



wirtschaft weiterbildung

05_22

www.wuw-magazin.de

Martin Wehrle_Karrierecoach erfolgreich als Youtube-Star s. 14

Anne M. Schüller_So geht fehlertolerante Lernkultur s. 24

Oliver Maassen_Lieber „Good Work“ als „New Work“ s. 48

Neues Ausmaß von Stress

Wie kognitives Verhaltens-Coaching helfen kann s. 16



**Aktuelles
Whitepaper**

STARKE PARTNER

**Die Lernplattformen der
Haufe Akademie**

Wenn es um Personalentwicklung geht, sind Lernplattformen die unverzichtbaren Partner an Ihrer Seite. Lesen Sie jetzt in unserem Whitepaper, wie LMS und LXP einzeln – oder im Zusammenspiel – Lernen in Ihrer Organisation auf ein neues Level heben.

13.

COACHING & TRAINING AWARD DES DVCT 2022

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist schon einige Jahre her, aber ich habe diese Situation immer noch vor Augen: Wir saßen zu fünft beim Mittagessen und haben uns lachend unterhalten. Dabei fiel uns allen auf – darüber tauschten wir uns aber erst später aus –, dass einem in der Runde die Gesichtszüge entglitten. Eine Seite schien gelähmt zu sein, während er etwas schleppend sprach. Das Mittagessen war zu Ende. Der Kollege musste sich beim Aufstehen kurz abstützen, fuhr dann allein nach Hause. Am nächsten Tag erfuhren wir, dass er einen Schlaganfall gehabt hatte. Zum Glück überstand er alles gut. Bis heute frage ich mich, warum es uns allen nicht gelungen war, die eindeutigen Symptome zu deuten und einen Notarzt zu rufen.

Warum ich heute wieder daran denke, liegt an diesem Satz in der Titelgeschichte: „Betrachten wir die Menschen in unserem Umfeld regelmäßig daraufhin, ob bei ihnen Symptome von Dauerstress erkennbar sind. Wenn ja, informieren wir sie darüber und übergeben sie in kompetente Hände.“ Gerade jetzt, da die Pandemie ihren Schrecken verliert, aber mit dem Ukraine-Krieg neue existenzielle Sorgen aufkommen, ist es wichtig, die ununterbrochene Belastung zu erkennen. Unser Autor erklärt, dass Menschen im Dauerstress sich nicht mehr selbst helfen können. Sie brauchen einen Kümmerer – in der Familie genauso wie im Unternehmen. Fallen Symptome bei Kolleginnen oder Kollegen auf, empfiehlt er zunächst, den Betroffenen oder die Betroffene feinfühlig auf die eigenen Beobachtungen und dann auf professionelle Hilfsangebote hinzuweisen.

Und hier kommen meine Zweifel angesichts der erlebten Situation wieder auf: Wie können wir sicherstellen, dass nicht alle die Symptome sehen, sie aber nicht richtig deuten oder überhaupt bewusst wahrnehmen? Wie gelingt der Übergang von Beobachtung zu Handlung? Vielleicht ist unsere Titelstrecke ein Anfang dafür, die Darstellung der Symptome ein Anlass zum bewussten Reflektieren und das dargestellte kognitive Verhaltenscoaching ein Weg, um Betroffenen einen Weg aus dem Dauerstress zu zeigen.



Ich wünsche eine wertvolle Lektüre!

K. Enderle da Silva

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

BEWERBEN.
PROFITIEREN.
GEWINNEN.



**BIS ZUM 30. JUNI
BEWERBEN**

Der dvct Coaching & Training Award 2022 zeichnet neue Ideen und Methoden aus. Das Mitmachen lohnt sich für alle Trainer*innen und Coachs (mit oder ohne dvct-Mitgliedschaft).

Bewerben Sie sich jetzt mit einem innovativen und spannenden Trainings- oder Coachingkonzept.

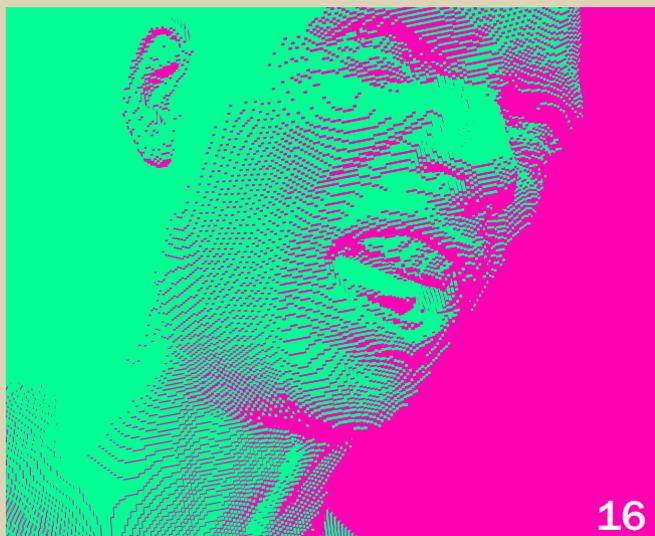


Weitere Infos unter:

<https://www.dvct.de/verband/coaching-und-training-award/>



Immer. Mehr. Wert.



Dauerstress. Das kognitive Verhaltenscoaching kombiniert einen zukunftsorientierten Coaching-Ansatz mit den Konzepten und Methoden der kognitiven Verhaltenspsychologie. Dieses Konzept kann gegen kontinuierlichen Stress helfen.



Fehlertoleranz. Die „Tarte Tatin“ ist ein Paradebeispiel für einen Fehler, der kreativ in einen Erfolg verwandelt wurde.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

menschen

14 500.000er Schallmauer durchbrochen

Der Karrierecoach Martin Wehrle hat mit seinem Youtube-Kanal „Coaching- und Karrieretipps“ die Marke von 500.000 Abonnenten geknackt. Jetzt gibt er Tipps, wie das auch anderen gelingen kann.

titelthema

16 Ein neues Ausmaß von Stress

Viele Menschen rutschen gerade von einem zeitlich befristeten, durchaus auch motivierenden Stress, in einen Dauerstress ab. Die Pandemie und der Ukraine-Krieg sorgen für eine andauernde Grundbelastung, die sich auch in einem Leistungsabfall bei der Arbeit äußern kann. Das kognitive Verhaltenscoaching kann hier helfen, wenn normale Stressabbauverfahren nicht mehr ausreichen.

22 „Nur Affektregulierung hilft gegen Stress“

Erst die Fähigkeit, negative Affekte regulieren zu können, ermöglicht kreative Problemlösungen, lautet eine Botschaft des Resilienz-Kongresses 2022.

personal- und organisationsentwicklung

24 Die fehlertolerante Lernkultur

Erkunden und ausprobieren: Das sollte das Motto der Unternehmen sein, die Innovationen hervorbringen wollen. Fehler sollten dabei mit eingerechnet werden und Teil einer Lernkultur sein. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass dies gelingen kann.

28 Von der Führungsgruppe zum Team

Gut zusammenarbeitende Vorstands- und Führungsteams sind die wichtigsten Vorbilder und Treiber, wenn es darum geht, neue Organisationskulturen und Strategien im Alltag vorzuleben und umzusetzen. Zwei Beispiele zeigen, wie diese Transformationsarbeit gelingen kann.

training und coaching

34 Jetzt Bleibegespräche trainieren

Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer denken derzeit über einen Jobwechsel nach. Bei den ersten Warnsignalen können Führungskräfte mit guten Stay-Interviews gegensteuern.

38 Große Nachfrage, wachsende Konkurrenz

Die Pandemie hat dem Geschäft mit digitalem Lernen und damit auch dem Geschäft mit Learning-Systemen einen großen Schub versetzt. Das stellt die Anbieter von Lernplattformen allerdings auch vor einige Herausforderungen.

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN



34

Kommunikation. Wie Führungskräfte wechselwillige Mitarbeitende mit Bleibegesprächen überzeugen.



48

HR-Messe. Bei der „Zukunft Personal Süd“ standen vor allem Gesundheitsthemen im Fokus der Ausstellenden und Besuchenden.

40 Die persönliche Entwicklung wird zum obersten Ziel
Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, Coaching und die Arbeit am eigenen Mindset – immer mehr Business Schools setzen auf die persönliche Entwicklung ihrer Teilnehmenden – auch weil diese es dringend wünschen, besser auf die zwischenmenschlichen Probleme des Berufsalltags vorbereitet zu werden.

messen und kongresse

46 Learntec 2022 erweitert auf drei Messehallen
Coronabedingt wurde die Learntec in diesem Jahr vom Januar in den Mai verschoben. Sie soll jetzt vom 31. Mai bis 2. Juni 2022 als Präsenzveranstaltung in der Messe Karlsruhe stattfinden. René Naumann, Projektleiter der Learntec, hat gegenüber der Fachpresse einige Messehighlights verraten.

48 Gesundheitsthemen gewinnen an Bedeutung
Mit der Messe „Zukunft Personal Süd“ und der integrierten „Corporate Health Convention“ öffnete Anfang April in Stuttgart die erste große HR-Messe nach der Coronapause ihre Pforten. Einige bekannte Player der HR-Szene fehlten. Dafür trumpten die Dienstleister aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement auf.

Rubriken

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

**Kosten-
loses PDF**



SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN



Nutzen Sie unseren kostenlosen PDF-Download:
www.haufe.de/tagen



Foto: ROBYN BECK / Kontributor / gettyimages.de

WER Das Foto zeigt den amerikanischen Schauspieler Will Smith weinend während seiner Dankesrede – kurz nachdem ihm in diesem Jahr der Oscar als „Bester Hauptdarsteller“ überreicht wurde.

WAS Will Smith weinte auch, weil er sich dafür entschuldigte, wenige Minuten zuvor einen Moderator der Veranstaltung geohrfeigt zu haben, der über seine Ehefrau einen schlechten Witz gemacht hatte.

UND SONST Das Foto wurde von Robyn Beck, Fotograf der Agentur AFP, am 27. März 2022 bei der 94. Oscar-Verleihung in Los Angeles aufgenommen. Es wird weltweit von Getty Images vertrieben.

Gute Gewalt? Will Smith entschuldigte sich – nachdem er seinen Oscar entgegengenommen hatte – für die von ihm verteilte Backpfeife mit den Worten: „Ich bin in meinem Leben dazu berufen, Menschen zu lieben und Menschen zu beschützen ...“ Er fügte noch die etwas wirren Bemerkungen hinzu, vieles sei in diesem Moment kompliziert für ihn und die Liebe würde die Menschen nun einmal dazu bringen, verrückte Dinge zu tun.

Die ganze Rede machte die Sache (den „Ohrfeigen-Skandal“) noch viel schlimmer: Will Smith begründete seine Entgleisung mit der Liebe zu seiner Familie. Er instrumentalisiert so seine Lieben und benutzte sie als Rechtfertigung für ein inakzeptables Verhalten. Sollte es erlaubt sein, Gewalt auszuüben, wenn man es aus Liebe (oder aus „berechtigter“ Rache) tut?

DIE NUMMER 1 BEI PERSONAL- FRAGEN

Die verlässliche
HR-Software inkl.
Zeugnisgenerator

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

Profitieren Sie von:

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



Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:

www.haufe.de/gold

0800 50 50 445 (kostenlos)

UMFRAGE

BDU-Consultants trotz Krieg zuversichtlich

Die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) vierteljährlich durchgeführte Geschäftsklimabefragung in der Consultingbranche kommt für das 1. Quartal 2022 zu dem Ergebnis, dass die

aktuelle Geschäftslage vielfach noch als gut eingeschätzt wird, sich die Aussichten aber eintrüben. BDU-Präsident Ralf Strehlau erklärte: „Durch den Ukraine-Krieg wächst auch bei den Beratern die Unsicherheit

hinsichtlich der weiteren Konjunktorentwicklung.“ Knapp 80 Prozent der befragten Berater bleiben trotz wachsender Unwägbarkeiten bei ihren bisherigen Umsatzplanungen. Die Consultingfirmen korrigieren ihre Planungen „nur“ um durchschnittlich 2,4 Prozent nach unten. Kleinere Unternehmensberatungen passen ihre Erwartung (-3,5 Prozent) stärker nach unten an als mittelgroße und große Consultingfirmen (-1,5 beziehungsweise -1,3 Prozent). Bei etwas mehr als der Hälfte sind bislang noch keine Beratungsmandate durch die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs unmittelbar betroffen.

Kleine Änderung, großes Signal: das Kürzel BDU steht ab sofort für „Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen“. Es heißt nicht mehr „Bundesverband Deutscher Unternehmensberater“, weil schon lange keine Einzelpersonen mehr aufgenommen wurden und man so auch ein Bekenntnis zur Vielfalt herausstellen will.



Ralf Strehlau. Der BDU-Präsident sieht in der Krise steigenden Beratungsbedarf.

Foto: BDU

ZUKUNFT PERSONAL NORD

Nutzen von Coaching Apps

Eine Vielzahl von Coaching Apps sind in den vergangenen zwei Jahren auf den Markt gekommen. Welche Erfahrungen gibt es? Zu diesem Thema findet am 4. Mai auf der Messe „Zukunft Personal Nord“ eine Podiumsdiskussion statt, an der Lars-Peter Linke, stellvertretender DVCT-Vorstandsvorsitzender, Vincent Oswald, Co-Founder von Becoach, und Rebecca Rutschmann, Co-Founderin von Evoach, teilnehmen werden.

Die Moderation liegt in den Händen von Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin von „Wirtschaft + Weiterbildung“. Die Messe findet vom 3. bis zum 4. Mai in den Hamburger Messehallen statt (www.zukunft-personal.com/de/events/zp-nord/). Da die Logistik ein wichtiger Wirtschaftsmotor im Norden Deutschlands ist, widmen die Messemacher dieser Branche einen Schwerpunkt.

DATI

Neue Agentur für Innovationen

Technologische und soziale (!) Innovationen von Hochschulen und Universitäten sollen künftig schneller von kleinen und mittleren Unternehmen in die Praxis umgesetzt werden. Dazu will die Bundesregierung die „Deutsche

Agentur für Transfer und Innovation“ (DATI) ins Leben rufen. Erste vorläufige Konzepte wurden jetzt Mitte April in Berlin vom Bundesforschungsministerium (BMBF) vorgestellt.

Sogenannte Regional-Coachs sollen flexibel vor Ort arbeiten, um eine schnelle Umsetzung der Ideen zu erlauben. Eine zentrale Servicestelle von DATI soll außerdem als Kompetenzzentrum für ganz Deutschland dienen. Für den Aufbau der Organisation sind in diesem Jahr 20 Millionen Euro vorgesehen, später will das Ministerium dreistellige Millionenbeträge zur Verfügung stellen.



Bettina Stark-Watzinger. Bundesforschungsministerin

KRIEG IN DER UKRAINE

„Ängste ausblenden hilft nicht“

Der Krieg in der Ukraine lässt niemanden unberührt. Das merkt auch Kerstin Hillbrink, die Beschäftigte im Rahmen einer externen psychologischen Gesundheitsberatung unterstützt.

„Zu uns in die Beratung kommen aktuell sehr viele Menschen, die aufgrund der Situation und der damit verbundenen Ängste schlecht schlafen, zum Teil sogar über Panikattacken berichten“, berichtet die Diplom-Psychologin. Es sei sinnvoll, die Angst zu akzeptieren. Sie dürfe sein. In einem zweiten Schritt gelte es dann zu überlegen, was einen

beruhigen könne. Hillbrink: „Was Menschen grundsätzlich Halt gibt, sind Beziehungen, soziale Kontakte zu anderen Menschen, mit denen sie sich austauschen können.“

Seien persönliche Treffen coronabedingt nicht möglich, dann laute die Alternative, auf digitalem Weg zu kommunizieren, um nicht den Boden unter den Füßen zu verlieren. Es sei wichtig, über die Ängste zu reden, sich verstanden zu fühlen und mitzukriegen, wie andere damit umgingen. Habe man die Wahrnehmung, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin es nicht allein schafft, ist es na-

türlich sinnvoll, professionelle Beratung anzubieten.

Kerstin Hillbrink ist Beraterin Gesundheitsmanagement bei der BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH in Bonn und bietet psychosoziale Beratungen für Unternehmen und deren Beschäftigte im Rahmen des Employee Assistance Program (EAP) an. Im Podcast „Ukraine-Krieg: Jetzt dürfen wir auch im Job über Ängste reden“ berichtet Hillbrink über Wege aus der Angstspirale (www.bad-gmbh.de/podcast/jetzt-duerfen-wir-auch-im-job-ueber-aengste-reden/).

Foto: Ahmet Aglamaz / AdobeStock



REEBOK

Trailrunning beliebtester Fitnessstrend 2022



Der Sportartikelhersteller Reebok hat versucht die beliebtesten Fitnessrends herauszufinden, indem er die auf Pinterest veröffentlichten Fotos auswertete. Pinterest ist eine Onlinepinnwand für Grafiken und Fotografien.

Auf Platz 3 landete „Yoga“. Die 1,2 Millionen Pins auf Pinterest sprechen für die Be-

liebtheit der Sportart. Yoga entspannt offenbar nach langen, stressigen Tagen. Auf Platz 2 kamen „Mindfulness-Übungen“. Gemeint sind damit alle Arten von Meditation. Platz 1 belegt das „Trailrunning“. Über acht Millionen Mal wurde Trailrunning auf Pinterest geteilt und wurde damit laut Reebok zum beliebtesten Fitnessstrend des Jahres 2022.

Beim Trailrunning rennt man einfach querfeldein drauf los. Ein grober Untergrund und Hindernisse trainieren angeblich neben der körperlichen Ausdauer auch die Koordinations- und Konzentrationsfähigkeit des Läufers. Da der gesamte Körper stabilisiert werden muss, werden mehr Muskelgruppen als beim Laufen auf der Straße beansprucht. Reebok sagt über die Trends: Die Menschen wollen zur Ruhe kommen und haben verstanden, dass Sport unabdingbar ist, um auch die Psyche gesund zu halten.

Kurz und Knapp

Beraternachwuchs. Gute Weiterbildungsangebote und transparente Karriereperspektiven sind für Studierende das Wichtigste, um bei einem Unternehmensberater anzuheuern. Für 82 Prozent stehen diese Forderungen bei der Arbeitgeberwahl auf der Liste mit Pro-Argumenten ganz oben. Erst an zweiter Stelle orientiert sich der Consulting-Nachwuchs an den Verdienstmöglichkeiten (72 Prozent), gefolgt von der Erreichbarkeit des Unternehmensstandorts (54 Prozent). Dies hat eine Befragung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) ergeben.

Auszeichnung. Das Great Place to Work Institut hat im April die neuen 100 Unternehmen veröffentlicht, die sich „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2022“ nennen dürfen. In der Konzernkategorie gehen die ersten drei Plätze an die Techniker Krankenkasse, an Siemens Healthineers und an die Allianz Deutschland. Das vollständige Ranking findet sich unter www.greatplacetowork.de.

Event. Das 17. Corporate Learning Camp (CLC22) wird am 24. und 25. Mai live in Walldorf (bei SAP) und zeitgleich live in Hamburg-Harburg (Technische Hochschule) durchgeführt (www.colearn.de). Wer beide Orte nicht besuchen kann, darf online mitmachen.

Auch das noch. Die BBC-Serie „Teletubbies“ feierte im April 25. Geburtstag. Tinky Winky, Dipsy, Laa-Laa, Po und ihr Staubsauger Noo-Noo haben das Kinderfernsehen revolutioniert. Die Elterngeneration reagierte gespalten auf die Sendung: Die Babysprache sorgte für Entsetzen und die Geschichten, die erzählt wurden, waren für viele Erwachsene ohne jeden Sinn.

E-LEARNING I

Cornerstone kauft LXP-Anbieter Edcast

„Cornerstone OnDemand“, Santa Monica (USA), ist ein Softwareanbieter für die Personalentwicklung und für moderne Lerntechnologien.

Das Unternehmen (740,9 Millionen Dollar Jahresumsatz) hat jetzt den Pionier für Learning Experience Plattformen (LXP) „Edcast“ gekauft. LXP-Plattformen erleichtern das Auffinden von bestimmten Inhalten innerhalb einer Plattform enorm. Die Transaktion, deren Bedingungen nicht bekannt gegeben wurden, soll im zweiten Quartal 2022 abgeschlossen sein. In den Vorjahren hatte Cornerstone bereits die Anbie-

ter von Learning Management Systemen (LMS) „Saba“ und „Lumesse“ sowie „Halogen“ übernommen und mit „Xplor“ auch ein eigenes LXP auf den Markt gebracht.

Mit Edcast übernimmt Cornerstone jetzt einen hochwertigen Learning Experience Plattformanbieter, dessen Wachstumsraten in den vergangenen Jahren über 80 Prozent pro Jahr lagen. Durch die Fusion will Cornerstone den Markt für Lernsoftware revolutionieren. Die Kombination von Cornerstone und Edcast soll das Innovationstempo auf dem Markt beschleunigen.

E-LEARNING II

Skillsoft übernimmt Codecademy

Der E-Learning-Inhalte-Anbieter „Skillsoft“ hat die Übernahme der „Codecademy“, einer Plattform, auf der man im Selbststudium 14 Programmiersprachen und ein breites IT-Wissen lernen kann (40 Millionen registrierte Profis weltweit) abgeschlossen.

Skillsoft wurde einer breiten Öffentlichkeit unter anderem durch die Übernahme von „Sum Total“ bekannt. Man bietet seinen Usern die größte Inhaltsbibliothek der Welt (mehr als 40.000 Bücher und Tausende von Zertifizierungsprogrammen). „Codecademy soll die Fähigkeiten von Skillsoft im wachstumsstarken Techniksegment erheblich erweitern“, sagt Jeffrey R. Tarr, Chief Executive Officer von Skillsoft. Skillsoft hat über 46 Millionen Lernende und Codecademy rund 40 Millionen Lernende.



Foto: Slack

Slack-Marketing. Die Eröffnung eines neuen Büros wird gefeiert.



Slack-Bürowelt. So arbeitet die Belegschaft in Melbourne.

CAL HENDERSON IM INTERVIEW

Die zwei zentralen Nachteile von Slack

Cal Henderson, Mitgründer der Kooperationssoftware „Slack“ (Mutter: Salesforce) mit Sitz in San Francisco, betonte im Interview mit „Brand Eins“ (4/2022): „Eine kollaborative Zusammenarbeit wie bei Brainstormings, bei der viele Leute mit hoher Geschwindigkeit ihre Ideen zusammenschmeißen, kann derzeit nicht durch eine Software ersetzt werden.“

Es gebe zwar Miro und andere Digitalwerkzeuge, aber das sei einfach nicht dasselbe. Ebenfalls noch nicht ersetzt werden könnten die „Nebenbeisprache“ im Auf-

zug, die zufälligen Aufeinandertreffen in der Kantine mit Kolleginnen und Kollegen. „Für Firmen ist das soziale Kapital enorm wichtig. Ganz egal, ob es um berufliche Themen oder private Interessen geht – je besser die Leute untereinander vernetzt sind, umso eher fühlen sie sich als Teil eines großen Teams“, so Henderson.

Der Vorteil von Slack ist nach Expertenmeinung, dass man sehr schnell auf Nachrichten der Kollegen reagieren könne, aber man spüre leider permanent den Druck, auch tatsächlich sofort zu antworten. Hender-

son bestätigt das: „Der Austausch ist viel schneller und informeller geworden. Ich glaube, in zehn Jahren wird es Usus sein, eine Nachricht so zu schreiben, dass gleich klar ist, ob man eine unmittelbare Antwort erwartet oder nicht.“

Henderson bedauert: „Uns allen ist Konzentrationsfähigkeit verloren gegangen, als wir auf Remote Work umgeschaltet haben.“ Bei Slack habe deshalb jeder das Recht, zehn Stunden pro Woche bei der Arbeit durch nichts gestört zu werden, um konzentriert arbeiten zu können.

RANKING

Die Social-Media-Influencer der HR-Szene

Das „Personalmagazin“ (Heft 5/2022) hat ein Ranking erstellt, das jene HR-Verantwortlichen würdigen soll, die sich in den sozialen Medien inhaltlich besonders gut und regelmäßig präsentieren und eine entsprechend hohe Reichweite erzielen (inner- und außerhalb ihrer Firma). In der Kategorie „HR-Verantwortliche“ landeten folgende Profis auf den ersten drei Plätzen:

Platz 1: Cawa Younosi (@CYounosi). Er ist der beste HR-Kommunikator der Republik. Über LinkedIn vermittelt der Global Head of HR Experience bei SAP Einblicke in HR-Themen – stets auf den Punkt gebracht, kurzweilig und oft mit kreativen Visuals. Cawa Younosi beteiligt sich an Debatten, mobilisiert Unterstützung, wie zuletzt für die Ukraine-Flüchtlinge. Seine Empathie, seine Leidenschaft und sein Engagement sind glaubwürdig und wirken ansteckend.

Ein Vorbild. (LinkedIn-Follower: 64.041, Twitter-Follower: 2.833).

Platz 2: Marc Wagner (@MarcWagner1975). Er gehört zu den Vordenkern und Gestaltern der neuen Arbeitswelt. Bei der Atruvia AG wirkt er als Pionier für Employee Experience und treibt die praktische Umsetzung voran. In der HR-Community beteiligt er sich an den Diskussionen zur Zukunft der Arbeit, gibt Einblicke in seine vielfältigen Erfahrungen. Er ist ein guter Netzwerker, der in den Dialog geht. Seine Beiträge sind intelligent und inspirierend – ein Vordenker. (LinkedIn: 22.172, Twitter: 6.170)

Platz 3: Birgit Bohle (@bibohle). Die Farbe Magenta dominiert den Auftritt der Personalvorständin der Deutschen Telekom. Sie schreibt regelmäßig eigene Texte, liked fast täglich Tweets von Mitarbeitenden,



denen sie zu mehr Sichtbarkeit verhilft. An ihren Aktivitäten wird ihr gesellschaftliches Engagement deutlich, ebenso ihr Interesse am politischen Dialog. Mit ihrem Auftritt verleiht sie dem Arbeitgeber ein nahbares und soziales Image. (LinkedIn: 14.217, Twitter: 1.808)

Karriere-Booster: MBA

Sie möchten gezielt Ihre Managementkompetenzen ausbauen und die Führungspersönlichkeit von morgen werden?

Lernen Sie im MBA-Online-Studium, wie Unternehmen nachhaltig geführt werden, Teams effizient arbeiten und Aufgaben sinnvoll verteilt werden.

Jetzt studieren!
taw.de/studium

TAW.

Gastkommentar

Sabine Prohaska

Learntec: Auf diese fünf E-Learning-Irrtümer achten



Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Sachen digitales Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern:

Irrtum 1: Präsenzseminare werden 1:1 in die virtuelle Welt übertragen.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen

„ Die Bearbeitungszeit eines E-Learning-Kurses darf nicht mit der wirklichen Lernzeit verwechselt werden. “

Arbeitswelt Gestalt zu geben. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie aktiv steuern. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“ Stellen Sie gezielt Aufgaben, wie in Posts Ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt.

Irrtum 3: Das unterschätzte Wir-Gefühl.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Onlinelernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen, deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung

der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein. Grundsätzlich gilt: Beim Design des Onlinekurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum 4: Bearbeitungszeit gleich Lernzeit.

