



# wirtschaft weiterbildung

07/08\_16

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

**Erfahrung**\_Eine Betroffene erklärt uns Mobbing s. 14

**Smart Workforce**\_Wie die Organisation der Zukunft aussieht s. 26

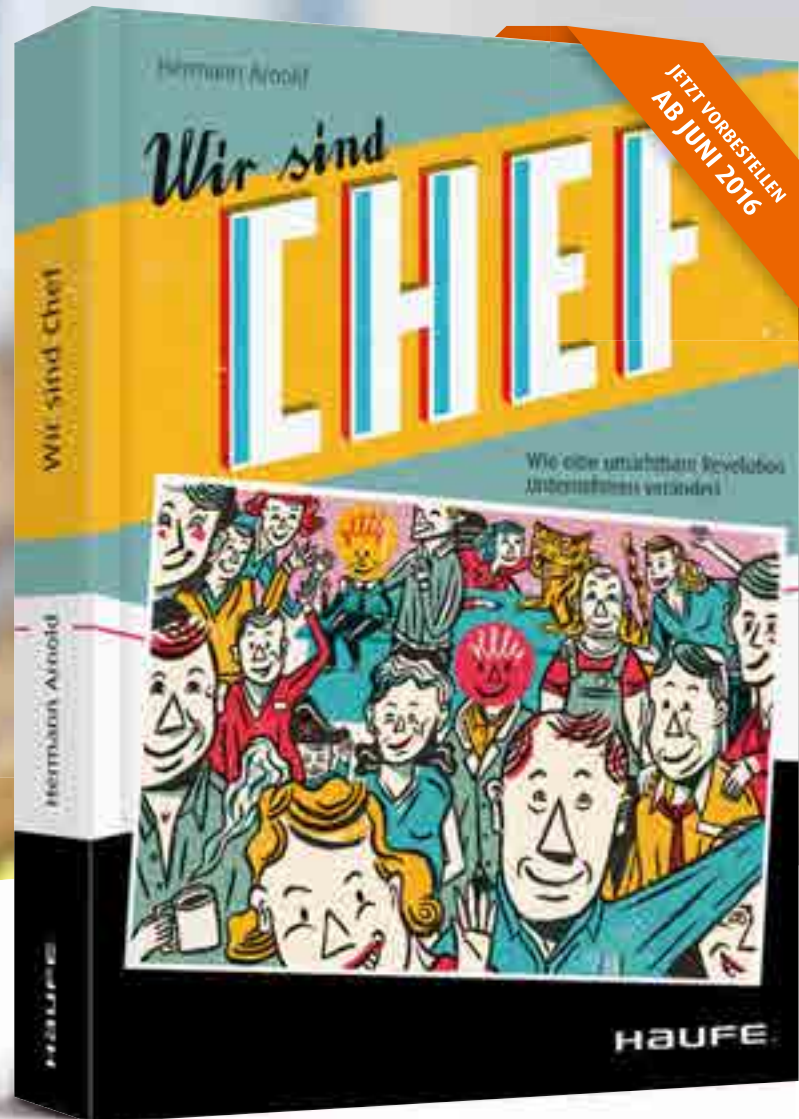
**Unternehmenskultur**\_Nur indirekt zu beeinflussen s. 34

## Diese Bücher müssen mit

Unsere Buchempfehlungen für Ihren Urlaub s. 18



# ERFOLGSFAKTOREN AGILITÄT UND INNOVATION



ISBN 978-3-648-08205-8  
Bestell-Nr. E10159  
Buch: ca. € 24,95 [0]

## ZUKUNFTSFÄHIGE PERSPEKTIVEN FÜR ERFOLGREICHE LEADERSHIP

Der wirtschaftliche Umbruch stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Kein Mensch kann diese alleine meistern – auch kein Chef. Neue Perspektiven der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Organisationsdesign schaffen wieder Raum für Kreativität, Innovation und Begeisterung für die Sache!

- ✓ Unternehmen und Mitarbeiter – Hand in Hand für Agilität und Innovationskraft
- ✓ Managementtools, Erfolgskriterien, Herausforderungen
- ✓ Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen

**Jetzt versandkostenfrei bestellen:**  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)

0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung



## Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

### BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

### BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement mit über 6.500 Studierenden bietet dazu die passenden Studiengänge, z. B.

- Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 400 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management

## Ballbesitz

Claudio Ranieri ist ein ehemaliger italienischer Fußballspieler, der jetzt den englischen Verein Leicester City trainiert. Kürzlich konnte Ranieri völlig überraschend mit „seiner“ Mannschaft den Meistertitel in der englischen Premier-League abstauben.

Das Wirtschaftsmagazin „The Economist“ (7. Mai 2016) vermutete daraufhin, dass einige Business-Schulen Ranieri bald einladen würden, um sich von ihm seinen Erfolg erklären zu lassen und Lektionen für Manager daraus abzuleiten. Der Rat, den die Journalisten für den Trainer bereithielten, lautete überraschenderweise: Er solle erst einmal einen zweiten Meistertitel gewinnen, bevor er behaupten könne, er kenne die Ursachen für den Sieg seiner Mannschaft. „Erfolg ist nicht notwendigerweise das Ergebnis von etwas, das ein Trainer kontrollieren kann“, so der Economist.

Da hat das Magazin völlig recht. Die Menschen lieben Fußball, weil die Unvorhersehbarkeit der Abläufe die Sache so spannend macht. Der „wunderbare Zufall“ (Ex-Trainer Dettmar Cramer) kann den Favoriten benachteiligen und den Außenseiter begünstigen.

„Der Ball ist rund“, stellte die Trainerlegende Sepp Herberger dazu gleichmütig (geradezu „cool“) fest. Er meinte damit, dass der Ball in jede Richtung rollen kann – obwohl die Spieler alles tun, um mit ihren Füßen Einfluss zu nehmen. Vielleicht können Manager von Sepp Herberger ja lernen, sportlich-gelassener im Umgang mit Unsicherheit zu werden. Das wäre schon sehr viel.



Viele Inspirationen durch  
unser neues Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur





**Buchtipps.** Ob am Strand, in den Bergen oder auf Balkonien: Unsere Bücherauswahl kann im Urlaub für aktuelles Hintergrundwissen und neue Ideen sorgen.



**Kultur.** Eine Unternehmenskultur besteht aus geheimen Regeln, die nur durch Beobachtung erkannt werden.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Mutti erklärt Mobbing

Der Jugendbuchautorin Astrid Frank gelingt mit dem Roman „Unsichtbare Wunden“ eine kluge Analyse des Mobbing – ein Lehrstück auch für Führungskräfte und Personal

## 16 „Kritischer denken und hinterfragen“

Professor Stephan Fischer, Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, erklärt im Interview, warum das deutsche Personalmanagement innovativer werden muss

### titelthema

## 18 Sommerlektüre für Profis

Der Sommerurlaub steht vor der Tür. Das heißt auch, dass man endlich Zeit erübrigen kann, um Bücher zu lesen – zur Entspannung und zur individuellen Weiterbildung. Wir haben Fachbücher ausgewählt, die als inspirierende Ideengeber in den Koffer von Weiterbildungsprofis gehören

## personal- und organisationsentwicklung

## 26 Mitarbeiter ans Steuer

Über Agilität wird derzeit viel geredet. Doch wie agil sind Deutschlands Unternehmen wirklich? Antworten liefert die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelt der Zukunft“, deren Ergebnisse wir zusammengefasst haben

## 30 Mit Vielfalt gegen Fachkräftemangel

Der Pflegebetrieb Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) setzt auf Bildung und Integration. Im Best-Practice-Beispiel zeigen wir, wie der Betrieb damit erfolgreich gegen den Fachkräftemangel vorgeht

## 34 Unternehmenskultur beobachten

Das Umfeld beobachten und bei Bedarf richtig handeln: Der Fachbeitrag zeigt, wie Profis eine Unternehmenskultur bewerten und Veränderungen schrittweise einleiten können

## 40 Verkaufsleiter: Führen wie Fußballtrainer

Wie Sie im Sales-Management die Bedingungen für eine erfolgreiche Verkaufssaison schaffen können, hat durchaus Parallelen mit dem Fußball. Schließlich ist auch der Vertrieb ein Team sport

## training und coaching

## 44 Kriterien für die Coaching-Ausbildung

Der Markt für Coaching-Ausbildungen ist unübersichtlich. Im Ratgeber-Artikel benennen Christiane Richter und Peter Reitz Kriterien für eine passgenaue, individuelle Auswahl einer Coaching-Grundausbildung



40

**Führung.** Interventionen, die sich Verkaufsleiter von Fußballtrainern wie Guardiola anschauen können.



58

**Event.** Auf der Jahrestagung der Unternehmensberatung Kienbaum wurde die Veränderungsbereitschaft im HRM-Management deutlich sichtbar.

#### 48 Bewusster führen

Oft werden im Mittelstand die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten „nebenbei“ geführt. Doch ab einem gewissen Punkt muss Führung bewusster geschehen – unter Einsatz passender Tools

#### 50 „Wir sind nach wie vor Fans von Präsenzseminaren“

Das Institut für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld berät seit 40 Jahren mittelständische und große Unternehmen. Im Interview spricht Geschäftsführer Martin Karger über die Gegenwart und Zukunft der Personalentwicklung

#### 52 Ein Feuerwerk zum 40. Geburtstag

Das Weiterbildner-Netzwerk Gabal e.V. hat sein langjähriges Bestehen mit einem zweitägigen Kongress gefeiert. Wir waren dort und berichten

### messen und kongresse

#### 58 Wandel Total

„Clever@Smart“ war der Titel der diesjährigen Jahrestagung des Beratungsunternehmens Kienbaum. Ein Highlight im Programm war die sogenannte „Rede zur Lage der HR-Nation“

#### 60 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 62 BDU-Tagung

Erfreuliche Nachrichten vom „Deutschen Personalberatertag“: Die Personalberatungsbranche hat im Jahr 2015 ein Umsatzplus von 6,8 Prozent erwirtschaftet.

#### Rubriken

03 editorial	64 kolumne
63 vorschau	66 zitate
63 impressum	



## PERSONALPROFI STATT LAIENSPIELER

#### Personalreferent/-in (IHK)

online ab 15.09.2016 in Koblenz

#### Geprüfte Personalfachkaufleute

online ab 16.09.2016 in Koblenz

#### Personalassistent/-in (IHK)

online ab 05.10.2016 in Koblenz

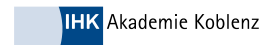
#### Arbeitsrecht aktuell

am 20.09.2016 in Koblenz  
am 17.11.2016 in Idar-Oberstein  
am 24.11.2016 in Bad Neuenahr-Ahrweiler

IHK-Akademie Koblenz e.V.

Ansprechpartnerin: Ramona Knopp  
0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de

[www.ihk-akademie-koblenz.de](http://www.ihk-akademie-koblenz.de)



IHK. DIE WEITERBILDUNG

oezpa

developing organisations and people.

#### 14. WB in Business Coaching (DBVC zertifiziert)

Start Juni 2016 in Köln/Bonn. Laufender Einstieg möglich.

Viele erfolgreiche TeilnehmerInnen bezeugen den starken Praxisbezug unserer Weiterbildung.

#### 3. Weiterbildung in Coaching für junge Talente

Start Juni 2016 in Köln/Bonn. Laufender Einstieg möglich.

Sie sind jung und neu in Ihrer Führungsaufgabe? Wir helfen Ihnen mit Coaching-Ansätzen Ihre Führungsaufgabe zielorientiert und erfolgreich zu gestalten.

#### “Executive Business Coaching 2016”

Start November 2016 am Zürichsee

NEU! In der Schweiz:  
oezpa in Kooperation mit dem Lorange Institute of Business Zurich (a member of CEIBS Group)

oezpa GmbH Akademie & Consulting  
Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung  
Ihre Ansprechpartnerin:  
b.oezdemir@oezpa.de  
Tel.: +49 (0)2227 92157 - 00  
[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



**WAS** Fröhliche junge Leute veranstalten in einem halbleeren Großraumbüro ein Wettrennen mit einem Bürostuhl auf Rollen, einem Spielzeugauto und einem Tretroller für Kinder.

**WAS NOCH** Das Foto wird von einer Bildagentur als Symbol für die Lebens- und Arbeitseinstellung von Existenzgründern verkauft, die gerne „Spaß“ und „Wettbewerb“ verbinden.

**WER** Die Aufnahme stammt von dem britischen Fotografen S. Braun, der für die internationale Foto-Agentur Getty unter anderem auch sogenannte „Happy Business People“ fotografiert.

**Von Start-ups lernen?** Selbst die Messe „Personal Süd“ wollte in diesem Jahr progressiv sein und präsentierte ihren Besuchern auf einer besonderen Fläche beachtliche 40 Start-up-Unternehmen zum Beschnuppern. Immer mehr Kongresse veranstalten Busausflüge zu den nächstgelegenen Gründerzentren, um ihren Kongressteilnehmern echte Helden zu zeigen. Ob Gründer wirklich so große Vorbilder in Sachen Kreativität, Schnelligkeit und Börsenerfolg sind, wird inzwischen allerdings angezweifelt. „Was kann man schon von Nerds lernen, die sich einbilden, sie würden die Welt retten, während sie an einer Business-to-Business-Software herumprogrammieren?“, fragt zum Beispiel der US-Journalist Dan Lyons. Er hat selbst jahrelang bei einem Start-up gearbeitet und seine Erfahrungen mit der extrem jugendorientierten Kultur in ein satirisches Buch gepackt (ab Seite 18).





# TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

## ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Jetzt informieren:  
[www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de)  
 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Social Network

NEUE XING-COACH-PLATTFORM

## „Xing Coaches“: Fragwürdige Zahlenspiele

Foto: Coloures-pic / AdobeStock

Seit November vergangenen Jahres gibt es die „Xing Coaches“-Datenbank. „Bereits zum Start bündelt die Plattform mehr als 50.000 Coaches. Somit handelt es sich um die größte Coaching-Plattform im deutschsprachigen Raum“, behauptete das soziale Netzwerk Xing in seiner Pressemitteilung zum Start seiner Coach-Datenbank. Auf der Website heißt es noch heute: „Über 50.000 eingetragene Coaches stehen Ihnen zur Auswahl.“ Und die Xing-Pressestelle schreibt:

### ÜBERBLICK

#### „Xing Coaches“

Das Angebot des Business-Netzwerks Xing für Coaches, „Xing Coaches“, ist seit November 2015 online. Dort können die Nutzer Coaches über Suchmasken mit den Kriterien „wer oder was?“ und „wo?“ finden. Daneben können sie nach Schwerpunktthemen (wie „Führungskräftecoachings“), Anlässen (zum Beispiel „Burn-out“) und Orten filtern. Das Listing der Coaches erfolgt automatisch und kostenlos mit einer Xing-Mitgliedschaft. Den Coaches, die ihre Auffindbarkeit auf der Plattform verbessern wollen, bietet das Netzwerk das Bezahlmodell „Pro Coach“, ähnlich der Xing-Premium-Mitgliedschaft, an.

[www.coaches.xing.com](http://www.coaches.xing.com)

„90 Prozent aller in der DACH-Region tätigen Coaches sind bei ‚Xing Coaches‘ gelistet“. Doch woher kommen die Zahlen? Und wieso haben sich 50.000 Coaches bereits beim Start einer bis dahin nicht bekannten Datenbank eingetragen? Die Antwort von Xing verblüfft. Die Marburger Coaching-Studie 2013 nenne die Zahl von 8.000 Business Coaches im deutschsprachigen Raum, so die Pressestelle. Auf Basis dieser Studie und zusätzlicher interner Untersuchungen gehe man von einem aktuellen Markt von 10.000 bis 15.000 Coaches aus. Da der Markt weiter wachse und man auch jenen Coaches eine Plattform biete, die im B-2-C-Bereich tätig sind, stellten sich jetzt schon deutlich mehr als 15.000 Coaches aktiv bei „Xing Coaches“ dar. „Daher sehen wir 90 Prozent des Markts als gerechtfertigte Schätzung an.“ Von 50.000 Coaches ist plötzlich keine Rede mehr. Doch selbst die Zahl von 15.000 Coaches scheint hoch gegriffen. „Unsere Marktstudien legen nahe, dass es im Business-Coaching etwa 6.000 bis 7.500 ernst zu nehmende Anbieter im deutschsprachigen Raum gibt,“ erklärt Professor Michael Stephan von der Universität Marburg und Mitverfasser der Marburger Coaching-Studie. Allerdings müsse man unterscheiden zwischen „Business Coaching“, das heißt Coaching für berufsbezogene Anlässe, und „Life Coaching“ zu allen anderen Themen. So findet man auch bei Xing Coaches für alles und jeden. Wer die Stichworte „Fitness“ oder „Ernährung“ eingibt, bekommt jeweils mehr als 500 Coaches angezeigt. Wer „Hunde“ eingibt, findet 63 Coaches. Auch Blogger, Musiker, Kunden dienstmitarbeiter und Unternehmer bieten dort ihre Dienste als Coach an. Und bei den auf hundert Seiten aufgelisteten Coaching-

Anlässen sind auch Stichworte wie „Adobe Know-how“, „Kapitalmarktfragen“ und „Sexualtherapie“ zu finden.

Dabei dürfte so mancher Coach gar nichts von seiner Listung wissen. „Wir haben damit angefangen, Xing-Mitglieder, die „Coach“ im Xing-Profil angegeben haben, auf unserer neuen Plattform ‚Xing Coaches‘ abzubilden“, schreibt Frank Legeland von der Pressestelle. Zwar kann sich jeder kostenlos als Coach eintragen und Stichworte eingeben. Die Chancen, dass er unter den angeblich mehr als 15.000 Coaches auch gefunden wird, dürften allerdings eher gering sein. Nur wer zahlt, wird als „Pro Coach“ gut gelistet. Dafür muss man dann 599,52 Euro im Jahr hinblättern. Dabei war sogar von einem „Pro-Coach-Zertifikat“ die Rede. Doch das bedeutet offenbar nur, dass jemand bezahlt hat. „Eine ‚Pro-Coach‘-Mitgliedschaft ist, ähnlich wie die Premium-Mitgliedschaft bei Xing, ein Bezahlmodell“, schreibt Xing auf die Frage nach dem „Pro-Coach-Zertifikat“. Die Zahl der „Pro Coaches“ gibt Xing nicht bekannt.

Im Coaching sei es wichtig, wie man dem potenziellen Kunden seine Dienstleistungsqualität signalisiere, erklärt Professor Stephan. Dabei hätten sich im Markt für „Business Coaching“ mittlerweile Qualitätskriterien herausgebildet, die nicht allein mit einer Xing-Präsenz erfüllt sind. Das hat offenbar auch Xing erkannt. „Im Zuge einer kontinuierlichen Weiterentwicklung von ‚Xing Coaches‘ sind wir aktuell damit beschäftigt, zusätzliche Qualitätsmerkmale auf der Plattform zu implementieren“, so die Pressestelle. Zudem strebe man Kooperationen mit Instituten, Fachverbänden oder Zeitschriften an.

**Bärbel Schwertfeger** ●



## BILDUNGS- UND TALENT MANAGEMENT

### Jetzt für „Bildungspreis 2017“ bewerben

Im April wurde der „Deutsche Bildungspreis 2016“ verliehen (mehr dazu lesen Sie ab Seite 30). Nun startet der Award für vorbildliches Bildungs- und Talentmanagement in die nächste Runde: Ab sofort bis zum 31. Oktober können sich Interessierte für die Wettbewerbsrunde 2017 beim Initiator Tüv Süd anmelden. Die 15 besten Teilnehmer erhalten ein kostenloses Audit im Bildungs- und Talentmanagement. Am Ende werden die vier besten Konzepte ausgewählt und ein Preis für ein besonders innovatives Konzept vergeben. Neu beim Deutschen Bildungspreis 2017: Ab der aktuellen Bewerbungsrunde werden die bisherigen Kategorien „Dienstleistung“ und „Produktion“ durch Größenklassen ersetzt. Weitere Informationen zum „Deutschen Bildungspreis“ sowie die Möglichkeit zur Anmeldung für die neue Runde finden Sie unter [www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de).

## CEO-RANKING

### Nur wenige CEOs waren früher Unternehmer

Nur zwei der aktuellen Dax-Chefs haben schon eigene Erfahrung als Unternehmer gesammelt: Noch-Adidas-Chef Herbert Hainer hat nach dem Studium zunächst eine Bar eröffnet, bevor er sich der Manager-Karriere verschrieben hat. Und der US-Amerikaner Bill McDermott, heute CEO von SAP, hat schon mit 17 Jahren ein Geschäft gegründet – für Delikatessen. Ein größeres Unternehmen hat jedoch keiner der heutigen Dax-Chefs selbst aufgebaut. Das hat eine Untersuchung des Beraters Korn Ferry ergeben. Anders sieht es in den Firmen der US-Technologiebörsen Nasdaq aus: Dort sind häufiger Gründer und Unternehmer in Chefpositionen zu finden. Aktuell sind es 29 von

100 Nasdaq-CEOs. Dazu zählen Ikonen wie Elon Musk (Tesla), Mark Zuckerberg (Facebook), Larry Page (Alphabet) oder Jeff Bezos (Amazon). Die Untersuchung macht auch auf einige besonders interessante Karriereverläufe aufmerksam: Manche CEOs waren zunächst

Angestellte, dann Unternehmer und sind heute wieder angestellte Manager. So hat Shantanu Narayen, CEO von Adobe Systems, nach diversen Manager-Funktionen zunächst ein eigenes Unternehmen (Pictra Inc.) gegründet, bevor er zu Adobe gewechselt ist.



## HR INNOVATION ROADSHOW 2016

### HR-Start-ups auf Deutschland-Tour

Innovative HR-Start-ups stellen sich und ihre Lösungen in den kommenden Monaten in ganz Deutschland vor. Der Auftakt der „HR Innovation Roadshow 2016“ fand am 14. Juni in München statt. Am 28. Juni macht die Roadshow in Nürnberg und am 6. Juli in Hamburg halt. Stationen in Frankfurt, Köln, Berlin und weiteren Städten werden in Kürze bekanntgegeben. Veranstaltet wird die Roadshow vom Bundesverband Deutsche Startups (BVDS) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Auf der „HR Innovation Roadshow“ sollen HR-Start-ups mit etablierten Personalern ins Gespräch gebracht werden, um über aktuelle Herausforderungen, Lösungen und zukünftige Innovationen zu sprechen. Die Roadshow soll so einen Einblick in HR-Innovationen und in die HR-Start-up-Szene geben. Informationen und Termine unter: [www.hr-roadshow.de](http://www.hr-roadshow.de).

## Kurz und Knapp

**Neue Studiengänge.** Die Universität Koblenz-Landau erweitert ihr Weiterbildungsangebot ab dem Wintersemester um drei neue Fernstudiengänge mit Masterabschluss: die Studiengänge „Angewandte Umweltwissenschaften“, „Inklusion und Schule“ und „Personal und Organisation“. Weitere Informationen zu den Studiengängen stehen bereit unter [www.uni-koblenz-landau.de/de](http://www.uni-koblenz-landau.de/de).

**Neue Trainerplattform.** In München hat sich mit der „Trainer Lounge“ eine neue Plattform für Trainer gegründet. Sie umfasst mehrere Angebote für Trainer und solche, die es werden wollen – etwa eine Trainerausbildung, offene Workshops, ein „Business Boot Camp“ und Praxisabende. Informationen und die Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter [www.trainer-lounge.net](http://www.trainer-lounge.net).

**Neue Methoden.** „Agile Methoden erfolgreich in das Projektmanagement integrieren“ und „Agile Methoden erfolgreich in die Organisation tragen“: Das sind die Titel zweier Intensivworkshops, die am 13. beziehungsweise 14. September in Höhr-Grenzhausen in der Nähe von Koblenz stattfinden. Inhalte und weitere Details zu den Workshops gibt es unter [www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net).

**Auch das noch.** Gut bezahlte Mitarbeiter lügen häufiger als ihre weniger gut bezahlten Kollegen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage mit 500 Teilnehmern. Ein Drittel der Topverdiener hat demnach sogar das Gefühl, im Job nicht ehrlich sein zu können. Immerhin offenbart sich eine gute Fehlerkultur: Denn die meisten lügen nicht, um Fehlleistungen zu verbergen. Häufigster Flunkergrund ist der Versuch, es allen recht zu machen.

VIRTUELLES DREI-D-TRAINING

## Sicher durch den Gotthard-Tunnel dank Training mit Avatar

Anfang Juni hat der neue Gotthard-Basistunnel in der Schweiz eröffnet. Vorab wurden 4.000 Mitarbeiter für ihren Einsatz in dem Neubau geschult – ein Mammutprojekt. Da eine so große Gruppe nicht gleichzeitig vor Ort an der Tunnelbaustelle trainiert werden konnte und die Lernergruppe dazu noch äußerst heterogen war – vom Zugführer über Mitarbeiter in der Betriebszentrale bis zum Personal für die Erhaltung des Tunnels und Experten

für Krisenintervention sollten alle das Training durchlaufen – entschieden sich die Initiatoren von den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) für ein virtuelles Tunneltraining. Zum Einsatz kam dafür eine Simulation des 57 Kilometer langen Tunnels, die die Tricat GmbH aus Ulm entwickelt hatte. Beim virtuellen Training konnten die Mitarbeiter die Echtzeit-Simulation des Gotthard-Basistunnels in 200 verschiedenen Rollen als Avatare durchlau-

fen, sich dabei frei durch die Szenarien bewegen, miteinander kommunizieren und mit der Umgebung interagieren (siehe Bilder). In der virtuellen Umgebung trainierten die Mitarbeiter für den Ernstfall: Die Zugbegleiter mussten etwa ein virtuelles Feuer bekämpfen, das im Zug einen Müllimer und einen Tisch ergriffen hatte und so die Avatar-Fahrgäste in Gefahr brachte. Auch Massenevakuierungen oder Unfälle im Tunnel konnten die Mitarbei-

ter in Gruppen- und Einzelsimulationen trainieren. Ganz ohne „echte“ Realität kamen die Schweizer bei ihrer Tunnelübung allerdings doch nicht aus: Neben dem virtuellen Drei-D-Training standen auch reale Großübungen auf dem Trainingplan – mit mehr als 800 Beteiligten.

**Drei-D-Lernwelt.** Die Bilder zeigen Szenen aus dem Training im virtuellen Gotthard-Tunnel.



Foto: Tricat GmbH

E-LEARNING-AUSWERTUNG

## Vertriebskurse am beliebtesten

Kurse rund um das Thema „Vertrieb“ stehen in der Gunst von Lernern ganz oben – zumindest bei denjenigen, die ihre Skills mittels E-Learning trainieren. Dies hat eine Auswertung des E-Learninganbieters Skillsoft ergeben, der die Nachfrage nach seinen eigenen Kursen im Jahr 2015 ausgewertet hat. Demnach nutzten die E-Lerner im Bereich „Business Skills“ am häufigsten den Kurs „Kundendienst vor Ort“, in dem Vertriebsmitarbeiter lernen, wie sie im Außendienst souverän und professionell auftreten. Zum Vertriebschwerpunkt der Lerner passt auch, dass sich im Bereich „Kommunikation“ die meisten für Kurse mit dem Titel „beeinflussen und überzeugen“ und „Konfliktmanagement“ entschieden. Gewachsen ist auch das Interesse der Lerner an den Themen „Compliance“ und „Social Media“. Weiterhin großes Interesse zeigten die Lerner am Spitzenreiter im Bereich „Desktop-Skills“. Bei den Software-schulungen steht seit Jahren immer ein und derselbe Klassiker ganz vorne: Excel-Trainings.

MULTIMEDIA-LERNEN

## Schlauer nach schwierigem Lernerlebnis?

Bilder mit Audiotexten kombinieren: So lautet eine Faustregel, die das Multimedia-Lernen erleichtern soll. Wissenschaftler der Uni Erfurt bezweifeln dies. Ihnen war aufgefallen, dass in fast allen Untersuchungen die Lernleistung der Probanden unmittelbar nach dem Lernen überprüft wurde. Ihre Vermutung: Für nachhaltiges Lernen könnte genau das Gegenteil dessen hilfreich sein, was Designern von Multimedia-Lerneinheiten bislang empfohlen wurde. Um diese Annahme

zu überprüfen, führten die Psychologen zwei Experimente durch. Anhand von Lernvideos untersuchten sie, wie gut die Probanden den Lernstoff verstanden und behielten, wenn sie ihn vorgelesen bekamen und wenn sie ihn selbst lesen mussten. Beide Male schnitten diejenigen, die mit einem geschriebenen Text (und einer Animation) „auf die harte Tour“ gelernt hatten, langfristig besser ab als diejenigen, denen das Lernen mit einem vorgelesenen Text erleichtert wurde.

## „HR INNOVATION AWARD“

### Wettbewerb für innovative Personallösungen geht an den Start

Auf der Messe „Zukunft Personal“ wird dieses Jahr im Oktober erstmals der „HR Innovation Award“ verliehen. Für den neuen Award können sich ab sofort Anbieter von innovativen Produkten und Dienstleistungen für die Personalarbeit bewerben. Gesucht sind solche Lösungen, die eine wirkliche Neu- oder signifikante Weiterentwicklung bisheriger Angebote darstellen. Wichtigstes Kriterium für die Bewertung ist der Fortschritt der eingereichten Neuentwicklung im Vergleich zum aktuellen Stand des Markts – etwa in technologischer Hinsicht. Neben der Innovationskraft, Kreativität und dem Alleinstellungsmerkmal der Produkte oder Dienstleistungen sind auch Marktreife, Implementierungszeit, Preis-Leistungsverhältnis

und die wissenschaftliche Fundierung ausschlaggebend, um bei dem Innovations-Wettbewerb punkten zu können. Eine hochkarätige Jury, die aus dreizehn Mitgliedern aus Wissenschaft, Journalismus, Personalmanagement und Verbänden besteht, nimmt im Anschluss die Bewertung der eingereichten Vorschläge vor. Die Experten-Jury ermittelt die Sieger in einem mehrstufigen Bewertungsprozess und einer abschließenden gemeinsamen Sitzung Ende September. Die Bewerbung zum „HR Innovation Award“ steht sowohl Ausstellern als auch Nicht-Ausstellern der „Zukunft Personal“ offen. Die Bewerbungsunterlagen sind ab sofort unter [www.hr-innovationaward.de](http://www.hr-innovationaward.de) verfügbar. Bewerbungsschluss ist der 20. September 2016.

## INNOVATION SUMMIT 2016

### „Leadership Brands“ gefordert

„Innovating Leadership“: Zu diesem Thema haben 140 Führungskräfte am 31. Mai und 1. Juni 2016 auf dem „Innovation Summit“ von Bahn und Women Speaker Foundation diskutiert. „Unterschätzt das Thema ‚Leadership Brands‘ nicht“, forderte Women-Speaker-Foundation-CEO Regina Mehle in ihrer Rede, und führte aus: Unternehmen bräuchten heute mehr denn je Führungspersönlichkeiten, die echte Marken sind.



Foto: Martin Kroll, Christopher Link

## Kommunikation / Konfliktmanagement?

# CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts oder auf [www.c-c-c.de/termine](http://www.c-c-c.de/termine). Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

**KONFLIKTMANAGEMENT**  
29.-31.08.2016 Stuttgart  
14.-16.09.2016 Berlin  
26.-28.09.2016 Stuttgart  
12.-14.10.2016 Köln-Bonn  
23.-25.11.2016 Stuttgart  
**KOMMUNIKATION**  
10.-12.10.2016 Köln-Bonn  
**MITARBEITERFÜHRUNG**  
10.-12.10.2016 Köln-Bonn

**Nutzen auch Sie unser  
TESTSIEGER-Knowhow!**



## „Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



CCC Creative Communication Consult  
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2  
info@c-c-c.de • [www.c-c-c.de](http://www.c-c-c.de)



## Was macht glücklich?

Gute Freunde, Musik,  
ein blauer Himmel, die Liebe,  
nette Kollegen, ein großes Eis?  
Jeder Mensch hat große und  
kleine Träume vom Glück.  
Wir wollen helfen, dass auch  
für Menschen mit Behinderungen  
viele dieser Träume wahr  
werden. In einem Leben, das  
so selbstbestimmt wie möglich  
ist, mit so viel Hilfe wie nötig.  
Denn Freiheit macht glücklich.

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

Bethel



Dr. Achim Zimmermann



Foto: Achim Zimmermann

Kolumne Recht

## Seminare für Kinder: Früh übt sich

Am Seminarmarkt gibt es spezielle Seminare für Kinder. Daneben kommt es auch vor, dass Jugendliche an einzelnen Veranstaltungen teilnehmen. Das kann entweder aus eigenem Antrieb oder auf den Wunsch der Eltern sein. So oder so: Nehmen Minderjährige an einem Seminar teil, so ist aus rechtlicher Sicht einiges zu beachten.

Soll ein Vertrag mit einem Jugendlichen geschlossen werden, so sieht das Gesetz verschiedene Regelungen vor. So sind Verträge mit Kindern, die noch nicht sieben Jahre alt sind, nichtig. Hier geht der Gesetzgeber davon aus, dass sie noch nicht in der Lage sind, überhaupt einen rechtlich relevanten Willen zu fassen. Er sieht sie deshalb als nicht geschäftsfähig an. Sollen sie an einem Seminar teilnehmen, so müssen die Eltern den Vertrag mit dem Veranstalter allein abschließen.

