



wirtschaft weiterbildung

04_19

www.wuw-magazin.de

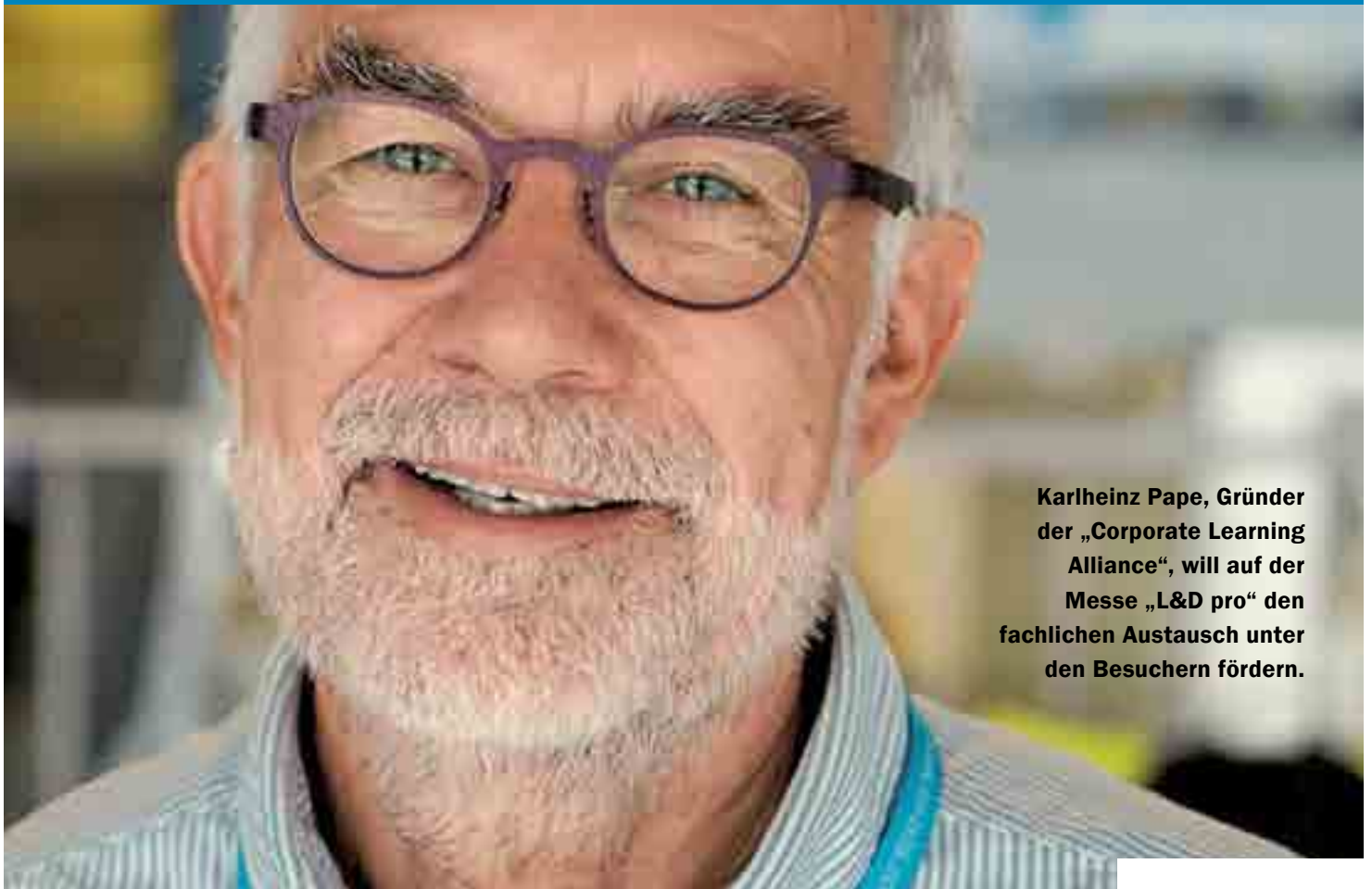
Jutta Rubach_Neues „Redner- und Wissensforum“ s. 14

Klaus Eidenschink_Berater sind keine Lehrer s. 40

Frederic Laloux_New Work ist mehr als der Einsatz neuer Tools s. 54

Messe integriert Barcamp

Wie Messebesucher sich gegenseitig schlau machen



Karlheinz Pape, Gründer der „Corporate Learning Alliance“, will auf der Messe „L&D pro“ den fachlichen Austausch unter den Besuchern fördern.



Jetzt
starten und
10 %
sparen!*

Mit Online-Training zum Spracherfolg

Live-Unterricht mit erfahrenen
Trainern in der Sprache Ihrer Wahl.

Berlitz[®]

[berlitz.de/online](https://www.berlitz.de/online)



Zukunft nicht mehr aufzuhalten

Der Umsatz der klassischen Unternehmensberater ist im Jahr 2018 durchschnittlich um 7,3 Prozent gestiegen. Ganz anders sieht es bei den Trainern aus. Der durchschnittliche Tagessatz eines Trainers liegt derzeit bei knapp 1.297 Euro, sagt die online durchgeführte „Honorarumfrage 2019“ des Verlags Managerseminare, Bonn. Bei der vergangenen Honorarumfrage im Jahr 2015 lag der durchschnittliche Tagessatz noch 2,7 Prozent höher – nämlich bei 1.333 Euro. Was noch bemerkenswerter ist: Nur noch genau 20 Prozent der Trainer verbringen mehr als 81 Tage im Jahr in einem Präsenztraining. Vor 20 Jahren wurden 80 Trainingstage pro Jahr unter Freiberuflern noch als „mittlerer Schongang“ verspottet. Jetzt stellen 80 Tage offensichtlich eine Art Obergrenze dar.

Warum geht es den Mainstream-BWL-Beratern so gut, während der Trainermarkt stagniert? 40 Prozent der Befragten sehen es als belastend an, dass die Dauer von Präsenztrainings von den Auftraggebern immer weiter gekürzt wird und dass die Unternehmen (beeinflusst durch ihre Einkaufsabteilungen?) lieber preisgünstige statt qualitativ hochwertige Trainer einkaufen. Der Marktzugang scheint für Solotrainer ein immer größeres Problem zu werden, weil viele Unternehmen inzwischen am liebsten bei nur einem großen Trainingsanbieter einkaufen.

20 Prozent der Trainer (50 Prozent mehr als bei der vergangenen Umfrage) geben dem Trend zum E-Learning die Schuld an der Stagnation ihrer Honorare und ihrer Auslastung. Der deutsche E-Learning-Markt wuchs im Jahr 2017 um zehn Prozent (siehe Seite 52) und für 2018 wird eine ähnliche Größenordnung erwartet. Wenn die Unternehmen anfangen, in größerem Umfang auf E-Learning umzuschwenken, wird es für Trainer Zeit, sich an diese Entwicklung anzupassen. Noch ist Zeit, aber einen Tag in der Woche sollte man schon nutzen, um sich mit dem Lernen in virtuellen Welten zu befassen. Die Zukunft hat gerade begonnen – sie gärt in einer Honorarumfrage.



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Sprachentraining
Business- und
Kommunikationstraining
Interkulturelles Training



Managed Training Services

Komplette Begleitung Ihres
gesamten Qualifizierungsprozesses



Wir sind Aussteller

7.–8. Mai 2019
Messe Hamburg
Halle A1
Standnummer G.05

KERN AG Training & Co. KG

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



Karlheinz Pape. Der Erlanger ist einer der innovativsten Experten für moderne Lernevents. Das „Corporate Learning Camp“ und der „Corporate Learning MOOCathon“ gehen zum Beispiel auf seine Initiative zurück. Immer geht es um die eigene Kompetenzentwicklung durch gezieltes Selbstlernen.



Globalisierung. Ein Buch zeigt, wie wichtig die eigenen Gefühle im Umgang mit dem „Fremden“ sind.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 „Gefragt sind Redner mit VIP-Status“

Jutta Rubach vermittelte mit ihrer Redneragentur einst Altbundeskanzler Helmut Schmidt. Welche Typen heute besonders gefragt sind und was sie mit ihrem „Redner- und Wissensforum“ für den Speakermarkt tut, sagt sie in diesem Interview.

titelthema

18 Messe integriert Barcamp

Ein Barcamp müsste doch eigentlich auch im Umfeld einer klassischen Messe funktionieren, dachte sich Karlheinz Pape, Selbstlernexperte aus Erlangen. Die Besucher einer Messe könnten sich so gegenseitig schlau machen, um dann gezielter mit den Ausstellern verhandeln zu können. Ein erster Versuch startet auf der „L&D pro“ in München.

personal- und organisationsentwicklung

24 Eine interkulturelle Persönlichkeit werden

Unternehmen müssen sich zunehmend mit Interkulturalität im Management auseinandersetzen. Dabei stellt sich die Frage, wie man kulturelle Unterschiede als Chancen und als Wettbewerbsvorteil begreifen kann.

30 Innovationskraft erhöhen

Vielen Unternehmen fällt es schwer, ihre Innovationskraft und ihre Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen – auch weil ihnen unklar ist, was Innovationen fördert und was sie bremst.

32 Inhouse Consultants qualifizieren

Beim Planen, Durchführen und Steuern größerer Changevorhaben in ihrer Organisation setzen Unternehmen verstärkt auf firmeninterne Berater. Diese haben ganz unterschiedliche Funktionen.

36 E-Learning Kurse einfach selbst erstellen

E-Learning Kurse müssen sich in Eigenregie erstellen lassen, sollten die Möglichkeit bieten, mit wenigen Mausklicks aktualisiert zu werden und authentisch sein. Das fordert ein Experte in seinem Fachbeitrag.

training und coaching

40 „Berater sind keine Lehrer“

Wie funktioniert eigentlich Beratung? Dieser Frage ging Klaus Eidenschink nach und veröffentlichte nun grundlegende Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Beratung (wie auch von Coaching, Teamentwicklung, Organisationsberatung).



40

Wie geht Beratung? Berater sollten keine Lehrer sein, betont ein integrativer Beratungsansatz.



54

Frédéric Laloux. Auf einer New-Work-Veranstaltung in Hamburg (Foto) forderte er, eine Unternehmenskultur „von oben“ zu verändern.



Zukunftskompetenzen im Fokus unserer Weiterbildungen

Menschen bewegen – Wandel begleiten – Zukunft gestalten

48 Fit für die nächsten Jahre im Job

Wenn wir abgespannt sind, bringt unser Geist keine innovativen Problemlösungen mehr hervor. Das ist der Grund, warum das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) immer wichtiger wird.

52 E-Learning ist jetzt ein Milliarden-Markt

Der deutsche E-Learning-Markt wuchs von 2016 auf 2017 um 9,7 Prozent auf ein Umsatzvolumen von rund einer Milliarde Euro. Das haben aktuelle Hochrechnungen des MMB Instituts ergeben.

messen und kongresse

54 „Zuerst der Kulturwandel, dann die Tools“

Das Karrierenetzwerk Xing veranstaltete zum dritten Mal den Kongress „New Work Experience“ (NWX19). Stargast war diesmal der Berater Frédéric Laloux, der erklärte, dass die New-Work-Idee nur durch einen Kulturwandel verwirklicht werden könne.

56 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

58 Messe „Zukunft Personal Süd“ startet am 9. April

Im vergangenen Jahr kamen 315 Aussteller und 5.035 Fachbesucher zu dieser HR-Messe. Im Mittelpunkt soll diesmal die Frage stehen, wie man mehr Dynamik in eine Organisation bringt.

Moderne Management Methoden
Kompaktweiterbildung für Führungskräfte, Trainer und Berater
Umfang: vier Module à zwei Tage
Start: Juli 2019

Coachingausbildungen für Fach- und Führungskräfte, Trainer und Berater

- **Systemisches Business-Coaching C19-W** Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre im wöchentlichen Rhythmus
Start: 30.05.2019
- **Systemisches Business-Coaching C19-B** Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre in 10 Blockseminaren à drei Tage
Start: 24.10.2019
- **Systemisches Coaching mit Pferden**
Aufbauweiterbildung für Coaches und Berater
Umfang: zwei Module à drei Tage
Start: April 2019, Juli 2019 und September 2019

Maßgeschneiderte Inhouse-Angebote

Sprechen Sie uns an!

istob Management Akademie

Richard-Strauss-Straße 56
81677 München
+49 (0) 89.54 32 02 35
info@istob-aka.de
www.istob-aka.de

Rubriken

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



WO Das Foto zeigt den Arzt, Komiker, Autor und Moderator Dr. Eckart von Hirschhausen zusammen mit einem Fan bei seinem Auftritt auf der diesjährigen Bildungsmesse „Didacta“ in Köln.

WAS Hirschhausen sprach auf dem „Forum Didacta aktuell“ zum Thema „Gemeinsam leben lernen“. Dabei kam heraus, dass er den Glauben an die Sinnhaftigkeit von Lehrplänen verloren hat.

WAS NOCH Die Aufnahme entstand am Donnerstag, 21. Februar 2019, in der Halle 8 der Kölner Messe. Die Aufnahme wird von der Koelnmesse GmbH als Pressefoto verteilt.

Mehr Lebenspraxis lehren. Die diesjährige Ausgabe der Bildungsmesse „Didacta“ lockte 100.000 Besucher nach Köln. Als die Messe im vergangenen Jahr in Hannover stattfand, waren es nur 73.000 Besucher gewesen. Einer der Keynote Speaker war Dr. Eckart von Hirschhausen. Er forderte von den Lehrern mehr Persönlichkeit und meinte: „Die wichtigste Unterrichtsvorbereitung für Lehrer ist, sich kurz vor dem Betreten des Klassenraums klarzumachen: Ich präge gerade Herzen und Hirne für ein Leben und ich freue mich, meine Begeisterung für mein Fach zu multiplizieren. Und wer bei dem Gedanken nicht anfängt zu lächeln, sollte gleich wieder ins Lehrerzimmer zurück!“ Hirschhausen regte auch an, mehr „lebenspraktische Dinge“ zu unterrichten. Die Hälfte der Bevölkerung wisse zum Beispiel nicht, wie man im Internet Sinn und Unsinn unterscheiden könne.

Zusammenarbeit neu gestalten

Vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Globalisierung stoßen die etablierten Modelle von Führung an ihre Grenzen. Erfahren Sie, was Menschen wirklich ermuntert, sich mit ihrer ganzen Intelligenz, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen ins Unternehmen einzubringen – und was Führungskräfte tun können, um dies zu fördern und zu ermöglichen. Das Buch liefert die Basics zum Thema: kompakt und auf den Punkt gebracht. Eine unterhaltsame, aus fundierter Theorie und Praxiserprobung gespeiste Anleitung zur Modernisierung von Führung und Organisation.

- Voraussetzungen für die Lust auf Verantwortung
- Wie Sie für kluge Kommunikation sorgen und wofür mutige Führung sorgt
- Mit über 100 originellen, humorvollen Zeichnungen

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



Domke/Granica

Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen
die Lust auf Verantwortung
wecken

2019. 200 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-4412-5

SCHÄFFER
POESCHEL



TRAINER

Trotz guter Konjunktur Honorar-Stagnation

Die Tagessätze von Trainern sind im Jahr 2018 wohl auf breiter Basis unter Druck geraten. Aktuell liegt der durchschnittliche Tagessatz bei knapp 1.297 Euro (bei Männern: 1.480 Euro/bei Frauen: 1.154 Euro). Das will die „Honorarumfrage 2019“ des Verlags Managerseminare, Bonn, herausgefunden haben. Bei der letzten Honorarumfrage aus dem Jahr 2015 lag der durchschnittliche Tagessatz noch 2,7 Prozent höher – nämlich bei 1.333 Euro.

An der Ende 2018 durchgeführten, nichtrepräsentativen Onlinebefragung beteiligten sich rund 1.150 Weiterbildner. Auch die Auslastung macht den

Trainern offenbar zu schaffen: So gaben über 30 Prozent der Befragten zu Protokoll, dass sie 2018 nicht mehr als 20 Präsenztage durchgeführt hätten. Nur noch jeder fünfte Befragte sprach von über 80 durchgeführten Präsenztagen.

Die Trainer betonten laut Verlag, dass E-Learning im letzten Jahr endgültig zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz geworden sei, die spürbar zu einem Rückgang der eigenen Verdienstmöglichkeiten führe. Fazit: E-Learning und möglicherweise auch der Trend zum Selbstlernen sind bei den Nachfragern von Management- und Verkaufstrainings angekommen.

RESILIENZ

Am besten in der Kindheit lernen

Resilienz erlernt man am besten in der Kindheit, betonte der Bremer Hirnforscher Professor Gerhard Roth im „Spiegel“ (Nr. 11 vom 9. März 2019). Besonders wichtig sei dabei die Erfahrung einer sicheren Bindung an einen anderen Menschen. Außerdem gründe Resilienz auf dem Gefühl der „Selbstwirksamkeit“: Ein Kind lerne sein Verhalten richtig einzuschätzen, weil es Rückmeldungen von Menschen bekomme, die ihm im Notfall helfend zur Seite stünden. Andere Hirnforscher wiesen darauf hin, dass resi-



liente Menschen keine übereilten Entscheidungen trafen, sondern sich Zeit ließen, um genau auf ihre Bedürfnisse zu achten. Gegen die eigenen unbewussten Motive zu arbeiten, halte niemand lange ohne Schaden aus.

Der „Spiegel“ ließ außerdem in seiner Titelgeschichte „Was uns stark macht“ Experten zu Wort kommen, die davor warnten, dass heute jedes Scheitern mit mangelnder Resilienz erklärt werde. Das verzerrte den Blick auf schlechte Arbeitsbedingungen, unfähige Chefs und sonstige Fehler im System.

CHANGE

Wo bleibt der Spaß?

Beim Change Management sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter zweitrangig, ergab eine Umfrage der Mutaree Change Company. 134 Personen aus zwölf Branchen und ebenso vielen Unternehmensbereichen nahmen daran teil. Befragt wurden sie nach 16 verschiedenen Bedürfnissen in Change-Situationen, darunter Transparenz, Klarheit und Sinnhaftigkeit.

Das Ergebnis lässt aufhorchen: Im Schnitt sieht jeder Zweite seine Bedürfnisse zu wenig berücksichtigt. Am stärksten vernachlässigten Unternehmen nach Angaben ihrer Mitarbeiter die Aspekte Spaß (81 Prozent), Kreativität (74 Prozent) und Autonomie (73 Prozent). Es folgen Einfluss (71 Prozent) und Zeit (70 Prozent). Etwas besser bestellt ist es um Transparenz, Klarheit und Sinnhaftigkeit (jeweils 57 Prozent). Orientierung verspürt jeder Zweite.

ARBEITSMARKT

SAP steht vor großem Personalumbruch

Der Softwarehersteller SAP will sich nach eigenen Angaben von rund 4.400 vornehmlich älteren Mitarbeitern trennen. Gleichzeitig sollen junge Menschen eingestellt werden, die sich sehr gut mit Cloud-Computing auskennen. Es werde eine „Einstellungsoffensive“ geben, schreibt das „Handelsblatt“ (20.2.2019). 800 bis 950 Millionen Euro plane der Konzern ein, um Mitarbeiter zu verabschieden. Verschiedene Medien kommentierten das Vorgehen als Rückfall in arbeitnehmerfeindliche Shareholder-Va-

lue-Zeiten. Weil Investoren eine deutliche Verbesserung der Profitabilität forderten, würden alte Mitarbeiter, die nicht fit genug seien für das Cloud-Geschäft, entlassen, statt sie weiterzubilden. SAP profitiere zudem von einem buchhalterischen Effekt: Die Personalkosten fallen niedriger aus, weil bald mehrere Tausend ältere und teure Mitarbeiter gehen. Der Restrukturierungsaufwand werde in den operativen Aufwendungen nicht berücksichtigt. So steige auf dem Papier die Profitabilität.

Foto: mauritius images / imageBROKER / Martin Moxter



SAP Zentrale. Auch hier in Walldorf soll es Entlassungen geben.

HAPPINESS INDEX 2019

Geld macht Arbeitnehmer glücklich

Wie glücklich sind Arbeitnehmer in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA und welche Rolle spielt dabei die Vergütung? Diese Fragen stellte das Unternehmen „Wrike“, ein Experte für Arbeitsmanagement, im „Happiness Index 2019“ rund 4.000 Arbeitnehmern. 1.002 der Befragten kamen aus Deutschland. Die Ergebnisse zeigen: Für Deutsche steht finanzielle Sicherheit an erster Stelle, um glücklich zu sein. Auf die Frage, welcher der folgenden fünf Faktoren für das Glücksgefühl am wichtigsten ist, antworteten die Befragten aus Deutschland in folgender Rangordnung:

1. Gehalt
 2. sinnvolle Arbeit
 3. flexible Arbeitszeiten/Homeoffice
 4. Standort des Büros
 5. Unternehmenskultur.
- Während in den USA (54 Pro-

zent) und in Großbritannien (56 Prozent) über die Hälfte der Mitarbeiter regelmäßig im Homeoffice arbeitet, sind es in Frankreich nur 40 Prozent und in Deutschland sogar nur 37 Prozent.



Kurz und Knapp

Fachkräfte. Im Jahr 2025 werden in Deutschland 2,9 Millionen Fachkräfte fehlen. Das ergab eine Untersuchung der Prognos AG. Ob in der Krankenpflege, in der Metalltechnik oder der Elektronik, die Nachfrage nach Fachkräften werde bald flächendeckend nicht bedient werden können – und das trotz Produktivitätsfortschritt bei den Maschinen. Als Hauptursache dafür gilt der demografische Wandel.

Steuern. Analog zur geplanten steuerlichen Forschungsförderung sollte der Fiskus auch Unternehmen unterstützen, die ihr Personal fit für das digitale Zeitalter machen. Das forderte der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), Achim Dercks.

Männer. Selbst in mit einem Oscar preisgekrönten Filmen (Kategorie „Bester Film“) haben Männer viel mehr Redezeit als Frauen, hat die „Süddeutsche Zeitung“ (2. Februar 2019) berichtet. Am meisten durften Frauen in „American Beauty“ reden (41 Prozent) – gefolgt von Filmen wie „Das Schweigen der Lämmer“ (39 Prozent) und „Titanic“ (37 Prozent).

Auch das noch. 15 Prozent der Europäer erklären, noch nie etwas von Algorithmen gehört zu haben und weitere 33 Prozent sagen über sich, nicht zu wissen, was ein Algorithmus sei. Zusammengekommen sind das 48 Prozent, die nicht wissen, was sich hinter dem Begriff „Algorithmus“ verbirgt. Das ist das zentrale Ergebnis einer Umfrage, für die im Herbst 2018 knapp 11.000 repräsentativ ausgewählte Europäer im Auftrag der Bertelsmann Stiftung online befragt wurden.

KLASSISCHE BERATUNG BOOMT

McKinsey stellt 2019 bis zu 500 neue Berater ein

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company sucht in Deutschland und Österreich bis zu 500 neue Berater – so viele wie nie zuvor. Hinzu kommen bis zu 150 Stellen in Research und Verwaltung. 50 Prozent der neuen Beraterstellen sollen von Frauen besetzt werden. Im Vorjahr hatte der Frauenanteil bei den Neueinstellungen noch bei knapp 40 Prozent gelegen. Verstärkt sucht McKinsey Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzprofilen. In Deutschland und Österreich beschäftigt das Unternehmen aktuell knapp 3.000 Mitarbeiter, davon 1.900 Berater. Für 2019 rechnet McKinsey in Deutschland mit einer Fortsetzung des Wachstumskurses. Die Rahmendaten ließen für die Gesamtwirtschaft zwar eine konjunkturelle Abkühlung erwarten, aber

keinen Stillstand. Die eigene positive Entwicklung bei McKinsey war 2018 vor allem von den Sektoren Automobil und Technologie, Versicherungen, Energie und Rohstoffe getragen. Wesentliche Impulse für das Wachstum liefern neue Beratungsfelder wie die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Analytics sowie die Entwicklung von kundenfreundlichem Design. „Die Hälfte

unserer aktuellen Beratungsinhalte gehört erst seit wenigen Jahren zu unserem Leistungsspektrum“, betonte ein McKinsey-Sprecher. Zu McKinseys Klienten zählen 28 der 30 DAX-Konzerne. In Deutschland und Österreich ist McKinsey mit Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und Wien aktiv, weltweit gibt es über 120 Büros in 65 Ländern.



PROFESSIONALISIERUNG

BDVT veröffentlicht neues Rollenbild

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) mit Sitz in Köln veröffentlichte im Februar ein „aktuelles Rollenbild“ für „Trainer/Trainee-rinnen im Business-Kontext“. Insbesondere dass Deutschlands Beschäftigte zu mehr Eigenverantwortung ermutigt werden sollten, wirke sich auf die Rolle von Trainern aus. Grundsätzlich sei ein Trainer für die fachliche, methodische und soziale wie auch persönliche Entwicklung von Menschen der kompetente Ansprechpartner. Er erweitere die Handlungskompetenz der Seminarteilnehmer. Er verstehe sich als Schnittstelle zwischen unternehmerischen Anforderungen und dem Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter. Die Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung liege – dem

gesellschaftlichen Trend folgend – in der Zukunft mehr und mehr beim Individuum. Die zunehmenden digitalen Möglichkeiten wie auch die in den Unternehmen fortschreitende Globalisierung forderten die Trainer immer mehr heraus. Dabei komme dem Menschen in Zeiten digitaler Lernformen eine immer größere Bedeutung zu. Strategien, Lernweisen und Technologien seien entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Trainers. Basis jeder Handlung hätten die Werte der handelnden Person, ein geklärtes Menschenbild und die Handlungskompetenz zu sein. Das Rollenbild versteht sich als Rahmen. Die Inhalte unterliegen laut Trainerverband der Dynamik der Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Lernkultur.

ONLINE-COACHING

Eine App zum Coachen

Welcher Coach passt zu einer bestimmten Führungskraft? Um diese Frage zu klären, haben größere Unternehmen in der Vergangenheit einen ganzen Pool von ausgesuchten Coaches vorgehalten. Nach persönlichen Probe-Coachings wurden dann meist vor Ort Termine vereinbart.

Das Berliner Start-up „Sharpist“ hat gerade einen Millionenbetrag von Investoren erhalten, um eine App auf den Markt zu bringen, die Rat suchenden Angestellten mittels künstlicher Intelligenz das passende Seminarangebot oder den passenden Coach vermittelt. Mit der App von Sharpist sollen Coach und Coachee auch per Videotelefonie Coaching-Sessions abhalten können.

Falls Fachwissen fehlt, sind über die App von „Sharpist“ auch Live Chats mit einschlägigen Experten möglich. Der persönliche Entwicklungsweg eines Nutzers wird genau abgebildet und anhand von Key-Performance-Indikatoren soll auch der Erfolg des Coachings messbar sein.

HR-REPORT

Jobportale verlieren Bedeutung

Internet-Jobportale haben im vergangenen Jahr überraschenderweise ihre herausragende Bedeutung für die Rekrutierung von Mitarbeitern verloren. Nur noch 59 Prozent der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nutzten im Jahr 2018 Jobportale.

Vor zwei Jahren waren es noch 82 Prozent. Das hat der „HR-Report 2019“ des Personaldienstleisters Hays herausgefunden. An Bedeutung gewonnen haben die sogenannten Unternehmenskanäle (wie eigene Webseite, Messeauftritte), die zu 48 Prozent von den Rekrutierern genutzt werden. Auch die Aktion „Mitarbeiter werben

Mitarbeiter“ nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein (46 Prozent).

Etwa zu gleichen Teilen (jeweils 30 Prozent) erfolgt die Rekrutierung über externe Dienstleister, Social-Media-Plattformen und Printmedien. Die Detailbetrachtung lässt erkennen, dass externe Dienstleister insbesondere in Deutschland zurate gezogen werden (35 Prozent im Vergleich zu 25 Prozent in der Schweiz und 21 Prozent in Österreich) und in der Industrie deutlich häufiger zum Einsatz kommen (37 Prozent) als im Dienstleistungsbereich (31 Prozent) und im öffentlichen Sektor (18 Prozent).

BITKOM

Weiterbildungsimpulse kommen überwiegend von Fachabteilungen

Der Anstoß, eine Weiterbildung für die Mitarbeiter durchzuführen, kommt in deutschen Unternehmen in erster Linie von den Fachabteilungen (73 Prozent). Diese werden hauptsächlich aktiv, weil regulatorische Anforderungen (75 Prozent) und technische Anforderungen (74 Prozent) dazu zwingen, eine Schulung durchzuführen. Die Personalabteilungen geben nur zu 62 Prozent den Anstoß zu Weiterbildungsmaßnahmen, knapp gefolgt von den Mitarbeitern selbst (60 Prozent).

Das ist ein Ergebnis einer neuen Weiterbildungsstudie des Digitalverbands Bitkom (www.bitkom.org) und des TÜV-Verbands. Wenn die Personalabteilungen Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, dann hauptsächlich wegen des „Employer Brandings“. So gaben 93 Prozent der befragten Personaler an, mit Weiterbildung die Motivation der Belegschaft erhöhen zu wollen und die Attraktivität des Unternehmens zu steigern (87 Prozent). Die Erhöhung der Qualifikation der Beschäftigten (86 Prozent) folgte als Motiv erst danach. Für die Studie wurden 504 Unternehmen befragt.