Oft wird vergessen, dass das Lernen seine Zeit braucht. Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv. Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, Zeit nehmen und Zeit geben“.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und fünfzehn Minuten sind der Hit. Das können kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte sein. Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten stattfinden.

Irrtum 5: Digitale Lerninhalte fördern selbstorganisiertes Lernen.

Fragen Sie sich, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten wirkungsvoll umzugehen. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer „alten“ schulischen Biografie völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen.

Sabine Prohaska ist Expertin im Bereich Learning & Development. Sie hat langjährige Erfahrung in der Beratung und Begleitung von E-Learning Projekten und unterstützt Organisationen dabei, professionelle (Online-) Trainingskonzepte zu erstellen und umzusetzen (www.seminarconsult.at).

„Die einzige Fortbildung, die du 2022 brauchst“

Tausche geschlossene Meetingräume gegen luftiges Industrieloft!



Dein Event-Highlight des
Jahres für die Themen:

PEOPLE
TRANSFORMATION
INNOVATION

31.05. – 01.06.2022

Industrieloft Fredenhagen
Frankfurt-Offenbach

Dein Ticket wartet auf dich:

copetri.com

Sponsoren:



designfunktion



Mercer

XING E-Recruiting



tts

Hauptmedien-
partner:

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Martin Wehrle. Sein Youtube-Kanal glänzt mit hochwertigem, druckreif vorgetragenem Content. Manchmal gibt es auch Werbung für das jeweils neueste Buch.



500.000er Schallmauer durchbrochen

YOUTUBE-TIPPS. Der Karriere-Coach Martin Wehrle hat mit seinem Youtube-Kanal „Coaching- und Karrieretipps“, der dreimal in der Woche mit einem neuen Bewerbungs- oder Rhetorikvideo bestückt wird, die respektable Marke von 500.000 Abonnenten geknackt. Jetzt veröffentlichte er, wie ihm dieser Erfolg gelang.

Martin Wehrle (52) aus Appel bei Hamburg ist ein systemischer Coach und Ausbilder von Karriere-Coaches, der sowohl durch Fachbücher („Die Coaching-Schatzkiste“, „Die 100 besten Coaching-Übungen“, „Die 500 besten Coaching-Fragen“) als auch durch seine Management-Bashing-Werke wie „Ich arbeite in einem Irrenhaus“ berühmt wurde.

Im Mai 2016 startete er auf Youtube, einem Videoportal, das zu Google gehört, den Kanal „Martin Wehrle: Coaching- und Karrieretipps“, den Mitte April 2022 die sehr beachtliche Anzahl von 513.000 Menschen abonniert hatten. Das ist so, als ob alle Einwohner von Städten wie Hannover oder Bremen sich Wehrle anschauen würden. Ein Guru wie Jürgen Höller schafft es zum Beispiel nur auf rund 57.000 Abonnenten.

Als im März die 500.000er-Marke überschritten wurde, bedankte sich der Coach bei den „vielen feinfühligem, nachdenklichen, intelligenten Menschen“, die seinem Kanal folgen, mit der Offenbarung seiner Erfolgsgeheimnisse, die natürlich auch für andere Coaches interessant sein dürften:

1. Beginnen Sie mutig mit Neuem – auch wenn Sie am Nullpunkt starten.

Wehrle war bereits ein in der Öffentlichkeit bekannter Karriereberater, als er im Jahr 2016 mit fünf Abonnenten seinen Kanal startete. Er sagte sich, dass es bei fünf Abonnenten sehr leicht sein werde, die Abonnentenzahl zu verdoppeln. Wehrles Tipp: „Jeder, der mit irgendetwas startet, muss sich sagen, wie schnell er von null kommend seine Erfolge verdoppeln kann.“

Jeder, der eine fremde Sprache lerne, beginne schließlich auch mit einer allerersten Vokabel.

2. Definieren Sie sich von Anfang an als Könner.

Angehende Youtuber sollten sich einreden, nicht nur im normalen Leben, sondern auch vor der Kamera eine gute Figur machen zu können. Wer sich vor dem Beginn eines Wissenstests für einen gescheiterten Menschen halte, schneide besser ab, sagen Studien. Also hilft es laut Wehrle auch, wenn man sich einredet, man sei ein Youtube-Talent. Wehrle ist sich sicher: „Was sie heute denken, das werden sie morgen sein.“

3. Mit einem anderen Menschen ein Gespann zu bilden, hilft ungemein.

Wehrle beruft sich auf die alte Trimm-dich-Regel: Wer jeden Tag joggen will, suche sich jemanden, der mitkommt. Dann würden einem auch keine Ausreden einfallen, nicht loszulaufen. Wehrle suchte sich schon früh jemanden, der für ihn die Videos aufgenommen und geschnitten hat. Seine Beobachtung: „Es macht einfach Spaß, wenn jemand am selben Ziel arbeitet wie man selbst.“

4. Jede destruktive Kritik ist eine Selbstaussage.

Unter fast jedem Youtube-Video steht irgendwann einmal ein hämischer, böartiger Kommentar. Wehrle weist auf die Psychologenerkenntnis hin, dass insbesondere derjenige, der andere heftig kritisiert, sehr viel über sich selbst aussagt. Wehrle:



Foto: Screenshot Youtube



„Wenn Sie jemand unfähig nennt, beweist er nur seine eigene Unfähigkeit zu einem freundlichen Umgangston. Wer Sie hässlich nennt, hat garantiert ein Problem mit seinem eigenen Äußeren. Andere laden ihre Probleme bei Ihnen ab, wenn Sie nicht schlau genug sind, die Annahme zu verweigern.“

5. Offenheit gegenüber konstruktiver Kritik lohnt sich.

Der Unterschied von konstruktiver beziehungsweise destruktiver Kritik besteht darin, dass konstruktive Kritik einen richtig voranbringt. Ein Student gab Wehrle ungefragt die Anregung, die kleinen Aufmacherbildchen (Thumbnails) seiner Videos zu verbessern. Ein Thumbnail ist eine Art Buchumschlag für ein Video. Wenn es ansprechend gestaltet ist, steigen die Chancen, dass jemand das Video unter all den anderen Videos, die Youtube anbietet, auswählt. In den meisten Fällen zeigen Thumbnails eine Momentaufnahme aus dem Video. Wehrles Rat: „Bitten Sie Kritiker um Vorschläge, was Sie anders machen sollten.“ Ein anderer Zuschauer kritisierte den Hintergrund von Wehrles Videos und empfahl ihm mehr Abstand zur Wand. „Keiner der Tippgeber hat als Profi angeklopft, dennoch habe ich von ihren Ratschlägen profitiert“, sagt Wehrle.

6. Suchen Sie den Rat von Menschen, die es schon geschafft haben.

Wehrle hat ganz bewusst den Rat von einem erfolgreichen Youtuber gesucht, der einen populären Kanal mit Lebenstipps aufgebaut hat. Dieser Mann heißt Jonathan Laufer. Man sagt

ihm nach, er habe den Youtube-Algorithmus durchschaut. Bei Youtube kann man nicht nur die Kanäle sehen, die man abonniert hat, Youtube schlägt einem auf der Basis eines Algorithmus auch Videos vor, die man vermutlich gut finden könnte. Der Algorithmus ist ein Computerprogramm, das sich die User-Daten anschaut, um zu messen, wer sich für ein bestimmtes Videos interessieren könnte. Wenn man als Kanalbetreiber diese Daten nicht zur Verfügung stellt, verschenkt man Zehntausende Klicks.

Jonathan Laufer gab Wehrle den Tipp, die eine oder andere reißerische Überschrift zu verwenden. Jetzt heißt der Titel eines Videos zum Beispiel: „Meide dieses Wort. Sag das nie, sonst bist Du erledigt.“ Im Video selbst geht es dann ganz brav um fünf Sätze (!), die man vermeiden muss, wenn man nicht arrogant erscheinen will (zum Beispiel statt „an deiner Stelle würde ich“ lieber „vielleicht ist der folgende Gedanke hilfreich“ zu sagen).

7. Zeigen Sie Ihre ganze Persönlichkeit.

Wehrle teilt mit seiner Community auch die Erfahrung, dass es als erfolgreicher Youtuber nicht ausreicht, Experte für ein bestimmtes Fachgebiet zu sein, von dem man letztlich nicht weiß, ob er ein Mensch aus Fleisch und Blut ist. Man müsse sich als ganzer Mensch mit all seinen Interessen und politischen wie ökonomischen Ansichten zeigen. Wehrle: „In meinem Kanal spiegeln sich die Facetten meiner Persönlichkeit.“

Martin Pichler ●

Neues Ausmaß von Stress

METHODE. Viele Menschen rutschen von einem zeitlich befristeten, durchaus motivierendem Stress, in einen Dauerstress ab. Die Coronapandemie und der Ukraine-Krieg sorgen für eine negative emotionale Grundbelastung, die sich auch in einem Leistungsabfall bei der Arbeit äußern kann. Kognitives Verhaltenstraining kann hier helfen, wenn normale Stressabbau-methoden nicht mehr ausreichen. →

**KOGNITIVE
UMSTRUKTURIERUNG**

...

... im Coaching:



01.

Modell erklären – Klient erfährt alles über das methodische Vorgehen

02.

Selbstbeobachtung – durch Selbstbeobachtung unpassende Gedanken aufdecken

03.

Hinterfragen – unangemessene Kognitionen hinterfragen und überprüfen



→ Marketingleiter Peter Power bekam von seiner Umgebung immer öfter gespiegelt, dass etwas mit ihm nicht mehr in Ordnung sei. Seine Kollegen sagten zu ihm, dass er ihnen immer gehetzt, gereizt und unter Druck erscheine. Seine Frau beobachtete, dass er viel mehr und häufiger Süßigkeiten aß und statt nur am Wochenende auch unter der Woche regelmäßig Alkohol trank, wobei es häufig nicht bei einem Glas blieb. Seiner Chefin fiel auf, dass die Qualität seiner Arbeit schleichend zurückging und er generell unkonzentrierter wirkte. Sie war es dann auch, die ihm ein Gespräch mit der Personalabteilung empfahl.

Die HR-Business-Partnerin vermutete, dass Peter Power nicht mehr nur an normalem Stress litt, sondern in eine Art „Dauerstress“ abgerutscht war. Als Führungskraft im mittleren Management übertrug er außerdem seinen Stress auf sein ganzes Team, welches schlechter zusammenarbeitete, mehr Konflikte und Reibereien hatte und dadurch Abgabetermine verpasste.

Geschichten wie diese häufen sich aktuell in Deutschlands Unternehmen. Es geht um Menschen, deren Leistungsfähigkeit durch Dauerstress massiv heruntergesetzt ist. Zuerst war es die Coronakrise, die Stress verbreitete. Die bewährte Trennung von Beruf („Arbeit bleibt im Büro“) und Privatleben („Familienmensch ist man zu Hause“) wurde durch das Homeoffice abrupt aufgelöst. Das elementare Bedürfnis nach Nähe wurde nur mühsam mit sozialen Medien befriedigt, die ihrerseits ihre Nutzer gehörig stressen. Außerdem führte Corona zu einer Spaltung der Gesellschaft („Wie steht mein Gegenüber zum Thema Impfen?“). Zuletzt erschütterte der Ukraine-Konflikt die Menschen

(„Krieg in Europa ist wieder Realität“), da schwer zu ertragende TV-Bilder den Zuschauern ihre Ohnmacht vor Augen führen.

Die ununterbrochene Anspannung führt zu ganz neuen Belastungen in Form von körperlichem und seelischem Dauerstress bei vielen Menschen. Neben dem individuellen Leiden entsteht auch für die Unternehmen ein Schaden: Diese Menschen sind unkonzentriert, machen mehr Fehler, deren Beseitigung andere Menschen belastet, die dann wieder an Stress leiden – ein Teufelskreis. Interne und externe Geschäftsbeziehungen werden langfristig belastet. Die Kreativität und Innovationskraft der Betroffenen sinkt, sodass die Konkurrenzfähigkeit zurückgeht und die gerade in solchen Zeiten wichtige Ideenfindung für neue Ansätze (zum Beispiel bei der Neugestaltung von Lieferketten) doch sehr leidet.

Was es bedeutet, wenn die Mitarbeitenden mehr Fehler machen, Konflikte austragen und weniger kreativ sind, kann sich jeder selbst ausrechnen. Die Konflikte werden weiter zunehmen, da im Businessbereich jahrelang Bewährtes wie Just-in-time-Lieferketten oder globaler Einkauf von Halbprodukten infrage gestellt wird. Entsprechend nimmt der Druck auf die Mitarbeitenden und damit der Schaden für die Unternehmen weiter zu. Diesem Schaden dauerhaft abzuwehren, gehört daher ab sofort zu den neuen Aufgaben der Unternehmensführung und des Personalwesens.

Viele Personalverantwortliche wissen (noch) nicht, dass bei Dauerstress andere körperliche Prozesse als beim punktuellen Stress ablaufen. Sie sind wesentlich schädlicher. Selbst wenn Dauerstress als eigenes Phänomen erkannt werden sollte,

so wird doch häufig versucht werden, diesen besonderen Stress mit den Mitteln des normalen Stressmanagements zu behandeln, was aufgrund physischer und psychischer Faktoren nicht funktionieren kann. Es gilt, ein ganz neues Bewusstsein für Dauerstress zu entwickeln. Der Fokus muss auf der Ermittlung der Ursachen des Dauerstresses liegen. Sowohl zur Diagnose als auch für Lösungen braucht man die neuesten Erkenntnisse aus der Psychologie und den Neurowissenschaften. Dazu gehören die folgenden drei zentralen Erkenntnisse:

1. Dauerstress bringt die Betroffenen in einen schädlichen Notbetrieb

Stress ist eigentlich etwas Sinnvolles. Er entsteht, wenn das Unterbewusstsein ein Ereignis als bedrohlich einstuft und den Körper auf eine Flucht- oder Kampfreaktion vorbereitet. Wenn wir hören, dass sich uns ein bremsendes Auto nähert, bereitet sich unser Körper darauf vor, wegzuspringen, da er weiß, dass Autos stärker als der menschliche Körper im direkten Aufeinandertreffen sind und daher ein großer, wenn nicht sogar lebensbedrohender Schaden entstehen kann.

Entsprechend ist Stress ein Teil des Repertoires, das die Natur entwickelt hat, um ihr übergelagertes Prinzip des Überlebens der Spezies sicherzustellen. Über die Jahrtausende hat sich gezeigt, dass Kämpfen oder Fliehen die beiden Strategien sind, die das Überleben am besten sichern. Weiter hat die Natur gelernt, dass man sich auf Kampf und Flucht vorbereiten sollte, indem man die Muskeln – wie beim Sport – aufwärmt (man schwitzt), mehr Leistung zur Verfügung hat (die Glukoseproduktion steigt), mehr Sauerstoff in den Muskeln ist (zum Scha-

04.

Kognitionen reflektieren – unangemessene Gedanken automatisch ablegen

05.

Umstrukturierung – Entwicklung angemessener kognitiver Alternativen

06.

Training – funktionale Kognitionen im Alltag einüben und Erfolge kontrollieren.



den des Gehirns, das dann unterversorgt wird und mehr Fehler macht), Blut aus den Hautregionen abzieht, da Wunden dort rasch zum Verbluten führen (spürbar als kalte Hände und Füße), sich größer macht, um bedrohlicher zu wirken (Aufstellen der Haare durch Gänsehaut) und generell aufmerksamer ist (spürbar durch Nervosität).

All diese körperlichen Prozesse werden bei Bedrohung durch die automatische Ausschüttung von Adrenalin und Cortisol in Millisekunden eingeleitet, sodass man rasch in der optimalen Verfassung für Kampf oder Flucht ist. Nach dem Kampf oder der Flucht werden Adrenalin und Cortisol wieder abgebaut und man erholt sich vom Stress. Entsprechend wenig schädlich ist diese Art von gelegentlichem Stress, da er sich auf einen eng begrenzten Zeitraum beschränkt. Er kann sogar als positiv gesehen werden, erlaubt er uns doch auch, uns zu fokussieren, zu konzentrieren und Spitzenleistungen zu liefern, wie das Beispiel der stressbedingten Nervosität einer Ballerina vor dem Auftritt zeigt.

Dieselben Prozesse laufen auch beim Dauerstress ab, allerdings ohne Lücken zwischen den einzelnen Stressphasen, in denen sich der Körper wieder etwas erholen könnte. Der Körper befindet sich in einem permanenten Stresszustand und weiß nicht, wohin die Reise geht. Adrenalin und Cortisol werden weiter ausgeschüttet und halten den Körper im Kampf- oder Fluchtzustand gefangen. Er schaltet in einen Notbetrieb, der ihn noch am Leben erhält, aber keine Spitzenleistungen mehr hervorbringen kann. Manche mögen das Konzept des Notbetriebs von ihrem neuen Auto kennen, wenn der Bordcomputer aufgrund eines Motorproblems in eine Betriebsart wechselt, bei der zum Beispiel die Drehzahl deutlich begrenzt wird, um einen Motorschaden zu verhindern.

Damit kommt der Fahrer in der Regel noch in die Werkstatt, aber mehr ist nicht drin, und wer will schon permanent mit nur 60 oder 80 Kilometer pro Stunde Auto fahren? Aber genau dies tun die Menschen im Dauerstress: Sie verrichten mit wenig Ressourcen ihre Arbeit und tun das, was sie noch können, was nicht mehr viel und oft fehlerhaft ist – mit dem



AUTOR

Felix Müller

ist kognitiver Verhaltenscoach mit 25 Jahren Führungserfahrung.

Er hat Studienabschlüsse der Universität St. Gallen (BWL), der Duke University (MBA) und der Henley Business School (Coaching & Verhaltensänderung). Müller lebt in Erding bei München und hat sich auf das Thema Dauerstress spezialisiert: Da den Betroffenen die Ressourcen fehlen, können dauergestresste Menschen ohne Hilfe von außen ihre Situation nicht verändern.

www.felix-mueller.coach

Unterschied zum Auto Beispiel, dass weit und breit keine Werkstatt in Sicht ist.

2. Dauerstress muss an den Ursachen bekämpft werden

Normaler Stress geht von selbst wieder weg. Sein Auftreten und die Geschwindigkeit der Erholung können durch Maßnahmen, welche auf die Stresssymptome ausgerichtet sind, beeinflusst werden. Dazu zählt das Abstandnehmen von der stressigen Situation und die rasche seelische Entlastung mit Methoden wie Achtsamkeit, Meditation, Yoga, Body Scan, Muskelentspannung, wie sie zum Angebot des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) gehören. Diese Behandlung von Stresssymptomen bringt bei Dauerstress nichts (mehr), da ein Kippunkt überschritten wurde und die Adrenalin- und Cortisolproduktion nicht mehr gestoppt werden kann.

Jetzt hilft nur noch, an den Ursachen des Stresses anzusetzen, wie es die Stressforschung schon seit längerem empfiehlt und womit die kognitive Verhaltenstherapie in der psychotherapeutischen Behandlung von an Burn-out und Depression erkrankten Menschen einige Erfolge feiert. Dabei werden die Stresssituationen analysiert, um die individuellen stresserzeugenden Ereignisse und die spezifischen Reaktionen zu verstehen. Die daraus abgeleiteten Veränderungen werden

dann über mehrere Monate in der Praxis eingeübt und verfestigt. Nun sind viele Führungskräfte zum Glück noch nicht krank (wenngleich weniger leistungsfähig) und immer noch aktive Stützen des Unternehmens. Daher steht ihnen eine Psychotherapie nicht zur Verfügung – ungeachtet der Tatsache, dass sie im Fall der Fälle monatelang auf einen Therapieplatz warten müssten.

Die Alternative dazu ist das kognitive Verhaltenscoaching, bei dem ein psychologisch ausgebildeter Coach mit den Betroffenen an Erfahrungen, Persönlichkeit, Werten, Glaubenssätzen, Fähigkeiten, Ängsten und Umgebungseinflüssen arbeitet. Hierbei empfiehlt sich das Engagement eines unternehmensexternen Coachs. Heute hat sich zwar das Konzept, dass Führungskräfte oder andere Unternehmensvertreter als interne Coachs wirken, etabliert, allerdings übersteigt die Arbeit an den Ursachen von Dauerstress den Umfang dessen, was diese Personen auch auf der Basis einer soliden Coaching-Ausbildung abdecken können. Einerseits erfordert dieses spezielle Coaching tiefe Kenntnisse und Erfahrung mit psychologischen Konzepten. Andererseits führt so ein Coaching nur zu Ergebnissen, wenn sich die Betroffenen öffnen und bereit sind, ihr Unterbewusstes zu erforschen und dabei auch Unangenehmes zu entdecken, das sie oft selbst noch gar nicht kennen. Dies wird im Zusammenspiel mit internen Coachs kaum möglich sein, da (trotz aller gegenteiligen Beteuerungen) die große Angst mitschwingt, dass es negative Folgen für die Karriere mit sich bringt, unter Dauerstress zu leiden.

Der Vollständigkeit halber sei hier nochmals erwähnt, dass Nichtstun oder Aussetzen nach der Devise „So schlimm ist das doch gar nicht“ keine Optionen darstellen, da die menschliche und wirtschaftliche Sicht dagegen sprechen: Einerseits erfordert es die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, der Personalverantwortlichen und der Führungskräfte, etwas zu tun, damit es den Betroffenen körperlich und seelisch wieder besser geht und sie nicht an Burn-out erkranken (Dauerstress erzeugt schon Entzündungen im Körper der Betroffenen, die dann schwerwiegendere Erkrankungen bis hin zu Depression und Alzheimer auslösen können), →

titelthema

→ andererseits ist es wirtschaftlich einfach erforderlich, etwas zu tun. Die Betroffenen funktionieren im Notbetrieb, bringen nicht ihre optimale Leistung und beeinflussen ihre Umgebung negativ – wie lange kann man sich dies betriebswirtschaftlich leisten?

Der Schaden, der entsteht, übersteigt die Investition, die ein Dauerstress-Coaching erfordert, bei weitem, wie man leicht ausrechnen kann: Wenn ein Team von sechs Mitarbeitenden eine Stunde in der Woche gewinnt, weil sie weniger Reibereien haben, ergibt dies einen potenziellen Ge-

winn durch das Coaching von 300 Mannstunden im Jahr.

3. Dauerstress macht die Betroffenen hilflos

Bleibt die Frage, in wessen Verantwortung die Bekämpfung von Dauerstress liegt. Bei normalem Stress findet eine Aufteilung zwischen Betroffenen und Unternehmen statt. Erstere können in den Erholungsphasen zwischen den Stressphasen darüber nachdenken, wie es ihnen im Stress erging und ob sie etwas verändern wollen. Letztere bieten, oft zusammen

mit den Krankenkassen, Workshops oder Apps zum Stressmanagement an. Diese werden aktiv an die Mitarbeitenden herangetragen, meist für wenig oder gar kein Geld. Damit kann die Verantwortung für die Entscheidung, sich um seinen Stress zu kümmern, in die Hände der Mitarbeitenden gegeben werden.

Die Dauergestressten hingegen können dies nicht tun. Durch die dauerhaft hohen Adrenalin- und Cortisolspiegel sind sie neurologisch nicht in der Lage, ihre Situation wahrzunehmen. Sie erkennen sich (und andere Menschen) und ihre Situation nicht. Sie können sich nicht fühlen (wenn man sie fragt, ob sie gestresst sind, sagen sie „nicht übermäßig“), weil sie es nicht anders empfinden können. Sie können keine Lösungen entwickeln, um aus dem Dauerstress auszubrechen. Ihnen fehlen die Ressourcen zur Veränderung und sie stehen ihrer Situation hilflos gegenüber.

Wenn die Betroffenen sich also nicht selbst helfen können, müssen dies andere tun und die Rolle der Kümmerer übernehmen: Im privaten Umfeld bieten sich dafür Familie und Freunde an, während im Unternehmensrahmen Vorgesetzte, Kollegen und Personaler diese Rolle übernehmen sollten. Peter Power vom Anfang dieses Artikels ist hierfür ein gutes Beispiel: Die Analyse mit einem Coach hatte gezeigt, dass er sehr viele Symptome für Dauerstress aufwies, aber es brauchte vorher das Feedback seiner Frau, seiner Kollegen und seiner Vorgesetzten, damit er sich seines Problems bewusst wurde. Selbst konnte er nichts tun. Und auch für die Lösung benötigte er Hilfe von außen durch seine Chefin und seine HR-Business-Partnerin.

Wenn wir Menschen im Dauerstress sehen, besteht der erste Schritt zur Besserung darin, ihnen mitzuteilen, dass sie nach unserer Beobachtung Symptome von Dauerstress aufweisen. Dies benötigt etwas Fingerspitzengefühl, da die Betroffenen gereizt und angespannt sein können und diese Information als Bedrohung verstanden werden könnte, da sie auf etwas Negatives hinweist. Wenn diese Mitteilung aber aus einer Position der ehrlichen Betroffenheit und persönlichen Fürsorge geschieht, kann sie meist gut angenommen werden. Im zweiten Schritt

Anzeichen von Dauerstress

Definition. Vorgesetzte und Personaler sollten auf folgende Symptome achten, um herauszufinden, welche Menschen unter Dauerstress leiden.

Dauerstress		
Psychische Symptome	Körperliche Symptome	Beobachtbares Verhalten
Antriebslosigkeit	Schmerzen	Hoher Konsum von Alkohol, Süßem, Tabak
Unentwegtes Gedankenkreisen	Verspannung	Streitlust
Unbegründete Traurigkeit	Verdauungsstörungen	Andere nicht verstehen
Gefühl von Hilflosigkeit	„Herzrasen“	Termine nicht einhalten, Gehetztsein
Schlafstörungen	Kopfschmerzen	Mehr Fehler, mehr Nacharbeit
Angst	Herzklopfen	Weniger Kreativität
Innere Unruhe	Magenschmerzen	Begriffsstutzigkeit
Anspannung	Schlafprobleme	Keine Geduld
	Schwindelgefühle	Unklare Kommunikation
	Kreislaufprobleme	Unklare Entscheidungen
	Dauerschwitzen	Häufige Kursänderungen
		Schlechte Stimmung im Team
		Heftige Konflikte brechen aus
		Hoher Krankenstand
		Hohe Fluktuation

„Was ist kognitives Verhaltenscoaching?“

Methode. Das kognitive Verhaltenscoaching (Cognitive Behavioural Coaching) kombiniert Zukunftsorientierung mit den Konzepten und Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie.