Ist das Kind mindestens sieben Jahre alt, aber noch nicht volljährig, also noch nicht 18 Jahre, geht der Gesetzgeber davon aus, dass es beschränkt geschäftsfähig ist. Diese Jugendlichen können in einem bestimmten Rahmen selbst wirksam Rechts-

vorteilhaft. Aber selbst eine Schenkung muss nicht zwangsläufig rechtlich vorteilhaft sein.

Daneben besteht die Möglichkeit, dass die Eltern in den Abschluss des Vertrags einwilligen. Gemeint ist damit, dass sie vor dem Abschluss dem Vertrag zustimmen. Damit bringen sie zum Ausdruck, dass sie sowohl mit dem Vertrag an sich als auch mit dessen Inhalt einverstanden sind. In der Praxis sollte, gerade wenn damit zu rechnen ist, dass sich Jugendliche anmelden, auf dem Anmeldeformular ein Feld vorgesehen werden, auf dem die Erziehungsberechtigten unterschreiben können. Darin ist die Einwilligung zu sehen.

Selbst wenn die Eltern keine Einwilligung erteilt haben, der Vertrag also schon abgeschlossen und unter Umständen bereits durchgeführt wurde, können sie nachträglich durch eine Genehmigung noch zustimmen. Das ist der unproblematische Fall. Schwieriger wird es, wenn die vertraglichen Leistungen bereits erbracht wurden und die Eltern die Genehmigung verweigern. Ist der Seminarpreis noch nicht entrichtet, so hat der Veranstalter darauf

keinen Anspruch. Ist er schon gezahlt, dann ist der Seminaranbieter dazu verpflichtet, die Zahlung an den Minderjährigen zu erstatten. Einen Gegenanspruch wird er in den seltensten Fällen haben.

Dabei hilft im Übrigen der sogenannte „Taschengeldparagraf“ nicht. Danach können Kinder mit Geld, das ihnen zur freien Verfügung überlassen wurde, wirksam Verträge abschließen. Allerdings wird diese Regelung in den wenigsten Fällen bei einem Seminar greifen, denn hier wird bereits der Preis so hoch sein, dass die Voraussetzungen schlichtweg nicht erfüllt sein dürften.

### „ Bei Seminaren greift der sogenannte ‚Taschengeldparagraf‘ nicht. “

geschäfte eingehen. Dabei ist nicht zwingend die Mitwirkung der Eltern erforderlich. Das ist zunächst der Fall, wenn der Vertrag für den Jugendlichen einen lediglich rechtlichen Vorteil mit sich bringt. Allerdings liegt solch ein Vorteil bei einem Vertrag nur ganz selten vor. Denn dadurch, dass der Minderjährige etwa den Seminarpreis zahlen muss, ist das Geschäft für ihn schon nicht mehr rechtlich

Haben Sie Fragen zu rechtlichen Themen rund um Training und Coaching? Dann schicken Sie uns eine E-Mail an [redaktion@wuw-magazin.de](mailto:redaktion@wuw-magazin.de). Ausgewählte Fragen beantwortet unser Kolumnist Achim Zimmermann monatlich an dieser Stelle.

Dr. Achim Zimmermann ist mit rechtlichen Fragen rund um Training und Coaching in Theorie und Praxis vertraut: Er arbeitet als Rechtsanwalt und Mediator. Zudem führt er juristische Schulungen für Trainer und Coaches durch.

NACHRUF

## Abschied von BPM-Gründungspräsident Joachim Sauer

Als sich Joachim Sauer vor einem Jahr aus der Personalszene verabschiedete, freute er sich auf die neue Aufgabe beim Din-Institut. Er war voller Tatendrang und wollte etwas Neues gestalten. Daraus ist leider nichts geworden, seine anvisierte Aufgabe konnte er krankheitsbedingt nicht wirklich wahrnehmen. Am 30. Mai 2016 ist er nach langer Krankheit im Alter von 55 Jahren verstorben. Joachim Sauer war eine prägende Figur im deutschen Personalmanagement. Nach Stationen bei IG Metall, Treuhandanstalt und Bahn gründete der damalige Arbeitsdirektor von Airbus zusammen mit sechs Mitstreitern 2009 den Bundesverband der Personalmanager (BPM), den er nicht nur bis 2015 als Präsident führte, sondern auch maßgeblich prägte. Gegen

massive Widerstände aus dem etablierten Personalmanagement setzte Sauer die Verbandsgründung durch und sorgte damit für eine Modernisierung im HR-Management. Sauer kämpfte für ein besseres Image von HR in der Öffentlichkeit, er mischte sich aktiv in die politische Debatte ein. Joachim Sauer war ein Menschenfischer. Er konnte das Gegenüber schnell für sich gewinnen, Statusfragen waren ihm unwichtig. Er begegnete Menschen stets auf Augenhöhe. In der Zusammenarbeit war er unkompliziert, schnell und verlässlich. Er strahlte Zuversicht und Lebensfreude aus, die wir jetzt vermissen.

**Reiner Straub** ●

Herausgeber Personalmagazin und  
Wirtschaft + Weiterbildung



Foto: Airbus Industrie

**Joachim Sauer.** Der Gründungspräsident des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) ist Ende Mai nach schwerer Krankheit im Alter von 55 Jahren gestorben.



[www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de)

**Bis 31. Oktober 2016  
für den Deutschen Bildungspreis bewerben!**

- ➔ Lernen von den Besten: Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises werden für ihr herausragendes Bildungs- und Talentmanagement ausgezeichnet.
- ➔ Praxisaustausch, Netzwerken, Weiterbilden: Profitieren Sie von Workshops, Fachvorträgen und dem Networking-Dinner!
- ➔ Publikumswirksame Auszeichnung: Als Teilnehmer, Finalist oder Gewinner – Engagement in Medien, Internet und Ihren Publikationen zeigen.

**Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!**

Premiumpartner:



Medienpartner:



# Mutti erklärt Mobbing

**LEBENSKLUGHEIT.** Die Kinderbuchautorin Astrid Frank hat einen Roman über einen Mobbingfall an einer Schule geschrieben. Das Buch rüttelt emotional auf und liefert gleichzeitig eine psychologisch kluge Analyse der gruppendynamischen Prozesse, die hinter den Mobbingattacken stecken. Das „Jugendbuch“ bringt interessierten Führungskräften und Personalern mehr als ein Schrank voller theoretischer Fachbücher.

Anna, das Mobbingopfer, stirbt auf Seite 13. Die Einzelheiten ihres Leidenswegs erfahren wir aus ihrem Tagebuch, das im Mittelpunkt des Romans „Unsichtbare Wunden“ steht. Die Tagebucheinträge offenbaren eine tiefe Verzweiflung und sorgen dafür, dass das Buch dem Leser sehr zu Herzen geht – zumal von Anfang an klar ist, dass es kein Happy End geben wird. Anna schreibt über ihre seelische Not Sätze wie diese: „Manchmal wünschte ich, sie würden mich schlagen. Denn wenn man geschlagen wird, gucken die Leute hin! Nur wegen ein paar gemeiner Worte oder böser Blicke greift niemand ein. Wenn sie mich schlagen würden, dann hätte ich sichtbare Wunden ... Aber ich habe keine blauen Flecken, keine blutenden Kratzer, keine Beulen oder Platzwunden. Meine Wunden sind tiefer. Und niemand bekommt es mit.“ Anna ist eigentlich ein ganz normales, beliebtes Mädchen. Aber zu Beginn des siebten Schuljahrs, als ein neues Mädchen in die Klasse kommt, wird Anna plötzlich Opfer eines fieses Machtspiels ihrer Klassenkameraden.

## Aktionen der Mobber bleiben unentdeckt

Während der Leser das Tagebuch liest und rückblickend den gesamten Mobbingverlauf durchlebt, wird ihm in einem zweiten Erzählstrang zusätzlich geschildert, wie die Menschen nach Annas Tod versuchen, mit der „Sache“ klarzukommen. Da gibt es zum Beispiel einen Vater, der leider überhaupt nichts

mitbekommen hatte, und es gibt eine völlig überforderte Klassenlehrerin, die sich von der Klasse instrumentalisiert und auf die Seite der „Täter“ ziehen ließ. Gerade anhand der Figur der Klassenlehrerin können Führungskräfte und Personalern lernen, was (dem Mobbing in der Schule vergleichbar) beim innerbetrieblichen Mobbing schiefläuft. Das Hauptproblem von Lehrern wie Führungskräften besteht nämlich darin, dass sie die vielen kleinen Nadelstiche, mit denen gemobbt wird, nicht wahrnehmen. Während die Täter ihre Aktion planvoll vorbereiten können, bleibt den Opfern nur die spontane Reaktion. Das erste Grundgesetz des Mobblings lautet: Selbstverständlich sieht es jeder, wenn das gequälte Opfer ausrastet, aber niemand sieht die Provokation der Täter. Jeder Chef sollte sich also fragen, wie beherrscht er bei einem wiederholten Angriff auf seine Würde reagieren würde, bevor er über jemanden urteilt, von dem andere sagen, er sei „irgendwie komisch“ und müsse gefälligst versetzt oder entlassen werden.

Astrid Frank, 1966 in Düsseldorf geboren, studierte Germanistik, Biologie und Pädagogik. Im Jahr 1999 erschien ihr erstes Kinderbuch, dem bislang 26 weitere folgten. Vor allem mit realistischen Pferderomanen hat sich Frank einen Namen als Autorin gemacht. Dass sie nun ein Buch über Mobbing schrieb, hängt damit zusammen, dass sie als Mutter eines gemobbten Kindes sehr viele Erfahrungen mit dem Thema machen musste, die sie emotional und gleichzeitig analytisch verarbeiten wollte. Seit 2015 hält Frank Vorträge in Schulen über

**Mobbing.** Das Buch „Unsichtbare Wunden“ analysiert Mobbing an Schulen. Die Erkenntnisse lassen sich auf das Business übertragen.

Foto: Pressmaster / Shutterstock.com







Foto: Axel Schulten

**Astrid Frank.** Die Autorin hat im Februar 2016 das Buch „Unsichtbare Wunden“ veröffentlicht (Verlag Urachhaus, 288 Seiten, 15,90 Euro).

Mobbing. Der analytische Erzählstrang des Buchs „Unsichtbare Wunden“ basiert auf sehr vielen Interviews mit Experten und auf der Auseinandersetzung mit der entsprechenden Fachliteratur – von der Trauma-Psychologie bis hin zu rechtlichen Fragen. Ohne viel nachdenken zu müssen, lässt sich aus dem analytischen Erzählstrang ableiten, wie Mobbing auch in den Wirtschaftsunternehmen funktioniert.

### Know-how der Gruppendynamik hilft

Erfahrene Personaler werden sich in ihrer Forderung bestätigt sehen, dass alle, die eine Führungsfunktion übernehmen sollen, zuerst einmal ein Gruppendynamikseminar durchlaufen sollten. Denn Mobbing hat laut Frank ausschließlich etwas mit einer bestimmten Dynamik in einer Gruppe zu tun, wenn normale Rangordnungskämpfe aus dem Ruder laufen. Frank ist sich sicher: Mobber sind Gruppenmitglieder, die mit der ihnen zugewiesenen Position nicht zufrieden sind, die nach mehr Anerkennung beziehungsweise nach einem stärkeren persönlichen Verbundenheitsgefühl mit der restlichen Gruppe streben. Die Täter zeichnen sich durch ein unzureichendes Selbstwertgefühl aus. Indem sie andere in ihrer Stellung degradieren, erhöhen sie ihre eigene Position innerhalb der Gruppe. Dabei verfügen sie über ein enormes Maß an sozialer Intelligenz: Sie erkennen die jeweiligen Schwächen anderer und verstehen es, die Gruppenmitglieder zu manipulieren. Autoritätsper-

sonen gegenüber verhalten sie sich häufig besonders höflich und freundlich. Ihre Angriffe finden im Verborgenen statt und bleiben in der Regel unbemerkt.

Auf ihrer Homepage ([www.unsichtbare-wunden.de](http://www.unsichtbare-wunden.de)) bietet Frank zusätzliche Hintergrundinformationen und Materialien an, mit denen sich auch im betrieblichen Kontext arbeiten lässt. So kommt es laut Frank entscheidend darauf an, wie sich die „schweigende Mehrheit“ gegenüber einem Außenseiter verhält. Verteidigt sie ihn, bleibt sie neutral oder schließt sie sich nach und nach der vom Täter vorgegebenen Sichtweise an? Fazit: Mobbing beginnt nicht beim Opfer. Nicht die individuellen Eigenschaften eines potenziellen Opfers sind entscheidend, sondern das Bedürfnis des Täters nach Bestätigung. Jede „Schwäche“ oder von der Masse abweichende Charaktereigenschaft kann zum Grund für Mobbing deklariert werden.

Man merkt dem Buch „Unsichtbare Wunden“ an, dass die Autorin Romane überzeugend konstruieren kann. Um den Lesern etwas Positives mit auf den Weg zu geben, hat sie die Figur des Anton erfunden. Das ist ein Klassenkamerad von Anna, der schon länger als diese die Rolle eines Außenseiters innehat. Anton lässt sich davon aber nicht beschädigen. Er zeigt vorbildlich, wie man sich vor Mobbing schützen kann, wenn einem sonst keiner hilft. Eine Möglichkeit ist, dass man sich Rückhalt außerhalb der Schule sucht – zum Beispiel überall dort, wo es Menschen gibt, die einem etwas zutrauen.

**Martin Pichler ●**

**Dr. Stephan Fischer.**  
Der Pforzheimer Professor  
warb auf der „Personal 2016  
Süd“ für einen lebendigen  
Austausch „agiler“ Firmen.

# „Kritischer denken und reflektierter hinterfragen“

**HR INNOVATION AWARD.** Die Macher der Messe „Zukunft Personal“ haben den „HR Innovation Award“ ins Leben gerufen. Vorsitzender der Jury ist Agilitäts- und Innovations-Experte Prof. Dr. Stephan Fischer, Direktor am Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim. In diesem Interview sprachen wir mit Fischer über den deutlich spürbaren Innovationsbedarf des deutschen Personalmanagements.

**Mit der Digitalisierung kommt eine Welle der Veränderung auf die Unternehmen zu. Viele Personaler sind der Ansicht, dass sie besser erst einmal abwarten sollten. Halten Sie das für richtig oder für fahrlässig?**

**Prof. Dr. Stephan Fischer:** Personaler üben oft eine Stabilitätsfunktion in ihren Unternehmen aus, bilden Standardprozesse wie Lohn und Gehalt sauber ab. Von den Fachabteilungen werden sie dafür geschätzt. Innovation macht ja auch nur Spaß, wenn die Basis stimmt. Manche ruhen sich aber auf der Basis aus – und das reicht in digitalisierten Organisationen nicht mehr. Wenn sich zum Beispiel eine Innovationskultur entwickeln soll, muss man Menschen dazu animieren, Dinge auszuprobieren. Dabei müssen sie Fehler machen dürfen. Wenn ich aber Anreizsysteme habe, bei denen Fehler unmittelbar bestraft werden, zum Beispiel mit einer schlechteren Bezahlung, dann passt das nicht zusammen. Dann kommen Leute, die zu Recht sagen: „Kill HR“.

**Nachdem lange Zeit „Change-Management“ als das A und O der Personalarbeit galt, scheint es nun Agilität zu sein. Was ist an dem Thema neu?**

**Fischer:** Agilität wird schon seit 50 Jahren kolportiert, hat nun aber eine ganz neue Dynamik und Bedeutung. Beim Change-Management dürfen Personaler die Transformation einer Organisation nicht behindern und sollten sie idealerweise unterstützen oder aktiv voranbringen. Was aber durch die Agilität

dazukommt, ist eine inhaltliche Qualität. Change-Management ist eher die Kompetenz zur Förderung von Veränderung, während Agilität mit bestimmten Formen der Zusammenarbeit einhergeht – zum Beispiel mit starker Kollaboration, Vernetzung, Empowerment und demokratischen Prinzipien für den Führungsansatz. Mitarbeiter sollen abteilungsübergreifend Netzwerke bilden und individuell die besten Lösungen finden, unabhängig von Hierarchien.

**Bisher kommt das Thema Demokratisierung meist von der Geschäftsführung. Müssen Personaler diese Veränderung radikaler vorantreiben?**

**Fischer:** Demokratisierung ist genauso ein Thema der Personaler wie Empowering. Andererseits sind Demokratisierung und Agilität bestimmte Muster, die je nach Herausforderungen für eine Organisation geeignet sind oder nicht. Das Bundesverkehrsministerium muss nicht so agil sein wie ein IT-Hersteller. Da kann man nicht jeder Organisation das Gleiche raten. Klassische Führung kann manchmal noch erfolgreich sein, wenn die Organisation wenig Innovation braucht.

**Auch einzelne Instrumente der Personalarbeit stehen aktuell infrage, wie beispielsweise das klassische Mitarbeitergespräch. Inwiefern brauchen wir das noch?**

**Fischer:** Als Ritual gewährleisten Mitarbeitergespräche, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte anders miteinander sprechen, als

Fotos: Pichter





**Pressekonferenz.** Auf der „Personal 2016 Süd“ stellte Ralf Hocke von Spring Messe Management erstmals „seinen“ neuen Award der Öffentlichkeit vor.

sie das sonst das ganze Jahr über tun. Dieser Vorteil ist auch einer der größten Kritikpunkte: Hier wird ein Gespräch etabliert, bei dem plötzlich zwei Menschen auf Augenhöhe sprechen sollen, obwohl sie das sonst nicht tun. Es gibt in der populären Literatur durchaus Vertreter, die das Mitarbeitergespräch kritisch als ritualisierte Form des sich wechselseitigen Anlängens bezeichnen. Aufgrund alter Logiken, etwa für das Budget, hat sich ein jährlicher Turnus etabliert.

In Organisationen, die einen hohen Innovationsdruck und einen Horizont von maximal zwei bis drei Monaten haben, macht es keinen Sinn, Gespräche auf Jahresbasis zu führen. Da müssten Mitarbeitergespräche hinterfragt, angepasst oder vielleicht sogar abgeschafft werden. Andererseits weiß ich von einer mittelgroßen Stadt in Baden-Württemberg, die im Jahr 2016 Mitarbeitergespräche eingeführt hat. In der Stadtverwaltung sieht es eben ganz anders aus, da greifen immer noch jährliche Etat-Planungen. Personalinstrumente sind also nicht per se gut oder schlecht. Sie müssen für die Situation der Organisation und ihre Ziele optimal passen. Deshalb sollte jede Organisation genau prüfen, welcher aktuelle Trend für sie wirklich hilfreich ist und was nicht passt. Ein „One size fits all“ gibt es hier nicht.

**Der Arbeitsmarkt wandelt sich mit der Digitalisierung. Was bedeutet das für die Dinge, die Sie Ihren Studenten beibringen?**

**Fischer:** Wir versuchen diese Entwicklungen auch bei der Ausbildung zu berücksichtigen. Wir haben an der Hochschule Pforzheim zum Beispiel ein Masterprogramm konzipiert, bei dem wir den Fokus weniger auf klassische personalwirtschaftliche Instrumente legen, dafür aber kritisches Denken und reflektiertes Hinterfragen fördern. Wir schulen die Studierenden darin, wie sie Trends beobachten und bewerten können. Dabei ist es ein Grundprinzip des Masters, dass die Studierenden lernen, vorhandene Instrumente kritisch zu hinterfragen, um so auf neue Ansätze zu kommen.

**Interview: Stefanie Hornung ●**

**Hinweis:** Auf der Messe „Zukunft Personal 2016“ im Oktober in Köln wird erstmals der „HR Innovation Award“ verliehen. Ab sofort können sich Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für die Personalarbeit bewerben ([www.hr-innovationaward.de](http://www.hr-innovationaward.de)). Es gibt die Kategorien „Soft- und Hardware“, „Dienstleistung und Recruiting“, „Weiterbildung und E-Learning“ sowie die Sonderkategorie „Start-up“. „Wir möchten mit dem neuen Award Anreize bieten, noch mehr Innovationen für Personalthemen auf den Markt zu bringen“, erklärt Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, dem Veranstalter der „Zukunft Personal“ und dem Initiator der neuen Auszeichnung. Die Sieger werden auf der offiziellen Eröffnungsveranstaltung am ersten Messetag, am 18. Oktober 2016, in der Keynote-Arena bekannt gegeben.



**BUCHTIPPS.** Welche Bücher aus den Jahren 2015 und 2016 sollten Weiterbildungsprofessionals mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben? Schließlich bietet der Sommer Freiberuflern genug Zeit, um in Ruhe ihr Wissen aufzupolieren und um über ihr Geschäftsmodell nachzudenken. Wir haben Buchtipps zusammengestellt, die Sie hoffentlich bereichern werden.

# Diese Bücher müssen mit

**UNSERE  
BUCHTIPPS ...**

liefern Denkanstöße ...



# 01.

... welche **Organisationskonzepte** derzeit zu den Unternehmen passen.

# 02.

... was der moderne Begriff „**Digital Leadership**“ uns eigentlich sagen will.

# 03.

... wie wir von Philosophen lernen können, **Perspektivenwechsel** einzuleiten.





**Brian J. Robertson:**  
**Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt,**  
Verlag Franz Vahlen, München,  
März 2016, 205 Seiten,  
24,90 Euro

## Ab jetzt immer ohne Chef?

Seit im März das Buch „Holacracy“ auch auf Deutsch erschienen ist und gleich auf Platz zwei im Amazon-Bestseller-Ranking zum Thema „Organisationsmanagement“ landete, gilt Holacracy bei Trainern und Beratern endgültig als „das“ Trendthema. Also sollte man dieses Buch schon alleine deshalb durcharbeiten, weil die Kunden es lesen.

Holacracy (altgriechisch: Herrschaft für alle) wurde von Brian Robertson, einem Informatiker aus Philadelphia (USA), in der von ihm gegründeten Ternary Software Corporation entwickelt. Dieses „revolutionäre Managementsystem“ versteht sich als ein „Betriebssystem“, das die Organisation in den Mittelpunkt stellt. Die

klassische Hierarchie wird abgeschafft und die Macht auf alle verteilt. Das Sagen haben nicht mehr Leute mit Titeln, sondern sogenannte „Rollen“.

Jeder Mitarbeiter übernimmt eine oder mehrere Rollen. Die Rollen werden je nach Aufgabengebiet zu Kreisen zusammengefasst, die sich selbst organisieren. Jeder Kreis hat ein Ziel. Jeder Kreis wählt Vertreter in „benachbarte“ Kreise oder in hierarchisch höher oder tiefer stehende Kreise. Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, weiter und vertreten ihre Interessen in den Kreisen, die sie besuchen. Sie sind an allen Entscheidungen gleichberechtigt beteiligt. Die Kreise sind zwar autonom, aber ihre Entscheidungen dürfen nicht völlig unabhängig von anderen fallen. Motto: Keine Zelle darf dem ganzen Körper schaden.

Damit das wirklich gewährleistet ist und die ganze Organisation nicht im Chaos versinkt, gibt es ein Regelwerk ([www.holacracy.org/constitution](http://www.holacracy.org/constitution)), das genau festlegt, wie zum Beispiel in den „Kreisen“ diskutiert und entschieden wird. Die Kreise suchen nicht lange nach einem Optimum. „Gut genug reicht“, heißt eine Entscheidungsregel. Grundsätzlich fällt eine Entscheidung immer dann, wenn in einer Diskussion keiner mehr einen „wichtigen Einwand“ gegen einen Vorschlag vorbringen kann. Für die Art der Diskussion gibt es sehr rigide Vorgaben wer wann das Wort ergreifen darf. Also: Zuerst redet der Antragsteller, dann gibt es Verständnisfragen, dann sind alle Anwesenden mit einer Meinungsäußerung dran, dann macht der Antragsteller einen verbesserten Vorschlag, dann kommt die Frage nach letzten gravierenden Einwänden, dann Abstimmung. Die disziplinierte

Einhaltung der Kommunikationsregeln soll von einem Facilitator überwacht werden. Wie hoch der Schulungsaufwand ist, damit die diversen Meeting-Formate beherrscht werden, war aus dem Buch nicht herauszulesen. Er dürfte aber erheblich sein. Für Moderatoren und Kommunikationstrainer lohnt es sich, die auf Schnelligkeit und Klarheit getrimmte Kommunikation in einem Holacracy-Unternehmen zu studieren – unabhängig davon, ob man mit dem Organisationsdesign etwas anfangen kann oder nicht. In allen Besprechungen soll die Aufmerksamkeit auch auf möglichen „Spannungen“ zwischen den Mitarbeitern liegen. Robertson will verhindern, dass Konflikte, die sich aus den Entscheidungsprozessen heraus ergeben können, sich zu Dauerfehden auswachsen. Wichtigstes Referenzunternehmen, das Holacracy einführt, ist der amerikanische Onlinehändler Zappos mit über 1.500 Mitarbeitern. Im Zuge der Umstellung sollen rund 30 Prozent der Mitarbeiter spontan gekündigt haben, weil sie Probleme mit ihren Rollen hatten.

Holacracy erinnert an „post-bürokratische Organisationskonzepte“, die vor über zehn Jahren die Diskussion bestimmten. Sie sollten den Abbau hierarchischer und disziplinärer Schranken innerhalb von Organisationen einleiten. Und diese Konzepte sollten den Informationsaustausch (damals via Intranet) vereinfachen und die Flexibilität einer Organisation erhöhen. Ob Holacracy mehr Erfolg haben wird, ist noch völlig offen. Robertsons selbst ist von seinem System aber so überzeugt, dass er es wie ein Heilsversprechen verkauft. Sein Dogmatismus, mit dem er seine Erfindung zum „einzig richtigen Weg“ hochstilisiert, dürfte der Sache mehr schaden als nutzen.

# 04.

... wie man ohne Stress, aber möglichst schnell viele neue Ideen produzieren kann.

# 05.

... wie der Lösungsfokus zu einem neuen Beratungsansatz werden kann.

# 06.

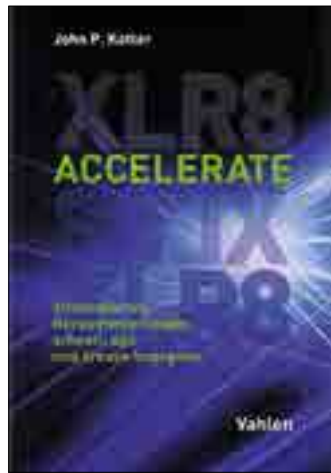
... was hinter dem Begriff „systemische Haltung“ alles steckt.







**Frederic Laloux:**  
**Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit,**  
 Verlag Franz Vahlen, München 2015,  
 356 Seiten, 39,80 Euro



**John P. Kotter:**  
**Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen,**  
 Verlag Franz Vahlen, München 2015,  
 155 Seiten, 24,90 Euro



**Stefan Kühl, Judith Muster:**  
**Organisationen gestalten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung,**  
 Verlag Springer VS, Wiesbaden,  
 Juni 2016, 80 Seiten, 9,99 Euro

## Der Chef als Held

Der ehemalige McKinsey-Berater Laloux, ein Belgier, war entsetzt über das Ausmaß an Frustration, das er bei vielen Angestellten beobachten musste. Er entwickelte ein alternatives Konzept der Unternehmensführung. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Person an der Spitze, die für ein neues Zeitalter (Ken Wilber) bereit sein muss. Die Abhängigkeit einer Firma von einer starken Führungsfigur ist für Organisationsentwickler natürlich ein Graus – aber für ein „Reinventing“ unabdingbar.

Der Autor liefert ansonsten keine geschlossene Organisationstheorie, aber Gestaltungselemente: 1. Ein Unternehmen wird in kleine, autonome Teams zerlegt, die sich gegenseitig abstimmen. Das Mittelmanagement verschwindet schnell. 2. Es gibt neue Formen der Führung (selbstgesteuertes Anreizsystem/Vertrauensvorschuss statt Kontrolle/gründliche Suche nach neuen Mitarbeitern). 3. Die Konfliktbearbeitung (Mediation) wird zur Schlüsselkompetenz. 4. Unternehmen sind keine Profitmaschinen, sondern Systeme, die ihren Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leisten. Spannend sind die Berichte aus Unternehmen, in denen das alles offenbar schon klappt.

## Ein Netzwerk als Turbo

Von den Organisationsformen, die wir auf dieser Doppelseite vorstellen, hat „Altmeister“ John P. Kotter, Jahrgang 1947, die harmloseste entworfen. Um sich dem Druck der Märkte besser anpassen zu können, schlägt Kotter jedem Unternehmen vor, neben der bestehenden Organisation, die sich um das Tagesgeschäft kümmert, auch noch eine agile Netzwerkorganisation aufzubauen. Diese soll die Marktveränderungen beobachten und Gegenmaßnahmen vorschlagen. Die bestehende Hierarchie und ihre Macht wird nicht infrage gestellt!

Kotter vertraut auf die bereits vorhandene Change-Management-Kompetenz der Beschäftigten, von denen mindestens etwa zehn Prozent gleichzeitig auch im Netzwerk mitarbeiten sollten. Im Gegensatz zu den „alten“ abteilungsübergreifenden Teams muss das Netzwerk mehr auf Dauer ausgerichtet sein, strategischer denken, agiler zusammenarbeiten und darf nur aus „echten“ Freiwilligen bestehen. Interessant ist, dass Kotter acht „Beschleuniger“ identifiziert, die den Aufbau eines parallelen Netzwerks voranbringen. So kann man aus diesem Buch auch sehr viel über „Triebkräfte“ in Unternehmen lernen.

## Verborgenes beachten

In ihrer neuen Reihe „Management kompakt“, die auf sechs Bücher angelegt ist, durchleuchten die Professoren Kühl und Muster verschiedene Managementthemen „organisationstheoretisch“. Im ersten Band „Organisationen gestalten“ geht es nicht nur um die bekannten Strukturelemente von Organisationen, sondern auch um brandneue Erkenntnisse der beiden Organisationssoziologen: In jeder Organisation gibt es Dinge, die man sieht (die keine blinden Flecken sind). Sie sind bekannt und trotzdem darf man über sie nicht sprechen, ohne abgestraft zu werden. Diese Verborgenheit (Latenz) ist der Organisation offenbar sehr wichtig. Andererseits können Dinge, die unbesprechbar bleiben, einen Change-Prozess ins Leere laufen lassen. Kühl und Muster haben nun herausgefunden, dass solche Latenzen nur in Einzelgesprächen und in „kleinen Gesprächskreisen“ thematisiert und bearbeitet werden können - am besten bevor ein Change-Projekt startet. Bislang hofften Berater, dass in Kick-off-Veranstaltungen Latenzen zur Sprache kämen. Kühl und Muster lehren Soziologie an den Universitäten Bielefeld beziehungsweise Potsdam. Sie arbeiten auch als Berater bei Metaplan in Quickborn. →



**Thorsten Petry (Herausgeber):**  
**Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy,**  
Verlag Haufe-Lexware GmbH & Co.KG,  
Freiburg im Breisgau, April 2016,  
472 Seiten, 49,95 Euro



**Frank-M. Staemmler:**  
**Kränkungen: Verständnis und Bewältigung alltäglicher Tragödien,**  
Verlag Klett-Cotta, Stuttgart,  
Februar 2016, 203 Seiten,  
19,95 Euro



**Matthew Mockridge:**  
**Dein nächstes großes Ding: Gute Ideen aus dem Nichts entwickeln,**  
Gabal Verlag, Offenbach,  
Februar 2016, 264 Seiten,  
24,90 Euro

### Wir sind erst am Anfang

Wer im letzten Jahr all die Tagungen und Messen wie die „Learntec“ oder die „Zukunft Personal“ verpasst hat, auf denen über die Folgen der Digitalisierung geredet wurde, kann jetzt die Botschaften der wichtigsten Keynote-Speaker zum Thema „Digital Leadership“ nachlesen. Das Buch ist ein Reader mit 14 Hintergrundbeiträgen unterschiedlicher Autoren und sieben Fallbeispielen, die zeigen, wie Unternehmen wie SAP, Bahn oder Telekom im „Zeitalter der Beschleunigung“ überleben. Alle Beiträge sensibilisieren für die Herausforderungen der Digitalisierung. Im Wesentlichen muss alles „agiler“ werden. Außerdem liegt den Autoren zufolge die Zukunft in der Demokratisierung von Entscheidungen, der Dezentralisierung von Organisationen und in selbstorganisierten Netzwerken. Petry liefert auf den ersten 82 Seiten eine kompakte, kluge Einführung ins Thema. Danach dreht sich vieles um moderne Kollaborationstools und die damit verbundene (Beinahe-)Entmachtung von Führungskräften. Im Endeffekt aber läuft es darauf hinaus, dass ein Unternehmen sowohl klassisch-effizient (wegen des Profits) als auch vernetzt und agil (wegen der Innovationen) arbeiten können muss.