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

- » 350 Parkplätze
- » 9 Gruppenarbeitsräume
- » Schwimmbad & Sauna
- » 192 Hotelzimmer
- » Modernste Tagungstechnik
- » Fitnessraum
- » 20 Tagungsräume
- » 24 Std. Rezeption
- » Kegelbahnen



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Hotel Park Soltau GmbH

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

Zu zweit ist man weniger allein



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

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

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

Bethel

Josef W. Seifert



Foto: Moderatio

Gastkommentar

Wir brauchen den „New-Work-Berater“

Interpretiert man New Work im Sinne des Philosophen Frithjof Bergmann, der diesen Begriff in den 1970er-Jahren prägte, so könnte man sagen, dass New Work auf den selbstbestimmten, glücklichen Menschen abzielt. Die moderne Sklaverei der von Fremdbestimmung geprägten Arbeitswelt wird abgeschafft. Wie auch immer – wegweisend sind zurzeit zweifelsohne Visionen und Ansätze, die zum Ziel haben, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung zu fördern, Nachhaltigkeit zu fordern und die

„ New Work bedeutet immer auch Kulturwandel. “

Steigerung des Gemeinwohls im Blick haben. Das sind Ansätze, die den Menschen und dessen Wohlergehen mit deutlichem Nachdruck ins Zentrum setzen.

Aus welchem Holz sollten Berater geschnitzt sein, die Unternehmen auf dem Weg zur „New-Work-Organisation“ begleiten? Vor welchen Aufgaben stehen Manager und Führungskräfte, wenn sie sich dem Thema New Work stellen wollen? Welche Herausforderungen gilt es zu meistern und wobei können beratende Moderatoren unterstützen? Um diese Frage beantworten zu können, muss man sich zunächst entscheiden, wie man den Begriff New Work belegen möchte. Welche Zielsetzung hat das jeweilige Unternehmen auf dem Weg hin zur New-Work-Organisation?

Stellt man das Thema Digitalisierung ins Zentrum des Interesses, ergeben sich andere Fragen, als wenn man auf die Flexibilisierung der Arbeit fokussiert oder die Hierarchie abbauen und stattdessen Mitgestaltung, Mitverantwortung und Selbstbestimmung ausbauen möchte. Je nach Fokus füllt sich der Begriff New Work mit anderen Inhalten und es ergibt sich ein anderer Beratungsschwerpunkt.

Stellt man in Rechnung, dass jede Veränderung in einem sozialen System, soll sie gelingen und nachhaltig sein, immer auch Kulturwandel bedeutet, wird deutlich, dass für eine solide New-Work-Beratung eine Kulturberatung als Ergänzung zwingend notwendig ist. Die bewusste Gestaltung des Kulturwandels außer Acht zu lassen und sich ausschließlich auf die sogenannten „harten Faktoren“ zu stützen, wäre falsch.

Beratung, um einen Kulturwandel zu gestalten, ist als begleitende Prozessberatung (Komplementärberatung) bei allen Veränderungsprojekten dringend empfohlen. Kulturwandel kann aber auch explizit Beratungsthema sein und zwar immer dann, wenn

es um Kommunikations- und Führungsthemen geht. So wird im Rahmen der New-Work-Diskussion beispielsweise thematisiert, dass immer mehr vor allem junge Menschen, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung erwarten. Das kann in einer Organisation ein Angriff auf die gewachsene Führungskultur sein. Für Manager, Führungskräfte und Projektleiter ist eine umfassende Neuorientierung erforderlich. Führung muss neu erlernt werden.

Freiheitsgrade für Selbstorganisation müssen über Partizipationsansätze der Vergangenheit, wie etwa Qualitätszirkel, Lernstatt oder Change Communities, hinausgehen. Die Fähigkeit, „Kommunikation auf Augenhöhe“ zu gestalten, ist gefragt und unverzichtbar. Dies ist nur ein Beispiel für Kulturwandel. Andere Ansatzpunkte könnten Teamkultur, Gesprächskultur oder Konfliktkultur sein. Auch Strategieumsetzung geht nicht ohne Kulturwandel. Diese Art der hier angesprochenen Beratung (für die freilich ein gerüttelt Maß an Expertise zum Thema Unternehmenskultur und Kulturentwicklung vonnöten ist) könnte als „New-Work-Beratung“ bezeichnet werden.

TOP-JOB-SIEGEL

81 Mittelständler wurden ausgezeichnet

Ende Februar 2019 wurden in Berlin 81 mittelständische Arbeitgeber mit dem Siegel „Top Job“ ausgezeichnet. Das Siegel wurde nach „anspruchsvollen und transparenten Kriterien“ vergeben, deren Einhaltung ein Wissenschaftlerteam der Schweizer Universität St. Gallen überwacht. Herzstück der Bewertung sind Mitarbeiterbefragungen. Hier wird anhand von wissenschaftlichen Faktoren überprüft, wie es um die Arbeitskultur in den Unternehmen bestellt ist. Die Unternehmen erfahren auch, wo nachjustiert werden muss, um eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber zu erreichen und die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. Unter den Ausgezeichneten sind Unternehmen aus Baden-Württemberg und Nord-

rhein-Westfalen am stärksten vertreten. Zu den diesjährigen vier Hauptpreisträgern zählen mit den Unternehmen „Conet Group“ und „Maihiro GmbH“ zwei Unternehmen, die sich im besonders heiß umkämpften IT-Fachkräftemarkt hervorheben und mit dem Kommunikationsdienstleister „Kikxxl“ und dem Marketingspezialisten „Arvenio Marketing GmbH“, zeigt sich die

Kommunikationsbranche äußerst stark. Unter den 81 ausgezeichneten Arbeitgebern sind erstaunlicherweise 25 nationale und sieben Weltmarktführer. Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen 307 Mitarbeiter und die Frauenquote in Führungspositionen liegt bei durchschnittlich 24 Prozent. Insgesamt wurden 16.740 Mitarbeitende befragt.



Foto: Zeag GmbH

Top-Job-Prominenz (von links). Prof. Dr. Bert Rürup (Jurymitglied), Wolfgang Clement (Top-Job-Mentor), Silke Masurat (Geschäftsführerin Zeag GmbH/Organisatorin), Sigmar Gabriel (Ex-Vizekanzler/Gastredner), Prof. Dr. Dieter Hundt (Jurymitglied).

AUF DEM WEG IN DIE „WECONOMY“

Netzwerk für eine neue Art des Wirtschaftens gegründet

Mit mehr Kooperation könnten die Deutschen ihre gesellschaftlichen wie ökonomischen Herausforderungen besser bewältigen, sagt die neu gegründete „We Q Alliance eG“ (www.weq-alliance.net). Sie will eine „Lern-Allianz“ sein, um eine „werte- und

kompetenzorientierte Art des Wirtschaftens“ zu fördern. Es geht darum, ein menschenorientiertes Grundverständnis von Ökonomie umzusetzen und zum Beispiel selbstverantwortetes Arbeiten und Lernen zu fördern. Neben dem „We Q Institute“ zählen zu den

Gründern der Allianz unter anderem Evelyn Oberleiter und Günther Reifer, Pioniere für Circular Economy und Geschäftsmodell-Innovation, die Kompetenzmanagementexperten Werner Sauter und Stephan Coester, Marianne Obermüller, Gründerin der Earthrise Society

Holding, Albert Pietzko von der Heiligenfeld Group, Markus Stegellner, Co-Entwickler der Weconomy-Initiative, oder zum Beispiel auch die New-Work-Experten Sven Franke und Nadine Nobile.

Die „We Q Alliance eG“ will als Unternehmensgenossenschaft Menschen und Organisationen auf ihrem Weg in die „Weconomy“ begleiten und vernetzen. Sie bietet zum Beispiel einen Raum für individuelle wie auch kollaborative „Learning Journeys“. Gleichzeitig schafft die Genossenschaft Anlässe für Austausch – zum Beispiel in ihrem Entrepreneurs-Netzwerk. Vom 16. bis 18. Oktober findet der erste „We Q Corporate Learning Summit“ im Allianz Forum in Berlin statt, in dem die „We Q Alliance“ auch ihren Sitz hat.



Foto: www.weq-alliance.net

Gründungsteam.

Führende Vordenker zu den Themen selbstverantwortetes Arbeiten und Lernen, Vertrauenskultur und Sinnmotivation.

Jutta Rubach (re.). Zu den Prominenten, die Rubach regelmäßig vermittelte, gehörte auch der Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt.

„Gefragt sind Redner mit VIP-Status“

PORTRÄT. Jutta Rubach war eine der ersten, die sich mit einer Redneragentur selbstständig machten. Welche Typen von Rednern heute besonders gefragt sind und wie eine Redneragentur arbeitet, schildert Rubach in diesem Interview. Empfehlenswerte, neue Redner mit aktuellen Themen präsentiert sie in diesem Jahr auf ihren „Redner- und Wissensforen“ (www.rednerforum.de).

Foto: www.rednerforum.de



Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Redner zu vermarkten?

Jutta Rubach: Angefangen hat alles, als ich die Veranstaltungsfirma für eine große Tageszeitung aufbaute. Wir hatten die unterschiedlichsten Formate entwickelt. Einige waren ausschließlich Werbung für den Verlag und seine Titel, aber eine Vielzahl von Veranstaltungen haben wir als Weiterbildung für Führungskräfte konzipiert, mit Rednern aus Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Als ich später mein eigenes Unternehmen gründete, hatte ich bereits knapp 700 Redner erlebt. Etliche von ihnen hatten Lust, auch mit meinem eigenen Unternehmen weiterzuarbeiten. So Helmut Schmidt oder Prof. Dr. Nobert Walter, damals Chefökonom der Deutschen Bank, um nur zwei Persönlichkeiten zu nennen.

Wieviel muss ein Unternehmen für Ihre Vermittlung zahlen?

Rubach: Normalerweise etwa zehn Prozent vom Rednerhonorar. Es können auch mal 20 Prozent sein, wenn die Vorbereitungszeit extrem kurz ist oder wir sehr viel vorbereitende Beratung leisten. Der Kunde hat zum Beispiel oft nur eine grobe Idee, wie seine Veranstaltung aussehen soll. Damit wir nicht in den Geruch kommen, zu viel Provision zu nehmen, schlage ich Unternehmen auch vor, direkt mit dem Redner abzurechnen.

Und das wird auch gemacht?

Rubach: Eher selten, aber bei meinem Vorschlag bleibe ich. Nicht zuletzt, da ich erlebt habe, welche Aufschläge einige Mit-

bewerber erheben. Für die Einkaufsabteilungen scheint aber eine Rechnung mit einer Summe die übliche Vorgehensweise zu sein.

Also doch ein lukratives Geschäft?!

Rubach: Ich würde keine Redner empfehlen und vermitteln und mich dazu natürlich ununterbrochen zu fast allen wichtigen Themen informieren, wenn ich daran nichts verdienen würde. Das ist klar. Etliche Auftraggeber erkennen aber auch, was sie an uns haben. Ich muss hier nicht um das Budget feilschen. Denn sie können sich darauf verlassen, dass wir ihnen niemanden empfehlen, der für ihren Anlass und ihre Zielgruppe unpassend wäre. Unsere Beratung erstreckt sich häufig über Monate. Wir bekommen eine thematische Idee und bisweilen auch einen Wunschkandidaten genannt. Dann passiert es, dass sich die Ausrichtung der Veranstaltung verändert. Oder der Vorstand hat zu dem uns genannten Thema aus seinem privaten Umfeld einen Redner gewonnen. Mal endet dann unser Auftrag vorzeitig, mal sollen wir zu einem zusätzlichen Thema auch noch jemanden vorschlagen ... Wenn ich mir am Ende einer Zusammenarbeit mein Controlling ansehe, dann bin ich fast nie zu gut bezahlt worden.

Was ist das Besondere an Ihrer Rednervermittlung?

Rubach: Wir sind so unbürokratisch wie möglich. Mich kann man fast immer direkt sprechen und anstelle von 20-seitigen



Verträgen komprimieren wir alles Wichtige auf einer Seite. Aus Sicht unserer Kunden dürfte die Tatsache, dass ich 99 Prozent aller Redner, die ich empfehle, auch persönlich kenne und ihre Vortragsart einschätzen kann, ein echter Vorteil sein. Das eine fehlende Prozent gebe ich dann offen zu. Wenn ein Unternehmen an einem mir unbekanntem Redner festhält, versuche ich, den betreffenden Kandidaten kennenzulernen, zu hören und von ihm Videomaterial zu erhalten.

Wie kommen Sie zu den Rednern, Trainern und Moderatoren?

Rubach: Wir werden vielfach angesprochen. Unser Pool besteht überwiegend aus Rednern und Rednerinnen. Wir vermitteln nur selten Trainer, die ein Seminar halten sollen. Da man Trainern selten über die Schulter schauen darf, ist es schwierig, sich von deren Fähigkeiten einen Eindruck zu verschaffen. Ich kooperiere fast ausschließlich mit Personen, die ich bereits seit 20 Jahren kenne und erlebt habe, oder die mir von Kunden empfohlen worden sind. Bei Rednern ist es einfacher, sich einen persönlichen Eindruck zu verschaffen. Ich lese und höre viel, spreche potenzielle Redner dann aktiv an oder bitte diejenigen, die auf uns zukommen, mich zu einem ihrer Vorträge einzuladen.

Moderatoren von Veranstaltungen kommen entweder vom Fernsehen oder ich habe sie bei Veranstaltungen als besonders fachkundig erlebt, sodass ich ihnen eine Kooperation anbiete. Nicht jeder bekannte TV-Moderator muss für meine Kunden

die richtige Person sein. Wenn es um Glamour geht, habe ich bestimmte Personen vor Augen, wenn es um Fachkenntnisse zum Beispiel zu Digitalisierung und Arbeitsmarkt geht, weiß ich, welche Moderatorin aus Berlin ich anrufen muss.

Wie viele Personen vermitteln Sie aktuell?

Rubach: Unser Pool umfasst einige Tausend Menschen. Aber nicht jeder davon ist jedes Jahr und jeden Monat gefragt. Es gibt Thementrends – so das schon genannte Thema „Digitalisierung“ in all seinen Facetten. Hier sind wir besonders gut mit unterschiedlichsten Rednern ausgestattet, denn wir haben für einen großen Verlag über Jahre hinweg die ersten IT-Sicherheits- und Digitalisierungskonferenzen konzipiert und organisiert. Daraus resultierte ein erster Stamm guter Redner. Vorstände genauso wie Hacker, Wissenschaftler, Trendforscher zu KI oder Start-ups.

Und dieser Stamm wächst kontinuierlich. Dauerthemen gerade für Mitarbeiterveranstaltungen sind „Führen“, „Motivation von Teams“, „Recruiting“ oder seit zwei Jahren ganz stark das Thema „Agilität“ sowie Erkenntnisse aus der Hirnforschung zu Führung, aber auch zu Marketing und Finanzverhalten. Daher konzentrieren wir uns bei den diesjährigen eigenen Redner- und Wissensforen auch sehr auf diese Themen. Eine Zeitlang wurden wir immer wieder nach Rednern zu grünen Themen oder zum Thema Diversity gefragt, solche Anfragen erreichen uns aktuell etwas weniger. →

→ **Stellen Sie weitere Trends bei der Rednervermittlung fest?**

Rubach: Ja, definitiv. Mit Helmut Schmidt hatten wir natürlich ein Zugpferd. Die internationale Erfahrung zu Fragen der Sicherheit bringt Volker Rühle jetzt ein. Insgesamt merke ich, wie oft der VIP-Status bei Rednern gefragt ist oder der Mensch mit dem besonderen Lebenslauf beziehungsweise der herausragenden Lebensleistung. Das Problem ist nur, dass Menschen mit einem besonderem Leben nicht mehrere Male pro Jahr darüber öffentlich reden wollen.

Was raten Sie Unternehmen, die einen prominenten Redner für sich gewinnen wollen?

Rubach: Wenn ich keine Zeit oder kein Netzwerk hätte, würde ich mir einen externen Dienstleister holen. Also eine Redneragentur, die man mir empfohlen hat oder die ich im Internet gefunden hätte. Per Mail würde ich mein Gesuch formulieren. Die Antwort sagt dann bereits viel über die Qualität des

Dienstleisters aus. Wichtig wäre mir, in einem persönlichen Gespräch den Eindruck zu bekommen, dass man mir nicht das Kaninchen aus dem Hut zaubert, sondern mir Vor- und auch Nachteile potenzieller Redner präsentiert. Wichtig wäre mir auch, nur mit einem Ansprechpartner zu tun zu haben. Sprich: Ich möchte gut beraten werden.

Sie coachen auch Redner?

Rubach: Gemeinsam mit meinen journalistischen Kollegen oder Kommunikationstrainern unterstütze ich unsere Redner. Wir bieten aber auch Unternehmen an, ihre internen Redner durch uns coachen oder trainieren zu lassen. Dazu zählt häufig auch die Bearbeitung von Präsentationen und Feilen an den Headlines. Mir persönlich macht das großen Spaß – und wenn dann nach der Veranstaltung das gute Feedback kommt, strahle ich genauso wie meine Klienten.

Interview: Martin Pichler ●

Rubachs „Redner und Wissensforum“ in Berlin

Event. Jutta Rubach führt in diesem Jahr wieder dreimal mit jeweils unterschiedlichen Referenten ihr „Redner- und Wissensforum“ durch. Jeweils am Donnerstag ab 16.00 Uhr lernen die Teilnehmer in drei Stunden fünf Redner kennen. Am Tag darauf bieten einige Redner 1,5-stündige Workshops zur Vertiefung an. Das 3. Redner- und Wissensforum findet am 9. Mai 2019 ab 16.00 Uhr in Berlin statt.

Redner/Thema am 9. Mai 2019	Was steckt dahinter?
Stefan Koch Basketball-Bundesligatrainer, TV-Sportmoderator, Thema: „Leading by Example“	Koch ist davon überzeugt, dass bei aller Flexibilität eine Führungskraft ihre grundsätzlichen Werte nicht infrage stellen sollte. Letztendlich ist es wichtig, alle Teammitglieder davon zu überzeugen, mannschaftliche Kompetenz vor individuelle Prominenz zu stellen und damit die Basis für dauerhafte Beziehungen und dauerhaften Erfolg zu legen. Neben seiner Tätigkeit als Speaker arbeitet Stefan Koch als Kommentator und Experte beim Fernsehen. Seine Fähigkeit, komplizierte taktische Sachverhalte einem breiten Publikum verständlich und unterhaltsam zu präsentieren, hat ihn schnell zum Favoriten der Zuschauergemeinde gemacht.
Lola Güldenber Trendforscherin, Thema: „Wie Innovationen wirken. Künstliche Intelligenz an der Schnittstelle zum agilen Arbeiten“	Welche Eigenschaften braucht man als Führungskraft, um künstliche Intelligenz im Unternehmen zu etablieren und Teil eines Transformationsprozesses werden zu lassen? Und warum stellt ausgerechnet der Einsatz künstlicher Intelligenz einen Mehrwert hinsichtlich agiler Arbeitsmethoden dar? Beide benötigen keine fertigen Spezifikationen. Lernen findet durch Beispiele statt. Kontinuierliches Feedback ist unabdingbar. Fehler werden nicht vermieden, sondern begrüßt - als Grundlage für die nächste Iteration in einem ständigen Prozess, der nicht Regeln betont, sondern Offenheit und die Fokussierung auf das Wesentliche durch Priorisierung.
Roland Ullrich Experte für Neuro-Leadership, Neuro-Finance, Thema: „Warum unser Gehirn nicht mit Geld umgehen kann“	Als Experte in der internationalen Finanzbranche zeigt Ullrich in seinen Vorträgen anhand der modernen Hirnforschung auf, wie wenig es uns Menschen möglich ist, ökonomisch rationale Entscheidungen zu treffen. Mit einem über viele Jahre angeeigneten Wissen in Psychologie und Neurowissenschaften setzt er gekonnt die spannenden Erkenntnisse moderner Hirnforschung in die Praxis um und adressiert damit auch Führungskräfte aus HR und Marketing.
Alexander Ratzel Commercial Director DACH, SHL (Talentmanagement-Software), Thema: „Führungserfolg von morgen – Kontext als unterschätzter Faktor“	Ratzel unterstützt Führungskräfte und deren Teams, ihre Produktivität durch den Einsatz wissenschaftlich fundierter Testverfahren, Benchmark-Daten und Technologien zu verbessern. Seit über zehn Jahren unterstützt Ratzel als Consultant und Talentexperte Unternehmen bei der Abstimmung von HR- und Talentmanagementstrategien basierend auf den individuellen geschäftlichen Herausforderungen. Ratzel verfügt über einen Abschluss in Psychologie mit einem Schwerpunkt auf Arbeits- und Organisationspsychologie.
Insa Klasing CEO & Co-Founder von The Next We, Thema: „Der Zwei-Stunden-Chef – Besser führen mit weniger Führung“	Klasing fordert, den Mitarbeitern die Autonomie zu freien Entscheidungen zu geben. Sie hat es selbst ausprobiert: Nicht nur ihr Team kam mit der Zwei-Stunden-Chefin prima klar, sondern sie selbst hatte plötzlich viel mehr Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. Die neu gewonnene Freiheit machte sie zu einem noch besseren CEO. In ihrem Vortrag zeigt sie anderen Führungskräften, wie sie vom Autonomieprinzip profitieren und wie sie mit weniger Führung mehr erreichen können. Die „Zwei-Stunden-Führung“ setzt laut Klasing ungeahnte Kapazitäten bei Mitarbeitern frei und verschafft den Führenden schmerzlich ersehnte Freiräume.

Quelle: www.rednerforum.de

HAUFE.

INSPIRIEREND.
PRAXISNAH.
UNABHÄNGIG.



PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

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

PARTIZIPATION. Ein Barcamp (häufig auch „Unkonferenz“ genannt) besteht aus Workshops, deren Inhalte von den Teilnehmern (besser: Teilgebern!) selbst entwickelt und im weiteren Verlauf aktiv gestaltet werden. Im Mai startet der reale Versuch, ein Barcamp mit einer Messe zu kombinieren.

Messe



**SECHS
LEITIDEEN,**

die für Barcamps den
Rahmen vorgeben:

integriert Barcamp



01.

Egalität: Begegnung auf Augenhöhe, Rangunterschiede werden suspendiert

02.

Diversität: Unterschiedliche Bewertungen erwünscht und ausgefallene Perspektiven

03.

Informalität: direkter Umgangston, unvermitteltes Aufeinanderzugehen

titelthema

→ „Erklären Sie die Sache doch einfach mit einem Beispiel“, empfahl Karlheinz Pape, Mitbegründer der „Corporate Learning Community“, den Journalisten, die ihn fragten, wie sie seine neueste Erfindung in Worte fassen könnten. Pape war 40 Jahre lang in unterschiedlichen Positionen Personalentwickler eines namhaften Münchner Konzerns. Bekannt wurde er nach seiner Pensionierung als Miterfinder des „Corporate Learning Camps“ (CLC), einem Barcamp für HR-Manager, das beim „MMB Learning Delphi“ hinter der Learntec auf Platz 2 der „bedeutsamsten Learning-Events“ landete. Papes neueste Innovation besteht darin, dass ein Barcamp inmitten einer HR-Messe (der „L&D pro“ am 9. Mai 2019 in München) veranstaltet wird.

Wie empfohlen, kommt hier unser erklärendes Beispiel: Die Innovation, die hinter Papes Barcamp-Idee steckt, erkennt man, wenn man sich einen Mittelständler vorstellt, der jetzt auch ins E-Learning einsteigen will. Der junge Mensch, der in diesem Unternehmen zum „Projektleiter E-Learning“ ernannt wurde, entschließt sich, eine Messe für Personalierer zu besuchen, um sich dort von den E-Learning-Anbietern seine offenen Fragen beantworten zu lassen.

Natürlich wird er auf jedem Stand freundlich begrüßt, viele Dinge werden wortreich erklärt und Denkanstöße, was er über seine Fragen hinaus sonst noch alles beachten sollte, bekommt er auch noch. Aber er spürt, dass die „Beratung“ eines Anbieters immer auch Mittel zum Zweck ist, ihm etwas zu verkaufen. Und so kann es gut sein, dass der Projektleiter durch die Gespräche mit unterschiedlichen Anbietern eher verwirrt als klüger nach Hause zurückkehrt – zumal es zum

Handwerkszeug eines Verkäufers gehört, das eigene Produkt als so einzigartig zu präsentieren, dass es möglichst einzigartig und unvergleichbar mit allem anderen erscheint.

Ganz anders würde der Tag ablaufen, wenn der Projektleiter die Chance hätte, sich mit anderen Messebesuchern, die in einer ähnlichen Situation wie er stecken und ähnliche Interessen haben, kurz auszutauschen. Das ideale Format dafür ist laut Pape ein Barcamp, das auf der Messe stattfindet. Jeder Ratsuchende bekäme die Möglichkeit, zu einer 20-minütigen Diskussionsrunde, bei der „sein“ Thema im Mittelpunkt stünde, einzuladen. Andere E-Learning-Einsteiger kämen dann, um an einem Erfahrungsaustausch mit „Leidensgenossen“ teilzunehmen. Außerdem würden bestimmt auch E-Learning-Profis an solch einem Treffen teilnehmen, weil sie Freude daran hätten, über ihre Erfahrungen zu sprechen und ihr Wissen zu teilen. Andere zu unterstützen, ist zudem nicht der schlechteste Ausgangspunkt, um sein Netzwerk zu erweitern.

Eine Fachmesse als überraschend neues Lernevent

So könnte der frischgebackene E-Learning-Projektleiter zum Beispiel erfahren, dass viele Mittelständler sich ein viel zu großes und zu teures Learn-Management-System (LMS) zulegen und dass man das in Kennerkreisen die „LMS-Falle“ nennt. Er könnte zum Beispiel den Tipp bekommen, es zuerst einmal ganz ohne LMS zu versuchen, einige Onlinekurse probeweise über das firmeninterne Intranet zu verteilen und dann Bilanz zum Thema „Akzeptanz und Nutzen von E-Learning“ zu ziehen.

Karlheinz Pape.
Der Barcamp-Profi moderiert die Themenauswahl auf dem Corporate Learning Camp CLC 2018 in Kassel.



Alte Hasen könnten ihm erklären, wie wichtig es dagegen ist, ein leistungsfähiges Autorentool zu kaufen, mit dem firmeninterne Experten attraktive (weil unternehmensspezifische) Kurse selbst erstellen können. Dem E-Learning-Projektleiter in unserem Beispiel könnte auf der anderen Seite aber auch klar werden, dass er schon allein deshalb ein LMS braucht, weil die Firmenleitung das Onlinelernverhalten der Mitarbeiter professionell dokumentiert haben will. Man wünscht sich Erfolgskontrollen und wasserdichte Wissenstests, die mit einem Zertifikat belohnt werden können. Immerhin könnte unser Mann mit dem Informationsmaterial von zwei LMS-Anbietern nach Hause fahren, die für ihn jetzt in die engere Wahl kommen. Als Denkanstoß für die Zukunft behält er den Hinweis eines Barcamp-Kollegen im Hinterkopf, dass die Unternehmen heutzutage eher noch als eine Lernplattform ein „Social Intranet“ brauchen,

04.

Kreativität: Hemmschwellen werden abgesenkt, neue Ideen angstfrei kommuniziert

05.

Partizipation: Keine Zuschauer, nur Menschen, die sich aktiv engagieren

06.

Selbstorganisation: Der Rahmen wird bereitgestellt, alles andere liefern die Beteiligten





Foto: Martin Pichler



Foto: Stefanie Hornung

Session Board. Die Teilnehmer eines Barcamps studieren konzentriert die angebotenen Themen, die (nach Zeit und Räumlichkeit geordnet) am Session Board aushängen.

eine Art internes Facebook, in das jeder hineinschreibt, was er gerade lernt und in dem man dem Kollegen „folgt“, der die für einen interessantesten Impulse zum Selbstlernen liefert.

„Einen lernförderlichen Rahmen zu setzen, das ist der neue Job von uns Corporate Learning Professionals“, betont Pape. Und auf einer Messe sei ein Barcamp dafür am besten geeignet: Die „Inhalte“ seien – verteilt auf viele Köpfe – sowieso da. Die konkreten Fragen (Bedarfe) kämen mit den kaufbereiten Besuchern auf die Messe. „Wir müssen die Gelegenheit schaffen, für den Austausch zwischen Wissenden und Fragenden zu sorgen. Und wenn das Barcamp von den Besuchern richtig genutzt wird, kann dieses Kommunikationsangebot auch die Vernetzung untereinander stark fördern“, ist sich Pape sicher.

Barcamp-Motto: „No spectators, only participants!“

Die Messe, auf der am 9. Mai ein Barcamp die Besucher zusammenbringen soll, nennt sich „L&D pro – Expofestival für Learning & Development Professionals“ (www.lnd-pro.de). Veranstaltungsort ist das MVG Museum in München, eine bekannte Eventlocation, die auf 5.000 Quadratmetern dem historischen Personennahverkehr ein Denkmal setzt. Erfinder und Veranstalter der erstmals stattfindenden „L&D pro“ ist Alexander R. Petsch, Chef der Boerding Messe

GmbH & Co.KG in Mannheim. Petsch hat in jungen Jahren die „Zukunft Personal“ aus der Taufe gehoben und später an die Deutsche Messe AG in Hannover verkauft.

Allen Beteiligten ist klar, dass ein Barcamp, das in der Standardversion zwei Tage in Anspruch nimmt, auf einer Messe nur in einer abgespeckten Version durchgeführt werden kann. Geplant ist, dass auf der L&D pro zu jeder vollen Stunde auf einer zentralen Bühne der Ablaufplan für die nächste Stunde erstellt wird. Pape wird als Moderator alle Interessierten begrüßen und ihnen klarmachen, dass aufgrund der Spielregeln niemand etwas zu befürchten hat. Dann wird er die Anwesenden dazu auffordern, eine Frage oder eine Erfahrung zur Diskussion zu stellen. Einer könnte zum Beispiel wissen wollen: „Mit welchen Tools kann ich die Selbstlernkompetenz von älteren Berufstätigen erhöhen?“. Diesem Thema wird dann ein Raum zugeordnet, wo sich gleich nach Abschluss der Planungsrunde in einer Kleingruppe ein entsprechender Gedankenaustausch entwickeln kann.

Das Barcamp der L&D pro ist so ausgelegt, dass immer zwei Workshops („Sessions“) gleichzeitig stattfinden können. Die Planungsrunde und jede Session sind auf je 20 Minuten begrenzt, sodass in einer Stunde maximal vier Sessions durchgeführt werden. 20 Minuten scheinen im Vergleich zu den 45 Minuten eines Standard-Barcamps wenig Zeit zu sein, aber Pape geht davon aus, dass Rat-

suchende auf einer Messe, die nur einen Tag dauert, nicht mehr Zeit haben. Außerdem steht bei einer Begegnung im Barcamp nicht die langatmige Wissensvermittlung im Vordergrund, sondern der schnelle Austausch von Tipps und Tricks und ein kompaktes Aufzählen von Pro- und Kontra-Argumenten. „Bei einem Barcamp sammelt man Mosaiksteine, die man später in Ruhe zu einem Gesamtbild zusammenfügt“, so Pape.

Hemmschwellen gezielt absenken

Zwar wird die Gesamtveranstaltung von einem permanent anwesenden Moderator geleitet, der auf die Zeit achtet und zur Ordnung ruft, wenn sich jemand in den Vordergrund spielen sollte, aber in seiner Session ist der Ratsuchende mit für ihn fremden Menschen allein. Die Angst, von Wichtigtuern und Vielrednern an die Wand gedrückt und hinter vorgehaltener Hand verlacht zu werden, ist laut Pape trotzdem unbegründet. Zwar seien Barcamps dazu da, die Hemmschwellen des Sagbaren abzusenken, aber das gelte nur für die Sachargumente. Ansonsten verlangten die Barcamp-Regeln Respekt vor dem anderen und den Verzicht darauf, jemanden zu belehren. Seinen Argumenten mit dem Hinweis auf einen Titel oder eine hierarchische Position Nachdruck zu verleihen, ist tabu.

Eine weitere Barcamp-Regel verlangt auch, dass jeder, der sich auf der L&D →

→ pro aufhält, beim Barcamp auch mitmachen darf. Mit Rücksicht auf die besondere Situation einer Messe wurde jedoch beschlossen, dass keiner der Aussteller eine Session anbieten soll, um mögliche Werbeaktionen von vornherein zu unterbinden.

Die Aussteller dürfen sich aber als „normale“ Teilnehmer an den angebotenen Sessions beteiligen. Falls die Beiträge der Aussteller in Webdurchsagen und schlimmer noch in eine Diskriminierung anderer Anbieter ausarten sollten, wäre es in erster Linie die Aufgabe der restlichen Session-Teilnehmer, sich das zu verbitten. Wenn einzelne Querulanten mit ihren Beiträgen jedoch andauernd gegen den Geist eines Barcamps verstießen, bliebe den Mitdiskutanten nichts anderes übrig, als die Session zu verlassen. Es gilt schließlich das „Gesetz der zwei Füße“: Wer nichts lernen oder beitragen kann oder etwas unerträglich findet, ist aufgefordert, die Session zu verlassen.

In Internetforen mögen sich die Leute angreifen, aber auf einem Barcamp habe er das noch nie erlebt, betont Pape gelassen. „Barcamps erschaffen aus sich heraus eine positive Energie.“ Selbst die Möglichkeit, dass sich Aussteller aufregen könnten, wenn auf dem L&D-pro-Mini-Barcamp ihre Produkte kritisiert würden, hält er für gering. Auf einem Barcamp sei nach seiner Erfahrung die Diskussion zwischen Menschen, die etwas ablehnten, und jenen, die etwas befürworteten, in der Regel recht ausgeglichen.

„Es ist weitsichtig, Barcamp und Messe zu kombinieren“

Außerdem könnten sich die Aussteller an den Sessions als Teilnehmende beteiligen und sachlich ihre Argumente einbringen. Überhaupt empfiehlt Pape allen Ausstellern, sich auf dem ersten Messe-Barcamp, das jetzt in München ansteht, gründlich umzuhören: „Nirgendwo können sie in-

tensiver Marktforschung betreiben als bei uns. Und sie dürfen sicher sein, dass besser informierte HRler auch schnellere Einkaufsentscheidungen treffen.“

Dr. Thorsten Knoll, Experte für partizipative Veranstaltungsformate, begrüßt Experimente, die Barcamps mit klassischen Events kombinieren: „Es liegt nahe, dass Barcamps in Kombination mit deutlich konventionelleren Veranstaltungsformaten auch kreativ-innovative Impulse auslösen.“ Indem vertraute Abläufe durchbrochen würden, wachse die Motivation der Teilnehmer zu einer aktiven Partizipation. Mit dem Überraschungsmoment „Barcamp“ könnten etablierte Messestandards überwunden werden. In seinem Buch „Neue Konzepte für einprägsame Events“ fordert Knoll alle Messeveranstalter dazu auf, sich auf Barcamps einzulassen. Knoll: „Es zeugt von Optimismus und Weitsicht, wenn dieser Schritt gewagt wird.“

Martin Pichler ●

Barcamp: Partizipation statt Langeweile

Methode. Während auf einer Messe ein Barcamp nur in abgespeckter Form durchgeführt werden kann, dauern „klassische“ Barcamps zwei Tage und laufen nach festen Regeln ab.

Das erste Barcamp fand 2003 in San Francisco statt. „Bar“ bedeutet in der Sprache der Softwareentwickler „Leerstelle“ – eine Anspielung darauf, dass die Veranstalter eines Barcamps nur einen leeren „Rahmen“ zur Verfügung stellen und die Inhalte vollständig von den Teilnehmern (besser: „Teilgebern“) beigesteuert werden müssen. Ein klassisches Barcamp beginnt damit, dass sich alle (oft über

hundert Menschen) in einem großen Konferenzraum treffen. Nach der Begrüßung und der Erläuterung der Barcamp-Philosophie stellen sich alle mit Namen, Beruf und drei Stichworten vor. Dieses Vorstellungsritual kann durchaus über eine Stunde dauern. Es ist essenziell für ein Barcamp, da nur so ein Gemeinschaftsgefühl entsteht.

Danach werden die einzelnen Sessions (Workshops) geplant. Jeder, der eine Session durchführen will, schreibt das Thema auf eine Session-Karte und stellt es dem versammelten Plenum vor (Session Pitch). Je nach Publikumsinteresse bekommt dann die betreffende Session einen großen oder kleinen Raum zugeordnet. Geplant wird immer für den ganzen Tag. Alle Session-Karten werden an das Session Board gepinnt. Wenn alle Termine (eine Session darf maximal eine Stunde dauern) und alle Räume vergeben sind, entscheiden sich die Teilnehmer endgültig, welche Sessions sie im Laufe des Tages besuchen. Am Ende eines Tages gibt es eine Feedbackrunde im Plenum. Der erste Tag klingt meist mit einer Party aus. Ein Barcamp dauert in der Regel zwei Tage. Der zweite Tag startet wieder mit der Session-Planung im Plenum.



Thorsten Knoll. „Neue Konzepte für einprägsame Events“ (Springer 2016)



Thorsten Knoll. „Veranstaltungsformate im Vergleich“ (Springer 2018)

Für Trainer, Coaches und Berater

Mit vielen Beispielen und konkreten Anregungen aus der Praxis für die Praxis
Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen stehen vor speziellen Herausforderungen. Coaching kann hier wertvolle, konstruktive Hilfe leisten. Der Band bietet mittels zahlreicher praktischer Fallbeispiele konkrete Lösungsansätze.

Filbert|u.a.

COACHING IM MITTELSTAND

Praxistipps und Anregungen für Coaches, Unternehmer und Führungskräfte

2019. 173 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4417-0

Didaktischer Wandel in der betrieblichen Weiterbildung: Das Buch zeigt Schwierigkeiten auf und bietet zukunftsfähige Lösungsansätze. Personalentwickler und Trainer finden darin praktikable Ansätze, die Kompetenzentwicklung ohne Kostenexplosion möglich machen.

Stelzer

KOMPETENZENTWICKLUNG IM VERTRIEB

Effizientere Verkaufstrainings konzipieren, umsetzen und evaluieren

2019. 200 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4424-8

Mit Aha-Erlebnissen zum Mannschaftsgefühl: Der Autor zeigt, wie man seinen Ansatz anwendet, um Zusammenarbeit und Führung zu verbessern und aus einem Unternehmen eine erfolgreiche Mannschaft zu machen.

Schulte

DIE UNSCHLAGBARE ORGANISATION

Von Mannschaften, Coaching und Aha-Erlebnissen

2019. 133 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4401-9



**SCHÄFFER
POESCHEL**

Wie man eine interkulturelle Persönlichkeit wird

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG. Unternehmen müssen sich zunehmend mit Interkulturalität im Management auseinandersetzen. Dabei stellt sich die Frage, wie man kulturelle Unterschiede als Wettbewerbsvorteil begreifen kann. Noch wichtiger ist aber die Frage, wie man Führungskräfte zu interkulturellen Persönlichkeiten entwickelt, sodass sie sich in relativ kurzer Zeit ohne Desorientierung in neuen Kontexten frei bewegen können.





Internationale Sales- und Leadership- Trainings



Individuelle Lösungen

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

carnegie.de

089/12 50 90-500

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

Ohne Persönlichkeitsentwicklung kann es keine interkulturelle Führung geben, die erfolgreich umgesetzt wird. „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“, diese sprichwörtliche Haltung funktioniert hier nicht. Sie müssen als Führungskraft schon Ihre Abgründe erforschen und archäologische Ausgrabungen betreiben, um Ihre Prägungen ans Tageslicht, sprich in Ihr Bewusstsein zu holen und bearbeitbar zu machen. Dafür brauchen Sie neben der Bereitschaft und einer guten Begleitung durch einen Coach auch Geduld und Disziplin.

Sobald die Versteinerungen aus alten Zeiten vor Ihnen liegen, werden Sie sie sorgfältig entstauben und zusammensetzen und sich entweder darüber amüsieren oder sich grämen. Die Gefühle, die Sie bei Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung überkommen, lassen sich nicht immer so einfach aushalten. Ich rate Ihnen, lassen Sie Ihren Gefühlen Platz, aber halten Sie sie um alles in der Welt nicht fest. Atmen Sie einfach weiter, wissend, dass jedes Gefühl vergeht und wieder ein neues entstehen wird. Es ist wirklich irrwitzig: Loslassen erfordert viel mehr Kontrolle als Festhalten!

Vieles spricht dafür, dass es notwendig ist, sich im Griff zu haben, wenn man sich als Persönlichkeit entwickeln möchte. Emotionales Selbstmanagement nennt man das. Sich im Griff zu haben heißt für mich, nicht im Affekt zu kommunizieren und keine unverdauten Gedanken von sich zu geben, sondern sich selbst kennenzulernen, die eigenen inneren Abgründe, aber auch die luftigen geistigen Höhen. Aus dem Erkennen resultiert eine Gelassenheit, die für mich die Basis jeglicher Persönlichkeitsentwicklung ist. Gelassenheit enthält auch eine gesunde Portion Humor und eine gefestigte Ambiguitätstoleranz. Und umgekehrt. Eines der ersten Modelle, die zur Entwicklung eines idealen interkulturellen Persönlichkeitsprofils entwickelt wurden, ist das Modell von David S. Hoopes, eines US-amerikanischen Historikers und einer der Pioniere der interkulturellen Kommunikation.

Er geht davon aus, dass jeder Mensch in dem Glauben aufwächst, dass seine Kultur die beste sei. Da wir von Heimat, Identität, Sprache, Herkunft, Religion und

Elternhaus primär geprägt sind, ist es wenig verwunderlich, dass wir uns diesem Glauben schon aus Überlebensdrang und Zugehörigkeitsbedürfnis anschließen beziehungsweise unterwerfen. Je älter wir werden, je mehr andere Kulturen wir kennenlernen und je öfter wir Interkultur-Situationen ausgesetzt sind, desto weiter dringen wir in unbekannte Gefilde vor und lernen dazu.

Meist relativieren wir die eigene Kultur ein wenig, nehmen neue Impulse aus anderen kulturellen Umfeldern auf oder passen uns sogar an. Hoopes gliedert sein Modell in sieben Stufen, die nicht als fest und klar abgeschlossen gesehen werden sollten. Vielmehr gehen sie ineinander über, verschwimmen oder überlappen sich. Manche Stufen können sogar übersprungen werden oder weniger deutlich wahrgenommen werden als andere. Mit Bezug auf Claude-Hélène Mayer („Mori-Joe – auf magischen Pfaden. Eine Lektüre zum interkulturellen Lernen und zur Persönlichkeitsentwicklung, Waxmann Verlag, Münster 2014) sprechen wir von folgenden sieben Stufen des interkulturellen Lernens:

1. Ethnozentrismus (ethnocentrism).

Als Basis liegt dem Modell die Stufe des Ethnozentrismus zugrunde, bei der jeder Mensch davon ausgeht, dass bejaht werden muss, was man von Geburt an lernt. Es handelt sich also um die Grundstufe persönlichen Überlebens, die gewährleistet, dass gleichzeitig die eigene Gruppe geschützt ist. In dieser Phase wird die eigene Kultur als eine ideale Kultur angesehen.

2. Bewusstheit (awareness).

Wird die erste Entwicklungsstufe überschritten, folgt die Stufe der Bewusstheit. Nun nimmt die Person wahr, dass es andere kulturelle Gruppen gibt, die anders sind und die eventuell auch als „merkwürdig“ empfunden werden. Man nimmt jedoch hier nicht bewusst die eigene Kultur wahr.

3. Verstehen (understanding).

Die nächste Stufe, die des Verstehens, tritt dann ein, wenn eine Person eine andere Kultur differenzierter wahrnimmt als bisher und erkennt, dass die Auseinan- →

→ dersetzung mit einer Kultur ein komplexer Prozess ist, der rational und kognitiv nachvollzogen werden kann. Anstelle einer emotionalen Reaktion gegenüber den Erfahrungen mit der neuen Kultur treten also das rationale Verstehen und die kognitive Dekodierung des neu erlebten kulturellen Systems. Die andere Kultur gilt jedoch immer noch als fremd und verschiedenartig und wird im Gegensatz zur eigenen Kultur immer noch als nicht gleichwertig bewertet.

4. Akzeptanz, Respekt (acceptance, respect).

Akzeptanz und Respekt beginnen dann, wenn jemand die Gültigkeit kultureller Unterschiede erkennt und anerkennt. Hier steht die Akzeptanz anderer Kulturen im Vordergrund, ohne dass sie mit der eigenen Kultur verglichen oder beurteilt werden müssen. Zudem werden kulturelle Aspekte akzeptiert und respektiert, die sich stark von der eigenen Kultur un-

terscheiden und eventuell negative Emotionen auslösen können.

5. Wertschätzung (appreciation, valuing).

Wertschätzung gegenüber einer anderen Kultur entsteht nach Hoopes dann, wenn man die Stärken und Schwächen dieser Kultur erkennt und man in der Lage ist, gezielt bestimmte Teilbereiche der Kultur zu bewerten.

6. Partielle Übernahme (selective adaption).

Eine selektive, partielle Übernahme von Einstellungen oder Verhaltensweisen aus anderen Kulturen kann dann geschehen, wenn eine Person Aspekte der neuen Kultur als gut oder wünschenswert beurteilt. Die Übernahme dieser ausgewählten Aspekte kann durch Anpassung oder Aneignung stattfinden und den Grund haben, dass eine Person eventuell besser oder effektiver in der neuen Kultur arbeiten

möchte oder dass ihr die neu gewonnenen Eindrücke besser gefallen und persönlich näher liegen als die eigene Kultur.

7. Assimilation, Akkulturation, Bikulturalismus, Multikulturalismus (assimilation, acculturation, biculturalism, multiculturalism).

Am Ende der Skala finden sich die vier „theoretischen Zustände“, die es zu erreichen gilt. Keiner dieser Zustände kommt in seiner reinen Form als einzelner Zustand vor. Diese vier Zustände können als Richtungen gesehen werden, in die sich Menschen bewegen können, wenn sie auf einer fortgeschrittenen Stufe interkulturellen Lernens angelangt sind. Die Richtungsweiser auf der siebten Stufe sind jedoch flexibel und veränderbar und nicht fest definiert. Unter Assimilation wird verstanden, dass eine Person in einem neuen kulturellen Kontext Verhaltensweisen aufgreift und übernimmt, ohne die erste Akkulturation des alten

Neue Wege im interkulturellen Management

Buchtipps. Die Autorin möchte neue Wege im interkulturellen Management beschreiten: Sie setzt einen ganzheitlichen Ansatz ein, um zu erläutern, wie man ganz praktisch mit Menschen unterschiedlicher Kulturen im Arbeitskontext umgehen und die Diversität kreativ nutzen kann.

Bislang fehlten in den Büchern, die sich mit dem Thema „Interkulturalität“ befassten, Antworten auf folgende Fragen: Wie gehe ich damit um, wenn mir eine Verhaltensweise einer Kultur begegnet, die ich ablehne? Woher weiß ich, warum ich sie ablehne, und was mache ich mit diesen Gefühlen? Wie kann ein positiver Umgang mit unterschiedlichen Kulturen gelingen? Was kann ich als Führungskraft zusammen mit meinem Team für das Gelingen tun? Und was passiert, wenn wir versagen? Die Autorin

hat als interkulturelle Trainerin und Beraterin bereits in Afghanistan, Ägypten, Armenien, Georgien, Ghana, Indien, Jordanien, Ruanda, Saudi-Arabien und im Irak gearbeitet. Andjelkovic's Botschaft: Im interkulturellen Management sollte man noch viel intensiver die wichtige Rolle der Emotionen, aber auch der Intuition beachten. Und man sollte die Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen als cokreativen Prozess auf Augenhöhe organisieren. Wie das gehen kann, beschreibt sie in ihrem anwendungsorientierten Buch mit vielen Beispielen. Im Anhang erlaubt die Trainerin noch einen Blick in ihren Methodenkoffer (!) mit nützlichen Methoden wie „Inneres Team“, „Sensitive Recording Device“, „Systemisches Coaching“ oder „Gewaltfreie Kommunikation“.

Der hier abgedruckte Artikel von Andjelkovic ist ein Vorabdruck des Kapitels „Interkulturelle Persönlichkeitsentwicklung“ aus ihrem aktuellen Buch „Interkulturelle Teams führen“ (1. Auflage, Seite 157 bis Seite 161, erschienen im März 2019 bei Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft/Steuer-Recht GmbH in Stuttgart.



Sonja Andjelkovic:
Interkulturelle Teams führen,
Verlag Schäffer-Poeschel,
Stuttgart 2019, 224 Seiten,
39,95 Euro

kulturellen Kontexts aufzugeben. Anpassung im Sinne der neuen kulturellen Akkulturation findet statt, wenn sich eine Person in einem neuen kulturellen Kontext angemessen und erfolgreich verhalten und bewegen kann. Von Bikulturalismus wird gesprochen, wenn eine Person eine zweifache kulturelle Identität besitzt und nach Bedarf die beiden kulturellen Identitäten abrufen und einsetzen kann. Multikulturalismus schließlich bedeutet, dass interkulturelles Bewusstsein und interkulturelle Kompetenzen als generalisierte Fähigkeiten vorhanden sind. Diese Fähigkeiten sorgen dann dafür, dass sich eine Person jedem neuen kulturellen Kontext in relativ kurzer Zeit ohne Angst und Desorientierung anpassen, sich wohlfühlen und sich im neuen Kontext frei bewegen kann.

Für die Schritte eins bis sechs finden wir sicherlich Beispiele im eigenen Erleben oder dem von Bekannten. Schritt sieben ist für die meisten von uns kein

Routineprozess. Je nachdem, welcher Generation Sie angehören, haben Sie die Chance gehabt, in einem anderen Land ein paar Semester zu studieren oder einen Arbeitsaufenthalt im Ausland zu absolvieren. Vielleicht haben Sie selbst einen Migrationshintergrund oder Eltern aus unterschiedlichen Kulturen und kennen bikulturelles Verhalten. Dann können Sie nachvollziehen, wie lange es dauert, bis man sich zu Schritt sieben entwickelt. Es kann aber auch passieren, dass man aus persönlichen Gründen wieder einige Schritte wiederholt.

Andere Werte zu übernehmen braucht Zeit

Dieses Modell eignet sich hervorragend, um zu reflektieren, welche Erwartungen hierzulande an geflüchtete Mitarbeitende herangetragen werden: Sie sollen sich integrieren und nicht auf ihre mitgebrachten Werte pochen. Dass dies unter

Umständen mehr als eine Generation dauert, vergessen wir dabei schnell. Es wäre auch für Sie nicht möglich, sich innerhalb von einigen Jahren zu verwandeln und andere Werte zu vertreten, als Sie es jetzt tun. Das Modell spricht dies zwar nicht explizit an, aber ich würde es erweitern – und zwar um den Aspekt der aufnehmenden Gesellschaft. Auch bei dieser finden entsprechende Schritte statt mit Ausnahme von Schritt sieben. Die aufnehmende Kultur als quantitativ größere Anzahl an Personen, die sich zu dieser Kultur und deren Werten bekennt, wird sich nicht assimilieren an die hinzugekommene Kultur.

Die Minderheit der Zugewanderten oder Geflüchteten wird sich in der Regel der Mehrheit fügen, auch wenn es viele Jahre dauert. Die Befürchtungen der Vertreter mancher politischen Strömungen in Deutschland, dass die deutsche Kultur zugunsten einer muslimischen Wertegemeinschaft zerfällt, ist daher un- →



Institut für **ime**
Management-Entwicklung ®

- hr consulting
- inhouse training
- offene seminare
- development center
- development programs
- business coaching
- workshopmoderation

www.ime-seminare.de

Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Experten

Fördern und binden Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch attraktive Entwicklungschancen – auch jenseits der klassischen Führungskarriere! Individuelle Konzepte und offene Programme – im Blended Learning Format oder als klassisches Präsenztraining. Wir beraten Sie gern!



→ wahrscheinlich. Die Mehrheit wird sich beständig verändern, ob mit oder ohne Geflüchtete, da Kultur nicht statisch ist und immer von den Menschen gestaltet wird, die in einem bestimmten Gebiet zusammenleben. Das passiert ja bereits in Küche, Mode, Kunst, Musik, wo viele Einflüsse fusionieren.

Mir ist das manchmal zu viel. Dann freue ich mich auf die Thüringer Küche meines Mannes oder die serbischen Menüs meiner Mutter, die keinerlei Durchmischung mit irgendwas haben. Einfach und ehrlich. Auch wenn die interkulturelle Persönlichkeitsentwicklung zumindest in Deutschland im Moment bei Schritt sechs aufhört, wird dies nicht so bleiben. Etwas Neues wird entstehen, was sich aus den Traditionen aller in Deutschland lebenden Personen zusammensetzt. Und das werden dann in nicht unbeträchtlicher Weise Menschen mit diversen kulturellen Hintergründen sein. Schritt sieben ist die Co-Kreation einer gemeinsamen Kultur. Davor haben einige Angst. Dabei liegt es doch an jedem einzelnen Menschen, das zu leben und weiterzuvermitteln, was ihm als schön und gut erscheint.

Es ist wesentlich geschickter und zielführender, sich mit dem Thema interkulturelle Persönlichkeitsentwicklung jetzt schon zu befassen, um die Trends zu verstehen und entsprechend handlungskompetent zu bleiben. Das, was in Zukunft gesellschaftlich ansteht, kann bereits heute in Ihrem Unternehmen mit interkulturellen Teams eingeführt und geübt werden. Wesentlich für die persönliche Handlungskompetenz ist, Interkulturalität aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können. Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist übrigens eine Kernkompetenz erfolgreicher Menschen.

Kultur ist nur ein Teilaspekt unserer Persönlichkeit

Es gibt kein Patentrezept, wie Sie interkulturelle Teams führen sollen. Es gibt auch keine besonderen Tools, mit denen der Erfolg interkultureller Teams garantiert werden kann. Das ist vielleicht die schlechte Nachricht. Es ist dennoch möglich, aus interkulturellen Teams die innovativsten, kreativsten und stärksten Teams zu machen, wenn Sie umsichtig,

reflektiert und wertschätzend an der Ausbildung einer interkulturell kompetenten Organisation arbeiten und Ihren Mitarbeitenden den dafür nötigen Gestaltungsspielraum lassen. Das ist die gute Nachricht und eine realisierbare Option. Kultur geht ans Eingemachte, an die Essenz, an das, was jeden Einzelnen ausmacht und das ist immer komplex, vielschichtig und kaum zu durchdringen. Die wenigsten von uns haben Einblick in ihre eigene Kultur, geschweige denn in eine andere. Auch wenn sich Stereotype eignen, um etwas einfacher zu machen, so sind sie denkbar ungeeignet in einem Team und haben dort auch nichts zu suchen. Denn Kultur ist immer nur ein Teilaspekt eines Menschen. Bildungsstand, Geschlecht, familiärer Hintergrund, persönliche Präferenzen, kontextuelle und situative Faktoren und vieles mehr bestimmen, wer wir sind.

Unsere Gefühle können ein (interkultureller) Radar sein

Sie haben es selbst in der Hand, ob und wie die Führung beziehungsweise Moderation und Befähigung Ihres Teams gelingt. Wenn Sie es schaffen, die hier skizzierten kulturell relevanten Dimensionen zu begreifen, sich selbst in ihnen zu sehen, zu reflektieren, was Sie kulturell ausmacht, was unumstößlich für Sie ist, was verhandelbar und was schlichtweg unnötig und sperrig ist, dann machen Sie sich selbst den Weg frei, gelassener und erfolgreicher in der Führung interkultureller Teams zu sein.

Wichtig ist, dass Sie sich nicht allzu ernst nehmen sollten bei all der Reflexion. Es mag sein, dass alles so ist, wie Sie es im Moment sehen, aber in einem oder zwei Jahren kann sich auch einiges verändert haben. Schmunzeln Sie einfach zwischendurch darüber und gönnen Sie sich das ehrliche Eingeständnis, dass Sie schon so manches Mal töricht und unangemessen reagiert haben. Dann können Sie es anderen nämlich besser verzeihen. Achten Sie auf Ihre Gefühle und gehen Sie offen mit sich selbst um. Ihre Gefühle sind ein Radar, der darauf hinweist, dass es etwas zu erforschen gilt, was Sie vielleicht vernachlässigt haben. Intelligenz und Kreativität, zwei essenzielle Quali-

AUTOR



Sonja Andjelkovic

ist seit 20 Jahren Trainerin und systemische Organisationsberaterin mit dem Schwerpunkt Interkulturalität, Teambuilding und Konfliktmanagement. Sie gründete zusammen mit Simon Becker die „Rootsfactory“ in Berlin.

Rootsfactory Consulting Network
Hugo-Vogel-Str. 31
D-14109 Berlin
kontakt@sonja-andjelkovic.de
www.rootsfactory.de

täten erfolgreicher (interkultureller) Führung, speisen sich auch aus Ihrem Gefühlsfundus. Damit meine ich nicht, ungefilterte Affekte auszuleben, sondern ein vertieftes Verständnis davon herzustellen, dass es jenseits Ihrer Gefühle einen Horizont gibt, den es zu erweitern gilt. Dabei kann Ihnen die Kenntnis über Ihre eigenen Befindlichkeiten sehr behilflich sein. Führen interkultureller Teams setzt Geduld, Wohlwollen, Hingabe und Risikobereitschaft voraus. Wer nichts wagt, der nichts gewinnt!

Etwas wagen bedeutet in diesem Zusammenhang, über den eigenen Tellerrand zu schauen, sich zu hinterfragen, etwas Neues auszuprobieren und sich von übereilten Wertungen fernzuhalten. Ja, sogar sich einer Kultur einmal komplett auszuliefern, ohne Wenn und Aber. Natürlich wird Sie dies, genauso wie andere Veränderungsprozesse, auch etwas »kosten«, nämlich Phasen der Instabilität und des Zweifels. Und dennoch lohnt es sich oder gerade deshalb lohnt es sich, sich achtungsvoll und offen mit Interkulturalität zu beschäftigen und den Raum für Verschiedenheit zu lassen, denn wie sagte Ben Jelloun: „Wer andere Menschen achtet, würdigt dadurch das Leben in seiner ganzen Schönheit, in seinem Zauber, seiner Verschiedenheit und seiner Unerwartetheit. Und wer andere würdig behandelt, zeigt damit auch Achtung vor sich selbst.“

Sonja Andjelkovic ●

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.



—
**BASICS OF SUCCESSFUL
LEADERSHIP**

www.haufe-akademie.de/5670



How to gain acceptance in your new leadership role

In this seminar you will learn how to deal with the various expectations whilst still being a reliable and motivating leader, even within an international workforce.

Dates and locations

03.-04.07.19	München	05.-06.12.19	Köln
29.-30.10.19	Berlin	23.-24.04.20	Stuttgart

Training in english, 2 days

Participation fee:

€ 1.490 excl. VAT/€ 1.773,10 incl. VAT



Innovationsgeschwindigkeit spürbar erhöhen

PRAXIS. Wie können wir unsere Innovationsgeschwindigkeit erhöhen? Diese Frage ist in den Unternehmen derzeit aktueller denn je. Doch vielen fällt es schwer, eine passende Antwort zu finden – auch weil ihnen unklar ist, was Innovationen fördert und was sie im entscheidenden Moment bremst.

Nicht selten beschränkt sich die sogenannte „Innovation“ in deutschen Unternehmen auf ein Optimieren des Bestehenden – auch weil vielen nicht bewusst ist, was Innovation überhaupt bedeutet. Man sollte sich unbedingt folgende Aspekte einer Innovation klarmachen:

1. Kreativität versus Innovation

Kreativität bezeichnet die geistige Fähigkeit, neue Ideen und Designs zu entwerfen; Innovation hingegen einen Schaffensprozess, bei dem aus neuen Ideen brauchbare Lösungen werden. Kreativität kann zielorientiert sein, Innovation ist es stets. Sie zielt darauf ab, definierte Ziele zu erreichen, und hieran wird auch die Qualität der Ideen und Problemlösungen gemessen. Dieses Denken hatten (fast) alle großen Erfinder. So lautete zum Beispiel eine Maxime von Thomas Edison, der unter anderem die Glühbirne erfand: „Was sich nicht verkaufen lässt, das will ich nicht erfinden.“

2. Verbesserung versus Quantensprung

Im Betriebsalltag wird oft jede Verbesserung im Rahmen des Bestehenden als Innovation bezeichnet. Bei „echten“ Innovationen werden Aufgaben oder Probleme jedoch ganz anders als bisher gelöst. Es wird ein sogenannter Musterwechsel vollzogen, der statt einer partiellen Verbesserung wieder einen Quantensprung ermöglicht.

Ein solcher Musterwechsel war beim Skispringen der Wechsel vom Parallelstil zum V-Stil ab 1986. Er ermöglichte es den Skispringern, viel größere Weiten zu erzielen. Im wirtschaftlichen Kontext stellt zum Beispiel das Bezahlen per Smart-

phone statt mit Bargeld einen Musterwechsel dar; ebenso das Fernablesen von Stromzählerdaten.

3. Trend versus Paradigmenwechsel

Die Basis für „echte Innovationen“ sind keine kurzlebigen Moden und Trends, sondern oft Technologieschübe, die so fundamental sind, dass sich die Paradigmen des wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Lebens radikal verändern. Ein solcher Paradigmenwechsel war der Siegeszug der Informationstechnologie. Er ermöglichte Folgetechnologien wie den PC, den Mobilfunk, das Internet und die Social Media, die das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben revolutionieren beziehungsweise bereits revolutioniert haben.

Die Antwort auf die Frage, was Innovationen lähmen könne, lautet: Die Angst und nochmals die Angst lähmt die innovativen Kräfte. Dabei gilt es zwischen psychologischen, organisationalen und kulturellen Barrieren zu unterscheiden:

1. psychologische Barrieren

a. Angst zu versagen

Wer Neues wagt und scheitert, wird in unserer Gesellschaft schnell als „Versager“ gebrandmarkt. Das hält viele davon ab, neue Wege zu beschreiten.

b. Angst vor Kontroll-/Effizienzverlust

Innovationsprozesse lassen sich (von oben) nicht so leicht steuern wie etablierte Geschäftsprozesse. Sie sind stets mit Unwägbarkeiten verknüpft. Außerdem sinkt zwischenzeitlich oft der Output. Das veranlasst viele Personen und Organisationen, lieber das Bestehende zu optimieren, weil sie diese Prozesse unter Kontrolle haben.

c. Angst vor Macht- und Kompetenzverlust

Innovation bedeutet Neuland betreten. Das heißt: Denk- und Verhaltensmuster müssen hinterfragt und teilweise über Bord geworfen werden. Das bedeutet auch: Denk- und Verhaltensroutinen, die Sicherheit vermitteln, werden obsolet. Und das Erfahrungswissen der „alten Hasen“? Es verliert an Wert.

2. organisationale Barrieren

Organisationale Hindernisse sind Materialisierungen der genannten psychologischen Barrieren. Sie dokumentieren sich in Unternehmen zum Beispiel in komplexen Genehmigungsverfahren (Angst vor Kontrollverlust) und in rigiden Plan- und



AUTOR

Dr. Georg Kraus
ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner in Bruchsal bei Karlsruhe. Er ist unter anderem auch Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School in St. Gallen und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.krauspartner.de

Budgetvorgaben (Angst vor Versagen). Auch das Kompetenzgerangel, das oft in Zusammenhang mit Innovationsprozessen entsteht, ist Ausdruck einer psychologischen Barriere: der Angst vor Macht- und Einflussverlust.

3. kulturelle Barrieren

Eine Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur, die Fehlversuche erlaubt. Als ein Mitarbeiter nach dem tausendsten Versuch zum Glühbirnenfinder Edison sagte „Wir sind gescheitert“, erwiderte der: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“ Mit schwerfälligen Innovationsprozessen, zu denen definierte Abläufe, Schnittstellen und klaren Regeln gehören, lassen sich nur schlichte Verbesserungen erzielen. „Echte“ Innovationen erfordern andere Managementkonzepte.

Merkmale eines Innovators

Ein Entrepreneur, also „der“ Innovator an der Spitze eines Unternehmens oder Bereichs zu sein, bedeutet mehr, als Ressourcen effektiv zu nutzen. Ein Innovator kümmert sich um das Identifizieren von (Markt-)Chancen, das Finden neuer (Geschäfts-)Ideen und deren Umsetzung in Form neuer Problemlösungen und Geschäftsmodelle. Das setzt folgende Eigenschaften voraus:

• Innovatoren sind neugierig

Entrepreneure hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen – zum Beispiel: Muss ein Auto ein Lenkrad haben? Warum stapeln sich in meiner Schublade die Gebrauchsanleitungen und Fernbedienungen? Muss ein Unternehmen eine Zentrale haben?

• Innovatoren strahlen innere Unruhe aus

Entrepreneure geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten ein Phänomen wie dass es in fast jedem Haushalt eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein, zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich, warum das so ist und kommen zum Ergebnis: Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen. Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen. Aber Löcher sind lästig! Und danach begeben

sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen (um letztlich zu neuen „Produkten“ zu gelangen, die man verkaufen kann).

• Innovatoren haben Vorstellungskraft

Entrepreneure können sich Dinge anders vorstellen, als sie sind. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen Räume – also die Realität. Ihr geistiges Auge sieht vielmehr, wie die eingerichtete Wohnung aussehen könnte. Sie sehen also die Potenziale und Chancen.

• Innovatoren haben Ausdauer und Beharrlichkeit

Entrepreneure zeichnen sich durch eine gewisse „Starrköpfigkeit“ aus. Sie glauben auch noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind. Zugleich bewahren sie jedoch den erforderlichen Realitätsbezug, ohne den sie Phantasten wären.

• Innovatoren sind keine Verwalter

Entrepreneure sind Macher und Erfinder zugleich. Das heißt, sie verfügen wie Edison über einen gesunden Pragmatismus.

Innovationskraft pushen

Innovation setzt in den Unternehmen eine Kultur voraus, in der es das Management als seine Kernaufgabe begreift, Innovationen voranzutreiben, um den künftigen Erfolg zu sichern. Dies ist gerade im Prozess der digitalen Transformation der Wirtschaft, in dem viele Unternehmensführer danach streben, außer der Innovationskraft auch die Agilität ihrer Organisation zu erhöhen, sehr wichtig. Mit folgenden Maßnahmen können Sie als Manager oder Führungskraft die Innovationskraft in dem ihnen anvertrauten Bereich fördern.

1. Mitarbeiter mit der Marktrealität konfrontieren

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was in den Märkten „abgeht“ – zum Beispiel

- in den Schwellenländern,
- bei den Technologieführern,
- in verwandten Branchen oder
- bei Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben.

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter diesen Realitäten aus, denn Menschen ruhen sich gerne auf Erfolgen aus.

2. „Querdenker“ fördern

Belohnen Sie „Quer-“ und „Vordenker“ – selbst wenn ihre Ideen nicht umsetzbar sind. Ihre Mitarbeiter müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren „Chefs“ erwünscht.

3. Mitarbeitern erlauben, Regeln zu brechen

Regeln, Strukturen, definierte Prozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben nur so lange einen Wert, wie sie dem Erreichen der Ziele dienen. Sie müssen regelmäßig hinterfragt werden. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern dieses Denken.

4. Mitarbeitern Fehlversuche gestatten

Loben und belohnen Sie Mitarbeiter, die Neues wagen und kalkulierte Risiken eingehen – selbst wenn ihre Versuche nicht erfolgreich sind. Denn wenn Ihre Mitarbeiter Angst haben „Wenn es nicht klappt, sanktioniert mich der Chef“, beschreiten sie keine neuen Wege.

5. „Kreativ-Inseln“ schaffen

Richten Sie in Ihrer Organisation, Ihrem Bereich „Inseln“ ein, wo sich zum Beispiel Nachwuchskräfte und Experten als „Unternehmer“ betätigen können. Solche „Creativ-Labs“ generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.

6. Innovation zum Alltagsthema machen

In vielen Unternehmen wird in Meetings nur das Dringliche abgearbeitet. In ihnen besteht weder der Raum noch die Zeit für Zukunftsfragen. Sprechen Sie in Meetings gezielt auch Fragen an wie:

- Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es, könnte es in naher Zukunft geben?
- Was bedeuten diese für uns?
- Wie könnten sie weitergehen?
- Welche Chancen/Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns?

Nur wenn das Management eines Unternehmens sich selbst und die Leistungsträger regelmäßig zwingt, sich mit solchen Zukunftsfragen zu befassen, tut dies auch die restliche Belegschaft. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass man im Alltagsgeschäft versinkt und sich auf das Optimieren des Bestehenden beschränkt.

Dr. Georg Kraus ●

Inhouse Consultants richtig qualifizieren

CHANGE. Beim Planen, Durchführen und Steuern größerer Changevorhaben beziehungsweise Transformationsprojekte in ihrer Organisation setzen Unternehmen verstärkt auf firmeninterne Berater. Diese haben unterschiedliche Funktionen. Also benötigen sie auch verschiedene Qualifikationen.

Inhouse Consulting boomt im Zeitalter der digitalen Transformation der Wirtschaft. Zu Recht! Denn je größer und komplexer die Changevorhaben bzw. Transformationsprojekte in den Unternehmen sind, umso größer ist auch ihr Bedarf an Know-how und praktischer Unterstützung in Sachen Changemanagement – das gilt speziell bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene. Er ist in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt oft so groß, dass er mit externen Beratern allein nicht gedeckt werden kann.

Das erkannten viele Großunternehmen bereits vor Jahren und bauten firmeninterne Consulting-Bereiche auf – teilweise aus Kostengründen, primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategieent-

wicklung und -umsetzung im eigenen Haus zu haben.

Auf die eigene Kompetenz bauen und vertrauen

Das war und ist eine kluge Entscheidung, denn firmeninterne Consultants haben gegenüber externen Beratern folgende Vorzüge:

- Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation.
- Sie müssen nicht erst eingearbeitet werden.
- Sie sind in der Organisation verankert und verfügen über ein firmeninternes Netzwerk.
- Sie sind bei akuten Problemen stets erreichbar und ansprechbar. Und:
- Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen (oft) mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Diese Vorzüge sind gerade bei der Strategieumsetzung im Betriebsalltag, bei der viele (scheinbare) Kleinigkeiten zu beachten sind, von unschätzbarem Wert. Das erkennt zunehmend auch die mittelständische Industrie. Die klassischen Unternehmensberatungen hingegen betrachten die Inhouse Consultants oft noch als unliebsame Konkurrenz und übersehen dabei, dass interne Berater andere Stärken als externe haben – Stärken, die weitgehend im Bereich Unterstützung bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene liegen.

Deshalb sollten die externen Berater die Unternehmen beim Aufbau interner Beratungen eigentlich unterstützen. Denn diese sind ein zentraler Baustein bei der Entwicklung eines Unternehmens hin zu

einer lernenden Organisation. Dabei gilt es jedoch zu beachten: Inhouse Consulting ist nicht gleich Inhouse Consulting. Denn die firmeninternen Berater nehmen in ihren Organisationen unterschiedliche Funktionen wahr. Vereinfacht formuliert lassen sich drei Gruppen von Beratern unterscheiden:

1. Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbegleiter auf der operativen Ebene,
2. Changeberater und -unterstützer auf der Projektmanagement- und mittleren Führungsebene und
3. Strategie(umsetzungs-)berater auf der Topmanagement-Ebene von Unternehmen.

Die genannten Gruppen firmeninterner Berater haben unterschiedliche Funktionen in den Unternehmen. Also benötigen sie auch ein unterschiedliche Profile.

Schritt in Richtung „Lernende Organisation“

Worin sich ihre Aufgaben und somit die Kompetenzanforderungen an sie unterscheiden, sei kurz beschrieben.

1. **Wissensmultiplikatoren/Umsetzungsbegleiter auf operativer Ebene**
Bei dieser Gruppe von Beratern handelt es sich oft um Mitarbeiter von Unternehmen, die zum Beispiel eine technische oder kaufmännische Ausbildung durchlaufen und bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. In dieser Zeit bewiesen sie ihr fachliches Können. Außerdem zeigten sie eine überdurchschnittlich hohe Kompetenz im Umgang mit und teilweise auch im Führen von

AUTORIN



Dr. Daniela Kudernatsch
ist Managing Director der Unternehmensberatung Dr. Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri – Policy Deployment – der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

Dr. Daniela Kudernatsch
Fußsteinerstraße 3
82064 Straßlach bei München
Tel. 08170 92233
www.kudernatsch.com



Interne Berater. Manchmal eignen sich ältere Mitarbeiter dazu, in die Beraterrolle zu wechseln. Aber nur mit einer entsprechenden Ausbildung.

Menschen. Deshalb beschloss ihr Arbeitgeber, sie auch als Berater und Unterstützer bei Changeprojekten einzusetzen, bei denen große Mitarbeitergruppen in oft kurzer Zeit zu qualifizieren sind.

Typische Projekte, bei denen diese Berater, die häufig ihre Beraterfunktion parttime wahrnehmen, mitwirken, sind das Einführen der bereichsübergreifenden Team- und Projektarbeit in der Produktion. Oder das Verankern des KVP- oder Lean-Gedankens in der Organisation.

Kernaufgaben dieser Berater in den genannten Projekten sind,

- den Mitarbeitern, das Know-how zu vermitteln, das diese fortan bei ihrer Arbeit brauchen,
- sie beim Anwenden dieses Know-hows im Arbeitsalltag zu unterstützen und
- deren Vorgesetzten wie zum Beispiel den Meistern oder Teamleitern bei Mitarbeiterqualifizierungs- und teilweise -führungsfragen beratend zur Seite zu stehen.

Qualifiziert werden diese Berater für ihre neuen Aufgaben meist in einer Kompakt-Trainerausbildung oder in Train-the-trainer-Seminaren, in denen auch das Thema erörtert wird, wie Menschen auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren.

2. Changeberater und -unterstützer auf der mittleren Führungsebene

Bei diesen firmeninternen Beratern handelt es sich meist um Mitarbeiter mit einem akademischen Background, die bereits Projekt- und Führungserfahrung gesammelt haben. Dabei bewiesen sie außer einer hohen Sensibilität für den Umgang mit Menschen auch ein Gespür dafür, wo in Projekten Widerstände auftauchen könnten. Zudem zeigten sie ein besonderes Geschick dafür, (potenzielle) Probleme frühzeitig zu erkennen und/oder zu lösen. Deshalb entschied ihr Arbeitgeber, sie fortan bei Projekten, die auch die Unternehmenskultur verändern, als Changeberater und -unterstützer für die Führungskräfte auf der Abteilungs- und Bereichsebene sowie für die Projektmanager speziell auf der Shopfloor-Ebene einzusetzen.

Diese Berater sind organisatorisch meist in der Personal- oder Weiterbildungsabteilung angesiedelt. Typische Projekte, in denen sie mitarbeiten, sind das Einführen eines neuen Führungssystems in der Organisation oder Projekte, die darauf abzielen, die (bereichs- und funktionsübergreifende) Zusammenarbeit so zu verändern, dass die Agilität des Unternehmens steigt. Kernaufgaben dieser Berater sind,

- den Abteilungs- oder Bereichsleitern und Projektmanagern als Impuls- und Ratgeber beim Umsetzen der Zielvorgaben zur Seite zu stehen,
- als Moderatoren bei Workshops und Meetings auf der Bereichs- und Abteilungsebene zu fungieren und
- bei Konflikten moderierend einzugreifen.

Qualifiziert werden diese Berater für ihre Aufgaben meist mittels einer Organisationsberater- oder Business-Coach-Ausbildung, bei der unter anderem das Thema „Wie funktionieren soziale Systeme?“ eine zentrale Rolle spielt; außerdem das Thema Changemanagement – und zwar auf der organisationalen und personalen Ebene.

3. Strategie(umsetzungs-)berater auf der Topmanagement-Ebene

Diese Berater sind meist Absolventen einer Topuniversität und haben zudem häufig eine MBA-Ausbildung oder ein Generalmanagement-Programm an einer international renommierten Business School absolviert. Oft waren sie zudem, bevor sie Inhouse Consultant wurden, mehrere Jahre in einer größeren, international agierenden Unternehmensberatung als Strategieberater tätig. →

→ Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Auch über eine fundierte Projektmanagementerfahrung verfügen sie. Und in Sachen Changemanagement haben sie meist nicht nur ein sehr solides theoretisches Know-how, sondern auch Praxiserfahrung.

Ihre Kernaufgaben in den Großunternehmen, in denen sie meist arbeiten, sind in der Regel,

- das Topmanagement beim Weiterentwickeln der Strategie und des Geschäftsmodells des Unternehmens zu unterstützen,
- die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen in der (gesamten) Organisation zu entwerfen,
- das Topmanagement und die oberen Führungskräfte bei der Strategieumsetzung zu unterstützen
- das Gesamtprojekt der Veränderung zu steuern.

Dabei wird das Wahrnehmen dieser Aufgaben von der Unternehmensleitung und

von den Beratern selbst häufig als Zwischenschritt für die Übernahme einer Topmanagementfunktion gesehen. Typische Projekte, in die diese Berater involviert sind, sind zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen. Oder die digitale Transformation von Unternehmen sowie das Entwickeln und Implementieren neuer Geschäftsmodelle. Oder das Einführen eines neuen, unternehmensweiten Managementsystems.

Komplexe Projekte handhaben lernen

Ihren Aufgaben und ihrer Vorerfahrung entsprechend fokussiert sich die Qualifizierung dieser Berater meist darauf, ihnen das Know-how zu vermitteln, um komplexe, strategische Projekte in Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren; außerdem ihnen die Tools an die Hand zu geben, um Changeprozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine (Entwicklungs-)Ziele erreicht. Als Bei-

spiel seien hier solche Management-Tools wie die Balanced Scorecard und „Objectives and Key-Results“ (OKR) sowie solche Managementsysteme wie KVP, Lean Management und Hoshin Kanri genannt. Beim Vermitteln dieses Management-Know-hows spielt zwar auch das Thema Changemanagement eine wichtige Rolle – jedoch primär dahingehend, welche Wechselwirkungen bei der Entwicklung in der Organisation selbst (zum Beispiel hinsichtlich der angestrebten Ziele) und in der Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld zu beachten sind.

Für alle drei genannten Gruppen von firmeninternen Beratern besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf. Dabei gilt es jedoch bei ihrer Auswahl und Qualifizierung genau zu unterscheiden, zu welcher der genannten Gruppen von Beratern die Kandidaten zählen. Sonst zielt ihre Qualifikation am Bedarf vorbei und ihr Handeln entfaltet nicht die gewünschte Wirkung.

Dr. Daniela Kudernatsch ●

Die Stärken der „alten Hasen“ nutzen

Beraterfunktion. Welche Entwicklungsperspektive können Unternehmen ihren leicht ergrauten Mitarbeitern bieten? Eine Möglichkeit ist, sie zu firmeninternen Beratern auszubilden.

Vielen Unternehmen wird derzeit bewusst, dass ihre schon leicht ergrauten Mitarbeiter im Verlauf ihrer beruflichen Biografie Kompetenzen erworben haben, die ein wertvolles Kapital sind – gerade in einem Umfeld, das von einem starken Wandel geprägt ist.

So gehen ältere Arbeitnehmer zum Beispiel aufgrund ihrer Erfahrung neue Herausforderungen meist strukturierter und relaxter als ihre jungen Kollegen an. Sie erkennen zudem oft schneller, welcher Lösungsweg zielführend ist. Und weil das Thema „Karriere machen“ für sie nicht mehr im Fokus steht, geben sie auch ihr Erfahrungswissen bereitwillig weiter. Dieses Potenzial nutzen einige Firmen bereits – zum Beispiel mittels Mentorenprogrammen, bei denen erfahrene Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen als individuelle Ansprechpartner mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Eine wachsende Zahl von Unternehmen setzt zudem ältere Mitarbeiter als firmeninterne Trainer, Berater oder Coaches ein, denn der Lernbedarf ist in vielen Unternehmen aufgrund ihres sich rasch verändernden Umfelds nicht nur rasant gestiegen, er wird auch stets individueller. So benö-

tigt zum Beispiel nicht jeder Büroarbeiter eine Excel-Schulung und nicht jeder Spezialist eine Projektmanagementausbildung. Der Bedarf der Mitarbeiter aufgrund ihres Vorwissens und der beruflichen Anforderungen ist meist sehr verschieden. Wichtig ist aber: Angehende Berater müssen zunehmend über die Kompetenz verfügen, selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Lern- und Entwicklungsbedarf besteht und wie man diesen Bedarf entweder selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung befriedigt.

Beim Entwickeln dieser Kompetenzen benötigen sie Unterstützung. Auch deshalb bildet eine wachsende Zahl von Unternehmen berufserfahrene Mitarbeiter als Berater aus. Doch nicht jeder berufserfahrene Mitarbeiter eignet sich hierzu. Man sollte Lust auf den Kontakt mit Menschen haben. Man muss sich zudem als Person zurücknehmen können. Denn die Funktion eines Beraters ist es nicht, sich zu profilieren, sondern andere Menschen zu unterstützen.

Hans-Peter Machwüth ●

(Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens MTI Machwüth Team International, Visselhövede)

**12. NEUROMARKETING
KONGRESS MÜNCHEN
15.5.2019**

A hand is shown from the bottom, palm up, holding a glowing, wireframe brain. The brain is composed of numerous small white dots connected by thin lines, creating a mesh-like structure. The background is a dark, textured blue.

TRUST!

WO VERTRAUEN ENTSTEHT UND WIE ES WIRKT

Das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern ist für Unternehmen ein kostbarer Wert. Aber wie entsteht Vertrauen? Und wie kann man es wieder zurückerobern, wenn es verloren ging?

Die Haufe Group und die Gruppe Nymphenburg laden zum 12. Neuromarketing Kongress am 15.5. in die BMW Welt München ein, um mit den hochkarätigen Referenten aus Wissenschaft und Praxis Antworten auf diese Fragen zu finden.

Informationen und Anmeldung unter: www.neuromarketing-kongress.de

HAUFE.

E-Learning-Kurse einfach selbst erstellen

SELBSTLERNEN. E-Learning-Kurse müssen sich in Eigenregie erstellen lassen, sollten die Möglichkeit bieten, mit wenigen Mausklicks aktualisiert zu werden und authentisch sein. Das fordert der Autor dieses Fachbeitrags. Er will zeigen, wie man sogar der Vision der kollegialen Weiterbildung mit selbst erstelltem E-Learning näherkommen kann.

Es geht immer weiter aufwärts mit der E-Learning-Branche. Zuletzt zeigte das die Messe „Learntec 2019“ in Karlsruhe deutlich. Doch wo bleiben die vielen Unternehmen, die noch kein E-Learning einsetzen und denen all die Profilösungen zu kompliziert und zu teuer sind. Sind die E-Learning-Anbieter den „normalen“ potenziellen Nachfragern davongeprescht? Dem Hype über zum Beispiel die Augmented Reality kann der E-Learning-Einsteiger nicht viel abgewinnen.

Es gilt, die noch zurückhaltenden Unternehmen da abzuholen, wo sie sich befinden. In der Regel bestehen bereits Schulungsunterlagen, sind Powerpoint-Präsentationen für Trainings verfügbar – zum Beispiel zur Arbeitssicherheit, zu unternehmensspezifischen Einarbeitungsthemen oder zu allgemeinen Schulungsthemen.

E-Learning-Kurse sollten leicht aktualisiert werden können

Die Trainer in den Unternehmen wollen außerdem die einmal erstellten E-Learnings weiter nutzen, anpassen, aktualisieren und verbessern können. Dazu passt es nicht, die Erstellung und Pflege eines E-Learning-Kurses in die Hände von E-Learning-Agenturen oder -Dienstleistern zu geben. Damit beraubt sich der Trainer in der Regel jeglicher Änderungsflexibilität, denn ist erst einmal das Lernpaket erstellt, kostet jede Änderung Zeit und Geld, um das man im Unternehmen bitten muss. So altern die Inhalte der extern erstellten Lernpakete schnell und verlieren den Kontakt zu denen, die sie mal erstellt haben, und damit zu denen,

die die Trainer waren und die immer noch die Experten sind. Die Tatsache, dass das alles zudem viel Geld kostet, macht es nur noch komplizierter und letztlich auch unflexibler.

Es gilt, E-Learning so einfach zu machen wie Powerpoint. Denn wer würde seine Powerpoint-Präsentation zur Erstellung in die Hände von externen Dienstleistern geben? Tatsächlich wohl niemand. Und das ist der Kern des Problems: Die heutige Vorgehensweise zur Erstellung von E-Learning-Kursen mit externen Dienstleistern ist denkbar ungeeignet für unser dynamisches Geschäftsleben. E-Learning-Kurse müssen sich in Eigenregie erstellen lassen, müssen die Möglichkeit bieten, mit wenigen Mausklicks aktualisiert zu werden und sollten authentisch sein. Es gilt, schnell online zu sein, Inhalte authentisch mit eigenen Mitarbeitern zu vermitteln und in der Vision sogar kollegiale Weiterbildung mittels E-Learning zu realisieren. An dieser Stelle winken viele ab, weil sie möglicherweise ein von teuren Agenturen und Dienstleistern verfälschtes Bild haben. Die typischen Vorurteile gegenüber E-Learning sind:

1. E-Learning ist unflexibel besonders bei Änderungen.
2. Für E-Learning benötigt man teure und komplizierte Software und Hardware.
3. Für E-Learning-Kurse benötigt man externe Dienstleister – das kann man nicht selbst machen.
4. E-Learning-Software und deren Bedienung ist kompliziert – dazu benötigt man Expertenwissen.
5. Spätestens wenn es an die Erstellung, Bearbeitung und Integration von Videos, Intros, Outros, Trailern oder Bild-

schirmaufzeichnungen geht, kommt man ohne externe Dienstleister wie Videostudios nicht mehr zurecht.

Die gute Nachricht ist: Keines dieser Vorurteile ist haltbar und es gibt überhaupt keinen Grund, nicht sofort das Thema E-Learning im eigenen Unternehmen, im eigenen Bereich oder sogar im eigenen Team in die eigenen Hände zu nehmen. Mit einem Satz: „Die Erstellung von E-Learning-Kursen oder von Microlearnings ist bereits heute so einfach wie Powerpoint und es macht zudem sehr viel Spaß!“ Was macht mich da so sicher? In unseren Seminaren vermitteln wir in zwei Tagen unseren Teilnehmern, wie sie E-Learning-Kurse inklusive selbst gedrehter Videos und Bildschirmaufzeichnungen in Eigenregie erstellen können.

Wie geht nun der Laie ganz methodisch vor?

Die Erstellung eines Lernpakets, dieses nennen wir für den Lernenden später „E-Learning-Kurs“, beginnt in der Regel mit dem Import der bestehenden Powerpoint-Schulungsunterlage in ein E-Learning-Autorentool. Dies ist sozusagen das Backbone unseres späteren E-Learning-Kurses. Hier binden Sie Medien ein, realisieren Tests oder vertonen auch einfach die Inhalte. Natürlich kann man den E-Learning-Kurs auch von Grund auf im Autorentool erstellen, aber in der Regel ist es doch so, dass bereits Schulungsunterlagen bestehen und diese nach dem Import in das Autorentool die Basis für den E-Learning-Kurs bilden. Gleich nach dem Import der Folien können Sie mit dem Vertonen der Inhalte beginnen.

Das klingt kompliziert? Es funktioniert intuitiv. Der Ersteller des E-Learning-Paketes setzt ein Headset auf oder platziert vor sich ein kleines Tischmikrofon und vertont die Folie, während diese gleichzeitig auf dem Monitor angezeigt wird. Anschließend wird die Tonspur mit wenigen Mausklicks mit den erscheinenden Textbausteinen oder Objekten auf der Folie synchronisiert. Der Text oder die Objekte erscheinen danach genau dann auf dem Bildschirm, wenn der Sprecher diese auf der Tonspur anspricht.

Viele ehemalige Folien müssen für einen E-Learning-Kurs nur vertont werden. Der Inhalt einer Schulung muss transportiert werden. Wenn jede Folie zu einem multimedialen Feuerwerk umgewandelt würde, stünde der Aufwand in keinem gesunden Verhältnis zum Nutzen.

Der Hype-Charakter der eingebundenen Medien ist letztlich nicht entscheidend für die Qualität des E-Learning-Angebots, sondern ein guter Mix aus treffend vertonten Folien, einer komfortablen Nutzbarkeit des Angebots und stimmigen Medien bestimmt die Qualität des E-Learning-Kurses. Bevor wir uns mit

der guten Nutzbarkeit und komfortablen Funktionen von E-Learning-Kursen befassen, wenden wir uns den verschiedenen attraktiven Medien zu. Fraglos machen diese den Kurs abwechslungsreich und lebendig. Sie wollen ein eigenes Video, ein Webobjekt oder ein Youtube-Video einbinden? Wie in Powerpoint wählen Sie im Autorentool „Einfügen“, binden das Medium ein und entscheiden beispielsweise, ob dieses gleich loslaufen soll, wenn der Lernende den Bereich des Lernpakets erreicht oder ob es manuell gestartet werden soll. Das klingt sehr platt, aber so einfach ist das Arbeiten mit E-Learning-Autorentools. Was kann man neben Videos noch implementieren wollen? Eine Wunschliste:

- Einbinden von Flash-Inhalten
- Einbinden von Webobjekten
- Einbinden von eigenen Videos zur Anmoderation, zum Zwischenfazit oder zur Zusammenfassung eines E-Learning-Kurses
- Einbinden von Bildschirmaufzeichnungen, um beispielsweise Softwarebedienung zu erläutern
- Einbinden von Erklärvideos, in denen

Experten aus Ihrem Unternehmen zu Wort kommen

- Tests und Quiz.

Diese Wunschliste ließe sich fraglos noch weiter verlängern, aber in der Regel sind die oben genannten Medieninhalte gar nicht alle erforderlich, um einen guten und attraktiven E-Learning-Kurs zu erstellen. Wenn Sie Ihre Inhalte vertonen, die Vertonung treffend mit den Folieninhalten (Bildern und Text) synchronisieren, ein persönliches Intro- und Outro-Video einbinden und an passenden Stellen, je nach Themenstellung, ein weiteres Medium realisieren (zum Beispiel eine Guided Tour per Bildschirmaufzeichnung), haben Sie bereits einen sehr attraktiven Kurs erstellt.

Oft besteht das Bedürfnis, genau zu prüfen, ob der Lernende den Kurs auch wirklich absolviert hat. Die Implementierung von Tests ist mit wenigen Handgriffen realisiert. Das gilt für Multiple Choice, Drag & Drop, Hot Spots, True & False-Tests. Einige Tests lassen sich direkt aus den ursprünglichen Folien halbautomatisch generieren und andere erstellt man über Templates, die die Autorentools anbieten. →



→ So kann Wissen abgefragt werden oder die Teilnahme am Kurs überprüft werden.

Wie entstehen nun eigene Videos?

Sie ahnen es schon! Videos oder sonstige kleine Filmbeiträge entstehen ganz einfach in Ihrem Büro oder im Besprechungszimmer. Dazu ist weder komplizierte Videotechnik geschweige denn ein Videostudio oder eine Marketingabteilung erforderlich. Das wäre auch geradezu absurd. Die Trainer möchten ja keine Hollywood-Filme drehen, sondern kurze Videos in hoher Qualität, die sich schnell in Eigenregie erstellen, bearbeiten und in den E-Learning-Kurs einbinden lassen. Die E-Learning-Hardware, um in Eigenregie im Büro oder Besprechungszimmer Videos zu erstellen, besteht aus einer guten Webcam, einem Mikrofon und/oder Headset, einem Greenscreen nebst Stativ und zwei Softboxen (Beleuchtung). Alles zusammen kostet nicht einmal 500 Euro.

Es gilt sich davon zu lösen, dass alle Inhalte, und hier besonders die Videoinhalte, den Ansprüchen Hollywoods genügen müssen. Vielmehr ist es viel charmanter, authentischer und dann auch wirkungsvoller, wenn sich der Trainer selbst mit seinem Antlitz und seiner Stimme im E-Learning-Kurs zeigt. Intros, Outros, Erklärvideos müssen folglich in Eigenregie durch den Trainer erstellbar und bearbeitbar sein und dies muss zu hundert Prozent unabhängig von Videostudios oder Zentralabteilungen erfolgen können. Nur dann können Kurse schnell erstellt und online gestellt und in der Folge stets aktuell gehalten werden.

Das gilt im Übrigen auch für die beliebten und sehr hilfreichen Bildschirmaufzeichnungen, um Software, Templates und Tabellen zu erläutern. Bei Bildschirmaufzeichnungen nehmen Sie einfach auf, was Sie auf dem Bildschirm gerade machen, vertonen dies gleich oder entscheiden sich für die Nachvertonung. Diese Screencasts werden ebenfalls anschließend in das Autorentool eingebunden und sind ein wichtiger Bestandteil der E-Learning-Kurse. Angefangen bei der einfachen Nutzung und dem Ausfüllen von Templates oder Formularen über die



AUTOR

Prof. Dr. Jochen Krieger
ist Inhaber von „E-Learning to go“ und Trainer und Coach für die Erstellung von E-Learning-Kursen. Er lehrt an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Aschaffenburg.

„E-Learning to go“
Ölspielstr. 8, D-97286 Sommerhausen, Tel. 0049157 33123752
www.e-learningtogo.de

Vorführung von Funktionen in Excel bis hin zur Bedienung von komplexen Programmen ist alles denkbar. Das richtige Laptop mit Touchscreen vorausgesetzt, können Sie auch Zeichnungen oder Skizzen anfertigen, manuelle Berechnungen auf dem Touchpad erstellen und diese per Bildschirmaufzeichnung aufnehmen und später in das Lernpaket einbinden. Der Fantasie sind kaum Grenzen gesetzt. All dies, also die Aufnahme von Videos und deren Bearbeitung, die Erstellung von Bildschirmaufnahmen und deren Bearbeitung, erfolgt mithilfe einer einzigen Softwarelösung. Schon für etwa 250 Euro ist hervorragende Videosoftware verfügbar, die alle Funktionalitäten aufweist, die für die autarke Produktion von Videos für E-Learning-Kurse erforderlich sind: Videos aufnehmen, Bild und Ton bearbeiten, Hintergrundbilder und Text einblenden, Musik einspielen.

Hohe Wertigkeit wichtig

Ganz einfach sind auch Greenscreen-Aufnahmen möglich, bei denen Sie sich vor einem grünen oder blauen Hintergrund filmen und diesen dann zum Beispiel einfach durch einen unternehmensspezifischen Hintergrund austauschen. Die Videosoftware ist sehr intuitiv und simpel zu bedienen und die einfache Videotechnik überzeugt jeden. Skeptiker mögen sagen, dass sich dies bis hierhin auch alles in Powerpoint realisieren lässt und dass dort auch Videos und Ton eingebunden werden können. Ich entgegne, dass

das dort bei Weitem nicht so komfortabel ist und zudem fehlt uns noch ein wichtiger Aspekt in unserer Diskussion: Wir befinden uns jetzt ziemlich genau auf der Zielgeraden bei der Erstellung des E-Learning-Kurses.

Fraglos ist ein E-Learning-Kurs mit Videos und Tests bereits dynamisch und interessant. Es gilt nun dennoch, diesen noch interaktiver und komfortabler zu gestalten. Ziel ist es, dass der Nutzer sich frei in dem E-Learning-Kurs bewegen, Inhalte vertiefen oder bei Unklarheiten zurückspringen kann. Die Autorentools bieten hierzu verschiedenste Navigationsmöglichkeiten, sodass kaum Wünsche offen bleiben. So können Sie die Standardfunktionen der Player nutzen, die es in der Grundkonfiguration ermöglichen, von Folie zu Folie zu springen, im Menü einzelne Inhalte direkt anzuwählen oder per Scrollbar den Inhalt einzelner Folien zurückzuspulen oder neu anzusehen. Und da beginnt es erst. Sie können problemlos Buttons oder Bilder ergänzen, diese interaktiv beziehungsweise dynamisch gestalten, sodass diese aufleuchten oder größer werden, wenn Sie mit der Maus darüber fahren und damit Ihre Inhalte im Kurs vernetzen.

Ihr E-Learning-Kurs bekommt durch diese Features ein Look & Feel, das der Nutzung einer guten Internetseite sehr ähnlich ist und dabei bewegen Sie sich nicht im Umfeld der HTML-Programmierung, sondern arbeiten immer noch sehr vergleichbar zu Powerpoint, nur eben in einem Autorentool für E-Learning-Kurse. Diese Funktionen und Features, kurz die Interaktivität, verleihen dem Kurs Wertigkeit und machen bei der Nutzung zudem Freude. Wenn es übertrieben wird, ist es aber eine Spielerei, die Sie vermeiden sollten, denn eine gute Balance aus Aufwand und Nutzen sind entscheidend.

Einen großen Nutzen für den Lerner bieten Supportangebote, die sich ebenfalls unkompliziert in die E-Learning-Kurse einbinden lassen. Diese können zum Beispiel sein: Hintergrundinfos (per Link aufrufbar), Hilfestellungen, Tutorials zur Nutzung, Download-Angebot, Linksammlungen, Glossar oder Fachbegrifflexikon, schriftliche Notizen zu Inhalten, direkte Kontaktaufnahme mit Ansprechpartnern per Mail.

Je strukturierter, desto besser, damit die Nutzung des E-Learning-Angebots einfach, selbsterklärend, praktisch und intuitiv wird.

Wie macht man die E-Learning-Schulungen nun den Lernern zugänglich? Das fertige Lernpaket wird einfach im gewünschten Format gespeichert. Dies ist so einfach wie das Speichern einer Powerpoint Datei als PDF-Datei. Das Format ist hier jedoch nicht PDF, sondern „Scorm“, ein standardisiertes E-Learning-Format, das die einfache Austauschbarkeit zwischen verschiedenen Lernumgebungen sicherstellt. So können die Lernpakete je nach Wunsch in einem LMS (Learn Management System), auf lokalen Medien (Festplatten, USB Sticks ...) oder als webbasierte Lösung angeboten werden.

So sieht dann der selbst erstellte E-Learning-Kurs aus ...

Lehnen wir uns zum Abschluss zurück und lassen den bis hier gedanklich erstellten E-Learning-Kurs vor unserem inneren Auge Revue passieren: Der Nutzer klickt auf den Startbutton, das Titelblatt erscheint und nach einem kurzen Musikintro erscheint der Trainer, eingebettet vor dem unternehmensspezifischen Folienhintergrund. Der Schulende, mögli-

cherweise ein Kollege, ist dem Lerner aus dem Unternehmen persönlich bekannt, spricht einige einleitende und motivierende Worte, unterstreicht die Bedeutung des Themas und wird wieder ausgeblendet. Der Lerner bewegt sich nun mit den Navigationsbuttons im Lernpaket, lauscht den Erläuterungen des ihm bekannten Trainers und schaut zwischendurch mal kurz im Glossar nach, weil möglicherweise ein Begriff unklar geblieben ist. Zur Erläuterung einer Software startet eine eingebundene Bildschirmaufzeichnung, in der beispielsweise die Bedienung einer speziellen Softwarefunktion erläutert wird. Der Lernende pausiert, teilt seinen Bildschirm und probiert dies gleich live in der Software aus. Auf den folgenden Folien werden Inhalte vertieft und gegebenenfalls Dokumente, die im Zusammenhang mit der Software relevant sind, vorgestellt. Der Lernende pausiert, wählt den Download-Button und lädt sich direkt aus dem Lernpaket die gewünschten Dateien herunter.

Aufgrund einer Besprechung kann der Kurs nicht zu Ende betrachtet werden und der Lerner pausiert. Auf dem Heimweg im Zug findet sich aber wieder Zeit. Der Lerner loggt sich über sein Tablet ein und wird von der E-Learning-Software gefragt, ob er an der alten Stelle weiter-

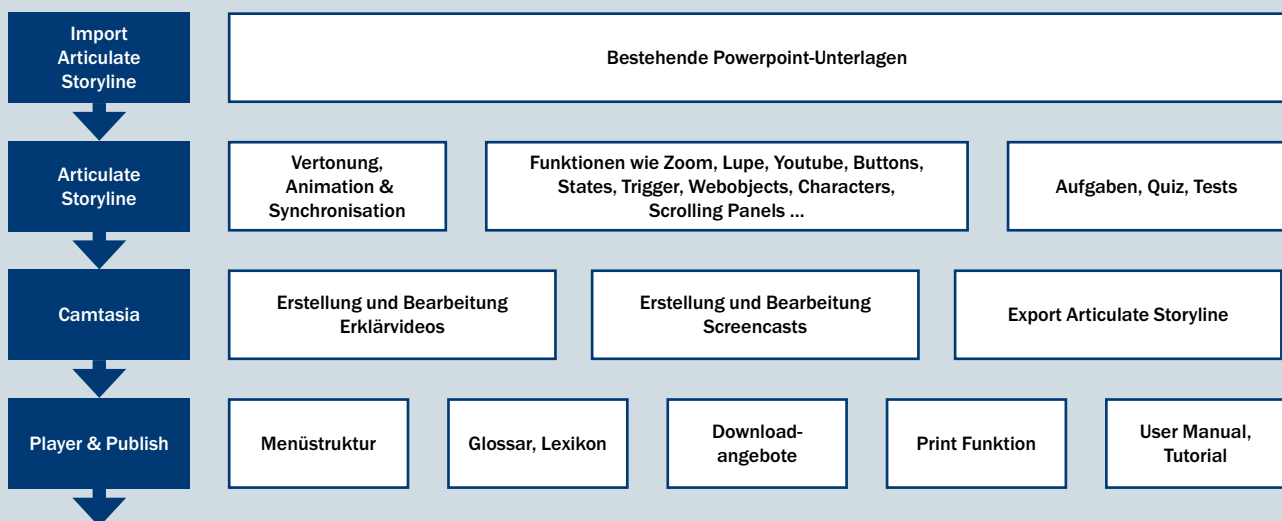
machen möchte. Der oder die Lernende finalisiert den Kurs, in dem noch Youtube-Videos als Tutorials angeboten wurden und in den ein kleiner Multiple-Choice-Test implementiert war. Zum Abschluss erscheint noch mal ein bekanntes Gesicht auf dem Monitor: Der Trainer fasst den E-Learning-Kurs zusammen und bietet sich als Ansprechpartner per E-Mail an.

Es geht in diesem Artikel nicht darum, E-Learning-Kurse neu zu erfinden, sondern um deren Erstellung! Dieser Kurs ist entstanden durch eigene Mitarbeiter am eigenen Computer ohne teure externe Dienstleister und ohne Videostudios. Dieser Kurs ist kostengünstig, authentisch und nicht gesprochen von geschulten Profisprechern, zu denen die Lernenden keinen Bezug haben. Es ist der Kollege zu sehen, der für seine Kompetenz zu dem Thema im Unternehmen bekannt ist. Dies wird von den Mitarbeitern viel mehr geschätzt als ein durchgestylte Nullachtfünfzehnkurs. So entsteht eine völlig neue Dynamik der kollegialen Weiterbildung. Mitarbeiter schulen Mitarbeiter per E-Learning, entlasten sich dabei selber und bekommen, für alle sichtbar, Anerkennung für ihre Leistungen und ihr Know-how. Das motiviert, macht Spaß und steckt an!

Jochen Krieger ●

So kommen Unternehmen zum selbst erstellten E-Learning-Kurs

Produktionsschema. Es soll mit einer flexiblen und kostengünstigen Ausstattung ein praxisrelevanter E-Learning-Kurs erstellt werden. „Articulate Storyline“ ist der Name eines Autorentools für E-Learning-Kurse. „Camtasia“ ist ein Softwareprogramm für Videoaufnahmen und Bildschirmaufnahmen sowie zur Videobearbeitung.



Quelle: www.e-learningtogo.de

Ein Berater ist kein Lehrer!

PROFESSIONALISIERUNG. Der bekannte Berater Klaus Eidenschink hat zehn Thesen formuliert, um die grundlegenden Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Beratung (wie auch von Coaching, Teamentwicklung, Organisationsberatung) für ein Fachpublikum aufzubereiten. Wir stellen hier die ersten fünf Thesen vor. Die restlichen fünf folgen im nächsten Heft.



1 Beratung darf keine Zielversprechen machen!

Es hatte seinen guten Grund, warum in der Medizin immer der eherne Grundsatz galt: „Nicht der Arzt, sondern die Natur heilt!“. Daher existiert für Ärzte und Heilberufe eigentlich ein Werbeverbot, auch wenn das lange schon umgangen wird. Berater – egal ob Coaches, Teamentwickler oder Organisationsberater – haben sich der Einsicht, dass niemand seine Klienten verändern kann, gleich erst gar nicht angeschlossen. So werden Lösungen, Verbesserungen aller Art versprochen: Von

besserer Kultur und besserem Führungsverhalten hin zu besserer Kommunikation, besserem Spirit, besserer Motivation und in Summe hin zum gewünschten Erfolg.

In der Welt der Versprechungen und des angeblich unvermeidlichen Marketings werden solche Aussagen von den Kunden selbstverständlich gern genommen und für wahr und seriös gehalten. Aber ist das theoretisch und praktisch haltbar? Ich meine nein. Im Gegenteil halte ich dies in einer Vielzahl der Fälle eher für schädlich. Hierzu nun nur einige der möglichen Argumente.

Argument 1: Beratung kann nur verantworten, was sie in der Hand hat.

Um den obigen Grundsatz der Medizin aufzugreifen: Kein Berater kann die Bedingungen beim Kunden kontrollieren oder auch nur sinnvoll beeinflussen, die für psychische und organisationale Veränderungen notwendig sind. Niemand kann von außen Systeme steuern! Jeder, der Kinder „erziehen“ will, kennt das. Unser Ausbildungsinstitut kann zum Beispiel verantwortlich, was wir lehren, aber nicht das, was die Teilnehmer lernen. Zwar kann man mit genügend Macht andere (Systeme) unterwerfen, zerstören, durch



Foto: oilly / AdobeStock

Belohnungen in die Anpassung zwingen oder durch Angst vertreiben. Aber man kann sie nicht dahin bringen, wohin diese nur aus eigener Einsicht und Willen kommen können. Diese Einsicht war im Zuge der Verbreitungen von systemischem Denken schon mal mehr in der Branche akzeptiert.

Schaut man sich aber die Versprechungen auf den Webseiten an, findet man unzählige Aussagen, die dazu im Widerspruch sind und Kunden suggerieren, dass man verlässlich Ziele erreichen kann, wenn man nur einen Auftrag erteilt. Die Idee vieler Kunden, dass es die Berater schon

richten werden, korrespondiert mit der Vorstellung von Beratern, dass man den Kunden verändern könnte. Das mag den eigenen Großartigkeitswünschen dienen, hat aber mit Beratung nichts zu tun. Beratung hat es in der Hand, zu ergründen, welche Situation beim Kunden vorliegt, wie er sie herstellt, warum er an ihr festhält und aufzuzeigen, welche wahrscheinlichen Folgen dies hat. Erst dann kann ein Berater auch feststellen, ob ein Kunde sich auf Beratung wirklich einlassen will oder kann und ob er selbst für diese Situation passende Berater ist.

Argument 2: Wer weiß, was für den Kunden gut ist und was er zu tun hat, ist (schlechter) Lehrer, aber kein Berater.

Warum? Beratung lebt davon, dass die Selbstorganisation und Selbststeuerung des Klienten sich verändert. Wenn nun aufgrund fremden Wissens der Kunde seine eigene Steuerung aufgibt und es so macht, wie es „State of the Art“ ist oder wie man „richtig kommuniziert“, dann bricht der Unterschied zwischen Berater und Klient zusammen. Der Klient wird zum ausführenden Organ. Er entdeckt nichts Eigenes mehr, sondern macht es so, wie der oder die Berater es wollen. Diese sind dann fallweise zufrieden oder unzufrieden mit dem Kunden. Am Ende lassen sie zwangsläufig den Kunden allein, der nächste wartet ja. Ein solcher Prozess entmündigt den Kunden, raubt die Eigenmotivation, reduziert das Selbstvertrauen und vor allem raubt er die Selbstkenntnis. Der Kunde hat im Beratungsprozess nicht für sich entdeckt, wie er seine Probleme hergestellt hat oder wie er sich selbst im Wege gestanden war. Er hat stattdessen einen Berater, den er toll findet.

Argument 3: Wer sich ungeprüft den Zielen verschreibt, die der Kunde anstrebt, ist Dienstleister, aber kein Berater.

Wenn Kunden in Schwierigkeiten sind, muss man als Berater davon ausgehen, dass sich diese Schwierigkeiten auch darauf auswirken, worin der Kunde seine Probleme sieht und worin er die Lösung vermutet. Agiles Arbeiten machen nun alle, also wird es richtig sein und ich brauche einen Berater, der diesen Arbeitsstil nun in die Organisation

trägt. Der „agile Coach“ verspricht dem Kunden, dass er von der selbstgewählten Zielsetzung viel versteht und wird deshalb beauftragt. Der Kunde erwartet nicht, dass der Berater die ausgesuchte „Medizin“ infrage stellt oder gar verweigert („Das würde Ihnen vermutlich mehr schaden als nutzen!“). Auch in diesem Fall kommt also keine Beratungsbeziehung auf Augenhöhe zustande, sondern ein Beauftragungsverhältnis, in dem der Kunde (allein) sagt, wo es langgeht. Akzeptiert man als Berater das, ist es natürlich leicht, Versprechungen zu machen. Aber man geht das immense Risiko ein, die Selbstdiagnose des Kunden zu übernehmen. Und welcher agile Coach wird dem Kunden sagen, dass Agilität falsch für ihn ist? Oder andersherum: Wenn ein Patient zum Arzt geht, damit ihm der das Medikament verschreibt, das er toll findet und der Arzt das tut – hat der Patient dann noch einen Arzt?

Konsequenzen: Beratung muss es demnach aushalten, dass weder der Berater noch der Kunde am Anfang wissen können, was der Fall ist und was hilfreich sein könnte. Für den Wert dieser Ungewissheit und der aus ihr folgenden Suchbewegungen glauben Kunden oft keine Zeit zu haben. Das mindert nicht gerade die Herausforderung, ein Beratungsangebot anschlussfähig zu gestalten. Zudem – wer als Berater weiß, dass am Anfang weder der Kunde noch er selbst sicher sein kann, worin das Problem besteht und erst recht, welche Ziele angestrebt werden sollten, hat eine weitere Hürde zu nehmen. Man kommt dann meist recht schnell in die Lage, vom Kunden lieb gewonnene („Das wollten wir nicht infrage stellen!“) und identitätsnahe („So sind wir!“) Ansichten oder Gewohnheiten zu konfrontieren.

Da ist kompetente Beratung in der gleichen Schwierigkeit wie ein kompetenter Arzt, der sich auch leichter tun würde, eine Pille zu verschreiben, statt richtigerweise zu sagen „Du musst Dein Leben ändern und Dich mehr bewegen!“ Langfristig ist dennoch die Kundenzufriedenheit signifikant meist höher. So ist die Beraterwahl des Kunden ein nicht zu unterschätzender Faktor. Man hat ja keinen direkten Einfluss auf die Kriterien, nach denen Kunden Beratung auswählen und →

→ Berater beauftragen. Die Kunst ist daher, dass man die Anliegen hinter den Kundenkriterien erkennen kann. Dann kann man auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, ohne ihre problematischen und ungünstigen Ziele oder Zwecke zu bedienen. Zu Marketingzwecken kann Beratung so gesehen schlicht auf Selbstaussagen und Selbstbeschreibungen setzen, was man tut und was man vor allem nicht tut! Beratung, die dem Kunden Erfolg verspricht, wird gern genommen und verrät sich selbst.

2 Eins, Zwei oder Drei? Berater müssen sich entscheiden

Manche Beratungsschulen setzen auf die „Eins“: Es gibt nur den Kunden und man versucht ihm zu helfen, sich zu verändern. Die Berater selbst kommen nicht weiter in die Reflexion, es sei denn, sie verstehen nichts von ihrer eigenen Sache. Denn sie reparieren oder verbessern den/die Kunden mit den Tools, die sie haben und im Hinblick auf die Zielzustände, die sie für richtig halten. Und als Reparateur müssen sie wirklich gut darin sein, den Kunden zu überzeugen und sich selbst auch.

Andere setzen auf die „Zwei“: Es gibt den Kunden und es gibt die Berater. Beides ist wichtig und wird reflektiert. Man arbeitet im Dialog. Wie reagieren wir (Berater) auf den Kunden, was sagt und hilft uns das bei der Auswahl von Interventionen und beim Verstehen der Verhältnisse? Das führt wesentlich weiter, weil der Berater so sehr viel spezifischer arbeiten kann und die eigenen Resonanzen auf das System nutzen kann, die impliziten Informationen über den Kunden zu registrieren und schließlich in Interventionen zu überführen.

Wir schlagen vor, besser auf die „Drei“ zu setzen: Berater, Kunde und Beratungssystem. Coach, Klient und Coachingbeziehung. Teamentwickler, Team und Workshopdynamik. Geht man von der „Drei“ (Systemen) aus, dann wird es anspruchsvoll. Beratungssystem, Coachingbeziehung, Workshopdynamik sind fragil, auf Zeit geschmiedet und müssen ständig nachjustiert und erhalten werden. Dieses dritte System ist ein reines

Kommunikationssystem, hat also keine „materielle“ Substanz. Wodurch ist es definiert? Es dient ausschließlich den Veränderungswünschen des Kunden! Es geht als nicht um die Berater, nicht um deren Intentionen und erst recht nicht um deren Wunsch nach einem Folgeauftrag! Es geht darum, die wechselseitige Bezogenheit zu nutzen, um zu verstehen,

- was der Kunde für abstellungswürdig, falsch oder schädlich befindet (Vergangenheitsbezug),
- was der Kunde für normal, gegeben oder selbstverständlich hält (Gegenwartsbezug) und
- was der Kunde als erstrebenswert, Erfolg versprechend oder strategisch notwendig ansieht (Zukunftsbezug).

In all diesen Bereichen wird dann gemeinsam nach unbewussten, latenten, impliziten Prozessen gesucht, die sich auf einen der folgenden Punkte beziehen: Welche Kräfte, Akteure, Muster, Schemata, Strukturen, Personen sind dafür verantwortlich, dass die gegenwärtig vorliegende Situation erzeugt werden? Keine Situation liegt einfach vor, sondern wird in irgendeiner Weise erzeugt. Ohne gemeinsames Herausarbeiten und Verstehen dieser Faktoren neigen Beratungsprozesse von einem gegebenen „Defizit“ auszugehen und arbeiten dann an der „Veränderung“. Der Sinn der Stagnation bleibt außen vor und der Berater verbündet sich mit den Verbesserungsimpulsen beim Kunden.

Welche Abwertungen nutzt der Kunde sich selbst gegenüber? „Das mache ich immer falsch, obwohl ich es besser weiß!“, „Das kriegen wir hier im Team einfach nicht auf die Reihe!“, „Wir müssen den Vertrieb dringend auf Vordermann bringen!“ Mit solchen oder vergleichbaren Aussagen lässt sich unmittelbar verstehen, welche Kräfte beim Kunden gegeneinander wirken. Der Berater muss immer beide Kräfte als Auftraggeber verstehen, sonst entsteht beim Kunden im Verhältnis zum Berater nicht nur ein Beratungssystem, sondern auch ein Widerstandssystem.

Welche Ziele hat der Kunde avisiert, ohne zu wissen, ob diese nicht möglicherweise dysfunktional sind und die Lage zu verschlimmbessern drohen? Was der Kunde für erstrebenswert hält, ist für Beratung

ebenso wichtig kritisch mit ihm zu beleuchten wie das, was er für problematisch hält. Selbstverbesserungsintentionen sind sehr häufig ein ungünstiger Ausgangspunkt für Beratungen. Welche Kräfte stehen einer angestrebten (funktionalen) Veränderung im Wege? Dieser Punkt ist der geläufigste und wird in den meisten Beratungsschulen in den Fokus genommen – zu eng als Blickwinkel, um dem Kunden im Ganzen gerecht zu werden.

Der Berater stellt dem Kunden in dem gemeinsam gestalteten „Beratungssystem“ alle Beobachtungen, die sich auf einen oder mehrere der obigen Punkte beziehen, zur Verfügung. Auch das ist anspruchsvoll, da niemand sich leicht tut, latente und implizite Vorgänge bei sich, im Team oder in der Organisation in Augenschein zu nehmen. Da braucht es auf allen Seiten Vertrauen und Wohlwollen. Nur zusammen mit dem Kunden lässt sich nämlich auswerten, welche Bedeutung die Beobachtungen von Beratern haben. Daraus ergibt sich unmittelbar, dass kein Berater für jeden Kunden der Richtige sein kann. Das muss immer erst durch die Bildung einer belastbaren Beratungsbeziehung mit dem Kunden verifiziert werden. Denn ohne die „Drei“ hat die „Zwei“ bei der „Eins“ Hopfen und Malz verloren. Kein Coaching gleicht dann dem anderen, keinen Workshop kann man zweimal gleich machen und kein Organisationsberatungsprojekt ist wie das andere.

3 Seh ich was, was Du nicht siehst?

Menschen wie Teams wie Organisationen verändern sich – unter anderem – durch einen anderen Aufmerksamkeitsfokus. Wer sieht, dass er nicht sieht, was er (bislang) nicht sieht, fängt an, sich zu verändern. Aus diesem Gedanken folgt recht unmittelbar, dass Beratung dem Kunden Beobachtungen anbieten muss, die die Aufmerksamkeit des Kunden verändern. Partielle Blindheit nennt man alltagssprachlich Selbstverständlichkeiten. „Das ist so, muss so sein, ist so richtig, geht nicht anders!“ oder „Da wollen wir hin, das Ziel ist ohne Alternative, wir müssen das machen!“ Solche Selbstver-



Foto: Pichler

Klaus Eidenschink. Auf dem DBVC-Coaching-Kongress 2018 stellte er als Mitverfasser ein Positionspapier des Verbands zum Thema „New Work und Agilität“ vor.

ständigkeit entwickeln sich, weil jeder Mensch, jedes Team, jede Organisation vergisst, dass es mal Alternativen gab, gegen die man sich entschieden hat. Weil man vergessen hat, dass es auch anders sein könnte (oder gegebenenfalls auch nie anders war), sieht man nicht, dass auch anderes möglich wäre. Viele Manager machen diese Erfahrung, wenn sie das Unternehmen wechseln und feststellen, dass manches dort ganz anders gelöst wird als im alten Kontext. Der Verlust von Alternativen bedeutet aber immer auch einen Verlust an Freiheit, Anpassungsmöglichkeiten an andere Bedingungen und damit Erfolgs- und Überlebensfähigkeit.

Was brauchen nun Berater, um Selbstverständlichkeiten des Kunden als solche zu erkennen und nicht den Rahmen der Weltdeutung, den der Kunde benutzt, zu übernehmen? Sie brauchen – philosophisch gesprochen – eine Heuristik, also ein Schema, welches hilft, etwas zu entdecken. Heureka heißt griechisch: „Ich habe es gefunden!“. Wenn nun Berater entdecken sollen, was der Kunde ausgeschlossen und verworfen hat, dann sind Heuristiken hilfreich, die Entscheidungsalternativen schematisieren. Für Coaching etwa beispielhaft Fragen wie: Was reflektiert jemand und was hält er unbewusst? Was bejaht er und was lehnt er ab? Was zeigt er von sich und was versucht er zu verbergen? Was lässt er sich spüren und was unterbindet er in seinem Erleben? In Teams spielen

Fragen eine Rolle wie „Verändern oder halten wir unser Ziel stabil? Orientieren wir uns an den Anliegen der Organisation oder an den Wünschen der Mitarbeiter? Berücksichtigen wir Interessen oder lösen wir Probleme?“ In Organisationen sind wichtige Alternativen, ob man eher schnell oder gründlich ist, wer mit wem regelorientiert oder situationspezifisch vorgeht, ob kontrolliert oder vertraut wird und anderes mehr.

Entscheidend bei den Heuristiken der Berater ist aus unserer Sicht immer, ob es wirklich Heuristiken sind (Es könnte so oder anders sein!) oder ob es Normierungen sind (Es muss so sein!). Wer selbst weiß, was richtig ist, führt den eigenen blinden Fleck beim Kunden ein. Er kann selbst nicht sehen, dass es auch anders sein könnte. Wer dem Kunden eine beschreibende Heuristik anbietet, die gleichwertige Alternativen bereithält, der lässt die Möglichkeit bestehen, dass die Wahl des Kunden durchaus richtig war und sich (vielleicht!) überlebt hat oder die Wahl des Kunden, wohin er sich verändern will, (vielleicht!) eine vorschnelle Aufgabe von Bewährtem ist.

Der Berater kann – wenn er nicht wertet – sehen, was der Kunde aus seinem Möglichkeitsraum ausgeschlossen hat. Erst wenn zu etwas, was praktiziert wird, eine Alternative vorliegt, kann man zu beiden(!) Alternativen Vor- und Nachteile, Funktionales und Dysfunktionales erkunden. Wenn Beratung sieht, dass

jede Wahl immer auch Nachteile mit sich bringt, dann kann sie dem Kunden auch helfen zu erkennen, dass Veränderung nie nur angenehm ist, dass man mit anderen Entscheidungen zu Lösungen kommt, die andere Probleme mit sich bringen. Dies hat auch den Vorteil, dass das, was der Berater sieht, nicht zwangsläufig als Kritik an dem verstanden werden muss, was der Kunde tut oder lässt.

Die Kunst der Beratung besteht also nicht zuletzt darin, dass man ein hochdifferenziertes Bild von den grundsätzlichen Möglichkeiten hat, die die Welt bietet. Dazu braucht es anspruchsvolle Theorie. Berater werden so zu den Anwälten der Möglichkeiten, die der Kunde noch nie gesehen hat, nicht sehen kann oder nicht sehen will. In allen Fällen ist der Berater der Hüter der freien Wahl. Seine eigenen Freiheitsgrade, die Vielfalt der Welt zu sehen, bestimmen damit immer auch die Möglichkeiten, die er dem Kunden zur Verfügung stellen kann. Zugleich kommt mit Beratung wieder die strukturelle Überforderung ins Spiel, die allen Entscheidungen eigen ist. Wenn Entscheiden zwischen gleichwertigen (!) Alternativen zu wählen sind, gibt es keine Sicherheit. Darum sind Entscheidungen in gewisser Weise unbeliebt. Wenn es mal entschieden ist, muss man sich keinen Kopf mehr darum machen. Wenn Beratung also auch darin besteht, Fässer wieder zu öffnen, die schon mal zugenagelt waren, darf sie nicht erwarten, immer willkommen mit dem zu sein, was sie auf den Tisch bringt. Aber genau das ist ihre Aufgabe: Unsicherheitstoleranz statt Heilsversprechen ist also die Devise.

4 Was Du mir tust, nutz' ich für Dich!

Was nun kommt, ist eigentlich nichts Neues. Und doch scheint es mir, als ob es eher wieder in Vergessenheit gerät. Es geht um die Funktion der Resonanz der Berater auf den Kunden. Zum Start ein Beispiel aus einem unserer Projekte: Wir befinden uns in einer ersten Kennenlernsituation. Es geht um einen möglichen (großen) Auftrag für ein „Culture-Change“-Projekt. Auftraggeber ist der Vorstand des MDAX-Unternehmens. Er ist zusammen mit HR auch unser Gegenüber →

→ beim ersten Termin. Meine Kollegin und ich wissen wenig über Anlass und Zielsetzung des Projekts. Das ist so gewollt und mehr soll uns im Termin selbst offenbart werden. Dort sollen wir dann erste Ideen über Vorgehensweisen „spontan“ äußern. Unter der Hand erzählt uns die HR-Verantwortliche, dass der Vorstand dies als „Test“ ansieht, ob die Berater auch wirklich was taugen und man sehen will, wie sehr wir dabei „ins Schwitzen“ kommen. Allein dieses Setting und das Ansinnen lässt uns auf der professionellen Ebene neugierig werden und auf der persönlichen entsteht eine wahrnehmbare Anspannung.

Der Termin beginnt mit einer freundlichen Begrüßung durch HR in einem Meetingraum, der nur vom Vorstand benutzt werden darf. Er ist ausgestattet mit vielen Fotos von Trophäen und Auszeichnungen der Vorstandsmitglieder überall auf der Welt. Subtil macht sich eine gewisse Einschüchterung in uns breit, über die wir uns beim Warten kurz leise austauschen. Die drei Vorstände kommen mit etwas Verspätung und setzen sich in Phalanx nebeneinander. Der Sprecher des Vorstands berichtet davon, wie gut das Unternehmen dasteht, und benennt als Gründe für das Projekt die hohe Fluktuation in der ersten Führungsebene und die immense Rückdelegation von

Entscheidungen dieser 17 Bereichsleiter in den Vorstand. Daran soll sich etwas ändern. Die Skizzierung der Lage endet mit dem Satz: „Was haben Sie uns da anzubieten?“ Meine Kollegin antwortet freundlich und klar: „Das, was wir Ihnen anbieten, ist unsere Angst!“. Wir blicken in erstaunte und verwirrte Gesichter. Sie fährt fort: „Wenn Sie Ihre Bereichsleiter auch nur ein klein wenig so behandeln wie uns im Vorfeld dieses Termins und jetzt im kurzen Briefing, dann müssen Sie sich über keines der von Ihnen monierten Verhaltensweisen Ihrer Bereichsleiter wundern. Ihre Kernkompetenz scheint es zu sein, andere einzuschüchtern, zu verunsichern und unter Druck zu setzen. Sie verbreiten Angst. Und unter Angst verlassen Personen, die Alternativen haben, die Firma und die, die bleiben, werden vorsichtig und versuchen, sich rückzusichern, ob die Entscheidungen so sind, dass Sie damit zufrieden sind. Daher ist das, was Sie von uns kriegen können und im Moment auch schon kriegen, dass wir Ihre eigenen Anteile am Herstellen des Problems so klar benennen, dass nicht nur die anderen, sondern eben auch Sie selbst sich mit Ihren Ängsten auseinandersetzen müssen. Wir vermuten, dass Sie das nicht wollen, und rechnen daher damit, dass Sie sich ärgern und wir unseinerseits die Variante wählen werden müs-

sen, das Unternehmen schnell wieder zu verlassen.“ So weit die Fallschilderung. Zugegebenermaßen ist das nicht so häufig, aber auch nicht die Ausnahme.

Die Resonanz auf das, was der Kunde tut und wie er etwas sagt, welche Atmosphäre er erzeugt, wie er das Kennenlernen und die Auftragsgestaltung gestaltet und Ähnliches liefert für Berater die wesentlichen Informationen. Das „Wie“, nicht das „Was“ ist entscheidend, um wirklich zu verstehen, wie der Kunde die unerwünschten Verhältnisse erzeugt, unter denen er (auch) leidet. Da Stabilität von Verhältnissen in Organisationen immer damit einhergeht, dass über bestimmte Wahrnehmungen nicht gesprochen wird, gilt es für Berater, ganz genau darauf zu achten, worüber sie selbst nur unter vorgehaltener Hand nach dem Termin untereinander sprechen wollen. Eigene Ängste, Schamgefühle, Ärger, Wut, Rebellions- oder Anpassungsimpulse, Abwertungen, Bewunderung, innerer Druck, Es-gut-machen-wollen, Unsicherheiten, Konkurrenz- oder Dominanzbestrebungen, Belehrungswünsche, Rückzugswünsche oder Genervtsein sind das wichtigste Material, um es dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Selbstverständlich nicht immer gleich im Erstkontakt und meist anders dosiert als im obigen Beispiel, aber vom Prinzip her nicht anders.

Resonanz auf den Kunden.
Berater sollten genau beobachten, „wie“ ein Chef die Probleme mitverursacht, die er beklagt – indem er bei Pannen zum Beispiel nur dem Mitarbeiter oder nur sich selbst Vorwürfe macht.

Foto: mauritius images / Cultura



Es ist immer wieder zu beobachten, wie viel Berater zurückhalten - oft aus Angst, den Kunden oder den Folgeauftrag zu verlieren. Das ist verständlich und es ist aber auch falsch. Die persönliche Unabhängigkeit ist die Basis, ohne die man Beratung nicht wirklich gut machen kann. Gerade auch, wenn man ökonomisch auf den Kunden angewiesen ist, darf man die eigene Resonanz nicht zurückhalten. Dabei ist es eine große Kunst, den passenden Zeitpunkt, die passenden Worte, die passende Dosierung, den passenden Kontext zu wählen, um schwierige und tabuisierte Themen und Phänomene anzusprechen.

Hierfür gibt es weder Regeln noch Rezepte, sondern nur das eigene Gespür und die geschulte Wahrnehmung. Entscheidend ist die innere Haltung. Berater müssen wertschätzende, zugewandte, freundliche Impulse mit Klarheit, Aggression und Unerschrockenheit zusammenbringen können. Die Integration von Liebe und Aggression - wie Freud dies einmal nannte - ist die Voraussetzung für eine wirksame Begegnung und das Zustandekommen eines veränderungsstimulierenden Beratungssystems.

Wer sich oder den Kunden schont, nimmt meist genau die Elemente und Phänomene aus dem Beratungsdialo, die für nachhaltige Veränderung notwendig

sind. Kommunikation, die nur leicht und geschmeidig läuft, kann nicht das vom Kunden Ausgeblendete ins Spiel bringen. Niemand schaut gern in den Spiegel, der zeigt, was man gerade nicht sehen will. Kein Coachee, kein Team, keine Organisation. There is no straight way to paradise - weder für Berater noch für deren Kunden. Immer wird dabei vorausgesetzt, dass sich an den Grundmustern der Kunden etwas ändern soll. Wichtig ist, dass auf diese Weise beide - Kunde wie Berater - frei bleiben. Man kann sich dann auf Augenhöhe darüber verständigen, ob man an den relevanten Mustern arbeiten will und dies die Umstände erlauben. Wenn man dies nicht tut, weiß man als Kunde zumindest, was man vermeidet, und als Berater steckt man keine Energie in Projekte, in denen sich nichts verändert.

Auf eine solche konsequente Haltung haben Kunden eigentlich einen Anspruch. Darum sollte man es sich als Kunde sehr gut überlegen, Berater zu engagieren, die Umsatzdruck haben und die sich an die eigene Vorstellung davon, wie etwas zu laufen hat, unter dem Label „Kundenorientierung“ anpassen. Es gibt kaum etwas, was Kunden so schadet, wie falsch verstandene Orientierung an dem, was der Kunde (vordergründig) will und vor allem, was er (hintergründig) nicht

will. Übrigens: Wir haben den obigen Auftrag bekommen, aber es blieb von Anfang bis Ende ein Ritt auf der Rasierklinge.

5 Wenn Veränderung nicht attraktiv ist ...

Damit Menschen, Teams und Organisationen sich ändern, müssen sie lernen. Es ist gängige Meinung, dass Lernen etwas Gutes, Wichtiges oder Notwendiges ist. Und wenn das mal nicht so klappt, kann man Beratung und Coaching zu Hilfe nehmen. Da man nun feststellen kann, dass Veränderung oft nicht attraktiv ist, braucht die Beratungstheorie eine Erklärung, wie es dazu kommt. Die gängigen und wenig hilfreichen Buzzwords dazu sind Widerstand, Uneinsichtigkeit, Eigennuttsicherung, Borniertheit. Das sind alles Konzepte, die eine negative Motivation voraussetzen. Das aber ist unwahrscheinlich, da die meisten Menschen, Teams und Organisationen am (Über-)Leben interessiert sind und daher zu allermeist das tun, was sie für gut für sich halten.

Hier wird eine andere Begründung für die häufige Unattraktivität von Veränderungen vorgeschlagen, die davon ausgeht, dass sinnvolle, nachvollziehbare, wenn auch dysfunktionale Motive im Spiel sind. Lernen wird in Veränderungskontexten meist auf der Erkenntnis-, Verhaltens- oder Einstellungsebene angesiedelt: Es geht also darum, etwas anderes für wahr zu halten, neue Fertigkeiten und nützlichere Verhaltensweisen zu praktizieren oder ein besseres „Mindset“ zu erwerben.

Spätestens bei Letzterem weiß aber dann niemand mehr so richtig, wie man an dieses neue Mindset kommt und erst recht nicht, wie man ihn in die Menschen hineinbekommt, die ihn (vermeintlich) haben sollten. Alle drei Ebenen kurven um das, was man „Einsicht“ nennt und folgt damit dem alten griechischen Bild vom Menschen, dass die Vernunft es sei, welche den Menschen und soziale Systeme zu gelingendem Leben ver helfe. Veränderung basiert in diesem Modell auf einem besseren Zugang zur (einen) Wahrheit. Dieses Modell wird selbstverständlich mittlerweile modern aufge- →



Foto: mauritius images / Juice Images

→ hübscht und man hat die Wichtigkeit von Emotionen erkannt. Diese werden dann über „Begeisterung“, „Sinn“ und „Spirit“ in Changeprojekten adressiert und genutzt. Aber macht es das besser, wenn die erhoffte Begeisterung nicht lange vorhält und auf jeden Hype der Ausnüchterungskater folgt, wenn der Honeymoon der Agilität im Alltag der Mühen um Koordination verblasst? Wird da etwas nicht bedacht? Die These hier ist, dass bei Veränderungen sehr oft nicht nur die obigen Fragen nach besserer Vernunft im Spiel sind, sondern die Frage, ob das Selbstverständnis derer, die zu diesem vernünftigen Lernen kommen sollen, noch angemessen ist. Es geht also nicht primär um die Frage „Erkenne, handle und fühle ich richtig?“, sondern um die Fragen „Bin ich (noch) richtig?“ oder „War ich bislang falsch?“. Der Fokus liegt auf Identität, nicht auf dem Tun!

Wenn das zutrifft, muss man sich über Veränderungsresistenz und die Instabilität guter Vorsätze nicht mehr wundern. Hat ein Mensch oder ein soziales System seine Antwort auf die Frage „Wer bin ich/sind wir?“ gefunden, wird die damit einhergehende Stabilität, Sicherheit und Orientierung nicht mehr so schnell aufgegeben. Das ist auch sinnvoll, da ein Wechsel im Grundmuster der Selbstorganisation immer mit einer vorübergehenden Labilität verbunden ist, die die normale Leistungsfähigkeit durchaus einschränkt. Kein System gibt also so leicht seine Identität auf. Wer sich nun – aus welchen Gründen auch immer – mit dem Neuen identifiziert hat (Gründer, Vertreter von New Work ...), der tut sich leicht, denen, die eine andere Identität haben, zu sagen, sie müssen sich verändern. Wer nur ein bisschen die Historie von sozialer Schichtung in unserer Kultur kennt, weiß, wie unmöglich bis schwer es war (und zum Teil ist), dass ein „Bauer“ oder „Arbeiter“ sich im Stall der „oberen 10.000“ wohlfühlt und die Regeln wirklich kennt. Was heißt das für Beratung? Es bedeutet, dass sich Berater nicht um dieses Problem herumdrücken können. An Skills, an Haltungen, an Gefühlen zu arbeiten, macht Sinn, wenn der Schritt von einer (alten) guten Identität zu einer (neuen) guten als nötig angesehen wird. Dafür gibt es ein ganz einfaches Erkennungs-

merkmal: Leidensdruck! Der Mensch, der sich bessere Kommunikationsfertigkeiten antrainiert, um mehr Eindruck zu machen, bleibt ein Mensch, der Eindruck machen möchte. Ein Team, das agile Arbeitsmethoden lernt und seine Sicherheit seit 15 Jahren über Anweisungen der Hierarchie findet, bleibt auf der Ebene seines Selbstverständnisses und damit seiner Selbstorganisation das gleiche Team. Sobald Stress entsteht, greifen die alten Muster. Eine Organisation, die über die Optimierung lokaler Kompetenz (= Silos) erfolgreich war, kann zwar die Hierarchie formal abschaffen und sie aber dennoch weiter pflegen. Wenn also Berater die Ebene der Identität beachten, dann helfen sie zunächst dem Kunden, Leidensdruck aus der Gegenwart heraus wahrzunehmen.

Verhaltensweisen, die die Zukunft ermöglichen sollen (= Vorsätze), ohne Leidensdruck auf der Identitätsebene, sind immer instabil und wenig oder gar nicht krisenresistent. Das heißt nicht, dass man nicht Neues im Verhalten ausprobieren kann, um dann zu sehen, dass man mit dem Alten nicht mehr zufrieden ist. Der Schritt, die alte Identität loszulassen, bleibt aber notwendig. Und das geht nie ohne Trauer, ohne Schmerz und ohne Angst. Das ist aus dieser Sicht der Grund, warum so viele Veränderungsvorhaben scheitern. Wer glaubt, dass Veränderung nur schön und angenehm ist, wer verspricht, dass die Firma besser, bunter,

gerechter, erfolgreicher und lebenswerter wird, der kalkuliert verhängnisvollerweise nicht mit den bestehenden Kräften beim Kunden, die weiter daran festhalten werden, dass sie so, wie sie waren und sind, gut waren. Auch und gerade dann, wenn es beim Kunden auch Kräfte gibt, die schon ahnen, dass das alte „Ich“ in der Zukunft Probleme bekommen wird. Aber das zukünftige Leiden stellt nie die gegenwärtige Identität infrage. Dazu braucht es Leiden in der Gegenwart. Und um Leiden zu können, braucht es innere Stabilität, die vom Berater nicht vorausgesetzt werden darf. Wenn Personen, Teams oder Organisationen feststellen, dass ihre gegenwärtige Identität nicht mehr (ganz) so stimmt, entsteht Druck, Neues zu lernen. Es entsteht dabei aber eben immer auch die Frage, ob „man selbst“ denn richtig ist, wenn man falsches Wissen hatte („Wie konnten wir uns nur so irren?“). Personen, Teams und Organisationen, die in sich schon labil sind, zeichnen sich oft dadurch aus, dass sie auf Meinungen beharren, Bestehendes aufs Letzte verteidigen, unflexibel sind und Sturheit kultivieren. Das liegt dann aber nicht daran, dass die Argumente für das Neue zu schwach wären, sondern dass die betroffenen Systeme auf der Identitätsebene zu fragil sind, um zu lernen.

Es ist zu selbstwertgefährdend, zu bestandsgefährdend, zu beziehungsgefährdend, zu rufgefährdend, zu markengefährdend, zu stellengefährdend, zu strukturgefährdend oder anderes mehr. Aus diesem Grund ist es oft so sinnlos, Argumente für das Neue immer und immer wieder ins Spiel zu bringen, wenn man ahnen kann, dass der andere nicht gegen das Neue ist, sondern nicht weiß, wer er ist, wenn das Alte nicht mehr gilt. Hier braucht es einen Ebenenwechsel, der es ermöglicht, die Identitätsthemen zu bearbeiten. Sonst wird das Alte zur „Vergleichlichkeitsfront“!

Klaus Eidenschink ●

Hinweis: Die restlichen fünf Punkte, die zu diesem Artikel gehören, lesen Sie im nächsten Heft. Eidenschink & Partner haben ihr integratives Beratungskonzept, die „Metatheorie der Veränderung“, und weitere Grundlagentexte veröffentlicht auf dem Webportal: www.metatheorie-der-veraenderung.info.



AUTOR

Klaus Eidenschink
ist Organisationsberater und Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC). Er ist Leiter von „Hephaistos, Coaching-Zentrum München“ und arbeitet an einer umfassenden Veränderungstheorie von psychischen und sozialen Systemen.

Eidenschink & Partner
Lärchenstr. 24, D-82152 Krailling
Tel. +49 89 85662246
www.Eidenschink.de

HAUFE.



EMPOWER TO ENGAGE

—

Entfachen Sie bereits vor dem ersten Arbeitstag die volle Leistungsfähigkeit Ihrer neuen Mitarbeiter mit automatisierten Onboarding Prozessen.

Informieren Sie sich jetzt über Haufe myOnboarding.

www.myonboarding.de



Fit für die nächsten Jahre im Job

GESUNDHEIT. Unsere körperliche und geistige Fitness beeinflusst unsere Kreativität. Wenn wir müde und abgespant sind, bringt unser Geist auch keine innovativen Problemlösungen mehr hervor. Das ist der Grund, warum gerade in Zeiten der digitalen Transformation das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) immer wichtiger wird.

Wer kennt die Situation nicht? Stundenlang brüten wir im Büro über der Lösung für eine Aufgabe. Sie fällt uns nicht ein. Kaum sind wir jedoch zu Hause, haben das Radio angeschaltet und im Sessel Platz genommen, plötzlich ist sie da: die Idee. Wir müssen sie nur noch umsetzen. Oder: Seit Tagen grübeln wir über eine neue Strategie, wie wir ein Ziel erreichen. Alles scheint in unserem Kopf festgerostet. Nur unbefriedigende Lösungen fallen uns ein. Doch dann abends im Restaurant lässt ein Bekannter eine Bemerkung fallen, und plötzlich macht es „klick“. Wir haben die Lösung.

Schöpferische Kraft pflegen

Im zweiten Fall wissen wir zumindest, was uns auf die zündende Idee brachte: die Bemerkung des Bekannten. Im ersten Fall werden wir es vermutlich nie wissen: War es der Geruch der Bratkartoffeln aus der Küche, die Nähe unserer Liebsten oder die Bequemlichkeit unserer Freizeithose? Beiden Beispielen ist jedoch gemeinsam: Sie beziehen sich auf Situationen, in denen wir uns entspannen und wohl in unserer Haut fühlen – Situationen also, in denen uns kein Stress, kein Zeitdruck und keine Angstzustände plagen, weshalb unsere Gedanken sich frei entfalten können.

Womit wir bereits beim Thema Kreativität wären. Viele Menschen glauben, manche Personen verfügten über sie, anderen fehle sie völlig. Diese Annahme ist falsch! Denn ihr liegt meist ein Kreativitätsverständnis zugrunde, das sich rein auf Tätigkeiten im musisch-künstlerischen oder grafisch-gestalterischen Bereich

bezieht. Doch Kreativität ist bei allen schöpferischen Tätigkeiten gefragt – beim Entwickeln neuer technischer Lösungen ebenso wie in der Musik und beim Entdecken und Erschließen neuer Geschäftsfelder ebenso wie in der Malerei. Kreativität brauchen wir immer, wenn wir neue Wege beschreiten müssen, um Aufgaben zu lösen – und dies ist in der von rascher Veränderung sowie sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt oft der Fall.

Wie oft wir in unserem Lebens- und Arbeitsalltag kreativ sein müssen, sei an zwei einfachen Beispielen erläutert: Angenommen, Kinder fragen uns, wie eine Glühbirne funktioniert. Dann müssen wir ihnen dies in ihrer Sprache erklären. Das erfordert Kreativität, da wir auf Begriffe wie elektrische Spannung, Volt, Ampere verzichten müssen. Ähnlich verhält es sich im beruflichen Bereich, wenn wir vor einer neuen Herausforderung stehen. Auch dann müssen wir meist vom gewohnten Vorgehen abweichen und einen neuen Lösungsweg finden. Stets wenn wir gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufgeben und neue Wege beschreiten müssen, ist Kreativität gefragt.

Woraus sich Kreativität speist

Inwieweit wir zur Kreativität fähig sind, hängt von vielen Faktoren ab, wie zum Beispiel ...

Unserer Kompetenz. Wenn wir nicht wissen, wie eine Glühbirne funktioniert, können wir es auch nicht unseren Kindern erklären. Wir können ihnen höchstens eine Phantasiegeschichte erzählen. Ebenso verhält es sich im beruflichen Bereich, wenn wir beispielsweise fachfrem-

den Personen (Mitarbeitern, Kunden, Kollegen) komplexe Zusammenhänge möglichst einfach, in deren Sprache erklären müssen.

Unserer Erfahrung. Wenn wir Kindern schon oft schwierige Zusammenhänge erklärt haben, wissen wir, welches Vorverständnis sie in der Regel haben und können dies bei unseren Erklärungsversuchen berücksichtigen. Entsprechendes



gilt für Gespräche mit Kunden/Mitarbeitern im beruflichen Alltag. Auch hier hilft uns unsere Erfahrung, deren Sprache zu sprechen.

Unserer körperlichen und geistigen Verfassung. Wenn wir müde und abgespant sind, bringen wir beim Beantworten der Fragen unserer Kinder wenig Geduld und Fantasie auf. Entweder wir sagen einfach „Das verstehst du noch nicht“ oder wir reagieren gereizt, wenn sie unsere Erklärung nicht sogleich verstehen. Auch hier bestehen Parallelen zum Berufsalltag: Auch dort zeigen wir, wenn wir uns schlapp, müde, überfordert fühlen, wenn eine neue Aufgabe an uns herangetragen wird, oft eine Abwehrhaltung: „Das geht nicht, weil ...“. Oder wir reagieren gestresst und gereizt. Unsere Muskulatur verspannt sich. Unser Puls- und Blutdruck steigen sowie unsere Atemfrequenz und -tiefe. Und wir verfallen in ein lineares, starres Denken – ein Zustand, der das Finden kreativer Lösungen blockiert. Oft merken wir dies selbst. Dies lässt uns

noch weiter in Stress und Panik verfallen und unsere Unfähigkeit, das Problem zu lösen, potenziert sich.

Aus diesem Teufelskreis können wir nur ausbrechen, wenn wir die Reaktionen unseres Körpers kennen und wenn wir mit Strategien vertraut sind, um Stress abzubauen beziehungsweise das Entstehen von Stress zu vermeiden. Dann können wir in Situationen, die Stress erzeugen, Handlungen vornehmen, die den körperlichen Reaktionen, die mit dem Stress einhergehen, entgegensteuern. Als Beispiele für eine solche Momentan-Entspannung seien genannt:

- betontes Ausatmen,
- Aufsagen eines persönlichen Leitsatzes wie „Ganz ruhig bleiben“,
- Entspannen aller Muskeln, die wir gerade nicht benötigen, und versuchen, sich beim Ausatmen jeweils noch weiter zu entspannen.

Hierdurch können wir uns oft eine momentane Erleichterung erschaffen – außer, unser Anspannungsniveau ist



AUTOR

Michael Treixler ist Geschäftsführer von Skolawork, ein Dienstleister für das betriebliche

Gesundheitsmanagement, sowie Geschäftsführer von Skolamed, ein Anbieter medizinischer Gesundheits-Check-ups. Er ist auch Mitveranstalter des Gesundheitsmanagement-Kongresses „Health on Top“ auf dem Petersberg bei Bonn, der vom 7. bis 8. Mai stattfindet.

Skolawork GmbH & Co. KG
Rheinallee 10-11
53639 Königswinter/Bonn
www.skolawork.de

schon so hoch, dass ein Abbau des angesauten Stresses mit so einfachen Techniken nicht mehr möglich ist.

Arbeitswelt voller Stressoren

Die Gefahr, dass dies geschieht, ist in der modernen Gesellschaft und Arbeitswelt hoch, denn in ihr folgt auf die meisten Situationen, die in unserem Körper Stressreaktionen auslösen, keine völlige Entspannung. Der nächste Stressor (so werden die Stress auslösenden Faktoren genannt) folgt bereits, bevor die körperlichen Reaktionen, die der vorangegangene auslöste, abgeklungen sind. Wir kennen solche Situationen aus unserem Alltag: Gerade haben wir den Telefonhörer aufgelegt und wollen uns eine Gesprächsnotiz machen, schon wieder klingelt das Telefon. Kaum ist das zweite Telefonat beendet und wir überlegen, was wir nach dem ersten notieren wollten, schon öffnet sich die Tür und ein Kollege fragt: „Können Sie mal kurz ...!“. Ein Reiz, ein Stressor jagt den anderen.

Durch die Vielzahl kurz aufeinander folgender Reize erhöht sich der Spannungszustand unseres Körpers immer weiter. Wird er nicht zwischenzeitlich gesenkt, treten auf Dauer stressbedingte körperliche Beschwerden auf. Dies können sein:

- Rückenschmerzen
- Kopfschmerzen



Check-up. Eine sorgfältige Gesundheitsanalyse sollte jeder BGM-Maßnahme vorangestellt werden.

- • Hautprobleme
- Magenbeschwerden
- Darmbeschwerden
- Herzerkrankungen
- Bluthochdruck
- Potenzstörungen.

Dieser Entwicklung können wir entgegensteuern, indem wir entweder lernen, Stress zu bewältigen und/oder unsere Stressresistenz – auch Resilienz genannt – erhöhen. Wie stark und schnell wir gestresst reagieren, hängt nämlich stark von unserem körperlichen und geistigen Befinden ab. Deshalb sollten wir nicht nur die Reaktionen unseres Körpers sowie gewisse Stressmanagementmethoden kennen, wir sollten uns auch gesund, das heißt körpergerecht, ernähren. Außer-

dem regelmäßig und ausdauernd Sport treiben. Die Betonung liegt hierbei auf regelmäßig und ausdauernd, denn nur dann wirkt sich Sport positiv auf unseren Körper aus:

- der Blutdruck sinkt
- die Herzfrequenz und der Sauerstoffbedarf nehmen ab
- der LDL-Cholesterinanteil am Gesamtcholesterin sinkt
- der HDL-Anteil steigt
- der Körperfettanteil reduziert sich
- die Blutfließeigenschaften und der Zuckerstoffwechsel verbessern sich.

Außerdem werden durch Ausdauersport Stresshormone abgebaut und Endorphine, körpereigene Hormone, die entspannend wirken, aufgebaut. Deshalb

verbessert Ausdauersport auch unser geistiges Befinden. Unser Kopf wird wieder frei zum Denken.

Neue Verhaltensmuster schnell entwickeln

Oft haben jedoch beruflich stark engagierte Personen sich im Laufe ihres Lebens Verhaltensmuster angewöhnt, die ihrem körperlichen und geistigen Wohlbefinden eher schaden als nützen. Diese aufzugeben, fällt ihnen schwer – auch weil ihnen im Alltag oft vieles wichtiger erscheint, als auf das langfristige Bewahren ihrer Gesundheit und Leistungskraft zu achten. Das haben auch viele Unternehmen erkannt. Deshalb verknüpfen sie

„Gesundheit braucht Gestaltungskompetenz“

Interview. Schrittwettbewerbe, Firmenläufe und Tischkicker gehören zur modernen Arbeitswelt wie Smartphones und Laptops. Aber was macht Unternehmen denn nun tatsächlich gesünder? BGM-Experte Niels Gundermann sprach mit uns über den Megatrend Gesundheit in der Arbeitswelt.

Bringt „New Work“ auch eine neue Haltung bei der Corporate Health?

Niels Gundermann: Bei den Firmen, die sich New Work auf die Fahne schreiben, ganz sicher. Dort lauten die Ziele, die mit Gesundheitsangeboten verbunden sind oder erreicht werden sollen, Wohlbefinden, Motivation, aber auch Wertschätzung und Selbstwertgefühl. Das Thema Kultur steht immer mehr im Mittelpunkt, Fitness und Spaß am Sport gehören dazu.

Das heißt, es liegt an der neuen Mitarbeitergeneration, die sich einfach mehr an Gesundheit orientiert? Ist das der Trend?

Gundermann: Es hat auch mit Führung zu tun. Die New Worker haben das verstanden. In diesem Bereich können traditionellere Unternehmen noch viel von ihnen lernen. Im Bereich der Gesundheitsförderung wird das allerdings zunächst darauf hinauslaufen, dass immer mehr Unternehmen, die hier investieren wollen, eine Art „Legoland für Erwachsene“ bieten werden: Spaß, Obstkörbe, Mitmachangebote werden als öffentlichkeitswirksame Aktionen im Vordergrund stehen. Dabei spielt auch die Digitalisierung eine große Rolle – es wird immer noch mehr digi-

tale Gimmicks geben. Und es wird auch mehr das „Selbst“ in den Vordergrund rücken, begleitet von der Begeisterung, andere daran teilhaben zu lassen und Erfolge mitzuteilen.

Sie sprechen damit Wearables und Challenges an – körperliche Fitness wird ständig gemessen, verglichen und optimiert. Eigentlich nicht schlecht für den Arbeitgeber, schließlich gehen viele Fehlzeiten auf ungesunde Lebensweisen und zu wenig Bewegung zurück, oder?

Gundermann: Natürlich. Trotzdem würde ich sagen, dass New Work, wenn wir die gegenwärtige Entwicklung mal unter diesem Label zusammenfassen wollen, Brandbeschleuniger und Löschmittel zugleich ist. Das heißt, auf der einen Seite bewirken diese neuen Organisationsformen, die Hierarchien reduzieren und das „Wir“ in den Mittelpunkt rücken, aber auch Sport und Spaß in den Fokus nehmen, dass sich die Grundhaltung und damit auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig verbessert. Auf der anderen Seite sorgt vieles, was mit New Work verbunden ist, auch dafür, dass der Druck höher wird. Die Ansprüche an Selbstoptimierung und die Involviertheit der Menschen steigen immer weiter an. Das verstärkt auch Negativeffekte – wie beispielsweise Dinge, die unter

bei ihrer betrieblichen Gesundheitsprävention oft folgende drei Elemente miteinander: medizinischer Check-up, Information über die gesundheitsrelevanten Themen Ernährung, Bewegung, Stress/Entspannung, Training eines gesundheitsfördernden Verhaltens durch Gesundheitssport und Entspannungstechniken.

Pädagogischer „Dreischritt“

Unternehmen, die auf ein professionelles Betriebliches Gesundheitswesen setzen, praktizieren sozusagen einen „pädagogischen“ Dreischritt:

- Ein medizinischer Check-up informiert über die aktuellen, individuellen Gesundheitsdaten und Risikofaktoren.

- Mediziner, Sport- und Ernährungswissenschaftler erläutern ihnen, was die Daten bedeuten, wie sie aufgrund der Körperreaktionen zustande kommen und wie sie durch bewusste Ernährung, Ausdauersport und Stressmanagement positiv beeinflusst werden können.
- Die Teilnehmer üben unter fachlicher Anleitung ein neues gesundheitsförderndes Verhalten.

Ein solches Präventionskonzept baut folglich auf denselben Elementen auf, die auch Voraussetzung für das Entfalten von Kreativität sind:

- Eine adäquate geistige und körperliche Verfassung (sie dokumentiert sich in dem medizinischen Befund des Check-ups),

- Kompetenz (sie entsteht durch das Vermitteln von Wissen über gesundheitsrelevante Themen),
- Erfahrung (sie resultiert aus dem Trainieren/Einüben eines gesundheitsfördernden Verhaltens).

Deshalb führt dieser Präventionsansatz bei den Teilnehmern meist zu einem Aha-Erlebnis, das oft zu einer Veränderung ihres Verhaltens führt. Dieses Aha-Erlebnis entspricht dem Geistesblitz, den wir oft nach langem Suchen nach kreativen Lösungen plötzlich haben. Er entsteht nicht zufällig; er ist das Ergebnis von Kompetenz und Erfahrung, die sich unter stimulierenden Rahmenbedingungen zu einer neuen Erkenntnis verdichten.

Michael Treixler ●

dem Label Burn-out gefasst werden. Und ein weiteres Problem: Wir steuern durch diese Entwicklungen auf eine Art Gesundheitsprekariat in den Unternehmen hin. Menschen, die weniger Interesse an Fitness haben, werden von Unternehmen, die nur auf die oben beschriebenen Trends setzen, immer weniger erreicht werden. In Anbetracht des Fachkräftemangels eine fatale Situation.

Wie kann man als Unternehmen einer solchen Entwicklung vorbeugen?

Gundermann: Unternehmen müssten sich bereits jetzt dringend dem generellen Grundverständnis, wie wir in Zukunft langfristig leistungsfähig arbeiten können, widmen. Weg vom Thema reine Fitness und hin zu den Themen der Unternehmenskultur. In die Kernbereiche der Unternehmen, in Struktur und Strategie hineingehen und das Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit viel stärker damit verknüpfen. Wir müssen Motivation und Netzwerkkapital in den Fokus nehmen. Dann können auch Menschen sehr, sehr leistungsfähig sein, die vielleicht nach den medizinischen Kriterien der Gesundheit nicht an oberster Stelle stehen.

Haben Sie Hoffnung, dass Gesundheitsmanagement sich langfristig als Teil der Organisationsentwicklung etablieren kann?

Gundermann: Das hängt auch ein Stück weit mit der Stärke und Schwäche des Bereichs HR zusammen. Gesundheitsmanagement hängt häufig am Tropf von HR – je stärker

sich HR oder der junge Performancebereich in Zukunft im Unternehmen durchsetzen wird, desto stärker wird auch das Thema Gesundheit strukturell eine Rolle spielen. Wobei ich davon ausgehe, dass HR Gesundheit nicht als Nebenschauplatz sieht, sondern tatsächlich in den Mittelpunkt der Aktivitäten rückt.

Interview: Katharina Schmitt ●



Niels Gundermann ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement e. V. (BBGM).

Foto: BBGM

E-Learning ist jetzt ein Milliarden-Markt

MMB BRANCHENMONITOR. Der deutsche E-Learning-Markt wuchs von 2016 auf 2017 um 9,7 Prozent auf ein Umsatzvolumen von rund einer Milliarde Euro. Das haben aktuelle Hochrechnungen des MMB Instituts in Essen (www.mmb-institut.de) ergeben, die Anfang 2019 veröffentlicht wurden. Dieses Wachstum ist deutlich stärker als das Wachstum der Gesamtwirtschaft Deutschlands.

Das MMB Institut hat jetzt zum elften Mal seinen jährlichen Branchenmonitor zum deutschen E-Learning-Anbietermarkt durchgeführt. Für die aktuelle Erhebung haben insgesamt 31 Unternehmen (Vorjahr: 35) differenzierte Angaben über die Wirtschaftsdaten der vergangenen zwei abgeschlossenen Geschäftsjahre (2016 und 2017) gemacht. Anhand der Angaben zum Jahr 2017 wurde auf die Entwicklung des gesamten deutschen („in Deutschland versteuerten“) E-Learning-Umsatzes hochgerechnet. Dabei wurde unterstellt, es gebe insgesamt 250 E-Learning-Anbieter mit Handelsregistereintragung in Deutschland. Außerdem wurden die konkreten Umsatzangaben der 31 Unternehmen, die sich am Branchenmonitor beteiligten, zu einem Umsatzranking verarbeitet (siehe nächste Seite).

Wachstum der „Kleinen“ besonders groß

Die E-Learning-Anbieter in Deutschland sind also weiterhin auf Wachstumskurs. Mit einem Umsatzwachstum von 9,7 Prozent im Vergleichszeitraum 2016 auf 2017 liegt die Branche damit deutlich über der Gesamtwirtschaft, die im gleichen Zeitraum ein Plus von 2,2 Prozent verzeichnete. Interessanter Befund am Rande: Von 2016 auf 2017 haben die „kleineren“ E-Learning-Anbieter (weniger als zwei Millionen Jahresumsatz) stark zugelegt. Insgesamt liegt die Wachstumsrate der „kleineren“ Unternehmen (unteres Drittel aller Teilnehmenden) mit 16 Prozent deutlich über dem Gesamtwachstum. Branchenbeobachter sind darüber durch-

aus erfreut, denn letztes Jahr sah es noch so aus, als ob die großen Player am deutschen E-Learning-Markt ein deutlich höheres Wachstum erreichen könnten als die „breite Basis“. Damals konnten die sechs umsatzstärksten Anbieter ein Plus von zusammen 14 Prozent erreichen, während die 20 „mittleren“ Unternehmen „nur“ eine Steigerung von gut 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr schafften. Zum Glück für die Branche hat sich jetzt dieser Trend umgekehrt, sodass eine Spaltung des E-Learning-Anbietermarkts in erfolgreiche Topfirmen und einen schwächlichen Rest nicht zu beobachten ist. Womit genau verdienen die Unternehmen in diesem Markt ihr Geld? Die teilnehmenden Firmen haben für den MMB-

Branchenmonitor ihre Umsätze wieder den vorgegebenen E-Learning-Geschäftsfeldern zugeordnet. Wie in den beiden Vorjahren ist auch im Jahr 2017 das „Anbieten beziehungsweise Verkaufen von digitalen Lerninhalten und E-Learning-Kursen“ umsatzmäßig das dominante Geschäftsfeld der Branche, wie die teilnehmenden Firmen berichten.

Das meiste Geld wird somit nicht mit der Erstellung von Content verdient, wie der rückläufige Trend der letzten Jahre für das Geschäftsfeld „Erstellung beziehungsweise Veredlung von digitalen Lerninhalten“ deutlich zeigt. Dagegen ist die Bedeutung des Geschäftsfelds „Verkauf von Tools für E-Learning und Wissensmanagement“ weiter gestiegen. Gefragt



nach ihrem Geschäftsmodell, geben mehr als drei Viertel der befragten E-Learning-Dienstleister an, dass „maßgeschneiderte“ Produkte und Dienstleistungen ihr Portfolio dominierten. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen – 2015 waren es noch etwa zwei Drittel. „Serienmäßig“ (und damit tendenziell auch kostengünstiger) werden nur noch 23 Prozent der E-Learning-Produkte und E-Learning-Dienstleistungen angeboten.

Auch die Entwicklung auf dem E-Learning-Arbeitsmarkt ist anhaltend positiv. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der Fachkräfte in der Branche im Jahr 2017 um 6,5 Prozent angestiegen.

Damit wurden die zweistelligen Zuwächse der drei Vorjahre zwar nicht mehr erreicht, aber es bleibt unterm Strich eine deutlich steigende Nachfrage nach E-Learning-Profis. Die Unternehmen gaben auch Auskunft darüber, wie sich

ihre Belegschaft auf die einzelnen Tätigkeitsfelder verteilt. Wie schon im letzten Branchenmonitor bilden die Softwareentwickler mit etwa 14 Prozent die größte Gruppe. Auch die kundennahen Tätigkeiten (Support, Consulting, Produktmanagement) sind wieder sehr stark vertreten. Insgesamt haben sich die Gewichte zwischen den Tätigkeitsprofilen kaum verschoben.

Gudrun Porath ●

Ranking der E-Learning-Anbieter 2018

MMB Institut. Im Februar veröffentlichte das MMB Institut (www.mmb-institut.de) ein Ranking der größten E-Learning-Anbieter. Grundlage ist der E-Learning-Umsatz 2017 in Deutschland, der ab einer Höhe von einer Million von einem Steuerberater testiert werden musste. Wir veröffentlichen hier in verkürzter Form die ersten 15 von insgesamt 31 Positionen. Die Umsatzveränderungen von 2016 zu 2017 wurden von der Redaktion nachträglich errechnet und in die Liste eingefügt.

Rang	Anbieter	E-Learning-Umsatz in Euro in Deutschland 2017	Umsatzveränderung gegenüber 2016 (gerundet)	Feste E-Learning-Mitarbeiter 2017	Produktionsweise
1	Comcave Group, Dortmund	49.496.000	k. A.	367	off-the-shelf
2	SAP Education, Walldorf	32.780.000	+39,0%	k. A.	off-the-shelf
3	TTS GmbH, Heidelberg	22.907.000	-1,0%	169	custom-made
4	IMC AG, Saarbrücken	17.535.000	+9,0%	235	custom-made
5	Haufe Group GmbH, Freiburg	12.160.000	+26,0%	70	custom-made
6	Know How AG, Stuttgart	9.921.000	+2,1%	98	off-the-shelf
7	Benntec Systemtechnik GmbH, Bremen	7.843.000	+28,8%	90	custom-made
8	Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH, München	5.700.000	+5,5%	60	custom-made
9	Weka Learning Group, Kissing bei Augsburg	5.551.000	+12,0%	31	off-the-shelf
10	Inside Unternehmensgruppe, Aachen	5.235.000	+7,8%	69	custom-made
11	Reflect AG, Oberhausen	5.003.000	+52,2%	42	custom-made
12	Youknow GmbH (ehemals Explain it GmbH), München	4.927.000	+13,0%	50	custom-made
13	MIT E-Solutions GmbH, Friedrichsdorf/Taunus	3.854.000	k. A.	34	custom-made
14	Chemmedia AG, Chemnitz	3.277.000	-7,0%	40	custom-made
15	ILT Solutions GmbH, Köln	3.015.000	+45,7%	20	custom-made

Quelle: MMB Institut Essen. Produktionsformen: custom-made = Produkte und Dienstleistungen werden größtenteils für einzelne Kunden maßgeschneidert/off-the-shelf = Produkte und Dienstleistungen sind größtenteils serienmäßig produziert

„Zuerst der Kulturwandel, dann die Tools“

XING. Am 7. März veranstaltete das Karrierenetzwerk Xing zum dritten Mal den Kongress „New Work Experience“ (NWX19). Stargast war diesmal der Berater Frédéric Laloux („Reinventing Organizations“). Er erklärte, dass die New-Work-Idee nur durch einen von „oben“ gewollten Kulturwandel und nicht nur durch den Gebrauch neuer Tools verwirklicht werden könne.

Am Ende des Kongresses NWX19 rief die Poetry Slammerin Dominique Macri den Teilnehmern begeistert zu: „Wir sind wie 2.000 Teilchen einer großen Bewegung, die berührt und gespannt auf die Reise gehen. Die Zukunft der Arbeit, die Zukunft des Lernens, wird anders!“ und nach einer kurzen Pause ergänzte sie: „Geht da raus, habt Vertrauen, um mit offenem Herzen diese Welt zu verändern.“ Stargast des Tages war der belgische Organisationsentwickler Frédéric Laloux, der auf der NWX einen seiner seltenen öffentlichen Auftritte absolvierte. Mit seinem Buch „Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ schrieb er eines der wichtigsten Standardwerke über modernes Management und innovative Führung. Sein Modell liefert ausgefallene Denkanstöße, um Organisationen zu transformieren und Hierarchien abzubauen.

Laloux distanzierte sich bei seinem Auftritt von einem Verständnis, das New Work nur als Werkzeugkasten mit verschiedenen Tools zur agilen, flexiblen oder innovativen Zusammenarbeit begreift. Für Laloux ist New Work vielmehr eine Haltung und ein neues Weltbild. Ein Weltbild, in dem Unternehmen und Organisationen nicht mehr als Maschinen wahrgenommen und nicht mehr nach Funktionalität und Effektivität beurteilt werden. Im klassischen Management zeige sich dieses technische Verständnis schon an der Sprache – zum Beispiel in Begriffen wie „Input“, „Output“ oder „Blaupause“ oder gar im Begriff des „Boxenstopps“, zu dem überarbeitete Ma-

nager von der HR-Abteilung verdonnert würden. Laloux selbst begreift ein Unternehmen als eine organische Struktur, die sich durch Eigenverantwortung und Zusammenwirken der Einzelelemente ständig weiterentwickelt. Ein Beispiel für ein solches organisches Verständnis ist laut Laloux die niederländische Care-Organisation „Buurtzorg“ bei der die Mitarbeiter selbstorganisiert in kleinen, lokalen Teams arbeiten.

Vorbild Decathlon: Der Chef arbeitet auch an der Basis mit

Doch wie kann man sich dieses neue Verständnis von Arbeit und Organisation aneignen und es mit Leben füllen? Laut Laloux beginnt diese Reise bei einem selbst und kreist um den Sinn der eigenen Arbeit, der eigenen Organisation. Dabei will er keine neuen Blaupausen anbieten, dennoch gab er dem Publikum ein paar Denkanstöße mit auf den Weg und forderte zunächst zum Lesen auf: Man könne vieles von anderen Unternehmen lernen, wenn man begreife, wie diese funktionierten. Außerdem solle man sich als Führungskraft mit achtsamer Wahrnehmung unter die eigenen Mitarbeiter begeben. Als Vorbild hierfür nannte er Decathlons Vorstandsvorsitzenden Michel Abella, der an einem Tag in der Woche in einem Decathlon-Markt mitarbeite.

Zum Schluss kam Laloux auf das „Warum“ einer Veränderung in Richtung New Work zu sprechen. Der Weg zu einer neuen Organisationsform und zu New Work beginne in jedem Fall mit der Frage nach dem eigentlichen Sinn und den tat-

sächlichen Bedürfnissen, die eine solche Reise nötig erscheinen ließen.

Auf die Frage, welches Kapitel er in seinem Buch „Reinventing Organizations“ heute anders schreiben würde, antwortet Laloux, er halte alles, was er geschrieben habe, immer noch für sehr robust, ergänzt aber einen Aspekt, den er nach eigenem Bekunden wohl viel zu wenig berücksichtigt habe: Auch kulturelle Vorstellungen, Geschlechterrollen, Klassenzugehörigkeit oder Ethnien könnten Einfluss auf die Machtverhältnisse in einer Organisation haben. In diesem Kontext meinte Laloux, er habe seine eigene Rolle als „weißer Mann“ noch zu wenig reflektiert.

New Work steht auch für „radikale Demokratisierung“

Neben Frédéric Laloux traten noch Ricardo Semler (Semco Partners) und weitere Redner auf wie Gerald Hüther (Neurobiologe), Kathrin Menges (Henkel), Simone Menne, Joschka Fischer und Sascha Lobo. Der diesjährige NWX-Kongress setzte so auch auf eine globale Perspektive, zu der insbesondere der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler, ehemaliger CEO des Unternehmens Semco, gehörte. Semco wurde schon vor Jahren durch eine radikale Demokratisierung bekannt. Semler selbst gilt weltweit als anerkannter Verfechter für mehr Mitarbeiterverantwortung in Unternehmen und spricht sich für ein Umdenken in den Führungsetagen aus.

Kaum zu glauben, dass Laloux schon Vordenker hatte, aber man kann ohne jeden



Zweifel sagen, dass er von den Gedanken eines Ricardo Semler, die dieser schon vor fast 40 Jahren formuliert hatte, beeinflusst wurde. Semler lebte in Brasilien und musste früh die von seinem Vater gegründete Firma „Semco“ übernehmen. Semco war ein traditionsbewusster und durchaus erfolgreicher Maschinenbauer, der zum Beispiel Schiffsschrauben herstellte und weltweit verkaufte. Produziert wurde sehr personalintensiv in mehre-

ren großen Fabrikhallen, die nach und nach an unterschiedlichen Standorten aufgebaut worden waren. Ricardo Semler erkannte, dass sein Unternehmen nur schlecht zentral zu steuern sei und setzte auf eine Demokratisierung der Unternehmensprozesse. Empowerment der Mitarbeiter, Entbürokratisierung und flache Hierarchien kennzeichneten ab sofort das Unternehmen. Die entsprechenden Schlagworte dazu sind: „Partizipation

statt Hierarchien, Vertrauen statt Kontrolle, Mitbestimmung statt autoritärer Führung.“ Es kam auch zu einer Abschaffung der periodischen Budgets. Dafür wurde Transparenz bei den Einkommen hergestellt. Noch heute merkt man Semler an, dass bei ihm die Kunden und erst recht die Mitarbeiter als Menschen im Mittelpunkt stehen.

Maxim Nopper-Pflügler und Stefanie Hornung ●



New Work Experience 2019. Etwa 2.000 HR-Professionals kamen nach Hamburg, um Frédéric Laloux (links) und Ricardo Semler zu erleben.



Foto: Maxim Nopper-Pflügler/Stefanie Hornung



Das wird ein schöner Monat für ...



... Janina Kugel,

Personalvorständin der Siemens AG, die auf der Hannover Messe erklären darf, was für sie „Führung 4.0“ bedeutet: „Weniger managen, mehr befähigen, mehr motivieren und offen sein für Neues!“ Kugel hält am 3. April eine Keynote auf der „1. Future of Work in Industry“-Konferenz der Hannover Messe. In Halle 19 kommen namhafte Vordenker zusammen, um über die Arbeitswirklichkeit der Zukunft zu sprechen – zum Beispiel auch Bernd Osterloh (VW), Christian Boos (SAP), Gunther Olesch (Phoenix Contact) und der Philosoph Richard David Precht.

1. bis 5. April in Hannover
www.hannovermesse.de



Foto: mauritius images / Ludo Siebig

... den Kurort Bled,

der in Slowenien am Bleder See gelegen ist. Der Ort wird im April rund 500 HR-Experten aus 20 europäischen Ländern beherbergen, die sich zur 29. Konferenz der „European Association for People Management“ (EAPM) angemeldet haben. Im Mittelpunkt steht „The Joy of agile HR“. Mit dabei sind als Redner neben einigen Professoren auch HR-Manager von Unternehmen wie KPMG, BSH, Thyssenkrupp und IBM. Die Veranstalter begründeten die Wahl des Tagungsorts so: „Slovenia is the only country with the word LOVE in its name.“

1. bis 5. April in Bled (Slowenien)
www.love-hr.com



... Alain Bieri,

den bekannten Fifa-Schiedsrichter, der gleichzeitig auch HR-Leiter beim Schweizerischen Roten Kreuz des Kantons Bern ist. Der gelernte Erwachsenenbilder wird im Rahmenprogramm der Messe „Personal Swiss“ auftreten und über „Entscheiden unter Hochdruck“ sprechen. Als Schiedsrichter entscheidet Bieri in Bruchteilen einer Sekunde – Foul oder nicht, gelbe oder rote Karte, Tor oder kein Tor. Kann eine Führungskraft Bieris Erkenntnisse in ihren Alltag integrieren?

2. bis 3. April in Zürich
www.personal-swiss.ch





... Prof. Dr. Gerhard Roth,

den renommierten Hirnforscher. Er bekommt auf den Petersberger Trainertagen den diesjährigen „Life Achievement Award“ verliehen. Diese Auszeichnung gilt als der höchste Preis zur Würdigung eines Lebenswerks in der Weiterbildungsbranche. Roth hat in mehreren Büchern richtungsweisend klargestellt, welche Weiterbildungs- und Coaching-Ansätze in Einklang mit der modernen Hirnforschung stehen und welche nicht.

5. bis 6. April in Bonn/Petersberg
www.petersberger-trainertage.de



... Rainer Petek,

Extrembergsteiger und seit einiger Zeit Organisationsberater. Er betont: „Bei einem Marathon kann ich die Strecke vorher abgehen, beim Klettern in einer alpinen Felswand ist jede Bewegung ein Schritt ins Ungewisse.“ Vom Umgang der Bergsteiger mit dem Unbekannten könnten Führungskräfte viel lernen, meint Petek. Wie sich Unerwartetes meistern und plötzlich entstehende Chancen nutzen lassen, macht er in der Keynote „Das Nordwand-Prinzip – wie Sie das Ungewisse managen“ am Dienstag, 9. April, greifbar.

9. bis 10. April in Stuttgart
www.sued.zukunft-personal.de



... Dr. Utz Niklas Walter,

den wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG). Dort hat man herausgefunden, dass 67 Prozent der Beschäftigten in deutschen Unternehmen sich Schlafpausen im Arbeitsalltag wünschen. Walter wird in seiner Keynote seine zehn besten Schlaftipps verraten und über die Schulung von Führungskräften zu Schlafbotschaftern sprechen.

9. bis 10. April in Stuttgart
www.corporate-health-convention.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

April 2019

Unsicherheit überwinden mit dem „Nordwand-Prinzip“

ZUKUNFT PERSONAL SÜD. Am 9. und 10. April 2019 wird in Halle 1 der Stuttgarter Messe die „Zukunft Personal Süd“ veranstaltet. Im vergangenen Jahr kamen 315 Aussteller und 5.035 Fachbesucher zu dieser HR-Messe. Im Mittelpunkt soll in diesem Jahr die Frage stehen, wie man in eine Unternehmensorganisation mehr Dynamik hineinbringen kann.



Foto: Pflug/Spring Messe

Zukunft Personal Süd. Zum Konzept vieler Aussteller gehört es, die Messebesucher zu (nicht nur körperbetonten) Mitmachaktivitäten zu ermuntern.

Vernetzt, flexibel und agil: Das zeichnet Arbeiten in dynamischen Organisationen aus. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur spielt dabei eine Schlüsselrolle. Der Weg dorthin bedeutet vor allem für Führungskräfte ein grundlegendes Umdenken – weg von klassischen Hierarchiemodellen hin zu modernen Konzepten für Arbeit und gemeinschaftliches Handeln, die den Forderungen einer komplexer werdenden Welt besser gerecht werden können.

Neue Formen der Zusammenarbeit auf Augenhöhe und gemeinsames Lernen werden auch der Grund für tief greifende Organisationsveränderungen sein. Mit welchen Tools können Unternehmen ihre Organisation dynamisch aufstellen? Die „Zukunft Personal Süd“ (www.sued.zukunft-personal.com) will diesen Fragen mit einer Vielzahl von Reden und Diskussionsrunden auf den Grund gehen.

Der bekannteste Keynote Speaker dürfte in diesem Jahr der Extrebergsteiger Rainer Petek sein. In einer disruptiven Welt, in der eine Veränderung die nächste jagt, will Petek den Blick auf neue Formen von Leadership und Transformation von Unternehmen lenken. Dazu greift er auf seine Erfahrungen als Profibergründer zurück und wird auf der Zukunft Personal Süd erklären: „Es geht heute darum, Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit zu entwickeln.“ Wie sich Unerwartetes meistern und plötzlich entstehende Chancen nutzen lassen, macht Petek in seiner Keynote „Das Nordwand-Prinzip – wie Sie das Ungewisse managen“ am 9. April um 11.30 Uhr greifbar.

Wie kann der Change 4.0 gelingen? Und wie lassen sich Veränderungen als Chance begreifen und nutzen, fragt zum Beispiel Speakerin Susanne Nickel. Die Beraterin gibt am 9. April Tipps aus der

Business-Praxis zur People Transformation. Sandra Bierod-Bähre, Bereichsleiterin Personal in der „Kind Unternehmensgruppe“, ist überzeugt: Ohne betriebliche Mitbestimmung – also auch die Einbindung des Betriebsrats – kann der Wandel im Unternehmen nicht gelingen und ist die Akzeptanz der Mitarbeiter gefährdet. In ihrem Vortrag am 10. April stellt sie praktische Beispiele vor und inspiriert zu einem kreativeren Miteinander.

Doch wie meistern die Unternehmen den Übergang ins digitale Zeitalter? Geklärt werden muss, wie die Gesellschaft mit Big Data umgeht und wie die Beziehung zwischen Mensch und Maschine aussehen soll. Für Chris Boos, CEO von Arago, einem Unternehmen für künstliche Intelligenz (KI), steht fest: Mithilfe von KI können menschliche Potenziale freigesetzt und mehr Raum für Kreativität geschaffen werden. Über seine Mission spricht er am 10. April.

Erstmals gibt es in diesem Jahr auf der Messe exklusive Treffen in einer HR-Lounge. Dort geben Branchenexperten und deren Netzwerkpartner Praxistipps für Unternehmen. Zum Beispiel: Wie lässt sich eine Start-up-Kultur im eigenen Unternehmen verankern? Thematisch im Mittelpunkt stehen progressive Arbeitsmodelle wie Coworking. Ebenfalls neu sind die Guided Tours. Sie bieten als Orientierungshilfe Gruppen von höchstens 20 Personen Einblick in zentrale Markttrends und in thematische Interessengebiete. Das 2018 eingeführte Format „Meet the Blogger“ hat sich bewährt. Hier diskutieren Vordenker der deutschen HR-Blogger-Szene mit Fachbesuchern.

Gudrun Porath ●

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2019 ERSCHEINT AM 03. MAI 2019

BARCAMP

CLC jetzt auch in Hamburg

Das Corporate Learning Camp (CLC), ein Barcamp für rund 300 Personalentwickler, fand jetzt auch in Hamburg statt (Foto vom CLC 2018 in Kassel). Wir berichten über die „brennendsten“ Probleme und die aktuellsten Trends, die der selbst organisierte Austausch der Corporate Learning Community zum Vorschein gebracht hat.



Foto: Martin Pichler

METHODENKRITIK

Neue Sau durchs Dorf

Agilität, New Work, Design Thinking oder gar Holacracy sind Stichworte, bei denen Manager „Wir machen das auch“ sagen müssen, wenn sie modern sein wollen. Doch mit jeder neuen Mode werden auch Ressourcen verbrannt und Mitarbeiter demotiviert.



BUSINESS EDUCATION

MBA Kompendium

Unserem Mai-Heft wird unser neues „MBA-Kompendium“ beiliegen. Wir zeigen die neuesten Entwicklungen insbesondere auf dem Markt für berufsbegleitende MBA-Studiengänge auf. Und wir berichten über ein neues Online-MBA-Ranking.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 32. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Sonja Andjelkovic, Klaus Eidenschink, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Georg Kraus, Jochen Krieger, Daniela Kudernatsch, Maxim Nopper-Pfingler, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Michael Treixler


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

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

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

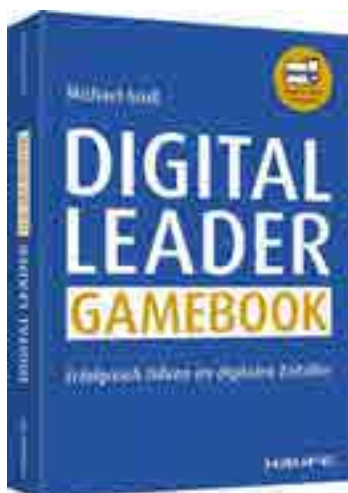
Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW) 

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

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

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und
unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manu-
skripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich ange-
fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.
Aktuelle Informationen finden Sie unter:
www.haufe.de/mediacenter



Michael Groß:

Digital Leader Gamebook – Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter.

Haufe-Lexware, Freiburg 2019, 367 Seiten, 39,95 Euro

WERKZEUGKISTE

Arbeiten als „Digital Leader“

Michael Groß konnte in den letzten Jahren als Berater vielfältige Erfahrungen zum Thema „digitale Transformation von Unternehmen“ sammeln. Zudem besitzt Groß einen Lehrauftrag an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und kümmert sich dort um das Masterseminar „Digital Leadership“.

In seinem neuesten Buch bereitet er als Experte für noch unerfahrene Praktiker die wichtigsten Grundlagen auf, um als Führungskraft die digitale Transformation umzusetzen und ein sogenannter „Digital Leader“ zu werden. Je nach Situation, Bedarf und Aufgabe sind diese „Digital Leader“ im Alltag dann in der Lage, Methoden und Instrumente zu kombinieren, um das bestehende Geschäft zu optimieren und im Einzelfall auch ganz neue Ideen, die ein Unternehmen in die digitale Zukunft katapultieren, umzusetzen.

Und bevor Groß über den „Skillset“ eines „Digital Leaders“ spricht, erklärt er natürlich erst einmal den neuen „Mindset“, den man sich zulegen muss, um zum Beispiel als Führungskraft mit einem gewissen Machtverlust klarzukommen. Sein Tipp: neugierig bleiben, keinem Schema F folgen, Macht abgeben, um neue Macht zu gewinnen.

Warum heißt das Buch „Gamebook“? Zu Beginn führt Groß in die „Digital Leader Canvas“ und den Spielplan ein, der dem Buch als großformatiger Ausdruck beiliegt. Die Canvas liefert zu jeder der vier Führungskompetenzen – „Vernetzung“ und „Offenheit“ im Mindset, „Partizipation“ und „Offenheit“ im Skillset – Spielzüge in jeweils vier entscheidenden Handlungsfeldern. In dieser Struktur „spielt“ die Führungskraft einen Change-Prozess durch und entwickelt Züge und Kombinationen, die wirkungsvolle Ergebnisse bei der Führung in der digitalen Trans-

formation versprechen. In den einzelnen Buchteilen werden ausführlich die Details zum erforderlichen Mindset und Skillset geliefert, die das Rüstzeug für das Spiel sind.

Groß gibt Einblick in seine Werkzeugkiste und beschreibt ausführlich „Tools“, die man zum Erreichen des Ziels „Digitalisierung“ braucht. Mit Grafiken wird laufend der Bezug zur Digital Leader Canvas hergestellt. So fällt dem Leser die Orientierung im Buch leicht. Mit seiner anschaulichen Darstellung und der mutigen und innovativen Herangehensweise macht das Buch Lust auf die Herausforderungen der Arbeitswelt der Zukunft. Das Buch gibt das Wissen und die Werkzeuge an die Hand, um die Transformation zum Digital Leader erfolgreich zu bewältigen.



AUTOR

Dr. Michael Groß

(Jahrgang 1964) ist mit insgesamt 21 Titelgewinnen einer der erfolgreichsten deutschen Schwimmsportler (Spitzname wegen seiner Spannweite: „Albatros“). Seit 2001 ist er als selbstständiger Berater und Coach tätig. Er publizierte Sachbücher wie „Siegen kann jeder“, „Selbstcoaching“ und das „Handbuch Change-Manager“. Groß besitzt/besaß Lehraufträge an der Frankfurt School of Finance and Management und an der Goethe-Universität Frankfurt.

Manchmal liegt es am Erscheinungsbild



Der „Habitus“ ist der Ausdruck unserer sozialen Position. Er bestimmt die Art, wie wir uns in der Welt bewegen und was wir als normal, erstrebenswert und sinnvoll empfinden. Der Habitus ist durch unsere Erziehung tief in uns verwurzelt. Und er entscheidet mit, welchen Erfolg wir im Leben haben – zum Beispiel ob wir in „höhere“ Positionen aufsteigen oder nicht. Die gute Nachricht der Autorin: Der Habitus ist verän-

derbar. Martin entschlüsselt in ihrem Buch die sieben Formen des Habitus: Wissen, Geld, soziales Umfeld, Kultur, Sprache, Körper und Geist. Alle sieben Bereiche beeinflussen den Habitus und lassen sich ausbauen. Die Autorin zeigt, wie es gelingt, sich beim Sprung in die elitären Kreise nicht selbst im Weg zu stehen, etwa weil man krampfhaft versucht, jemand ganz anderer zu sein. Mit ihrem Buch ermuntert sie ihre Leser, ehrlich an sich

selbst zu arbeiten und beschreibt, wie man durch neue Umfeldler zu wachsen beginnt. Der Habitus ändert sich nicht von heute auf morgen, aber die erreichten Veränderungen bleiben erhalten – noch in der nächsten Generation.

Doris Martin:

Habitus: Sind Sie bereit für den Sprung nach ganz oben? Campus Verlag, Frankfurt am Main 2019, 320 Seiten, 22,95 Euro

Nicht jeder Konflikt ist „Ihr“ Konflikt



Philipp Karch hat sich als Trainer auf „Ärgerminimierung“ spezialisiert. Jeder Berufstätige lernt im Laufe seines Berufslebens, dass es sich manchmal lohnt, für eine Sache zu kämpfen und manchmal eben nicht – und dass man sich für das eine oder das andere bewusst entscheiden muss. Konflikte kosten Zeit, Energie und vor allem Nerven. Karch erklärt seinen Lesern: „Ab jetzt ent-

scheiden Sie, was Sie ärgert. Warum? Weil nicht jeder Konflikt Ihr Konflikt ist!“ Dazu rät er, zwischen „Konflikten“ und „Konfliktangeboten“ zu unterscheiden.

Wie konzentriert man sich auf die wirklich förderlichen Auseinandersetzungen? Antworten darauf liefert Karchs neues Buch. Er zeigt ganz konkret Möglichkeiten, aufkommende Konflikte zu deeskalieren, ihre Ursachen zu analysieren, eige-

nen Ärger zu minimieren und dem Gegenüber Grenzen aufzuzeigen. Karch: „Es gibt keinen persönlichen Konflikt, zu dem man nicht selbst beigetragen hat und den man nicht selbst auflösen kann.“

Philipp Karch:

Was mich ärgert, entscheide ich: Konflikte klug bewältigen. Verlag Business Village, Göttingen 2018, 312 Seiten, 24,95 Euro

Borgert legt den Finger in die Wunde



Es steht einem Berater nicht zu, ein Unternehmen als „krank“ zu bezeichnen, aber wie oft denken Deutschlands Angestellte mit vollem Ernst bei der Arbeit: „Das ist doch krank, was wir hier machen!“ Die Autorin nutzt „Krankheit“ als Metapher dafür, dass in vielen Unternehmen die Art, wie der „Laden“ organisiert ist, einfach nicht mehr zu unserer komplexen, dynamischen und vernetzten Ar-

beitswelt passt. Alle merken das sehr genau und spüren ein Unwohlsein. Die Organisation als System ist „krank“ – oft selbst dann, wenn sie nach außen (noch) wirtschaftlich gesund erscheint.

Borgert legt den Finger in die Wunde und kritisiert Kontrollzwang, Methodengläubigkeit, stark verknöcherte Organisationsstrukturen oder eine Besprechungsdiaarrhö. Auf eine sehr wertschätzende, aber

provokative Weise zeigt die Autorin, wie wichtig es ist, Organisationen den Spiegel vorzuhalten und erklärt, wie man „krankhafte“ Muster ablegen kann.

Stefanie Borgert:

Die kranke Organisation: Diagnosen und Behandlungsansätze in Zeiten der Transformation. Gabal Verlag, Offenbach 2019, 264 Seiten, 25 Euro

Jean Case:

Be Fearless: 5 Principles for a Life of Breakthroughs and Purpose, Simon & Schuster, New York 2019, 272 Seiten, 22 Euro

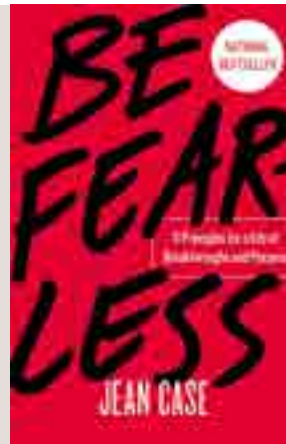


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Packende Geschichten über Game Changer

Keine Angst vor den „anderen“

Mit ihrem Buch „Be Fearless“ hat die renommierte Philanthropin, Investorin und Technologievorreiterin Jean Case eine Roadmap für Pioniere vorgelegt. Sie macht fünf universelle Prinzipien aus, die wirkliche Macher beherzigen: Sie gehen eine große Wette auf die Zukunft ein, sind kühn und scheuen keine Risiken, sie scheitern und stehen wieder auf, sie verlassen ihre Nischen und überwinden ihre Angst angesichts der Dringlichkeit von Veränderung. Kurzum: Sie sind furchtlos.

Jean Case, die heute mit ihrem Mann Steve die Case Foundation leitet, weiß, wovon sie spricht: In den 80er-Jahren kam sie zu AOL, damals ein kleines Start-up, das später entscheidend mit dazu beitrug, das Internet massentauglich zu machen. Teilweise liest sich das Buch wie die Memoiren einer amerikanischen Machtakteurin und Einflussnehmerin. Doch sie ist auch eine grandiose Geschichtenerzählerin, der es immer wieder gelingt, selbst bekannten Success-Stories eine neue Wendung zu verleihen.

„Zusammenarbeiten mit Menschen, die nicht sind wie wir, bringt den Erfolg.“

So berichtet sie von ungewöhnlichen Partnerschaften. Im Jahr 2010 ging etwa die NASA mit Lego eine Partnerschaft ein.

Die Raumfahrtagentur hoffte, junge Menschen als Nachwuchs zu gewinnen und das Spielzeugunternehmen wiederum wollte Kindern helfen, kreativ über ihre Zukunft nachzudenken. Das Space Shuttle Endeavour brachte elf Lego-Baukästen auf die

Internationale Raumstation. Das Modell wurde dort von Wissenschaftlern verwendet, um Experimente durchzuführen, während Kinder und ihre Lehrer virtuell mit auf die Reise gingen, ihre eigenen Modelle bauten und dabei mit den Astronauten interagierten.

Ein weiteres Beispiel: Als der Ebola-Virus in Südafrika grassierte, standen Helfer und medizinisches Personal bereit, doch die verfügbaren Gefahrgutanzüge waren unhandlich und erforderten einunddreißig Schritte zum Anziehen und zweiundzwanzig zum Entfernen. Der (zum Teil aus sehr giftigen Materialien hergestellte) Stoff war überhaupt nicht atmungsaktiv und das Sichtfeld innerhalb von Minuten beschlagen. Deshalb rief die Johns Hopkins University einen Designwettbewerb aus, an dem auch eine Brautkleidnäherin namens Jill Andrews teilnahm. Zusammen mit der Universität kreierte sie einen Ebola-Schutzanzug, der aus einem Stück bestand, mit einem stabilen Reißverschluss auf der Rückseite, einer größeren Gesichtsmaske und mit einem kleinen, batteriebetriebenen Ventilator.

Gerade in einer Zeit, in der sich so viele Menschen in ihre Nischen zurückziehen, brauche es furchtlose Game-Changer, die Vorurteile überwinden, meint Jean Case. Sie fährt deshalb regelmäßig auf Campingurlaub, um ihrem privilegierten Leben zu entfliehen und in wirtschaftlich abgehängten Regionen Menschen aus einer anderen Schicht zu begegnen. „Die Fähigkeit, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die nicht sind wie wir selbst, ist ein Teil des Erfolgsgeheimnisses.“

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

Frühjahrs-Impulstag

GABAL.
Wissen vernetzen

VITAMIN B FÜR IHREN ERFOLG

Bis 10. April
anmelden und
Frühbucherticket
ab 159 € sichern

Professionelles Netzwerken für Trainer, Coaches, Berater und KMU

Samstag, 11. Mai 2019, 09:00 - 17:00 Uhr | IntercityHotel Mainz

Foto: Forolia, Urthelberg/ki

Ihre ReferentInnen und Themen:



Petra Polk



Prof. Dr. Simone Zeuchner



Angelika Eder



Joachim Rumohr



Julia Kunz



Stephanie Hucke



Michael Rossié

Networking – der Turbo für Ihr Business • Corporate Governance und übergreifendes Netzwerken in Unternehmen • Erfolgreich netzwerken mit dem Speed-USB • Kaltakquise ist tot – macht aber nix dank XING, LinkedIn & Co. • So beflügeln (Mitarbeiter-)Netzwerke die Karriere • Business oder Kaffeeklatsch? 30 Jahre Frauennetzwerk FaU e.V. • Kommunikation für Networkmuffel

Unterstützt von:



www.gabal-verlag.de



www.juenger.de



www.letsfindexperts.com



www.marketing-boerse.de

Veranstalter:
GABAL e.V.

www.gabal.de/impulstag-professionell-netzwerken



#gabalfit19

Boris Grundl



Paragraf 74

Werde selbst zum Mut-Bürger

Was ist für Sie mutig? Aus einem Flugzeug zu springen, dem Chef die Meinung zu sagen oder alles hinzuschmeißen, um mit dem Rucksack durch die Welt zu reisen? Schnell wird klar: Mut ist sehr individuell – je nachdem, wovor jemand Angst hat. Was mutig scheint, ist es oft nicht. Denn Mut heißt nicht die Abwesenheit von Angst, sondern deren Überwindung – und Ängste gibt es so viele, wie

„Was tun wir nicht alles für Likes? Es ist fast so, als würden wir uns emotional prostituieren.“

es Menschen gibt. Hier soll es um den Mut als die Lebensaufgabe gehen, uns selbst zu erkennen, anzuerkennen, uns auszuhalten und unserer eigenen Wahrheit zu folgen.

Das mag simpel klingen, ist jedoch eine enorme emotionale Leistung. Denn die soziale Erwünschtheit zerrt an uns. Unsere Umwelt „weiß“, was gut und richtig ist, und wie gern tun wir alles, um beliebt, anerkannt und „erwünscht“ zu sein. Das fühlt sich zwar gut an, besitzt aber nur kurze Haltbarkeit und muss immer stärker gefüttert werden. Das Verlangen wird zur Sucht nach Bestätigung von außen. Mut heißt, weder mit noch gegen den Strom zu schwimmen, sondern durch stetige Reflexion immer authentischer und wahrhaftiger zu werden. Sich im Spiegelbild zu fragen, ob man wirklich so ist und so sein will, um dann seine limitierenden Programmierungen abzuwerfen, ist mutiger als jeder Fallschirmsprung. Denn diese Selbstüberwindung kann Konsequenzen haben. Wer sich so entwickelt, spricht frei, wirkt unbequem und hält anderen den Spiegel vor. Die Gefahr besteht, dass sich Freunde, Kollegen und sogar der eigene Partner abwenden. Wenn Langeweile oder Unzufriedenheit unser Leben

prägen, ist ein Preis zu zahlen: Erst wenn ich mich selbst verändere, kann ich die Welt verändern. Mit diesem Mut können wir viele Probleme lösen – wie Gewalt in der Familie, Betrug und Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz. So halten vom Partner misshandelte Frauen zwanghaft das sozial erwünschte Bild der glücklichen Familie aufrecht. Männer geben das Umgekehrte erst recht nicht zu. Und wer es bemerkt, braucht Mut, um für das Opfer einzutreten und ihm zu helfen. Doch Vorsicht! Es ist leichter, solche Limitierungen bei anderen anzuprangern, als die eigenen zu überwinden. Was tun wir nicht alles für Likes und Klicks. Es ist fast so, als würden

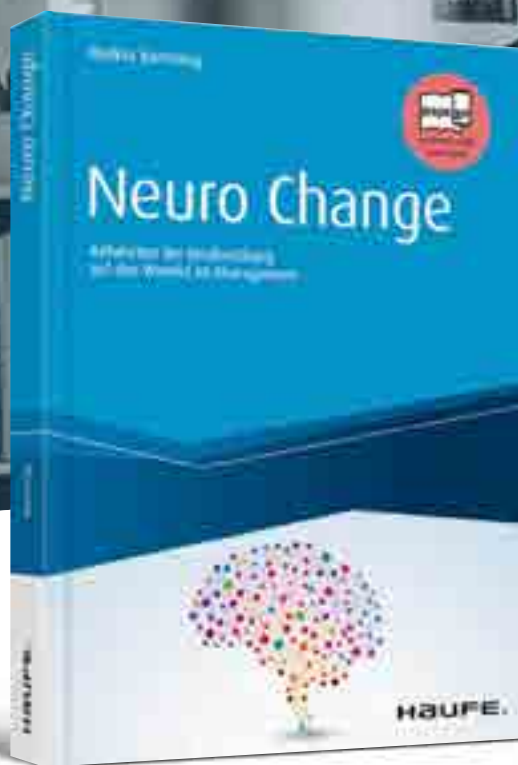
wir uns emotional prostituieren. So fördert unsere aktuelle Studie über Verantwortung (www.verantwortungsindex.de) Erstaunliches zutage: Männer gelten als verantwortungsbewusst, wenn sie loyal sind. Kein Wunder also, dass Seilschaften in Unternehmen entstehen und Schummel-Software so lange unentdeckt bleibt.

Nebenbei verrät der Verantwortungsindex auch, dass insbesondere hilfsbereite Frauen als verantwortungsbewusst gelten. Kein Wunder, dass sie in der Karriere nur schwer aufsteigen und an Einfluss gewinnen. Wir bewundern den Mut der Geschwister Scholl und zögern, vor unserer eigenen Tür Klarheit zu schaffen. Wir verschwenden Energie auf die Feigheit anderer und sollten doch besser für unsere Wahrheit eintreten.

Ändern neue Einsichten unsere Meinung, ist es doppelt mutig, das zuzugeben und für unseren neuen Weg zu argumentieren. Ohne andere zu missionieren! So wie Gandhi, der sagte: „Ich bin der Wahrheit verpflichtet, wie ich sie jeden Tag erkenne, und nicht der Beständigkeit.“ So können wir immer freier agieren und damit auch die Welt ein bisschen freier machen. Was für eine schöne Vorstellung.

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

NEUE ANSÄTZE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



ISBN 978-3-648-11709-5
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-12404-8
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-11714-9
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

VERÄNDERUNG BEGINNT IM KOPF

Wer den Change in den Köpfen der Mitarbeiter einführen und etablieren will, muss die Funktionsweise des Gehirns kennen und berücksichtigen. Erfahren Sie, wie das menschliche Gehirn auf Wandel und Entwicklung reagiert und welche Strategien helfen, Veränderungen zu stimulieren und effektiv durchzuführen.

- + **Viele Methoden und Übungen zum Ausprobieren**
- + **Möglichkeiten, Motivation und Hindernisse zur Veränderung erkennen**
- + **Veränderungen anderer: die wichtigsten Voraussetzungen**

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



„Ich bin kein schlechter Mensch, nur weil ich ein großes Vermögen habe. Ich bin gar nicht so anders als die meisten Menschen ... Aber ich war immer gut, wenn ich richtig neugierig war.“

Dirk Roßmann, Gründer der Drogeriemarktkette Rossmann, in einem Interview mit Gabor Steingart für dessen Newsletter „Morning Briefing“ am 9. März 2019.

„Früher wurde Weiterbildung als Zusatzbelastung empfunden. Heute ist Learning & Development (ein abwechslungsreiches Lernprojekt) quasi der neue Dienstwagen.“

Vera-Carina Elter, HR-Vorstand bei KPMG, in der „Personalführung“ Nr. 3/2019

„Mein Team ist sehr divers. Und ja, es ist nicht immer einfach. Zum Teil wusste ich schon bei der Auswahl: Diese Person wird mich unendlich Nerven kosten. Aber ich wusste eben auch: Der Grund dafür ist, dass sie anders ist als ich und auf Dingen beharren wird, die nicht zu meinen Präferenzen gehören. Also wird es sich lohnen!“

Janina Kugel, Personalvorständin der Siemens AG, im „T3n Magazin“ Nr. 55, 2. Quartal 2019

„Ich würde in Deutschland bleiben, auch wenn ich 80 Prozent Steuern zahlen müsste ... Ich will etwas zurückgeben.“

Dietmar Hopp, Mitgründer SAP, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 10. März 2019

„Donald Trump ist nur ein sehr gefährlicher Verrückter. Ich glaube, dass jene Menschen gefährlicher sind, die sagen, dass sie genug tun gegen den Klimawandel, aber in Wahrheit nur an der Oberfläche kratzen.“

Greta Thunberg, Initiatorin der „Fridays for Future“-Bewegung, in der „Welt“ vom 15. März 2019

„Es heißt ja oft, ein Coach müsse kein Spezialist für die Branche seines Klienten sein. Wenn man aber ehrlich ist, ist es im Bereich des Executive Coaching sehr schwer, als Coach zu bestehen, wenn man keine branchenspezifischen Erfahrungen mitbringt.“

Dr. Geertje Tutschka, Associate Certified Coach (ICF), im „Coaching Magazin“ Nr. 1/2019

„Ich bin ein großer Anhänger der Meinungsfreiheit. Dennoch denke ich, dass langfristig die Freiheit, jeden Mist ins Netz zu stellen, limitiert werden wird, weil nicht nur solche Grausamkeiten wie das Massaker in Christchurch dadurch incentiviert werden, sondern auch, weil unsere politischen Systeme noch nicht ... den Folgen gewachsen sind.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ vom 15. März 2019

„Philosophen denken, die Menschen wüssten genau, was sie wollen, strebten danach, erreichten es aber nicht. Aus meiner Sicht ist das falsch. Die meisten Menschen haben keine Ahnung, was sie wirklich wollen. Sie sind arm an Begierde.“

Frithjof Bergmann, geistiger Vater des New-Work-Konzepts, „T3n Magazin“ Nr. 55, 2. Quartal 2019

„Irrend lernt man.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

HAUFE.



NEU

HR TRIFFT INSPIRATION

DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

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

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin



Die Wirkung der Methode Neuroimagination® wurde durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie empirisch belegt.

Neuroimagination® ist das Ergebnis unserer Forschung.

Neuro-Agility. Selbstwirksamkeit. Empowerment.



Ob Vorhaben gelingen und Ziele erreicht werden, bestimmt das Zusammenspiel zwischen Willen (Cortex) und Emotion (limbisches System).

Über 20 Jahre wissenschaftliche und interdisziplinäre Arbeit sind das Ergebnis der Methode Neuroimagination®, durch deren Entwicklung ein entscheidender Grundstein für die Etablierung eines neurosystemischen Verständnisses in Beratung, Coaching und Training gelegt wurde. Angetrieben durch seine Fragen als Therapeut, hat der Entwickler der Methode Neuroimagination® Horst Kraemer in den 90er Jahren mit seinem interdisziplinären Team in praktischer Arbeit begonnen, kognitive und emotionale Vorgänge zu vereinen.

Neuroimagination® verbindet Forschung und Praxis

Damit die Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, wird im Coaching mit Neuroimagination® die Selbststeuerung für ein geordnetes Emotionsmanagement trainiert. Das bedeutet, dass kognitive und emotionale Prozesse über synaptische Verbindungen gleichzeitig angesteuert werden. Die hierdurch aktivierte synaptische Flexibilität (Neuro-Agility), die veränderte Hormonbildung sowie das beruhigte Nervensystem ermöglichen die Einflussnahme auf die Emotionen mit spürbaren Körpereffekten. Biografische Altlasten oder belastende Prägungen können nun verarbeitet und von negativen Körperreaktionen entkoppelt werden.

Neuroimagination findet im Business und im Privaten dort ihren Einsatz, wo eine nachhaltige und messbare Wirkung verlangt wird: Neuro-Agiles Leadership, Mitarbeiterbindung und Motivation, Gesundheitsprävention, Soforthilfe bei Stress und Burnout sowie zu allen Themen der Persönlichkeitsentwicklung. Das von der Brainjoin Gruppe entwickelte Retention Health Management unterstützt Unternehmen in der Anwendung von neurosystemischem Forschungswissen.

Vortrag Neuro-Agility

18. Mai 2019, Zürich | 5. Oktober 2019, Saarbrücken

DBVC anerkannt: Ausbildung Neuroimagnations-Coach®

23. Mai 2019, Zürich | 28. Mai 2020, Saarbrücken

Workshop Neuroimagination®LIGHT

Soforthilfe nach Stresserleben

10. – 12. Oktober 2019, Saarbrücken

Wenn das, was Sie denken, mit dem, was Sie fühlen übereinstimmt, dann können Sie mit klarem Kopf und gesunder Kraft Entscheidungen treffen. Gleichzeitig erreichen Sie durch eine authentische Ausstrahlung und ambivalenzfreie Kommunikation Ihre Ziele.