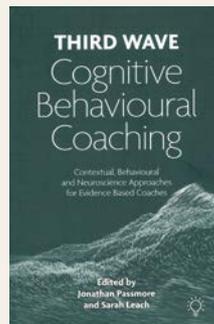
„Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinung, die wir über die Dinge haben“, sagte vor langer Zeit Epiktet, ein römischer Philosoph. Der einflussreiche Vertreter der Stoiker fasst sehr gut die Grundlage des kognitiven Verhaltenscoachings zusammen. Stellen wir uns vor, Michael bittet seine Kollegin Lisa, ihm eine wichtige Arbeit abzunehmen. Ein paar Stunden später schilt sich Lisa in Selbstgesprächen als naive, dumme Kuh und ist wütend auf sich, weil sie einfach nicht daran dachte, Nein zu sagen. Die Aussage, Michael habe Lisa wütend gemacht, trifft aber nicht zu: Es war Lisa selbst, die im konkreten Moment überzeugt war, es sei richtig, Michael zu helfen. In unserem Beispiel wird es also „etwas“ geben, das Lisa davon abhielt, Nein zu sagen:

- **Ihre Persönlichkeit:** Lisa hat eine beziehungsorientierte Persönlichkeitspräferenz und befürchtet, dass das Neinsagen die Beziehung zu Michael beschädigt.
- **Ihre Glaubenssätze:** Lisa hat in ihrer Familie gelernt, dass man nicht Nein sagt. Ihre Versuche, mit ihren Eltern, das dennoch zu tun, führten regelmäßig zu Stubenarrest.
- **Ihre Werte:** Lisa hat eine „Can-do-Mentalität“, da ist Neinsagen nun einmal nicht vorgesehen.
- **Ihre Ängste:** Lisa befürchtet, dass das Neinsagen ihre Karriere beschädigt, da Michael gute Drähte nach oben hat.
- **Ihre Fähigkeiten:** Lisa sagt Ja, weil sie glaubt, durch die Zusammenarbeit mit Michael noch etwas zu lernen.
- **Ihre Umgebung:** Als Michael sie fragt, stehen beide vor dem Abteilungsleiter und da traut sich Lisa nicht, Nein zu sagen.

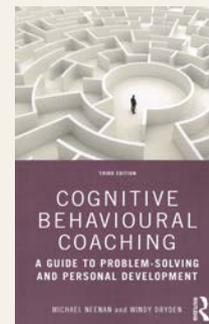
Einige Gründe, die Lisa dazu bewegt haben könnten, Ja zu sagen, mögen uns komplett irrational vorkommen. Sie sind für Lisa aber erlebte Realität, die sie sich nicht erklären kann. Die tieferliegenden Ursachen für ein bestimmtes Gefühl, das einen zu einem bestimmten Verhalten veranlasst, werden im Rahmen eines kognitiven Verhaltenscoa-

chings auf der Basis der Arbeiten von Dr. Alber Ellis (1913-2007) gefunden. Ellis ist der Pionier der kognitiven Verhaltenstherapie. Für ihn war das „Wissen“ über die Ursachen von Gedanken und Gefühlen ein zentrales Element, um einer „Lösung“ im Sinne einer erwünschten Verhaltensänderung näherzukommen.

Die Schüler von Ellis sprechen von einer Effizienzblockade (man kann nicht mehr klar denken). Das Ziel ihrer Arbeit besteht darin, diese Blockaden abzubauen und eine rationalere Form des Denkens zu entwickeln. In den letzten Jahren legte das Verhaltenscoaching einen größeren Wert darauf, die grundsätzliche Entwicklung von Menschen zu fördern, statt nach unpassenden Glaubenssätzen aus der Kindheit zu suchen. Man spricht von einer „dritten Welle“ der Verhaltenstherapie, zu der Ansätze gehören wie die Dialektisch-Behaviorale Therapie (DBT), Acceptance und Commitment Therapy (ACT), Schematherapie, Cognitive Behavioral Analysis System of Psychotherapy (CBASP), Achtsamkeitsbasierte Kognitive Therapie (MBCT) und die Metakognitive Therapie (MCT).



Buchtip I. Jonathan Passmore, Sarah Leach: Third Wave CBC, Pavilion, 2022, 306 Seiten, 39 Euro



Buchtip II. Michael Neenan: Cognitive Behavioural Coaching, Routledge, 2020, 218 Seiten, 30 Euro

sollte das Gespräch mit den Vorgesetzten und einem zuständigen Personalexperten gesucht werden, um die Betroffenen in die kompetenten Hände eines auf Dauerstress spezialisierten Coachs zu geben. Die Lösung besteht darin, einen neuen, vom Management des normalen Stresses getrennten Ansatz zur Bekämpfung von Dauerstress einzuführen, der idealerweise die Erfahrungen und Erkenntnisse aus Psychologie und Neurowissenschaften zur Behandlung von Dauerstress nutzt, um die individuellen Ursachen für Stress zu eruieren und dauerhafte Ver-

änderungen an stresserzeugenden Ereignissen und der Reaktion darauf zu entwickeln und umzusetzen. Das kognitive Verhaltenscoaching ist solch ein Ansatz.

Betroffenen die Hand reichen

Zuvor sind wir aber alle aufgerufen, den von Dauerstress Betroffenen eine Hand zu reichen. Betrachten wir die Menschen in unserem Umfeld regelmäßig daraufhin, ob bei ihnen Symptome von Dauerstress erkennbar sind. So wurde Peter Power geholfen und so können wir vielen ande-

ren Menschen helfen. Dies ist umso wichtiger, als die aktuellen Krisenjahre tiefe Spuren hinterlassen haben. Dazu kommen neue Herausforderungen wie das Schaffen der Energiewende, der Umgang mit der Klimakrise und die neuen geopolitischen Verhältnisse, welche weiteren Dauerstress erzeugen können. Heute eine Lösung für die Bekämpfung von Dauerstress einzuführen, ist also nicht nur eine Maßnahme, die jetzt wirkt, sondern die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens für viele Jahre sichert.

Felix Müller ●

„Resilient ist, wer negative Affekte regulieren kann“

COACHING/STRESS. Erst die Fähigkeit eines Menschen, negative Affekte abschwächen zu können, ermöglichte es seinem Gehirn, kreative Problemlösungen zu produzieren, betonte die Psychologin Maja Storch auf dem „Online-Resilienz-Kongress 2022“. Zusammen mit 64 weiteren Experten gab sie Impulse zum Thema „Krise, Konflikt und Stress“.

Bereits zum dritten Mal konnte Sebastian Mauritz, Göttingen, mit zwei weiteren Moderatoren seinen „Resilienz-Kongress“, für den er redaktionell verantwortlich zeichnet, online durchführen. Insgesamt gab es in diesem Jahr 63 jeweils einstündige Interviews (!) mit den 65 Experten und Expertinnen.

Der Kongress dauerte sechs Tage (vom 11. bis zum 16. März 2022) und stand unter dem Motto „Potenziale entfalten – aus Krisen wachsen“. Wer den Kongress verpasst hat, kann sich die Videoaufzeichnungen von allen Gesprächen nachträglich anschauen, muss dazu aber für 99 Euro ein „Kongresspaket“ (www.resilienz-kongress.de) erwerben. Wir veröffentlichen hier eine kurze Zusammenfassung der Gespräche mit Maja Storch, Klaus Eidenschink und Anselm Grün.

Maja Storch: Panik verhindert kreative Lösungsideen

„Resilienz ist Affektregulation. Wenn ich in einer schweren Krise stecke, dann brauche ich zuerst einmal eine ganz bestimmte Kompetenz – nämlich die Fähigkeit, meine negativen Affekte herunterzu-regulieren“, sagte die Psychotherapeutin Maja Storch (64), die durch das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bekannt wurde. Ein Affekt sei eine vorübergehende Gefühlswallung, die durch äußere Anlässe oder innere psychische Vorgänge ausgelöst werde. Typische Affekte seien zum Beispiel Angst, Panik, Zorn, Hass oder Freude.

Nur wenn man einen Zugang zu seiner Gelassenheit bekomme, dann sei das eigene Gehirn auch in der Lage, sich auf

der Basis bislang gemachter Erfahrungen irgendeine neue Problemlösung einfallen zu lassen. Storch, Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), ein Spin-off der Universität Zürich, berief sich dabei auf Professor Dr. Julius Kuhl, der bis 2015 den Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück innehatte. Auch er schrieb in seinen Büchern: „Um in einer Krise wieder handlungsfähig zu werden, müssen die eigenen Emotionen reguliert werden.“ Storch hat mit Kuhl das Buch „Die Kraft aus dem Selbst: Sieben Psychogymn für das Unbewusste“ geschrieben (Hogrefe Verlag, Göttingen 2017, 304 Seiten, 24,95 Euro).

Reguliert wird laut Storch in der Regel, indem die gestresste Person etwas ganz Individuelles unternimmt – mit dem Hund spazieren gehen, Atemübungen machen, sich massieren lassen, ein Musikinstrument spielen, Pizza backen oder was auch immer. Ein professioneller Coach sollte seinem Klienten helfen können, das herauszufinden, was ihn gelassener macht, und er sollte ihm Mut zusprechen, die identifizierte Tätigkeit auch regelmäßig zu praktizieren. Viele Menschen hätten Bedenken, dass sie wegen einer für die Erwachsenen exotischen Entspannungstechnik (mit Puppen spielen oder ein seltenes Handwerk ausüben) verlacht würden.

„Abzuschalten und auf die kreativen Prozesse im eigenen Gehirn zu vertrauen, lohnt sich. Ich bin sehr erstaunt, auf wie viele konstruktive Ideen manche Leute trotz aller Widrigkeiten kommen, sobald sie mitten in einer harten Krise chillen

konnten“, so Storch. Allerdings gebe es immer auch Menschen, bei denen die Grenzen der Belastbarkeit dauerhaft überschritten seien. Dann sei psychotherapeutische Hilfe zu suchen.

Storch nutzte ihren Auftritt beim Online-Kongress auch, um darauf hinzuweisen, dass es nach ihrer Meinung den Coaches verboten werden sollte, einer Person in Not einzureden, jede Krise sei eine Chance und sie würde gestärkt daraus hervorgehen. So ein Spruch zeige, dass der Coach einen Menschen mit Existenzangst nicht ernst nehme. „Mit oberflächlichem Gesülze zu versuchen, die Angst eines Klienten schönzureden, davon halte ich überhaupt nichts.“ Die Psychologin wies darauf hin, dass Menschen auch an einer Krise zerbrechen können. „Eine Krise ist ein Risiko. Wer in einer Krise steckt, befindet sich in Gefahr.“

Klaus Eidenschink: Konflikte regulieren, nicht ausmerzen

Wie kann ein Mensch konfliktfähiger und damit auch resilienter werden? Auf diese Frage antwortete Klaus Eidenschink, Organisationsberater und Business-Coach aus München, im Gespräch mit dem Kongressmoderator Sebastian Mauritz spontan: „Die Selbstdistanzierungsfähigkeit ist sehr wichtig.“

Seine Gefühlswallungen nicht auszuagieren, das sei die entscheidende Fähigkeit, um grundsätzlich konfliktfähiger zu werden. Gleichzeitig solle man sich aber auch vor Augen halten, dass es immer Situationen geben könne, wo es Sinn mache, aus Protest laut zu schreien und einen Streit zu eskalieren. Resilient sei

man, wenn man wählen könne, ob man einen Konflikt eskaliere oder deeskalieren. „Dieses Differenzierungsvermögen fällt nicht vom Himmel, sondern muss erlernt werden“, betonte der DBVC-Senior-Coach und forderte, Menschen müssten sich die Mühe machen zu lernen, „Konflikte zu regulieren“.

Ein Konflikt entsteht laut Eidenschink dadurch, dass ein Mensch eine Erwartung hat, diese Erwartung enttäuscht wird und der betreffende Mensch sich nicht mit der Enttäuschung abfinden will. Dass Erwartungen enttäuscht werden, gehört zum menschlichen Leben dazu. Wenn die meisten Menschen hoffen, ohne Konflikte durchs Leben zu kommen, dann ist das laut Eidenschink so schlau, wie zu hoffen, ohne regelmäßiges atmen durchs Leben zu kommen. Teilnahme am Leben bedeutet, in Konflikte einzutauchen. Es geht nicht darum, ob ein Mensch Konflikte erlebt, sondern nur in welcher Form.

Konflikte entstehen zum Beispiel mit Sicherheit früher oder später, wenn ein Mensch zu einem anderen sagt: „Damit ich zufrieden bin, möchte ich, dass du folgendes tust ...“. Wer so etwas sagt, macht sein Wohlbefinden abhängig von spezifischen Verhaltensweisen der Umwelt (der Chef lobt mich, mein Mitarbeiter tut, was ich sage, mein Kollege nimmt mir mein Budget nicht weg, mein Part-

ner betrügt mich nicht ...). Eidenschink: „Es wird eine Kausalität konstruiert zwischen dem eigenen Wohlbefinden und dem, was der andere tut oder lässt. Das ist das Gegenteil von Resilienz, weil kein Mensch auf Dauer die Umwelt so kontrollieren kann, dass keine Enttäuschungen und keine unangenehmen Gefühle entstehen.“

Der Münchner Coach fordert dazu auf, man möge sich genau für jene unangenehmen Gefühle in sich interessieren, von denen man glaubt, dass der Partner sie auslöse. Ein erster Schritt in Richtung Resilienz lautet deshalb für Eidenschink: „Es kommt darauf an hinzuschauen, wie ich mir unangenehme Gefühle mache, statt dem Partner die Verursachung dieser Gefühle zu unterstellen.“

Anselm Grün: Zugang zur inneren Weisheit suchen

„Der größte Fehler, den wir machen können, besteht darin, ständig um das zu kreisen, was nicht in unserer Verfügungsmacht steht“, warnt der Benediktinerpater und Bestsellerautor Anselm Grün auf dem „Resilienz-Kongress 2022“. Er outet sich damit als Anhänger der stoischen Philosophie und zitiert den römischen Stoiker Epiktet: „Hältst du für dein eigen, was fremd ist, so wirst du viel Verdruss haben, Aufregung und Trauer, und wirst

mit Gott und allen Menschen hadern. Hältst du aber nur das Deine für dein eigen und Fremdes für fremd, so wird ... niemand dir schaden, denn du wirst weit und breit keinen Feind haben.“

Die Botschaft, die der Pater daraus ableitet, lautet: „Es kommt letztlich darauf an, weise unterscheiden zu lernen zwischen dem, was wir ändern können, und dem, was nicht in unserer Macht steht.“ Immerhin ist sich GRün sicher: „Ein Mensch sei nie ganz hilflos. Ohnmacht spiele eher in der Gedankenwelt eine Rolle, als in der Realität.“ Er weiß natürlich auch, dass es keinen schnellen Trick gibt, negative in positive Energien zu verwandeln und betont deshalb: „Wir brauchen Geduld mit uns selbst. Die destruktiven Energien werden immer wieder in uns auftauchen. Dann gilt es, sie anzunehmen, sie zu verstehen und zu hoffen, dass langsam eine Wandlung in uns geschieht.“

Anselm Grün erlebt Führungskräfte als „sehr offen“ gegenüber spirituellen Ritualen wie einem Gebet oder einer Segnung. In diesen Ritualen stecke die Lebenskraft, die diejenigen hatten, die diese Rituale über Jahrhunderte entwickelt haben. „Es ist viel da, was uns Stütze gibt.“ Außerdem rät der Pater zu mehr Lockerheit: „Resilienz heißt nicht, das Leben im Griff zu haben, sondern sich auf das Leben einzulassen.“

Martin Pichler ●

LINC
Personality for Professionals

Anmeldung zur
Infoveranstaltung

ZERTIFIZIERUNG ZUM LINC-COACH/TRAINER:IN



Lernen Sie unseren BIG-FIVE-Persönlichkeitstest kennen und professionalisieren Sie Ihre Coachings, Trainings oder HR-Prozesse mit dem LINC PERSONALITY PROFILER (LPP).

ICF akkreditierte Schulung • faire Konditionen • nur 2 Seminartage



Mehr zum LINC PERSONALITY PROFILER erfahren

RATGEBER. Erkunden und Ausprobieren: Das sollte das Motto der Unternehmen sein, die Innovationen hervorbringen wollen. Fehler sollten dabei mit eingerechnet und Teil einer Lernkultur sein. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass dies gelingen kann. Dabei sollten Führungskräfte und Mitarbeitende einige Ratschläge beherzigen, um ihr Unternehmen auf einen fehlertoleranten Weg zu bringen.

Die fehlertolerante Lernkultur

Vor Jahren hatte ich in der Hamburger Google-Zentrale zu tun. Gerade war die Google Glass herausgekommen, ein Mini-computer, den man wie eine Brille trägt. Die wollte ich natürlich gleich ausprobieren. Man konnte auf ein Touchpad am Gestänge tippen oder Sprachbefehle eingeben und bekam die gewünschten Informationen auf ein Prisma vor dem rechten Auge eingespielt - auch solche vom Gegenüber. Die Gegenüber fanden das gruselig. „Glassholes“ wurden die Träger genannt. Die Brille floppte. Zunächst. Zwei Jahre nach dem vorübergehenden Ende verkündete Google mehrere Großprojekte mit namhaften Konzernen. Seitdem wird die Google Glass mit großem Erfolg im B2B-Geschäft eingesetzt, zum Beispiel in Werkshallen und in der Logistik.

Ja, wirklich Neues gelingt nur dem, der den Mut hat, zwischendurch auch zu straucheln. Der Experimentiermodus ist dort ständig auf „on“. Eine fehleroffene, sanktionsfreie Lernkultur ist hierfür ein Muss. Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität.

Erfolgreiche Unternehmen ...

experimentieren. Sie probieren vieles aus, um zu sehen, was für den Markt das Richtige ist. Sie testen „jedes Jahr, jeden Monat, jede Woche, jeden Tag“ (Jeff Bezos), um mit den stets steigenden Kundenerwartungen Schritt zu halten. „Experimentability“ sei die wichtigste Managementressource in einer digitalen Welt, sagt der Verhaltensökonom Ernst Fehr, Professor an der Universität Zürich. Geplante Vorgehensweisen werden dabei sofort über Bord geworfen, wenn sie sich in Testphasen als untauglich erweisen.

iterieren. Über permanente Lernschleifen wird mithilfe von Kundenmeinun-

gen fortlaufend optimiert, um frühzeitig auszusondern, was niemand braucht. So kommt validiert nur das auf den Markt, wofür die Menschen tatsächlich Geld ausgeben wollen. Das ständige Feedback über testen - lernen - verbessern - testen macht sofortige Kurskorrekturen möglich. Ein wertvolles Extra: Man ist regelmäßig in Kontakt mit Kunden und Kundinnen und sorgt für den „Mein-Baby-Effekt“.

pivotieren. Beim Pivotieren verschiebt man etwas an einen anderen Platz. Insofern ist ein Pivot kein Komplettausstieg, vielmehr wird mindestens ein erfolgversprechender Aspekt des ursprünglichen Geschäftsmodells gezielt in eine neue Richtung gelenkt. Als man zum Beispiel beim Instagram-Vorläufer Burbn erkannte, dass die User hauptsächlich die Fotopostingfunktion nutzten, richtete sich das Start-up neu aus und legte damit den Grundstein für die Instagram-Erfolgsgeschichte. „Ich verliere nie,“ hat Nelson Mandela einmal gesagt. „Entweder ich gewinne, oder ich lerne.“ Das zeugt von Größe und Demut zugleich.

Aus Fehlern lernen: in komplexen Zeiten ein Muss

In Old-School-Unternehmen finden wir oft eine angstvolle Fehlerkultur. Hingegen haben junge Unternehmen längst verstanden: Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Deshalb probiert man dort alles Mögliche aus und kalkuliert das Scheitern mit ein. „Start many, try cheap, fail early“, heißt das Prinzip: Viele Projekte starten, sie mit kleinen Mitteln testen, Flops schnell erkennen und sofort eliminieren. Für den Fall, dass man scheitert, scheitert man früh. Kosten halten sich so in Grenzen.

In der Digitalwelt ist eine fehlertolerante Lernkultur demnach völlig normal. Manche New-School-Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für Fehlstarts sogar eine Bühne: „Stelle ein Projekt vor, das so richtig gegen die Wand gefahren ist“, lautet die Aufforderung dort. Der dahinterliegende Sinn: Alle sollen daraus lernen. Nicht der Fehler, sondern die Lernerfahrung wird dort gefeiert. Denn eine negative Haltung gegenüber Fehlern erstickt jeden Hauch von Wagemut schon im Keim. Über einen Mangel an Innovationen darf man sich dann natürlich nicht wundern.

Vielorts ist Scheitern inakzeptabel. In der digitalen Szene hingegen fühlt man sich inspiriert von den Geschichten bekannter Unternehmer und Unternehmerinnen, die vor ihrem Durchbruch gescheitert sind. So erging es auch Max Levchin, ein Serien-Entrepreneur mit ukrainischen Wurzeln. Die erste Firma, die er gründete, scheiterte mit einem großen Knall. Die beiden nächsten Firmen scheiterten auch, nur nicht ganz so dramatisch. Die vierte wäre beinahe nicht gescheitert. Die fünfte war Paypal, ein grandioser Erfolg - wie Wolf Lotter die Kurzvita von Levchin in seinem Brandeins-Artikel „Wird schon schief gehen“ von 2014 zusammenfasst. Mancherorts werden bereits Bewerbende bevorzugt, die schon gescheitert sind. Dort weiß man um den Wert dieser Erfahrung. In gescheitert steckt nämlich gescheiter.

Woher kommt also diese Angst vor Fehlern? In der alten Industriekultur konnte jeder Produktionsfehler den Ruin bedeuten, weil klassische Herstellungsprozesse teuer waren. Heute gilt es zu differenzieren. Was folgenschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine →



Foto: Spotify



Foto: Google LLC



Foto: GLENN CHAPMAN / Kontributor / gettyimages.de



Foto: Gore

❶ **Daniel Ek.** Der Gründer von Spotify hat in seinem Unternehmen sogenannte „Fail Walls“ installiert. Auf ihnen stehen für alle sichtbar die letzten Fehler und Lernergebnisse.

❷ **Google Glasses.** Die Brillen mit integriertem Computer flopten zunächst. Inzwischen wird die Google Glass mit großem Erfolg im B2B-Geschäft eingesetzt.

❸ **Max Levchin.** Der Serien-Entrepreneur scheiterte mit vier Firmen-gründungen. Erst seine fünfte Gründung brachte Erfolg: Paypal.

❹ **Gore.** Das Unternehmen nutzt für eine erfolgreiche Fehler- und Lernkultur das Prinzip namens Waterline: Man bohrt keine Löcher unterhalb der Wasserlinie in ein Boot, in dem alle sitzen.

❺ **Tarte Tatin.** Der französische Apfelkuchen gilt als klassisches Bei-spiel für erfolgreiches Scheitern: ein Flüchtigkeitsfehler beim Backen führte zu diesem neuen Rezept, das heute weltbekannt ist.



Foto: Westend61 / gettyimages.de

→ Null-Fehler-Toleranz. Und natürlich will jeder Kunde eine fehlerfreie Leistung. Hingegen ist Fehlerakzeptanz in der vorgelagerten Entwicklungs- und anschließenden Optimierungsphase elementar. Dafür gibt es zum Beispiel das Testlabor und den Flugsimulator. Digitale Produkte kommen als Betaversion auf den Markt und werden mithilfe der User ständig verbessert und weiterentwickelt.

Zudem kann man Fehler auch differenzierter betrachten: als Lapsus, Panne, Schnitzer, Anlaufschwierigkeit, Ersterfahrung, Rückschlag, Schwachstelle, Sackgasse, Trugschluss, Übersehen, Irrtum. Solche Formulierungen schützen vor dem Gefühl des Versagens und machen Missgriffe verzeihlich. Wem etwas schiefgeht, der braucht keinen Anpfeiff, sondern Trost und Ermunterung. Meist ist man ja erst auf dem Weg zur Könnerschaft. Verschiedenes muss ausprobiert werden, da sind Irren und Wirren zwangsläufig. Man korrigiert seine anfängliche Meinung, probiert immer weiter, entdeckt neu. So wird das Straucheln zu einem Überarbeiten von Möglichkeiten.

Dem verdanke ich übrigens mein Lieblingsdessert, wenn ich in Frankreich bin. Und das kam so: Eines Tages bemerkte eine der Schwestern Tatin, die in der Nähe von Orléans ein gutgehendes Restaurant betrieben, dass sie vergessen hatte, den Mürbeteig für den Apfelku-

chen in die Backform zu geben. Die Äpfel schmorten ohne ihn im Ofen, und die Gäste warteten schon. Plötzlich kam ihr die zündende Idee: Sie gab den Teig über das karamellierte Apfel-Butter-Zucker-Gemisch und ließ ihn garen. Die Gäste fanden den Nachtisch köstlich. So wurde aus einem kleinen Malheur die legendäre „Tarte Tatin“, eines von vielen „Kindern des Scheiterns“ (nachzulesen im „Genussmagazin“ von Hagen Grote).

Einem Anfänger dürfen natürlich mehr Fehler passieren als einem Profi. Niemand ist gleich vom Start weg perfekt. Stolpern gehört zum Laufenlernen dazu. Schließlich stellt sich die Frage: Ist das dem Fehler zugrundeliegende Problem kompliziert oder komplex? Bei komplizierten Problemen lassen sich Prozesse über feste Routinen in Richtung Fehlerlosigkeit bringen. Bei komplexen Problemen ist genau das nicht möglich. Sie verlangen zwar Rahmenbedingungen, aber auch Spielraum und freie Bahn.

Wie wäre es mit folgendem Punkt auf der Meeting Agenda: „Welche Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle sparen können.“ Jeder Mitarbeitende weiß damit sogleich: Das wird uns hier nie wieder passieren. So kann jede erzählte Geschichte dabei helfen, genau die Fehler zu vermeiden, die andere schon hinter sich haben. Wenn man Fehler hingegen vertuscht, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler – und das Ganze wiederholt sich unzählige Male. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Mini- ein Maxiproblem. So entstehen am Ende Großbaustellen.

Es gibt drei Fehlertypen

Auf dem Weg zu einer fehlertoleranten Lernkultur gilt es zunächst, die Fehlerkategorien einmal grundsätzlich zu analysieren. Davon gibt es drei:

Fehlertyp 1: Das sind Fehler, die zu einer Katastrophe führen können. Weil es zum Beispiel um die Sicherheit von Menschen, um Finanzaufgaben, Juristisches, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder das perfekte Funktionieren eines Produkts geht. Solche Fehler gehören zum Beispiel zur Normwelt von Industrieunternehmen mit großen Stückzahlen, Massenproduktion und Gleichförmigkeit. Bei diesem

Fehlertyp sind feste Prozesse, vordefinierte Abläufe und penible Kontrollmechanismen unverzichtbar.

Fehlertyp 2: Das sind Fehler, die beim Erschaffen von Neuem entstehen, etwa Produkte, Services und Lösungen rund um Kundenbedürfnisse und die moderne Arbeitswelt. Hier gilt es, Fehlentwicklungen früh zu identifizieren, viel zu testen und anhaltend zu experimentieren in dem Wissen: Innovationen sind ergebnisoffen, sie beinhalten das Scheitern, erfordern kleine erste Schritte, verlangen Mut, Frustrationstoleranz, Anpassungsvermögen und psychologische Sicherheit. Nicht die Fehler im Entstehungsprozess sind hier die größte Gefahr. Die größte Gefahr ist die, dass ein Anbieter irrelevant wird, weil die Mitarbeitenden sich nichts trauen.

Fehlertyp 3: Das sind Fehler, die nicht toleriert werden können, wie Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – auch als Botschaft an alle, die dabei zuschauen, wie man mit dieser Art Fehler umgeht.

Nicht Unterlassungen, sondern Versuch und Irrtum bringen einen weiter. Folgendes kann also in euren Leitlinien des Miteinanders stehen: „Bei uns darf jeder Fehler machen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Denn der falsche Umgang mit Fehlern verursacht fünffache Kosten:

- Aufwendungen für die fehlerhafte Leistungserstellung.
- Aufwendungen für die notwendige Mängelbeseitigung.
- Umsatzverluste durch die Abwanderung enttäuschter Kunden.
- Umsatzverluste, die aus negativer Mundpropaganda entstehen.
- Vertrauensverluste aufgrund einer schlechten Reputation.