### Alltägliche Tragödien

Warum verwunden uns ein Vorwurf, eine unbedachte Kritik, zu wenig Rücksichtnahme oder Aufmerksamkeit manchmal so tief, dass wir glauben, aggressiv zurückschlagen oder gleich die Beziehung abbrechen zu müssen? Der Autor untersucht sehr genau die Dynamik von Kränkungen und erklärt für Nicht-Psychologen leicht nachvollziehbar die dahinterstehenden Denkmuster, denen wir oft automatisch verfallen. Er zeigt aber auch ganz praktisch, wie wir andere weniger kränken können. Als wichtigste Erkenntnis darf der Leser mitnehmen, dass es darauf ankommt, die eigene Kränkbarkeit zu reduzieren, indem man zum Beispiel unverarbeitete negative Erfahrungen mit Kränkungen mit einem Coach oder Therapeuten bespricht. Es empfiehlt sich auch, die eigenen Denk- und Gefühlsmuster unter den Aspekten „Narzissmus“ und „Bindungsstil“ zu überprüfen. Manchmal lohnt es sich zudem, die Dringlichkeit eigener Wünsche und die Ansprüche an andere zu reduzieren. Außerdem hat es schon vielen geholfen, auf spirituellem Weg Demut einzuüben, um die eigene Selbstbezogenheit zu relativieren. Dr. Frank-M. Staemmler arbeitet als Gestalttherapeut in Würzburg.

### Innovation ist Kombination

Trainer haben ein Problem: Selbst die besten können an einem bestimmten Tag immer nur ein Seminar durchführen. So wird das nie etwas mit dem „nächsten großen Ding“, denn das ist ein Produkt oder eine Dienstleistung, die viel Geld abwirft, weil sie „multipliziert“ werden kann. Zwar hat der Autor eine „Vazzula“-Technik entwickelt, um aus personen gebundenen Ideen ein „System“ zu machen, aber diese Technik dürfte nur bei den wenigsten Trainern zu einem großen Wurf führen. Immerhin geht es um ihre Ersetzbarkeit.

Einfacher klappt es damit, „Ideen aus dem Nichts“ zu entwickeln (Buchuntertitel). Der Trick: In fünf Minuten muss man 50 Einfälle zu einer Problemstellung aufschreiben und dann durch deren Kombination 50 weitere Ideen entwickeln. Das 5/50/50-System zeigt: Innovation ist Kombination. Und es hebt die Vorstellung aus, von Anfang an perfekt sein zu müssen. Matthew Mockridge stammt aus einer Schauspielerfamilie und hat sich mit der Event-Idee „Neonsplash-Paint-Party“ erfolgreich selbstständig gemacht. Sein Buch „Dein Nächstes großes Ding“ ist nicht zu Unrecht der Verkaufserfolg des Gabal-Frühjahrsprogramms.



**Susanne Burgstaller (Herausgeberin):**  
**Lösungsfokus in Organisationen:**  
**Zukunftsorientiert beraten und führen,**  
 Carl-Auer Verlag,  
 Heidelberg 2015, 256 Seiten,  
 34,00 Euro



**Manuel Barthelmess:**  
**Die systemische Haltung: Was syste-**  
**misches Arbeiten im Kern ausmacht,**  
 Verlag Vandenhoeck & Ruprecht,  
 Göttingen, April 2016,  
 246 Seiten, 20,00 Euro



**Natalie Knapp:**  
**Der unendliche Augenblick:**  
**Warum Zeiten der Unsicherheit so**  
**wertvoll sind,**  
 Rowohlt Verlag, Hamburg, 2015,  
 320 Seiten, 19,95 Euro

## Raus aus der Problemtrance

Immer nur „lösungsorientiert“ zu arbeiten, ist nicht jedermanns Sache. Manchmal macht es auch Sinn, tief „ins Problem“ einzutauchen, um das Unbewusste zu erkunden. Trainer und Berater, die „Lösung“ und „Problem“ für die beiden Seiten ein und derselben Medaille halten, sollten sich trotzdem einmal ganz auf den „Lösungsfokus“ einlassen. Unter diesem Label entstand ein neuer Beratungsansatz, der im Business bestimmt sehr andockfähig ist. Es gibt sogar schon einen Weltverband (The Centre for Solutions Focus at Work), zu dem die Herausgeberin, eine erfahrene Organisationsberaterin aus dem Umfeld von Fritz B. Simon, seit Jahren aktiv dazugehört.

Das Handbuch erklärt den Beratungsansatz, der im Wesentlichen auf Steve de Shazer zurückgeht, sehr anschaulich. Außerdem wird deutlich, dass der Begriff „Lösungsfokus“ sehr bewusst gewählt wurde – weil es nicht um Reparaturen geht, sondern um eine grundsätzliche Fokussierung auf die „erwünschte (!) Zukunft“. Besonders lesenswert ist übrigens das auf Deutsch abgedruckte Coaching-Protokoll von einer Coaching-Sitzung mit Steve de Shazer, das von einem seiner Mitstreiter ausführlich kommentiert wird.

## Haltung hilft

Wer „systemisch“ arbeitet, sollte sich darauf gefasst machen, dass er gefragt wird, was systemisch bedeute. Zu sagen, es hänge halt „alles mit allem“ zusammen, wäre wenig professionell. Schläuer ist es, darauf hinzuweisen, dass es vor allem auf die „systemische Haltung“ ankommt. Was es mit der Haltung als „Kernkompetenz des Systemischen“ auf sich hat, kann man jetzt in zwölf ausgesprochen gehaltvollen Kapiteln nachlesen. Für Systemiker gibt es genau genommen vier Haltungen: 1. Die Haltung des Nichtwissens (Der Berater bringt den Klienten durch Fragen dazu, eigene Lösungen zu entwickeln). 2. Die Haltung des Nichtverstehens (Bei allem Einfühlungsvermögen gilt: Der Klient konstruiert sich seine Realität selbst und die wird erst durch neugieriges Nachfragen verstanden). 3. Die Haltung des Eingebundenseins (Der Berater wird Teil des Systems mit der Gefahr von Abhängigkeiten). 4. Die Haltung des Vertrauens (Der Klient reagiert auf Interventionen nach seiner eigenen inneren Logik. Der Berater vertraut auf die Selbstorganisation des Klienten, der dadurch über sich hinauswächst). Dr. Barthelmess ist Leiter des Instituts für Systemische Beratung und Bildung in Regensburg. →

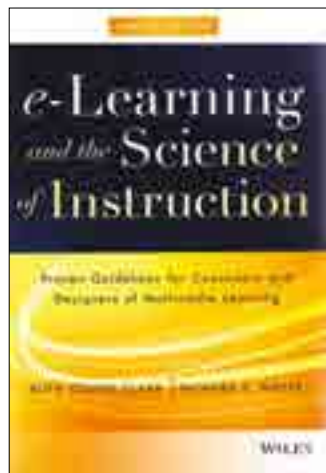
## Blickwinkel ändern

Es lohnt sich, das Thema Change Management einmal aus der Sicht der Philosophie zu betrachten. Die Philosophin Dr. Natalie Knapp ermutigt mit klugen Worten dazu, die Angst vor (individuellen wie gesellschaftlichen) Veränderungen abzulegen und Umbrüche im Leben als eine wertvolle Möglichkeit zu betrachten, tiefere Erfahrungen zu machen. Knapp: „Wir brauchen Verwandlung, um lebendig zu sein.“ Der Change aktiviert laut Knapp unser schöpferisches Potenzial und lässt uns Entdeckungen und Erfahrungen machen, die uns in ruhigeren Zeiten Halt und Richtung geben. Keiner wünscht sich Krisen, aber sie passieren und dann müssen die Menschen lernen, mit einem Paradox umzugehen: Das Leben macht etwas mit uns und gleichzeitig können wir das Leben gestalten (indem wir Kraft aus einer erzwungenen Veränderung ziehen). Knapp, geboren 1970, arbeitete als Kulturredakteurin und lebt jetzt als philosophische Beraterin in Berlin. Sie ist Gründungsmitglied des „Berufsverbands für philosophische Praxis“. Bei Rororo erschienen weitere lesenswerte Bücher von ihr: „Kompass neues Denken“ (2013) und „Der Quantensprung des Denkens“ (2011). →

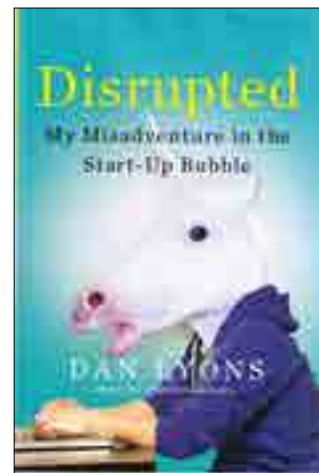




**Simone Kauffeld:**  
**Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung,**  
Springer Verlag, Heidelberg,  
Dezember 2015, 173 Seiten,  
34,99 Euro



**Ruth C. Clark, Richard E. Mayer:**  
**E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning,**  
John Wiley & Sons, Hoboken 2016,  
528 Seiten, 69,90 Euro (Englisch)



**Dan Lyons:**  
**Disrupted – My Misadventure in the Start-Up Bubble.**  
Hachette Books, New York City,  
April 2016, 272 Seiten, 22,30 Euro  
(Sprache: Englisch)

### Überblick über die PE-Praxis

Wer (vielleicht als Quereinsteiger) erstmals den Beruf des Trainers oder Personalentwicklers ausübt, wird dieses Buch lieben. Es bietet einen kompakten, praxisnahen und obendrein wissenschaftlich fundierten Überblick über die Besonderheiten der beruflichen Weiterbildung. Zuerst geht es um die Konzeption und die strategische Ausrichtung von einzelnen Trainings und ganzen Trainingsprogrammen, dann werden sieben Lerntheorien (mit Schwerpunkten auf handlungsorientierten sowie konstruktivistischen Ansätzen) vorgestellt.

Das Wort „nachhaltig“ im Buchtitel deutet darauf hin, dass Kauffeld sehr viel Wert auf eine ergebnisbezogene Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen legt und neben der Return-on-Investment-Rechnung auch die Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer ausführlich vorstellt. Dem vorbildlichen Verlag ist es zu verdanken, dass nützliche Checklisten, Fragebögen und Arbeitsmaterialien für Trainer im Internet zum Download bereitstehen. Prof. Dr. Simone Kauffeld ist Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig und Geschäftsführerin der Beratung 4A-Side GmbH.

### Segen der Wissenschaft

Der 528 Seiten dicke Leitfaden für die Entwickler und die Einkäufer von E-Learning ist gerade in der vierten Auflage erschienen. Der große Pluspunkt des Buchs besteht darin, dass man nachlesen kann, für welche E-Learning-Ansätze wissenschaftlich nachgewiesen wurde, dass sie funktionieren und für welche nicht. Den Serious Games wurde zwar ein neues Kapitel gewidmet, aber dass sie das Lernen effektiver machen, ist nach neuesten Untersuchungen immer noch nicht bewiesen. Die Autoren raten dazu, Games nur vorsichtig in multimediale Trainingsprogramme zu integrieren und die Spielaktivitäten und das Feedback eng an die Lernziele zu koppeln. Zu oft würde beim Spielen das „Kind im User“ geweckt und das Lernen vergessen.

Für die Evidenz der E-Learning-Instrumente ist Richard E. Mayer, Professor der Psychologie an der University of California, zuständig. Die Co-Autorin Ruth C. Clark ist Expertin für das Design und die Entwicklung von E-Learning-Materialien. Das Buch beschreibt die Vor- und Nachteile aller denkbaren E-Learning-Bestandteile, analysiert gute Praxisbeispiele und liefert Checklisten, um selbst auch „evidence-based“ arbeiten zu können.

### Von Start-ups lernen?

Für alle Fachbuchverächter haben wir einen sehr amüsanten Erlebnisbericht (aktueller US-Bestseller!) aus einem IT-Start-up im Angebot. Er stammt von dem 52-jährigen Journalisten Dan Lyons, der seinen Job verlor und bei einem Start-up als Marketing-Mann anheuern musste. Dort beobachtet er 25-jährige Nerds, die allen Ernstes meinen, die Welt dadurch zu retten, dass sie an einer B-2-B-Software herumbasteln. Geht die Motivation trotzdem in den Keller, kommt der Vorgesetzte und verschenkt Süßigkeiten! Noch unreifer verhalten sich die Gründer, die das Geld der Investoren verschleudern und erklären, Umsatz sei wichtiger als Gewinn („Don't be profitable, just get big“). Willkürliche Kündigungen werden als notwendige Reaktionen auf die VUCA-Welt verkauft. Am schlimmsten ist aber laut Lyons die erzwungene Jugendkultur: Statt Bürostühlen gibt es nur Sitzbälle, mit Spielzeugpistolen werden wöchentlich Wettkämpfe veranstaltet und öfters soll man verkleidet ins Büro kommen. Die Absurditäten sind wahr und auch irgendwie lustig – bis auf die Tatsache, dass der Börsengang im Jahr 2014 rund zwei Milliarden US-Dollar in die Kassen des Start-ups spülte.

## Fragen statt sagen!

**Edgar-Schein-Spezial.** Edgar H. Schein (88) war Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Er gilt als einer der „Erfinder“ der Organisationsentwicklung. Außerdem war Schein auch immer als Unternehmensberater aktiv.

Schein fiel auf, dass sowohl Führungskräfte als auch Berater viel zu oft „von oben herab“ sagen, was getan werden muss, statt sich erst einmal durch Fragen umfassend schlau zu machen. „Humble Inquiry“ könnte man mit „demütigem“ oder „bescheidenem“ Befragen übersetzen. Der EHP Verlag hat sich letztlich für „vorurteilsloses Fragen“ entschieden.

Diese Art der Neugier aus ehrlichem Interesse wird immer wichtiger, weil die Mitarbeiter in einem Unternehmen oft etwas Wichtiges wissen, es aber aus Unsicherheit weder der Führungskraft noch dem Berater sagen. Wegen der zunehmenden Komplexität in der heutigen Arbeitswelt sind aber beide darauf angewiesen, umfassende und ehrliche Informationen von der Basis zu bekommen.

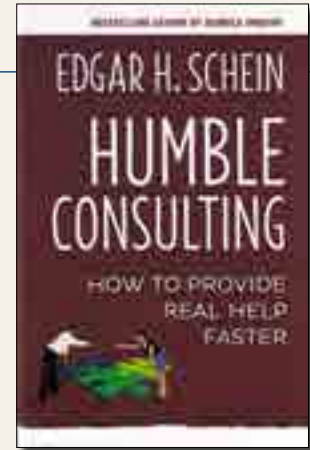
### Sehr tiefgründige Analysen

In seinem Buch „Humble Inquiry“, das gerade Anfang des Jahres auf Deutsch erschienen ist, beschreibt Schein die Grundlagen seiner Methode. Ein Verkaufsleiter, dem ein Verkäufer von Schwierigkeiten mit einem Kunden berichtet, könnte zum Beispiel fragen: „Können Sie Einzelheiten berichten?“, „Wann hat das mit den kritischen Bemerkungen des Kunden angefangen?“, „Was haben Sie schon unternommen?“. Durch seine Fragen erreicht der Verkaufsleiter, dass der Status des Mitarbeiters angehoben wird, weil ihm wichtige Informationen unterstellt werden. Langsam zeigt der Mitarbeiter immer mehr Bereitschaft, Ängste oder andere Gefühle anzusprechen. Bei Bedarf hält der Vorgesetzte das Gespräch mit Worten wie „Nur weiter ...“, „Was noch ...?“, „Was geschah dann ...?“ oder „Berichten Sie mir mehr!“ in Gang. Irgendwann macht es Sinn, Fragen zum Prozess zu stellen, der zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter abläuft: „Haben Sie das Gefühl, dass alle Probleme angesprochen wurden?“ oder „Ich frage mich, warum wir nicht schon früher darüber sprachen.“

Das neueste Buch von Schein („Humble Consulting“) erschien jetzt gerade in den USA und sagt Beratern, wie sie „Humble Consulting“ anwenden und dadurch schneller Problemlösungen initiieren können. Zwar kennt jeder Berater schon genug Fragetechniken, aber keiner analysiert die



**Einführung.** Edgar H. Schein: Humble Inquiry, EHP – Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach, Januar 2016, 186 Seiten, 37,99 Euro



**Berater.** Edgar H. Schein: Humble Consulting, Berrett-Koehler Publishers, Oakland (CA), 2016, 209 Seiten, 18,78 Euro, Sprache: Englisch

Vor- und Nachteile verschiedener Fragearten so präzise wie Schein und kann zu so vielen Fragevarianten anregen, mit denen man seinem Gegenüber garantiert nicht auf die Nerven geht (was als Gefahr immer im Raum steht). Es lohnt sich, das Buch gründlich zu lesen. Wertvoll wird das Buch auch durch die vielen Dialoge aus seinen Beratungsprotokollen, die Schein abdruckt und ausführlich kommentiert.

### Veranstaltungstipp: Mit Edgar Schein zu Google

In den letzten Jahren führte Edgar Schein regelmäßig mit Dr. Gerhard Fatzer (Trias) Veranstaltungen in der Schweiz durch. Altersbedingt findet der nächste Workshop mit Schein vom 10. bis 14. Oktober jetzt in Palo Alto (Kalifornien) statt. Ziel des Workshops ist es, das vorurteilslose Befragen auf drei Unternehmen anzuwenden – die Suchmaschine „Google“, das „Institute for the Future“ und die Firma „Ideo Consulting“. Das Programm in Kurzform:

- 1. Erster Tag:** Edgar Schein führt in die Methoden „Humble Inquiry“ und „Culture Analysis“ ein.
- 2. Zweiter Tag:** Interviews mit Schlüsselpersonen von Google durch die Gruppe und Edgar Schein.
- 3. Dritter Tag:** Interviews mit Schlüsselpersonen des „Institute for the Future“ und der „Ideo Company“.
- 4. Vierter Tag:** Auswertung der Gespräche, Analyse der Kulturunterschiede, Diskussion über die Methode des vorurteilslosen Befragens.

Voranmeldungen sind möglich unter der E-Mail-Adresse [trias\\_ch@active.ch](mailto:trias_ch@active.ch). Weitere Informationen bei Dr. Gerhard Fatzer, Trias Institut Zürich, Brunnenwisstr. 17, CH-8627 Grüningen, Telefon +41 79 672 49 13. Aktuelle Details finden sich im Internet unter [www.trias.ch/?p=3992](http://www.trias.ch/?p=3992).

# Mitarbeiter ans Steuer

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG.** Viele Führungskräfte wünschen sich, dass ihre Organisation künftig mehr von Mitarbeitern gesteuert wird, so eine Studie. Allerdings fehlen bei vielen Mitarbeitern noch die nötigen Voraussetzungen dafür – und auch in der Personalentwicklung gibt es To-dos.

Foto: Cara Foto / AdobeStock



Die Zeiten, in denen starre, hierarchische Organisationsformen in deutschen Unternehmen der Normalfall waren, scheinen vorbei zu sein. Immer mehr Unternehmen experimentieren – zumindest bereichsweise – mit neuen Organisationsformen. Dabei scheint Agilität der Trend des Moments zu sein: Was in der IT bereits seit den 90er-Jahren praktiziert und seit einigen Jahren auch außerhalb der IT erprobt wird, findet hierzulande immer mehr Anhänger. Längst experimentieren nicht mehr nur Start-ups oder Spin-offs wie die Daimler-Tochter Moovel mit agiler Arbeit. Auch die Großen, wie etwa Audi, tun es in einigen Unternehmensbereichen. Der Trend zum agilen Experiment spiegelt sich auch im Beratungs- und Weiterbildungsmarkt rund um die Organisationsentwicklung: Mittlerweile gibt es dazu zahlreiche Publikationen, Weiterbildungsangebote und spezielle Veranstaltungen, und auch in den etablierten Veranstaltungen und Kongressen wie der Kienbaum Jahrestagung wird bereits mit solchen Methoden experimentiert (mehr dazu lesen Sie ab Seite 58).

Der Hype rund um Agilität zeigt aber zum aktuellen Zeitpunkt auch noch eine gewisse Definitionsunsicherheit: Während für den einen „agil“ einfach gleichbedeutend ist mit „flexibel“, verstehen andere darunter die Fähigkeit, mit Wandel umzugehen, und wieder andere die Tatsache, dass die Mitarbeiter entscheiden und ihre Arbeit selbstorganisiert verrichten. Eine aktuelle Studie im Auftrag von Haufe-Lexware etwa zeigt deutliche Unterschiede im Agilitätsverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften: Während die befragten Mitarbeiter darunter hauptsächlich Wahlmöglichkeiten von Arbeitszeit und -ort verstehen, halten die Führungskräfte es vor allem für agil, die Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen einzubinden. In jeder dieser Definitionen steckt ein Fünkchen Wahrheit. So beinhaltet das Agilitätskonzept tatsächlich mehr Beteiligung der Mitarbeiter und eine Flexibilisierung der Arbeit. Im Kern geht es aber darum, das Unternehmen oder einen Bereich so aufzustellen, dass er schneller auf sich ändernde (Markt-) Anforderungen reagieren kann. Die Agi-

litätsberater von HR Pionieren nennen als weitere Merkmale „kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), sodass sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich wird („inspect and adapt“). Fehler werden frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden, Prioritäten werden regelmäßig hinterfragt und neu ausgerichtet. Agilität steht für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung“.

## Studie zum Status quo in deutschen Unternehmen

Doch wie verbreitet sind solche Organisationsformen bislang wirklich, und als wie zukunftsfähig werden sie bewertet? Diesen Fragen ist die Haufe Akademie zusammen mit der ESCP Europe in der Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ nachgegangen. Die Studienautoren befragten 270 Teilnehmer zum aktuellen und künftig gewünschten Or-





Steuermann. Laut Studie sollen Mitarbeiter künftig öfter als Unternehmenslenker ran. Dies erfordert sturmefeste Kompetenzen.

ganisationsdesign ihres Unternehmens. Die Mehrzahl der Befragten sind Führungskräfte, meist HR-Leiter und andere HR-Mitarbeiter sowie Geschäftsführer. Als Branche gab die Mehrzahl Dienstleistung, Handel, Automotive und IT an.

Die Studienautoren befragten die Teilnehmer zunächst zum Status quo in ihrem Unternehmen: Erleben sie die Arbeit dort eher als (fremd-)gesteuert, also etwa durch Vorgesetzte vorgegeben, oder als eher selbstorganisiert? Entgegen der Hypothese der Studienautoren zeigte sich: Eine Mehrheit der Befragten (77 Prozent) gibt an, heute schon in einem Unternehmen zu arbeiten, das sie als eher selbstgesteuert wahrnehmen. Nur eine Minderheit von 23 Prozent ordnet ihr Unternehmen in die Kategorie „eher gesteuert“ ein. Ebenso eindeutig fällt die Frage danach aus, welche Rolle Mitarbeiter im Unternehmen aktuell einnehmen: Setzen sie nur das um, was ihnen top-down vorgegeben wird, oder haben sie Gestaltungsspielraum bei ihrer Arbeit? In mehr als zwei Drittel der Unternehmen haben die Mitarbeiter demnach heute schon eine

Gestalter-Rolle inne – das heißt laut Definition der Studienautoren die Rolle eines „Intrapreneurs, der mit hoher Eigenverantwortung den Erfolg des Unternehmens vorantreibt“. Nur in einem knappen Drittel (31 Prozent) der Unternehmen sehen die Befragten die Mitarbeiter in einer Umsetzer-Rolle – also als Mitarbeiter, denen genaue Handlungsanweisungen zur Umsetzung gegeben werden.

Anhand dieser Kriterien – selbst- versus fremdgesteuert, gestaltend versus umsetzend – haben die Studienautoren die Organisationen der Befragten in den sogenannten „Haufe-Quadranten“ eingeordnet (siehe Abbildungen auf Seite 28). Hier zeigt sich in der Tat eine Tendenz in Richtung des Organisationsdesigns „agiles Netzwerk“, allerdings mit einem Schwerpunkt Richtung Mitte des Quadranten und einigen Ausreißern in Richtung gesteuertes Unternehmen und Mitarbeitern in der Rolle von Umsetzern. Betrachtet man die Antworten der Studienteilnehmer auf die Frage nach der Zielausrichtung, die sie sich für die Zukunft ihres Unternehmens wünschen,

verschiebt sich das Bild deutlich in Richtung mehr Selbststeuerung und Gestaltertum der Mitarbeiter.

## Kompetenzen zur Selbstorganisation fehlen noch

Die Marschrichtung ist demnach für die meisten Befragten eindeutig. Ob die gewünschte Transformation in Richtung agile Netzwerkorganisation sinnvoll für die Unternehmen ist, müssen sie natürlich erst einmal selbst entscheiden – denn obwohl das Organisationsdesign für viele aus den befragten Branchen attraktiv zu sein scheint, ist es nicht für jedes Unternehmen und jeden Bereich die richtige Lösung (siehe Interview auf Seite 29). Dass die Transformation geschafft werden kann, hängt aber jedenfalls stark vom Willen und den Kompetenzen der Mitarbeiter ab – denn wenn diese es nie lernen, Dinge selbst zu planen, durchzuführen und im Fall eines Scheiterns schnell abbrechen, wird es auch mit der selbstgesteuerten Organisation kaum klappen. Hier zeichnen die Studienergebnisse ein durchwachsenes Bild vom Status quo in deutschen Unternehmen. Demnach fehlt es vielen Mitarbeitern nämlich noch an Eigenverantwortung – eine wichtige Voraussetzung für Selbststeuerung. So geben nur 26 Prozent der Befragten an, bei ihren Mitarbeitern heute schon genügend Eigenverantwortung zu beobachten – obgleich sich aber die meisten Mitarbeiter (88 Prozent) wünschen, eigenverantwortlich Lösungen für schwierige Aufgaben zu finden. Zudem übernehmen demnach nur 28 Prozent der Mitarbeiter Verantwortung für ihre Fehler.

Die Ergebnisse zeigen aber auch: Momentan tun die Arbeitgeber noch wenig dafür, die nötigen Bedingungen dafür zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter lernen, sich und ihre Aufgaben besser zu steuern. So können der Aussage, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen viel Freiheit und Unabhängigkeit bei der Planung und Durchführung ihrer Arbeit haben, nur 27 Prozent der Teilnehmer zustimmen. Und nur 22 Prozent können unterschreiben, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Selbstbestimmung bezüglich ihrer Arbeit haben, das heißt, dass sie selber bestimmen, wie und wann sie ihre →

# personal- und organisationsentwicklung

→ Arbeit erledigen – während immerhin 55 Prozent der Befragten dies als einen wünschenswerten Zustand ansehen. Nachholbedarf gibt es dabei offenbar auch beim Thema „Führung“: So berichten nur jeweils rund 40 Prozent der Befragten davon, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen und die Initiative zu ergreifen. Und auch die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter in einem agilen Unternehmen dazu ermutigen muss, Neues auszuprobieren und gegebenenfalls schnell wieder zu verwerfen, wenn der Erfolg ausbleibt, lässt demnach noch zu wünschen übrig: Denn nur ein gutes Viertel der Befragten kann davon berichten, dass der Mut zu Neuem in ihrem Unternehmen gefördert wird.

## Wo die Personalentwicklung ansetzen kann

Um Mitarbeiter für die Arbeit in einer selbstorganisierten Organisation zu wappnen, empfehlen die Studienautoren, ein besonderes Augenmerk auf Personalentwicklungsinstrumente zu legen

– zumal eine nicht unbedeutende Zahl (40 Prozent) der Studienteilnehmer gibt an, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter häufig aufgrund fehlender Entwicklungs- und Aufstiegschancen das Unternehmen verlassen. Verbesserungsbedarf sehen sie vor allem bei den folgenden Instrumenten, bei denen sie bei der Auswertung der Befragung noch eine große Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Situation in den Unternehmen feststellen:

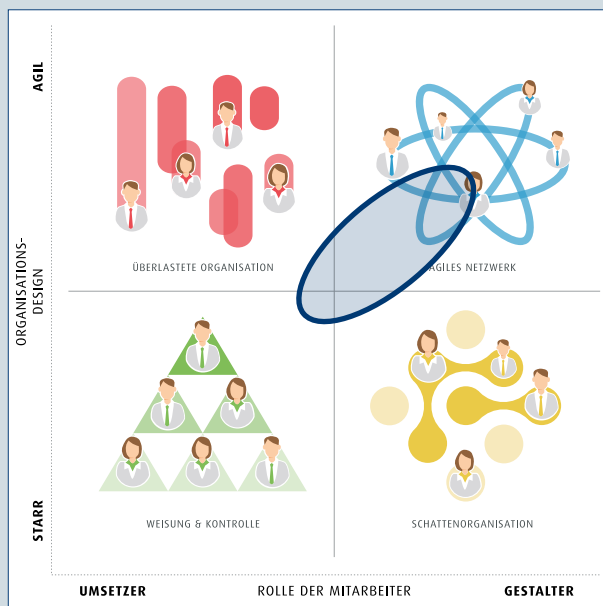
- Trainingsprogramme, die Kooperationsbereitschaft und die Vernetzung der Mitarbeiter fördern: Aktuell wünschen sich 64 Prozent der Befragten solche Programme – doch nur 28 Prozent der Unternehmen bieten sie bislang an.
- Schulungen, die die Mitarbeiter auf den neusten Stand in ihrem Fachgebiet bringen: Nur 45 Prozent der Befragten können davon berichten, während sich knapp drei Viertel der Befragten einen solchen Schulungsfokus wünschen.
- Individuelle Karrierewege ermöglichen: 64 Prozent der Studienteilnehmer ist dies wichtig. Allerdings bieten nur 24 Prozent der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern so zugeschnittene

Karrierewege wie Führungs-, Experten-, Projekt- und Mosaiklaufbahnen. Um Mitarbeiter zu mehr Selbststeuerung und Mitbestimmung zu ermutigen, fordern die Studienautoren auch individuelle Kompetenzmodelle. „Mit Blick auf die Selbststeuerung von Organisationen zeigt die Erfahrung, dass Kompetenzmodelle Mitarbeiter in ihrer Arbeitsweise stark einengen“, schreiben sie. „So wird mit einem Kompetenzmodell für alle Mitarbeiter suggeriert, dass diese Kompetenzen für jeden Mitarbeiter an jedem Arbeitsplatz gelten sollen.“ Daher fordern sie, Kompetenzmodelle, die für alle Mitarbeiter gelten, nicht nur auf den Prüfstand zu stellen, sondern gänzlich abzuschaffen. „Stattdessen sollten Gespräche mit Mitarbeitern zu ihren Vorstellungen von Karriere im Unternehmen geführt, zukünftige Stellen betrachtet und daraus individuelle Kompetenzen pro Mitarbeiter abgeleitet werden, die sowohl zu der heutigen Stelle passen als auch eine Entwicklung in eine potenzielle, zukünftige Stelle ermöglichen“, lautet der Rat der Studienautoren.

Andrea Sattler ●

## Ist-Bild

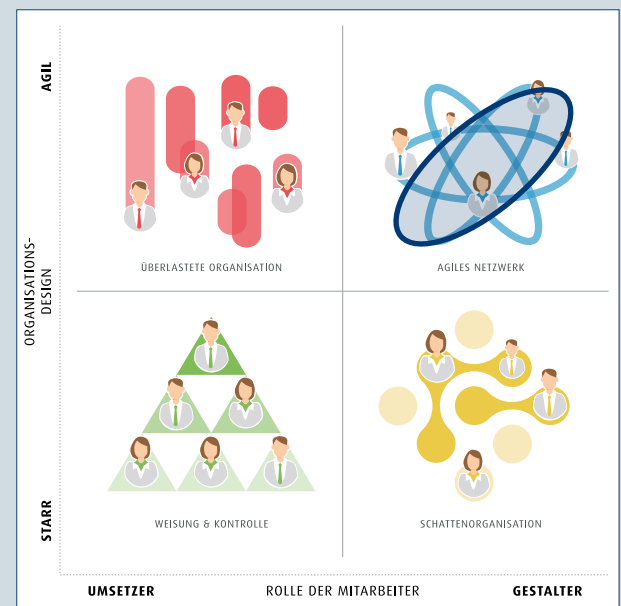
**Status quo.** Die Visualisierung im Haufe-Quadranten zeigt, wo die Befragten ihr Organisationsdesign schwerpunktmäßig verorten.



Quelle: Haufe

## Ziel-Bild

**Zukunftsvision.** Künftig soll sich laut Wunsch der Befragten ihr Organisationsdesign noch mehr in Richtung agiles Netzwerk verschieben.



# „Als Intrapreneur zu handeln will gelernt sein“

**Interview.** In der Studie von Haufe Akademie und ESCP Europe bezeichnen die meisten Befragten ihr Unternehmen schon jetzt als selbstgesteuert. Studienautorin Professor Marion Festing, ESCP Europe, gibt ihre Einschätzung zum Status quo agiler Organisationsformen in deutschen Unternehmen und nennt Voraussetzungen für deren Gelingen.

**Der Großteil der Studienteilnehmer schätzt ihre Organisation bereits heute als selbstorganisierend ein. Das klingt doch ziemlich fortschrittlich, oder?**

**Marion Festing:** Es handelt sich hier um keine absolute Aussage, die Teilnehmer schätzen ihr Unternehmen eher als „selbstorganisierend“ statt als „gesteuert“ ein. Dies zeigt auch das Bild, das sich ergibt, wenn man die Unternehmen im Haufe-Quadranten abbildet. Sie verorten sich in Richtung Mittelpunkt und es besteht auf jeden Fall Verbesserungspotenzial hin zu einem selbstorganisierten Unternehmen.