Wo keine Fehler zugelassen werden, geht viel Zeit dafür drauf, sich abzusichern. Dort stehen überall Besen herum, um Schlamassel unter den Teppich zu kehren. Oder man redet sich Fehlritte schön. Statt Lösungen zu finden, werden „Sündenböcke“ gejagt. Dieser Ausdruck geht übrigens auf das Alte Testament zurück. Bei den Feierlichkeiten zum Versöhnungsfest wurde ein Ziegenbock symbolisch mit allen Sünden des Volkes beladen und



Buchtipps. In „Bahn frei für Übermorgengestalter“ gibt Anne M. Schüller Denkanstöße, um die Zukunft der Unternehmen in ungewissen Zeiten mitzugestalten. Die Fehlerkultur ist eine von 25 Initiativen, die sie darin beschreibt. (Gabal Verlag 2022, 216 S., 24,90 Euro)

in die Wüste getrieben. So befreien sich die Menschen von Schuld.

Eine angstfreie Experimentierkultur etablieren

Jedes Unternehmen kann, soll und muss eine Aus-Fehlern-lernen-Kultur etablieren. Um diesen Prozess in die richtige Richtung zu lenken, beginnt ihr im ersten Schritt so:

- Verlange als Führungskraft von deinen Mitarbeitenden, über schlechte Nachrichten umfassend, ehrlich und sofort informiert zu werden.
- Verpflichte deine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu, dir, wenn nötig, zu widersprechen und lobe sie dafür vor aller Augen.
- Bedanke dich als Führungskraft ausdrücklich bei denen, die ihre Fehler zügig offenlegen oder schlechte Botschaften überbringen.
- Sanktioniere, wenn Gravierendes gezielt verheimlicht wird, wenn grobe Fehler vertuscht wurden oder wenn offensichtlich gelogen wird.
- Bitte deine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, dich auf deine Fehler hinzuweisen sowie unpopuläre Themen und „heilige Kühe“ anzusprechen.
- Sprich selbst über Fehlversuche, die dir unterlaufen sind. Sei dabei offen und ehrlich. Eine Showeinlage wird schnell enttarnt und zerstört Vertrauen.

In einem Klima ohne eine solche Kultur nehmen Katastrophen mit millionenschweren Schäden schnell ihren Lauf: Jeder weiß, dass der Chef oder die Chefin auf dem Holzweg ist, aber keiner hat die Traute, ihm das zu sagen. In Krankenhäusern sterben Menschen, weil niemand sich dem behandelnden Arzt oder der Ärztin widersetzt. Flugzeuge sind abgestürzt, weil der Co-Pilot oder die Co-Pilotin keinen Widerspruch wagte. Unternehmen gehen Bankrott, weil niemand bei Missständen Alarm schlägt. Ja, falsch verstandene Loyalität hat oft die übelsten Folgen. Nur wer den Oberen, wenn nötig, auch mal die Meinung geigt, tut ihnen gut. Insofern ist es die Pflicht eines Unternehmens, diejenigen, die unverblümt ihre Meinung sagen, zu schützen. Nur so kommt ihr an die Ursachen tiefsitzender Probleme heran.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Businesscoach und hat bereits einige Bestsellerbücher verfasst. Als Keynote Speakerin wird die Diplom-Betriebswirtin zu den Themen „Touchpoint Management“ und „kundenfokussierte Unternehmensführung“ gerne gebucht. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die „Hall of Fame“ der German Speakers Association aufgenommen.

www.anneschueller.de

Zudem muss es immer auch darum gehen, welche internen Strukturen und Prozesse individuelles Versagen erst möglich gemacht haben, statt nur oberflächlich an Symptomen herumzudoktern. Fehler werden nämlich gerne personalisiert. Sind aber „der Huber“ oder „die Müller“ schuld, kann die Organisation selbst nichts lernen. Wo etwa das Zugeben von Verfehlungen zu unangenehmen Gesprächen, zu Gesichtsverlust oder sogar zu Sanktionen führt, da werden Fehler ja wohl besser kaschiert. Wer persönliche Risiken eingeht, indem er auf einen Fehler aufmerksam macht, wird sich trotz aller Ermunterungen nicht outen. Das Resultat: Die gleichen Fehler passieren wieder und wieder. Und mutige Innovationen können erst gar nicht entstehen.

Ergo: Schon allein aus Gründen des Selbstschutzes ist das Fehlerverschweigen für Mitarbeitende oft die bessere Wahl. Für ein Unternehmen hingegen wäre es das Beste, alle Mitarbeitenden würden ihre Fehler – und dabei besonders die gravierenden – schnellstmöglich offenlegen. So müssen alle Hebel in Bewegung gesetzt werden, um ein Vertuschen oder Verschleppen von Fehlern abzustellen. Schadensbegrenzung durch Früherkennung ist besser. Über Fehler offen zu sprechen kann neue Fehler verhindern. Schnell aus Fehlern zu lernen, steigert nicht nur das Können, es bewahrt die Beschäftigten auch vor wiederholten Scheitererfahrungen. Diese führen nämlich dazu, dass die Menschen den Glauben an ihre eigene Wirksamkeit verlieren. „Wir wollen Fehler schneller als alle an-

deren machen“, sagt Daniel Ek, der Gründer von Spotify. Dort gibt es sogenannte Fail Walls, auf denen für alle sichtbar die letzten Fehler und die Lernergebnisse daraus beschrieben werden. Das könnt ihr auch. Macht eure Lernfortschritte transparent. Erstellt dazu eine Übersicht, zum Beispiel an einer Wand im Mitarbeiterbereich. Gebt ihr einen flotten Namen, etwa „Unser Lern-Logbuch“. Schreibt darauf die Patzer, die passiert sind und welche Lösungen ihr gefunden und umgesetzt habt. Für den Fall, dass Fragen zum Vorgehen kommen, wird ein Ansprechpartner notiert. Im weiteren Verlauf kann daraus ein onlinebasiertes Patzer-A bis Z oder ein Lern-Wiki entstehen, das bereichsübergreifend zugänglich ist, damit Verbesserungen nicht immer wieder neu entwickelt werden müssen.

Erfolgreiche Unternehmen erkennt man auch daran, was nach dem Scheitern passiert. Geht ihr lieber zurück auf altbekanntes Terrain? Oder exploriert ihr weiter im Neuland? Wer wie beim Tennis zwei Aufschläge hat, kann beim ersten mutiger sein und versuchen, das Spiel sofort für sich zu entscheiden. Vor allem Übermorgengestalter, Pioniere und Zukunftsmacher brauchen eine Schutzzone für ihre innovativen Gedanken, Enklaven für den gefahrlosen Meinungs austausch und Versuchslabore für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst und wieder eingefangen werden, da sie sich in ihrem Über-eifer auch schnell mal vergaloppieren.

So gibt es bei dem Textilhersteller Gore ein Prinzip namens Waterline. Es besagt: Man bohrt keine Löcher unterhalb der Wasserlinie in ein Boot, in dem alle sitzen. Wie man dem vorbeugt? Alle Mitarbeitenden haben die Pflicht, sich Rat bei erfahrenen Kollegen und Kolleginnen zu suchen, bevor sie etwas unternehmen was „unter die Wasserlinie“ geraten könnte. So entsteht im gesamten Unternehmen ein Erfahrungsnetzwerk, in dem man sich vertrauensvoll austauschen kann. Dies hilft ungemein, nicht nur die Professionalität eines Einzelnen zu steigern, sondern auch die Professionalität des Unternehmens auf immer neue Level zu heben.

Anne M. Schüller ●

Von der Führungsgruppe zum Team

TRANSFORMATION. Gut zusammenarbeitende Vorstands- und Führungsteams sind die wichtigsten Vorbilder und Treiber, wenn es darum geht, neue Organisationskulturen und Strategien im Alltag vorzuleben und umzusetzen. Drei unterschiedliche Stadien des Entwicklungsprozesses von einer Gruppe zu einem Team gilt es dabei zu berücksichtigen. Wie diese ablaufen können, zeigen die Beispiele von Bahlsen und der Möller Group.

„Um es mit einem Bild aus dem Radsport zu vergleichen: Ich möchte, dass wir als erstes Fahrradteam den Berg der Transformation hochfahren und die anderen mitziehen. Es wird auf dem Weg Gegenwind geben. Und es wird weitere Krisen geben. Umso wichtiger ist, dass wir uns diesem als geschlossenes Team stellen und vorangehen.“ Mit diesen Worten beendet Gunther Schmidt, CEO der Möller Group GmbH, seinen Check-in in einer Führungswerkstatt mit seinem Führungskreis.

An diesem Check-in ist nicht nur der bildliche Einstieg bemerkenswert, sondern auch, dass dieser Austausch auf der oberen Führungsebene überhaupt stattfindet. Seit 2008 begleite ich Führungskräfte und ihre Teams als Coach und Prozessbegleiterin und beobachte, dass die fachliche und inhaltliche Kommunikation weiterhin zu stark dominieren. Über die Zusammenarbeit wird meist nicht gesprochen. Business Themen dominieren, Beziehungsthemen werden häufig als erstes von der Agenda gestrichen. Eine Teamzugehörigkeit wird zumeist ausschließlich mit dem vertikalen Team, den Mitarbeitenden, benannt. Sehr selten fühlen sich Führungskräfte auch als horizontales Team, also als Führungsteam, verbunden. Dies können sich Organisationen jedoch immer weniger leisten. Denn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine dadurch resultierende stabilere Haltung in Führungsteams sind die Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungen in der Zusammenarbeit und auch bei großen Transformationsprojekten. Dies bestätigt auch Christian Effenberger, Human

Resources Director bei Bahlsen: „In unseren gemeinsamen Sessions haben wir im Projekt-Core-Team gelernt, uns strukturiert zu unserer Zusammenarbeit und gemeinsamen Haltung auszutauschen, die Emotionen und das Menschliche im Change nicht zu vergessen und so gegenüber unseren Stakeholdern gestärkt, klar und gleichzeitig offen aufzutreten.“

Beziehungen vor Business – warum das wichtiger wird

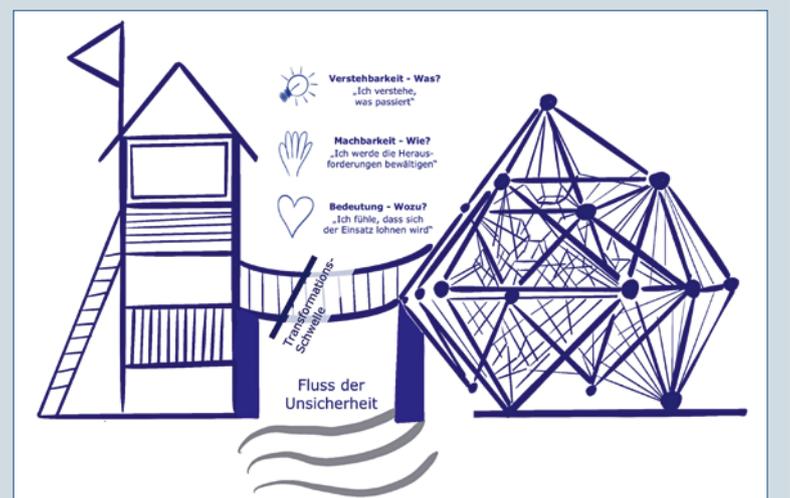
Ein bildliches Transformationsmodell dient in allen Prozessbegleitungen als Gesprächs- und Denkgrundlage. Das Bild, das ich dabei verwende (siehe unten),

mit dem Holzhaus, der Brücke und dem Klettergerüst symbolisiert drei Ebenen in einer Transformation:

1. Den übergeordneten Wandel von der klassischen zur agileren Lebens- und Arbeitswelt: Insgesamt bewegt sich die Arbeitswelt von einer klassischen, strukturierten, siloartigen sowie hierarchischen Arbeitsweise hin zu einer offeneren, vernetzteren und agileren Zusammenarbeit.
2. Die tatsächlichen Phasen einer Transformation: Das Holzhaus symbolisiert einen aktuellen Ist-Status. Das Klettergerüst drückt den Zielzustand aus. Die Brücke repräsentiert den Übergang.
3. Die drei Entwicklungsstadien von einer Gruppe zu einem Team: Von einer silo-

Transformationsmodell

Vergleich. Die Grafik veranschaulicht den Übergang von der klassischen zur modernen Arbeitswelt. Die Brücke über den Fluss der Unsicherheit und über die Transformationsschwelle bildet sich aus Vertrauen.



Quelle: Eigene Darstellung

Foto: Stjerna Vermick / EyeEm / gettyimages.de



Bahlsen. Bei dem berühmten Kekspeproduzenten fanden Projektführungskräfte zu einem starken Transformationsteam zusammen.

haften, abgegrenzten Kommunikation hin über eine Übergangsphase zu einer offenen und verbundenen Kooperation. Zwischen den jeweiligen Polen herrscht jeweils viel Unsicherheit, die es zu überbrücken gilt. Vertrauen ist in diesem Kontext die Brücke über den Fluss der Unsicherheit. Das übergeordnete, persönliche Gefühl von Vertrauen entsteht wiederum durch drei individuelle Teilgefühle, welche durch ein Zusammenspiel der Beziehungen sowie der inneren Haltung entstehen:

1. Gefühl von Verstehbarkeit: Ich empfinde die Zusammenarbeit beziehungsweise die Veränderungen als klar und be-

rechenbar.

Ich verstehe, was passiert und kann die Geschehnisse einordnen.

2. Gefühl von Machbarkeit: Ich habe das Gefühl, dass ich die Anforderungen, die an mich gestellt werden, bewältigen kann. Ich habe Einflussmöglichkeiten und fühle mich unterstützt.

3. Gefühl von Bedeutung: Ich habe das Gefühl, dass sich mein Einsatz in der Zusammenarbeit beziehungsweise für die Aufgaben lohnt. Ich fühle mich wertgeschätzt, gesehen und respektiert.

Die Brücke, respektive das übergeordnete Gefühl von Vertrauen, wird stabilisiert durch zwei Säulen: Zum einen benötigen wir eine klare Haltung zu uns selbst als Führungskraft und als Team. Ist diese Haltung aufgebaut, fällt es leichter, die zweite Säule zu errichten: die Haltung zum Neuen. Dieses Transformationsmodell verdeutlicht, dass es mehr denn je um Gefühle, Vertrauen und Haltung geht. Es geht um Verbindungen zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und dem Business. Diese Verbindung passiert nicht durch das Präsentieren von Businesszahlen in hübschen Folien. Vielmehr entsteht sie aus dem Dialog der Menschen zu den Zahlen. Um diesen bestmöglich zu gestalten, sollten wir die verschiedenen Phasen einer Zusammenarbeit beachten (siehe Kasten unten), in denen sich Teams dynamisch bewegen. →

Drei Stadien der Zusammenarbeit

Überblick. Die Entwicklung der Zusammenarbeit im Team lässt sich in drei Phasen aufteilen. Sie gehen jeweils mit bestimmten, erkennbaren Symptomen einher und erfordern passende Führungs- und Moderationsschwerpunkte.

Reaktives, angepasstes Stadium

- Es ist etwas neu oder ungewohnt. Dadurch entsteht Unsicherheit.
- Positionierungsspielchen in der Gruppe.
- Starker Bezug zum vertikalen Team; kein Gefühl, ein horizontales Führungsteam zu sein.
- (Hohe) Unsicherheit in Bezug auf die Situation und die Zukunft gepaart mit Verslossenheit, aus Angst als schwach angesehen zu werden.
- Dialoge sind meist nicht offen; Inhalte dominieren.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Austausch, Verbindung und Sicherheit schaffen.
- Orientierung geben, Fragen beantworten, in einen Dialog über die Veränderung, Ängste und Weiterem treten.
- Prozesssicherheit geben, zum Beispiel durch regelmäßige offene Meetings.
- Ein erstes gemeinsames Ziel erarbeiten.

Aktives Stadium

- Das Neue ist schon gewohnter; erstes Vertrauen ist geschaffen.
- Gemeinsames Verständnis als Team und der Teamziele.
- Die Beziehungen untereinander im (Führungs-)Team werden offener, stabiler und unterstützender.
- Es wird mehr Eigen- und Mitverantwortung übernommen.
- Unterschiedliche Ansichten und Bedürfnisse kommen auf den Tisch und werden diskutiert.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Vermitteln, Lösungen selbst erarbeiten lassen.
- An die übergeordneten Ziele erinnern.
- Prioritäten regelmäßig reviewen und anpassen.
- Erfolge und Fortschritte feiern.

Verbundenes Stadium

- Hohes Gefühl von Sicherheit und Verbundenheit.
- Ein hohes Maß an Vertrauen in jede Person und untereinander sowie in die Zukunft.
- Hohe Verbundenheit mit dem Zweck des Unternehmens und dem Beitrag zum großen Ganzen
- Die Bedürfnisse der Organisation sind wichtiger als die persönlichen Bedürfnisse.

Führungs- und Moderationsschwerpunkte

- Ziel: Abschließen und Erneuern.
- Learnings und Bedeutung für die persönliche und organisationale Entwicklung festhalten.
- Projekte und Projektphasen auch auf der Beziehungsebene abschließen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilmsen/Schaeffer

Die Führungswerkstätten

Aufbau. Die Impulsworkshops für Führungskräfte folgen einer klaren Struktur aus einigen grundsätzlichen Bausteinen, um allen Beteiligten Prozesssicherheit und Orientierung zu geben.

Baustein	Konzeptionelle Idee dazu
Lockerer Einstieg/Check-in: zum Beispiel erst einmal Austausch zu zweit: Wie ist meine aktuelle Wetterlage in meinem Führungsalltag, was beschäftigt mich noch vom Vormittag? Wann wird der Nachmittag wertvoll für mich?	Schaffen von psychologischer Sicherheit. Menschen öffnen sich lieber einer kleinen Gruppe/Paaren, bevor sie sich im Plenum melden. Sie erkennen zum Beispiel „Ich bin nicht allein, dem anderen geht es ähnlich.“
Einstiegsparcours mit drei Flipcharts, jeweils mit einer Frage, zum Beispiel: Was ist für uns gute Führung und Zusammenarbeit? Was ist uns zuletzt gut gelungen? Was sind aktuelle Herausforderungen?	Fördern des Austauschs, Aufbrechen von Unsicherheiten, Sammeln von Ideen zum Thema der Führungswerkstatt, eine gemeinsame Wahrnehmung und Blickrichtung entwickeln.
Impuls Führung und Zusammenarbeit heute und morgen: Skizzieren des Transformationsmodells, dabei Aufgreifen der Ideen aus dem Einstiegsparcours.	Unterstützen einer gemeinsamen Blickrichtung auf Führung und Zusammenarbeit; Verorten der Handlungsdimensionen; Schaffen einer gemeinsamen Gesprächsbasis als Grundlage zur Diskussion: Wo stehen wir aktuell und wo wollen wir hin – und wozu überhaupt?
Austausch/Abfrage I: Wo stehe ich mit meinem Team? Individuelle Verortung der Abteilungsleiter mit Punktekleben im Transformationsmodell und Begründung	Austausch von Sichtweisen auf das Modell, Verständnis untereinander wird gefördert.
Austausch/Abfrage II: Wie empfinden wir die Zusammenarbeit in unserem Führungsteam? Wo stehen wir?	Dies ist immer ein starker sowie entscheidender Moment in den Impulsworkshops: „Sehen wir uns überhaupt als Team?“ Durch den Austausch zuvor ist nun die Grundlage gelegt, einen Schritt auf die Brücke in Richtung aktives Stadium zu setzen. Wichtig ist der Austausch, wozu lohnt es sich, als Team zu agieren und anders zusammenzuarbeiten?
Skalenabfrage zur Zusammenarbeit: Die drei grundsätzlichen Fragen zur vertrauensvollen Zusammenarbeit (siehe oben) werden als Skalen auf ein Flipchart geschrieben und die Teilnehmenden punkten, wie sie die Zusammenarbeit aktuell empfinden.	Weiterer Austausch und entwickeln einer gemeinsamen Sichtweise auf die Zusammenarbeit.
Gemeinsame Vereinbarung formulieren: Basierend auf den Ergebnissen der Skalenabfrage wird eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit getroffen, zum Beispiel „Wir kommunizieren offener“.	Mit dieser Vereinbarung wird der erste Schritt als Team gesetzt, denn es gibt ein gemeinsames Ziel in der Zusammenarbeit.
Nachhaltiger Umsetzungsprozess: Zwei Umsetzungslotsen bekommen einen einfachen Prozess zur Umsetzung bis zum nächsten Workshop an die Hand.	Die nächsten Schritte als Team im aktiven Stadium werden unterstützt. Die Transformationsschwelle wird dadurch verkleinert.
Ausklang und Check-out: zum Beispiel mit einer spontanen Runde Feedback-Dusche und der Frage „Was war wertvoll?“.	Wertschätzende Kommunikation üben, würdigen von dem, was gut und wertvoll war.

→ Zwischen der reaktiven und der aktiven Phase befindet sich die sogenannte „Transformationsschwelle“. Dies ist der Punkt, an dem alte Verhaltensweisen in einer Zusammenarbeit ausgedient haben und nicht mehr zuträglich sind. Mit dem Überschreiten der Transformationsschwelle verlassen wir deutlich die Komfortzone. Es ist der Punkt, an dem wir merken, dass wir eine neue Haltung in der Zusammenarbeit benötigen. Die häufigste tatsächliche Transformationsschwelle in Organisationen ist, dass sich die Menschen mehr als Menschen begegnen – mit Gefühlen, Unsicherheiten und Bedürfnissen. Meist wird zu wenig über Stress, Ängste, Unsicherheiten gesprochen. Veränderungen und Zusammenarbeit werden oft zu rational geplant. Dabei ist genau das so wichtig: die emotionale Reaktion der Betroffenen auf die Zahlen, Daten, Fakten. Denn es ist völlig normal, dass Veränderungen im Menschen Stress erzeugen oder dass wir uns zumindest unsicher fühlen. Die gute Nachricht: Obwohl jeder einzelne seine persönliche Schwelle überschreiten muss, geht es zusammen als Team in einem sicheren Umfeld leichter. Dies veranschaulichen die folgenden beiden Praxisbeispiele.

Möller Group: Raus aus den Silos, rein in den Austausch

„Wir müssen raus aus dem eigenen Kopf, wertschätzender und abteilungsübergreifender agieren“ benennt Personalleiterin Julia Quest die übergeordnete Transformationsschwelle in der Möller Group. Die Bielefelder Möller Group GmbH, ein Familienunternehmen mit fast 300-jähriger Geschichte und starken Wurzeln in Deutschland, ist heute eine global agierende Organisation mit weltweit circa 2.100 Mitarbeitenden. Die Konzerntöchter Möller-Tech und Möller-Flex produzieren Kunststoffteile für den automobilen Innenraum; die Möller-Werke stellen Zulieferteile für den Maschinenbau und die Sonderfahrzeugindustrie her. Um die erkannte Transformationsschwelle nachhaltig zu überwinden, wurden in Zusammenarbeit mit einem weiteren externen Partner in einem mehrmonatigen Prozess Handlungsdimensionen in der Führung durch einen gesellschafts-

übergreifenden Führungs- und Arbeitskreis entwickelt. Darauf aufbauend wurden zusammen mit mir praxisorientierte Führungswerkstätten initiiert. Diese sollten bewusst kurz – maximal vier Stunden – und interaktiv gestaltet sein, um die Haltungsdimensionen der Führung erlebbar zu machen. Spaß, Leichtigkeit sowie die passgenaue Umsetzung für die unterschiedlichen Gesellschaften als auch für die sehr produktions- und technikorientierte Zielgruppe waren weitere Anforderungen.

Zusammen mit Geschäftsführung und Personalabteilung entstand ein Konzept, welches sich sowohl an den Phasen der Theorie U als auch an den drei skizzierten Stadien der Kooperation orientiert. Im ersten Schritt erfolgte ein Impulsworkshop mit allen Mitgliedern der Geschäftsführung. Dieser schloss sehr gut an die vorherige Phase der Erarbeitung der Haltungsdimensionen an. An die Stimmung am Anfang erinnere ich mich als offen, sachlich und zugleich zurückhaltend – typische Kennzeichen einer reaktiven Phase. Noch dazu war ich als externe Moderatorin neu im System und unterstützte somit diese Dynamik.

Als Facilitatorin oder auch als Führungskraft ist es in dieser Phase vor allen Dingen wichtig, in den Kontakt zu gehen, einen Überblick und Orientierung über die nächsten Schritte zu geben als auch offene Fragen und Unsicherheiten zu klären. Eine Frontalpräsentation wäre nicht zielführend. Deshalb standen der Austausch und Dialog im Kick-off im Vordergrund. Das zuvor skizzierte Transformationsmodell wurde gemeinsam mit den Geschäftsführern erläutert und diskutiert. Ebenfalls verorteten wir die Möller-Group-Haltungsdimensionen der Führung gemeinsam im Modell. Abschließend konnten gesellschaftsspezifische Bedürfnisse für die nächsten Schritte adressiert werden.

Nach weiteren Dialoginterviews mit den jeweiligen Geschäftsführern folgten individuelle Führungswerkstätten in den verschiedenen Möller-Group-Gesellschaften. In diesen jeweiligen Kick-offs nahmen der Geschäftsführer mit dem jeweiligen oberen Führungskreis teil. Die Führungsgruppe im reaktiven Stadium aktivieren und in Kontakt bringen, die gemeinsame



AUTORIN

Anke von Platen

ist Leadership-Coach, Prozessbegleiterin sowie Autorin. Ihre Erfahrungen und Learnings fasst sie regelmäßig in Büchern zusammen. Aktuell ist das Buch „Führung mit Haltung“ im Haufe Verlag erschienen. Darin greift sie auch einige Grundgedanken aus dem Buch „Impeccable Leadership“ von Frits Wilmsen und Nienke Schaeffer (Paris Books, Driebergen, 2020) auf.

www.ankevonplaten.de

Wahrnehmung für die Zusammenarbeit und Führung zu schärfen, waren konzeptionelle Grundgedanken und Zielsetzungen. Bildlich gesprochen ging es um die Stärkung der Brücke des Vertrauens untereinander – die erste Säule der Brücke stabilisieren.

Der grundsätzliche Aufbau der Führungswerkstätten war sehr dialogorientiert. Der Austausch war dabei eingebettet in eine klare Struktur. Diese gab allen Beteiligten Prozesssicherheit und Orientierung – zwei wichtige Elemente, um Menschen in der reaktiven Phase zu unterstützen und zu ermutigen. In der Tabelle auf Seite 28 sind die grundsätzlichen Bausteine skizziert.

Die Stärke nutzen: Klares Ziel für großen Veränderungswillen

Bemerkenswert ist in der Möller Group die Umsetzungsstärke, mit der die einzelnen Führungsteams ihre vereinbarten Maßnahmen für die Zusammenarbeit nach den Workshops umsetzten. Dieser Verbesserungswille ist durch die jahrelang gelebte Kaizen-Kultur im Blut. Diese Stärke wird nun gezielter auch für die Themen „Zusammenarbeit“ und „Führung“ eingesetzt. „Wenn wir verstehen, was zu tun ist, wozu das wichtig ist und wie wir das umsetzen können, dann machen wir es einfach. Das ist unsere Stärke. Die sehr passgenauen Führungswerkstätten waren bisher ein voller Er-

folg: nicht nur niedrigschwellig, sondern auch enorm wirkungsvoll. Es ist richtig was im Umbruch“, ist das Zwischenfazit der Personalleiterin Julia Quest. Zwischen den praxisorientierten Führungswerkstätten sorgen die jeweils ernannten Umsetzungslotsen dafür, dass alle sich mit der vereinbarten Maßnahme zur Zusammenarbeit beschäftigen. Zugleich unterstützen interne HR Business Partner beziehungsweise Personalentwickler das Dranbleiben zwischen den Führungswerkstätten.

Der Erfolg bleibt nicht aus. „Ich selbst bin in meiner Kommunikation sehr viel transparenter geworden, zum Beispiel erläutere ich frühzeitiger eine Strategie und stelle mich den Fragen der Belegschaft“, fasst CEO Gunther Schmidt sein Hauptlearning in dem bisherigen Prozess zusammen. Die Kommunikationskultur habe sich bereits spürbar verbessert, berichteten alle Teilnehmenden in der zweiten Führungswerkstatt der Möller-Group-Holding. Dabei fokussierte sich die zweite Führungswerkstatt auf folgende Bausteine, um die gemeinsame Haltung als Team zur Transformation zu stärken (die zweite Säule der Brücke) und den nächsten Schritt gemeinsam vorzubereiten:

- Fortschritte in der Zusammenarbeit in den vergangenen Monaten reflektieren und würdigen.
- Stimmungsabfrage und Austausch zur anstehenden Veränderung:
 - Was passiert? Ich verstehe die Ziele und die anstehenden Veränderungen.
 - Wie machen wir es? Ich kann die Veränderungen bewältigen.
 - Wozu machen wir es? Ich spüre, wozu die Veränderung notwendig ist.
- Entwerfen von individuellen Change-Statements der Teilnehmenden mit der Struktur „Wozu? Was? Wie?“ als konkreter nächster Schritt: Wie kommuniziere ich die Veränderung in meinem Team?

Außergewöhnlich war der große Wunsch nach gegenseitigem Feedback in diesem Führungskreis – ein klares Zeichen für eine hohe psychologische Sicherheit im Team in einem aktiven Stadium. So präsentierten sich die Führungskräfte gegenseitig ihre Statements zum Change-Prozess und gaben sich konstruktives und wertschätzendes Feedback. →

→ Es wurden zwei Dinge deutlich: Alle haben uneingeschränkt den Change verstanden und sind klar ausgerichtet. Es herrscht überhaupt keine Angst vor Feedback. Ganz im Gegenteil: Es wird als Lernchance gesehen. Jeder konnte von den Statements der anderen lernen. Beim Check-out ist Gunther Schmidt klar: „Es fühlt sich stark an, so geschlossen zu sein. Wir sind die ersten am Berg. Ich habe jetzt richtig Lust, gemeinsam loszulegen!“

Bahlsen: Das Zukunftspotential schon jetzt ausdrücken

Eine andere Kultur ist bei Bahlsen erlebbar. Bahlsen ist ein deutsches Familienunternehmen in der vierten Generation. Seit über 130 Jahren produziert Bahlsen unterschiedliches Gebäck, wie die berühmten Leibniz-Kekse. In diesem Bereich ist das Unternehmen in Deutschland Marktführer und gehört in Europa zu den führenden Herstellern. Sie produzieren an fünf Standorten in Europa und exportieren in über 80 Länder der Welt. Austausch, Führung und Zusammenarbeit werden bereits seit vielen Jahren großgeschrieben. Insgesamt befinden sich viele Teams bereits im aktiven Stadium.

Durch Führungswechsel im Management Board sowie eine Strategieänderung inklusive großer Umstrukturierung wird die Organisation mit allen Beteiligten seit Anfang 2021 stark gefordert. So stand auch innerhalb des Management Boards erst einmal der Austausch zur Zusammenarbeit und das gemeinsame Blicken auf die Ist-Situation sowie die Zukunftsvision im Fokus eines Workshops.

Selbst eine klare, stabile Haltung zu der eigenen Rolle in der Organisation und gegenüber den verschiedensten Stakeholdern zu behalten, stand dagegen für das Kernteam der Transformation im Vordergrund der Prozessbegleitung. Das Team war insgesamt schon gut im Kontakt. Es herrschte untereinander eine hohe und zielgerichtete Dialogkultur – ein klares Zeichen, dass sie sich im aktiven Stadium befinden, sich als Team verstehen und auch so wahrgenommen werden.

Die Sessions konzentrierten sich im Wesentlichen auf drei Aspekte mit folgenden Kernfragen:

1. Gemeinsame Wahrnehmung unterstützen und die gemeinsame Haltung, sich als Team zu stärken:
 - a. Wo verorten wir uns als Project-Core-Team als auch die Stakeholder (Management Board, Führungsteam, Mitarbeitende, Betriebsrat) im Transformationsmodell?
 - b. Was sind dazu unsere Gefühle, Gedanken? Was nehmen wir als Herausforderungen, Potentiale wahr? Welche Erfolgsfaktoren sehen wir?
2. Gemeinsame Wahrnehmung zur Teamrolle in der Transformation vertiefen:
 - a. Was ist unsere Hoffnung mit der Transformation für die Organisation?
 - b. Wozu sind wir als Team und individuell da, was ist unser Zweck für die Organisation, was braucht die Organisation jetzt von uns, um ihr Potential zu realisieren?
3. Die Transformationsschwelle in der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern erkennen und überwinden:
 - a. Wie verhalten wir uns, wenn es in den Meetings unbequem wird?
 - b. Was vermeiden wir dadurch? Und was passiert, wenn wir mehr das machen, was wir eigentlich vermeiden?

„Wir sind da, um es jetzt anders zu machen und die Brücke wirklich zu finalisieren. Da müssen und dürfen wir auch mal unbequem sein und müssen bisherige Muster durchbrechen“, lautet ein Fazit von den Teilnehmenden. Insgesamt dienten die intensiven, kurzen Sessions mit dem Project-Core-Team dazu, „bewusst mal in dem ganzen Trubel innezuhalten und sich als Team zu sammeln, sich wieder gemeinsam auszurichten“, fasst der HR Director Christian Effenberger zusammen. „So konnten wir uns in den Terminen viel besser untereinander den Rücken stärken und uns die Bälle zuspieren.“

Erwähnenswert ist bei diesem Prozess, dass alle Teammitglieder immer mehr die Frage „Was braucht die Organisation jetzt?“ als Fixstern im Kopf hatten – und weniger die Frage „Was brauche ich jetzt?“ Ein klares Symptom für die verbundene Phase. Dazu passend ist, dass wir gemeinsam eine Abschluss-Session zum Ende unserer Zusammenarbeit abhielten. Kurze Zeit später löste sich das Projektteam auf und jeder startete indivi-

duell in neu strukturierten Teams in der reaktiven Phase. Und so sind die drei Stadien nicht linear und endlich, sondern als dynamischer Kreislauf zu verstehen.

Grundsätzlich gilt zu beachten: „First pace then lead“

Neben dem bildlichen Transformationsmodell gibt es einen weiteren wichtigen Grundgedanken, wie aus Führungsgruppen Teams werden: „First pace then lead“ – sich zunächst sammeln, gemeinsames Tempo aufnehmen und dann führen. Dieser Gedanke gilt auf drei Ebenen:

1. Eine Gruppe muss sich erst einmal in sich ausrichten und sammeln, um ein Team zu werden.
2. Ein Führungsteam kann wiederum andere Gruppen erst dann führen, wenn sie sich zuvor mit der zu führenden Gruppe gemeinsam gesammelt und ausgerichtet hat.
3. Als Facilitator beziehungsweise Facilitatorin oder Führungskraft gilt es, erst einmal die Situation und das Tempo der Menschen aufzunehmen, bevor sie in die nächste Stufe geführt werden – statt mit all den guten Ideen voranzupreschen und zu überfordern.

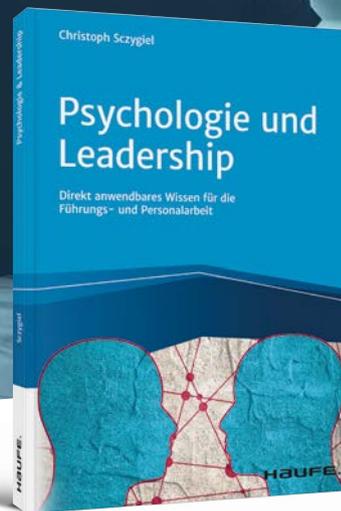
Diese Führungsphilosophie rahmte alle dargestellten Veranstaltungen ein. Das Motto verlangt, dass wir im heutigen dynamischen Arbeits- und Führungsalltag immer wieder innehalten, das Tempo drosseln und reflektieren, wo wir selbst und wo unsere Gesprächspartner aktuell stehen und was die Kooperation gerade benötigt. Denn eine Zusammenarbeit verläuft nie linear und nach Plan. Extern moderierte Workshops sind ein gutes Instrument, um die ersten Schritte in einem Teamprozess zu gehen oder sich mit Inspiration und Prozesssicherheit unterstützen zu lassen. Doch die Umsetzung liegt bei jeder Führungskraft zwischen den Sessions. Dabei gilt, den Grundgedanken „First pace then lead“ mit den drei Faktoren einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu verbinden und das persönliche Verhalten darauf auszurichten, die Fragen Was?, Wozu? und Wie? kontinuierlich zu beantworten. So werden Sie gute Verbindungen herstellen und stabilisieren – egal, wo Sie und Ihr Team gerade stehen.

Anke von Platen ●

NEUES FÜHRUNGS- VERSTÄNDNIS



ISBN 978-3-648-15875-3
Buch: **49,95 €** [D]
eBook: **44,99 €**



ISBN 978-3-648-14824-2
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ISBN 978-3-648-14881-5
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €**

WERKZEUGKOFFER MIT PRAXISBEISPIELEN

Der Begriff Kompetenz wird heute ganz anders gedacht und angewendet als noch vor einigen Jahren. Fachwissen allein reicht nicht mehr aus, es sind ganz andere Stärken gefragt. Erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Schlüsselkompetenzen von Mitarbeiter:innen erkennen und fördern und Ihren eigenen Führungsstil optimieren können.

- + **Die wichtigsten Begriffe der Führungs- und Projektarbeit**
- + **Die fünf zentralen Schlüsselkompetenzen**
- + **Die Verbindung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und den Schlüsselkompetenzen**
- + **Denkwerkzeuge für die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen**

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

Jetzt „Bleibegespräche“ trainieren

KOMMUNIKATION. Wenn Führungskräfte vermuten, dass Leistungsträger oder Leistungsträgerinnen erwägen, das Unternehmen zu verlassen, dann sollten sie mit den Betroffenen Einzelgespräche (sogenannte Bleibegespräche oder Stay-Interviews) führen. So kann eine mögliche Wechselstimmung eingedämmt werden.



Deuten mehrere Warnsignale darauf hin, dass ein wichtiger Mitarbeiter oder eine wichtige Mitarbeiterin kündigen möchten, sollten Sie als Chef oder Chefin mit ihm oder ihr ein „Bleibegespräch“ führen. Ein solches Gespräch hat dann in der Regel drei Ziele: Sie erkunden, ob die Vermutung richtig ist. 2. Sie finden heraus, wie weit der Mitarbeitende sich mental schon von ihrem Unternehmen entfernt hat. 3. Sie loten aus, ob er oder sie noch „zurückgeholt“ werden kann.

Unverbindlich zu einem Gespräch einladen

Sprechen Sie die Einladung zu einem Bleibegespräch nie beiläufig aus. Am besten gehen Sie zu dem Mitarbeitenden und bitten ihn um ein persönliches Gespräch. Nennen Sie, wenn er oder sie danach fragt, den Anlass nicht. Sagen Sie stattdessen beispielsweise „Nichts

Schlimmes, doch ich würde darüber mit Ihnen gerne in Ruhe unter vier Augen sprechen“. Vereinbaren Sie einen Termin – auch damit Sie sich auf das Gespräch vorbereiten können. Fragen Sie sich vorab zum Beispiel:

- Was könnten eventuelle Gründe für eine Wechselabsicht des Mitarbeitenden sein?
- Was habe ich als Führungskraft eventuell hierzu beigetragen?

Denn wenn Sie zum Beispiel durch Ihr Verhalten, die Wechselabsicht (unbewusst) gefördert haben, beeinflusst dies die Atmosphäre in dem Gespräch.

Das Bleibegespräch sollte an einem Ort geführt werden, der Ruhe und Vertraulichkeit garantiert. Und nehmen Sie sich Zeit, denn solche Gespräche nehmen oft einen unerwarteten Verlauf, zum Beispiel wenn der Mitarbeitende Ihnen Begebenheiten aus dem Arbeitsalltag und der Zusammenarbeit mit Kollegen, Lieferanten

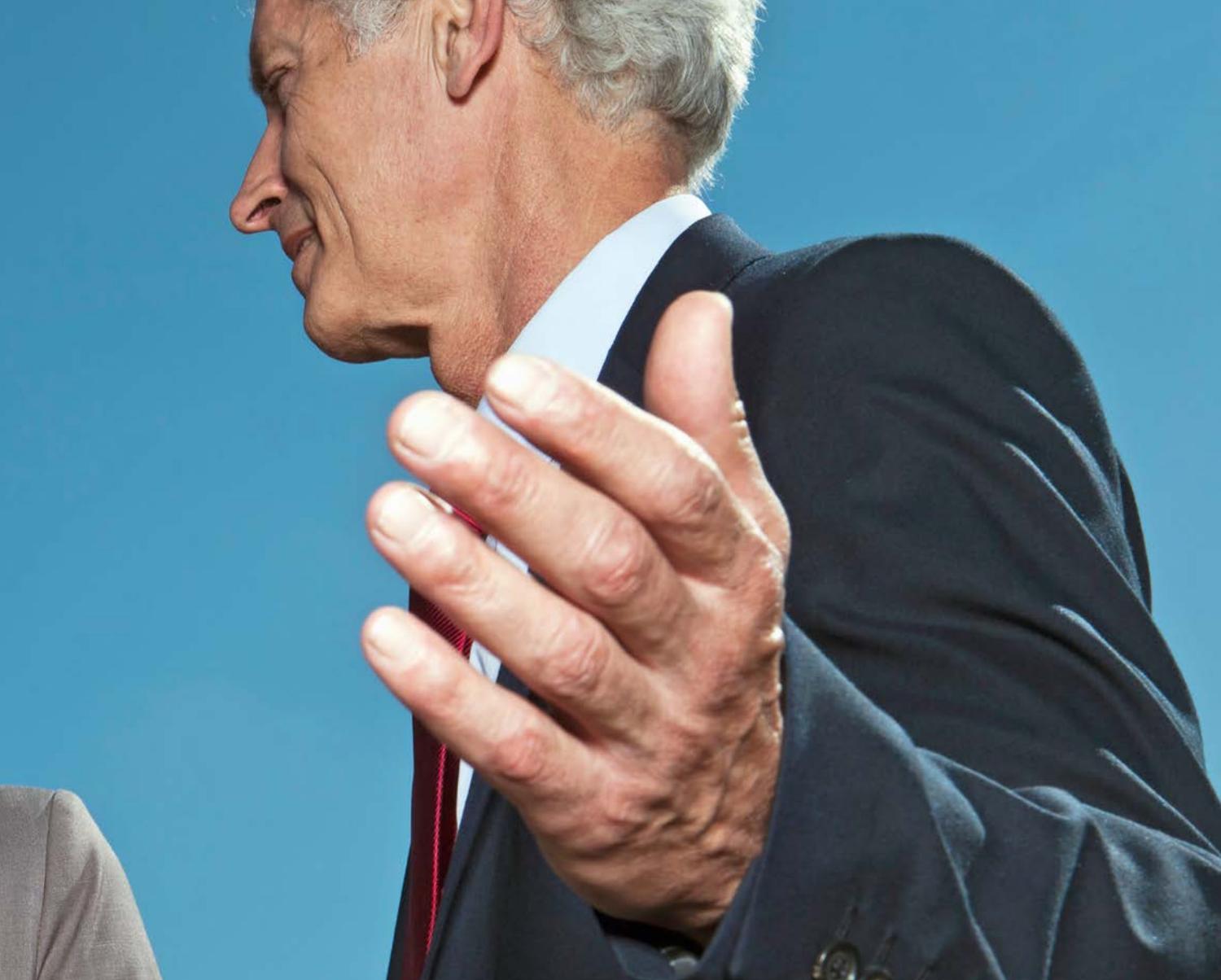
oder Kunden erzählt, die Sie zuvor nicht wussten. Teilen Sie als Chef anschließend dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Ihre Gedanken und Befürchtungen kurz mit.

Vorsichtig und doch schnell zur Sache kommen

Vermeiden Sie lange Vorreden, kommen Sie gleich zum Thema. Steigen Sie mit einer Ich-Aussage in das Gespräch ein – zum Beispiel:

- „Ich hatte in jüngster Zeit den Eindruck, dass Sie sich zurückziehen. Deshalb befürchte ich, dass Sie sich mental von uns verabschieden.“
- „Unser Unternehmen ist zurzeit in einem Umbruch. Deshalb befürchte ich, dass Sie den Eindruck haben könnten, Ihr Arbeitsplatz sei unsicher.“

Starten Sie also mit einer Ich-Aussage und äußern Sie dann Ihr Bedauern, falls



Ihre Befürchtungen zuträfen: „Das fände ich schade, weil ich Sie als Mensch und Mitarbeitenden sehr schätze und deshalb gerne halten möchte.“ Warten Sie anschließend, bis der Mitarbeitende antwortet. Hören Sie ihm oder ihr geduldig zu, was man Ihnen zu sagen hat. Stellen Sie Verständnisfragen. Auf Ihren Vorstoß gibt es in der Praxis vier mögliche Reaktionen.

1. Reaktion: Der Mitarbeitende versichert Ihnen glaubhaft, dass Ihre Befürchtungen unbegründet sind. Dann hat sich das Gespräch eigentlich erledigt. Trotzdem sollten Sie die Chance nutzen, Ihre Beziehung auf eine noch solidere Basis zu stellen. Beispielsweise indem Sie sagen: „Das freut mich. Trotzdem bitte ich Sie: Suchen Sie künftig das Gespräch mit mir, wenn Sie etwas stört oder irritiert. Denn wie bereits gesagt: Sie sind mir als Mitarbeiter wichtig.“

2. Reaktion: Der Mitarbeitende betont, Ihre Befürchtungen seien unbegründet.

Sie glauben ihm aber nicht – zum Beispiel aufgrund seiner Körpersprache. Das ist oft der Fall, denn wechselwillige Mitarbeitende sprechen meist ungern mit ihrem Chef über ihre Absicht, solange sie keine Jobalternative haben. Auch dann sollten Sie betonen, dass Sie sich hierüber freuen, weil der Mitarbeitende Ihnen wichtig ist.

Danach sollten Sie das Gespräch wie ein normales Personalgespräch weiterführen: „Davon unabhängig würde mich interessieren, wie zufrieden Sie mit Ihrer Arbeit sind – schließlich ging es bei uns in jüngster Zeit recht turbulent zu.“ Das Ziel hierbei: Die potenziellen Gründe, warum der Mitarbeitende einen Arbeitgeberwechsel erwägen könnte, zu erkunden, um diese dann eventuell aufzulösen.

3. Reaktion: Der Mitarbeitende sagt, er erwäge, den Arbeitgeber zu wechseln. Dann sollten Sie ihm zunächst für seine Offenheit danken und zum Ausdruck

bringen, dass Sie dies als einen Vertrauensbeweis erachten und entsprechend mit der Information umgehen werden. Danach sollten Sie sich detailliert nach den Motiven für den angedachten Wechsel erkundigen, bevor Sie ihn fragen: „Was kann ich oder das Unternehmen tun, damit Sie bleiben? Denn wie bereits gesagt: Sie sind ein wertvoller Profi für unser Unternehmen.“

Die Wunschliste des Mitarbeitenden können Sie als dessen Chef oder Chefin aufnehmen und vorsichtig kommentieren, wenn ein Aspekt unmöglich erfüllbar ist. Die Praxis zeigt: Eine mangelnde Wertschätzung, eine schlechte Arbeitsatmosphäre und eine fehlende Befriedigung bei der Arbeit sind, wenn es um das Halten und Binden insbesondere hochqualifizierter Mitarbeitender geht, meist größere Probleme als die Höhe des Gehalts.

4. Reaktion: Der Mitarbeitende sagt, er sei fest entschlossen, den Arbeitgeber →

→ zu wechseln. Auch dann sollten Sie ihm zunächst für seine Offenheit danken und die Motive für den Wechsel erkunden. Zuweilen gibt es persönliche Gründe: Beispielsweise hat sich ein Arbeitnehmer verliebt und möchte deshalb in eine andere Stadt ziehen. Dann können Sie ihm eigentlich nur alles Gute wünschen.

Anders ist es, wenn ein Mitarbeitender zum Beispiel sagt, ein Familienmitglied sei ein Pflegefall geworden, weshalb er seinen herausfordernden Job nicht mehr machen könne oder wolle. Dann gibt es in der Regel nur die Alternative, ihn ziehen zu lassen oder mit ihm auszuloten, welche alternativen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung oder welche Jobalternativen es in der eigenen Organisation gibt.

Wieder anders ist die Situation, wenn der geplante Wechsel in der aktuellen Arbeitssituation begründet ist - zum Beispiel durch ein schlechtes Arbeitsklima, einer hohen Arbeitsbelastung, einer schlechten Bezahlung oder durch geringe Aufstiegschancen. Dann hat sich, wenn ein Mitarbeitender geht, obwohl er noch keinen neuen Job hat, meist schon viel Frust bei ihm aufgestaut. Entsprechend schwer ist es, ihn oder sie zum Bleiben zu bewegen. Trotzdem sollten Sie es bei wertvollen Mitarbeitenden versuchen – selbst wenn Sie dann mit einer massiven Kritik an Ihrem Führungsstil und -verhalten rechnen müssen, denn Unzufriedenheit mit der höheren Führungsebene ist ein häufiger Grund für einen Arbeitgeberwechsel. Hören Sie sich die Beschwerden ruhig und gelassen an, und sagen Sie dann beispielsweise: „Ich merke, bei Ihnen hat sich viel Unmut angestaut.“ Vermutlich

„Kündigungswillige aufzuhalten erfordert, ihnen echte Wertschätzung entgegenzubringen.“

Klaus Doll

erwidert der Mitarbeitende daraufhin „Ja“. Darauf können Sie zum Beispiel antworten: „Es tut mir leid, dass ich dies nicht früher registriert und mit Ihnen darüber gesprochen habe. Denn für mich sind Sie ein wertvoller Profi, und ich würde deshalb gerne weiter mit Ihnen zusammenarbeiten. Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich vorstel-



Nikola Doll. Sie arbeitet als Businesscoach für Klein- und Mittelbetriebe (www.doll-coaching.de) und bietet mit ihrem Mann eine „Change-Werkstatt to go“ an.

len, Ihre Entscheidung zu überdenken?“ Versuchen Sie also, nachdem der Mitarbeitende Dampf abgelassen hat, das Gespräch in ein ruhigeres Fahrwasser zu lenken – unter anderem indem Sie Ihrem Gegenüber Ihre Wertschätzung signalisieren. Danach sollten Sie versuchen, mit dem Mitarbeitenden herauszuarbeiten, unter welchen Voraussetzungen er oder sie sich vorstellen könnte, dem Unternehmen treu zu bleiben.

Hierüber eine Einigung zu erzielen, ist in einem Gesprächstermin oft nicht möglich – sei es, weil Sie mit Kollegen oder Vorgesetzten noch besprechen müssen, inwieweit gewisse Wünsche erfüllbar sind. Oder weil der Mitarbeitende auf Ihre Frage, unter welchen Bedingungen er sich ein Bleiben vorstellen könnte, noch keine Antwort weiß. Dann sollten Sie

gegen Ende des Gesprächs als positives Gesprächsergebnis zunächst festhalten: „Schön, wir sind beide noch gesprächsbereit.“ Danach sollten Sie gemeinsam in einem Ergebnisprotokoll festlegen, wer was bis wann mit welchem Ziel tut, und einen Termin vereinbaren, bei dem Sie sich erneut zusammensetzen. Nicht selten lassen sich so wechselwillige Mit-



Klaus Doll. Der Trainer und Berater ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße (www.doll-beratung.de).

arbeitende umstimmen und auch emotional wieder ans Unternehmen binden – insbesondere wenn sie im Bleibegespräch eine echte Wertschätzung seitens ihres Arbeitgebers spüren und ein echtes Bemühen, ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse, soweit möglich, zu erfüllen. Denn sie wissen, dass mit einem Arbeitgeberwechsel stets auch Risiken verbunden sind. Deshalb lohnt sich ein solcher Versuch, denn durch jede ungeplante Kündigung entstehen einem Unternehmen hohe Folgekosten – nicht nur aufgrund der dann nötigen Suche neuer Mitarbeitender und deren Einarbeitung. Viel schwerer wiegen oft die sogenannten „Chaoskosten“, weil dann eine (Schlüssel-)Position meist längere Zeit vakant ist.

Was tun, wenn die Kündigung schon auf dem Tisch liegt?

Bleibegespräche können Sie übrigens auch mit Mitarbeitenden noch führen, wenn deren Kündigung bereits auf dem Tisch liegt. Dann müssen Sie in der Regel jedoch der betreffenden Person deutlich mehr bieten, als wenn er noch keine neue Stelle gefunden hat, damit er sich seine Entscheidung nochmals überlegt. Zu Recht, denn dann haben Sie im Vorfeld die Wechselsignale nicht erkannt. Ansonsten läge nicht unverhofft die Kündigung auf dem Tisch.

Klaus Doll, Nikola Doll ●

Schwappt bald eine Kündigungswelle über uns hinweg?

Umfrage. Kommt die große Kündigungswelle, die in den USA zu beobachten ist, auch nach Deutschland? Das Research-Team der Jobplattform Stepstone ist dieser Frage auf den Grund gegangen.

Werden die Kündigungen in Deutschland bald deutlich zunehmen? Zu dieser Frage hat die Jobplattform Stepstone Ende 2021 und Anfang 2022 insgesamt rund 18.000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Deutschland befragt. Erforscht wurden auch die Erwartungen an künftige Jobs und Arbeitgeber. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage lauten in aller Kürze:

- Rund 15 Millionen Deutsche denken mehrmals pro Woche an einen Jobwechsel.
- Rund jeder Zehnte denkt täglich an einen Jobwechsel.
- Nur für wenige treue Seelen ist ein Jobwechsel derzeit kein Thema.