**... etwa, wenn es um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter geht: Hier sehen die Befragten noch deutliches Verbesserungspotenzial. Gleichzeitig wollen die meisten Mitarbeiter aber mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit. Wie passt das zusammen?**

**Festing:** Eigenverantwortung, selbständiges Arbeiten sowie Motivation der Mitarbeiter sind in der Tat Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen mit einer selbstorganisierten Organisationsform erfolgreich sind. Allerdings sollten Unternehmen, die eine Selbstorganisation anstreben, ihre Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen, denn im Sinne eines Intrapreneurs – einem Unternehmer im Unternehmen – zu handeln, will erst einmal gelernt sein. Zudem ist nicht nur die Rolle der Mitarbeiter entscheidend, sondern auch das Organisationsdesign. Unternehmen sollten über entsprechende Strukturen und Prozesse verfügen, um die Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter zu fördern. Auch sollte die Unternehmenskultur entsprechend gestaltet sein, beispielsweise im Hinblick auf Fehlertoleranz und flache Hierarchien, um Selbstorganisation zuzulassen und zu fördern.

**Sie verorten die meisten teilnehmenden Unternehmen in der Kategorie „agile Netzwerkorganisation“. Halten Sie das für realistisch? Oder liegt es vielleicht auch daran, dass „Agilität“ oft uneinheitlich definiert wird?**

**Festing:** Agilität ist im Moment ein Trendbegriff und wird in der Tat sehr unterschiedlich verstanden. Für uns ist ein „agiles Netzwerk“ ein Unternehmen, in dem Selbstorganisation vorherrscht und Mitarbeiter als Gestalter tätig sind. In unserer Studie haben die Studienteilnehmer in diesem Zusammenhang ihr Unternehmen anhand folgender Berei-



Prof. Dr. Marion Festing ist Lehrstuhlinhaberin für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Berlin.

Foto: ESCP Europe

che eingeschätzt: Zentralisierung versus Dezentralisierung, zeitliche Verfügbarkeit, Formalisierungs- und Bürokratiegrad, Führung und Delegation, Autonomie und Selbstbestimmung, Partizipation, Unternehmenskultur und Managementtools. Zudem haben die Teilnehmer eine Einschätzung für die Mitarbeiter ihres Unternehmens vorgenommen bezüglich Eigenschaften der Führungskräfte, Verantwortlichkeit und Entschlossenheit der Mitarbeiter, Motivation und Intrapreneurship-Potenziale. So kommt dem Begriff „Agilität“ im Rahmen dieser Studie eine vielschichtige, aber konkrete Bedeutung zu.

**Was denken Sie: Ist das agile Unternehmen die Organisationsform der Zukunft – oder gibt es auch Unternehmen oder Unternehmensbereiche, in denen diese Organisationsform gar nicht oder nur schwer funktioniert?**

**Festing:** Wir können keine Prognose für die Zukunft abgeben. Im Rahmen der Studie haben wir die Teilnehmer gefragt, wie das Organisationsdesign aussehen sollte und wie die Rolle der Mitarbeiter erwartet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisationsform des agilen Netzwerks von den Studienteilnehmern als Ideal betrachtet wird. Ob sich diese Organisationsform allerdings in Unternehmen durchsetzen wird, können wir nur schwer sagen, da es auch Bereiche gibt, in denen diese Organisationsform nur schwer funktioniert – beispielsweise in der Massenfertigung.

**Interview: Andrea Sattler ●**



# Mit Vielfalt gegen den Fachkräftemangel

**BEST PRACTICE.** Kompetente und zufriedene Mitarbeiter verbessern das Image jedes Unternehmens. Die Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) in Filderstadt investiert deshalb gezielt in Weiterbildung und Integration – für seine Initiativen ist das Unternehmen mit dem „Deutschen Bildungspreis“ und dem „Arbeitgeber-Award“ ausgezeichnet worden.

Sabine Müller arbeitet seit 15 Jahren als examinierte Altenpflegekraft im Haus Casa Medici der Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) in Filderstadt. Die 32-Jährige liebt es, ihr Wissen an Kollegen weiterzugeben und andere beim Lernen zu unterstützen. Deshalb schlägt Geschäftsführerin Rosemarie Amos-Ziegler ihr im halbjährlichen Feedbackgespräch eine Fortbildung zur Pflegedienstleitung vor. Alle Kosten trägt das Unternehmen. Sabine Müller ist begeistert.

Mit diesem branchenuntypischen Engagement überzeugten die Filderstädter beim „Deutschen Bildungspreis 2016“ in Berlin. Vor 300 Fach- und Führungskräften räumte die WGFS in der Kategorie „Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen“ die Erstplatzierung ab. Insgesamt hatten sich 150 Firmen in fünf Kategorien um den Preis beworben, den

der Tüv Süd unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung verleiht.

Das Pflegeunternehmen, das 134 Senioren in drei Residenzen betreut, investiert jährlich 488.600 Euro in die Qualifizierung der 182 Mitarbeiter. „Denn wer nicht up to date bleibt, bleibt zurück“, findet Amos-Ziegler. Dass sich die Summe lohnt, zeigt die geringe Fluktuationsrate von 4,2 Prozent. „Höhere Qualifikationsniveaus erzielen bessere Pflegeergebnisse für die Bewohner und mehr Arbeitsplatzzufriedenheit bei den Mitarbeitern“, erklärt die Heimbetreiberin. Allein im ersten Halbjahr 2016 bildeten sich 121 Kollegen weiter und absolvierten insgesamt 1.700 Fortbildungstage.

Seit einem Jahr beschäftigt die WGFS mit Nadiia Glock eine Bildungsbeauftragte. Die Informationsmanagerin schreibt

den Bedarf an Bildungsmaßnahmen fest und sorgt dafür, dass Ziele transparent umgesetzt werden. Ob Praktikant oder Führungskraft, jeder hat einen persönlichen Entwicklungsplan. Dieser basiert auf den jeweiligen Karrierewünschen und gesetzlichen Vorschriften. Interne Erste-Hilfe-Kurse, Hygiene-Schulungen und Kinästhetikstunden, eine Form der Bewegungstherapie, gehören ebenso zum Programm wie externe Weiterbildungen zum Praxisanleiter oder zur Pflegedienstleitung. Lernwillige können Schulungstermine und Ansprechpartner sämtlicher Kurse in einem eigenen Seminarheft oder über eine App nachschlagen.

Auch ein firmeneigenes Wiki ist seit Jahren etabliert. Ähnlich wie bei der Internet-Enzyklopädie Wikipedia tippen WGFS-Beschäftigte Stichworte ein und lesen beispielsweise betriebsinterne Abläufe nach.



Fotos: WGFS

**Kulturvielfalt.** Beim Pflegedienstleister WGFS treffen verschiedene Nationalitäten und Generationen aufeinander.



**Ohrwurm.** Die Mitarbeiter haben einen Firmensong aufgenommen, der seither in der Telefonwarteschleife zu hören ist.

Bisher umfasst das Informationssystem rund 2.000 Artikel, die schon 28.000 Mal aufgerufen wurden. Mitarbeiter können selbst Themen verfassen und helfen so mit, dass kollektives Wissen nicht verloren geht. Zusätzlich finden Pflegende im Firmenwiki Formulare, Schulungsunterlagen und fachliche E-Books.

2015 wurde die Bildungssoftware Easysoft eingeführt: Jeder Mitarbeiter ist dort mit seinen Qualifikationen und Anforderungsprofilen hinterlegt. Mit Easysoft optimieren Rosemarie Amos-Ziegler und ihr Team das betriebliche Gesundheitsmanagement. Seit acht Jahren baut die WGFS ihr Angebot an Bewegungs- und Präventionsprogrammen aus.

## Fehltage haben sich drastisch reduziert

„Gesundheit und Energie des Personals sind unsere wichtigsten Ressourcen“, sagt Amos-Ziegler. Zwölf Arbeitsstunden pro Jahr kann jeder Mitarbeiter deshalb an Yoga-, Achtsamkeits- oder Gymnastikkursen teilnehmen. Die Chefin: „Wir wollen in den Köpfen ein Bewusstsein schaffen und bei vielen bleibt die Veränderung dauerhaft.“ Kollegen sollen lernen, Verantwortung für ihr Wohlbefinden zu übernehmen. „Dazu gehört es auch, sich genügend Ruhe zu gönnen“, findet die 55-Jährige.

Dass die Maßnahmen wirken, spiegeln blanke Zahlen wider: Waren Mitarbei-

ter 2013 noch 3.118 Tage krank, fehlten sie 2014 nur noch an 2.300 Arbeitstagen – ein Krankenstand, der mit 4,9 Prozent deutlich unter dem Branchendurchschnitt von sieben Prozent liegt.

Easysoft umfasst zudem alle Bildungsangebote sowie Stammdaten von Dozenten und Stellenprofile. Das erleichtert die Administration und unterstützt Kollegen gleichzeitig, ihre beruflichen Ziele zu überwachen. „Will eine Mitarbeiterin etwa Praxisanleiterin werden, zeigt die Software, welche Weiterbildungen sie dafür absolvieren muss“, erklärt Amos-Ziegler. Dazu nutzt das Programm ein einfaches Ampelsystem. Steht die Anzeige auf Rot, fehlen dem Mitarbeiter die Voraussetzungen für seine Traumstelle. Bei grüner Ampel sind alle Anforderungen erfüllt. „Das Lichtchen umspringen zu sehen, motiviert zum Weitermachen“, sagt Amos-Ziegler.

## Weiterbildung als entscheidendes Argument für Bewerber

Bis Herbst 2016 sollen im Haus Albblick 14 neue Pflegeplätze entstehen. Dafür braucht die WGFS fünf zusätzliche Fachkräfte. Mithilfe der neuen Datenbank identifiziert Bildungsbeauftragte Glock schon heute Mitarbeiter, die für die Stellen infrage kommen oder sich durch Weiterbildungen qualifizieren können. Das spart bares Geld. Denn die Kosten für Ausschreibung, Bewerbungsprozess, Ein-

stellen und Einlernen pro offener Stelle beziffert Personalvermittler Alexander Bier auf durchschnittlich 20.000 Euro. „Ein zufriedener Mitarbeiter, der sich weiterentwickeln will und anschließend bleibt, ist günstiger als jede Neuanstellung“, weiß auch Amos-Ziegler.

Mit ihrer Personalentwicklungsstrategie treffen die Profis aus Süddeutschland ins Schwarze. „In Zeiten des Fachkräftemangels ist Weiterbildung das entscheidende Argument für viele Bewerber“, weiß Alexander Bier, Geschäftsführer der Personalberatung Score Personal. Mit seinem sechsköpfigen Team betreut der Personalberater bundesweit 250 Pflegeunternehmen und vermittelt jährlich 200 Alten- und Gesundheitspfleger in Festanstellungen. „Mitarbeiter wollen wertgeschätzt sein“, meint der Personalexperte. Betriebe, die Perspektiven und Aufstiegschancen bieten, leiden dem Vermittler zufolge seltener unter Personalengpässen.

Das Filderstädter Beispiel untermauert Biers These. Meist übersteigt das Haus die Fachkräftequote deutlich, sodass in jeder Schicht Spezialisten vor Ort sind. Dies wirkt sich auch positiv auf die Außenwirkung des Unternehmens aus: 150 Bewerbungen landeten vergangenes Jahr auf Amos-Zieglers Schreibtisch. Derzeit bildet die WGFS 34 Azubis aus. Sind Stellen vakant, gilt folgender Grundsatz: „Zunächst schöpfen wir Entwicklungspotenziale des Kollegiums aus, erst dann suchen wir extern“, so Amos-Ziegler. →



**Trumpfkarte.** Freizeitaktivitäten bringen Bewohner und Belegschaft zusammen – das fördert den interkulturellen Austausch.



**Besiegelt.** Alle zwei Jahre lässt sich das Haus extern daraufhin zertifizieren, dass alle Prozesse auf die Bewohner abgestimmt sind.

→ Etwa auf Personalmessen für Maschinenbauer. Dort bietet die WGFS eine Alternative für Messebesucher, die sich fehl am Platz fühlen. Wenn die Zwei in Mathe für ein Mechatronik-Studium fehlt, fangen WGFS-Vertreter die Frustration der Jungs und Mädels ab. „Wir zeigen den Jugendlichen, dass sie gebraucht werden“, berichtet die Chefin. Gleichzeitig kooperieren die Schwaben im Speckgürtel Stuttgarts mit lokalen Schulen aller Ausrichtungen. Denn im Zuge der Akademisierung der Pflege werden auch Abiturienten gebraucht, die beispielsweise ein duales Sozial- oder Pflegestudium absolvieren, das auch Aspekte wie Betriebswirtschaft, Arbeitsrecht oder Marketing umfasst. Über ein Sozialpraktikum im Pflegeheim während der Schulferien ist der Einstieg niederschwellig und viele Teenies merken dabei, dass diese Branche mit ihren Perspektiven und Ausbildungen für sie infrage kommt.

Neben Bildungskonzept, Gesundheitsmanagement und kreativem Recruiting prägt eine vierte Komponente die Personalstrategie des Pflegeunternehmens. Denn nicht nur betriebliche Rahmenbedingungen bestimmen, wie glücklich Pflegende sind. Auch die Atmosphäre unter Kollegen, Angehörigen und Bewohnern beeinflusst die Arbeitsplatzzufriedenheit. Diesen Belangen gibt die WGFS Raum.

## 200 Mitarbeiter, 32 Nationen

Seit zwei Jahren steht Wohlfühlmanagerin Ivanna Großgut Mitarbeitern, Klienten und Angehörigen zur Seite. Die studierte Sozialpädagogin vermittelt etwa bei Konflikten. Reibungspunkte sind oft mangelnde Absprachen oder die Zusammensetzung der Teams. Die meisten Probleme ließen sich mit kleinem Aufwand lösen. Da in der Pflege Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern arbeiten, sei es wichtig, Stimmungen und Fehlentwicklungen früh zu erkennen. Vor allem aber hört die gebürtige Ukrainerin zu. Wenn jemand etwa die Sorgen mit den Kindern loswerden will oder über seine Mehrfachbelastung als Alleinerziehende sprechen muss. Die Wohlfühlmanagerin macht dabei keine Unterschiede. Ihre Tür steht für jeden der 200 Pflegenden offen, die bei der WGFS aktuell aus 32 Ländern kommen. Nach

Geburtsland stellen Rumänien, Polen und die Philippinen die größten Ethnien, weil zum Beispiel viele türkische Mitarbeiter bereits in Deutschland geboren sind.

## Mitarbeiter werben Mitarbeiter in Familie und Freundeskreis

Ein anderer Aspekt ist, wer welche (zusätzliche) Staatszugehörigkeit hat. Hier lassen sich Netzwerkeffekte nutzbar machen: Arbeiten etwa ein Ghanese oder eine Pakistani bei der WGFS, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Mitarbeiter weitere Interessenten aus dem Freundeskreis oder der Familie mitbringen. Dies spricht für die Mitarbeiterzufriedenheit, für die der Arbeitgeber etwa Teamentwicklungsprozesse moderiert oder betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert, wie man sie bislang primär in der Industrie kannte.

2015 starteten bei der WGFS 27 Auszubildende aus 14 verschiedenen Nationen von drei Kontinenten in den Beruf, zum Beispiel aus Pakistan, Brasilien und der Ukraine. Geschäftsführerin Amos-Ziegler, die Kandidaten Probearbeiten lässt, sieht dies als Vorteil. „Schließlich kommen auch immer mehr Migranten ins Pflegealter“, so die Leiterin von drei Seniorenheimen: „Dafür sind wir gerüstet. Unsere Mitarbeiter sprechen zahlreiche Sprachen und bringen ihre Kultur ein.“

Fünf Asylsuchende, deren Deutschkenntnisse noch nicht perfekt sind, machen aktuell die normalerweise einjährige Ausbildung zum Altenpflegehelfer auf zwei Jahre verteilt. „Der Sprachkurs ist in die Ausbildung integriert“, sagt Amos-Ziegler, was den Spracherwerb und die soziale Integration massiv beschleunigt. Denn die Teilnehmer sind motiviert und erleben im Alltag täglich Lernerfolge.

## Lobkärtchen und Mentoren

Für ihr Migrationsengagement haben die Filderstädter 2014 den „Arbeitgeber-Award“ erhalten. Begründung der Jury: Die WGFS habe es vorbildlich verstanden, Vielfalt als Reichtum zu leben. Interkulturelles Training findet in den drei Pflegeheimen der WGFS quasi täglich statt: So lernen etwa muslimische Mitarbeiterinnen entgegen der Tradition in ihrem

Herkunftsland, Männer von sich aus anzusprechen und Blickkontakt zu halten. Denn das gebiete die Höflichkeit hierzulande, wie die Vorgesetzten in konkreten Situationen ideologiefrei vermitteln.

Das Ausbildungsjahr beginnt am 1. September mit der Einweisung durch die Chefin. Am zweiten Arbeitstag findet das Seminar „Dienstleistungsservice“ mit externem Trainer statt. Ein Kinästhetikseminar schult ausführlich das rücken schonende Arbeiten und am Beruflichen Ausbildungszentrum Esslingen (BAZ) werden die Azubis über ihre Rechte und Pflichten unterwiesen.

Alle Neuen in der WGFS erhalten eine schriftliche Anleitung für ihren Azubi-Alltag. Den „Starterguide“ haben zuvor ältere Azubis als Jahresprojekt erstellt. Wertschätzung erhalten und lernen die Lehrlinge auch über Lobkärtchen und persönliche Mentoren, die speziell multikulturelle Themen im Blick haben. Um die Gemeinschaft zu kultivieren, gibt es ein gemeinsames Projekt pro Jahr; die Auszubildenden des Vorjahrs richten eine Party für die Neuen mit deren Angehörigen aus und bei der Weihnachtsfeier werden jeweils die Jahrgangsbesten (bis Note 2,5) gewürdigt. Für Verbesserungsvorschläge können Reisen gewonnen werden und zusätzliches Engagement wird mit Gutscheinen belohnt.

Ein Cabrio samt Sprit für je drei Monate winkt Azubis mit einem Notenschnitt von 2,0 und besser. Nach bestandenen Prüfungen gibt es Blumen und ein Essen inklusive kultureller Veranstaltung mit der Geschäftsleitung. All diese Anreize dienen dem Ziel, für die Neuen die Philosophie des Hauses spürbar werden zu lassen. Im Leitbild ist die Liebe das oberste Gebot, gültig für alle Menschen, unabhängig von Religion, Rasse oder Weltanschauung.

Die 134 Bewohner der Seniorenresidenzen reagieren laut Amos-Ziegler positiv auf die Kulturvielfalt. „Im Pflege-Alltag geht es um Freundlichkeit, Geduld und Zeit“, weiß die WGFS-Gründerin. Sie beobachte immer wieder, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund diese Eigenschaften zu 100 Prozent leben, weil in deren Heimat dem Alter besondere Wertschätzung entgegengebracht wird.

Ronja Gysin ●



# „Halbjährliche Mitarbeitergespräche sind ein Meilenstein“

**Interview.** Rosemarie Amos-Ziegler leitet als Geschäftsführerin des Pflegedienstleisters Wohngemeinschaft für Senioren (WGFS) einen anerkannten Ausbildungsbetrieb mit 200 Mitarbeitern. Im Gespräch verrät sie, warum Kommunikation in der Zusammenarbeit zentral ist und wie Unternehmenswerte durch Bildungskonzepte langfristig etabliert werden können.

## Wie schaffen Sie es, Ihr Unternehmen permanent im Fluss zu halten, sodass auch die Mitarbeiter den Wandlungsprozess langfristig mitgehen?

**Rosemarie Amos-Ziegler:** Das funktioniert vor allem durch unser erstklassiges Führungsteam. Alle ziehen an einem Strang und stehen hinter dem Leitbild unserer Firma. Das überträgt sich auf die Mitarbeiter, egal ob Altenpflegekraft oder Reinigungshilfe. Bis hierhin war es ein weiter Weg. Wir mussten lernen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und ihnen die Chance zu geben, sich weiterzuentwickeln. Ein Meilenstein war sicherlich, dass wir halbjährliche Mitarbeitergespräche einführten. Durch das regelmäßige Feedback entstehen weniger Missverständnisse und wir bekommen ein Gefühl dafür, wo der Einzelne hinwill und was ihm wichtig ist. Die Fluktuation sinkt. Außerdem hat uns der Kontakt zu anderen Geschäftsführern unterschiedlichster Branchen geholfen. Inzwischen sind wir lange Jahre Mitglied im Sprinter-Club, einer Austauschgruppe für Unternehmer. Wir besprechen konkrete Probleme und Herausforderungen im Betrieb und profitieren jeweils von den Erfahrungen des anderen.

## Was ist momentan die größte Herausforderung für Sie und Ihr Unternehmen?

**Amos-Ziegler:** Ab 2020 muss per Gesetz jeder Pflegebedürftige in Baden-Württemberg im Einzelzimmer wohnen. In unserer aktuellen Immobilie würde das bedeuten, dass 40 Prozent der Pflegeplätze wegfielen. Wir könnten nicht mehr wirtschaftlich arbeiten. Deshalb – und weil wir uns vergrößern wollen – sind wir auf der Suche nach einem geeigneten Baugrund oder Mietobjekt in Filderstadt und Umgebung, wo wir eine moderne Seniorenresidenz verwirklichen können. Allerdings machen uns Bauvorschriften und Genehmigungen das Leben schwer. Ist ein Grundstück etwa als Gewerbefläche vorgesehen aber unbenutzt, darf kein Altenpflegeheim darauf gebaut werden. Zweimal haben wir es in die Finalrunde geschafft. Letztlich bekamen aber kirchliche Pflegeträger den Zuschlag. Das ist schade, aber wir lassen uns nicht entmutigen und suchen weiter.

## Welche Ziele haben Sie sich für die nächsten fünf Jahre gesetzt?

**Amos-Ziegler:** Vor allem wollen wir den hohen Standard halten. Ziele kurzfristig zu erreichen ist meist leichter, als

diese dauerhaft im Unternehmen zu verankern. An erster Stelle steht deshalb nach wie vor, beste Bedingungen für Klienten und Mitarbeiter zu schaffen und zu sichern. Wir entwickeln unser Bildungskonzept weiter und bauen das betriebliche Gesundheitsmanagement aus. Gleichzeitig arbeiten wir daran, den Erfolg einzelner Kurse und Maßnahmen über die neue Software transparent zu machen. Künftig werden etwa Feedbackbögen direkt ins System eingespeist. Wir erfahren zeitnah, welche Dozenten beliebt sind, welche Seminare den größten Lernerfolg erzielen oder welche Maßnahmen nachhaltig gegen Rückenprobleme helfen. Ein weiteres Ziel in diesem Rahmen: Die Erstplatzierung beim „Corporate Health Award 2017“. Die WGFS war bereits 2015 Finalist und unter den besten fünf im Bereich Gesundheit und Sozialwesen. Mithilfe der Anregungen der Jury konnte unser Team die Gesundheitsangebote weiterentwickeln sowie Prozesse und Abläufe optimieren. Schon deshalb hat sich die Teilnahme gelohnt. Den „Health Award“ werden wir hoffentlich im Jahr 2017 mit nach Hause nehmen.

Interview: Ronja Gysin ●



Foto: Christian Lietzmann

**Klaus Ziegler und Rosemarie Amos-Ziegler.** Die Ehepartner sind Träger des „Deutschen Bildungspreises 2016“.

# Unternehmenskultur beobachten und verändern

**ANALYSE.** „Wie tickt denn euer Laden so?“ Wer diese Frage den Beschäftigten einer Firma stellt, erkundigt sich nach der Unternehmenskultur. Dieser Fachbeitrag zeigt, was zu beobachten ist, wenn man eine Aussage über die Kultur in einer Organisation machen will und welche Möglichkeiten es bei Bedarf gibt, diese Kultur zu verändern.

Wer sich dem Thema „Unternehmenskultur“ nähern möchte, macht es sich leichter, wenn er die Spielemetapher nutzt: Das Spiel ist das Unternehmen (das soziale System), die Spieler sind die Akteure in einem Unternehmen (das können Mitarbeiter sein, Teams, Abteilungen oder Bereiche), die Spielzüge sind die Aktionen der Akteure, die Spielführer sind die Führungskräfte und die Spielregeln entsprechen den Kommunikationsmustern, die sich innerhalb des Unternehmens entwickelt haben. Das Spiel selbst ist durch die Spielregeln definiert. Die Spielregeln ordnen die Aktionen (Spielzüge) der Akteure (Spieler) zeitlich und räumlich.

## Die Spielregeln werden nicht öffentlich gemacht

Spielregeln vermitteln, welche Verhaltensweisen in einem Unternehmen erwünscht sind und welche unterlassen werden sollten. Sie bilden einen Deutungsrahmen. Ein und dasselbe Verhalten, zum Beispiel die Frage des neuen Mitarbeiters der Marketingabteilung nach den strategischen Zielen des Unternehmens, kann in Unternehmenskultur A als Zeichen für die strategische Kompetenz der Person gedeutet werden, in Kultur B als Frechheit („Strategie ist Chefsache, was mischt der sich da ein?“) und in Kultur C als Dummheit („Wenn er die strategischen Ziele immer noch nicht verstanden hat, ist ihm nicht zu helfen.“).

Wer mitspielen möchte, muss die Spielregeln kennen. Das Vertrackte ist: Diese Spielregeln sind nirgendwo nachzulesen und können nur auszugsweise bei den Mitspielern erfragt werden. Doch wer

sich nicht daran hält, hat die Konsequenzen bis hin zum Rauswurf zu tragen. Es spielt keine Rolle, wer die Mitspieler sind, solange sie die Spielregeln befolgen können. Dabei soll gleich mitgedacht sein, dass es auch zu den Spielregeln gehören kann, das Spiel in einer besonderen Qualität spielen zu können. Nicht jeder Pimpf, der die Fußballregeln kennt, kann in der Bundesliga mitspielen.

In Unternehmen wird über Zugangsbeschränkungen sichergestellt, dass nur bestimmte Mitspieler zum Spiel zugelassen werden. Wenn sich neue Mitspieler finden, so darf davon ausgegangen werden, dass sie sich freiwillig dazu entschieden haben, das Spiel mitzuspielen. Und sie können auch jederzeit wieder aus dem Spiel aussteigen (zumindest innerhalb der Kündigungsfristen). Sie können aber auch von den anderen Mitspielern rausgeworfen werden, wenn sie sich nicht an die Regeln halten. Für Unternehmen gilt der Anspruch, dass Mitspieler sechs Monate Zeit haben, um ihre Spielkompetenz zu beweisen, dafür gibt es die Probezeit. Wer es schafft, innerhalb dieses Zeitraums im Spiel zu bleiben, der wird aufgenommen und kann fortan nicht mehr mir nichts, dir nichts gekündigt werden. Die „Spiele“, die in einem Unternehmen gespielt werden, folgen einer Eigenlogik, die unabhängig von den Interessen der einzelnen Spieler ist. Denn die Spielregeln sind oft schon viele Jahre zuvor entstanden.

So kann Unternehmenskultur als die Menge von Spielregeln betrachtet werden, die ein Spieler kennen und anzuwenden in der Lage sein muss, um das Spiel mitspielen zu können. Dabei han-

delt es sich bei der Unternehmenskultur um die Spielregeln, die nirgendwo nachzulesen sind, aber trotzdem als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie sind nie von jemandem festgelegt worden und treten erst dann ins Bewusstsein, wenn sie verletzt werden. Verletzungen kultureller Spielregeln sind mit heftigen emotionalen Reaktionen der anderen Mitspieler verbunden, die auf Nachfrage häufig nicht erklären können, worauf genau sie so stark reagieren. Mehr noch, ihre Affekte interpretieren sie in einem bestimmten Kontext als völlig normal.

So sagte zum Beispiel der Mitarbeiter in einer IT-Abteilung über einen neuen Kollegen: „Wenn der meint, dass er mit so einer Art hier klarkommt, dann hat er sich aber gewaltig geschnitten. Wie der sich beim Chef einschleimt, das ist ja nicht auszuhalten, von wegen internationale Erfahrung, überall einsetzbar, es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen ... Super, da muss der Chef jetzt ja denken, wir sind faule Socken, wenn wir nicht genau wie der bis um acht hier rumhocken und wild auf der Tastatur rumhacken. Aber der wird schon sehen, wie beliebt er sich mit dieser Schleimtour bei uns im Team macht.“

## Unternehmenskultur „nur“ beobachten

Wer auch immer Einfluss auf ein Unternehmen nehmen möchte, kann die Unternehmenskultur nicht ungestraft ignorieren. Sie bestimmt entscheidend mit darüber, welche Aktionen erfolgreich sein und welche scheitern werden. Der erste Schritt eines Veränderungsprojekts muss

deshalb sein, die Kultur eines Unternehmens verstehen zu wollen. Dafür muss sie beobachtet werden.

Unternehmenskulturen zeigen sich in den kulturellen Kommunikationsmustern, den Spielregeln, die sich im Laufe der Zeit hinter dem Rücken der Akteure wie von selbst etabliert haben. Wie lassen sich diese Muster beobachten? Es hat wohl noch niemand Kommunikation beobachtet, genauso wenig, wie jemand ein System gesehen hat, denn beobachtbar ist nur Verhalten. Kommunikation kann aus Verhalten erschlossen werden, am besten, wenn mehrere Personen in Interaktion beobachtet werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, vor allem auf die Spielzüge (Aktion, Reaktion) zu schauen, nicht nur auf die Spieler und ihre einzelnen Aktionen. Das erfordert einige Übung.

Vor allem Beobachter, die zuvor beispielsweise bei Auswahlverfahren (wie in Assessment-Centern) eingesetzt wurden, werden es eher schwer haben, von der Verhaltensbeobachtung einer Person (und akribischer Beschreibung dieses Verhaltens) den Blick auf die Spielzüge zwi-

schen Personen, die Interaktionen und die über mehrere Spielzüge entstehenden Kommunikationsmuster zu richten. Welche Auswirkungen hat das Verhalten eines Spielers auf das Verhalten der anderen Mitspieler? Wie reagiert dieser Spieler wiederum darauf? Welche Reiz-Reaktions-Schemata wiederholen sich in gewisser Weise?

Der Soziologe Niklas Luhmann beschrieb ein solches Vorgehen als „funktionale Analyse“, bei der alle sich musterhaft wiederholenden Praktiken auf ihren Beitrag zur Autopoiese eines Systems hin beobachtet werden. In Funktionen zu denken ermöglicht den Beobachtern einen wertschätzenden Blick auf das Geschehen. Jedes zu beobachtende Muster gilt dann als Lösung für ein Problem. Beobachtete Muster in einer funktionalen Rahmung an ein Unternehmen zurückzumelden, bietet auch gleich eine Interventionsmöglichkeit. Als problematisch bewertete Muster können dann vielleicht anders betrachtet werden, was dann häufig schon eine Veränderung nach sich zieht.

Doch wo beginnen, wenn Beobachtungsdimensionen erst mit der Beobachtung

entwickelt werden? Als drei Grundmuster, die in Unternehmen beobachtet werden können, sind Harmoniemuster, Splittingmuster und Chaostmuster zu nennen. Diese drei Muster eignen sich sehr gut als Einstieg in die Beobachtung von Unternehmenskulturen. Von dort aus können dann weitere Unterscheidungen getroffen und spezifischere kulturelle Muster beobachtet werden. Alle drei Muster sind per se weder gut noch schlecht für ein Unternehmen. Sie sollten deshalb immer auch im Hinblick auf ihre Funktionalität beobachtet werden.

Durch das Harmoniemuster werden gemeinsame Sichtweisen, Konsens, Altruismus und die Gleichheit aller Beteiligten betont. Konflikte werden unter den Teppich gekehrt, unterschiedliche Positionen werden (durch Aufgabe persönlicher Interessen) geleugnet, Egoismus oder sogar Streit sind verpönt. Gegenargumente sind verboten, Konsens ist Pflicht. Personen in durch Harmoniemuster geprägten Kontexten berichten häufig von Schuldgefühlen. Organisationen mit konsensgeprägten Kulturen klagen über hohe Krankenstände. Konsensmuster finden sich häufig →



Foto: Dusit / Shutterstock.com

**Spielregeln.** Unternehmenskultur ist ein Spiel, das nach mehr oder weniger undurchschaubaren Regeln gespielt wird.



→ in gemeinnützigen sozialen Einrichtungen, in Personalabteilungen oder auch in Familienunternehmen.

Splittingmuster lassen sich hingegen dadurch erkennen, dass „gegnerische“ Parteien zu beobachten sind, die kein Argument der anderen Seite gelten lassen. Im Gegensatz zum Harmoniemuster werden dabei Unterschiede betont und Gemeinsamkeiten geleugnet. Hält eine Partei ein Plädoyer für Kreativität und Flexibilität, ergreifen die Kollegen mit Sicherheit Partei für Ordnung und Berechenbarkeit. Übereinstimmungen werden als bedrohlich empfunden und müssen vermieden werden. Personen im Splittingmuster berichten von einem hohen Druck, Position zu beziehen und gute Argumente gegen „die anderen“ zu finden. Splittingmuster lassen sich gut in Expertenorganisationen wie Forschungszentren, Krankenhäusern oder auch Kanzleien beobachten.

In Chaosmustern ist weder das eine noch das andere zu finden. Die Akteure beziehen keine Position, bleiben ambivalent, vieldeutig, vage, wodurch die Kommuni-

kation uneindeutig bleibt. Alles ist möglich, Macht und Ohnmacht, oben sein, unten sein, es wird keine Entscheidung getroffen. Es sind keine Hierarchien erkennbar, Ziele sind unklar. Es entsteht eine Sehnsucht nach Führung. Der Unterschied zwischen Zustimmung und Ablehnung wird im Chaosmuster verwischt. Koalitionen bilden sich, wenn überhaupt, nur kurzfristig. Chaosmuster entstehen häufig dann, wenn Unternehmen im Umbruch sind, wenn Führung versagt, Existenzängste bestehen, oder auf höherer Ebene Machtkämpfe ausgetragen werden. Wer Kultur beschreiben möchte, sollte auch besonders auf die Geschichten, die Anekdoten achten, die in Unternehmen erzählt werden. Geschichten bieten eine unvergleichliche Möglichkeit, die kulturellen Spielregeln eines Unternehmens zum Vorschein zu bringen. Sie kondensieren höchst komplexe Kommunikations- und Beziehungsmuster sowie Zeitverläufe.

Die Geschichte von Rasen mähenden Schweißern: „2008, als die Marktsitua-

tion wirklich schlecht war und wir unsere Produktion runtergefahren haben, setzten wir unsere Schweißer zum Rasen mähen ein. Es gab ein Meeting mit den Schweißern, und sie sagten: Ich kenne kein anderes Unternehmen in den USA, das versucht, dich beschäftigt zu halten, egal was. Ich schätze das wirklich sehr, aber hoffe einfach, dass ich irgendwann wieder als Schweißer arbeiten kann“ (Personalleiterin an einem amerikanischen Standort eines europäischen Industrieunternehmens in einem Interview zur Erhebung der Unternehmenskultur).

Diese kleine Geschichte erzählt man in einem international agierenden Maschinenbauunternehmen, um deutlich zu machen, wie personenorientiert entschieden wird und woran sich die als „deutscher“ Wert interpretierte Arbeitsplatzsicherheit auch in anderen Märkten (zum Beispiel in den USA) zeigt. Sprichwörter, geflügelte Wörter, Sprüche, Witze, Metaphern sind in ihrer Wirksamkeit für die Unternehmenskultur von ebensolcher Bedeutung. Ihre Funktion ist die Kommunikation von Verhaltenserwartungen oder Verhaltensbewertungen. In einem schwäbischen Familienunternehmen heißt es zum Beispiel: „Entscheide bei Investitionen so, als wenn es dein eigenes Geld wäre.“

## Zuschauen oder fragen?

Auftraggeber von Gestaltungs- und Veränderungsvorhaben finden es eher noch ungewöhnlich, Beobachter am Tagesgeschehen teilnehmen zu lassen, etwa über einen gewissen Zeitraum regelmäßig an Vorstandssitzungen. Das heißt aber nicht, dass es sich nicht lohnt, die teilnehmende Beobachtung vorzuschlagen. Denn wenn es gelingt, sich als Beobachter über einen Zeitraum von zwei Monaten immer mal wieder in das wöchentlich stattfindende Geschäftsleitungstreffen mit hineinzusetzen, liegen die kulturellen Spielregeln dieser Gruppe auf dem Tisch. Und es gibt zahlreiche Hinweise, aus welcher Menge von Spielregeln die Kultur des Unternehmens besteht. Besonders interessant sind dabei für die Beobachter nicht nachvollziehbare, scheinbar unangemessen starke emotionale Reaktionen der Akteure. Kulturelle Regeln treten nämlich in Erschei-

## Kultur beeinflussen

**Fünf Hebel.** Diese fünf Hebel sind laut Christina Grubendorfer sehr gut geeignet, die Kultur eines Unternehmens zu verändern:

1. Kultur beobachten! (Denn schon die Beobachtung ist bereits eine Intervention, die Kultur verändert sich mit ihrer Analyse.)
2. Vermeintlich Selbstverständliches interessant finden! (Denn wer kann schon etwas selbstverständlich finden, das ein anderer interessant findet und damit hinterfragt?)
3. Visionen, Ziele und Strategien für das Unternehmen entwickeln und in die Kommunikation bringen! (Denn Programme sind entscheidbar und die Kultur folgt ihnen wie ein Schatten.)
4. Eine kritische Masse von Leuten einstellen, die „stören“ und zur angestrebten und nicht zur aktuellen Kultur passen! (Denn passende Personen halten die Kultur aufrecht.)
5. Proberäume für neue Kommunikationsmuster schaffen, in denen wie gewünscht kommuniziert werden kann! (Denn ein So-tun-als-ob ist eine gute Möglichkeit, neues Verhalten einzuüben, ohne Regeln zu verletzen.)

## AUTORIN



**Christina**

**Grubendorfer,**  
Diplom-Psycholo-  
gin, ist Geschäfts-  
führerin der LEA

Leadership Equity Association GmbH. Sie arbeitet seit 20 Jahren als systemische Organisationsberaterin und führt in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Fritz B. Simon und Simon, Weber & Friends systemische Beraterqualifizierungen durch. Ihr Arbeitsschwerpunkt: Transformationsprozesse in den Themen Führung, Markenstrategie, Kultur.

**LEA Leadership Equity  
Association GmbH  
Kurfürstendamm 190-192  
10707 Berlin  
Tel. 030 700159630  
www.grubendorfer.de**

nung, wenn sie verletzt werden. Und dann sind emotionale Reaktionen ganz normal, denn Mitarbeiter binden sich vor allem aufgrund einer bestimmten Unternehmenskultur an ein Unternehmen und verbinden sich mit dem Unternehmen über ihre eigene Identität. Es gehört stark zu unserem Selbstverständnis, was und für wen wir arbeiten. Wir definieren unser Selbstbild stark darüber. Wenn nun jemand die Kultur verletzt oder infrage stellt, dann erleben Mitarbeiter das als Angriff gegen sich selbst, gegen ihre eigene Identität. Deshalb reagieren sie emotional, vor allem auf Veränderungsvorhaben oder neue Projektideen, die die bestehende Ordnung infrage stellen. Unternehmenskulturen wirken stets bewahrend, so innovativ sie auch sein mögen – eine schöne Paradoxie.

Die teilnehmende Beobachtung ist die wirksamste und effizienteste Methode, um Unternehmenskulturen zu erfassen. Weit anschlussfähiger scheinen allerdings Interviews zu sein, die ich auch für einen guten Weg halte, sich der Unternehmenskultur zu nähern. Die Hauptkritik daran ist schnell formuliert: Interaktionen zwischen den Akteuren und Muster können im Interview nicht direkt beobachtet werden. Es kann aber sehr gut erfasst werden, wie eine Person die Organisation auf kulturelle Phänomene hin beobachtet. Werden die Interviews teilstrukturiert und ungestützt geführt, das heißt, fragen

die Interviewer offen, sodass jedwede Antworten zu erwarten sind, lassen sich schon mit wenigen Interviews die typischen Phänomene und Themencluster herausarbeiten. Vorteil dieser offenen und teilstrukturierten Interviews ist, dass die Interviewer von Interview zu Interview dazulernen und bereits bekannte Phänomene weiter hinterfragen können. Es werden also nicht in jedem Interview unbedingt dieselben Fragen gestellt. Und eigentlich geht das Gespräch auch erst so richtig los, nachdem eine Frage gestellt wurde. Denn dann heißt es hinterfragen, weiterbohren, so konkret wie möglich auf beobachtbares Verhalten hin fragen. Und vor allem auch hier in Kreisen denken, nach den Folgen und Auswirkungen fragen sowie nach den Bedingungen, den Auslösern für ein bestimmtes Verhalten. So nähern sich die Interviewer den Mustern des Miteinanders.

Es gibt zehn Fragen, die sich sehr gut eignen, um kulturelle Spielregeln zu erforschen:

- Wie ist es denn so, bei X (Name des Unternehmens) zu arbeiten? Und woran kann man das merken, dass das so ist und nicht anders? Was ist eine typische Situation, die zeigt, wie es bei der Firma X so ist?
- Erinnern Sie sich noch an Ihre ersten Arbeitstage hier? Was hat Sie überrascht? Was hätten Sie anders erwartet?
- Was muss man hier tun, um einen guten Stand bei den Kollegen zu haben?
- Wie kann man die Kollegen am ehesten gegen sich aufbringen?
- Was muss man hier tun, um ein hohes Ansehen beim Chef zu genießen?
- Was muss man hier tun, um sich unmöglich zu machen oder sogar rauszufliegen?
- In welche Fettnäpfchen sollte man hier lieber nicht treten?
- Gab es Kollegen, die die Probezeit nicht überstanden haben? Warum haben sie das Unternehmen verlassen?
- Wer sollte sich besser nicht bei X bewerben? Wieso nicht? Was würde denn sonst passieren?
- Wenn Sie vorhätten, bis zur Rente bei X zu arbeiten, wie ginge das?

Noch ein Wort zu Fragebogen: Häufig werden standardisierte Mitarbeiterbefra-

gungen empfohlen, wenn man die Unternehmenskultur an vorher festgelegten Dimensionen entlang erheben will. Diesen Aufwand kann man sich jedoch sparen. Denn wer vorher festlegt, was er finden möchte, findet selbstverständlich auch nur die selbst versteckten Ostereier. Der Individualität einer jeden Unternehmenskultur kann so jedenfalls nicht begegnet werden.

## Besser über Bande spielen

Wer meint, er könne durch gezielte Interventionen Unternehmenskulturen in eine gewünschte Form bringen, wird scheitern. Denn Unternehmenskulturen beziehen sich immer auf die Vergangenheit. Sie folgen der formalen Unternehmensstruktur wie ein Schatten. Niemand hat darüber entschieden, welche Kultur ein Unternehmen hat, oder könnte entscheiden, welche Kultur es in Zukunft haben wird. Unternehmenskulturen entwickeln sich von selbst, sozusagen hinter dem Rücken der Akteure. Unternehmenskulturen sind nicht per Anordnung zu verändern, sie lassen sich nicht beschließen. Das Ende der Kontrollideen über die Kultur soll aber nicht das Ende der Interventionsversuche sein.

Auch wenn sich Unternehmenskulturen nicht instruktiv verändern lassen, so lassen sie sich dennoch beeinflussen, allerdings indirekt ... über Bande. Wer unbedingt will, kann auch weiterhin von Steuerung der Unternehmenskultur sprechen, sollte dafür jedoch einen neuen Steuerungsbegriff verwenden. Statt Steuerung an einem zu erreichenden Ziel mit einem fest definierten Plan mit kalkulierbaren Folgen festzumachen, sollte es darum gehen, dass man aufmerksam beobachtet, was im Unternehmen passiert, um dann Stück für Stück an kleinen Differenzminderungen zwischen dem, was passiert, und dem, wohin die Reise gehen soll, zu arbeiten. Ein guter Ansatz ist jedenfalls, Unternehmenskulturen über Bande anzuspielen. Gemeint ist, Unternehmenskulturen indirekt zu beeinflussen, indem formale (entscheidbare) Strukturen verändert werden, wie Programme, Kommunikationswege oder Personen. Jede Veränderung auf persönlicher Ebene, in der programmatischen →

→ Ausrichtung oder den Berichtswegen hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird, nach welchen Spielregeln Kommunikation gestaltet wird.

In einem Unternehmen der Automobilindustrie sollte die Führungskultur verändert werden. Statt uns daran zu versuchen, direkt auf die Kultur Einfluss zu nehmen, schlugen wir als Ergebnis einer eingehenden Betrachtung der Kommunikationsmuster zwischen Topmanagement und den anderen Führungsebenen vor, die Kommunikationswege zu verändern. Zuvor war es so gelaufen, dass sich die Geschäftsführer einmal wöchentlich mit den direkt an sie berichtenden Bereichsleitern getroffen hatten, um sich dort zu strategischen und aktuellen Themen auszutauschen.

Bei diesen Treffen war es immer wieder zu Irritationen darüber gekommen, was in dieser Runde zu entscheiden sei und was nicht. Die Stimmung war jedes Mal angespannt gewesen, die einzelnen Personen hatten sich in Einzelgesprächen frustriert über die Situation geäußert, mit unserer Moderation dann auch offen in der gemeinsamen Runde. Die Lösung lag darin, die Meetingstruktur anzupassen. Es wurde zudem durch eine Umbenennung der Meetings in »Runden« und »Sitzungen« deutlich gemacht, wo Entscheidungen zu treffen sind, nämlich nur in den Sitzungen, die es nun auf jeder Hierarchieebene separat geben sollte.

### Formale Strukturen ändern?

Die Runden sollten hingegen lediglich dem Austausch von Informationen über verschiedene Hierarchieebenen hinweg dienen. Das bisher wöchentliche Treffen wurde in einen zweiwöchigen Turnus überführt. Zuerst war eine deutliche Verbesserung der Beziehung zwischen den Geschäftsführern zu beobachten, denen der Schulterschluss durch die neue Struktur erleichtert wurde. Die Bereichsleiter waren ambivalent, einerseits froh über die neu geschaffene Klarheit, andererseits skeptisch ob der Entscheidungsfreude der Geschäftsführer. Es ist keinesfalls beliebig, welche Änderungen an formalen organisationalen Strukturen durchgeführt werden. Die zu erwartenden Aus-

wirkungen auf die Unternehmenskultur müssen gut bedacht werden. Es empfiehlt sich, eine Interventionsstrategie zu entwickeln, die dabei hilft, Hypothesen darüber zu bilden, welche Interventionen zu welchen Veränderungen führen könnten beziehungsweise warum bestimmte Einflussnahmeversuche auch scheitern könnten.

Das Schalenmodell der Intervention (Simon, Weber and Friends 2015) mit den fünf Ebenen Interventionstheorie, Interventionsfokus, Interventionsprinzipien, Interventionsarchitektur und Interventionstechniken bietet eine gute Möglichkeit, Interventionen zu durchdenken, strategisch zu planen, durchzuführen und in ihrer Wirksamkeit zu reflektieren. Doch bei aller Strategie bleibt immer ein großer Anteil an spontan durchzuführenden, situativ zu entscheidenden und zur Anwendung zu bringenden Interventionstechniken. Interventionen können noch so gut geplant sein, es ist schon auch eine Kunst, sie wirksam durchzuführen. Umso wichtiger ist es, dass „Interven-

ture“ einerseits eine fundierte Theorie im Gepäck haben und andererseits ein großes Repertoire an möglichen Interventionsmethoden auf hohem Niveau anwenden können.

### So wird „systemisch“ klug interveniert

Wer intervenieren will, sollte die systemtheoretische Sicht auf Unternehmen und auf die Unternehmenskultur kennen (Unmöglichkeit direkter Einflussnahme, Identitätsrelevanz, Selbstorganisation, Autopoiese). Dieser Blick sollte einen entscheidenden Unterschied machen zu anderen Modellen, etwa solchen, die Unternehmenskultur als gestaltbaren Bereich beschreiben. Folgende Schritte führen ausgehend von der systemischen Theorie am Ende zu möglichst nützlichen Interventionstechniken:

**1. Fokus.** Der Interventionsfokus (wohin geschaut wird, wenn Interventionen entwickelt werden) sollte auf der formalen Struktur des Unternehmens liegen und

## Zauberformel „Kultur“

**Buchtipps.** Das Buch „Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur“ liefert in kompakter Form die Theorie und die Beispiele, um das Thema „Unternehmenskultur“ systemtheoretisch zu verstehen.

Es gelingt der Autorin auch, einleuchtend zu erklären, warum das Gut „Unternehmenskultur“ nur indirekt zu beeinflussen ist. Die Regeln, die in einer Kultur gelten, sind oft sehr alt („Das macht man nicht“) und helfen, Komplexität zu reduzieren. Aber manchmal muss ein Kulturwandel her. Neue Regeln sichern das Überleben – aber nur, wenn

die Mehrheit der Führungskräfte sie vorlebt. Am Ende des Buchs stehen „zehn Gebote des erfolgreichen Arbeitens mit Unternehmenskultur“, die den Lesern wertvolle Denkanstöße für ihre Praxis geben.

**Christina Grubendorfer:**

Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2016, 124 Seiten, 14,95 Euro





nicht auf der Kultur. In der Beratung muss darauf geachtet werden, ob sich das Kundensystem in seinen Interventionsideen direkt auf die Unternehmenskultur richtet, was häufig der Fall ist („Wir müssen unsere Führungskultur verändern“). In der Zusammenarbeit sollte eine Umfokussierung der Aufmerksamkeit auf Personen, Programme und Kommunikationswege versucht werden.

**2. Prinzipien.** Bei den Interventionsprinzipien geht es um die Reflexion der verschiedenen Möglichkeiten der Einflussnahme. Zu unterscheiden sind zunächst Minus- und Plussymptome. Eine Minus-symptomatik beschreibt eine Unterlassung, Muster sind nicht zu beobachten, die lieber beobachtet werden würden („Die Führungskräfte geben kein Feedback“). Bei der Plussymptomatik werden Aktionen beobachtet, die lieber nicht beobachtet werden würden („Es herrscht ein schroffer Umgangston“). Beiden Symptomtypen sind Prozessmuster gemein, die in Unternehmen dafür sorgen, dass sie in der Kommunikation hergestellt und aufrechterhalten werden. Die Frage, die sich vor jeder Intervention stellt, lautet deshalb: Sollen neue Muster etabliert werden, oder sollen etablierte Muster unterbrochen, verhindert bzw. verändert werden?

Da die Unternehmenskultur konservativ ist, wird es oftmals der leichtere Weg sein, neue Muster zu etablieren, die dann an die Seite der bisherigen Muster treten und sie in ein anderes Licht rücken, sie abschwächen oder vielleicht mit der Zeit ersetzen oder den Impuls für die Entstehung eines noch weiteren neuen Musters geben. Weitere Interventionsprinzipien ergeben sich mit Blick auf Variations- und Selektionsfragen. Die Variation von Mustern kann beeinflusst werden, indem zum Beispiel Feedbackübungen in einem Seminar angeboten werden. Aber auch die Selektion von Mustern kann beeinflusst werden. Wenn die Führungskräfte für jedes Feedbackgespräch Punkte von ihren Mitarbeitenden bekämen und sie am Ende eines Zyklus vorzeigen müssten, könnte die Selektion dieses Musters wahrscheinlicher gemacht werden.

**3. Architektur.** Der Interventionsarchitektur kommt eine besondere Bedeutung zu, gerade auch angesichts des Gedankens

der Nichtkontrollierbarkeit. Sie beginnt bereits bei der Frage, wer in welcher Rolle am Veränderungsgeschehen beteiligt ist. Statt Beratung als Auslagerung von Kompetenzen zu verstehen (ein „Abkippen“ von Problemen nach extern in der Hoffnung, dort eine Lösung herangezuchtet zu bekommen, die im eigenen Unternehmen lediglich eingepflanzt werden muss), sollten sich Berater und Kunden gemeinsam in einem Beratungssystem für die zu erreichenden Ziele zusammenfinden.

Ein Aspekt der Architektur ist dann zum Beispiel die Vereinbarung, wie häufig sich das Beratungssystem zusammenfindet und mit welchem Selbstverständnis gemeinsam gearbeitet wird. Bei der Interventionsarchitektur geht es auch um die Auswahl und den individuellen Zuschnitt der geeignet erscheinenden Kommunikationsformate wie Workshops, Fokusgruppen, Interviews, Großgruppenevents, Reflexionsmeetings, Einzel- oder Gruppencoachings, Teamentwicklungen, Strategiekonzeptionen. Ein weiterer Aspekt sind die Akteure, die berücksichtigt werden sollen: Einzelpersonen, Teams, Abteilungen, Bereiche, Standorte, Sparten usw. Und schließlich muss die Zeitdimension einfließen, also Überlegungen dazu, in welchem Abstand über welchen Zeitraum wer mit wem kommunizieren sollte.

**4. Techniken.** Bei den Interventionstechniken geht es um die Frage, wie genau die einzelnen Formate ausgestaltet werden sollen, welche Methoden zum Einsatz kommen sollen, damit die gewünschten Effekte befördert werden. Gemeint sind etwa zirkuläre Fragetechniken, Erlebnis-

gestaltung, Aufstellungen, Reflexionsräume, Präsentationen, Impulsvorträge, Großgruppenformate wie Open Space, Reflecting Team, Feedback und vieles mehr. Interventionstechniken sollten so ausgewählt und kombiniert werden, dass einerseits die größte Anschlussfähigkeit bezüglich des Systems zu vermuten ist und andererseits die Wahrscheinlichkeit hoch erscheint, das System in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Methoden müssen kontextspezifisch feinkonzipiert werden. Kontextsensitivität ist dabei ein Erfolgsprinzip. Auch kommt der Beobachtung der Interventionstechniken und ihrer Auswirkungen im System eine bedeutsame Rolle zu.

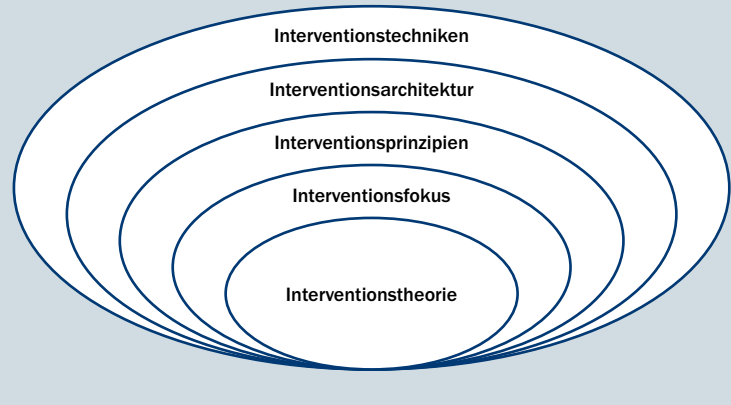
Mit Gestaltungsaufgaben betraute Personen sollten ihre Beobachtungen in regelmäßigen und schnellen Zyklen reflektieren und weitere Interventionen auf das Gelernte und die daraus neu zu bildenden Hypothesen ausrichten. Eine mitlaufende Beobachtung 2. Ordnung ist das A und O wirksamer Interventionen. Für die Praxis der Interventionen meint dies, sich zu wundern über das, was andere für selbstverständlich halten. Wer sich in seiner Interventionspraxis nur auf diese äußere Ebene des Schalenmodells, die Methoden, reduziert und sie womöglich kontextfrei anwendet, bleibt weit hinter den Möglichkeiten zurück. Methoden sollten das Denken nicht verhindern. Mit Blick auf die vielen Manuale oder Tools, wie sie bei Führungs- und Beratungsausbildungen häufig angeboten werden, kann man sich schon Sorgen machen.

Christina Grubendorfer ●

## Schalenmodell der Intervention

**Kultur verändern.** Das Schalenmodell von Simon, Weber & Friends aus dem Jahr 2015 bietet die Möglichkeit, Interventionen strategisch zu planen und aus der Theorie die sinnvollsten Techniken abzuleiten.

Quelle: Simon, Weber & Friends



# Vertriebsleiter sollten wie Fußballtrainer führen

**SALESMANAGEMENT.** Um ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, sollten Vertriebsleiter ähnlich wie erfolgreiche Fußballtrainer agieren. Kein Trainer würde seinen Männern „Tore pro Jahr“ als Ziel vorgeben. Er kümmert sich vielmehr kontinuierlich um die Voraussetzungen, die stimmen müssen, damit Tore geschossen werden können.

Wie stelle ich sicher, dass meine Mitarbeiter die nötigen Umsätze erzielen? Wie Sorge ich dafür, dass mein Team die Vertriebsziele erreicht? Vor solchen Fragen stehen Vertriebsleiter im Arbeitsalltag immer wieder. Entsprechend viele Konzepte gibt es.

Die meisten eignen sich für den Verkaufsalldag nicht, denn in der Regel versuchen sie, den Verkaufserfolg weitgehend über Kennzahlen zu steuern. Dadurch verschiebt sich der Fokus von der Erfolgssteuerung zur Erfolgskontrolle. Denn Zahlen dokumentieren nur die Erfolge der Vergangenheit. Aus ihnen geht zwar hervor, ob ein Ziel erreicht wurde, sie zeigen aber nicht, was getan werden sollte, um es zu erreichen.

## Aufs Spielfeld schauen

Um dies zu erkennen, müssen Verkaufs- und Vertriebsleiter sich mit den Prozessen befassen, die zu den Zahlen, also Ergebnissen, führen. Ähnlich wie dies so erfolgreiche Fußballtrainer wie Pep Guardiola und Jürgen Klopp tun. Sie steuern den Erfolg ihrer „Männer“ nicht, indem sie ihnen zu Saisonbeginn mitteilen: „Jungs, ihr müsst im Verlauf dieser Saison mindestens 70 Punkte erzielen und in jedem Spiel mindestens drei Tore schießen.“ Sie sitzen vielmehr bei jedem Spiel auf der Trainerbank. Und dort schauen sie nicht auf die Anzeigetafel, wo der aktuelle Spielstand steht. Sie blicken vielmehr aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob ihre Spieler zum Beispiel

- genügend Einsatz zeigen,
- ein gutes Stellungsspiel praktizieren
- ausreichend über die Flügel spielen.

Denn nur dann können sie ihnen, wenn sie in Rückstand geraten, Tipps geben, wie sie das Spiel noch gewinnen können und so den kurzfristigen Erfolg beeinflussen.

Entsprechendes gilt für den mittel- und langfristigen Erfolg. Auch um ihn zu beeinflussen, muss ein Trainer das Verhalten seiner „Männer“ beim Spiel analysieren. Denn nur so erfährt er, wer wie viele Zweikämpfe gewinnt und wie viele

Flanken ankommen. Diese statistischen Daten (also Kennzahlen) allein nützen dem Trainer aber wenig. Denn wie zum Beispiel der Spieler Thomas Müller oder Mats Hummels die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe weiter steigern kann, erfährt er erst, wenn er sein Wissen, dass zu wenige Zweikämpfe gewonnen wurden, mit seinen Beobachtungen beim Spiel vergleicht. Erst dann wird klar, ob der Spieler so viele Zweikämpfe verlor, weil er zum

**Trainer als „Mitspieler“.**  
Vorgaben zu machen, reicht nicht. Der erfolgreiche Trainer beobachtet und fordert permanent seine „Schützlinge“.

Foto: Maxisport / Shutterstock.com



Beispiel zu langsam ist oder ein schlechtes Stellungsspiel praktiziert oder ihm der nötige Einsatzwille fehlt. Folglich erkennt der Trainer auch erst dann, was getan werden muss, um den gewünschte Erfolg eintreten zu lassen. Das gilt zum Beispiel für die Trainingseinheiten zwischen den Spielen wo der Trainer die richtigen Trainingsschwerpunkte setzen sollte. (Kenn-) Zahlen zeigen nur, wo etwas getan werden könnte. Aus ihnen erschließt sich nicht, was es zu tun gilt.

## Heute die Basis für den Erfolg von morgen legen

Ebenso ist es im Verkaufsbereich. Ein Verkaufsleiter, der nur die Zahlen „studiert“, kann den Erfolg seiner Mitarbeiter nicht beeinflussen. Nur indem er sich mit ihrer Arbeitsweise befasst, kann er ihre Leistung steigern. Ein Beispiel: Der Verkaufsleiter eines Softwareherstellers vereinbart mit einem Außendienstmitarbeiter Anfang Juli, dass dieser im September fünf Software-Lizenzen verkaufen soll. Wenn

beide keine weiteren Vereinbarungen treffen, kann der Verkaufsleiter nur hoffen, dass der Mitarbeiter dieses Ziel erreicht. Denn dann bleibt es dem Zufall überlassen, ob der Verkäufer im Juli und August die nötigen Vorarbeiten durchführt, damit er im September sein Ziel erreicht.

Außerdem erfährt der Verkaufsleiter so erst Ende September, dass der Mitarbeiter das Ziel verfehlt. Folglich kann er nicht mehr coachend, das heißt unterstützend und gegebenenfalls korrigierend, eingreifen. Anders ist dies, wenn der Verkaufsleiter schon im Juli seinen Mitarbeiter fragt:

- „An wen wollen Sie im September fünf Lizenzen verkaufen?“
- „Welche potenziellen Kunden haben Sie im Auge?“
- „Wie wollen Sie Ihnen den Mehrwert unserer Produkte aufzeigen?“
- Wie gehen Sie strategisch und taktisch vor, um Ihr Ziel zu erreichen?“

Dann veranlasst er den Mitarbeiter dazu, darüber nachzudenken, mit welchem Vorgehen er das vorgegebene Ziel errei-

chen kann und welche Maßnahmen hierfür nötig sind. Zum Beispiel potenzielle Kunden identifizieren, mit ihnen Kontakt aufnehmen und bei ihnen den Kaufentscheidungsprozess in Gang setzen.

Dies garantiert aber nicht, dass der Mitarbeiter tatsächlich die richtigen Maßnahmen ergreift beziehungsweise diese mit der nötigen Professionalität durchführt. Also sollten sich der Verkaufsleiter und der betreffende Mitarbeiter zudem (regelmäßig) zusammensetzen und analysieren, was es konkret zu tun gilt, damit der gewünschte Erfolg eintritt. Ein probates Mittel hierzu ist es, mit den Verkäufern deren Verkaufserfolge der Vergangenheit zu analysieren. Also, was tat der Mitarbeiter, damit der Erfolg eintrat. Das Ergebnis kann zum Beispiel sein:

- Ich ermittelte zunächst 30 Unternehmen, von denen ich annahm, dass sie einen Bedarf für unsere Software haben könnten.
- Von diesen Unternehmen signalisierten mir sechs, als ich sie anrief, einen Bedarf.

→

## Mitarbeiter im Vertriebsalltag coachen

**Rat & Tat.** Vertriebsleiter sollten viel öfter mit ihren Mitarbeitern Maßnahmen vereinbaren, mit denen diese ihren Verkaufszielen Schritt für Schritt näher kommen, fordert Experte Uwe Reusche, der Autor dieses Fachartikels. Konkret gibt er folgende sechs Tipps:

1. Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern den Verkaufsprozess. Leiten Sie mit ihnen hieraus ab, welche (Arbeits-) Schritte nötig sind, um das geplante Ergebnis zu erzielen. Zum Beispiel: Mögliche Kunden ermitteln, diese anrufen, mit ihnen Präsentationstermine vereinbaren.
2. Vereinbaren Sie dann mit Ihren Mitarbeitern, welche Maßnahmen sie ergreifen sollen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Zum Beispiel: Aus dem Adresspool 50 Erfolg versprechende Kunden herausfiltern, diese bis zum Termin x anrufen, mit mindestens fünf von ihnen einen Besuchstermin vereinbaren.
3. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Reviewtermine, bei denen Sie prüfen, ob die nötigen Maßnahmen ergriffen wurden und die vereinbarten Zwischenziele (Meilensteine zum großen Erfolg) erreicht wurden. Vereinbaren Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern zusätzliche Aktivitäten, sofern absehbar ist, dass das geplante Ergebnis nicht erreicht wird und gewähren Sie Unterstützung.

4. Bewerten und honorieren Sie nicht nur die (End-)Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter, sondern auch die Qualität und Quantität der (Einzel-)Maßnahmen, die ihre Mitarbeiter (auf Ihre Anweisung hin oder in Eigeninitiative) ergreifen, um diese zu erreichen.

5. Schaffen Sie auch emotionale sportliche Anreize durch kleine Aufmerksamkeiten – zum Beispiel ein Flasche Schampus – für den jeweiligen Etappen-Sieger beim Meilenstein-Rennen.

6. Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, bevor Sie mit ihnen neue (Verkaufs-)Ziele vereinbaren, wie ihre bisherigen Verkaufserfolge zustande kamen. Dann erkennen Ihre Mitarbeiter, Erfolg ist planbar. Außerdem erkennen sie dann leichter und ohne ausufernde Diskussionen, welche Maßnahmen für den Erfolg nötig sind. Folglich können sie ihr Verhalten optimieren und aus Ihren Verkäufern werden mit der Zeit Spitzenverkäufer.

**Uwe Reusche (www.ifsm-online.com) ●**



- • Mit drei von ihnen konnte ich einen Präsentationstermin vereinbaren.
- Nach zwei Präsentationen sollte ich ein konkretes Angebot abgeben.
  - Jedes zweite Angebot führte zu einem Abschluss.

Liegen diese Infos vor, wird für den Verkäufer nicht nur klar: Erfolg ist machbar. Er kann jetzt auch durch eine simple Multiplikation ermitteln, wie viele Telefonate er im Juli führen muss, damit er im September wie geplant fünf Lizenzen verkauft.

### Meilensteine auf dem Weg zum Erfolg vereinbaren

Also kann der Verkaufsleiter mit dem Verkäufer auch Meilensteine zum Erfolg vereinbaren. Zum Beispiel:

- Ende Juli müssen (5 x 30) also 150 Adressen von Unternehmen ermittelt sein, die sich für die Software interessieren könnten.
- Bis zum 10. August sollten all diese Unternehmen kontaktiert sein, damit wir voraussichtlich zu (5 x 3) also 15 Präsentationen persönlich eingeladen werden.
- Bis zum 30. August sollten zehn Angebote unser Haus verlassen haben.

So zeigt der Verkaufsleiter seinem Mitarbeiter nicht nur den Weg zum Erfolg auf, er kann auch zwischenzeitlich kontrollieren, ob der gewünschte Erfolg voraussichtlich eintritt. Stellt er zum Beispiel Ende Juli fest: Statt der 150 angepeilten Adressen potenzieller Kunden wurden nur 100 ermittelt, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass im September weniger als fünf Lizenzen verkauft werden. Doch jetzt bleibt noch ausreichend Zeit, um mit seinem Mitarbeiter zu ermitteln, durch welche ergänzenden Maßnahmen das Ziel doch noch erreicht wird.