Rund zwei Jahre nach Beginn der Pandemie treffen zwei Phänomene aufeinander: Die ohnehin seit Jahren steigende Wechselbereitschaft hat im Zuge von Corona weiter Fahrt aufgenommen. Menschen stellen ihren Job kritischer in Frage als je zuvor. Gleichzeitig erlebt Deutschland derzeit ein Jobwunder, bedingt durch Aufholeffekte nach der Krise, aber auch als Vorzeichen der heraufziehenden Arbeitslosigkeit. Tobias Zimmermann, Arbeitsmarktexperte bei Stepstone: „In Deutschland erreichte die Nachfrage nach neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Jahr 2021 Rekordwerte. Eine Kündigungswelle wie in den USA gibt es in Deutschland noch nicht, aber trotz ruhigerem Wellengang gilt: Die Flut wird kommen.“ Warum ist das so? Zum einen verstärkte sich der Trend zum Wechsel seit Jahren. Zum anderen gebe es einen großen Experten-/Expertinnenmangel und der Arbeitsmarkt werde sich in einem Maße verändern, wie wir es uns aktuell noch nicht vorstellen könnten.

Wo wird am häufigsten gekündigt?

Die Belegschaft werde vor allem auf diese Aspekte im Job künftig nicht mehr verzichten: flexible Arbeitszeiten, flexibles Arbeiten (Homeoffice), hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit. Insbesondere Menschen in stark nachgefragten Berufen sind auf dem Sprung: Es gibt eine hohe Wechselbereitschaft in

Logistik, Pflege, Handwerk. In Branchen wie Freizeit und Touristik, Groß- und Einzelhandel sowie Hotel und Gastronomie übersteigt die Zahl der aktiv Suchenden bereits die der passiven. Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung auch: Sie werden höhere Gehälter zahlen müssen. Die drei wichtigsten Wechselgründe laut Studie sind: Gehalt und Mitarbeitervorteile (66 Prozent), Unternehmenskultur und Betriebsklima (50 Prozent), Aufgaben, Gestaltungsspielraum und Sinnhaftigkeit (49 Prozent).

Immer mehr Berufstätige fordern Nachhaltigkeit

Stepstone betont mit Nachdruck, dass man durch Befragungen auch herausgefunden habe, dass derzeit alle Arbeitgeber an Attraktivität verlieren, die Diversity und Nachhaltigkeit belächelten. Haltung zu zeigen sei ein Thema, das bereits 2021 bei immer mehr Unternehmen auf die Agenda gerückt sei. Und diese Entwicklung werde 2022 wichtiger werden: Fast jeder Zweite suche bei einem Jobwechsel gezielt nach nachhaltigen Unternehmen. Und Menschen bewerben sich laut Stepstone lieber bei Unternehmen, die für Vielfalt stehen. Umso alarmierender sei es, dass Deutschlands Arbeitgeber bei dem Thema im internationalen Vergleich hinterherhinken. „Viele Unternehmen wollen diverse Teams fördern, es fehlt aber an konkreten Schritten“, sagt eine weitere Stepstone-Studie.

Leider seien Gehälter bei vielen Unternehmen nach wie vor ein wohlbehütetes Geheimnis, über das bis zum Ende im Bewerbungsprozess nicht gesprochen werde. Dabei sei das Gehalt derzeit das entscheidende Kriterium bei der Jobwahl, sagen neun von zehn Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Es sei höchste Zeit, dieses Geheimnis zu lüften. Wenn man das Thema noch länger totschweige, werde sich der Gender Pay Gap niemals schließen. Stepstone: „Jeder Mensch verdient von vornherein zu wissen, was seine Leistung wert ist.“

Große Nachfrage, aber auch wachsende Konkurrenz

MARKTÜBERBLICK. Die Pandemie hat dem Geschäft mit digitalem Lernen und damit auch dem Geschäft mit Learning-Systemen einen großen Schub versetzt. Das stellt die Anbieter vor Herausforderungen: Einerseits müssen sie den Kundenansturm bewältigen, andererseits die Technologie weiterentwickeln. Gleichzeitig wächst der Konkurrenzdruck durch junge Start-ups, Massenanbieter und Übernahmen.

Die kontinuierlich laufende Umfrage „Digital Learning Realities“ der Marktanalysten von Fosway erfasst den Bedarf der Unternehmen im Bereich der Lernsysteme. Die Ergebnisse vom Herbst 2021 zeigen im Vergleich zu den Ergebnissen von 2018 eine – wie die Studienautoren betonen – „dramatische“ Verschiebung vom Lernen im Präsenzseminar hin zu Multikanal-Lernen und „Learning on the Job“: Die Befragten gaben an, allein die Nachfrage nach Unterstützung bei individuellen Lern- und Entwicklungsentscheidungen sei um zehn Prozent gestiegen. Die Nutzung mehrerer Angebotskanäle zur Förderung des Lernens sei um 21 Prozent gestiegen, die Hilfe bei der Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz

um 24 Prozent und die Unterstützung der Lernenden bei der Entwicklung weiterer Fertigkeiten und Kenntnisse um zwölf Prozent. Gleichzeitig geben 50 Prozent der befragten Führungskräfte in der Personalentwicklung an, dass der Druck, den Mehrwert ihrer Lerninitiativen für die Organisation nachzuweisen, noch nie so hoch war. Dabei sind die Folgen des Dreiklangs aus Onlinelernen, Onlinearbeiten und Onlinemeetings, dass immer mehr Menschen über die sogenannte „Online-Fatigue“ klagen – was laut Umfrage für 53 Prozent der Unternehmen gerade beim Onlinelernen zu Akzeptanzproblemen führt. Die Herausforderung für die Anbieter von Lernplattformen: Weniger als 50 Prozent der Befragten fühlten sich dabei

gut von der Technologie unterstützt. Im Gegenteil: Sie glauben, dass ihre Lernplattform nicht mit den Anforderungen einer modernen Belegschaft mithalten kann.

Gestiegene Anforderungen

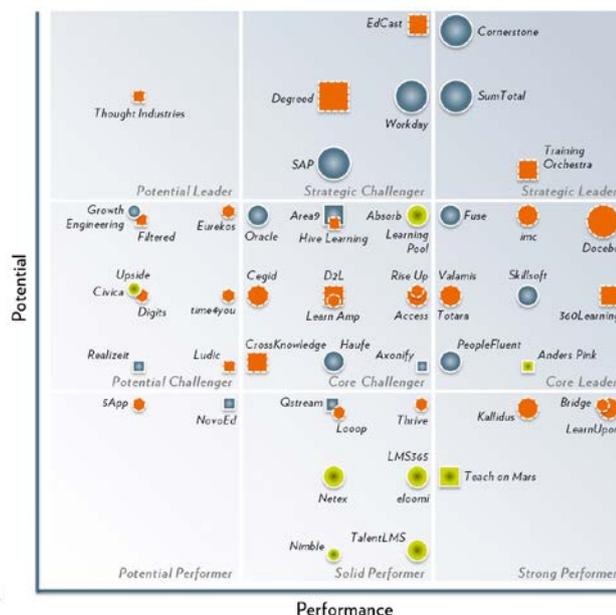
Obwohl die Homeoffice-Pflicht mittlerweile gefallen ist und viele Mitarbeitende die Rückkehr ins Büro willkommen heißen, ist klar absehbar, dass hybride Arbeit künftig eher die Regel als die Ausnahme sein wird. Für die Anforderungen an eine Lernplattform bedeutet das: Der Zugriff auf Lerninhalte und weitere Funktionen muss sowohl im Büro als auch im Homeoffice möglich sein. Loggt sich der Mitarbeiter zuhause zum Beispiel per VPN im Netzwerk der Organisation ein, muss auch das berücksichtigt werden.

Die Zeit im Homeoffice hat zugleich einen Boom bei Lerncoaching-Apps gebracht, die Lernenden schnelles Feedback für Fragen ebenso wie für Lernerfolge versprechen und liefern. Die ersten Anbieter arbeiten mit menschlichen Coaches oder einem Coaching- beziehungsweise Mentoren-Pool, andere mit Chatbots, die Fragen beantworten oder Hilfe anbieten. Wer zuhause allein arbeitet, ist unter Umständen noch mehr als am Arbeitsplatz im Büro auf „Micro Learning Content“ oder „Performance Support“ angewiesen, um ohne die Hilfe von Kollegen am Nachbartisch die Aufgaben zu bewältigen. Neben Laptop und PC gehören Tablet und Smartphone zu den wichtigsten Vertriebskanälen für digitales Lernen und womöglich werden sie noch bedeutender. Umso

Fosway 9-Grid™

Learning Systems

2022



Copyright Fosway Group Limited. All Rights Reserved.

Marktanalyse. Der „Fosway 9-Grid – Learning Systems“ gibt einen ersten Überblick über die Positionierung der Anbieter, ohne ins Detail zu gehen.

wichtiger ist es, dass eine Lernplattform nicht nur auf allen Endgeräten zur Verfügung steht, sondern die Nutzung auch synchronisiert wird. Nicht jedes Lernsystem bietet zudem für jedes mobile Endgerät eine passende App oder verfügt über eine White-Label-App, die eine Organisation mit ihrem Logo auf die Kunden zuschneiden kann.

Laut Fosway-Umfrage steigt der Druck nachzuweisen, dass all die Investitionen in Lernen sich auch wirklich rechnen. Dahinter steckt mehr: Es geht um Talente, um die passenden Skills und Kompetenzen, es geht um Jobprofile und Lernpfade und vor allem darum, die passenden Talente zur rechten Zeit zur Verfügung zu haben. Bislang sind Lernsysteme vor allem darauf ausgerichtet, den aktuellen Lernbedarf zu erfüllen und möglichst vielen Mitarbeitenden das Lernen zu ermöglichen und die mögliche Karrierewege aufzuzeigen. Das reicht in Zukunft nicht mehr aus, da Kompetenzen und Wissen immer schneller erneuert werden müssen. Unternehmen wollen sowohl wissen, welche Skills und Kompetenzen wo und bei wem vorhanden sind, sie wollen und müssen auch wissen, wie sich der Bedarf voraussichtlich entwickeln wird und wie lange es unter Umständen dauert, diesen zu erfüllen. Dabei helfen Daten, Metriken und Berichte nicht nur, die Entwicklung der einzelnen Person besser zu erkennen. Die Daten aus dem Bereich L&D können auch genutzt werden, um sie mit Geschäftsdaten zu kombinieren und in Business-Intelligence-Systemen zu nutzen. Trivialer ist da noch die Auswertung von Daten zum Lernverhalten, um etwa festzustellen, wie gut Lernende vorankommen, um so auch Phänomene wie „Online-Fatigue“ entgegenzuwirken.

Ein großes Thema sind Skill-Taxonomien, die Jobrollen, Kompetenzen und Lerninhalte miteinander verbinden sollen. Laut Craig Weiss, CEO der US-amerikanischen Craig Weiss Group, könnte das einer der Trends für Lernsysteme im Jahr 2022 sein. Auch die Analysten von Fosway sehen diesen Trend. Weiss und Fosway sind sich allerdings einig darin, dass hier noch viel Arbeit vor den Anbietern liegt und die fehlende Interoperabilität von Skill-Taxonomien zwischen den Systemen einen echten Mangel darstellt.

Weniger ein Thema ist im Übrigen „künstliche Intelligenz“. Dass per „Machine Learning“ Daten ausgewertet werden, um Lernempfehlungen zu geben oder Lernen zu personalisieren, ist inzwischen fast selbstverständlich, auch wenn es nicht überall gleich weit entwickelt ist.

Aktuelle Anbieterübersichten

Seit sich der Markt für Lernsysteme im deutschsprachigen Raum so gut entwickelt, bietet die Fosway Group ihren „Fosway 9-Grid – Learning Systems“ auch auf Deutsch an. Die regelmäßig erscheinende Marktanalyse gibt einen Überblick zu den Trends im Markt und die Lösungsansätze. Der Grid ist kein Ranking, sondern beurteilt die Lösungsanbieter anhand der Aspekte Performance (Markt- und Kundenperformance), Potenzial des Systems, Präsenz auf dem Markt, Gesamtbetriebskosten und die zu erwartende künftige Entwicklung. Die Abbildung und Einteilung der Anbieter in die Kategorien

- Potential / Core / Strategic Leader
 - Potential / Core / Strategic Challenger
 - Potential / Solid / Strong Performer
- gibt eine erste Übersicht über die Positionierung (siehe Grafik).

In diesem Jahr finden sich im 9-Grid neben SAP Successfactors als „Strategic Challenger“ mit Time-4-you als „Potential Challenger“, IMC als „Core Leader“ und Haufe LS als „Core Challenger“ vier in Deutschland beheimatete Anbieter.

Eine detailliertere Übersicht über einzelne Anbieter, insbesondere ihrer Stärken und Schwächen, bieten Craig Weiss Listen zu Top-Learning-Systemen und das von ihm entwickelte Tool „Find An LMS“, mit dem sich die Anbieter vergleichen lassen. Während die Anbieter für ihre Aufnahme in den Vergleich zahlen, ist die Nutzung für potenzielle Kunden und Interessenten kostenlos. Weiss bietet auch Templates an, die bei der Auswahl des passenden Systems helfen können.

Was Marktanalysen können, ist einen Überblick über die Entwicklungen zu bieten, Trends aufzuzeigen, in welche Richtung sich Funktionen entwickeln und was wichtig werden könnte. Allerdings sind viele Anbieter, vor allem kleinere und regionale oder auch auf eine bestimmte Branche fokussierte, dort nicht

vertreten, auch wenn sie in ihrem Bereich technisch gut aufgestellt sind.

Konsolidierung und Wachstum

Wachstumsphantasien einerseits und Druck durch gestiegene Anforderungen andererseits führen zu interessanten Entwicklungen im Markt. Schon im vergangenen Jahr sorgte LinkedIn Learning mit der Einführung des „LinkedIn Learning Hub“ für gesteigerte Aufmerksamkeit, insbesondere aufgrund der Masse des Angebots an Content und der Taxonomien, die LinkedIn allein aufgrund der hohen Zahl an Nutzern des Businessnetzwerks und von LinkedIn Learning zur Verfügung steht. Auch die Ankündigung von „Microsoft Viva Learning“ fand große Beachtung. Inzwischen gilt aber laut Weiss „MS Teams“ als das bessere „Viva Learning“ und die Integration des Lösungsanbieters Ed-Cast in „MS Teams“ als besser als das Original. Ed-Cast, auf Platz zwei der Top-Ten-Liste von Craig Weiss und als Spezialist für Skills und Learner Experience ein „Strategic Challenger“ bei Fosway, wurde erst im März vom Branchenschwergewicht Cornerstone On Demand übernommen, das in beiden Marktanalysen ebenfalls hoch bewertet wird. Auf der anderen Seite erweitern Lösungsanbieter aus dem Talentmanagement ihre Learning-Funktionalitäten. Dazu kommen Start-ups, die davon profitieren, dass der Ed-Tech-Markt weltweit gerade besonders viele Investoren anzieht.

Die Auswahl an Lösungsanbietern ist groß, auch wenn es Konsolidierungstendenzen im Markt gibt. Für Unternehmen ist es deshalb besonders wichtig, sich genau zu überlegen, welche Anforderungen das Lernsystem mit Blick auf die Strategie der Organisation erfüllen soll. Nicht jedes Feature, das auf bunten Webseiten beschrieben wird, hält, was es verspricht oder wird tatsächlich gebraucht. Im Übrigen rät Craig Weiss, sich nicht von der Masse an installierten Lösungen und Nutzern der großen Anbieter irritieren zu lassen. Immer noch, ist der US-Experte überzeugt, sei der (mangelnde) Kundendienst der häufigste Grund, warum sich Unternehmen für ein neues Learning-System entscheiden.

Gudrun Porath ●

Die persönliche Entwicklung wird zum obersten Ziel

EXECUTIVE MBA. Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, Coaching und die Arbeit am eigenen Mindset – immer mehr Business Schools setzen auf die persönliche Entwicklung ihrer Teilnehmenden – auch weil diese es dringend wünschen, besser auf die zwischenmenschlichen Probleme des Berufsalltags vorbereitet zu werden.

Das fundamentale Ziel von Bildung sei letztlich doch die Transformation der Persönlichkeit, erklärt Lee Newman, seit Juli neuer Dean der IE Business School in Madrid. Doch im MBA-Studium liege der Fokus häufig noch zu wenig darauf. Persönlichkeitsentwicklung laufe oftmals nur so nebenbei. Für ihn stelle sich daher die Frage, wie man ein MBA-Studium besser in ein Transformationslabor verwandeln könne. Sein Ziel sei es daher, die persönlichen Veränderungen der Teilnehmenden besser zu fördern, auch um sich damit als Business School künftig stärker von den Mitbewerbern abzuheben. Denn mit der Vermittlung von Fachwissen allein, könnten die Business Schools heute nicht mehr punkten. Das gebe es heute überall, oftmals sogar kostenlos in Form von Onlinekursen.

Was der Dean der spanischen Topschule genau plant, ist derzeit noch nicht bekannt. Aber damit folgt er einem Trend: Immer mehr Business Schools setzen auf die persönliche Entwicklung ihrer MBA-Teilnehmenden verbunden mit Selbstreflexion und Coaching. Aktuelles Beispiel ist der „New Generation MBA“ an der italienischen School of Management des MIP Politecnico di Milano. Dafür kooperiert sie mit dem britischen Beratungsunternehmen „The Mind at Work“. Der Fokus soll dabei stärker auf Fähigkeiten wie der Einbindung von Menschen, dem Verständnis von Motivation und den Umgang mit Emotionen – vor allem in kritischen Situationen – stehen. Darüber hinaus sollen die MBA-Studierenden moderne Methoden erlernen, um ihre Leistung zu steigern, indem sie ihr Bewusstsein für sich selbst und andere entwickeln



Mailand. Hier an der polytechnischen Hochschule wird neuerdings der „New Generation MBA“ verliehen.

Foto: Gianni / AdobeStock

und so ihr Streben nach einem höheren Ziel und die positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft mit einer nachhaltigen finanziellen Leistung verbinden.

Mutiert der MBA zum Selbsterfahrungskurs?

„Das ist echtes persönliches und berufliches Wachstum, eine persönliche Entdeckungsreise – nicht nur, damit man etwas bewirken kann, sondern damit man selbst der Unterschied wird“, erklärt Darren Rudkin, studierter Historiker und Gründer von „The Mind at Work“. „Wir leiten die Menschen an, durch Praxis und ehrliche Gespräche zu lernen, Risiken einzugehen und damit zu experimentieren, bewährte Methoden auf persönliche Erfahrungen anzuwenden“, heißt es auf der Website. Die Grundlage der Methodik sei die Kombination der Arbeit eini-

ger der bedeutendsten Psychologen des 20. Jahrhunderts. Genannt werden dabei Carl Rogers, Begründer der Gesprächs-therapie, Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie und Albert Ellis, Begründer der kognitiven Verhaltenstherapie. Für ein MBA-Studium, das eine Ausbildung in General Management mit allen dazu erforderlichen Fächern wie Marketing, Finance, HR und Strategie ist, klingt das durchaus seltsam. Mutiert das Managementstudium daher immer mehr zum Selbsterfahrungskurs? Die Frage nach einem funktionalen Training versus einer psychologischen Entwicklung der Studierenden sei ein interessanter Punkt, erklärt Adam Grant, Psychologieprofessor an der amerikanischen Wharton School und weltweit einer der bekanntesten Organisationspsychologen. Aber angesichts der Bedeutung von Leadership und Teamarbeit im Geschäftsleben, würden Business

Schools versagen, wenn sie ihre Studierenden nicht in beiden Bereichen ausbilden würden.

Dazu kommt: Auch bei den Teilnehmenden selbst steht die persönliche Entwicklung (personal development) an erster Stelle ihrer Ziele, die sie mit einem MBA-Studium erreichen möchten. Das hat die Financial Times vor kurzem anhand der für ihre MBA-Rankings erhobenen Daten herausgefunden. Bei den Befragten an einem Online-MBA geben diesem Ziel sogar zwei Drittel der Befragten den



höchstmöglichen Wert. Erst an zweiter Stelle liegt ein höheres Gehalt. Professor Stefan Michel, Direktor des Executive MBA am IMD in Lausanne, kann das nur bestätigen. „Wenn wir unsere Alumni fragen, was im MBA-Studium am wichtigsten für sie war, ist das nie die Bearbeitung einer tollen Marketingfallstudie, sondern das, was sie über sich selbst gelernt haben.“

Am IMD, das weltweit als eine der besten Schulen gilt, legt man schon immer großen Wert auf die Selbstreflexion und die Arbeit am eigenen Verhalten. „Das ist unsere DNA“, sagt Professor Michel. Am IMD unterrichteten rund die Hälfte der Professoren im Bereich Leadership und Organisationsverhalten. „Wir machen das immer zusammen“, sagt der Professor für Marketing und Servicemanagement. Wenn er im Marketing über eine neue Strategie spreche, gehe es letztlich

immer auch darum, wie man Menschen dazu bringt, ihr Verhalten zu ändern.

Der Trick sei es, Business, Erfolg und Leadership zu verkaufen, aber eigentlich gehe es vor allem auch um die Auseinandersetzung mit sich selbst. Viele Business Schools unterrichteten Leadership jedoch genauso wie Accounting. Aber das funktioniert nicht. Denn hier gehe es nicht um die Wissensvermittlung, das müsse man erleben.

Leadership-Kurse sind Auseinandersetzung mit sich selbst

„Man muss live Feedback erhalten und zwar immer wieder“, erklärt der IMD-Professor. Da komme es dann auch vor, dass sich gestandene Profis anschreien, weinen oder abreisen wollen. Im Executive MBA würden sie auch gezielt in Situationen gesetzt, wo sie eine Aufgabe lösen müssen, die sich nicht lösen lässt. Danach wird reflektiert. Was hat mich so in die Enge getrieben? Warum bin ich so ausgerastet? Aber dafür brauche es auch Dozenten, die dafür ausgebildet sind, die Manager einerseits aus ihrer Komfortzone zu bringen und ihnen andererseits auch einen sicheren Raum garantieren zu können.

So behandle ein Leadership-Professor zum Beispiel das Thema Abwehrmechanismen. Da gehe es um psychologische Schutzmechanismen und warum sie so wichtig für jeden Menschen sind. Dabei reflektierten die Teilnehmenden, wann sie selbst welchen Schutzmechanismus aktivieren, wie sich das auf ihr Team auswirkt und sie erlebten es immer wieder das ganze Studium lang. So müssten sie sich nach jeder Gruppenarbeit Feedback auf der Verhaltensebene geben und werden so zu Peer Coaches ausgebildet. Zudem gebe es drei verschiedene Leadership Assignments.

Darin müssten sie zum Beispiel über einen echten Teamkonflikt aus ihrer Praxis schreiben. Bewertet werde die Arbeit von einem zertifizierten Coach. Der führe dann ein einstündiges Gespräch mit dem Teilnehmenden und zwar nicht über die Note, sondern über seine konkrete Führungssituation. „So verknüpfen wir das akademische Lernen direkt mit der realen Situation der Führungskraft“, so der

IMD-Professor. „Unsere Philosophie ist: Wir lehren dich weniger, damit du mehr lernen kannst, was funktioniert.“

Auch am TUM Institute for Life Long Learning an der Technischen Universität München (TUM) haben Befragungen zu den Erwartungen an ein Executive-MBA-Studium gezeigt, dass die persönliche Entwicklung in der Führungsrolle eine sehr starke Motivation für eine Teilnahme sei, erklärt Kristin Knipfer, Executive Director des TUM Institute for Life Long Learning und zuständig für Leadership and Talent Development an der TUM. Zwar sei das Studium eine Managementausbildung, doch heute wolle keiner ‚nur‘ ein Manager sein, sondern ein Leader, so Knipfer. „Die Teilnehmenden wollen jemand sein, dem die Menschen folgen, sie wollen mitgestalten, Verantwortung übernehmen und Rollenvorbild sein“, weiß die TUM-Expertin. Es sei daher ein besonderes Anliegen, die persönliche Entwicklung als Teil der Lern- →



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



Online Info-Workshop
am 17. Juni 2022

Ihr nächster Karriereschritt

... mit unserem berufsbegleitenden
internationalen Berlin MBA

- Englischsprachiger General Management MBA mit vielfältigen Wahlmöglichkeiten
- International von der AMBA akkreditiert
- Geblockte Präsenzphasen
- Programmstart im Oktober

www.berlin-professional-school.de

training und coaching

→ reise anzuleiten, zu strukturieren und durch systematische Maßnahmen in das Studium zu integrieren. „Persönliche Entwicklung in der Führungsrolle ist bei uns nicht nur ein positiver Nebeneffekt, sondern ein bewusstes Lernziel“, so Knipfer.

Alle Interventionen müssen evidenzbasiert sein

Dabei legt man besonderen Wert auf eine evidenzbasierte Führungskräfteentwicklung – was keineswegs der Standard an Business Schools ist. Zwar predigen sie evidenzbasiertes Management, nutzen in der Praxis aber häufig wissenschaftlich nicht fundierte Methoden. Das zeigt ein neuer Forschungsbericht von Leadership-Forscher Hannes Leroy.

So werden Maßnahmen eingesetzt, für deren Wirksamkeit es keine Nachweise gibt oder die in keinem Zusammenhang mit den erwünschten Lernzielen stehen. Beispielsweise nutzen rund 90 Prozent

der Business Schools ein 360 Grad Feedback – aber oftmals ohne es in Zusammenhang mit den Lern- und Entwicklungszielen zu setzen.

Als Führungskräfteentwicklerin an der Uni sei sie in der vorteilhaften Lage, dass sie wisse, wie effektive Führung im Hinblick auf Kompetenzen und konkretes Verhalten aussehe und die neuesten Führungsmodelle kenne, erklärt TUM-Direktorin Knipfer. „Wir diskutieren den theoretischen Rahmen und sagen den Teilnehmenden konkret, welches Führungsverhalten in welchem Kontext effektiv ist“, betont die Psychologin, die zum Thema Führungskräfteentwicklung habilitiert hat. „Und wir wissen gleichzeitig, was im Hinblick auf pädagogisch-didaktische Interventionen in der Führungskräfteentwicklung effektiv ist.“

Konkret nutze man ein wissenschaftlich entwickeltes Führungsprofil, einen sogenannten Situational Judgement Test, bei dem acht typische Führungsherausforderungen

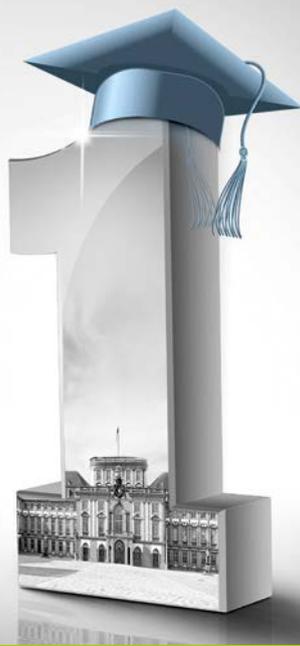
präsentiert werden. Die Studierenden sowie ihre Mitarbeitenden werden dazu befragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sich die Führungskraft in einer bestimmten Art und Weise in dieser Situation verhält. Dieses Verhalten lasse sich auch 1:1 mit den im Studium vermittelten Führungstheorien, transaktionale und transformationale Führung verbinden. „Mit dem Führungsprofil bekommen unsere Teilnehmenden ein gutes Verständnis dafür, welche Aspekte von Führung sie bereits häufig und gut machen und wo es noch Entwicklungspotenzial gibt“, erklärt Knipfer. Dabei nehme man sich viel Zeit, die Ergebnisse zu diskutieren, zu interpretieren und Rückfragen zu beantworten. „Es braucht Unterstützung und ein professionelles Debriefing mit konkreten Ansatzpunkten für eine Verbesserung“, so die Psychologin.