Ebenso ist es, wenn der Verkaufsleiter oder sein Mitarbeiter Anfang August feststellen: Wenn es so weitergeht, erreichen wir den Meilenstein 15 Präsentationen bis zum 10. August nicht, weil nicht jedes zehnte, sondern nur jedes fünfzehnte Unternehmen mit uns einen Präsentationstermin vereinbart. Auch dann hat der Verkaufsleiter noch genug Zeit, um mit seinem Mitarbeiter zum Beispiel zu analysieren: Kontaktieren wir die falschen

**Training.** Regelmäßige Trainingseinheiten sind wichtig. Trainiert wird nicht während eines Spiels (= beim Kunden), sondern vorher im Trainingslager!



Unternehmen? Wird unsere „Software“ im Telefonkontakt falsch präsentiert? Bleibt der Verkäufer nicht ausreichend am „Ball“?

Also kann der Verkaufsleiter seinem Mitarbeiter bedarfsabhängig auch noch konkrete Tipps geben, wie er zum Beispiel vor der Kontaktaufnahme die Unternehmen ermittelt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Bedarf für die Software haben – sodass der Verkäufer sich nicht verzettelt. Oder wie er die Software am Telefon und im Kundenkontakt animierender präsentiert – sodass mehr Unternehmen Ja zu einer Präsentation sagen.

Außerdem kann der Verkaufsleiter mit seinem Mitarbeiter dann noch ergänzende und unterstützende Maßnahmen vereinbaren, die das Erreichen des Ziels „Verkauf von fünf Lizenzen im September“ sichern. Und bei Bedarf kann er mit dem Verkäufer zudem beispielweise das kundenorientierte Telefonieren noch trainieren, bevor dieser die nächsten Telefonate führt.

### Die Vertriebskompetenz mit System entwickeln

Ein Verkaufs- oder Vertriebsleiter, der so als Coach seiner Mitarbeiter agiert, stellt nicht nur das Erreichen der Verkaufs- oder Vertriebsziele sicher. Er sorgt auch dafür, dass die verkäuferische Kompetenz seiner Mitarbeiter und somit deren Verkaufserfolg kontinuierlich steigt. Unter anderem, indem er sich nach dem „Spiel“, also zum Beispiel nach einer Vertriebsaktion, mit seinen Mitarbeitern zusammensetzt und mit ihnen analysiert, warum diese erfolgreich oder weniger erfolgreich waren. Er agiert somit ähnlich wie die berühmten und bekannten Erfolgstrainer und -coachs wie Pep Guardiola und Jürgen Klopp. Auch sie setzen sich nach Bundesliga-, Premier League- oder Champions-League-Spielen mit ihren Spielern zusammen und analysieren mit ihnen unter anderem die Videoaufzeichnungen der Spiele, um hieraus für die Zukunft zu lernen.

Uwe Reusche ●

**AUTOR**



**Uwe Reusche** ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Institut für Sales & Managementberatung. Das Institut hat sich auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert und bildet unter anderem zertifizierte Sales Coaches aus.

**IFSM Institut für Sales & Managementberatung**  
**Uwe Reusche, Klaus Kessel**  
**Klostergut Besserlich**  
**56182 Urbar bei Koblenz**  
**Tel. 0261 9623641**  
**www.ifsm-online.com**

## Ancelotti: Banale Tipps für Manager

**Buchkritik.** Der berühmte Fußballtrainer Carlo Ancelotti hat zusammen mit zwei Co-Autoren ein Buch für Führungskräfte geschrieben, um ihnen den von ihm bevorzugten Führungsstil der Ruhe zu vermitteln. Außerdem gibt er weitere Tipps, um mit schwierigen Situationen klarzukommen. Die Ratschläge bleiben aber nebulös.

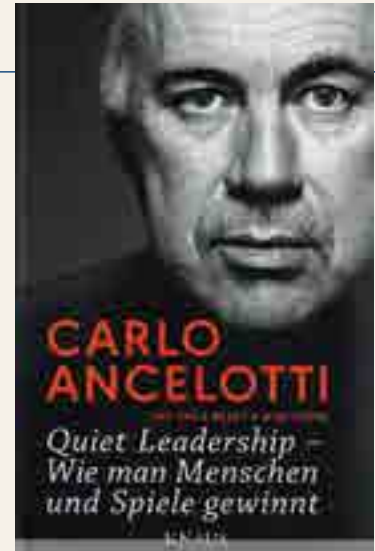
„In der Ruhe liegt die Kraft“, so lautet die Botschaft, die Carlo Ancelotti, einer der erfolgreichsten Fußballtrainer der Welt, für die Führungskräfte im Business bereithält. Er wurde 1959 in Reggiolo in Italien geboren, begann seine Karriere als Mittelfeldspieler beim AS Rom und beim AC Mailand. Ancelotti trainierte und managte unter anderem die Clubs AC Mailand, FC Chelsea, Paris Saint-Germain und zuletzt das Team von Real Madrid. Er hat den wichtigsten Titel im europäischen Fußball, die Champions League, fünfmal gewonnen – zweimal als Spieler und dreimal als Trainer. Zur Saison 2016/2017 unterschrieb Ancelotti als Cheftrainer beim FC Bayern München.

### „Ich verdanke meiner Ruhe alle Erfolge“

Geprägt wurde Ancelotti nach eigenen Aussagen durch das Wesen seines Vaters, eines norditalienischen Bauern, der ruhig, besonnen, diszipliniert und nach festen Grundsätzen sein Leben organisierte und von allen Menschen respektiert wurde. Zwar sei die Familie arm gewesen, aber so habe er wenigstens früh den Wert von harter Arbeit erkannt. Ancelotti nennt seine Art zu führen „Quiet Leadership“ (was wir mit „zurückhaltendem Führungsstil“ übersetzen). „Ich glaube, dass eine Führungskraft nicht herumbrüllen oder mit eiserner Faust regieren muss, um ihre Autorität zu behaupten“, schreibt er. Ein zurückhaltender Führungsstil sei andererseits keine Nachgiebigkeit oder Schwäche. „Wer ruhig und überlegt handelt, Vertrauen aufbaut und besonnen Entscheidungen trifft, seinen Einfluss und seine Überzeugungskraft einsetzt und eine Aufgabe professionell angeht, der verströmt Macht und Autorität.“ Natürlich müsse immer klar sein, wer das Sagen habe. Aber diese Einsicht müsse das Ergebnis von Respekt und Vertrauen sein.

„Ich weiß, dass ich meine Erfolge meiner Ruhe und Gelassenheit verdanke“, schreibt der Fußballtrainer. „Gelassenheit und Ruhe sind gut“ und „Hektik und Rumbüllen sind schlecht“ – diese Kernbotschaft von Ancelotti ist natürlich purer Blödsinn. In der Wirklichkeit müssen erfolgreiche Führungskräfte je nach Situation sowohl autoritär als auch partizipativ führen können. Den Co-Autoren Chris Brady, Professor für Managementstudien und Direktor des Centre for Sports Business der Salford University in England,

**Carlo Ancelotti.**  
Der berühmte  
Fußballtrainer  
erzählt seine  
Karriere und lei-  
tet Tipps für das  
Business ab..



und Mike Forde, englischer Sportmanager, ist es zum Glück gelungen, ein paar Weggefährten von Ancelotti zu interviewen, die bestätigen, dass der Italiener durchaus Wutausbrüche haben kann. Einmal habe er aus Jähzorn gegen eine Kiste getreten, sodass einem sehr berühmten Spieler Gegenstände an den Kopf geflogen seien. Ein anderes Mal habe sich ein Spieler aus Trotz geweigert, weiter an einem gemeinsamen Training teilzunehmen und Ancelotti sei ihm in die Kabine hinterhergerannt und habe ihn mit sehr ernster Stimme angebrüllt: „Wenn Du nicht rausgehst, muss ich Dich töten.“ Ein schönes Beispiel dafür, dass sich Führen eben doch nicht auf einen simplen Lehrsatz reduzieren lässt.

### Es bleibt bei Binsenweisheiten

Die Co-Autoren versuchen zwar, Ancelottis Art als eine besonders gelungene Form des Ansatzes der „dienenden Führung“ von Robert K. Greenleafs darzustellen, aber dass der Hauptantrieb eines Fußballtrainers „Fürsorge“ sein soll, ist wenig glaubwürdig. Ansonsten gibt es am Ende eines jeden Kapitels banale Ratschläge wie: „Fördern Sie eine Kultur des Zuhörens“, „Ihre Gedanken müssen immer ums Gewinnen kreisen“, „Selbstvertrauen erzeugt Vertrauen“, „Höre nie auf zu lernen“ oder „Suche nach Lösungen und nicht nach Schuldigen“, „Die Kultur eines Vereins frisst die Strategie zum Frühstück“ oder „Spieler sollten nicht nur ehrgeizig, sondern auch teamorientiert sein“.

Das Buch zum Thema: Carlo Ancelotti, Chris Brady: „Quiet Leadership – Wie man Menschen und Spiele gewinnt“, Verlag Albrecht Knaus, München, Mai 2016, 320 Seiten, 19,99 Euro. Das Buch belegt derzeit den Amazon Bestseller-Rang Nr. 1 in der Kategorie Bücher/Personalmanagement.

Martin Pichler ●



# Kriterien für eine „passende“ Coaching-Ausbildung

**RATGEBER.** Wenn man sich die Fülle an Coaching-Ausbildungen anschaut, fällt es gar nicht so leicht, die „richtige“ für sich selbst auszusuchen. In diesem Ratgeberartikel zählen Christiane Richter und Peter Reitz die wichtigsten Kriterien für die Auswahl einer individuell passenden Coaching-Grundausbildung auf.

Der Beruf des Coachs ist wie der Beruf des Trainers nicht staatlich anerkannt. Es gibt einige Coaching-Verbände, die sich um die Etablierung eines einheitlichen Ausbildungsstandards bemühen, doch ist dieser noch in weiter Ferne. Bis dahin gibt es eine Vielzahl von professionellen Ausbildungsmöglichkeiten, die auf die Arbeit als Coach vorbereiten. Das heißt: Jeder

Interessent hat die Qual der Wahl! Durch die Kriterien, die dieser Artikel seinen Lesern an die Hand gibt, soll es leichter werden, für sich die passende Ausbildung zu finden. Diese Kriterien sind:

- **Ausbildungsformat**

Bei einer Coaching-Ausbildung können Sie grundsätzlich zwischen Fernstudium,

Präsenzveranstaltung und universitärem Studium unterscheiden.

**Fernstudium:** Entscheiden Sie sich für ein Fernstudium, wird Ihnen das Coaching-Wissen in thematisch gegliederten Studienbriefen präsentiert. Diese arbeiten Sie zu Hause selbstständig durch. Zusätzlich bearbeiten Sie zum Studienbrief passende Einsendeaufgaben und senden





Foto: Illa Schütte

**Räume.** Lerner wollen in „schönen“ Räumen lernen. Auch darauf gilt es zu achten. Das Foto zeigt eine Dialogübung für zwei Personen während einer Coaching-Ausbildung des Teams Fischer-Epe in Hamburg.

oder mehrere Präsenzseminare angeboten, in denen die Lernenden auch praktisch arbeiten und das Gelernte in die Praxis oder in den Austausch mit anderen Teilnehmern bringen können. Ein großer Vorteil dieser Art von Ausbildung ist das zeitunabhängige Lernen. So können Sie die Inhalte zu einer Ihnen passenden Zeit bearbeiten. Ferner fallen keine Reisezeiten an, da Sie von zu Hause aus, von unterwegs oder an einem anderen angenehmen Ort lernen können. Kurzum: Diese Art des Lernens bietet größtmögliche Flexibilität. Zu erwähnen ist auch der relativ günstige Preis. Außerdem fallen keine Zusatzkosten für Reise, Übernachtung und Verpflegung an – außer bei zusätzlichen Praxisveranstaltungen.

Demgegenüber gibt es unserer Ansicht nach aber auch Nachteile: Man muss stets eine hohe Eigenmotivation aufbringen, um seine Lernzeit zu strukturieren und die Inhalte durcharbeiten. Außerdem gibt es wenig oder keine Präsenzzeiten, in denen Sie praktisch üben können, damit das Wissen in Erfahrung und Können übergeht. Ihre Coach-Persönlichkeit entwickelt sich jedoch sehr stark durch Selbsterfahrung, Feedback von anderen und die Gestaltung realer Coaching-Prozesse. Fraglich ist somit die Praxistauglichkeit, da durch die fehlenden Präsenzzeiten Coaching-Prozesse nicht oder nur sehr eingeschränkt verfolgt werden können.

**Präsenzausbildung:** Von einer Präsenzausbildung spricht man, wenn die Coaching-Ausbildung mit einer festen Ausbildungsgruppe in einem Seminarhaus, Hotel oder Ähnlichem stattfindet. In solch einem Rahmen werden die Inhalte in der Regel persönlich von Lehr-Coachs oder Lehrtrainern vermittelt, reflektiert und in Kleingruppen geübt. Manchmal werden Coaching-Ausbildungsgänge auch von Hochschulen angeboten. Dies sind dann keine offiziellen Studiengänge, sondern die Teilnehmer erhalten nach der Ausbildung ein Hochschulzertifikat. Die Coachs dürfen sich dann beispielsweise „Business Coach (FH)“ nennen. Ein großes Plus dieser Art des Lernens ist der unmittelbare Kontakt mit den Lehrpersonen, den anderen Teilnehmern sowie das unmittelbare Erleben von Coaching-Prozessen. Nicht zu unterschätzen ist auch der

Vorteil, dass die Lehr-Coachs meistens selbst als Coach arbeiten und somit viel Erfahrungswissen und Praxis in die Ausbildung einbringen können. Durch den regelmäßigen Kontakt zur Ausbildungsgruppe ist es außerdem möglich, dass sich später Kooperationen oder berufliche Freundschaften entwickeln. Ein Nachteil der Präsenzausbildung kann der Preis sein. Die Kosten hierfür können deutlich über denen eines Fernkurses liegen. Dazu haben Sie feste Ausbildungszeiten, die Sie in Ihre persönliche Planung integrieren müssen. Zu erwähnen ist auch, dass durch Reisekosten ein weiterer finanzieller Aufwand entstehen kann, der je nach Art der Unterbringung nicht unerheblich ist.

**Universitäres Studium:** Einige Hochschulen bieten die Möglichkeit an, Coaching zu studieren. Oft findet das Studium in Form eines Aufbaustudiengangs statt und dauert ein bis zwei Jahre. Nach bestandener Abschlussarbeit berechtigt dies zur Nennung eines Hochschulabschlusses. Eine entsprechende Bezeichnung könnte zum Beispiel sein: „Beratung in der Arbeitswelt – Coaching, Supervision und Organisationsberatung, Master of Arts (M. A.)“. Es gibt auch komplette Studiengänge, wie zum Beispiel an der Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst in Berlin. Dort existiert ein siebensemestriger Studiengang zum LifeCoach, der mit dem Bachelor of Science abschließt. Auch bei einem universitären Studium gibt es Vor- und Nachteile. Ein möglicher Vorteil ist die umfangreiche Ausbildungszeit (inklusive sich anschließender Bachelor- und/oder Masterarbeit). Je nach Betrachtungsweise könnte dies aber auch ein Manko sein. Nach Abschluss des Studiums ist man berechtigt, einen akademischen Titel zu führen. Oft wird ein solches Studium berufs begleitend durchgeführt, was die Ausbildungszeit nochmals verlängert. Je nach Entfernung der Uni zum Wohnort sind anfallende Zusatzkosten für Unterkunft und Verpflegung zu beurteilen. Eine wichtige Überlegung ist der Preis. Derzeit sind alle Angebote mit Hochschulabschluss privatwirtschaftlich organisiert. Das heißt, man muss sie aus eigener Tasche bezahlen. Gehen Sie davon aus, dass die Gebühren im fünfstelligen Bereich liegen. →

diese dann zum persönlichen Studienbetreuer, der sie korrigiert und zurückschickt. Gleichzeitig kann man dem persönlichen Ansprechpartner per E-Mail oder am Telefon Fragen stellen oder ihn zu bestimmten Sprechzeiten persönlich erreichen. Die unter diesem Format angebotenen Kurse zum Thema Coaching heißen manchmal auch „Psychologischer Berater“, „Personal- und Business-Coach“ oder „Businesscoaching und Change-management“. Sehr oft haben diese eine Regelzeit von ein bis drei Jahren und sind über diese Zeit hinaus verlängerbar.

Meist ist es möglich, den Fernkurs vorab zu testen, um zu schauen, ob einem die Aufmachung der Lehrbriefe und der Einsendeaufgaben sowie die Kursbetreuung liegen. Häufig werben die Kurse mit Gütesiegeln und Zertifizierungen, wie zum Beispiel dem Stempel „staatlich geprüft“ der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht. In manchen Fernkursen werden zusätzlich zu den Lernunterlagen ein

## → • **Ausbildungsdauer**

Eine professionelle Coaching-Ausbildung beginnt laut dem Deutschen Verband für Coaching & Training ([www.dvct.de](http://www.dvct.de)) bei 150 Stunden. Das gilt als absolutes Minimum. Coaching-Kompetenz zu entwickeln braucht (Entwicklungs-)Zeit und Reflexionsmöglichkeit. Auf der Suche nach einer passenden Ausbildung werden Sie unterschiedliche Ausbildungen prüfen und bestimmen Wert auf Investitionsschutz legen. Damit meinen wir, dass das Verhältnis von Kosten und Nutzen stimmt. Prüfen Sie für sich ernsthaft, ob Angebote wie „in einer Woche zum professionellen Coach“ seriös sind und auf eine verantwortungsvolle Coaching-Tätigkeit vorbereiten. Zusätzlich sollte man Zeit für Lerngruppen, Supervisionstreffen und natürlich auch für eine angemessene Eigenlernzeit einplanen.

## • **Gruppengröße**

Dieses Kriterium spielt nur bei einer Präsenzausbildung eine Rolle. Auch hier können Sie sich überlegen, wie groß die Gruppe sein soll, in der Sie sich wohlfühlen. Sind Sie jemand, der es eher persönlich mag, mit einer Gruppenstärke bis circa zehn Personen, oder fühlen Sie sich wohler in einer Gruppe von 15 bis 20 Personen? Klar, bei einer kleineren Gruppe ist der Einzelne stärker gefordert und steht häufiger im Mittelpunkt als in einer größeren Gruppe. Dafür kann es in großen Gruppen aufgrund der Anzahl unterschiedlicher Charaktere eine stärkere Gruppendynamik geben, was auch sei-

nen Reiz hat. In einer kleineren Gruppe kann man sich nicht so einfach aus dem Weg gehen, sondern muss sich mit allen anderen Teilnehmern irgendwann auseinandersetzen.

## • **Praxisnähe**

Entscheidend für den Aufbau Ihrer Coaching-Kompetenz ist die Fähigkeit, praktische Coaching-Gespräche sicher, strukturiert und zielführend zu gestalten. Demnach sollten in einer Coaching-Ausbildung auch echte Fälle gecoacht werden. Nur so wird die Praxis erlebbar und das eigene Handeln erfahrbar. Versuchen Sie also bei Ihrem Auswahlprozess zu erfahren, wie hoch der Praxisanteil in der Ausbildung sein wird. Überprüfen Sie auch, wie wichtig Ihnen der geschäftliche Einstieg in das Coaching-Business ist. Für viele Interessenten ist es bedeutsam, auf das echte Leben als Coach vorbereitet zu werden. Dazu gehören Dinge wie Marketing, Positionierung, Außenauftritt, Netzwerkarbeit, Preisgestaltung und vieles mehr.

## • **Ausbildungsleitung (Erfahrung, Qualifikation)**

Wer sind Ihre zukünftigen Lehr-Coachs und mit welchem Erfahrungshintergrund arbeiten sie? Ist ein persönlicher Kontakt möglich? Haben Sie das Gefühl, sie nehmen sich für Sie Zeit? Ist Ihnen die Person sympathisch? Macht sie einen zuverlässigen, kompetenten Eindruck? Bekommen Sie alle Informationen, die Sie benötigen? Aus unserer Sicht ist es wichtig,



**Buchtipps.** Christiane Richter und Peter Reitz: Jetzt werde ich Coach! Beltz Verlag, Weinheim 2016, 204 Seiten, 29,95 Euro

von Lehr-Coachs ausgebildet zu werden, die tatsächlich Praxiserfahrung als Coach haben. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies nicht immer so ist. Außerdem sollten die Lehr-Coachs einige Jahre Erfahrung in der Vermittlung von Lerninhalten und in der Gestaltung von Lernprozessen haben und genügend Selbsterfahrung vorweisen können.

Unsere Empfehlung: Nehmen Sie persönlichen Kontakt auf. Erstellen Sie vorher eine Liste mit möglichen Fragen und lernen Sie Ihre zukünftigen Ausbilder persönlich via Telefon oder Skype kennen. Haben Sie anschließend das Gefühl, der Person vertrauen zu können? Ist sie Ihnen sympathisch? Hat sie sich Zeit genommen und alle Fragen beantwortet? Bedenken Sie, dass sich im Laufe der Ausbildung ein persönliches Verhältnis entwickeln soll.

## • **Möglichkeiten zur Selbsterfahrung und zur Reflexion**

Neben einer vielfältigen methodischen Ausrichtung sollte in einer guten Coaching-Ausbildung auch die persönliche Weiterentwicklung des Teilnehmers im Fokus stehen, damit Sie das entwickeln können, was man als „Coach-Persönlichkeit“ bezeichnet. Daher sollten die fachlichen Inhalte selbsterfahrungsorientiert vermittelt werden. Das bedeutet, dass Sie im Laufe der Ausbildung auch selbst einen Coaching-Prozess durchleben! Hierbei haben Sie die Möglichkeit, sich mit Ihren eigenen Themen und blinden Flecken zu konfrontieren. Dies kann durch die Art der Lehrübungen oder durch Gruppendynamiken ausgelöst und von den Lehr-Coachs durch entspre-

**AUTORIN**



**Christiane Richter**  
ist Diplom-Ingenieurin und Erwachsenenbildnerin mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung im Business-Coaching mit dem Spezialgebiet Konfliktbewältigung.  
**Institut für Coaching & Kompetenz Richter-Reitz GbR**  
Bulgenbachweg 14a, 13465 Berlin  
Tel. 030 71538283  
[www.ifck.de](http://www.ifck.de)

**AUTOR**



**Peter Reitz**  
hat Psychologie studiert und ist systemisch ausgebildet. Er arbeitet seit über zehn Jahren freiberuflich im Bereich Lehre, Kompetenzentwicklung, Coaching. In Frankfurt betreibt er die Change-Active-Akademie.  
**Institut für Coaching & Kompetenz Richter-Reitz GbR**  
Bulgenbachweg 14a, 13465 Berlin  
[www.ifck.de](http://www.ifck.de)

chende Impulse verstärkt werden. Allerdings erfordert dies auch Mut von den Lehr-Coachs, da sich die Stimmung in der Gruppe deutlich verändern kann. Aus unserer Erfahrung trägt dies aber in aller Regel deutlich zur Weiterentwicklung jedes Einzelnen bei.

• **Kontakt zu ehemaligen Teilnehmern**

Bei der Wahl des Ausbildungsanbieters kann sowohl der Internetauftritt als auch der Kontakt mit den Lehr-Coachs erste wichtige Anhaltspunkte liefern. Manchmal ist es auch möglich, mit ehemaligen Absolventen zu sprechen und deren Meinung über die Ausbildung einzuholen. So entsteht noch einmal ein anderes Bild, wenn die Ehemaligen ihre persönlichen Eindrücke und Erfahrungen schildern. In einem solchen Gespräch kann man als Interessent fragen, was die Vor- und Nachteile der Ausbildung aus Teilnehmer-sicht sind. Diese Sicht ist natürlich rein subjektiv.

• **Preis**

Wie überall spielt auch bei der Ausbildung der Preis eine Rolle. Wenn man sich auf die Suche nach einer Coaching-Ausbildung begibt, wird man erhebliche Preisunterschiede feststellen. Große Namen verlangen oft auch ein großes Honorar. Sinnvoll ist es, neben dem Gesamtpreis auch den Preis pro Stunde zu ermitteln, um Preise vergleichen zu können. Ein Beispiel: Der Ausbildungsanbieter verlangt einen Preis von 4.500 Euro. Die Anzahl der Präsenzstunden beträgt 140. Daraus folgt ein Stundenpreis von 32 Euro. Beachten Sie hierbei, ob die Ausbildungsstunden als Unterrichtseinheiten (à 45 Minuten) angegeben werden oder als volle Zeitstunden. Ist Teilzahlung für Sie wichtig? Falls ja, zögern Sie nicht, danach zu fragen.

Dieser Artikel ist ein für „Wirtschaft + Weiterbildung“ bearbeiteter Auszug aus dem Buch „Jetzt werde ich Coach“. Dort

werden auch noch weitere Auswahlkriterien für eine Coaching-Ausbildung vorgestellt und ausführlich beschrieben. Diese zusätzlichen Kriterien betreffen ...

- den Ort der Ausbildung (Anreise?)
- die methodische Ausrichtung
- die Art der Zertifizierung
- die Ethikverpflichtung der Ausbilder
- den Internetauftritt der Ausbilder
- die Fördermöglichkeiten durch Bildungsurlaub und staatliche Bildungsgutscheine.

Nicht alle insgesamt 14 (!) Kriterien sind für jeden, der für sich eine Coaching-Ausbildung sucht, gleich bedeutsam. Es macht Sinn, wenn ein Interessent für sich nicht mehr als fünf Hauptkriterien festlegt und dann mit einem entsprechenden Fokus zielgerichtet die Endphase seines Entscheidungsprozesses einleitet. Nur so kommt man in einer vernünftigen Zeit zu einer Ausbildung, die auch wirklich individuell „passt“.

**Christiane Richter / Peter Reitz** ●

## Ausbildung zum Systemischen Coach

**Start: 06. - 08. Oktober 2016**



**Johannes Schley**  
Leiter IOS Akademie und  
Lehrtrainer

### 1-jähriges Curriculum

- ☐ 6 x 3-tägige Themenmodule
- ☐ Methoden & Techniken, Selbstreflexion, Praxis & Supervision
- ☐ Gesamt: 1 Jahr mit 21 Tagen
- ☐ Exklusive Gruppen von 10 - 14 Teilnehmern



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH  
Geibelstraße 46 b ■ 22303 Hamburg  
[www.ios-akademie.org](http://www.ios-akademie.org)

**Noch bis 31. Juli bewerben!**






## Praxisorientierte Ausbildung zum Business Coach

- Entwicklung von Coaching- und Führungskompetenzen
- Nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung
- Intensiver Praxisteil mit Supervision
- Abschluss: Business Coach
- Kleingruppe mit maximal 12 Teilnehmern
- Nächster Start: Oktober 2016

**Professional School of Business & Technology | Hochschule Kempten**  
 Bahnhofstraße 61 · 87435 Kempten · Telefon 08 31 25 23- 9585  
[www.hs-kempten.de/weiterbildung](http://www.hs-kempten.de/weiterbildung) · [weiterbildung@hs-kempten.de](mailto:weiterbildung@hs-kempten.de)  
[www.facebook.com/psbt.kempten](https://www.facebook.com/psbt.kempten)



**TRAININGSKONZEPT.** Es gibt viele Gründe, ein einheitliches Personalentwicklungsprogramm flächendeckend für alle Führungskräfte einer Firma zu starten. Bei der EUROPART GmbH in Hagen-Haspe sollten die Führungskräfte lernen, „bewusster zu führen“ und ihre Rolle als Führungskraft professioneller auszugestalten. Das Unternehmen ist Europas führender Händler für Nutzfahrzeuersatzteile und Werkstattbedarf.

# Bewusster führen

Das einstige Familienunternehmen, dessen Führungskultur stark auf den Inhaber zugeschnitten war, wurde im Jahr 2011 von Finanzinvestoren übernommen. Auf dem Weg zu einem prozess- und ergebnisorientierten Unternehmen wurde unter anderem die Führungskultur eingehend analysiert.

Wie bei vielen anderen Unternehmen auch geschah Führung viel zu intuitiv und oft einfach unbewusst. Langjährige Führungskräfte hinterfragten ihre Art zu führen meist nicht mehr, glichen sie nicht mit den Unternehmenswerten ab. Junge Führungskräfte bekamen keine verlässlichen Leitplanken und Werkzeuge – ebenso wenig wie eindeutig definierte Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Oft wurde das Führen von Mitarbeitern im stressigen Arbeitsalltag vergessen oder es wurde ihm ein zu niedriger Stellenwert beigemessen. Und genau das wollte die Geschäftsführung mit einer umfassenden Trainingsoffensive, die sich vorerst auf die 100 Führungskräfte in Deutschland beschränkte, ändern. Das Ziel: Führung soll bewusster geschehen, verbindlich sein, mit klar definierten Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – und in jedem Fall keine Einbahnstraße.

## Rückzug auf eine Expertenposition war möglich

Die Trainingsoffensive bekam den Namen „Leadership@Europart“ und wurde zusammen mit dem Institut für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld konzipiert und durchgeführt. „Das wesentliche Ziel war, dass sich alle Führungskräfte auf das Thema ‚Führung‘ einlassen sollten“, erläutert Christian Risse,

Senior Berater des IME und Projektleiter in diesem Programm. „Daher stand im Vordergrund, dass die Führungskräfte die Bedeutung und Verantwortung ihrer Tätigkeit erkennen und konkrete Werkzeuge erlernen.“ Gemeinsam wurde ein praxisnahes und nachhaltiges Qualifizierungskonzept entwickelt. Alle rund 100 (deutschen) Führungskräfte unterhalb der Geschäftsführungsebene wurden in der Anwendung grundlegender Führungsinstrumente und in der Führungskommunikation geschult. Die Maßnahme bestand aus folgenden fünf Modulen, denen ein halbtägiger Workshop für die Geschäftsleitung vorgeschaltet war:

- **Modul 1 (zwei Tage):** Rollenklärung und Grundlagen der Führung.
- **Modul 2 (ein Tag):** Kommunikation und Gesprächsführung.

- **Modul 3 (zwei Tage):** Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten.
  - **Modul 4 (ein Tag):** Führen von Teams und Change Management.
  - **Modul 5 (ein Tag):** Gesunde Leistungsfähigkeit und Selbstmanagement.
- Beim ersten Modul der Maßnahme, die jeweils immer von rund neun Teilnehmern besucht wurde, war ein Mitglied aus der Geschäftsleitung zu Beginn anwesend und sensibilisierte die Führungskräfte für die Bedeutung des Programms. „Wir sitzen alle in einem Boot. Wir müssen jedoch auch in die gleiche Richtung rudern. Das zu unterstreichen und die Erwartungen zu verdeutlichen, ist uns sehr wichtig!“, fasst Karin Mehwald, die Direktorin HR International, die Botschaft zusammen. Außerdem





**Karin Mehwald.** Die Direktorin „Human Resources International“ verfügt über große Erfahrung im Change Management.



**Christian Risse.** Der Senior Berater des IME in Bielefeld war Projektleiter des Entwicklungsprogramms.

sandte die Unternehmensspitze noch folgendes Signal aus: „Wir wünschen uns, dass jede Führungskraft für sich selbst ganz bewusst entscheidet, ob sie die Verantwortung für Mitarbeiter weiterhin übernehmen möchte oder nicht. Wer im laufenden Programm erkennt, dass er lieber nicht als Führungskraft tätig sein möchte, erhält die Option, ohne Gesichtsverlust als Experte in die Linie zurückzuwechseln.“ Implizit wurde so noch einmal darauf hingewiesen, dass das Unternehmen eigenverantwortliche Entscheidungen schätzt und respektiert. Von den Teilnehmern trat am Ende keiner von seiner Führungsrolle zurück. Anfängliche Zweifler erklärten, dass sie ihre Rolle als Führungskraft jetzt besser verstehen könnten und genügend Tools für schwierige Führungssituationen zur

Verfügung gestellt bekommen hätten. Dem Personalbereich war es sehr wichtig, dass jede Gruppe „durchmischt“ zusammengesetzt wurde. So trafen sich die Vertreter unterschiedlicher Führungsebenen und Regionen in einem Training. Es war allerdings ausgeschlossen, dass eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern zusammen trainiert wurde. Die Mischung der Hierarchiestufen brachte wie geplant mehr Verständnis füreinander und bereicherte den Ansatz der „kollegialen Beratung“, der während der fünf Module eingeübt wurde.

Ganz allgemein gesagt ging es während der gesamten Maßnahme nicht so sehr um Führungstheorien und Führungsmodelle, sondern um die konkreten Aufgaben von Führungskräften (wie „situativ führen“, „Feedback geben“ oder „Mitarbeiter coachen“) und die Verantwortung, die sie tragen. Weitere Besonderheiten der PE-Maßnahme waren:

- Der Maßnahme war kein Assessment vorgeschaltet. Das Unternehmen legte bewusst Wert darauf, dass das Training keine Personalauswahl-, sondern eine Personalentwicklungsmaßnahme ist.
- Vor Beginn wurde einer der gängigen „Persönlichkeitstests“ durchgeführt, um anhand von „Typen“ deutlich zu machen, wie unterschiedlich Menschen sein können und um mit diesen Unterschieden im Führungsalltag bewusst umzugehen.
- Jede Staffel wurde mit zwei Trainern konzipiert. Jeweils nach der Hälfte der Module fand der Trainerwechsel statt, um einen zusätzlichen „Perspektivwechsel“, den ein neuer Trainer mit sich bringt, einzubauen. Auch Veränderungen in der Gruppendynamik, die

der Trainerwechsel mit sich brachte, wurden thematisiert.

- Im Wesentlichen setzte die Maßnahme auf „erfahrungsorientiertes Lernen“ und eine Förderung der Eigeninitiative. Es gab überwiegend Rollenspiele, Fallarbeit oder Simulationen. Wenn ausgesuchte Modelle vermittelt wurden, dann wurden sie auch immer gleich ausprobiert. Dazu gab es Feedbackschleifen. Kommunikationsstrategien wurden zum Beispiel in Dreiergruppen eingeübt: Einer war Führungskraft, ein anderer sein Mitarbeiter und der Dritte war Beobachter, der die Einhaltung der Regeln sicherstellte.
- In der Zeit zwischen den Präsenztrainings lernten die Teilnehmer mit einem speziell für sie produzierten „Lerntagebuch“ (Was habe ich für Erkenntnisse gewonnen? Was habe ich mir vorgenommen?) und mit 30 postkartengroßen Lernkarten. Themen, die sich in einem Training als besonders interessant herausstellten, wurden im Nachgang noch mit „E-Mail-Remindern“ vertieft.
- Die Arbeit an echten Fällen und Fragestellungen der Teilnehmer stand im Vordergrund. Die Einführung einer „kollegialen Beratung“ im Unternehmen wurde vorbereitet.
- Am Ende des letzten Moduls wurden auch die Wünsche der Teilnehmer für künftige Trainings abgefragt. Die Personalentwicklung wird diese sehr individuellen Rückmeldungen auswerten, um vertiefende Maßnahmen zu entwickeln.

### „Ziel erreicht, es geht weiter!“

„Es ist uns gelungen, auch alte Hasen aus den Niederlassungen zu begeistern“, resümierte HR-Direktorin Karin Mehwald. Auch diejenigen, die noch nicht lange in Führungsverantwortung standen, bestätigten den Erfolg. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das „Wir-Gefühl“ wurde gestärkt und eine vertrauensvolle Lernatmosphäre geschaffen. Führungsaufgaben werden jetzt viel bewusster wahrgenommen. Der „Mix“ der Führungsebenen in den Gruppen ermöglichte eine breite Diskussion und einen offenen Austausch unter Kollegen.

Martin Pichler ●



**Vor Ort präsent.** Produkte und Services für Nutzfahrzeuge bietet EUROPART in 28 europäischen Ländern an über 300 Standorten.

# „Wir sind nach wie vor Fans von Präsenzseminaren“

**40 JAHRE IME.** Das Institut für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld berät, begleitet und unterstützt seit 40 Jahren mittelständische und große Unternehmen in allen Fragen der Personalentwicklung. Der Geschäftsführer Martin Karger stellt in diesem Interview seine beiden Geschäftsbereiche „Offene Seminare“ und „Inhouse Leistungen“ vor (7 feste Mitarbeiter, rund 100 freiberufliche Trainer) und spricht über die Zukunft der PE.

## Wie hat vor 40 Jahren alles angefangen?

**Martin Karger:** Das Unternehmen Dr. Oetker aus Bielefeld hat 1976 das IME gegründet. Vor 40 Jahren war Weiterbildung und Personalentwicklung längst nicht so selbstverständlich wie heute. Oetker hat bereits früh in die systematische Entwicklung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter investiert. Mit dem IME als eigenständig am Markt agierende Akademie wurde dieses Weiterbildungs-Know-how auch anderen Unternehmen zur Verfügung ge-

stellt. Dem IME war in die Wiege gelegt, seine Leistungen an den aktuellen Erfordernissen der Unternehmenspraxis und den Jobanforderungen von Mitarbeitern auszurichten zu müssen.

## Wie sind Sie selbst zum IME gekommen?

**Karger:** Nach Abschluss meines Studiums der Wirtschaftswissenschaft in Gießen kam ich 1984 als Personalreferent zu Dr. Oetker nach Bielefeld. Unsere Abteilung hatte die Aufgabe, die Firmen der Oet-

ker-Gruppe bei der Suche, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und Spezialisten zu beraten und zu unterstützen. Ich bekam früh die Chance, mich als Moderator und interner Trainer ausbilden zu lassen und kam darüber in Kontakt mit dem IME. Einige Jahre konnte ich als Personalentwickler in der Oetker-Gruppe Erfahrungen sammeln und meine Kenntnisse als Workshop-Moderator und Trainer vertiefen. 1991 wechselte ich schließlich zum IME und habe 1993 gemeinsam mit IME-Kollegen die Geschäftsanteile an der Gesellschaft vollständig erworben. Seit 2011 bin ich alleiniger Geschäftsführer und Gesellschafter.

## Welche Grundidee steckt hinter dem IME?

**Karger:** Das IME versteht sich als Systemanbieter für die Personalentwicklungsthemen in Unternehmen. Wir beraten, konzipieren und setzen Entwicklungsmaßnahmen in enger Abstimmung mit unseren Auftraggebern um. Damit leisten wir einen Beitrag zur strategischen und systematischen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Aus diesem Anspruch erklärt sich das breite Leistungsspektrum des IME. Hierzu gehören das offene Seminarprogramm, mit dem wir deutschlandweit als Trainingsanbieter auftreten und unsere Inhouse-Leistungen, mit denen wir gezielt individuelle Entwicklungsbedarfe unserer Kunden bearbeiten. Somit liefern wir unseren Kunden für die unterschiedlichsten Anforderungen an eine moderne Personalentwicklung ein umfassendes Beratungs- und Leistungsspektrum aus einer Hand an.



**IME-Team (v.l.):** Marketingleiterin Ute Bremer, Geschäftsführer Martin Karger und Marion Schopen, Senior Manager Inhouse, präsentieren das neue IME-Logo. Es ist mit seinen Kleinbuchstaben und zwei frischen Rottönen leichter und moderner geworden. Das Logo kommuniziert visuell Offenheit und Transparenz und will so für die Unternehmensphilosophie des IME stehen.



### Warum sollte jemand zu Ihnen in ein offenes Seminar kommen?

**Karger:** Unser Anliegen ist es, eine stärkerorientierte Personalentwicklung zu unterstützen, die die Potenziale des Einzelnen sichtbar macht und gezielt fördert. Daher sind unsere Seminare durch einen hohen Anteil an Übungssituationen gekennzeichnet, an denen Teilnehmer aktiv mitwirken und dadurch die Chance bekommen, ein differenziertes und konstruktives Feedback über ihr Verhalten und die Wirkung auf andere zu erhalten. Hinzu kommt speziell bei offenen Seminaren der Erfahrungsaustausch der Teil-

felder der Mitarbeiter. Mit Development Programs führen wir spezielle Entwicklungsprogramme für Führungskräfte aller Managementebenen sowie Experten ohne Führungsverantwortung durch und unterstützen damit die Unternehmen, Mitarbeitern interessante Karrieremöglichkeiten anzubieten. In Business Coachings stehen Coaches bereit, wenn herausfordernde oder schwierige berufliche Phasen bewältigt beziehungsweise die persönliche Performance verbessert werden sollen. Mit der Workshop-Moderation bringen unsere Moderatoren Konsequenz und Zielsetzung in die Arbeits- und Dis-

jedem Auftrag auch das maßgeschneiderte, passende Format.

### Welche Trends sehen Sie aktuell im Bereich der Personalentwicklung?

**Karger:** Durch die Digitalisierung verändert sich einiges. Früher haben Firmen langfristig für das folgende Jahr Maßnahmen gebucht. Heute ist alles viel schneller und Maßnahmen – auch komplexe – werden extrem kurzfristig umgesetzt. Neben dieser Kurzfristigkeit sind verkürzte Formate eine weitere Tendenz. Früher waren Seminare drei, vier, manchmal fünf Tage lang. Heute sollen zweitägige Seminare am besten auf einen Tag verkürzt werden. Aber die Dynamik von längeren Seminaren ist auf einen Tag nicht so einfach übertragbar.

## „Von den Mitarbeitern wird das eigenverantwortliche Lernen viel stärker gefordert als früher.“ Martin Karger

nehmer aus verschiedenen Unternehmen, der zusätzliche Anregungen und Perspektiven für Praxissituationen liefert. Und schließlich soll auch der Spaß am Lernen nicht zu kurz kommen.

### Ihr zweites Geschäftsfeld sind Inhouse-Leistungen. Was verbirgt sich genau dahinter?

**Karger:** Bei den Inhouse-Leistungen beschäftigen wir uns mit individuellen Kundenanfragen, die wir mit Blick auf die Ziele des betreffenden Unternehmens bearbeiten, sodass zum Beispiel die Mitarbeiter alle Anforderungen erfüllen können und ihre Persönlichkeit sowie ihre Fähigkeiten nutzen. Um den speziellen Gegebenheiten des Unternehmens gerecht zu werden, klären wir im Vorfeld den konkreten Bedarf und berücksichtigen dabei die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes der Teilnehmergruppe. Für die Umsetzung stehen uns unterschiedliche Wege und Methoden zur Verfügung. Mit HR Consulting unterstützen wir Unternehmen, die eigene Personalentwicklung auf die zu erfüllenden Anforderungen auszurichten und umzusetzen. Unsere Kundenberater entwickeln Konzepte für unternehmensinterne Weiterbildungen, sogenannte Inhouse-Trainings. Im Development Center finden wir Potenzialträger im Unternehmen und erstellen eine differenzierte Einschätzung der Potenziale und Entwicklungs-

kussionsprozesse. Sie setzen zum Beispiel auf eine Visualisierung der Arbeitsschritte und auf andere Moderationstechniken, um wirklich alle Teilnehmenden aktiv einzubinden.

### Wie finden Sie heraus, was für einen Kunden die sogenannte „passende Lösung“ ist?

**Karger:** Indem wir mit unseren Auftraggebern im engen Informationsaustausch sind. Für uns ist dabei wichtig, möglichst konkret die Ziele und Intentionen für die geplante Entwicklungsmaßnahme zu ermitteln. Häufig kommt es in diesen Klärungsgesprächen zu Veränderungen des ursprünglich definierten Anliegens. Als erfahrene Personalentwickler gehen wir in der Bedarfsklärung systemisch vor und hinterfragen den Anlass für die geplante Maßnahme, die Rahmenbedingungen, die Vorerfahrungen der Beteiligten. Damit stellen wir sicher, dass die Investitionen in die Entwicklungsmaßnahme zu einem Nutzen für das Unternehmen und die beteiligten Personen führen. Sollte sich bei der Bedarfsklärung herausstellen, dass ein individuelles Training zielführend ist, werden wir dies anbieten. Sollte sich ergeben, dass ein mehrstufiges Entwicklungsprogramm mit integriertem Diagnostikteil und Coaching-Kontingent passend ist, können wir dies sowohl konzeptionell als auch in der Umsetzung durchführen. Wir entwickeln somit zu

### Aber Sie bieten im Bereich Offene Seminare seit einiger Zeit die Ein-Tages-Seminare „Nine to six“ an. Geht das nicht in diese Richtung?

**Karger:** Wir sind als IME nach wie vor Fans von Präsenzseminaren, weil es eine wichtige Form ist, Erfahrungen zu sammeln, direkt Feedback zu bekommen und sich selbst auszuprobieren. Kundengespräche haben uns aber gezeigt, dass der Bedarf an eintägigen Schulungen zunimmt. Bei den Tagesseminaren „Nine to six“ trainieren von 9 bis 18 Uhr maximal zehn Teilnehmer praxisrelevante Handlungskompetenz für den beruflichen Alltag. Interessierte können innerhalb siebzehn Themen aus den Bereichen Kommunikation, Vertrieb, Zeit- und Selbstmanagement sowie Persönlichkeitsentwicklung auswählen.

### Brauchen wir zukünftig neue Seminarformate?

**Karger:** Wir brauchen eine Kombination aus verschiedenen Lernformen und müssen die richtige Mischung für ein „Blended Learning“ finden. Unsere Herausforderung ist es, qualitative Angebote in diese Richtung zu entwickeln. Das ist natürlich auch eine Herausforderung an die Trainer, Lerninhalte anders zu vermitteln und die Inhalte in kleinere Einheiten einzuteilen. Von den Teilnehmern wird damit das eigenverantwortliche Lernen viel stärker gefordert.

Interview: Petra Koslowski ●

# Ein Feuerwerk an Spiel und Input zum 40. Geburtstag

**40 JAHRE GABAL E.V.** Anfang Juni feierte der Gabal e.V., ein Verband der Weiterbildungs-Professionals, seinen 40. Geburtstag. Geboten wurde ein Feuerwerk an zwölf kurzweiligen Keynotes und ein festliches Gala-Dinner. Insbesondere die Gründergeneration freute sich, dass es ihr gelungen war, ein auf Dauer angelegtes Netzwerk mit vielen Regionalgruppen zu erschaffen. Das Motte des Events war: Niemals aufhören mit dem Lernen!

Anfang Juni feierte der Trainerverband Gabal e.V. sein 40-jähriges Bestehen mit einem zweitägigen Kongress. Eine der zentralen Fragen der Teilnehmer war: Wie verändert sich die Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung? Der Keynote-Speaker Markus Hofmann warnte davor, den Menschen einzureden, sie bräuchten nichts mehr zu wissen, weil es völlig ausreiche, wenn man via Smartphone das Wissen herbeigoogeln und über Social-Media-Tools immer einen Expertenkreis etwas fragen könne.

Man dürfe das Denken, Merken und Erinnern nicht dem Handy überlassen. Hofmann betonte, dass er keiner von denen sei, die Angst hätten, dass das Internet die Menschen in die digitale Demenz treibe. Aber man brauche Medienkompetenz und vor allem einen Grundstock an Basiswissen, um gewisse Gefahren des Internets umschiffen zu können. Der Speaker war sich sicher: „Wer kein Grundraster an Wissen hat, wird sich auch über das Netz kein Wissen aufbauen können.“ Man brauche eine durch formale Bildung erworbene Basis, bevor man das Wissen aus den Social-Media-Kanälen filtern und zu etwas Neuem verknüpfen könne. Motto: Erst selbst was lernen, dann klappt es auch mit dem Konnektivismus.

## Jeder braucht Basiswissen, bevor er sinnvoll googeln kann

Leider geht den Menschen nach Hofmanns Beobachtung langsam aber sicher das Grundwissen verloren. Wenn jeder die 50 Grundbegriffe kennen würde, die

relevant sind, um die Entwicklung von der Weimarer Republik zum Dritten Reich zu beschreiben, dann liefe die aktuelle Diskussion über den Rechtsradikalismus viel fundierter ab, war sich der Keynote-Speaker sicher.

Natürlich weiß auch er, dass die Menschen heute keine Lust haben, sich die sieben Weltwunder oder die 50 wichtigsten Fakten zu einer Geschichtsepoche zu merken. Aber Hofmann blieb bei seiner Meinung: Die Digitalisierung bietet nur demjenigen ein unerschöpfliches Potenzial zum Lernen, der ein gut verdautes Basiswissen hat. Da Hofmann auch Gedächtnistrainer ist, lieferte er eine frohe Botschaft gleich mit: Dieses Basiswissen kann man sich mit den Techniken des Gedächtnistrainings „spielend“ erarbeiten. Wem es mit den Gedächtnistechniken nicht so leichtfällt, der darf natürlich das Internet zu Hilfe nehmen und mit einem Youtube-Video eine berühmte Gedächtnisstütze namens „Körperliste“ erlernen. Und wenn es gar nicht klappt: Hofmann ist auch auf Facebook und Twitter, er antwortet auch auf E-Mails und verteilt über seine aufwendig gestaltete Homepage kostenlos E-Books.

„Ich denke, dass Trainer und Trainerinnen nicht an der Frage der Digitalisierung des Lernens vorbeikommen werden und in der Mehrheit auch offen sind, sich mit den Entwicklungen des vernetzten Lernens auseinanderzusetzen“, zeigte sich E-Learning-Experte Dr. Jochen Robes überzeugt. Er sprach vor dem Gabal-Publikum über die Zukunft des Lernens und war froh, dass er nicht mehr wie in früheren Jahren landauf und landab be-

teuern musste, dass die Digitalisierung als Entwicklung unumkehrbar sei. Robes outete sich als Fan der 70-20-10-Formel. Sie weise darauf hin, dass Lernen und Kompetenzentwicklung vor allem im Arbeitsprozess und im Austausch mit anderen stattfinde.

## Erfolgreiche Lernstrategien sind sehr individuell

Die spannende Frage laute, was man als Personalentwickler und Trainer tun müsse, um den Mitarbeitern eines Unternehmens das Selbstlernen und das „Social Learning“ zu ermöglichen. „Denn zum einen stoßen unsere alltäglichen Arbeitsprozesse nicht automatisch die Reflexionsschleifen an, die es braucht, um schnell und effektiv aus Fehlern zu lernen. Und zum anderen fördert unsere Unternehmens-, Arbeits- und Führungskultur leider nicht immer, dass wir unsere Lernerfahrungen auch mit anderen teilen“, so Robes.

Neben der Digitalisierung war der Einfluss der Hirnforschung auf die Weiterbildung das zentrale Thema der Gabal Jubiläumssimpulstage. Neurobiologe Prof. Dr. Holger Schulze erklärte, dass Nervenzellen über Synapsen miteinander kommunizierten, und dass das Lernen diese Kommunikation durch Veränderung der Synapsen beeinflusse. „Dieser Prozess ist unwillkürlich und dauert in der Regel mindestens 24 Stunden. In dieser Zeit ist er störfähig – zum Beispiel durch neue Information, aber besonders auch durch Fernsehkonsum oder Computerspiele“, so der Wissenschaftler. „Der Prozess



**Helmut Jünger.** Der 85-jährige Verleger wurde zum Ehrenmitglied des Gabal e.V. ernannt.



**Impro-Theater.** Die Vereinsgeschichte wurde als Märchen erzählt. Höhepunkt: Vorstand Hanspeter Reiter vertreibt den Teufel, der ihn mit Geld, Sex und Drogen von seinem ehrenamtlichen Engagement abhalten will.



**Gert Schilling.** Der Magier und Trainer brachte den Tagungsteilnehmern Zauberkünste für den nächsten Seminareinstieg bei.



**Dr. Rudolf Müller.** Nach Mitternacht forderte der Leiter des Arbeitskreises „Aktivierende (!) Lehr- und Lernmethoden“ zum Tanz auf den Tischen auf - zumindest der Saxophonist der Showband folgte ihm.

des Lernens kann aber auch gefördert werden, etwa durch die wiederholte Präsentation der gleichen Information nach einer gewissen Zeit.“ Für den Schulalltag lasse sich aus diesen Erkenntnissen ableiten, dass die Überfrachtung mit verschiedenen Lerninhalten im Laufe etwa eines Vormittags oder die Reizüberflutung während der Freizeit am Nachmittag, etwa durch Fernsehkonsum, dem Lernprozess eher hinderlich, die gezielte Rekapitulation des Unterrichtsstoffs am Nachmittag, etwa durch Hausaufgaben, dem Lernerfolg aber doch sehr dienlich sei. Auch in der Erwachsenenbildung müsse der Lernprozess durch eine gezielte Abfolge von Präsentation, Pausen und Rekapitulation durchstrukturiert werden.

Von zentraler Bedeutung für eine Vielzahl von Lernvorgängen sei des Weiteren die Motivation des lernenden Individuums. Motivation könne grundsätzlich aus zwei Antrieben resultieren: Dem Wunsch nach Belohnung sowie dem Wunsch nach Vermeidung von Strafe. Das Gehirn besitze in diesem Zusammenhang ein eigenes, internes Belohnungssystem. Dieses umfasse Hirnregionen in der frontalen Hirnrinde, die in den Phasen eines Lernvorgangs, in denen eine Strategie gebildet werde, Dopamin ausschütete. Erfolg beim Lernen, das Erlebnis, etwas verstanden zu haben („Aha-Effekt“), führe so zu einer guten Stimmung und das Verstandene werde gespeichert.

„Dieses System kann allerdings in zweifacher Hinsicht frustriert werden: Zum einen, wenn der Lernstoff zu einfach ist. In diesem Fall ist der Dopamin-Ausstoß so gering, dass der Effekt zu vernachlässigen ist. Zum anderen, wenn der Stoff so schwer ist, dass der Aha-Effekt nicht eintritt, was zu Aggression und in der Folge Passivität führen kann“, betonte der Hirnforscher. „Diese Passivität oder Lethargie kann sich auf andere Verhaltensweisen übertragen, man spricht dann von erlernter Hilflosigkeit.“ Was in diesem Zusammenhang als leicht oder schwer empfunden werde, könne, in Abhängigkeit des gewählten Lehrkonzepts, von Individuum zu Individuum sehr verschieden sein. Eine Lehr- oder Lernstrategie könne daher niemals für alle Lerner gleichermaßen geeignet sein.

Martin Pichler ●



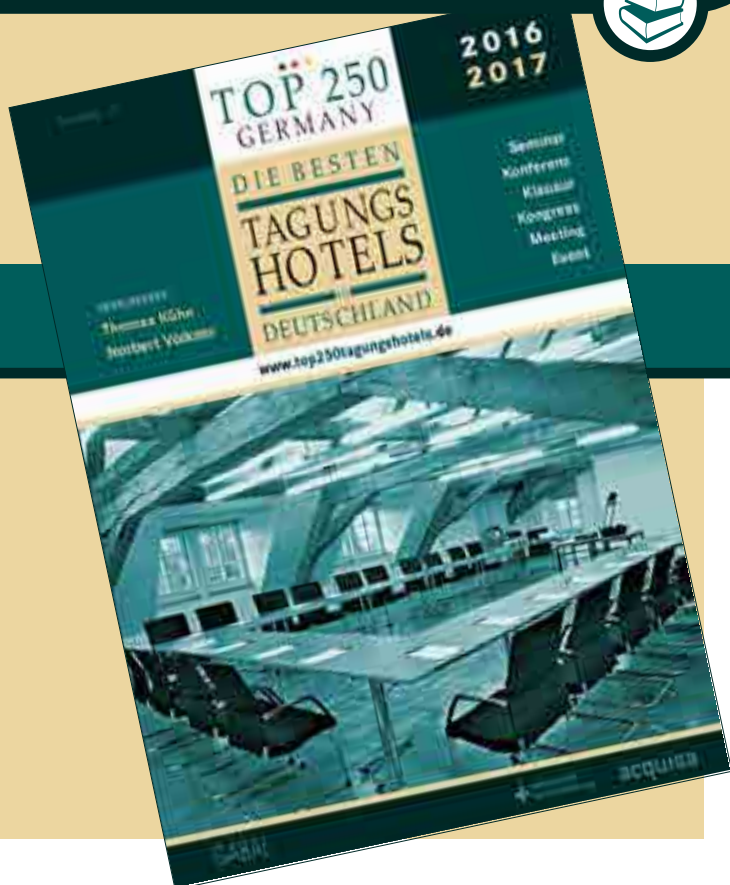
# Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.

**Die Ausgabe 2016/2017 ist soeben erschienen!  
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!**

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)



## TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam  
geprüft und bewertet

## Diese Häuser aus der

**Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!**

*Besuchen Sie bei uns:*

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Digitale Whiteboards (plug & play)
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m<sup>2</sup> Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

**MARC AUREL**  
Spa & Golf Resort  
Friedenstraße 20-24-26  
D-83401 Bad Dürrenberg  
Tel. +49 (0)8445-105-0  
Fax. +49 (0)8445-105-333  
[www.marc-aurel.de](http://www.marc-aurel.de)

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

**WER GANZ NACH OBEN WILL,  
MUSS IN DIE BERGE FAHREN!**

Tagungen im Hotel Alpenblick

» jetzt die aktuellen  
Tagungspreiskalen  
und Angebote anfordern!

[www.tagung-im-alpenblick.de](http://www.tagung-im-alpenblick.de)

82441 Ohlstadt - Tel. 08441 79705

# 2016

★★★  
**TOP 250**  
GERMANY

DIE BESTEN  
**TAGUNGS  
HOTELS**  
IN  
DEUTSCHLAND



Geben Sie Ihre Stimme ab:

[www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

[www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de)

## Ihre besonderen Vorteile für eine Tagung in einem TOP 250-Tagungshotel:

- Perfekt auf Tagungen ausgerichtetes Equipment
- Individuell geführte Häuser mit oftmals dauerhaft gleichen Ansprechpartnern
- Persönliche Betreuung von der Angebotsphase bis zur Nachbereitung der Tagung durch Fachpersonal
- Permanent vor Ort überprüfte Qualität durch das Redaktionsteam und Feedbackschleifen von Tagungsbuchern
- Fantastische Anreiseangebote mit der Deutschen Bahn, buchbar über [www.top250tagungshotels.de/veranstaltungsticket](http://www.top250tagungshotels.de/veranstaltungsticket)
- Austausch mit anderen Tagungsplanern und -verantwortlichen sowie Trainern und Weiterbildern über ihre Erfahrungen unter [www.top250tagungshotels.de/bewertungen](http://www.top250tagungshotels.de/bewertungen)
- u.v.m.

# Ausgabe 2016/2017 empfehlen sich!



**SCHWARZWALD  
PANORAMA**  
Hotel Complex, Schloss  
73449 Bad Wildbad

## FRISCHE IM KOPF

Tagungen beschäftigen in erster Linie unseren Kopf. Langes Sitzen strapaziert den Körper an, verspannt ihn und macht müde. Damit Ihre Teilnehmenden mit freiem Kopf zu neuen Erkenntnissen und frischen Ideen gelangen, bieten wir Ihnen verschiedene Grundbausteine für effektives Lernen. Denn nur in einem flexiblen Körper wohnt auch ein leger Geist.



[WWW.SCHWARZWALD-PANORAMA.COM/FRISCHE-IM-KOPF](http://WWW.SCHWARZWALD-PANORAMA.COM/FRISCHE-IM-KOPF)

Rehlfenweg 22 · 76332 Bad Wildbad · Reservierungstelefon: (07083) 927-0



# Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels



Geben Sie Ihre Stimme ab:  
[www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

## BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Tagungszentrum	69168 Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190 Walldorf
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569 Stuttgart
HotelGeno – Tagungszentrum des BWGV	70599 Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771 Leinfelden-Echterdingen
Tagungshotel am Schlossberg	71083 Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126 Gäufelden
nestor Hotel Ludwigsburg	71638 Ludwigsburg
Hotel Schönbusch	72124 Pliezhausen
Best Western Hotel Sonnenbühl	72213 Altensteig/Wart
Waldknechtshof	72270 Baiersbrunn
Schloss Haigerloch	72401 Haigerloch
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525 Münsingen
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531 Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555 Metzingen
City Hotel Fortuna	72764 Reutlingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087 Bad Boll
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532 Ilshofen
Hotel Schloss Döttingen	74542 Braunsbach-Döttingen
Vital-Hotel Meiser	74579 Fichtenau-Neustädlein
Landhotel Rössle	74597 Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613 Öhringen
NaturKulturHotel Stumpf	74867 Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175 Pforzheim
Hotel Ochsen	75339 Höfen an der Enz
Hotel Kloster Hirsau	75365 Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199 Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332 Bad Herrenalb
bora HotSpaResort	78315 Radolfzell am Bodensee
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337 Oehningen
Hotel Hoeri am Bodensee	78343 Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595 Hausen ob Verena
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859 Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzerhausen****(S)	88045 Friedrichshafen
Parkhotel St. Leonhard	88662 Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677 Markdorf
BEST WESTERN BierKulturHotel Schwanen	89584 Ehingen

## BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768 Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796 Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843 Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867 Johannesberg
Hotel Lamm	63872 Heimbuchenthal
Châteaufarm' Schloss Löwenstein	63924 Kleinheubach
Hotel Schiller	82140 Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319 Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433 Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441 Ohlstadt
Dorint Sporthotel Garmisch-Partenkirchen	82467 Garmisch-Partenkirchen
Riesersee Hotel Resort	82467 Garmisch-Partenkirchen
Hotel am Badensee	82491 Grainau Zugspitzdorf
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541 Münsing
Feuriger Tatzlwurm	83080 Oberaudorf
Hotel Keindl	83080 Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209 Prien am Chiemsee
Golf Resort Achenal	83224 Grassau
Kloster Seeon	83370 Seeon
Arabella Brauneck Hotel	83661 Lenggries
Hotel Bachmair Weissach	83700 Weißbach/Rottach-Egern
Hotel Der Alpenhof	83735 Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088 Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411 Hohenkammer
Hotel Schreiberhof	85609 Aschheim
Gut Sonnenhausen	85625 Glonn
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825 Bad Wörishofen
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534 Oberstaufen
Hotel am Hopfensee	87629 Füssen
allgäu resort – HELIOS business & health Hotel	87730 Bad Grönenbach
Schloss Lautrach	87763 Lautrach

Hotel Bad Schachen	88131 Lindau
Landhotel Allgäuer Hof	88364 Wolfegg/Altann
Orange Hotel und Apartments	89231 Neu-Ulm
Hotel Zettler	89312 Günzburg
Hotel Sonne	91564 Neundettelsau
Resort Die Wutzschleife	92444 Rötz-Hillstett
Atrium im Park Hotel by Libertas	93059 Regensburg
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333 Bad Gögging
Quellness- und Golfhotel Maximilian	94086 Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315 Straubing
Schloss Burgellern	96110 Scheßlitz
BEST WESTERN PLUS Kurhotel an der Obermaintherme	96231 Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070 Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080 Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082 Würzburg
Romantik Hotel Zur Schwane	97332 Volkach
Landhotel Rügheim	97461 Rügheim
Hotel Frankenland	97688 Bad Kissingen
Hotel Ullrich	97725 Elfershausen
Romantik Hotel Neumühle	97797 Wartmannsroth
Hotel & Weinhaus Anker	97828 Marktheidenfeld

## BERLIN

Derag Livinghotel Weißensee	13086 Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195 Berlin

## BRANDENBURG

Dorint Sanssouci Berlin/Potsdam	14469 Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471 Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482 Potsdam
Landgut Stober	14641 Nauen OT Groß Behnitz
Hotel Residenz am Motzener See	15749 Mittenwalde, OT Motzen
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247 Joachimsthal

## BREMEN

Dorint Park Hotel Bremen	28209 Bremen
--------------------------	--------------

## HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761 Hamburg
------------------------	---------------

## HESSEN

Grand La Strada	34121 Kassel
Design-Konferenzhotel & Restaurant Steinernes Schweinchen	34132 Kassel
GenoHotel Baunatal	34225 Baunatal
Parkhotel Emstaler Höhe	34308 Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314 Espenau
Waldgut Schloss Höhnscheid – Tagungsdomizil	34454 Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Freund – Das Hotel und SPA-Resort	34516 Vöhl-Oberorke
Landhotel Kern	34596 Bad Zwesten
Landhaus Bärenmühle	35110 Ellershausen
Landhaus Klosterwald	35423 Lich-Arnsburg
Altstadthotel Arte	36037 Fulda
Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037 Fulda
Platzhirsch Innenstadt-Hotel & Tagungszentrum	36037 Fulda
Bäder Park Hotel	36093 Künzell
Rhön Residence	36160 Dipperz-Friesenhausen
Göbel's Hotel Rodenberg	36199 Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280 Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284 Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289 Friedewald
hötel schloss romrod	36329 Romrod
InterCityHotel Frankfurt Airport	60549 Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231 Bad Nauheim
Landhotel Zum Hessenpark	61267 Neu-Anspach
Siegfried Vögele Institut	61462 Königstein/Taunus
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456 Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584 Gründau
Kress Hotel	63628 Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295 Darmstadt
Alleehotel EUROPA	64625 Bensheim

## Und So funktioniert's:

Im Internet unter [www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben! Stimmberechtigt sind ausschließlich die Abonnenten der Zeitschriften „acquisa“ und „wirtschaft + weiterbildung“ sowie persönlich ausgewählte und angeschriebene Personen.



**Identifizieren Sie sich als Abonnent!**  
 Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

## Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter [www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de) empfehlen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

## Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 25. September 2016 im Hotel DER ACHTERMANN in Golsar statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de).

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Freitag, der 29. Juli 2016.