Viele allgemeine Feedback-Tools sind nicht verhaltensbezogen und dementsprechend sei es schwer, damit zu arbeiten. „Die Teilnehmenden wissen dann oft nicht, was das für sie konkret bedeutet und was sie ändern sollen“, erklärt Knipfer. Daher nutze man auch bewusst keinen Persönlichkeitstest. Persönlichkeit sei zwar ein Prädiktor für Erfolg im Beruf, aber nur ein sogenannter distaler Prädiktor, der weit vom Führungsverhalten entfernt ist. „Was kann ich damit anfangen, wenn ich erfahre, dass ich vielleicht introvertierter oder gewissenhafter bin als andere?“, fragt Knipfer. „Das lässt sich nur schwer in ein verbessertes Führungsverhalten übersetzen.“

Nach der Reflexion des eigenen Führungsprofils erarbeiten die Studierenden einen persönlichen Entwicklungsplan und setzen sich zwei bis drei konkrete Ziele. Für die Umsetzung suchen sie sich aus der Klasse einen sogenannten Peer Facilitator, mit dem sie nach drei und sechs Wochen Termine vereinbaren, um dann darüber zu berichten, wie die Umsetzung geklappt hat, was gut oder weniger gut funktioniert hat und was die Auswirkungen waren. Das laufe erstaunlich gut, weil durch die enge Zusammenarbeit in der Klasse viel Vertrauen vorhanden sei. „Das eigentlich Spannende passiert ja außerhalb des Studiums im Arbeitskontext“, erklärt die Leadership-Expertin. Daher habe man in den letzten

One of a kind!

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



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)

MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com



Jahren das Thema Selbstlernkompetenz stärker in den Mittelpunkt gerückt. Dazu gehören Fragen wie: Wie kann ich kurz- und langfristige Ziele für meine eigene Entwicklung setzen? Wie formuliere ich überhaupt ein gutes Ziel? Welche Hindernisse werden mir bei der Umsetzung begegnen? Und wie kann ich strukturiert reflektieren? „Unser Ziel ist es, die Teilnehmenden zu befähigen, dass sie ihr Lernen und ihre Entwicklung selbstgesteuert fortsetzen können.“

Zum Führungsprofil gehört auch eine sogenannte Toolbox der Führung mit ganz konkreten verhaltensbezogenen Vorschlägen, wie man bestimmte Aspekte von Führung verbessern kann. Zum Beispiel, wie man das Zielbild der Organisation vermitteln könne, indem man das nächste Meeting mit Warum-Fragen beginne: Warum engagieren wir uns in diesem Projekt? Warum haben wir diese strategische Ausrichtung? Ein weiterer zentraler Aspekt sei es, sich seiner persönlichen Werthaltungen bewusst zu werden und darüber auch mit den Mitarbeitenden zu sprechen. Das werde in der Praxis leider nur selten gemacht. Auch hier gibt es eine klare Anleitung: Was sind meine persönlichen Werte? Wie bestimmen sie meine Entscheidungen? Welche Entscheidungen habe ich in der letzten Woche getroffen? Waren sie kongruent mit meinen Werten? „Dabei muss man eine Verhaltensroutine aufbauen und sich zum Beispiel einmal in der Woche Zeit dafür nehmen“, so die Psychologin. „Führung lernt man nur durch Üben.“

Dass die persönliche Entwicklung ein immer wichtigeres Thema im MBA-Studium ist, beobachtet auch Professor Timo Meynhardt. Einen Grund dafür sieht er im gesellschaftlichen Rahmen, in dem wir in der sehr individualisierten westlichen Welt stark auf Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung und Sinnerwartung zielen. „Da entsteht beim Einzelnen sofort das Gefühl von Defizit und der Wunsch nach Optimierung“, erklärt der Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Leadership an der HHL Leipzig Graduate School of Management. „Und darauf springen dann auch die Business Schools mit entsprechenden Angeboten auf.“ Business Schools seien von jeher konservativ, indem sie die ak-

tuellen Themen in der Gesellschaft und Wirtschaft verstärken.

Vorsicht vor zu viel schicken Modethemen

„Meiner Meinung nach werden sich die Business Schools durchsetzen, die es schaffen, diese neue Innerlichkeit mit gesellschaftlichen Themen zu verbinden“, so Professor Meynhardt. Das bedeute, dass die Arbeit an der eigenen Person nicht nur zur Selbstoptimierung und zu einem aufgeblasenen Ego führt, sondern zu verantwortungsvoll handelnden Führungskräften. „Die großen Herausforderungen wie Geopolitik oder Klimakrise brauchen Menschen mit gereiften Persönlichkeiten“, so der Psychologieprofessor. Persönliche Entwicklung dürfe nie ein Selbstzweck sein und ein Coaching für mehr Karriereerfolg müsse im Dienst gesellschaftlicher Anforderungen und verantwortungsvoller Führung stehen.

Dabei müssten die Angebote aber auch professionell sein. Dazu seien auch die Arbeits- und Organisationspsychologen gefordert, die den Business Schools gegenüber oftmals eher negativ eingestellt seien. „Sie müssen mit ihren Methoden das Feld professionalisieren“, fordert Professor Meynhardt. „Das heißt auch, dafür zu werben, dass bestimmte Sachen nicht gemacht werden.“ Dazu gehöre zum Beispiel der Einsatz von fragwürdigen Persönlichkeitstests wie dem Typentest MBTI, der immer noch an etlichen Business Schools genutzt wird. „Wenn Business Schools ernst genommen werden wollen, müssen sie sich professionellen Diagnostikstandards öffnen“, mahnt der Psychologe.

Auch beim Coaching müsse zumindest versucht werden, den wissenschaftlichen Charakter hoch zu halten. Dabei brauche Coaching einen Kompass, mahnt Professor Meynhardt. An der HHL sei das das Leipziger Führungsmodell. „Gute Füh- →

WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

berufsbegleitend flexibel praxisnah

Masterprogramme

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

FOCUS TOP
ANBIETER FÜR WEITERBILDUNG
2022

BELIEBTESTER
FERNSTUDIENANBIETER
Award 2022
FernstudiumCheck.de

wings.de/master

→ rung bedeutet, immer auch für die Gemeinschaft mitzudenken und seine Ziele unternehmerisch verantwortungsvoll umzusetzen“, erklärt der Psychologe. Das sei der Rahmen, in dem Coaching stattfindet und auf den jeder Coach eingenordet sei. „Die Antwort auf die Coachingfrage ist eine Zukunftsfrage für viele Business Schools“, glaubt Professor Meynhardt. Denn für sie gehe es nicht darum, noch mehr KI oder Coding anzubieten, sondern um den Umgang mit dem Human Faktor.

So könne über die Business Schools vielleicht sogar eine neue Welle der Humanisierung des Arbeitslebens angestoßen werden. „Wir müssen wegkommen von dem rein instrumentellen Ansatz, der die Mitarbeitenden resilienter und stressresistenter machen soll“, so der Psychologe. Wenn die persönliche Entwicklung auf die Frage reduziert werde, wie man aus den Führungskräften noch mehr Leistung rausquetschen könne, sei das eine bedenkliche Fehlentwicklung. Aber

vielleicht sei der stärkere Fokus auf die persönliche Entwicklung ihrer Teilnehmenden für die Business Schools auch ein Weg, einmal aus ihrem konservativen Ansatz der Bedürfnisbefriedigung auszubrechen und neue Akzente zu setzen. Der Professor: „Wenn die Business Schools es schaffen, mit einem gesellschaftsdienlichen Coaching die innere Arbeit mit den äußeren Erfordernissen zusammenzubringen, wäre das echt emanzipatorisch.“

Bärbel Schwertfeger ●

Der beste Online-MBA kommt von der Warwick Business School

Financial Times (FT). Der britische „Warwick MBA by Distance Learning“ wurde von der Tageszeitung „Financial Times“ erneut zum „besten Online-MBA“ gewählt. Am Wahlverfahren gibt es durchaus Kritik.

Die britische Warwick Business School steht nun zum fünften Mal hintereinander auf dem Financial-Times-Siegerpodest. Eine Besonderheit am Rande: Die University of Warwick befindet sich nicht in der Stadt Warwick, die mit einer sehr alten Burg punkten kann, sondern „nur“ in der Nähe am Stadtrand von Coventry.

Auf Platz 2 landet die Imperial College Business School, London, die 2021 erstmals in der Rangliste auf Platz 3 vertreten war. Die IE Business School in Madrid verliert mit ihrem „Global Online MBA“ einen Platz und kommt auf Rang 3. Der MBA@UNC der Kenan-Flagler Business School an der University of North Carolina hält sich tapfer auf Platz 4. Rang 5 geht an den „Online MBA“ der Warrington Business School an der University of Florida (Vorjahr Platz 6).

Die italienische School of Management am Politecnico di Milano, die im letzten Jahr auf Platz 8 vertreten war, verbessert sich auf Platz 6. Es folgen die britische Durham University Business School mit ihrem „Online MBA“ auf Platz 7 und die Australian Graduate School of Management (AGSM) an der University of New South Wales auf Platz 8. Die University of Nebraska – Lincoln erreicht Platz 9 und die britische University of Bradford Platz 10.

Sieger Warwick punktet vor allem mit dem hohen Gehalt seiner Alumni mit durchschnittlich 192.016 Dollar (Vorjahr:

207.725). Der Gehaltszuwachs drei Jahre nach dem Abschluss beträgt 35 Prozent. Beim Kriterium Karrierefortschritt liegt die britische Schule auf Platz 2. Platz 1 geht an die Imperial College Business School, die mit 192.016 Dollar das zweithöchste Gehalt hat.

Wie bei allen FT-Rankings sind die Höhe des Gehalts und die Gehaltssteigerung nach dem Studium das wichtigste Kriterium und machen 30 Prozent der Bewertung aus, was gerade bei Online-Informationen über Management-Weiterbildung MBA höchst fragwürdig ist. Denn laut FT ist die größte Motivation, einen Online-MBA zu starten, die damit verbundene persönliche Entwicklung. Ein höheres Gehalt liegt erst auf dem zweiten Platz. Und anders als die Studierenden in einem Vollzeit-MBA wollen die Onlinelerner auch seltener ihren Arbeitgeber wechseln. Insgesamt wurden von der FT 18 Kriterien in den Auswahlprozess einbezogen.

Die meisten internationalen Studierenden hat die spanische IE Business School mit 92 Prozent. Sie führt auch – bereits seit 2019 – beim Kriterium ESG (environmental, social and governance). Lediglich mit zehn Prozent wird die Online-Interaktion bewertet, also wie gut der Austausch zwischen Studierenden, Teams und Professoren ist – eigentlich eines der entscheidenden Kriterien für einen guten Online-MBA. Hier führt die Warrington Business School vor der Uni-

versity of Florida. Das Imperial College, das über eine eigene, sehr interaktive Plattform verfügt, landet nur auf Platz 7. Sieger Warwick liegt auf Platz 6.

Fragwürdig ist auch das hohe Gewicht des Kriteriums „Research Rank“, das zehn Prozent der Bewertung ausmacht und bei dem die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen der gesamten Fakultät bewertet wird, wobei die Vielschreiber unter den Professoren vermutlich selten im Online-MBA unterrichten. Doch nicht nur die Kriterien und deren Gewichtung sind fragwürdig, noch problematischer ist es, dass das Ranking mit nur zehn bewerteten Programmen den Onlinemarkt auch nicht annähernd abbildet. So hat die Zeitschrift „U.S. News“ allein in den USA mehr als 350 Onlineprogramme gerankt. Dort liegt die Kelley School of Business an der Indiana University auf Platz 1.

Wer beim Ranking der Financial Times mit dabei sein will, muss seit vier Jahren einen Online-MBA durchführen. Neuere Online-MBAs wie die von der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, oder der ESMT, Berlin, erfüllen noch nicht diese Voraussetzung. Weiter sollten mindestens 70 Prozent der Inhalte online geliefert werden. Die Studierenden müssen zu Beginn einen Auswahlprozess durchlaufen und am Ende eine Prüfung ablegen.

www.rankings.ft.com

Lebensphasenorientierte, ganzheitliche Personalpolitik

Betriebliches Übergangsmanagement wird immer wichtiger. Dieses Buch unterstützt Sie dabei, Maßnahmen zu ergreifen, um Wissenstransfer auszubauen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und eine lange Beschäftigungsmotivation zu erzeugen.

MIT
ARBEITSHILFEN
AUF
SP-MYBOOK.DE



- Mit konkreten Tools für den Führungsalltag und das Betriebliche Übergangsmanagement (BÜGM)
- Praxishandbuch: Methoden und Werkzeuge zur Planung und Selbstdurchführung von BÜGM
- Integration von BÜGM-Projekten in Managementprozesse

Baier/Gruber

Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement

Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten

2021. 171 S. Kart. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5124-6

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

Learntec 2022 erweitert auf drei Messehallen

E-LEARNING-EVENT. Coronabedingt wurde die Learntec (nach eigenen Angaben Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung in Schule, Hochschule und Beruf) in diesem Jahr vom Januar in den Mai verschoben. Sie soll jetzt vom 31. Mai bis 2. Juni 2022 als Präsenzveranstaltung in der Messe Karlsruhe stattfinden. René Naumann, Projektleiter der Learntec, hat gegenüber der Fachpresse einige Messehighlights verraten.

In den Messehallen am südlichen Rand der badischen Residenzstadt Karlsruhe war Anfang April noch überhaupt nicht an die Learntec zu denken. Mit Bussen trafen Flüchtlinge aus der Ukraine – vorwiegend Mütter mit Kindern – ein und wurden in der größten Karlsruher Messehalle, der DM-Arena, versorgt. Das Regierungspräsidium hatte die Messehalle angemietet und über 1.000 Schlafplätze eingerichtet. Anschließend wurden die Geflüchteten auf mehrere Stadt- und Landkreise in Baden-Württemberg verteilt. Um die große Zahl an Flüchtlingen aus der Ukraine unterbringen zu können, wurden auch Messehallen in Stuttgart und Offenburg zu Aufnahmezentren umgebaut.

„Der Wunsch nach persönlicher Begegnung ist riesig“

Trotz der Hilfsaktion waren sich die Karlsruher Messemacher Anfang April sehr sicher, dass die Learntec nach zwei Jahren pandemiebedingter Pause wieder als Präsenzveranstaltung vor Ort in der Messe Karlsruhe stattfinden kann. „Der Wunsch nach persönlicher Begegnung und Austausch ist riesig“, sagt Naumann. „Wir haben in den letzten beiden Jahren gelernt, dass Onlinebegegnungen mit dem Face-to-Face-Charakter von Fachmessen und Fachkongressen in Präsenz einfach nicht zu vergleichen sind.“ Online ließen sich tolle Inhalte vermitteln, aber der spontane Austausch und vor allem das Networking seien vor Ort einfach viel wert. „Unsere Community wünscht sich die persönlichen Begegnungen zurück.“

Die wichtigste Neuerung der nächsten Learntec in Kürze:

- Die Learntec des Jahres 2022 wird erstmals aus drei Messehallen bestehen. In der dritten Halle, der DM-Arena, bündelt die Learntec alle Angebote zur digitalen Schule. Dort präsentieren die Ausstellenden ihre Produkte und Dienstleistungen zum digitalen Lernen in der Schule. Im Forum School@Learntec lädt die Messe Schul- und Schulumtsleitung, schulische Medienberater und -beraterinnen aber auch interessierte Lehrkräfte ein, aktiv an Workshops teilzunehmen, die neuesten Technologien live auszuprobieren und sich mit ihren Kollegen und Kolleginnen über die Schule der Zukunft auszutauschen. In Vorträgen und Diskussionen mit hochkarätigen Profis stehen alle Vorträge unter dem großen Oberthema „Bildung in einer Kultur der Digitalität“.
- Zwischen den drei Hallen gibt es begrünte Freiflächen, die dann bei sommerlichen Temperaturen auch zum Entspannen und Netzwerken genutzt werden können. Es soll auch „draußen“ Cateringangebote und Liegestühle geben.
- Die Ausgliederung der Angebote zur digitalen Schule schafft mehr Platz für den Bereich Corporate Learning in den beiden bisherigen Messehallen. Viel Platz bekommt zum Beispiel das Future Lab. Hier soll sich die Zukunft des Lernens getreu dem Motto „Explore, play, grow“ live austesten lassen. Man kann beispielsweise einen kleinen Avatar von sich erstellen. Auch in der AR/VR Area soll digitale Bildung erlebt werden, indem die Besucherinnen und Besucher in virtuelle Welten eintauchen können.

Learntec. Im Januar 2020 fand die letzte Präsenz-Learntec (Foto)statt. Nach zweieinhalb Jahren wartet die Branche auf den Neustart.



Foto: Messe Karlsruhe/Learntec

- Neu wird zudem die Sonderfläche New Work sein. Mit einer Sonderfläche möchte man dem Thema noch stärkeres Gewicht verleihen. „New Work – New Learning“ wird übrigens das Motto des diesjährigen Learntec-Begleitkongresses sein. Professor Oliver Bendel von der Hochschule für Wirtschaft FHNW wird über die Kommunikation und das Lernen mit „sozialen“ Robotern sprechen.

Dirk Röhrborn, Mitglied im Präsidium Bitkom e.V. und Co-Founder von Comunardo Software GmbH, wird die disruptive Digitalisierung durch Blockchain oder KI erklären und betrachten, wie Unternehmen darauf vorbereitet werden können. Am letzten Kongresstag wird Neurowissenschaftlerin Dr. Julia Christensen aufzeigen, wie die digitale Zukunft von morgen notgedrungenemaßen mit analogen Gewohnheiten von gestern angepackt werden kann. Außer-

dem gibt es noch ein „Trend- und ein Anwenderforum“ und eine „Start-up Area“ für junge Unternehmer mit zukunftsfähigen Neuentwicklungen. Außerdem ist ebenso wieder das „Mittelstandsforum“ mit Workshops für E-Learning-Anfänger mit dabei.

Im Rahmen seiner Trendstudie „MMB Learning Delphi 2021/2022“ fragte das MMB-Institut in Essen nach der Bedeutung von diversen Veranstaltungen für die digitale Bildungswirtschaft. Hierbei behauptete sich die Learntec in Karlsruhe an der Spitze. 78 Prozent sehen eine große Bedeutung für die kommenden drei Jahre (Vorjahr: 82 Prozent). Einen großen Sprung nach vorne gab es für die Bitkom Bildungskonferenz, die 2021 nur virtuell stattfand (53 Prozent, Vorjahr 33 Prozent). Ähnlich sieht es für die Zukunft Personal-Veranstaltungen mit verschiedenen Formaten aus. Fast die Hälfte aller

Befragten (48 Prozent) sieht hier bei der Zukunft Personal und ihren Ablegern eine große Bedeutung. Im Vorjahr waren es nur 34 Prozent. Auch die Werte des Corporate Learning Camps haben sich verbessert.

Innovationspreis „Delina“

„Delina“, der Innovationspreis für digitale Bildung, wird in diesem Jahr am 1. Juni wieder live auf der Learntec in den vier Kategorien „Frühkindliche Bildung und Schule“, „Hochschule“, „Aus- und Weiterbildung“ und „Gesellschaft und lebenslanges Lernen“ vergeben. Der „Delina“ wird mit dem Bitkom e.V. und mit Unterstützung der P-didakt GmbH verliehen. Jedes eingereichte Projekt wurde von einer 23-köpfigen Jury aus dem Bereich digitale Bildung begutachtet.

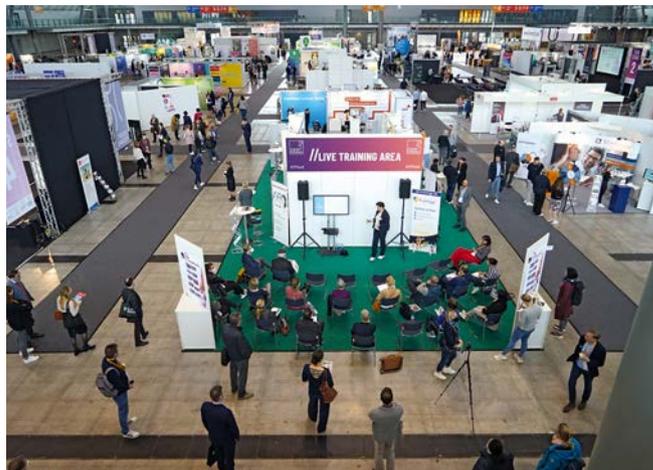
Martin Pichler ●





Fotos: Martin Pichler

Messehalle 1 in Stuttgart. Vom 5. bis 6. April trafen rund 3.700 Besucher auf 120 Aussteller. Die großen Jobbörsen fehlten aber.



Neue „Live Training Area“. Hier ging es um Tipps und Tricks zur Team- und Führungskräfteentwicklung in der Pandemie.

Gesundheitsthemen gewinnen an Bedeutung

NACHBERICHT. Mit der Messe „Zukunft Personal Süd“ und der integrierten „Corporate Health Convention“ öffnete Anfang April in Stuttgart die erste große HR-Messe nach der langen Pause ihre Pforten. Bekannte Player der HR-Szene wie die großen Jobportale fehlten. Dafür trumpften die Firmen aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf.

Unter den knapp 120 Ausstellern der „Zukunft Personal Süd 2022“ befanden sich laut offizieller Ausstellerliste fast 90 Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement anboten.

Rückenpapst: Mehr trainieren

Der zum Thema passende Keynote-Speaker hieß Dietrich Grönemeyer, ein emeritierter Medizinprofessor, der in Deutschland wegen eines sehr populären Ratgebers auch als der „Rückenpapst“ bekannt wurde. Grönemeyer, Bruder des Musikers Herbert Grönemeyer, war auch Gastprofessor an der Harvard Medical School in Boston und der Georgetown University in Washington. In Stuttgart wies er mit Nachdruck darauf hin, dass das Sitzen das neue Rauchen sei. Gerade im Home-

office werde zu viel gegessen und dann auch noch falsch. Dadurch verspannten sich die Muskeln, die die Wirbelsäule stützten und einen Großteil des Gewichts abfederten, das auf der Wirbelsäule lastete. Etwa 80 Prozent aller Rückenschmerzen seien auf eine verspannte Muskulatur zurückzuführen. Komme noch Übergewicht dazu, sei der Rücken besonders gefährdet. Weitere Schmerzsachen könnten eingeklemmte Nerven, verschobene Bandscheiben und einseitige Belastungen sowie Verrenkungen sein.

„Der Rücken muss alles tragen, eben auch Stress und seelische Belastungen“, erklärte Grönemeyer. Bei negativem Stress würden sich an den Schultern zum Beispiel Spannungen und Muskelverhärtungen festsetzen. Solche Verkrampfungen könnten sehr schmerzhaft sein und die berufliche Tätigkeit massiv beein-

trächtigen. Grönemeyer empfahl seinen Zuhörern dringend, ihre Muskulatur zu trainieren. Er präsentierte Studien, laut denen von den 30- bis 59-jährigen Männern und Frauen in Deutschland überhaupt keinen Sport trieben. Ein Fehler!

Eigenverantwortung zählt

Den Unternehmen empfahl Grönemeyer, den Mitarbeitenden klarzumachen, dass die Gesundheit eines Menschen zu 60 Prozent auf sein Verhalten, zu 30 Prozent auf seine Gene und nur zu zehn Prozent auf die Kunst der Ärzte zurückzuführen sei. Er forderte die Personaler auf, jeden Einzelnen auf seine Selbstverantwortung für seine Gesundheit hinzuweisen. Nur dann würde die Unterstützung durch das Betriebliche Gesundheitswesen positive Effekte haben.



Dietrich Grönemeyer. Der Mediziner motivierte mit vielen positiven Beispielen für einen besseren Umgang mit dem eigenen Körper.



Aufschlussreicher Muskeltest. Grönemeyer bat darum, auf einem Bein zu stehen und mit diesem Bein Kniebeugen zu machen.

Als Vertreter der klassischen Personalentwicklung trat Oliver Maassen, Chief Human Resources Officer und Mitglied des Vorstands der Werkzeugmaschinenfabrik Trumpf SE + Co. KG, Ditzingen, auf der Keynote-Bühne der „Zukunft Personal Süd 2022“ in Erscheinung.

Auch er bekräftigte, dass das Thema Gesundheit in den letzten Jahren sehr wichtig geworden sei. „Ich erlebe, dass viele unserer Mitarbeitenden und Führungskräfte jetzt einfach müde sind“, sagte Maassen. „Und müde ist vielleicht noch ein zu neutraler Begriff angesichts der Aufopferung vieler für unser Unternehmen“. Man wolle zu Lösungen kommen, die verhindern, dass die Mitarbeitenden dauerhaft überfordert würden. Auf die Frage, worüber der Trumpf-Vorstand der-

zeit am meisten nachdenke, antwortete Maassen, es gehe zum Beispiel gerade darum, welche Fehler man beseitigen müsse, damit sich Lieferkettenengpässe nicht wiederholten.

„Zu viele Angler am Teich“

Ein konkretes Problem im Inland sei das Recruiting. „Ich erlebe, dass der Teich, in dem wir fischen, weniger Fische hat, der Wasserstand sinkt, mehr Angeln reingehalten werden und mit dem Köder offensichtlich etwas nicht stimmt“, schilderte Maassen die Situation aus Sicht der Arbeitgeber. Er glaube aber nicht, dass in den nächsten fünf Jahren die künstliche Intelligenz eine wesentliche Rolle im Bewerbungsprozess spielen werde.

Natürlich wurde Maassen vom Publikum auch gefragt, was er vom Ansatz des „New Work“ halte. Er fragt nach eigenen Angaben seine Gesprächspartner bei passender Gelegenheit immer: „Was willst Du mit New Work, das ist doch nur eine Beschäftigungstherapie für Berater. Mach doch erst einmal Good Work, bevor du New Work machst.“ Agilität hält Maassen da schon für sinnvoller. Es sei ein guter Werkzeugkasten, um Probleme schnell zu lösen. „Wir müssen als HR-Experten dafür sorgen, dass die agilen Eigenschaften trainiert werden.“ Aber es sei falsch mit der Agilisierung gleich ganze Hierarchien abzuschaffen. Maassen: „Auch in einer traditionellen Hierarchie kann man sehr wohl agil arbeiten.“

Martin Pichler ●



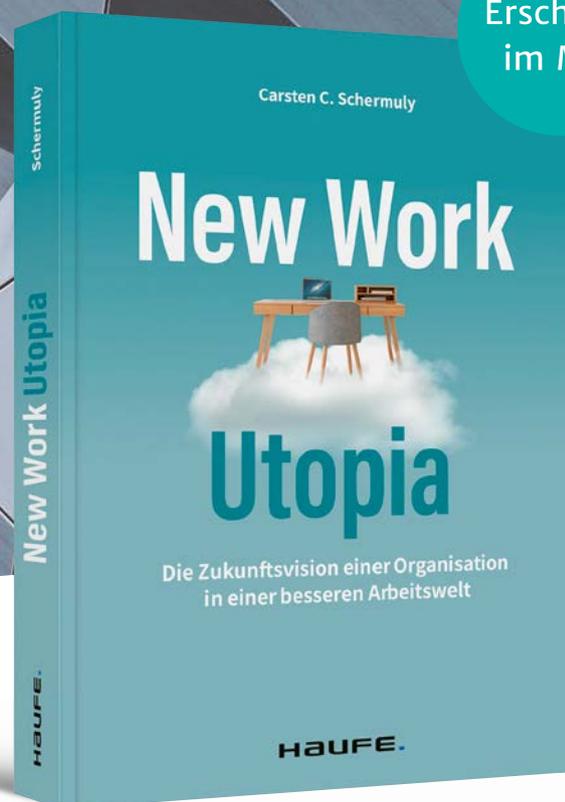
Zaungäste. Vorträge auf dem Stand des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement BBGM waren oft überfüllt.



Oliver Maassen. Der HR-Vorstand überzeugte mit klaren Worten aus der Praxis für die Praxis und ging auf Distanz zu „New Work“.

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint
im Mai



NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2022 ERSCHEINT AM 3. JUNI 2022

AGILITÄT

Spiele für Training und Meeting

Spiele und Simulationen sind wichtige Hilfsmittel, wenn agile Trainerinnen und Trainer Seminare und Workshops abhalten. Auf Messen und Train-the-Trainer-Kongressen werden immer mehr neue Spielideen vorgestellt. Welche Spiele für welchen Bedarf gehören in einen modernen „Werkzeugkoffer“?



HAMBURG

Zukunft Personal Nord

Vom 3. bis 4. Mai findet in den Hamburger Messehallen die „Zukunft Personal Nord 2022“ statt. Präsentiert werden Ideen und Produktlösungen aus allen HR-Bereichen von der Führungskräfteentwicklung über Recruiting bis zum E-Learning.



MARKETING

Ab ins Internet

Früher wollten Trainerinnen und Trainer einfach nur mal in die Presse. Jetzt können sie Infos über Online-Portale und Social-Media-Kanäle streuen und so zur Steigerung ihrer Bekanntheit beitragen. Technisches Know-how ist dazu nicht erforderlich.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Klaus Doll, Nikola Doll, Boris Grundl, Felix Müller,
Anke von Platen, Gudrun Porath, Anne M. Schüller,
Bärbel Schwertfeger

Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey,
Joachim Rotzinger, Matthias Schätzle,
Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

StudioM1 / gettyimages.de

Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com
Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW)

Abonentenservice

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

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 120 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (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.mediocenter.haufe.de

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



Carl Naughton

AQ: Warum Anpassungsfähigkeit die wichtigste Zukunftskompetenz ist, Gabal Verlag, Offenbach am Main 2022, 212 Seiten, 25 Euro

ZUKUNFT

Anpassungsfähigkeit trainieren

Anpassungsfähigkeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor der Evolution auf unserem Planeten – das wissen wir seit Darwin. Und unsere Anpassungsfähigkeit ist in entscheidendem Maße dafür verantwortlich, dass wir Menschen uns als Spezies zu dem entwickeln konnten, was wir heute sind.

Nur leider weigern sich moderne Menschen hartnäckig, sich regelmäßig an alle möglichen Entwicklungen anzupassen und rechtzeitig mit dem Loslassen liebgewonnener Gewohnheiten zu beginnen. Doch die Frage, wie gut ausgeprägt unser Anpassungsquotient (AQ) ist, wird darüber bestimmen, wie gut wir uns in der Zukunft zurechtfinden werden. Die gute Nachricht des Autors: Unser AQ ist ein Muskel, den wir trainieren können.

Wissenschaftlich fundiert auf der Basis psychologischer Studien liefert der Autor ein unterhaltsam zu lesendes Buch, in dem er erklärt, wie wir unsere Anpassungsfähigkeit im Alltag weiterentwickeln sollten. Er gibt verblüffende Einblicke in die Art und Weise, wie wir denken, fühlen und uns verhalten, klärt Zusammenhänge und räumt mit Vorurteilen auf. Und er gibt uns mit den „neun wichtigsten Tipps“ einen Leitfaden an die Hand, mit dessen Hilfe es uns gelingt, neue Gewohnheiten, Routinen und neues Verhalten in unserem Alltag auszubilden.

Das vorliegende Buch zeigt Wege auf, um das Umdenken und Umlernen als Kompetenz für die Zukunft eigenverantwortlich zu lernen. So bleiben wir nicht in einer passiven, reaktiven Rolle, sondern gestalten und verändern unser Umfeld selbst proaktiv. Wir werden aktiver Teil der sich verändernden, dynamischen, neuen Normalität, in der wir leben.

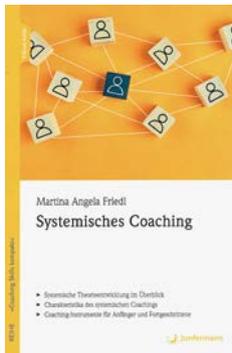
Das Wichtigste ist, dass wir aufhören, einem einfachen linearen Denken zu folgen. Das betrifft in besonderem Maße unsere Arbeitswelt. Laut einer britischen Studie sagen 91 Prozent der HR-Leiter voraus, dass die Fähigkeit eines Bewerbers, mit ständigen Veränderungen umzugehen, bald eines der Hauptkriterien für die Einstellung sein wird. Aus der „Anpassungsfähigkeit“ wird wohl die zentrale Kernkompetenz unserer künftigen Wissensgesellschaft werden.

AUTOR

Dr. Carl Naughton

ist Linguist, Wirtschaftspsychologe und Autor populärwissenschaftlicher Bücher („Neugier“). Seit 2000 betreibt er das „Open Mind Lab“, dessen Projekte sich um mehr Offenheit für das Neue bemühen. Naughton begleitet Innovations- und Transformationsprozesse in Unternehmen und ist unter anderem Dozent für Wirtschafts- und Führungspsychologie an der FOM Frankfurt.

Überblick von Luhmann bis v. Schlippe



Systemisches Coaching ist als Beratungsformat in unterschiedlichsten Bereichen erfolgreich. Viele systemische Coaches sind am Markt aktiv, noch mehr interessieren sich für eine Ausbildung.

Aber was macht systemisches Coaching im Detail aus, wenn die Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen Menschen die Ursache von Problemen ist? Und vor allem, wie kann man es erlernen und anwenden? Dieses Buch hilft An-

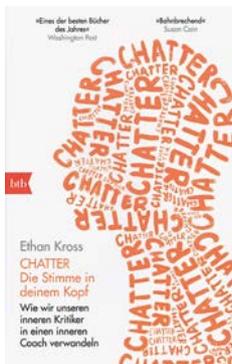
fängern, den systemischen Ansatz in Theorie und Praxis zu verstehen und zwar nicht nur auf der zwischenmenschlichen, sondern auch auf der organisationstheoretischen Ebene nach Luhmann.

Das Buch, das von einer promovierten Fritz-Simon-Schülerin verfasst wurde, umfasst einen detaillierten Überblick über alle (!) Theorieentwicklungen im systemischen Feld in Abgrenzung zu anderen Theorien. Es beschreibt infor-

mativ die Charakteristika des systemischen Coachings wie Haltungen und Coaching-Formate und bietet eine ausführliche Zusammenstellung von Coaching-Instrumenten für Anfänger und Fortgeschrittene sowie konkrete Anleitungen zum Einüben der einzelnen Coaching-Instrumente.

Martina Angela Friedl
Systemisches Coaching, Junfermann Verlag, Paderborn 2022, 159 Seiten, 18 Euro

Selbstgespräch als inneren Coach nutzen



Der renommierte amerikanische Psychologe Ethan Kross verknüpft für sein international bereits viel beachtetes Buch seine eigenen Forschungsergebnisse aus Verhaltens- und Hirnforschung mit zahlreichen Fallstudien aus der Praxis.

Er erklärt, wie diese stummen Gespräche in unserem Kopf unser Leben, unsere Arbeit und unsere Beziehungen prägen. Er warnt davor, dass

negative und desorientierende Selbstgespräche unsere Gesundheit belasten, unsere Stimmung negativ beeinflussen, unsere sozialen Verbindungen ins Wanken bringen und sogar dazu führen können, dass wir im Extremfall auch einmal psychisch zusammenbrechen.

Aber wir sind bereits mit allen Werkzeugen ausgestattet, die wir brauchen, um unsere innere Stimme zu unseren

Gunsten nutzen zu können. Angefüllt mit fesselnden Geschichten aus der Praxis, gibt uns das Buch die Möglichkeit, das wichtigste Gespräch, das wir führen, endlich positiv zu nutzen: das permanente Gespräch mit uns selbst.

Ethan Kross
Chatter - Die Stimme in deinem Kopf, BTB Verlag, München 2022, 302 Seiten, 22 Euro

Karrierewegweiser zum „Perfect Fit“



Die Autorin ist seit zwölf Jahren Headhunterin. Sie ist sich sicher: Keiner kann überall brillieren und niemand würde überall versagen. Die Kunst besteht darin, die perfekte Position für die eigenen Talente zu finden. Mit ihrem Insiderwissen ermöglicht sie ihren Leserinnen und Lesern, die richtigen Weichen für den beruflichen Erfolg zu stellen. Bei der Jobsuche und der beruflichen Entwicklung geht es

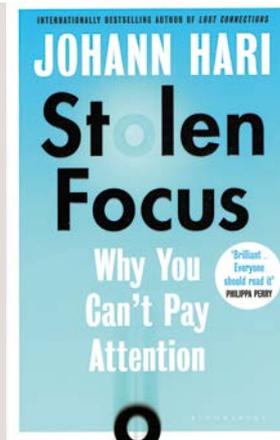
heute darum, den »Perfect Fit« zwischen Persönlichkeit und Position herzustellen.

Stephanie Schorp begleitet ihre Leserinnen und Leser durch alle zentralen Themen der Karriereplanung und Jobsuche. Sie zeigt, wie sich eine Karriere aktiv gestalten lässt und welche Weichenstellungen möglich und wichtig sind. Sie verrät die Dos and Don'ts für den Umgang mit Headhuntern. Sie weiß, wel-

che Bedeutung die eigene Biografie für die Karriere spielen kann und wie wichtig es ist, die eigene Persönlichkeit gut zu kennen. Welche Talente habe ich? Was fällt mir leicht und was schwer? Was möchte ich erreichen?

Stephanie Schorp
Persönlichkeit macht Karriere, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2022, 222 Seiten, 22 Euro

Johann Hari. Stolen Focus:
Why You Can't Pay Attention,
Bloomsbury Publishing, London
2022, 342 Seiten, 20 Euro



Gudrun Porath

Fokussierter arbeiten

Besser ohne Social Media

Früher war man sicher, dass ein Mensch, der sich nicht auf seine Arbeit konzentrieren konnte, ein ganz individuelles Problem mit seiner Psyche hatte. Johann Hari betont in seinem Buch „Stolen Focus“, dass unsere Unfähigkeit, uns zu konzentrieren, inzwischen kein persönliches Versagen mehr ist. Die Fähigkeit des konzentrierten Arbeitens wurde uns „von mächtigen äußeren Kräften“, den sozialen Medien, gestohlen.

Die sozialen Medien und allein schon die Existenz des Smartphones haben dazu geführt, dass die Kommunikation zwischen den Menschen eine einzige Ablenkung von der eigentlichen Arbeit darstellen und letztlich zu einer mentalen Erschöpfung führen. Besonders schädlich ist ...

- die Hyperconnectivity (man muss ständig online verfügbar sein)
- die Real Time Communication (jeder erwartet ein sofortiges Antworten auf eingegangene Botschaften)

„Bringt mich irgend ein Social-Media-Account meinem Lebensziel näher?“

- die Constant Distractions (die sozialen Medien bombardieren uns mit vordergründig interessanten Nachrichten und sorgen so für Ablenkung). Das Buch zeigt leicht verständlich die Mechanismen auf, die zu einer psychischen Verhaltensabhängigkeit gegenüber bestimmten digitalen Tools oder Apps geführt haben (Sucht nach sozialer Anerkennung). Hari selbst hilft sich dadurch, dass er sein

Smartphone stundenweise in einem Tresor (mit Zeitschaltuhr) wegschließt. Außerdem hat er aufgehört, sich selbst Vorwürfe zu machen, wenn er nicht immer sofort auf Nachrichten reagiert. Er fragt sich öfter: „Was kann ich tun, um mal wieder Flow bei der Arbeit zu erleben?“ Außerdem verabschiedet er sich regelmäßig für ein paar Wochen von sozialen Medien wie Instagram, Twitter, Facebook, Youtube und LinkedIn. Dafür geht er jeden Tag eine Stunde ohne Smartphone spazieren und beobachtet nur, wie seine Gedanken umherschweifen. Und natürlich hilft es seiner Konzentrationsfähigkeit sehr, dass er immer versucht, in der Nacht acht Stunden zu schlafen.

Letztlich geht es aber nicht darum, alle sozialen Medien zu ignorieren, sondern ihren Sinn ganz individuell zu hinterfragen – ganz nach dem Motto „Welchem Lebensziel bringt mich mein XY-Account näher und wieviel Lebenszeit investiere ich in die Pflege dieses Accounts?“

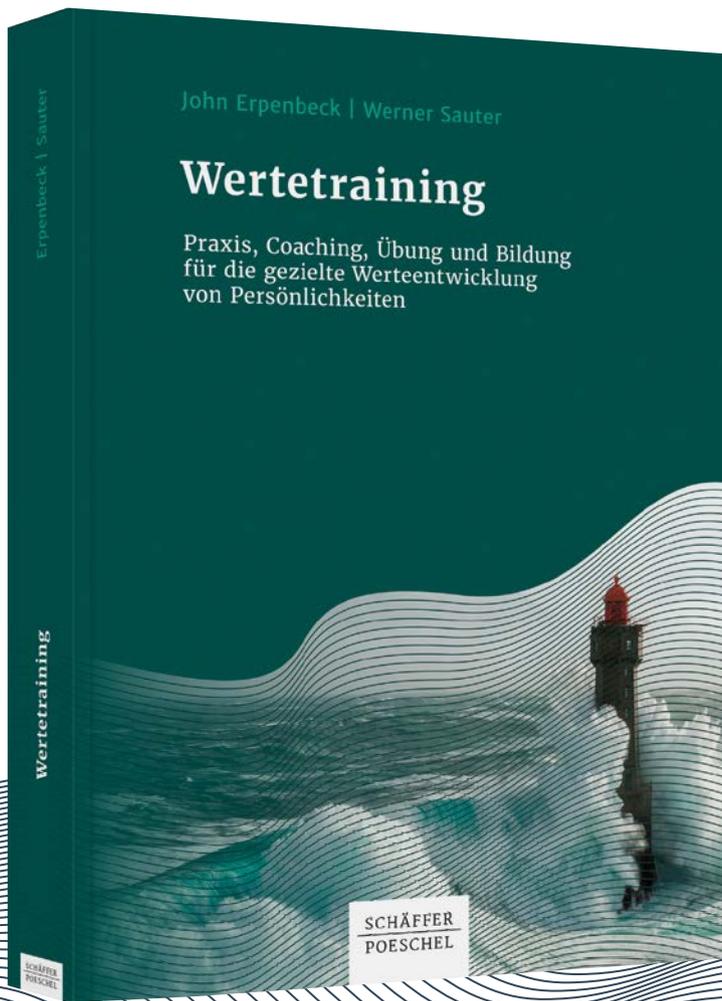
Johann Hari (43) ist ein britischer Journalist und Autor populärer Fachbücher. Er arbeitet den aktuellen Stand der Social-Media-Kritik unterhaltsam auf. Wer (angeregt durch diese Rezension) Seminare

zum Thema konzipieren möchte, sollte zusätzlich aber auch auf die mehr wissenschaftlich orientierte Literatur zurückgreifen. An erster Stelle ist hier das Buch „Digitaler Minimalismus“ von Cal Newport zu nennen. Eine gute Ergänzung kommt zudem von Jaron Lanier, dessen Bestseller den provokanten Titel „Zehn Argumente für die sofortige Löschung Ihrer Social-Media-Konten“ trägt.

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

Das »Wertekochbuch«

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



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

John Erpenbeck/Werner Sauter

WERTETRaining

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

2022. 300 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5361-5 | € 49,95

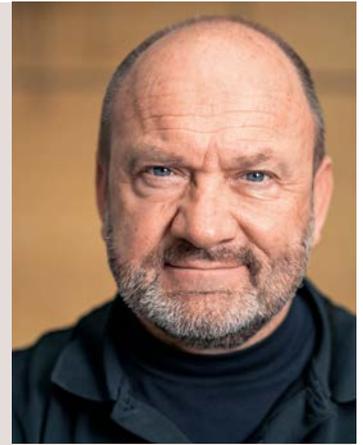
eBook 978-3-7910-5362-2 | € 44,99

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Boris Grundl



Paragraf 105

Verspreche nie Erleichterung!

„Wann war der Moment, an dem Sie es geschafft hatten?“ Jedes Mal, wenn ich diese Frage höre, bin ich verwundert. Sie kommt von sehr unterschiedlichen Menschen und lässt sich in verschiedene Richtungen deuten. Journalisten wollen wissen, wann ich mich mit meinem Schicksal der schweren Behinderung versöhnt hatte. Coaches und Trainer forschen, ab welchem Zeitpunkt ich als Führungsex-

„**Es gibt kein über dem Berg sein. Es gibt nur sich ständig entwickelnde mentale Fähigkeiten.**“

perte bekannt war. Und die Teilnehmenden in Seminaren fragen, wann ich als Unternehmer finanzielle Unabhängigkeit erreicht habe.

Offenbar muss es einen Punkt im Leben geben, an dem alles leichter wird. Wo sich Probleme quasi von selbst auflösen. Diese Vorstellung von der Existenz eines solchen Moments ist in vielen Köpfen (besser Herzen) tief verankert. So wie ein Baby im Bauch der Mutter mit allem versorgt wird. Im Marketing wird dieser Wunsch bewusst genutzt. „Wenn du dieses Produkt kaufst, wirst du jenes erfahren und alles wird besser.“ Oder: „Folge diesen sieben Schritten und Leichtigkeit prägt dein ganzes Leben.“ Auch beim Thema Change: „Nach dieser Veränderung, wenn wir die Software eingeführt, jenes Projekt erfolgreich abgeschlossen haben, dann wird alles leichter ...“

Diese innere Haltung nennen wir in unserem Institut die Hannibal-Lüge. Hannibal Barkas war ein karthagischer Feldherr und kämpfte im Zweiten Punischen Krieg (218-201 vor Christus) teilweise erfolgreich gegen das Römische Reich. Legendär ist seine Alpenüberquerung (218 vor Christus) mit fast 40 Kampfelefanten. Aus damaliger Sicht ein

reiner Wahnsinn. Legendär soll auch seine Art der Motivation gewesen sein. So versprach er den Soldaten für die unmenschlichen Strapazen auf der anderen Seite der Alpen den Sieg und ein Leben im Überfluss – ein Land, in dem Milch und Honig fließen. Die Fakten: Von circa 40.000 Soldaten sollen es nur 25.000 lebend geschafft haben und nach einigen Siegen wurde Karthago Rom einverleibt. Ein weiterer Beweis, wie sinnlos Krieg schon immer war.

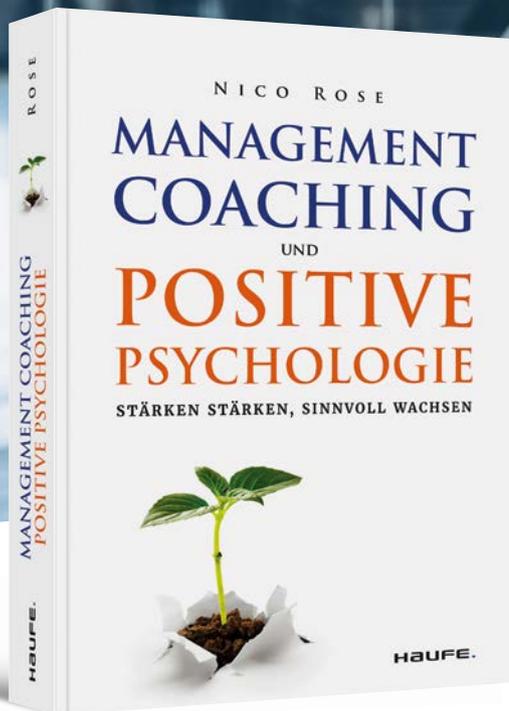
Die Hannibal-Lüge ist weit verbreitet – das Versprechen, nach einer bestimmten Anstrengung würde alles besser werden. Warum auch immer. Viele Menschen

glauben daran und sind enttäuscht, wenn sie herausfinden, dass dem nicht so ist. Sie werfen der Führung Manipulation vor. Obwohl manipulierende Menschen immer auch jemanden brauchen, der sich manipulieren lässt ... Wie können wir dieses Dilemma auflösen? Diesen gordischen Knoten durchschlagen? Indem wir anerkennen, dass das Leben aus permanenten Herausforderungen und Schwierigkeiten besteht, von der Geburt bis zum Tod. Und dass es darum geht, mentale Engpässe zu überwinden und geistig zu wachsen, indem wir lernen, mit Schwierigkeiten immer besser umzugehen, statt weniger Hürden zu erwarten. Räumen Sie mit der Hannibal-Lüge auf und schulen Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Herausforderungen. Sagen Sie sich: Nach jeder Veränderung wird es weitere geben. Und Sie werden immer besser darin, sie zu meistern. Wer sich hier keine Illusionen macht, ist dem Wettbewerb voraus.

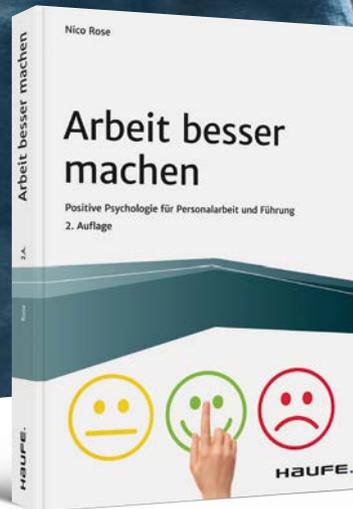
So lautet auch meine Antwort an Journalisten oder Seminarteilnehmer. Es gibt keinen Tipping Point des Erfolgs, kein „über dem Berg sein“. Es gibt nur sich ständig entwickelnde mentale Fähigkeiten im Umgang mit Hindernissen.

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

MOTIVIERTE TEAMS DURCH POSITIVE PSYCHOLOGIE



ISBN 978-3-648-15580-6
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ISBN 978-3-648-12418-5
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ISBN 978-3-648-14288-2
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €**

SINNVOLLES UND PROFITABLES WACHSTUM FÜR MENSCH UND ORGANISATION

Führungskräfte stehen mehr denn je vor großen Herausforderungen, ihr Job erfordert jeden Tag Höchstleistung. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch Coaching immer mehr an Bedeutung. Nico Rose schildert den Beitrag von Positiver Psychologie im Management Coaching und zeigt, wie Sie für ein sinnvolles Wachstum in Ihrem Team sorgen können.

Nico Rose gehört zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie in Deutschland. Er wurde von XING als Top Mind 2019-2021 ausgezeichnet. „Management Coaching und Positive Psychologie“ war für die Shortlist des Buchpreises „dvct-Coaching- und Trainingsbuch 2021/22“ nominiert.

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



„ Ich kann nur jedem raten, im Alltag jederzeit nach etwas Schönerem zu suchen, sonst stirbt man schneller ... Etwas Herzerfreuendes findet man immer. “

Michelle Hunziker, Fernsehmoderatorin („Lachen gehört zu meiner DNA“), in einem Interview mit der „Welt am Sonntag“ vom 10. April 2022

„Man sieht erst, wenn die Ebbe kommt, wer die ganze Zeit ohne Badehose geschwommen ist.“

Warren Buffett, US-Börsenguru, über die Beurteilung von Vorständen, zitiert in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 16 vom 14. April 2022

„Wenn man bei Veränderungsprojekten die bestehenden hierarchischen Strukturen nicht als Ausgangspunkt betrachtet, begibt man sich gewissermaßen auf eine Wanderung ins Gebirge und denkt sich dabei die Berge weg.“

Fritz B. Simon, Pionier der Systemtheorie, in der „Organisationsentwicklung“ 2/2022

„In einer Sinngesellschaft keinen Sinn zu finden, ist noch schlimmer als in einer klassischen Erwerbsarbeitsgesellschaft keine Arbeit.“

David Precht, Philosoph, im „New-Work-Magazin“ von Xing am 4. April 2022

„Wir schauen immer auf die Kosten des Tuns, aber nicht auf die Kosten des Nichtstuns.“

Marina Weisband, in der Ukraine geborene Grünen-Politikerin, auf NTV am 14. April 2022

„Nach Platon ist ein Alter von 50 völlig ausreichend, um über die wesentlichen Dinge urteilen zu können.“

Peter Sloterdijk (75), Philosoph, in der „Welt am Sonntag“ vom 10. April 2022

„Menschen sind eine schreckliche Spezies, wirklich schrecklich! Es ginge uns allen besser, wenn die Welt von Giraffen regiert würde.“

Fran Lebowitz, amerikanische Kultautorin und Kolumnistin, im „Frankfurter Allgemeine Magazin“ vom April 2022

„Noch immer sind die Grenzen des Wachstums nicht in Sicht ... Wir haben gelernt, dass sich Wachstum unabhängig von Ressourcen, durch neue Ideen beeinflussen lässt. Eine Entkopplung des Wachstums vom Ressourcenverbrauch ist also möglich.“

Michael Hüther, Professor am Institut der deutschen Wirtschaft, in „The Pioneer Briefing“ von Gabor Steingart am 7. April 2022

„Es gibt Studien, die zeigen, dass die Erhöhung des Dopaminspiegels, die durch Sport erzielt wird, nur stattfindet, wenn einem die Sportart auch Spaß macht. Das Gehirn ist da wirklich phänomenal.“

Frederike Fabritius, Neurowissenschaftlerin, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 10. April 2022

„Geld ist nichts. Aber viel Geld ist etwas ganz anderes.“

George Bernhard Shaw (1856 - 1950), irischer Dramatiker und Nobelpreisträger (für Literatur)



DER NEUE RHYTHMUS IM ONBOARDING

Gestalten Sie wirkungsvolle und begeisternde Onboarding Journeys für neue Mitarbeiter:innen.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Begleiten Sie mit Haufe myOnboarding neue Mitarbeiter:innen ab der Vertragsunterschrift bis zum Ende der Probezeit. So können Sie Inhalte und Werte vermitteln, die eine frühzeitige Bindung an das Unternehmen fördern und neue Mitarbeiter:innen stark machen, um schnellstmöglichen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
Management



Onboarding



Team-
entwicklung



OKR



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
Entwicklung



Lern-
Management



Nachfolge-
Planung

Weil Wissen die Welt verändert

Mit Samsung Flip smart lernen: digital und interaktiv. Mit verschiedenen Farben, Schriften und Stiftbreiten schreibt es sich fast wie auf Papier. Inhalte sind jederzeit teilbar – für eine lebendige digitale und hybride Zusammenarbeit. Auch auf den klassischen großformatigen UHD-Displays werden Inhalte erlebbar und Mitschriften können darauf von kompatiblen mobilen Endgeräten angezeigt werden. So gibt es für unterschiedliche Lehr- und Lernsituationen das passende Modell.



Mehr Informationen und individuelle Beratung finden Sie direkt über den QR-Code.