Diese 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress

www.top250tagungshotels.de

Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689 Grasellenbach	Park-Hotel Nümbrecht	51588 Nümbrecht
Hotel Hofgut Georgenthal	65329 Hohenstein	Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Hotel Kronenschlösschen	65347 Eltville-Hattenheim	Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Jagdschloss Niederwald	65385 Rüdesheim	Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783 Eitorf
<b>MECKLENBURG-VORPOMMERN</b>		Tagungshotel Eifelkern	53937 Schleiden
Hotel Bornmühle	17094 Groß Nemerow	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093 Hagen
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235 Neustrelitz	Ringhotel Zweibrücker Hof	58313 Herdecke
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055 Rostock	Schloss Hotel Holzrichter	58769 Nachrodt-Wiblingwerde
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119 Rostock-Warnemünde	<b>RHEINLAND-PFALZ</b>	
Greenline Hotel am Schlosspark	18273 Güstrow	Hotel Rodderhof	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Gut Gremmelin	18279 Gremmelin	Châteauforni' Schloss Ahrenthal	53489 Sinzig
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586 Ostseebad Göhren	Landhaus Sonnenhof	53518 Adenau
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055 Schwerin	Atrium Hotel Mainz	55126 Mainz
Hotel Schloss Basthorst	19089 Crivitz OT Basthorst	Hotel Weinberg-Schlösschen	55413 Oberheimbach
Seehotel Plau am See	19395 Plau am See	LAND & Golf Hotel Stromberg	55442 Stromberg
<b>NIEDERSACHSEN</b>		PARK HOTEL Bad Salzö / PARK VILLA	56154 Boppard-Bad Salzö
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266 Jesteburg	Hotel Heinz	56203 Höhr-Grenzhausen
Seminaris Hotel Lüneburg	21335 Lüneburg	Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329 St. Goar
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388 Soderstorf	Seehotel Maria Laach	56653 Maria Laach
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160 Bad Zwischenahn	Sport- & Seminarhotel Glockenspitze	57610 Altenkirchen
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160 Bad Zwischenahn	Kloster Hornbach	66500 Hornbach
Forsthaus Heiligenberg	27305 Bruchhausen-Vilsen	Hotel Rosenhof	66877 Ramstein
WildLand Natural Resort	29323 Hornbostel/Aller	Pfalzhotel Asselheim	67269 Grünstadt-Asselheim
Hotel Park Soltau	29614 Soltau	Parkhotel Schillerhain	67292 Kirchheimbolanden
Hotel Camp Reinsehlen	29640 Schneverdingen	Hotel-Restaurant Klostermühle	67728 Münchweiler (an der Alsenz)
ANDERS Hotel Walsrode	29664 Walsrode	Parkhotel Landau	76829 Landau
Hotel Amadeus	30451 Hannover	<b>SAARLAND</b>	
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519 Hannover	Romantik Hotel Linslerhof	66802 Überherrn
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275 Lehrte	<b>SACHSEN</b>	
Parkhotel Bilm im Glück	31319 Sehnde-Bilm	Hotel Elbflorenz Dresden	01067 Dresden
Hotel Altes Zollhaus	31737 Rinteln	Schloss Eckberg	01099 Dresden
Flux – Biohotel im Werratal	34346 Hann. Münden	Commundo Tagungshotel Leipzig	04229 Leipzig
revita Tagungs- & Eventhotel	37431 Bad Lauterberg	Atlanta Hotel International Leipzig	04416 Leipzig (Wachau)
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441 Bad Sachsa	GLOBANA Airport Hotel	04435 Schkeuditz
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640 Goslar	HEIDE SPA Hotel & Resort	04849 Bad Dübén
Lindenhof Hotel Tepe	49401 Damme	Hotel Forsthaus Grüna	09224 Chemnitz/Grüna
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>		Hotel Röhrsdorfer Hof	09247 Chemnitz, OT Röhrsdorf
Hotel-Residence Klosterpforte	33428 Marienfeld	<b>SACHSEN-ANHALT</b>	
Land Gut Höhne	40822 Mettmann	BEST WESTERN Hotel Schlossmühle	06484 Quedlinburg
FreiRaum stattHotel	41239 Mönchengladbach	Naturresort Schindelbruch	06536 Südharz OT Stolberg
Hotel Elisenhof	41239 Mönchengladbach	Country Park-Hotel LeipzigBrehna	06796 Sandersdorf-Brehna
Châteauforni' Schloss Krickenbeck	41334 Nettetal	Travel Charme Gothisches Haus	38855 Wernigerode
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460 Neuss	Berghotel Ilsenburg	38871 Ilsenburg
Classic Hotel Kaarst	41564 Kaarst	Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871 Ilsenburg
BEST WESTERN Parkhotel Velbert	42549 Velbert	Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114 Magdeburg
Waldhotel Heiligenhaus	42579 Heiligenhaus	<b>SCHLESWIG-HOLSTEIN</b>	
Hotel Esplanade	44135 Dortmund	Hotel Schloß Tremsbüttel	22967 Tremsbüttel
Arcadia Grand Hotel Dortmund	44137 Dortmund	Romantik Hotel Fuchsbau	23669 Timmendorfer Strand
Radisson Blu Hotel, Dortmund	44139 Dortmund	Hotel Hohe Wacht KG	24321 Hohwacht
Ringhotel Drees	44139 Dortmund	Altes Stahlwerk Business & Lifestyle Hotel	24537 Neumünster
Ringhotel Am Stadtpark	44532 Lünen	Dreiklang Business & Spa Resort	24568 Kaltenkirchen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131 Essen	Tannenfelde – Bildungs- und Tagungszentrum	24613 Aukrug
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149 Essen	Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569 Hodorf
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289 Essen	<b>THÜRINGEN</b>	
Hotel SportSchloss Velen	46342 Velen	Schlosshotel Eyba	07422 Saalfelder Höhe/OT Eyba
Landhotel Voshövel	46514 Schermbeck	Bio-Seehotel Zeulenroda	07937 Zeulenroda-Triebes
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445 Moers	BEST WESTERN Hotel am Vitalpark	37308 Heilbad Heiligenstadt
Wellings Parkhotel	47475 Kamp-Lintfort	Ringberg Hotel Suhl	98527 Suhl
Sport- & Tagungshotel De Poort	47574 Goch	Berghotel Oberhof	98559 Oberhof
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802 Krefeld-Traar	AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	98574 Schmalkalden
Landgut Ramshof	47877 Willich-Neersen	Romantik Hotel Dorotheenhof Weimar	99427 Weimar
Stadthotel Münster	48143 Münster	Göbels Sophien Hotel	99817 Eisenach
Hotel Weissenburg	48727 Billerbeck	Hotel am Schlosspark	99867 Gotha
Ascari Parkhotel	50259 Pulheim		
Hotel Falderhof	50999 Köln		
Geno Hotel	51503 Rösrath		

Unter allen Einsendern verlosen wir hochwertige Preise:

### 1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen. Genießen Sie drei bzw. zwei Tage in einem wunderschönen Hotel am Fuße der Zugspitze.



3. – 20. Preis:  
Fachbücher aus dem GABAL-Verlag

**KIENBAUM JAHRESTAGUNG 2016.** Die diesjährige Kienbaum Jahrestagung „Clever@Smart – HRM-Transformation: Von der digitalen Revolution zum hybriden Geschäftsmodell“ experimentierte mit agilen Arbeitsmethoden. Die Ergebnisse waren weniger überraschend als die Einmütigkeit, mit der Veränderungsbereitschaft signalisiert wurde.

# Wandel total

Die Personalmanager leiden an einer guten alten deutschen Tugend: der Perfektion. Die Vorliebe, sorgfältig zu planen und in allen Verzweigungen zu diskutieren, bis die ideale Lösung ausbaldowert ist, passt nicht in die digitale Welt. Dort sind das Experiment, Lernen durch Fehler und ein hohes Tempo entscheidend für den Erfolg neuer Geschäftsmodelle. Diese Erkenntnis jedenfalls war eine übergreifende in den drei Arbeitsschwärmen der Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven zu den Themen „Digital Leadership: Wie virtuell wird das People Business?“, „Geschäftsmodell HR: Maximale Rendite für Personaler in der Industrie 4.0“ und „Digitale Unternehmenstransformation: HR als Treiber!“. Morgens wurden in „Camps“ Herausforderungen und Zielbilder formuliert, nachmittags in „Slams“ Lösungen. Jeder, der wollte, kam in Kleingruppen zum Zuge. Wünsche, Forderungen und Umsetzungsansätze für die Personalarbeit auf dem Weg in die digitale Unternehmenszukunft wurden auf den Punkt gebracht, geliket und so priorisiert. Kienbaum will im Nachgang aus den konsensfähigen Ideen das Ehreshoven-Manifest verfassen.

## Kienbaum: „Keine endgültigen Antworten bei Digitalisierung“

Der Wandel wird total, wenn die HR-Manager alles schaffen, was sie anstoßen wollen. Und er wird auch schon dynamisch, wenn sie nur schrittweise starten. Pragmatisch-bodenständig und doch vorsichtig-optimistisch verkündete der Kienbaum-Geschäftsführungsvorsitzende Jochen Kienbaum schon zur Begrüßung: „Wir werden in diesem Spiel der Veränderung heute voranschreiten, aber wir wer-

den keine endgültigen Antworten bei der Digitalisierung finden.“

Vor allem gehören zur Digitalisierung – ob in den Geschäftsmodellen oder im HR-Ressort – Experimente in Schutzräumen und Testumgebungen, das Zulassen unterschiedlicher, auch agiler und unberechenbarer Arbeitsmethoden, Lernen nach Vorbildern, die Nutzung aller verfügbaren Daten, die Bildung interdisziplinärer und selbstorganisierter Teams, informelle Füh-

rung und eine Fehlerkultur, die mit Toleranz gepaart wird.

Die Rolle des Personalers soll nach Kunden stärker segmentiert werden – vom Berater für Führungskräfte zum Chatpartner für Mitarbeiter. Die HR-Einheiten sollten Leader in der Umsetzung digitaler Arbeitsweisen sein und Leuchttürme der Veränderung aufstellen. Und selbstverständlich sollten alle Aufgaben vom Recruiting über das Talent Management bis



**Plenum.** Trotz vieler Neuerungen blieben auch dieses Jahr einige Ehreshoven-Traditionen erhalten: so etwa das große Zelt, in dem die Keynote Speaker auftraten.



Fotos: Kienbaum

**Kleingruppen.** Zwischen den Camps, Keynotes und Slams fanden sich die Teilnehmer in Kleingruppen zusammen, in die sich jeder einbringen konnte, der wollte.

## Über die Kienbaum Jahrestagung

**Info.** Die Jahrestagung der HR-Beratungsgesellschaft Kienbaum fand dieses Jahr bereits zum 15. Mal statt. Veranstaltungsort ist die Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln. Der wohl berühmteste Programmpunkt der Tagung ist die „Rede zur Lage der HR-Nation“, die Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann traditionell zu Beginn hält. In diesem Jahr haben sich die Berater ganz dem Wandel verschrieben – sowohl bei den Formaten als auch Inhalten.

zum HR-Risikomanagement eingebunden sein in die Unternehmensstrategien. Statt um Shared Services geht es jetzt um Operational Partner Services.

### Jochmanns Keynote: den Businesspartner beerdigt

Durch das neue teilnehmeraktivierende Format blieb angenehm wenig Zeit für Keynote-Berieselungen im großen Plenumszelt. Drei Hauptredner waren es – und alle drei Vorträge waren spannend: Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann gab den Überblick, wohin es die HR-Zunft bewegen wird. Siemens-Personalvorstand Janina Kugel berichtete über die positiven Erlebnisse und Hürden im Veränderungsprozess. Und Kybernetiker Kevin Warwick von der Universität Reading gab einen Einblick über die mögliche Leistungssteigerung, wenn der Mensch sein Nervensystem mit Computern aufpeppt.

Jochmanns Rede zur Lage der HR-Nation – treffend der deutsche Adler mit Lorient-Kopf auf dem Chart – beerdigt den Business Partner und ersetzt ihn durch ein neues Rollenmodell, das den Experten mit dem Berater, den Administrator mit dem Digitalisten verknüpft. Er setzt auf „Retrobegriffe wie Leidenschaft und unternehmerischen Hunger“ und definiert die Kernaufgabe für die Wirtschaft 4.0: „HR-Manager müssen die Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorbereiten – durch Talentmanagement und Bildungsplanung.“ Unverkennbar, dass Jochmann digi-affin ist. Genau wie Janina Kugel, die offenbar kein Führungskräfteinstrument hinterfragt lässt. „Big Data ist neutraler als Menschen mit all ihren Bias im Kopf“, sagt Kugel. Solche kognitiven Verzerrungen durch Erfahrungen und Vorurteile möchte sie auch mit einer diskursiven Unternehmenskultur mindern. Für die Vorstandsfrau beschreibt das Wagnis, Vielfalt zuzulassen: „Aber die

Kontrolle zu verlieren bedeutet eben auch, sich ganzheitlich zu einigen.“ Der Personaler soll Mediator und Coach, Kollege und Chef, Mentor und Berater sein. Die Zuhörer glauben ihr aufs Wort, wenn sie sagt: „Wir geben Guidelines, sind aber nicht die Babysitter.“ Und ein bisschen streichelt Janina Kugel die Seele, wenn sie fordert: „Wer bei HR arbeitet, um geliebt zu werden, ist falsch. Respektiert werden ist das Ziel.“

### Keynote Speaker Warwick: Begeisterung und Grusel

Weil auf der Tagung erwartungsgemäß so viel über Umdenken gesprochen wurde, war es nur logisch, dass Kienbaum zur Abrundung Kevin Warwick einlud, der vorführte, wozu der Mensch-Maschine-Hybrid Cyborg schon heute fähig ist. Der Professor der Universität Reading ließ sich bereits vor mehr als 15 Jahren erstmals einen Chip implantieren, mit dem er eine Roboterhand steuern konnte. Seine Vision, die Grenzen zwischen Mensch und Maschine zu überwinden und Anwendungsgebiete von der Medizin bis zum Bankgeschäft über Minichips zu steuern, generiert Begeisterung und Grusel. Die Dias seiner wissenschaftlichen Mitarbeiter, denen die Chips ebenfalls unter die Haut gehen, schlagen den Bogen zur Personalverantwortung – und damit zum Publikum.

Ruth Lemmer ●



**Szenerie.** Auch der Veranstaltungsort, die malerische Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln, war derselbe wie in den Jahren zuvor.



**Keynote Speaker.** Kevin Warwick, Cyborg-Experte von der Universität Reading (links), im Gespräch mit Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann (rechts).



# Das wird ein schöner Monat für ...



... Prof Dr. Gerald Hüther,

den bekannten Göttinger Neurobiologen. Er darf unter Beweis stellen, dass er der Pionier des Konzepts der Potenzialentfaltung ist. Auf dem Symposium „The Cutting Edge of Positive Psychology“ in Hamburg wird er von dem „Aufblühen statt Mittelmaß“ und der „Gestaltung der Zukunft statt der Bewältigung der Vergangenheit“ sprechen. Zum Symposium kommen noch zehn weitere Redner – unter anderem auch der US-Psychologe Martin Seligman, die Leitfigur der „Positiven Psychologie“.

**2. bis 3. Juli in Hamburg**

<http://akjf.at>



... Dr. Eva B. Müller,

die mit ihrem Vortrag zum Thema „Charisma“ auf dem Sommercampus der Haufe Akademie ein Highlight setzen will – schließlich hat sie zum Phänomen „Charisma“ promoviert. Müller ist Teil der dritten Sommer-Campus-Woche der Akademie, die mit mehreren Seminaren und Workshops sowie diversen Vernetzungsaktivitäten Impulse zur Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen bietet.

**4. bis 8. Juli auf Schloss Krickenbeck**

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



... Dr. Theodor Weimer,

Sprecher des Vorstands der Hypovereinsbank – Unicredit Bank AG. Er ist der Keynote-Speaker der HR-Konferenz 2016 von Willis Towers Watson in Frankfurt am Main. Sein Thema: „Banking: Business und Leadership in disruptiven Zeiten“. Der Kongress wird die Denkanstöße in Workshops vertiefen, die sich zum Beispiel um die Themen „Digitalisierung und HR“, „Incentives“ oder „Mitarbeiterbefragungen“ drehen. Die Fallbeispiele stammen nicht nur aus der Welt der Banken, sondern auch von Merck, Infineon, Siemens, Audi, Adidas, Fresenius und anderen Konzernen.

**7. Juli in Frankfurt am Main**

[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)

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

Foto: Mareike Foecking



### ... Dr. Volker Kitz,

den Juristen und Bestsellerautoren (Buch: „Du machst, was ich will“). Kitz wird im Juli auf dem monatlichen Wissensforum der „Süddeutschen Zeitung“ einen großen Soloauftritt haben. Sein Thema: „Wie wir ticken – und wie Sie davon profitieren“. Der Ex-Lobbyist ist ein unterhaltsamer Profi-Speaker, der nützliche Erkenntnisse aus der Psychologie in lehrreiche Alltagsgeschichten verpackt.

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

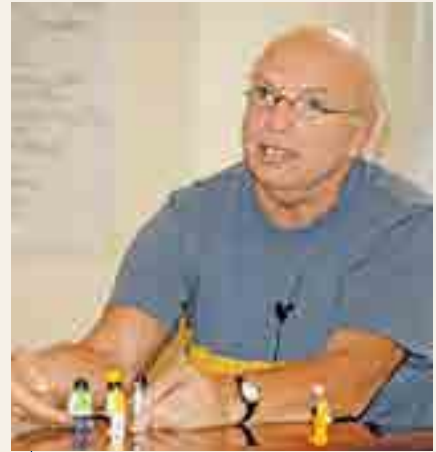
Foto: Andrey Kiselev / AdobeStock



### ... alle Geschichtenerzähler

dieser Welt aus den Bereichen „interne Kommunikation“ und „Personal“, die sich Mitte Juli in New York zur Veranstaltung „Using Storytelling to Get to the Heart of Business Strategy“ treffen. Storytelling soll als wesentlicher Beitrag gewürdigt werden, um in Unternehmen Vertrauen und emotionale Verbundenheit zu erzeugen. Die Teilnehmer erfahren, wie starke Geschichten konstruiert werden und was erfolgreiche Storyteller auszeichnet. Am Ende dreht sich alles darum, mehr „Drive“ in den „Change“ zu bringen.

**14. Juli in New York (USA)**  
[www.conferenceboard.org/storytelling](http://www.conferenceboard.org/storytelling)



### ... Bernd Isert,

den Gründer des Berliner Seminarnetzwerks „Forum für Meta-Kommunikation“. Seit 1990 organisiert er mehrwöchige Sommercamps. Derzeit treffen sich in Italien Menschen aus ganz verschiedenen Berufen – überwiegend, um in dreiwöchigen Intensiv-Schnellbleichen diverse Ausbildungsgänge zu absolvieren. Angeboten wird zum Beispiel eine „Ausbildung integrativ-systemisches Coaching“, mehrere NLP-Ausbildungen oder eine Ausbildung zum „Business Yoga Coach“. Es gibt auch ein Event namens „X-Change“. Dort zeigen die Vertreter unterschiedlicher „Schulen“ (Gunther Schmidt, Stephen Gilligan, Insa Sparrer, Matthias Varga v. Kibéd), wie sie ihre Spezialgebiete verknüpfen, um ein bestimmtes Problem zu lösen.

**18. Juli bis 13. August in Abano Terme**  
[www.sommercamp.metaforum.com](http://www.sommercamp.metaforum.com)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

# Juli 2016

# 6,8 Prozent Wachstum bei Personalberatern

**DBU-TAGUNG.** Die Personalberatungsbranche erzielte im Jahr 2015 die größte Umsatzsteigerung seit fünf Jahren. 221,8 Milliarden Euro erwirtschafteten die rund 2.000 in Deutschland ansässigen Personalberatungen im Jahr 2015. Das entspricht einem Plus von 6,8 Prozent.



Foto: BDU

**Jahrestagung.** Mehr als 100 Personalberater kamen zu „ihrem“ Branchenevent auf den Petersberg bei Bonn.

Positive konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie erfreuliche Arbeitsmarktdaten haben den deutschen Personalberatern im Jahr 2015 vielfach volle Auftragsbücher beschert. Für 2016 erwarten die Marktteilnehmer ein Umsatzplus von 8,4 Prozent.

Dies sind zentrale Ergebnisse der Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2015/2016“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) auf dem Branchenkongress „Deutscher Personalberaterstag“ vorgestellt hat. Parallel befindet sich die Personalberatungsbranche aber auch in einem deutlichen Wandel. Immer stärker unterteilt sich der Markt in Qualitätsanbieter, die mit vielfältigen Suchmethoden und ausgefeilten Beurteilungsmethoden das passende Personal suchen versus Personaldienstleister, die mit schneller Suche über Datenbanken punkten wollen.

BDU-Vizepräsidentin Dr. Regina Ruppert erklärte: „In einem fundierten Personal-

auswahlprozess durch Personalberater steht die grundsätzliche Eignung eines Kandidaten für ein Unternehmen im Mittelpunkt. In einer ganzheitlichen Evaluierung wird auch geprüft, welche langfristigen Karriereperspektiven Kandidaten besitzen.“

Ganz oben auf der Wunschliste der suchenden Unternehmen standen 2015 Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmenspositionen im Marketing und Vertrieb. Der zweithöchste Anteil der Such- und Auswahlprojekte lag auf der obersten Managementebene und der Unternehmensleitung. Starke Nachfrage gab es auch nach Kandidaten für die Besetzung offener IT-Positionen in den Firmen. Maschinenbau und Konsumgüterindustrie steuerten mit einem Wachstum von 8,8 Prozent beziehungsweise 8,2 Prozent maßgeblich zur guten Marktentwicklung der Recruiting-Spezialisten bei. Für 2016 erwarten die Marktteilnehmer durchgängig Geschäftsimpulse aus dem verarbei-

tenden Gewerbe, mit einem Anteil von knapp 46 Prozent am Gesamtumsatz das stärkste Nachfrager-Segment. Vor allem in den Branchen Maschinenbau (+9,6 Prozent) sowie Chemie/Pharma (+8,7 Prozent) sollen vermehrt Suchaufträge vergeben werden. Auch für weitere Klientenbranchen fallen die Prognosen 2016 erfreulich aus: Healthcare +9,9 Prozent, Professional Services +9,7 Prozent und Fahrzeugbau +8,1 Prozent. Die sich daraus ergebende positive Markteinschätzung (Wachstumsprognose 2016: +8,4 Prozent) wird von den Marktteilnehmern aller Umsatzklassen getragen. 70 bis 78 Prozent haben eine positive Umsatzprognose abgegeben.

Der alleinige Einsatz von Personalsuchanzeigen spielt keine Rolle mehr. Jede zweite Position wurde im Jahr 2015 durch die kombinierte Suche der Personalberater über die Direktansprache, Anzeigensuche sowie die Nutzung von Social-Media-Kanälen und Datenbanken besetzt (Anteil 2014: 43 Prozent). Diese Suchmethode wird damit so häufig angewendet wie nie zuvor. Wolfram Träger, Vorsitzender BDU-Fachverband Personalberatung meinte: „Besonders bei der Suche nach Spezialisten und Kandidaten unterer Managementebenen sind diese verknüpften Identifizierungs- und Ansprachemöglichkeiten nicht mehr wegzudenken.“ Die Marktstudie kann unter [www.bdu.de/mediathek](http://www.bdu.de/mediathek) bestellt werden. Einen ausführlichen Filmbericht über den diesjährigen Personalberaterstag gibt es im Internet auf Youtube unter der Adresse [www.youtube.com/watch?v=eSIVYzjdjv](http://www.youtube.com/watch?v=eSIVYzjdjv) d8&feature=youtu.be

Gudrun Porath ●



# Themen im September

DIE AUSGABE 09/2016 ERSCHEINT AM 31. AUGUST 2016

ZUKUNFT PERSONAL 2016

## Die aktuellsten HR-Themen

Vom 18. bis 20. Oktober 2016 wird in Köln die Messe „Zukunft Personal“, verteilt auf vier Hallen, stattfinden. Letztes Jahr (Foto) kamen 15.262 Fachbesucher um 651 Aussteller zu sehen und um bei über 450 Rednern und Podiumsdiskussionen dabei zu sein. Wir berichten im September über erste Highlights des neuen Vortragsprogramms 2016.



AKADEMIEN

### Wieder mehr Wachstum

Einige Managementakademien, für die das Jahr 2014 eher enttäuschend ausfiel, berichten für das Jahr 2015 wieder von guten Geschäften. Ob sich der Trend fortsetzt und welche neuen Seminarthemen gefragt sind, steht im nächsten Heft.



FERNLERNEN

### Mehr Unterstützung

Die Anbieter von Fernkursen sowie universitären Fernstudiengängen bieten immer mehr Service. Schließlich erfordert das Selbstlernen einiges an Willenskraft. Da helfen ausgefeilte Angebote, um sich mit anderen Selbstlernern zu vernetzen.



#### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 29. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Christina Grubendorfer, Boris Grundl, Ronja Gysin,  
Stefanie Hornung, Petra Koslowski, Bernhard Kuntz,  
Ruth Lemmer, Gudrun Porath, Peter Reitz,  
Uwe Reusche, Christiane Richter, Bärbel Schwertfeger,  
Reiner Straub, Dr. Achim Zimmermann

**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, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,  
Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**Titelbild**  
Bits and Splits / AdobeStock

**Druck**  
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,  
70771 Leinfelden-Echterdingen

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
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  
Key Account Management:  
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 12,40 Euro;  
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 128 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  
angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine  
Haftung.

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

Boris Grundl



Paragraf 47

## Resilienz lernen durch Rückschläge

Kennen Sie den Unterschied zwischen intellektuellem und emotionalem Verstehen? Der Intellekt denkt, er kann es, die Emotion beweist ihr Können durch Ergebnisse. Zu theoretisch? Dann ein paar Beispiele. Viele wünschen sich eine ehrliche Feedbackkultur. Authentisches, zeitnahes Feedback annehmen und daran wachsen. Das wollen viele und wissen, wie wichtig das ist. Der Intellekt sagt Feedback, doch die Emotion wünscht sich Bestäti-

„**Keine Angst vor Rückschlägen. Jeder Sieger steht auf einem Berg von Niederlagen.**“

gung. Kommt Kritik, nehmen sie das Gehörte persönlich, reagieren gekränkt und beschweren sich über mangelnde Wertschätzung.

Pragmatisch weitergedacht: Von wem würden Sie lieber Hinweise annehmen? Von einem Menschen der Tat, der die zu lernenden Dinge erlebt hat? Einem Praktiker? Oder von einem Menschen, der durch das Studium vieler Bücher seine Erkenntnisse gewonnen hat? Einem Theoretiker? „Beides“, höre ich Sie rufen. Und damit haben Sie recht. Der Kampf zwischen Theorie und Praxis ist so alt wie das Lehren selbst. Bei Goethe finden wir einen Hinweis auf den richtigen Mix: „Ein Blick ins Buch und zwei ins Leben, das wird die rechte Form dem Geiste geben.“ Also zwei Drittel Praxis und ein Drittel Theorie. Nicht umgekehrt!

Wenn Sie mit der Weiterbildungslandschaft vertraut sind, läuft Ihnen ein Begriff derzeit häufig über den Weg: Resilienz. Resilienz ist eine Art psychische Widerstandskraft und beschreibt die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Was für eine

Definition! Kurz: Wenn Dich das Leben niederschlägt, lerne daraus und komme gestärkt wieder. Dass diese Stärke wichtig für Menschen und Organisationen ist, liegt auf der Hand. Selbstverständlich hat diese Modewelle zig Bücher entstehen lassen und Seminarräume zuhauf gefüllt. Da drängt sich die Frage auf, ob man durch Seminare Resilienz erlernen kann? Ich frage das deshalb so kritisch, weil ich durch einen Unfall im Rollstuhl landete und drei Jahre von Sozialhilfe lebte. Heute lebe ich in finanzieller Freiheit, bin anerkannter Führungsexperte, habe zwei erwachsene Kinder und bin Inhaber einer Akademie, die sich auf die „Transformation von Führungsteams“

spezialisiert hat. Über die Niederlagen, Krisen und Ablehnungen auf dem Weg wage ich in Summe gar nicht zu sprechen. So viele waren es. Manche schmerzen noch heute. Ich frage mich und werde immer wieder gefragt: Hätte ich mich durch mehr Wissen im Vorfeld vorbereiten können?

Meine These nach reiflicher Überlegung: Mir scheint, Menschen, die danach streben, Resilienz durch Seminare zu „erlernen“, wollen im Kern jeder möglichen Niederlage und Ablehnung im Vorfeld ausweichen. Sie suchen Techniken, mit denen sie sich dem Schmerz der Zurückweisung nicht stellen müssen. Sie glauben, das intellektuelle Verstehen würde sie schützen, wenn „Thors Hammer“ zuschlägt. Das ist jedoch eine Illusion. Wie lerne ich Resilienz? Indem ich mir etwas vornehme, darauf zugehe und Rückschläge ein- und wegstecke. So lange, bis ich das Ziel erreicht habe. Zu einfach? Das ist es nicht. Es ist emotional eine Achterbahnfahrt. Immer wieder. Denn jeder Sieger steht auf einem Berg von Niederlagen. Deswegen gestatten Sie mir bitte noch eine kleine Provokation: Der, der es kann, tut es. Der, der es nur kennt, lehrt es.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)

ZUKUNFT  
PERSONAL®

18.-20. Okt. 2016

koelnmesse | Eingang Süd



SAVE THE DATE

# »» Der Hotspot für die HR-Szene!

IMMER UP TO DATE:  
[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

Get Connected:



Hauptmedienpartner:



personalmagazin







„Ohne Vertrauen der Anvertrauten gibt es keine Führung. Wer die Herzen der Menschen nicht erreicht, hat (als Führungskraft) keine Existenzberechtigung. Der ist nur Vorgesetzter.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementguru und Bestsellerautor, in einem Interview mit dem „Spezial Führung“ der Philosophie-Zeitschrift „Hohe Luft“ (Mai 2016).

„Kluge Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.“

**Dr. Reinhard Sprenger**, Managementguru, in der Philosophie-Zeitschrift „Hohe Luft“, Mai 2016

„Mir gefällt nicht, dass über die menschlichen Fähigkeiten so gesprochen wird, als wären sie etwas Fehlerhaftes, als müssten wir das Menschliche durch die künstliche Intelligenz ersetzen.“

**Douglas Rushkoff**, US-Bestsellerautor und Google-Kritiker, im „Handelsblatt“ vom 20. Mai 2016

„Es gibt Männer, die wohnen praktisch im Baumarkt. Es sind nicht die unglücklichsten Menschen.“

**Meike Winnemuth**, Journalistin, in ihrer Kolumne im „Stern“ vom 19. Mai 2016

„Obwohl ich selbst bestimmt kein Vorbild an offener unautoritärer Führung war, hatten Kreativität und Talent bei mir Freiraum. Deswegen erlaube ich mir heute, für das ‚demokratische Unternehmen‘ zu werben.“

**Thomas Sattelberger**, Ex-Personalvorstand der Telekom, in „Die Zeit“ Nr. 24/2. Juni 2016

„Ich bin Besserwisser mit Aszendent Klugscheißer! Aber dazu stehe ich.“

**Sabine Asgodom**, Selbstvermarktungsexpertin und Coach, in „Chrismon“ Nr. 6/Juni 2016

„Schwebe wie ein Schmetterling, stich wie eine Biene.“

**Muhammad Ali**, Schwergewichtsboxer (17. Januar 1942 bis 3. Juni 2016)

„Ich bekomme von den Firmenchefs meist den Auftrag, den Mitarbeitern einmal den Kopf zu waschen! ... Dem Chef glauben sie nicht. Den Blinden und denen ohne Beine glauben sie eher.“

**Andreas Holzer**, blinder Profi-Bergsteiger und Motivationsredner, in „Die Welt“ vom 3. Juni 2016

„Don't just come to work. Come to change.“

**McKinseys Werbespruch**, mit dem der Berater Nachwuchs angeworben werden soll – zitiert in der „Financial Times“ vom 21. März 2016

„Meine Vorträge und Bühnenshows sind durchkomponiert. Das sind manchmal die einzigen zwei Stunden des Tages, die ich unter Kontrolle habe.“

**Vince Ebert**, Wissenschaftskabarettist, im Monatsmagazin „Chrismon“ 6/2016

„Die meisten Uni-Prüfungen testen nur die Fähigkeit, auswendig zu lernen. Wenn sie besser sind, testen sie die Transferleistung, aber nur selten die Kompetenz, das Wissen konkret anzuwenden.“

**Olga Troitschanskaia**, Bildungsforscherin an der Uni Mainz, in „Die Zeit“ Nr. 24/2. Juni 2016

# *Candy Date Experience*



**Sie wollen die begehrtesten  
Kandidaten gewinnen?**

Hier die erfolgreichsten Zutaten für Ihr  
individuelles Rezept:

- Seminare, Trainings, Lehrgänge,  
Qualifizierungsprogramme
- e-Learning Solutions
- HR-Consulting
- Webinare
- Fachartikel & Whitepaper
- Fachmagazin Fokus Personal-  
management

Alles auf:

[www.haufe-akademie.de/fokus-hr](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr)

# ERFOLGREICH FÜHREN IN ZEITEN DER DIGITAL ECONOMY



ISBN 978-3-648-08057-3 | Bestell-Nr. E10136  
Buch: € 49,95 [D] | eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-08205-8  
Bestell-Nr. E10159  
Buch: € 24,95 [D]



ISBN 978-3-648-06600-3  
Bestell-Nr. E10114  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]

## TRENDS UND TREIBER DER DIGITALEN REVOLUTION

Ohne ein konsequentes Umdenken bezüglich Strategien und Führung ist die digitale Revolution nicht zu bewältigen. Neue Ansätze und Fallbeispiele aus Großunternehmen und Start-ups zeigen, wie Sie auch in Zeiten der Digital Economy erfolgreich führen können.

- ✓ Wissenschaftlich fundiert mit Erfahrungswerten aus der Praxis
- ✓ Konkrete Anregungen für die Umsetzung
- ✓ Agile Leadership mit Scrum & Co.
- ✓ Beiträge renommierter Experten

**Jetzt versandkostenfrei  
bestellen:**

[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung