



# wirtschaft weiterbildung

07/08\_22

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

**Kets de Vries** „Putin zu coachen, wäre ein langer und harter Job“ s. 14

**E-Learning** Darum reicht eine gute Technologie allein nicht aus s. 32

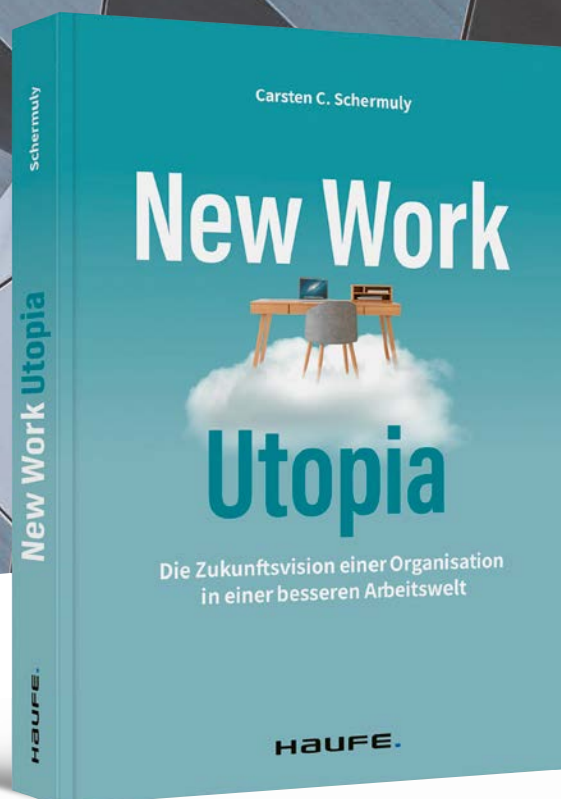
**Copetri Convention** Die neue HR-Konferenz hat überzeugt s. 52

## Sommer, Sonne, Lesestoff

Diese Fachbücher empfiehlt die Redaktion s. 18



## SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT



### NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

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

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

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

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

## Liebe Leserinnen und Leser,

einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden gerade „New-Work-Pakete“ an. Darin enthalten ist meist ein mobiles Endgerät mit einer neuen Homeoffice-Regelung. Viele New-Work-Anhänger finden das grotesk, was die Praxis aus dem Konzept „New Work“ macht. Wer der Ursprungsidee von Frithjof Bergmann folgt, sucht danach, was er oder sie wirklich, wirklich will – Homeoffice ist da eher eine Randerscheinung.

Und klar, die Kritiker haben Recht: Ein Homeoffice-Angebot macht noch kein New-Work-Konzept. Doch wissen Sie, was mich an Diskussionen um New Work wirklich, wirklich nervt? Dass New Work oft zur Glaubensfrage erhoben wird: Da gibt es die einen, die verstanden haben, was New Work wirklich, wirklich bedeutet, und andere dazu bekehren wollen. Passenderweise nennen sie sich oft „Evangelisten“. Und es gibt die anderen, die New Work – zumindest aus Sicht der Ersteren – nur alibimäßig betreiben, um die Mitarbeitenden bei Laune zu halten. Ihre Anstrengungen werden nicht ernst genommen.

Auch im Coaching gibt es solche Spaltungen. Coaches hängen häufig einer bestimmten „Glaubensrichtung“ an – der Coaching-Schule, nach der sie ausgebildet wurden. Daraus entwickelt sich ein Gegeneinander unter den Coaches, das über den Wettbewerb am Markt hinausgeht. „Viel sinnvoller scheint es, das Beste aus mehreren Coaching-Ansätzen zu kombinieren“, appelliert mein Kollege Martin Pichler in seinem Artikel ab Seite 38 in dieser Ausgabe.




Voneinander lernen und daraus etwas Neues, Besseres entwickeln statt die Unterschiede zu unterstreichen: Das würde auch mancher Debatte um New Work guttun. Eine unserer Buchempfehlungen in der Titelstrecke ab Seite 18 könnte dazu beitragen: Mit „New Work Utopia“ gibt Carsten Schermuly zahlreiche Gedankenanstöße, über die sich hervorragend diskutieren lässt. Lassen Sie uns die Debatte nach der Sommerpause im Herbst aufgreifen.



Bis dahin wünsche ich Ihnen einen schönen Urlaub!

*K. Enderle da Silva*

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

-  Sprachentraining
-  Interkulturelles Training
-  Business- und Kommunikationstraining

**für Ihre Fach- und Führungskräfte**



**Ihre globalen E-Learning-Lösungen:**

-  **KERN Virtual™: Online-Live-Training**
-  **KERN Lingo™: Selbstlernplattform**
-  **KERN Sprachlern-Apps**

**KERN AG Training**

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(0 69) 75 60 73 - 90**

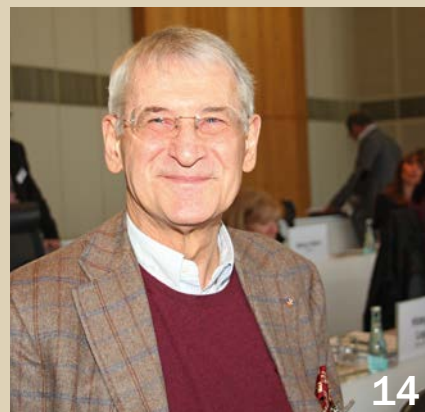
info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Eindhoven · Frankfurt/M. · Graz · Hongkong  
Innsbruck · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York  
Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Utrecht · Warschau · Wien



**Buchtipps.** Egal, ob Sie in die Ferne reisen oder den Sommer auf dem Balkon genießen: Ein Buch ist immer ein guter Begleiter. Wie jedes Jahr hat die Redaktion einige empfehlenswerte Fachbücher ausgesucht, mit denen Sie sich über den Sommer weiterbilden können – und Podcasts, um die Augen entspannen zu können.



**Kets de Vries.** Der Leadership-Coach gibt anlässlich seines 80. Geburtstags persönliche Einblicke in seine Arbeit.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

### menschen

## 14 „Putin zu coachen, wäre ein harter Job“

Auch mit 80 Jahren arbeitet der bekannte Ökonom und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries noch daran, humanere Organisationen zu fördern, indem er Führungskräfte coacht. Mit schwierigen Persönlichkeiten komme er dabei am besten zurecht, sagt er.

### titelthema

## 18 Sommerlektüre für Profis

Utopisch oder praxisnah, in jedem Fall lehrreich: Mit diesen Fachbüchern ist für eine entspannte Weiterbildung während des Sommerurlaubs gesorgt.

## 22 Podcasts – für Sie reingehört

Die Zahl an Podcasts zu Training, Coaching und Weiterbildung ist riesig. Die Redaktion hat es trotzdem gewagt, allein vier auszusuchen, die für die große Themenvielfalt der Lernwelt stehen.

## personal- und organisationsentwicklung

## 26 Wenn der Außendienst auf Lernreise geht

Die Coronapandemie war der Anlass: Der Sartorius-Konzern hat ein geplantes Präsenzformat für Vertriebsstrainings mit externer Hilfe in ein erfolgreiches Blended-Learning-Angebot mit synchronen und asynchronen Lerneinheiten verwandelt.

## 29 BDVT zeichnet Trainingskonzepte aus

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) hat die Gewinner der diesjährigen „Europäischen Trainingspreise“ gekürt. Dabei gab es sowohl für hybride Seminarkonzepte als auch für reine Präsenztrainings großes Lob.

## 32 So hilft die beste Lerntechnologie nicht

Der Ed-Tech-Markt boomt und viele Unternehmen sind bereit, in immer trendigere Lösungen zu investieren. Doch dabei bleiben allzu oft Lerninhalt und Lernmethode auf der Strecke. Ein Plädoyer für den Dreiklang aus Technologie, Didaktik und Content.

## 36 Das Morgen mitgestalten

Wie könnte L&D im Jahr 2044 aussehen? Worin könnte die Rolle von Corporate Learning bestehen? Um diese Fragen zu beantworten, hat das Münchener Bildungsforum ein Zukunftsszenario entworfen. Auf dessen Basis können alle Interessierten in Zukunftslabs mitdiskutieren.



26

**Sartorius.** Der Pharmazulieferer setzt erfolgreich auf Blended-Learning-Formate im Vertriebsstraining.



52

**Copetri Convention.** Ganze 2.524 Menschen kamen zur Premiere des neuen HR-Events und genossen die Festivalstimmung.

## training und coaching

### 38 Methodenintegration im Business-Coaching

Es gibt zahlreiche Coaching-Schulen. Anhänger einer Schule zu sein, hilft dabei, sich im Markt zu positionieren. Aber man landet letztlich bei einer „Glaubensrichtung“, die ihre Lieblingswerkzeuge hat. Viel sinnvoller scheint es, das Beste aus mehreren Coaching-Ansätzen zu kombinieren.

### 44 Mehr coachen, weniger verdienen

Welche Themen im Jahr 2021 im Fokus der Coachs standen, wie viele Stunden sie zu welchen Honoraren gearbeitet haben und welche Coachees die größte Zielgruppe bilden – das alles zeigt die aktuelle Rauen-Coaching-Marktanalyse.

## messen und kongresse

### 50 Neustart mit 11.000 Besucherinnen und Besuchern

Die Bildungsmesse Learntec und der zugehörige Kongress fanden erstmals seit der Coronakrise wieder live in den Karlsruher Messehallen statt. Die größte Neuerung war die eigene Halle für das Thema „E-Learning in Schulen“.

### 52 Mehr als ein Achtungserfolg

Die „Copetri Convention“ hat im Mai Premiere gefeiert. Das große Programm mit bekannten Köpfen kam gut an – ebenso wie das Lob für die HR-Profis in der Eröffnungsrede von Sascha Lobo.

## Rubriken

03 editorial	56 kolumne
55 vorschau/impressum	58 zitate

# Für Durchblick im Coaching- Dschungel



240 Seiten · 25,- €  
ISBN 978-3-593-51543-4  
**Auch als E-Book erhältlich**

**Antworten, die das Internet nicht gibt.** Die Zahl der Coaches steigt ständig und der Markt wird von Jahr zu Jahr unübersichtlicher. Für Menschen, die für berufliche Fragen eine professionelle Begleitung suchen, ist es nahezu unmöglich, aus dieser Masse an Informationen im Internet den für sie passenden Coach herauszusuchen.

Dieser Ratgeber schafft endlich Abhilfe. Er liefert einen sehr guten und strukturierten Überblick darüber, wann sich ein Coaching lohnt, welche Stolpersteine es gibt und bei welchen Versprechungen man misstrauisch werden sollte. Martin Pichler gibt klare Ratschläge, mit denen auch ein Laie leicht den für sein Anliegen besten Coach finden kann.



**WER** Sirkka Freigang, Global Head of Smart Learning, Room AG, und Thomas Jenewein, Business Development Manager SAP Training & Adoption Europa, halten ihr Learntec-Treffen mit einem Selfie fest.

**WAS** Neben der Freude über die endlich wieder möglichen Präsenzevents war auf den Kongressen und Messen im Monat Mai und Juni der akute Drang zum Selfie zu beobachten.

**UND SONST** Das Foto von der Journalistin Gudrun Porath am 31. Mai auf der diesjährigen Learntec in Karlsruhe auf der neuen Sonderschau „Future Lab“ aufgenommen.

**Das Selfie gehört dazu.** Kaum war die Podiumsdiskussion, bei der er mitwirkte, vorbei, stellte sich Cawa Younosi (Head of People Germany, SAP) mit seinen zwei Mitdiskutanten an den Bühnenrand, drehte sich um und schoss mit dem Rücken zum Publikum ein Selfie. Die meisten Zuhörer und Zuhörerinnen blieben extra noch einen Moment sitzen, weil sie kapiert hatten, dass sie im Hintergrund eines Selfies zu sehen sein werden. Viele winkten artig.

Nicht nur bekannte HR-Influencer wie „Cawa“ wissen um die Macht der sozialen Medien. Der Trend zum Kompetenz-Selfie („My Selfie My Skills“) war auf den Events der vergangenen zwei Monate unübersehbar. Dabei kommt es darauf an, dass man sich mit einer Person aus der eigenen Community abbildet – was recht unaufdringlich auf die Wertschätzung durch andere hinweist.

Jetzt  
4 Wochen  
kostenlos  
testen!

## DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,  
zeitsparenden Arbeitshilfen und  
digitalen Weiterbildungsangeboten

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

### Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **Geschenkemanager** zur prüfungssicheren & effizienten Dokumentation von Geschenken
- **Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens- und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur Erstellung rechtssicherer Arbeitszeugnisse



[haufe.de/platin](https://haufe.de/platin)

0800 50 50 445 (kostenlos)



ALLENSBACH

## Junge setzen auf den Kapitalismus

Die junge Generation in Deutschland tickt überraschend kapitalistisch. Zwei Drittel der 16- bis 29-Jährigen glauben, dass der wirtschaftliche Aufstieg hierzulande für jeden möglich sei, wenn er sich nur anstrengt. Nur 18 Prozent meinen, dass die sozialen Schichten festgefügt seien und die

Armen bei den heutigen Verhältnissen gar keine Chance hätten, nach oben zu kommen. Das zeigt eine repräsentative Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach, die in der „Welt am Sonntag“ (15. Mai 2022) veröffentlicht wurde. In keiner anderen Altersgruppe ist der Aufstiegsopti-

mismus so stark. Gut 70 Prozent der unter 30-Jährigen sind zudem überzeugt, dass Deutschland seinen Wohlstand in Zukunft nur halten könne, wenn es Menschen gebe, die unternehmerische Verantwortung übernehmen und wirtschaftliche Risiken eingehen. Dass der Staat mit hohen Steuern und Abgaben für eine umfassende Absicherung der Bevölkerung sorgen solle, sagen nur 31 Prozent. Eine relative Mehrheit von 37 Prozent favorisiert dagegen niedrige Steuern und Abgaben und fordert, dass sich jeder selbst um die soziale Absicherung kümmern müsse. Die Gesamtbevölkerung will aber im Gegensatz zur Jugend den großzügigen Sozialstaat. Ein umfassender Wohlfahrtsstaat ist der Mehrheit der Bevölkerung wichtiger als geringe Steuern.

HANNOVER MESSE 2022

## Weniger Trubel als früher

Nach zwei Jahren pandemiebedingter Pause startete ohne Coronabeschränkungen am 30. Mai die Hannover Messe. Viele Aussteller waren froh, sich wieder mit Experten und potenziellen Kunden persönlich austauschen zu können.

In den unterschiedlichsten TV-Reportagen von der Messe war von den Ausstellern immer wieder zu hören: „Wir wollten unbedingt wieder vor Ort sein und

freuen uns, dass es in diesem Jahr endlich wieder geklappt hat.“ Laut den Messeveranstaltern des Branchentreffs stellten in Hannover rund 2.500 Unternehmen aus 60 Ländern ihre neuesten Produkte und Patente vor. Trotz aller Präsenzeuphorie: Es kamen lediglich 75.000 Besucher nach Hannover. Im Vor-Coronajahr 2019 waren es immerhin rund 200.000 Besucher.



Foto: Deutsche Messe

**Hannover.**  
Das zentrale Thema war die Digitalisierung.

ÖSTERREICH

## Es wird mehr in die Weiterbildung investiert

37 Prozent der österreichischen Unternehmen planen, im zweiten Halbjahr 2022 deutlich mehr Geld in die Weiterbildung ihrer Belegschaft zu investieren. In den vergangenen Jahren lag der Anteil jeweils bei etwa 21 Prozent. Das ergab eine aktuelle Weiterbildungsstudie der österreichischen „Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung“ (PbEb). Befragt wurden österreichweit 400 HR- und Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Unternehmen. Die größten Weiterbildungsanstrengungen sind im Bereich Informatik und EDV-Anwendungen (43 Prozent) vorgesehen. Dieser Sektor landet erstmals auf Platz eins der wichtigsten Weiterbildungsmaßnahmen. Es folgen Persönlichkeitsentwicklung (40 Prozent) sowie Technischschulungen, um den Produktionsprozess zu optimieren (39 Prozent). Der Bereich Unternehmensführung (31 Prozent) verlor dagegen an Bedeutung. Das gilt auch für das Vertriebstraining.



## Hybrides Arbeiten: Keine Blaupause für alle

Über zwei Jahre hinweg hat das Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Ge-

sellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) fast 200 Unternehmen zu den Folgen der Coronapandemie auf die Arbeitswelt befragt.

Die letzte Studie erschien jetzt im Mai 2022. Sie warnt, dass Remote Work die Gefahr sozialer Isolation und mangelnder Teamidentität in sich bergen könnte. Im Homeoffice finde eine Intensivierung der Arbeit statt, die tendenziell gesundheitsschädlich wirke. Pausen werden deutlich weniger systematisch gemacht, die Taktung der Meetings wird dichter, die Arbeit intensiviert sich insgesamt. Dies kann einer mangelnden Work-Life-Balance und letztlich auch psychosozialen Krankheitsbildern wie

einem Burnout führen. Das New Normal beinhaltet also nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende sind gefragt, gemeinsam den richtigen Weg zu finden. Es gibt keine Blaupause. Für jedes Unternehmen ist es eine spannende Herausforderung, den richtigen Weg und Umgang im New Normal zu gestalten.

Ralf Steuer, seit 2021 Geschäftsführer der DGFP, wies darauf hin, dass am 22. Juni 2022 die DGFP in Berlin ihr 70-jähriges Bestehen mit einem größeren Event für Mitglieder und Freunde feiern will. Andrea Nahles, Chefin der Bundesagentur für Arbeit, hat als Keynote Speakerin zugesagt.



Foto: DGFP

**Ralf Steuer.** Die DGFP wird im Juni in Berlin ihren 70. Geburtstag feiern.

### FINANCIAL TIMES

## Executive-Education-Angebote ausgezeichnet

Am 23. Mai 2022 veröffentlichte die Financial Times (FT) die Rangliste „FT Open Executive Education 2022“. Auf Platz 1 landete die in Paris beheimatete Business School HEC, die die Schweizer Business School IMD vom ersten Platz verdrängte. Das IMD befindet sich jetzt auf dem 2. Platz. Der 3. Platz gehört der Iese, die in Spanien, USA, Deutschland und Brasilien beheimatet ist.

Aus dem deutschsprachigen Raum kamen noch die University of St. Gallen (Platz 10), die ESMT Berlin (Platz 14) und die WHU – Otto Beisheim School of Management (Platz 15) unter die ersten 20 Business Schools. Insgesamt umfasst das Ranking 65 über die ganze Welt verteilte MBA-Schmieden. Das „MBA-Journal“ ([www.mba-journal.de](http://www.mba-journal.de)) betont, dass das Ranking wegen der Coronapandemie nicht als repräsentativ betrachtet werden kann. Insbesondere die US-Schulen Stanford, Chicago, Wharton und Columbia hätten an der Auswertung nicht teilgenommen.



Foto: HEC

**Business School.** Die HEC in Paris punktet mit internationalen Lerngruppen.

Parallel zum Ranking veröffentlichte die Financial Times auch eine Befragung von Chief Learning Officers internationaler Unternehmen, in welche Themen 2022 mehr Geld als im Vorjahr fließt. Mehr investiert wird in digitale Skills (+ 10,0 Prozent), in die digitale Transformation (+ 9,0 Prozent), in Nachhaltigkeit (+ 8,6 Prozent), in Data Science (+ 3,3 Prozent) und in die Entwicklung von Innovationen (+ 1,0 Prozent).

## Kurz und Knapp

**Horváth.** „Controlling-Papst“ Péter Horváth, ist am 4. Juni im Alter von 85 Jahren verstorben. Er hat die Managementberatung Horváth 1981 mitgegründet und gilt als Pionier des Controllings in Deutschland. Insgesamt verfasste Horváth mehr als 40 Fachbücher, zahllose Fachartikel und er war Mitherausgeber der Zeitschriften „Controlling“, „Wissenschaftsmanagement“ und „Familienunternehmen & Strategie“.

**Edtech Konferenz.** Educational Technologies gewinnen in Europa immer mehr an Bedeutung. Am 29. und 30. September wird in Berlin die „Edtech Konferenz“ (<https://edtech-germany.de>) stattfinden und die Teilnehmenden über aktuelle Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis informieren. Unter anderem soll es um New Learning und das adaptive Lernen im Berufsalltag gehen. Gelernt wird demnach kompetenzorientiert und datenintelligent.

**Rebranding.** Aus der „Pink University“ wird „Pinktum“. Mit diesem Rebranding soll der Weg frei gemacht werden für ein beschleunigtes Wachstum im E-Learning-Markt. Die Anlehnung an das Wort „Momentum“ soll die Dynamik vermitteln, mit der das Unternehmen die betriebliche Weiterbildung modernisieren will. Mehrheitsgesellschafter ist Joachim Pawlik (Pawlik Group).

**Auch das noch.** Verkaufstrainer Martin Limbeck hat Ende Mai ein provokatives Buch („Dodoland – Uns geht's zu gut! Warum wir alle wieder mehr leisten müssen“) veröffentlicht und wurde prompt in mehrere TV-Talkshows eingeladen. Seine Forderung: Mehr Selbstdisziplin und eine Frischzellenkur in unternehmerischem Denken.

„DIGITAL COACHING INSTITUTE“

## Coachhub vernetzt weltweit Business-Coachs

Coachhub, ein Anbieter von digitalem Coaching, will die berufliche Entwicklung seiner Business-Coachs weltweit fördern. Dazu wurde jetzt das „Digital Coaching Institute“ (DCI) gegründet, eine Online-Community für Business-Coachs innerhalb des Coachhub-Netzwerks ([www.coachhub.com/de/coaching-erfahrung](http://www.coachhub.com/de/coaching-erfahrung)).

Es bietet Coachs die Möglichkeit, sich mit gleichgesinnten Kollegen auf der ganzen Welt zu vernetzen, auf Weiterbildungsmöglichkeiten zuzugreifen und von zusätzlichen Schulungen und Coaching-Supervision zu profitieren. „Wir stellen Beziehungen, ethische Werte und Lernen in den Mit-

telpunkt unserer Coaching-Community“, so die Leiterin des DCI, Christina Vasiliadis. „Indem wir einen Ort zum Austausch schaffen, können unsere erfolgsorientierten digitalen Business-Coachs die besten Services anbieten und gemeinsam die Zukunft des digitalen Coachings mitgestalten.“

Das Digital Coaching Institute will Coachs darüber hinaus spezielle Ausbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen, darunter Supervision, Mentorenprogramme und ergänzende Schulungen. „Diese Plattform setzt Maßstäbe für unsere

Branche“, betont der britische Coaching-Papst, Professor Jonathan Passmore, der sich als Experte und Berater bei Coachhub engagiert. „Das Digital Coaching Institute wird Coachs

dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die gesamte Qualität der Dienstleistungen, die wir bieten, zu verbessern.“ Außerdem wurde bekannt, dass Coachhub

eine globale Partnerschaft mit dem Berufsverband EMCC Global eingegangen ist. Das soll ein weiterer Schritt sein, Coaching durch „personalisierte, messbare und skalierbare digitale Coaching-Programme zu demokratisieren“.



CLOSERSTILL MEDIA

## Neue HR-Tech-Messe in Großbritannien



Der britische Messe- und Konferenzveranstalter Closerstill Media, Muttergesellschaft von Spring Messe Management in Mannheim („Zukunft Personal“), launcht mit der „HR Technologies UK“ ein neues Eventformat, das den Briten einen detaillierten Marktüberblick über HR- und Recruiting-Technologien bieten will. Die erste „HR Technologies UK“ soll vom 3. bis 4. Mai 2023 in London stattfinden. Bisher gab es wohl keine Veranstaltung, die sich ausschließlich mit diesen Themen befasst.

Die neue Messe soll alle Bereiche der Employee Experience abdecken und zeigen, wie diese mit Technologien zukunftsfähig

gemacht werden kann. Versprochen wird ein Marktüberblick über neueste Produkte und Dienstleistungen und die geeigneten Plattformen für Wissenstransfer und Netzwerke. „Der Wandel der HR-Technologien ist unglaublich spannend. Mit einer Mischung aus HR-Entscheidungsträgern, globalen Marken, Technologieeinkäufern und einer Ausstellungsfläche mit Technologieanbietern, die die HR-Lösungen von morgen anbieten, wollen wir mit der neuen Messe ein sich ständig weiterentwickelndes Ökosystem schaffen, das Innovation und Kreativität vorantreibt und den Arbeitsplatz von morgen gestaltet“, beschreibt Nick Powell, Managing Director von HR Technologies, die Ziele der neuen Veranstaltung. Die Messe „HR Technologies“ findet zeitgleich mit der Messe „Learning Technologies“ statt, einer etablierten Veranstaltung von Closerstill Media, die in diesem Jahr mehr als 9.000 Besucher, 220 Aussteller und 200 Redner zählte. Der Besuch beider Messen ist kostenlos.

KARRIERE

## Nur wenige wollen führen

Die Hälfte der Berufstätigen glaubt, dass beruflicher Erfolg auch ohne Führungsverantwortung möglich ist. Umgekehrt sagen nur 20 Prozent, dass zum beruflichen Erfolg zwingend Führungsverantwortung gehört.

Die Daten wurden im Februar 2022 durch eine Befragung von 1.688 Berufstätigen ermittelt, die vom „Netzwerk Initiative Chefsache“ in Auftrag gegeben wurde. Das Netzwerk besteht aus 26 Unternehmen. Noch überraschender ist, dass 61 Prozent denken, dass man für seinen Erfolg die richtigen Leute kennen muss und weitere 60 Prozent meinen, dass man schon mit 40 Jahren unbedingt die wesentlichen Karriere-schritte gemacht haben sollte.



AMAZON INTERN

## Meetings mit Stillarbeit beginnen

Jeff Bezos, Chef des Versandhändlers Amazon, hat Regeln vorgegeben, wie in seinem Unternehmen Meetings ablaufen müssen. Statt einer Powerpoint-Präsentation als Einleitung beginnt jedes Meeting mit sogenannter „Stillarbeit“.

Wer auch immer das Meeting leitet, bereitet für die Stillarbeit ein Diskussionspapier vor, das von allen Teilnehmern zu Beginn des Meetings still gelesen wird. Das Papier hat eine „erzählerische Struktur“ und darf nicht aus Strichaufzählungen oder Stichworten bestehen. Der „durchgeschriebene“ Text enthält die Faktenfragen und benennt die noch offenen Entscheidungen. Meist gibt der Autor auch eine Empfehlung ab. Nach der Lektüre sind alle Teilnehmer auf dem gleichen Stand. Die „Süddeut-

sche Zeitung“ (SZ) vom 19. Mai 2022, die über die Regel berichtete, zitierte Bezos mit den Worten: „Die neue Meetingkultur war wahrscheinlich das Klügste, was wir je getan haben.“

Eine weitere Bezos-Vorgabe ist die „Zwei-Pizza-Regel“. Zwei Pizzen müssten reichen, um alle Teilnehmer eines Meetings satt zu kriegen. Es kommt also drauf an, Meetings mit maximal acht Personen durchzuführen. Der Leiter eines Meetings werde laut SZ so gezwungen, nur Menschen einzuladen, die vom Thema des Meetings wirklich betroffen sind. Die Beobachtung sei nicht von der Hand zu weisen, dass in kleinen Gruppen zielorientierter diskutiert wird und sich auch kreative Schüchterne eher zu Wort melden.

BOSTON CONSULTING GROUP

## Online-Meetings schädlich?

„Es gibt ein paar Trends, die dazu geführt haben, dass Online-Meetings während der Coronakrise ineffizient wurden“, sagt Philipp Kolo, Berater bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG). Mehr Leute in einem Meeting zuzuschalten, sei in einer Videokonferenz sehr einfach, aber man brauche eine sehr viel höhere Stringenz im Meetingmanagement. Häufige Klagen: eine zu große Teilnehmerschar, überflüssige Wortmeldungen, mangelnde Struktur.

„Es gibt Führungskräfte, die verbringen 80 bis 90 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings“, sagt Kolo. „Das ist nicht effizient, denn sie sollen ja auch inhaltlich arbeiten und brauchen Zeit für ihre Teams.“ Ein offenes Geheimnis sei es, dass firmeninterne Politik, Macht- und Kompetenzgerangel eine mindestens ebenso große Rolle spielten wie das eigentliche Thema der Besprechungen.

# TAKE YOUR CHANCE – DISTANCE LEARNING

berufsbegleitend zum MBA und Master

21

Verbund aus  
21 staatlichen Hochschulen

29

29 akkreditierte  
MBA- und Masterstudiengänge

107

107 anerkannte  
Fernstudienangebote

zfh

Zentrum für Fernstudien  
im Hochschulverbund

Tel. + 49 261 91 53 80 | fernstudium@zfh.de

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

EMPFEHLENSWERT

★★★★★ (4,3)

SEHR GUTER ANBIETER 2022

F S FERNSTUDIUM  
D DIREKT

TOP  
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2022

FernstudiumCheck.de



Gastkommentar

Catherine Tenger

# Persönliche Begegnungen – wie ging das noch?



Die direkte Begegnung mit anderen Menschen ist eine echte Chance, Beziehungen wachsen zu lassen oder zu erhalten, in Erinnerung zu bleiben, etwas zu bewegen und andere für sich zu gewinnen. Nach zwei Coronajahren fragen sich viele: Wie ging das nochmal mit dem guten Umgang und der sozialen Intelligenz? Hier ein paar Denkanstöße:

## „ Höflichkeit hilft, von anderen Menschen angenommen zu werden. “

### 1. Freundlichkeit

Freundlichkeit ist Einstellungssache. Man ist anderen gegenüber wohlgesinnt und gewillt, das Gute in ihnen zu sehen. Freundliche Menschen sind aufmerksam, hilfsbereit, zugewandt, ehrlich interessiert und einnehmend. Sie denken darüber nach, wie sich andere in ihrer Gegenwart oder in einer Situation fühlen könnten und beziehen das in ihr eigenes Verhalten mit ein. Bei freundlichen Menschen weiß man, woran man ist. Aber: Manchmal kommen Opportunismus und Berechnung als Freundlichkeit verkleidet daher.

### 2. Herzlichkeit

Herzlichkeit entspringt einer emotionalen Quelle und äußert sich in einem besonderen, liebenswürdigen Engagement wie auch einer Verbundenheit, authentischer Wärme und Uneigennützigkeit. Herzliche Menschen machen anderen Menschen gerne eine Freude – und beziehen daraus für sich selbst ebenso viel Freude. Sie sind daran interessiert, mehr über ihren Gesprächspartner zu erfahren als das, was der Freundlichkeit gelingt.

### 3. Höflichkeit

Weil wir so selbstbestimmt leben, wird Höflichkeit oft als Täuschung, als ein Sich-Verbiegen und als unnötige Heuchelei empfunden. Ich saß einmal bei einem Fest an einem großen Tisch mit Unbe-

kannten, wo man sich erzählte, was man denn so beruflich mache. Ich sagte, ich sei Trainerin für Umgangsformen, worauf mein Tischnachbar meinte: „Wer braucht denn so was?!“ Nach diesem Ereignis habe ich mich für einen Schlagfertigkeitkurs angemeldet. Die Definition von Höflichkeit variiert je nach Zeitgeist und Kultur. Im Kern bleibt

sie aber gleich – immer und überall geht es dabei um soziales Einfühlungsvermögen. Dass wir Regeln oder Standards dazu haben und einhalten, hat für die meisten Menschen drei Gründe: Man möchte

andere nicht vor den Kopf stoßen. Man möchte von einer bestimmten Gruppe in einem bestimmten Umfeld angenommen werden. Und man will sich, wenn möglich, nicht zum Affen machen. Im Grunde sollte man durch höfliches Verhalten weder abfallen noch auffallen. Darum ist das Bedürfnis nach Richtlinien auch in einer individualisierten und selbstbestimmten Gesellschaft groß.

### 4. Die Mischung macht's

Gehört ein Gesamtpaket aus Höflichkeit, Freundlichkeit und Herzlichkeit immer zu einem gelungenen Miteinander? Nicht unbedingt. Obwohl Herzlichkeit nicht falsch ist, kann sie in manchen Situationen auch zu viel des Guten sein und der Aufgabe, die man gerade zu erfüllen hat, im Weg stehen. Auch Freundlichkeit kann man ungewollt übertreiben und dann macht man zum Beispiel einer Person, die man gerade erst kennengelernt hat, ein unangebrachtes Kompliment oder man schafft es vor lauter Liebenswürdigkeit nicht, sich abzugrenzen.

Konventionen und Regeln können dafür manchmal steif wirken und es wäre gelegentlich besser, nur aus dem Herzen heraus zu handeln. Und hin und wieder ist es auch völlig okay, einfach nur respektvoll höflich zu sein – auch ohne sich mit der ganz großen Liebenswürdigkeit ins Zeug zu legen.

Catherine Tenger ist Mitglied der „Etikette Trainer International“ in Hamburg (<https://etikette-trainer.de>). Das ist ein Zusammenschluss von internationalen Etikette-Trainerinnen, die gesellschaftliche Entwicklungen diskutieren, mit traditionellen Formen vergleichen und gegebenenfalls neue Standards setzen.

# In fünf Schritten zur Purpose Driven Organization

Der Weg zur Purpose Driven Organization in klaren Schritten! Das Buch beschreibt die fünf Phasen, durch die ein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Purpose geht und zeigt anhand von Beispielfirmen welche Fragen auftauchen und wie sie konkret gelöst werden können.

- Workbook zum Mitmachen: Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses anschaulich dargestellt
- Ansprechende Grafiken und Visualisierungen sorgen für leichte Verständlichkeit
- Praktische Tools helfen bei der Umsetzung

Franziska Fink | Michael Moeller

## PLAYBOOK PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

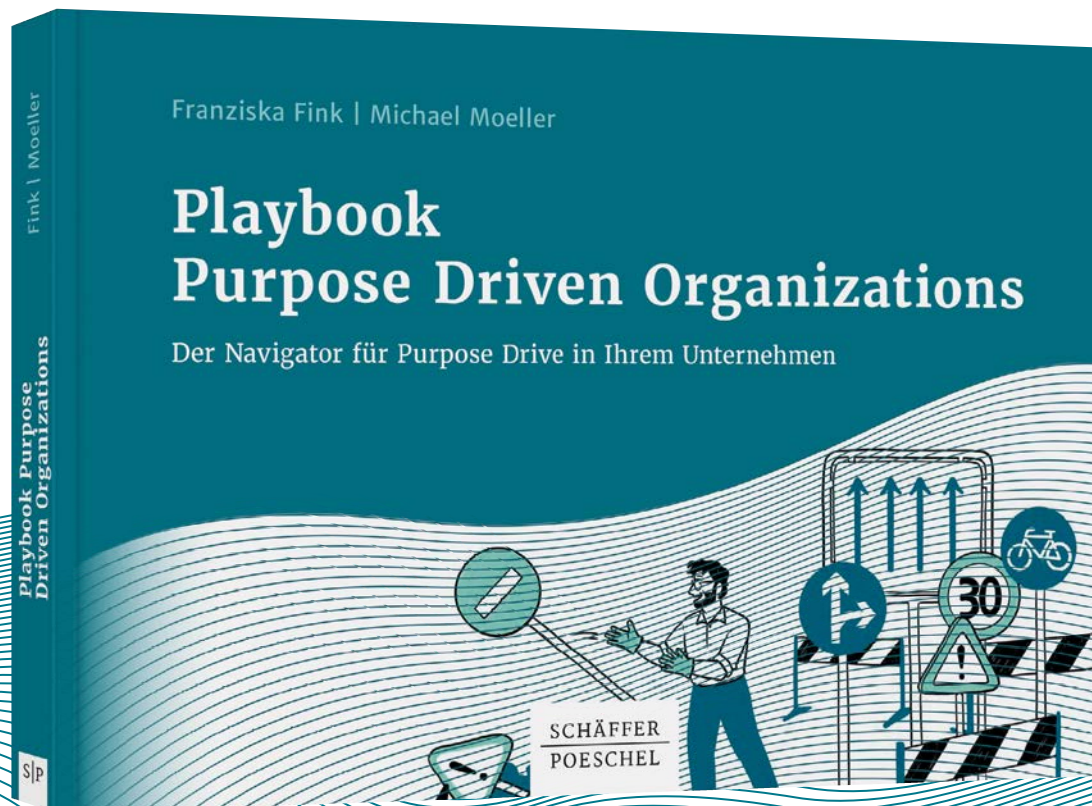
Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

2022. 166 S. Kart.

ISBN 978-3-7910-5457-5 | 24,95 €

eBook 978-3-7910-5458-2 | 21,99 €

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



SCHÄFFER  
POESCHEL

**Kets de Vries.** Er gründete das Insead Global Leadership Centre und leitet dort das „Executive Master's Program in Change“. Das Foto entstand im Jahr 2015 in einem Hörsaal der ESMT European School of Management and Technology in Berlin.

# „Putin zu coachen, wäre ein langer und harter Job“

**COACHING.** Manfred Kets de Vries, der bekannte Insead-Professor emeritus für Leadership Development und Organizational Change, feiert am 19. August seinen 80. Geburtstag. Der Ökonom, der auch Psychoanalytiker ist, befruchtete mit seinem psychologischen Blick insbesondere das Leadership-Coaching.

**Wenn Sie die vergangenen zwei Jahre Revue passieren lassen, wie haben Sie die Zeit der Pandemie und insbesondere die verschiedenen Lockdowns verbracht?**

**Manfred Kets de Vries:** Für mich war das eine sehr produktive Zeit. Ich habe acht Bücher geschrieben und zahlreiche Artikel. Darunter einen Artikel über die Staatsform der Diktatur. Es ist eine Satire, die die Idiotie der Menschen entlarvt, wenn sie Diktaturen unterstützen und die angeblichen Vorteile dieser Regierungsform feiern. Gleichzeitig werden auch die Schattenseiten der Demokratie aufgezeigt. Demokratien sind schwerfällige Luftschlösser. Ich zeige, wie Diktatoren zur Zerstörung der Zivilgesellschaft beitragen und zu Korruption, Terror, Krieg und sogar Völkermord anstiften. Und ich beschreibe, wie Diktatoren ihre autokratische Herrschaft zementieren, indem sie ihre Bürger durch Angst gefügig machen.

**Das hört sich für mich so an, als ob Sie gerade von Russland reden ...**

**Kets de Vries:** Der Diktator Putin sieht seit rund einem Jahr, dass es in seinem Land ökonomisch nicht gut läuft. Da ist es das Beste, sich Feinde zu schaffen. Er hat die Kontrolle über die Medien, die Polizei, den Geheimdienst und bis zu einem gewissen Grad auch das Militär. Ich erinnere mich, vor vielen Jahren als Putin gerade Präsident wurde, hatte ich in Moskau bei einem Vortrag einen Übersetzer. Ich fragte ihn, was er über Putin denke, und er sagte nur, in dem stecke vollständig der KGB.

**Wie geht man mit einem Diktator wie Putin um, wenn die ganze Weltpolitik auf Gespräche, Kompromisse, Vereinbarungen besteht?**

**Kets de Vries:** Ideologie überrollt Rationalität. Putin kann verrückte Sachen machen. Ich frage mich, was seine Generäle tun, wenn er einen Atomkrieg anfangen will. Ob sie dann sagen, das gehe einen Schritt zu weit. Zurzeit erleben wir den sinnlosen Krieg eines Managers mit einem Wahn von Grandiosität und mit politischen Fantasien. Die Hoffnung vieler ist, dass es eine Palastrevolte gibt. Das weiß er und hat sicherlich vorgebaut.

**Was tun Sie, wenn Putin Sie als Coach anfragt?**

**Kets de Vries:** Wenn der ehemalige US-Präsident Donald Trump mich gefragt hätte, hätte ich abgelehnt, weil er ein böartiger Narzisst ist. Trump wäre charmant, würde mich missbrauchen und am Ende wäre es hoffnungslos, mit ihm zu reden. Bei Putin hätte ich mehr Möglichkeiten. Er ist kein böartiger Narzisst. Er hat eine träumerische Qualität. Coaching bei Putin wäre aber ein langer und harter Job. Das wäre sehr, sehr schwierig.

**Wie „schwierig“ sind eigentlich die Führungskräfte, die an Ihrem Topmanagementseminar am Insead teilnehmen?**

**Kets de Vries:** Ich coache oft Unternehmer, die ein bedeutendes Unternehmen aufgebaut haben. Sie halten krampfhaft





**Buchtipps.** Kets de Vries aktuellstes Buch trägt den Titel „Leading wisely“ (zur Zeit nur auf Englisch erhältlich).

an einen Führungsstil fest, der heute nicht mehr funktioniert, weil sie ihre Mitarbeiter viel zu sehr kontrollieren. Ich denke mir, oh mein Gott, was passiert da vor Ort in der täglichen Praxis?

Oft kommt es zu großartigen Lernerfahrungen für alle Beteiligten. Normalerweise nehmen an den Topmanagementseminaren 21 Teilnehmende aus rund 16 Nationen teil. Das Seminar hat eine starke psychodynamisch-systemische Orientierung. Lassen Sie mich ein weiteres Beispiel geben: Vor einigen Jahren hatte ich eine Teilnehmerin, die Vorstandsvorsitzende einer Aktiengesellschaft war. Nennen wir sie Anna. Wenn sie die Hand hob, dann wusste ich, dass sie eine sehr lange Rede halten würde, weil sie sich einfach gerne reden hörte. Das Seminar hat vier Module und es liegen zweieinhalb Monate zwischen dem ersten und zweiten Modul. Beim nächsten Modul war Anna sehr ruhig. Ich fragte sie nach dem Seminar, was los sei. Anna sagte, andere Seminarteilnehmende hätten ihr gesagt, dass sie zu viel rede und lieber zuhören solle. Zwischen den Modulen hat sie das gleich einmal ausprobiert und bei einem Meeting nur zugehört – und zu ihrer Überraschung viel gelernt.

Also: Mit schwierigen Personen komme ich am besten zurecht, wenn diese Personen in einem Seminar von mehreren Teilnehmenden ein Feedback bekommen. Aus Feedback zu lernen, das ist in der Gruppe viel effektiver als im Einzelcoaching, weil im Einzelgespräch mehr abprallen kann. Aber wenn dir zehn Teilnehmende sagen, dass du ein Idiot bist – in einer etwas

konstruktiveren Art – dann fängst du an, ernsthaft nachzudenken.

#### **Ist Gruppencoaching also effektiver als Einzelcoaching?**

**Kets de Vries:** Ich denke, es ist beides wichtig. Einzelcoaching ist aus meiner Sicht aber einfach sehr langsam. Ich möchte Erfolge sehen. Ich bin deshalb ein großer Verfechter des Teamcoachings und habe es am Insead in allen Programmen eingeführt. Ich sage immer, gebt mir ein neurotisches Managementteam und ich mache was draus. Ich bin darin recht gut, weil ich es viele Male praktiziert habe.

#### **Wie bringen Sie Manager und Managerinnen dazu, vor Kollegen über ihre psychischen Probleme zu sprechen?**

**Kets de Vries:** Als Eisbrecher lasse ich die Teilnehmenden zeichnen. Sie müssen ein Selbstporträt malen und das dann den anderen erklären. Das schafft bereits eine aufgeschlossene Atmosphäre. Dann gebe ich jedem die Ergebnisse seines (vorher erhobenen) 360-Grad-Feedbacks bekannt und frage jeden, wie er zu seinem Job gekommen ist. Das lockert die Gruppe auf. Ich beginne ein Programm und stelle nach einigen Wochen fest, dass eine ganz andere Atmosphäre herrscht. Und wenn das Programm zu Ende ist, treffen die Teilnehmenden sich oft ihr Leben lang immer wieder und sie sprechen dann nicht übers Wetter, sondern über richtig substantielle Dinge. Das meiste passiert übrigens außerhalb des Seminars. Ich bin nur der Facilitator. →

## → Wie kam es eigentlich zu Ihrer Liebe für die Psychologie?

**Kets de Vries:** Ich war ein Ökonom, dann interessierte ich mich als Ergänzung für die Psychoanalyse. Ich wurde Direktor des Global Leadership Center und das brachte mich zum Coaching. Ich bin froh, dass ich für Insead arbeite, weil hier das Coaching genauso in den Genen verankert ist wie das Thema Entrepreneurship. Ich habe einmal an der Harvard Business School einen Vortrag gehalten und erzählte beiläufig, dass ich als Student einige nutzlose Kurse in Economics in Harvard gehört hatte. Ich sagte: „Wenn es damals psychologische Kurse gegeben hätte, hätte das mir sehr geholfen, bessere Entscheidungen im Leben zu treffen.“

## Es heißt, Sie seien auch ein guter Eheberater ...

**Kets de Vries:** Ich bin Professor für Management und wurde Eheberater, weil viele Führungskräfte Eheprobleme haben. In einem meiner letzten Seminare hatten sieben von 21 Managern energieraubende Probleme mit ihrem Partner. Die Wahl eines Ehepartners wird leider sehr schlecht vorbereitet.

## Hat die Coronakrise eher das Beste oder eher das Schlechteste aus den Menschen herausgeholt?

**Kets de Vries:** Beides! Das Beste und das Schlechteste. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass die Frauen weltweit die besseren Krisenmanager waren. Ich war bei der BBC eingeladen und wurde gefragt, was ich mit einer Summe von 20 Milliarden Dollar machen würde. Ich sagte, ich würde kostenlose Bildungsprogramme für Frauen anbieten. Viele Länder unternehmen leider die größten Anstrengungen, die Bildung von Frauen zu stoppen. Wenn man wirtschaftliche Entwicklung will, muss man Frauen ausbilden. Doch viele Männer können nicht damit umgehen, wenn ihre Frau schneller Karriere macht und mehr verdient.

## Worauf sind Sie im Rückblick auf Ihre Arbeit stolz?

**Kets de Vries:** Vor kurzem haben meine Mitarbeitenden geschätzt, dass ich im Laufe meines Lebens mit meinem Füh-

rungskräfteprogramm, das 30 Jahre läuft, rund eine Million Menschen erreicht habe. Daher erlaube ich mir die Fantasie, ein bisschen was dafür getan zu haben, dass humanere Organisationen entstehen. Ich denke, ich habe etwas bewirkt. Das ist natürlich sehr abstrakt, deshalb habe ich eine Anekdote für Sie: Als die Pandemie begann, hat mir ein Teilnehmer eine Nachricht zum Stichwort „Mut“ geschickt und sich für das

## „Manchmal ist es magisch, was ich mit einem Leadership-Kurs bei einzelnen Teilnehmenden erreichen kann.“

Programm bedankt. Er schrieb, dass er den Mut hatte, zu Beginn der Pandemie niemanden zu kündigen. Er hat „nur“ die Gehälter der Manager auf die Hälfte gekürzt. Manchmal ist es magisch, was man mit Leadership-Kursen erreichen kann.

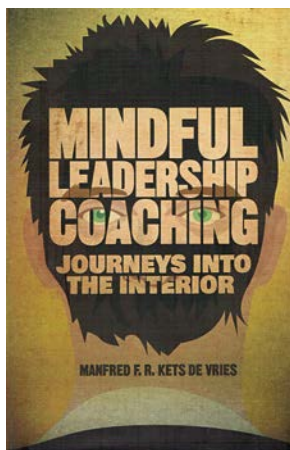
## Sie werden im August 80 Jahre alt, wie lange wollen Sie noch weitermachen?

**Kets de Vries:** Wenn ich nichts mehr machen würde, würde ich verrückt werden. Die haben mich am Insead gefragt, ob ich als Dinosaurier nun mein Seminar aufgeben wolle. Ich weiß es nicht. Ich habe so viele Dinge zu tun, ich habe so viele Anfragen von Tagungsveranstaltern und ich habe eine kleine Beratungsfirma, die ich narzisstisch „Kets de Vries Institut“ genannt habe. Ich mache gerade das, was ich machen will. Wichtig für mich ist es nur, die Kontrolle über mein Leben zu haben.

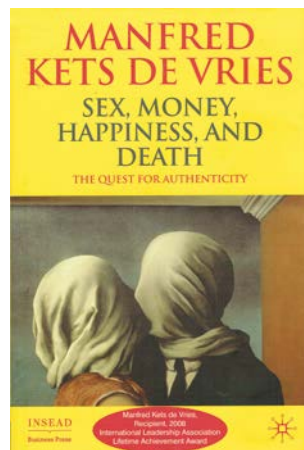
## Stimmt es, dass Sie leidenschaftlicher Fliegenfischer sind?

**Kets de Vries:** Ja, das trifft zu. Im Sommer fliege ich nach Kanada. Die verrückteste Art des Fliegenfischens ist die nach Atlantischem Lachs. Eine kleine Fliege und ein 40 Kilogramm schwerer Lachs. Das ist wie Zen.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●



**Buchtip I.** „Mindful Leadership Coaching“, Palgrave 2014, 247 Seiten, 38 Euro



**Buchtip II.** „Sex, Money, Happiness and Death“, Insead Press 2015, 62 Euro



**Buchtip III.** „Führer, Narren und Hochstapler“, Schäffer Poeschel 2008, 34,45 Euro



## Entwicklung mit Haufe Coaching

# Warum Coaching-Angebote für alle Mitarbeiter:innen zugänglich sein sollten

Business Coaching ist en vogue: Aktuellen Studien zufolge lassen sich bereits mehr als ein Drittel aller Führungskräfte coachen<sup>1</sup>. Kaum genutzt wird das Format hingegen von Fachkräften. Dabei würden Organisationen von einem breiteren Einsatz durchaus profitieren.

Vor allem Führungskräfte und Top-Manager:innen nutzen Coaching Sessions immer öfter, um ihre Führungspersönlichkeit zu stärken, ihre Leadership Skills weiterzuentwickeln oder im 1:1 Sparring an Ihrer Außenwirkung zu arbeiten.

### Die vergessene Gruppe: Wie Young Professionals von Coaching profitieren

Doch wenn es um Coaching als Entwicklungsmaßnahme geht, vergessen Personalentwickler:innen oftmals die Gruppe der Young Professionals. Dabei hat gerade diese Gruppe einen großen Coaching-Bedarf. Young Professionals befinden sich am Anfang ihrer Karriere und sind hoch motiviert, doch fehlt ihnen häufig noch die Orientierung. Im Einzelcoaching werden sie sich klarer über ihre Ziele und wie sie diese erreichen. Das stärkt nicht nur ihr Selbstvertrauen, sondern steigert auch ihre Produktivität. Dadurch tragen sie früher und deutlich zielgerichteter zum Erfolg des Unternehmens bei.

### Mit Coaching die Kernkompetenzen der Zukunft sichern

Coaching bietet als Entwicklungsmaßnahme für alle die Möglichkeit, die Kernkompetenzen der Zukunft wie Resilienz, Stresstoleranz und Flexibilität gezielt und im persönlichen Austausch zu schulen. Das wiederum verbessert die Qualität der Arbeit und stärkt den Zusammenhalt der Mitarbeiter:innen innerhalb der Organisation. Dadurch binden sie sich stärker an ihre:n Arbeitgeber:in und das Unternehmen wird zum „Employer of Choice“.

### Coaching im Unternehmen erfolgreich etablieren: Coach:innen-Pool und „Smart Matching“

Doch wie etablieren Personalentwickler:innen die beliebte Entwicklungsmaßnahme erfolgreich im Unternehmen? Wie werden sie den individuellen Anforderungen ihrer Mitarbeiter:innen gerecht? Damit Fach- und Führungskräfte gleichermaßen vom Coaching-Angebot profitieren, ist ein qualitativ hochwertiger und vielfältiger Coach:innen-Pool entscheidend. Diesen finden Personalentwickler:innen beispielsweise in einer Coaching-Plattform, wie sie auch die Haufe Akademie anbietet. Dort erhalten Coachees via „Smart Matching“ passende Coach:innen-Vorschläge und treten direkt über die Plattform mit ihrem:ihren Coach:in in Kontakt. Perso-

nalverantwortliche hingegen behalten zu jedem Zeitpunkt den Überblick über die Coaching-Aktivitäten im Unternehmen und bilden administrative Prozesse über die Plattform ab. Mit Haufe Coaching erhalten so alle Mitarbeiter:innen einen einfachen Zugang zu Coaching-Angeboten – vom Young Professional über die Führungskraft bis hin zum ganzen Team.

### Webinar-Empfehlung:

Coaching für Alle – mit Haufe Coaching  
Mittwoch, 13.07.2022 | 11 Uhr  
Anmeldung & Infos unter:  
[www.haufe-akademie.de/coaching](http://www.haufe-akademie.de/coaching)



Mit Coaching werden Fach- und Führungskräfte resilienter, flexibler und produktiver – und sind damit fit für die Zukunft.

<sup>1</sup> Quadriga Coaching Studie, 2021

titelthema

# Sommerlektüre für Profis



**BUCHTIPPS.** Welche Fachbücher sollten Weiterbildungsprofessionals in der Sommerpause lesen, wenn sie ihr Wissen auffrischen oder ihr Geschäftsmodell überdenken wollen? Die Redaktion hat Empfehlungen zusammengestellt, die auf inspirierende Begleiter aufmerksam machen sollen. →



**Carsten C. Schermuly:**  
„New Work Utopia“, Verlag  
Haufe-Lexware,  
Freiburg im Breisgau 2022,  
150 Seiten, 29,99 Euro

## Jede Realität war mal Utopie

Das Buch enthält die „Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt“. Carsten Schermuly lehrt an der SRH Hochschule in Berlin und zählt zu den führenden Forschern zum Thema „New Work“. In seinem Buch geht es um die von ihm erfundene Firma „Stärkande“, die nach 22 Regeln funktioniert. Da ist kein Platz für Machtspiele, Gier und Egoismen. Selbstbestimmung und Partizipation werden groß geschrieben.

Während einer Wachstumsphase musste die Firma lernen, dass „Selbstorganisation in Kombination mit steigender Unternehmensgröße zu Chaos führte“. Hier reflektiert Schermuly Erfahrungen, die in der Wirklichkeit zu beobachten sind, und bietet für die fiktive Firma ein Lösungsrezept an: Stärkande wird in kleine Einheiten, sogenannte „Phylen“, aufgeteilt, die maximal 150 Mitarbeitende umfassen. Diese werden von „Phylarchen“ geführt, die einem „Council“, einer Art Führungsgremium, vorstehen und sich mit den anderen Geschäftseinheiten im „Boule“ koordinieren.

Wegen der Größe kommt Stärkande nicht ohne Hierarchie aus. Diese Führungspositionen sind für Schermuly Rollen, die zeitlich begrenzt wahrgenommen werden und rollieren. Die Unternehmensorgani-

sation baut also auf der Stärke von kleinen, überschaubaren Einheiten auf. Das gilt auch für die Führungskultur, die nicht durch Machtausübung und Vorgaben, sondern durch psychologisches Empowerment der Mitarbeitenden geprägt ist. Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit, Einfluss und Kompetenz nennt Schermuly als wesentliche Elemente dieser Kultur, die der Wirtschaftspsychologe so prägnant und allgemein verständlich erläutert, wie man das selten gelesen hat. Der Autor hält für die Lesenden eine große Menge an Anregungen bereit, etwa zu Regeln für Homeoffice oder Meetings. Er entwickelt Konzepte zum Einsatz einer KI-basierten Software, die kein Herrschaftsinstrument ist, sondern Stärkande hilft, sich besser zu organisieren.

Der Begriff „Utopia“ spielt auf eine Schrift, einen utopischen Zukunftsentwurf, von Thomas Morus an (englischer Staatsmann und humanistischer Autor, 1478-1535). Vergleicht man die Werke, fällt auf: Thomas Morus beschreibt in „Utopia“ ein Idealbild der Gesellschaft, in das er allerdings immer die Wirklichkeit „einbrechen“ lässt. Die Utopier sind gegen Kriege, allerdings reflektiert Morus auch, in welchen Fällen die Kriegsführung der Utopier gerechtfertigt ist. Morus möchte die Sklavenhaltung zurückdrängen, aber nicht abschaffen. Seine Utopie hat viele dunkle Flecken. Schermuly vermittelt in „New Work Utopia“ die Vision einer Firma, die nach innen auf humanistische Prinzipien aufgebaut ist.

Offen bleibt die Frage, wie sich Stärkande in einer kapitalistischen Wirtschaft behaupten kann. Beim Kampf um Marktanteile bleibt regelmäßig manches Ideal auf der Strecke. Eine Führungskultur mit Empowerment wird oft mit Konflikten unter den Beschäftigten konfrontiert, die in der menschlichen Natur begründet sind. Auf eine Konfrontation der Utopie mit den dunklen Seiten der Wirklichkeit hat Schermuly bewusst verzichtet. Diese Arbeit überlässt er den Leserinnen und Lesern. Die Ausarbeitung der Utopie einer humanistisch geführten Firma ist beeindruckend und das große Verdienst von Schermuly. Mehr dunkle Flecken in der rosaroten Arbeitskultur von Stärkande hätten der Glaubwürdigkeit der Utopie aber gutgetan.



**Benno v. Aerssen et al. (Herausgeber):**  
„Das große Handbuch Digitale Transformation: 222 Methoden und Instrumente für mehr Wandlungsfähigkeit im Unternehmen“, Verlag Vahlen, München 2022, 657 Seiten, 79 Euro

## Werkzeuge für alle Situationen

Das Buch gilt in der deutschen Digitalisierungsszene als das umfangreichste Methodenhandbuch zur Digitalen Transformation. Es erschien im Großformat und ist komplett vierfarbig. Außerdem bietet es einen „Digitrans-Canvas“ zur Auswahl eines passenden Werkzeugs für jede nur denkbare Situation in den veränderungsbereiten Unternehmen.

Um Projekte in der digitalen Zukunft in wesentlich kürzeren Zyklen realisieren und somit auch anlass- und aktualitätsbezogen am Markt bestimmte Produkte oder Services platzieren zu können, bedarf es schlanker, pragmatischer und strukturierter Vorgehensweisen und Methoden, die in diesem Buch vorgestellt werden.

Das Buch stiftet besonders großen Nutzen, wenn man es als „Geschwisterbuch“ zu dem Vahlen-Buch „Das große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen“ betrachtet. Auch dieses ältere Buch beschreibt Methoden, mit denen man ein Unternehmen digital transformieren kann. Anders als beim „Großen Handbuch Innovation“ kann die Zielgruppe der potenziellen Leserschaft aber als wesentlich breiter angenommen werden.

# Verhaltensökonomien durchleuchten das Berufsleben

**Wissenschaft.** Matthias Sutter ist Verhaltensökonom. In dieser recht neuen Disziplin der modernen Wirtschaftswissenschaft werden Experimente genutzt, um die Motive menschlichen Handelns zu ergründen und um die Entscheidungen von Wirtschaftssubjekten besser zu verstehen.

Die Verhaltensökonomie basiert vor allem auf ökonomischen Experimenten – auf Feldexperimenten, also Studien im normalen Arbeitsprozess, und auf Laborexperimenten oft mit Studenten. 50 Situationen von der Bewerbung über den Berufswechsel, das Homeoffice, die Führung durch Beispielgeben bis zu Fairness und der Gehaltsfrage, vom unmoralischen Verhalten, über die richtigen Anreize für Entscheidungen bis zum Einfluss von Charisma – all das beschreibt Sutter in seinem Buch. Jedes Kapitel ist für sich abgeschlossen und lässt sich separat mit Gewinn lesen.

## Körpergröße und Gehalt

So manches Ergebnis überrascht. Im Bewerbungsprozess muss jede Vorstellung eines Kandidaten oder einer Kandidatin miteinander verglichen werden. Also ist es besser, als Kandidat oder Kandidatin am Schluss der Gespräche zu stehen. Frauen sind in der Regel weniger wettbewerbsaffin als Männer. Das hat Auswirkungen auf die Karrieren beider Geschlechter. Quotenregelungen motivieren bestqualifizierte Frauen, sich dem Wettbewerb zu stellen, was deren Aufstiegschancen verbessert.

„Das Gerede von unqualifizierten Quotenfrauen ist empirisch nicht zu belegen“, so Sutter. Die Körpergröße spielt zumindest bei Männern eine Rolle beim Gehalt. Größere Menschen verschaffen sich offenbar in Jugendjahren bessere soziale Fähigkeiten durch Mitgliedschaft in Vereinen – wie etwa Teamfähigkeit, Ausdauer und Kompromissfähigkeit – und das wirkt sich später im Beruf in einem höheren Gehalt aus. Kontrollmechanismen zerstören Vertrauen nur dann, wenn man sie permanent anwendet. Wer jemanden allerdings trotz Kontrollmöglichkeiten bewusst einen Ver-



**Matthias Sutter.** Er ist laut FAZ-Ranking einer der einflussreichsten Ökonomen Deutschlands. Er kümmert sich darum, Menschen im beruflichen Kontext besser zu verstehen.

**Matthias Sutter:**  
„Der menschliche Faktor – oder worauf es im Berufsleben ankommt“, Hanser Verlag, München 2022, 258 Seiten, 29,99 Euro

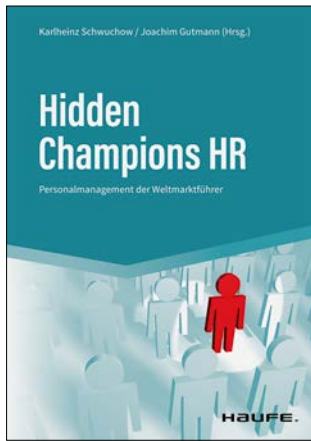


trauensvorschuss gewährt, erhöht das wechselseitige Vertrauen. Bessere Bezahlung kann den Druck erhöhen und sogar kognitive Prozesse betreffen. Entscheidungen werden daher nicht automatisch besser, wenn man mehr Geld für gute Entscheidungen ausgibt. Social Skills zahlen sich immer mehr aus. Vergleicht man die sozialen Fertigkeiten bei Arbeitnehmenden in den 1980er Jahre, so machten sie nur zwei Prozent des Gehaltszuwachses aus, zehn Jahre später waren es vier Prozent. Frauen, die in den vier Faktoren – allgemeine Fähigkeiten, Umsetzungskraft, Charisma und strategisches Denken – gleich gut abschnitten wie Männer, wurden trotzdem seltener zum CEO bestellt.

## Geduldige Arbeitslose schneller wieder in Arbeit

Die Ergebnisse sind jedoch mit Vorsicht zu genießen. So wurden sie häufig durch einzelne Studien belegt. Stefano DellaVigne von der University of California in Berkeley und Daniele Pasermann von der Hebrew University in Jerusalem untersuchten den Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitslosigkeit und der Geduld des Arbeitslosen. Dabei erfassten sie unter anderem, ob die Betroffenen Raucher waren. Sie gelten als ungeduldiger. Ersparnisse deuteten auf höhere Geduld hin. Aus diesen und anderen Kriterien, schlossen sie dann, dass geduldige Menschen eher eine Stelle fanden. Was aber wenn der Nichtraucher ungeduldig ist? Oder der Sparer wenig Geduld hat?

Ein anderes Beispiel: Weil alle Mitarbeitenden einer Backwarenketten einen Teambonus bekamen, zogen alle am selben Strang und konnten ihre Arbeitsergebnisse besser optimieren. Was aber, wenn ein fauler Mitarbeitender zu Unrecht von dem Teambonus profitieren würde? Alle Annahmen der Studien müssen kritisch hinterfragt werden und sind nicht zu verallgemeinern.



**Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann:** „Hidden Champions HR“, Haufe-Lexware, Freiburg 2022, 256 Seiten, 49,95 Euro



**Axel Koch:** „Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern: Die Technik des Rückfallmanagements“, Beltz Verlag, Weinheim 2022, 103 Seiten, 24,95 Euro



**Holger Nauheimer:** „Praxisbuch Hybride Teams: Wie die Zukunft der Zusammenarbeit auf den Weg gebracht wird“, Beltz, Weinheim 2022, 203 Seiten, 29,95 Euro

## Der Mittelstand bringt's

Hidden Champions sind deutsche Mittelständler, die in ihrer Nische zum Weltmarktführer aufgestiegen sind. Dass diese Unternehmen auch eine vorbildliche HR-Arbeit leisten, sollen 22 Fallbeispiele beweisen. Zum Teil sind die Beispiele schon aus der Buchreihe „HR-Trends“ bekannt. Sie wurden aber alle extra für dieses Buch aktualisiert.

Die wichtigste Botschaft des Buchs lautet: Die Personalfunktion im Mittelstand wird von der Geschäftsführung tatsächlich als Transformationspartner genutzt. Beim Möbelzulieferer Hettich wurde der HR-Bereich optimaler Weise sogar in „selbstorganisierte Expertengruppen“ aufgeteilt, die von „Kompetenzkreisen“ geführt werden. Was „New Work“ angeht, heißt das Motto im Mittelstand: „Einfach ausprobieren“. Und was die „digitale Wertschöpfung“ angeht – auch da sind die Personaler des Mittelstands mit digitalen Tools (zum Beispiel bei der Personalauswahl) eifrig dabei, die Effizienz zu steigern. Das Buch glänzt durch die Beiträge von Unternehmen wie Trumpf („Führung in der Vuca-Welt“), Eckes-Granini („Elemente der Nachhaltigkeit“), Hubert Burda Media („Digital Human Resources im Praxistest“) und Carl Zeiss („Personalgewinnung“).

## Klappt ja eh nicht, oder?

Axel Koch ist promovierter Psychologe und arbeitet als Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Seine „Transferstärke-Methode“ wurde mit dem „Deutschen Weiterbildungspreis 2011“ ausgezeichnet. Personalentwickler erfahren so, wie die Transferstärke beeinflusst, wer was aus Präsenzseminaren in die Praxis mitnimmt.

Jetzt hat sich Koch mit dem Problem beschäftigt, dass Menschen, die ernsthaft an einer Verhaltensänderung arbeiten, bei kleinsten Rückfällen glauben, sie schaffen es eh nicht, und aufgeben. Er empfiehlt auf der Basis von G. A. Marlatt das sogenannte Rückfallmanagement. Verhaltensänderung ist ein Prozess und manchmal fällt man in die alte Verhaltensweise zurück, ohne dass das eine Katastrophe wäre. Koch zeigt, wie man bemerkt, dass sich ein Rückfall ankündigt und dass man den Vorboten durch „Gedankenstopp“ und körperliche Stoppsignale Einhalt gebieten kann. Motiviertsein reicht nicht, man muss einen konkreten Plan haben, sein neues Verhalten umzusetzen. Da dieser Plan individuell sein muss, hat Koch viele nützliche Übungen zum Thema „Rückfall verhindern“ veröffentlicht.

## Hybrid muss man einüben

Viele Unternehmen flexibilisieren ihre Regeln dafür, wo und wann die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen. Die Zukunft der Zusammenarbeit liegt in hybriden Teams. Doch die hybride Arbeitsweise steckt voller Herausforderungen. Sie ist die Brücke zwischen digitaler und analoger Zusammenarbeit und ist damit weder Fisch noch Fleisch. Sie benötigt ein spezielles „Besteck“, das Holger Nauheimer liefert. Anhand von mehr als hundert Schlüsselfragen werden alle wesentlichen Aspekte abgebildet, die Change-Profis wissen müssen, um Teamarbeit gut zu gestalten. Es geht um die physischen und digitalen Räume, die notwendigen Verhaltensänderungen, das neue Kompetenzspektrum, die veränderten Glaubenssätze sowie die transformierte Teamidentität. Der Autor liefert ein Praxisbuch für alle Aspekte der hybriden Teamarbeit.

Die Systematik des Buches hilft Coaches auch, beim Design von Workshops und beim Team-Coaching keine Fehler zu machen. Teams lernen gemeinsam Vereinbarungen zu treffen, die für die erfolgreiche hybride Arbeit notwendig sind. Checklisten, Teamvereinbarungen, Meeting-Protokolle sowie Listen mit Hintergrundfragen sind wichtige Werkzeuge, die man diesem Buch schnell entnehmen kann.

# Echtes Bedauern kann jeder lernen

**Selbstmanagement.** Wie man das „am meisten missverstandene Gefühl“, das Bedauern, in positive Bahnen lenken kann, erklärt Daniel H. Pink in seinem neuesten Buch. Er ist in den USA zusammen mit Simon Sinek und Malcolm Gladwell einer der erfolgreichsten populärwissenschaftlichen Autoren.

„Non, je ne regrette rien. C'est payé, balayé, oublié. Je me fous du passé (Nein, ich bedaure nichts. Es ist bezahlt, weggefegt, vergessen. Die Vergangenheit ist mir völlig gleichgültig)“, mit diesem Lied wurde die französische Sängerin Edith Piaf im Jahr 1960 von einer Chanteuse zu einer Ikone. Wenn es nach dem populärwissenschaftlichen US-Autor Daniel H. Pink geht, liegt die Piaf mit ihrem Liedtext völlig daneben. Er hat gerade ein Buch über das Bedauern veröffentlicht. Seiner Meinung nach ist das Bedauern die am meisten missverstandene Emotion.

## Harte Arbeit hilft oft, frühe Fehler auszugleichen

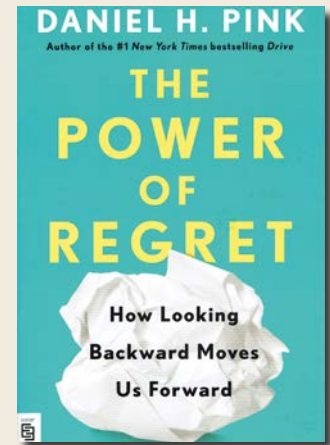
Bedauern ist für Pink der perfekte Ausgangspunkt für eine persönliche Erfolgsgeschichte nach dem Motto „vom Schlechten zum Guten“. Wer zum Beispiel mit 30 Jahren bedauert, dass er nicht studiert hat, weil er Geld verdienen und Heiraten wollte, der kann aus seinem Bedauern die Energie ziehen und in seinem Berufsalltag Höchstleistungen bringen – um dann als Referent aus der Praxis zu einem Kongress eingeladen zu werden.

Von Alfred Nobel erzählt man sich die Geschichte, dass es der Erfinder des Dynamits sehr bedauerte, immer nur mit Kriegen in Verbindung gebracht zu werden. Er suchte nach einem Imagewandel und wurde zum Stifter des Nobelpreises und in den Augen seiner Zeitgenossen zum Philanthrop.

Wer das Bedauern zu etwas Positivem werden lassen will, hat folgende Chancen: Erlösendes Handeln gelingt durch eine großzügige Tat, um eine egoistische Tat aufzuwiegen oder durch harte Arbeit, um frühere Faulheit auszugleichen. Pink geht sogar noch einen Schritt weiter: „Nutzen Sie Ihr



**Daniel H. Pink.** Er schreibt seit 2001 erfolgreiche populärwissenschaftliche Sachbücher zu den Themenfeldern Arbeitswelt, Business und Technik.



**Daniel H. Pink:**  
„The Power of Regret“,  
Penguin Books, New York  
2022, 240 Seiten,  
21,20 Euro

Bedauern auch als Motivation, um zukünftigem Bedauern vorzugreifen und ein Leben aufzubauen, auf das Sie stolz sein können.“

## Tool: „The Weekly Regret Template“

Das Verwandeln von Bedauern in nützliches Verhalten kann man lernen, wenn man zumindest ansatzweise selbstkritisch ist. Pink hat dazu mehrere Tools entwickelt und empfiehlt insbesondere das „Weekly Regret Template“, mit dem man schon früh das ganz große Bedauern verhindern können soll. Dazu ist es notwendig, dass die Leserschaft sich vorstellt, die vor ihm liegende Woche sei schon vorbei und er vervollständige nun (aus der Zukunft) folgende Sätze:

### 1. Grundlegendes Bedauern:

Ich wünschte, ich hätte mich diese Woche um meine Gesundheit gekümmert, indem ich ...

Ich wünschte, ich hätte diese Woche meine Karriere vorangebracht, indem ich ...

Ich wünschte, ich hätte diese Woche meine Ersparnisse erhöht durch ...

### 2. Bedauern in Sachen Kühnheit:

Ich wünschte, ich hätte versucht ...

Ich wünschte, ich hätte angefangen ...

Ich wünschte, ich hätte gefragt ...

### 3. Moralisches Bedauern:

Ich wünschte, ich wäre loyal geblieben zu ...

Ich wünschte, ich wäre freundlicher gewesen zu ...

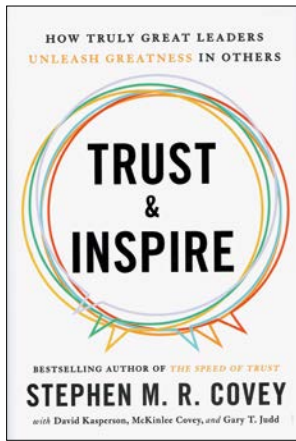
Ich wünschte, ich hätte mich für ... eingesetzt.

### 4. Bedauern über Beziehungen:

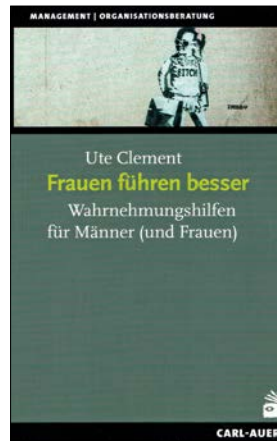
Ich wünschte, ich hätte die Hand nach ...

Ich wünschte, ich hätte verziehen ...

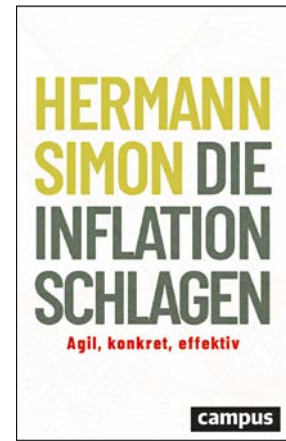
Der Autor ist sicher: „Indem Sie mögliches Bedauern vorwegnehmen, können Sie Ihr Leben besser gestalten.“



**Stephen M. R. Covey:**  
„Trust and Inspire“, Verlag  
Simon & Schuster, New York 2022,  
368 Seiten, 28,95 Euro



**Ute Clement:**  
„Frauen führen besser“,  
Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2022,  
112 Seiten, 24,95 Euro



**Hermann Simon:**  
„Die Inflation schlagen“,  
Campus Verlag, Frankfurt am Main  
2022, 208 Seiten, 30 Euro

## Vertrauenskultur aufbauen

Weltweit herrscht offenbar immer noch der Command-and-Control-Führungsstil vor. Das Buch plädiert für einen Trust-and-Inspire-Stil und dürfte (aufgrund der Popularität des Autors) zumindest in den USA eine Diskussion über eine zukunftstaugliche Unternehmenskultur vom Zaun brechen. Eine Führungskraft, die sich ehrlichen Herzens für Trust and Inspire entscheidet, sagt laut Covey:

1. Menschen haben grundsätzlich eine gewisse Größe. Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, ihr Potenzial zu entfesseln und nicht etwa, sie zu kontrollieren.
2. Menschen begegnen mir als ganze Menschen. Meine Aufgabe ist es, sie zu inspirieren und nicht bloß zu motivieren.
3. Es gibt genug für jeden. Meine Aufgabe ist es, ein Konkurrenzverhalten der Mitarbeitenden zu verhindern.
4. Leadership heißt dienen. Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, Dienstleister für meine Mitarbeitenden zu sein und mein Eigeninteresse zurückzustellen.
5. Dauerhafter Einfluss haben nur Vorbilder. Meine Aufgabe ist es, als Führungskraft voranzugehen.

Das Buch beschreibt Schritt für Schritt, wie man ein Trust-and-Inspire-Manager wird und (auf immerhin 50 Seiten) wie man mit Widerständen umgeht.

## Weibliche Kompetenzen

Frauen führen besser – nicht alle und nicht immer, aber grundsätzlich schon. Wer dieses Buch liest, wird schnell der Meinung sein, dass mehr Geschlechtergerechtigkeit der Wirtschaft guttun würde. Das Buch hilft Frauen wie Männern, sich mit den eigenen Rollenbildern auseinanderzusetzen, und es ermutigt Frauen auch noch dazu, gegen ungerechte Strukturen anzukämpfen (Gender Pay Gap ...). Die These, dass Frauen besser führen, leitet sich für die Autorin daraus ab, dass Frauen anders entscheiden. Sie lassen sich (außer in Krisen) mehr Zeit und vermeiden es, die Komplexität der Welt und der Wirtschaft stark zu vereinfachen. Professor Fritz B. Simon, Pionier der Systemtheorie, hat ein Geleitwort geschrieben und betont: „Die Bereitschaft, Ambivalenzen zuzulassen und die Toleranz gegenüber Ambiguitäten sind wesentliche Faktoren von ausgesprochen intelligentem Entscheiden.“

Pluspunkte sammeln Frauen auch in Sachen „Beziehungsebene“. Unternehmen sind soziale Systeme und deshalb braucht jede Führungskraft Kommunikationskompetenz – insbesondere, wenn unter dem Schlagwort „New Work“ in Zukunft die Weisheit von selbstorganisierten Gruppen genutzt werden soll.

## Das Buch zur Krise

Das Inflationsgespenst ist zurück. Auch für Akademien oder Solos wird es künftig sehr viel schwieriger, Gewinn zu machen. Deshalb rät Hermann Simon allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten, jetzt so schnell wie möglich die Preise zu erhöhen. Der Autor warnt: „Manche Anbieter zögern Preiserhöhungen hinaus, weil sie hoffen, Marktanteile zu gewinnen. Das geht aber schief.“

Simon ist ein Berater für die Kalkulation von Preisen und Rabatten. Er gilt zum Beispiel als Erfinder der „Bahn-card“. In seinem aktuellen Buch erklärt er die entscheidenden Stellschrauben im Kampf gegen die Inflation. Zentral dabei ist kluges Preismanagement – aber das ist nicht alles. Wer weiterhin gute, ertragreiche Geschäfte machen will, muss seinen Kunden einen größtmöglichen Nutzen bieten. Da das, was die Abnehmer dringend brauchen, sich in der Krise schneller als sonst ändert, empfiehlt Simon, die Kooperationsbereitschaft mit den wichtigsten Abnehmern deutlich zu erhöhen. Jetzt sei die Stunde der Agilität gekommen: Verkäufer und Käufer müssen eng zusammenarbeiten, um noch ungelöste Probleme zu lösen. Nur so kann ein Anbieter sich unabhängig von einer Inflation machen. Agil, konkret, effektiv!



# Podcasts – für Sie reingehört



**TIPPS.** Zahlreiche Podcasts drehen sich um Corporate Learning und Coaching – viele davon sind sehr hörensWert und bieten tiefergehende Gespräche, die auch warme Sommerabende füllen können. Einige Empfehlungen der Redaktion.

## #organize – Gespräche zum diskursiven Management

Host: Lars Gaede



Wenn Metaplan-Berater und -Beraterinnen zum Gespräch mit Führungspersönlichkeiten aus Firmen zusammenkommen und über Organisationsentwicklung anhand von Fallbeispielen reden, ist kein Buzzword-Bingo angesagt, wie man es

vermuten könnte. Vielmehr gehen die Teilnehmenden unter kompetenter wie sympathischer Moderation von Journalist Lars Gaede darauf ein, warum Agilität, Selbstorganisation oder Holocracy mehr sind als Trends, aber auch weniger als ein „Must-do“ für jeden. Wer wissen will, was Organisationskonzepte in Theorie und Praxis unterscheidet, bekommt hier Antworten – und Impulse für die eigene Arbeit.

## Education News Cast

Hosts: Thomas Jenewein und Christoph Haffner



Er ist einer der bekanntesten Köpfe in der Corporate-Learning-Szene: Thomas Jenewein. Zusammen mit seinem SAP-Kollegen Christoph Haffner greift er Themen rund um (digitales) Lernen und Training auf – in seiner gewohnt lässigen Art.

Dafür sind zahlreiche Gäste geladen: Sowohl bekannte Lernexperten wie Professor Michael Kerres zum Thema „Selbstorganisiertes Lernen“ oder Professorin Nele Graf zum „Agilen Lernen“ als auch SAP-Mitarbeitende. Manche Folgen kommen etwas werblich daher, wenn sie sich um die SAP-Lernwelt drehen. Doch das ist verschmerzbar, denn die Hosts lenken den Fokus stets auf den Praxisblick, der den Mehrwert für die Hörenden bietet.

## Business-Coaching and more

Hosts: Christopher Rauen und Andreas Steinhübel



Die beiden Diplom-Psychologen teilen im Podcast ihre mehr als 25-jährige Erfahrung als Business-Coachs – in unaufgeregten und authentischen Gesprächen miteinander. Das dahinter geballte Kompetenz steckt, hört man schnell heraus –

zum Beispiel wenn das Hype-Thema „Transformation im Unternehmen“ zu einem nüchternen Change-Auftrag mit und für Menschen heruntergebrochen wird. Auch im Gespräch über das Coaching von Narzissten spielt die aufmerksamkeitsheischende Zuspitzung keine Rolle. Die Podcaster geben zudem viele Tipps für die Arbeit als Coach und zeigen Herausforderungen klar auf (zum Beispiel in der Folge „Worüber Coachs ungern sprechen“).

## The Happiness Lab

Host: Laurie Santos



Die Psychologin Laurie Santos ist bekannt für ihren Kurs an der Yale-Universität „Psychology and the Good Life“. Die Studierenden überrannten sie förmlich, weil sie darin ein Thema behandelte, das wohl jeden Menschen interessiert:

Glück. Sie wollte ihre Studierenden dabei unterstützen, glücklich im Leben zu sein, indem sie wissenschaftliche Erkenntnisse statt esoterischer Kalendersprüche dazu vermittelte. Das baute der Pushkin-Industries-Verlag zum Podcast aus – mit Erfolg wie das Ranking von Podwatch bestätigt. Santos räumt mit Mythen um das Glück auf und erklärt, was Lebenszufriedenheit bedingt. Damit spricht sie schon lange nicht mehr nur Studierende an.

# Wenn der Außendienst auf Lernreise geht

**VERTRIEBSTRAINING.** Anfang 2020 plante der Sartorius-Konzern in Göttingen für die Vertriebsmitarbeitenden seiner Sparte „Bioprocess Solutions“ ein Trainingsprogramm im Präsenzformat. Doch dann kam Corona. Also wurde die Weiterbildung in ein Blended-Learning-Angebot mit synchronen und asynchronen Lerneinheiten umgewandelt.

Der Sartorius Konzern ist ein international führender Partner der biopharmazeutischen Forschung und Industrie mit weltweit mehr als 14.000 Mitarbeitern. Anfang 2020 entschied das Unternehmen, für seine globalen Vertriebsmitarbeiter der Sparte „Bioprocess Solutions“ ein neues, maßgeschneidertes Trainingsprogramm zu entwickeln. Diesem sollte länder- und kulturübergreifend ein einheitlicher Vertriebsansatz zugrunde liegen. Mit dem Vorhaben verbunden waren neben einer noch stärkeren Marktdurchdringung auch Ziele wie die Kundenorientierung weiter zu erhöhen, die Vertriebsperformance zu steigern und aufgrund des Mehrwerts, den die Sartorius-Produkte den Kunden bieten, höhere Gewinnmargen zu erzielen.

Mit der Aufgabe, ein solches Trainingsprogramm zu planen und durchzuführen, wurde eine Projektgruppe beauftragt. Ihr gehörten als Projektsponsor die Head of Sales & Service der Sparte Bioprocess Solutions, Bettina Berendsen, und mehrere obere Führungskräfte als Steering Committee (Steuerungskreis) an. Außerdem kamen mehrere Mitglieder des Core Teams (Kernteams), das sich aus Führungskräften verschiedener Level der Sales-Organisation zusammensetzt, dazu. Zudem war das Machwüth Team International (MTI) in der Projektgruppe vertreten, das den Konzern beim Planen und Realisieren des Trainingsprogramms unterstützen sollte.

Für dieses Trainings- und Beratungsunternehmen als Unterstützer entschied sich Sartorius unter anderem, weil es ebenfalls international tätig ist und über Niederlassungen auf fast allen Kontinenten verfügt

und eine lange Erfahrung im Konzipieren solcher Programme und deren weltweiten Roll-out mit modernen Medien hat. Dies war, wie die Programm-Managerin für das „Sales Enablement Program“ bei Sartorius, Ines Rannenberg, betont, ihrem Arbeitgeber wichtig, weil das Entwicklungsprogramm hybrid geplant war. In ihm sollten also das Lernen in Gruppen und das selbstregulierte Lernen sowie das Lernen in Präsenzveranstaltungen und das Onlinelernen miteinander verknüpft sein – auch um länder- und kulturübergreifend die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch zwischen den Sales-Mitarbeitern zu stärken.

## Den Bedarf der Teilnehmenden mit System ermittelt

Den Mitgliedern der Projektgruppe war klar: Um die Projektziele zu erreichen, müssen sie den konkreten Bedarf der Zielgruppe kennen. Deshalb wurden zunächst entsprechende Interviews mit relevanten Stakeholdern der Sales-Organisation und mit Kunden geführt – funktions- und bereichsübergreifend. Außerdem fand ein Benchmarking Assessment mit 670 Sales-Mitarbeitern statt, um den Entwicklungsbedarf und das Entwicklungspotenzial der Vertriebsmannschaft zu identifizieren; auch durch einen Vergleich des Stärkenprofils mit dem von Vertriebsmitarbeitern anderer Unternehmen. Wichtige Erkenntnisse waren hierbei: Das Sartorius-Vertriebsteam ist stark in den Bereichen Veränderungsmanagement und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen sowie im Erkennen von Vertriebschan-

cen. Entwicklungspotenzial besteht aber noch beim ...

- Aufzeigen des Mehrwerts der Sartorius-Produkte und Problemlösungen für die Zielkunden
- effizienten und effektiven Bearbeiten der jeweiligen Business Opportunities
- Führen der Kunden zur Kaufentscheidung.

Zudem zeigte sich laut Rannenberg, dass es kein einheitliches Verständnis über die wichtigsten Schritte im Verkaufszyklus gibt. Die lokalen Organisationen und wichtige Stakeholder beschrieben den Verkaufszyklus sehr unterschiedlich. Es gab zwar Best Practices, doch diese wurden zu wenig an die Kollegen kommuniziert. Das lag auch daran, dass sich die Spezialisten für die verschiedenen Applikationen und Produktfamilien nur bedingt als Teil des Vertriebsteams verstanden und sich deshalb nicht ausreichend mitverantwortlich für den Vertriebs Erfolg fühlten.

Und die Sales Professionals? Hans-Peter Machwüth, dem geschäftsführenden Gesellschafter von MTI, zufolge war „ihr Blick noch zu stark auf die Benefits und Problemlösungen der Sartorius-Produkte fokussiert und zu wenig auf den Mehrwert für den Kunden“. Deshalb sollte die Vertriebsmannschaft darin gestärkt werden, künftig die Vorzüge der Sartorius-Produkte und Problemlösungen so zu präsentieren, dass die Zielkunden deren Mehrwert für sich – „auch verglichen mit den Konkurrenzprodukten“ – bildhaft vor Augen haben.

Basierend auf den Ergebnissen der Bedarfsanalyse wurden unter anderem folgende Lern- und Entwicklungsziele für →



# personal- und organisationsentwicklung

→ das zu entwickelnde Trainingsprogramm definiert:

- weltweite Harmonisierung des Vertriebsansatzes hin zu einem werteorientierten Verhalten
- Sensibilisierung der Teilnehmer dafür, dass das gesamte Team für den Verkaufserfolg verantwortlich ist
- stärkere internationale Vernetzung und ein intensiverer Erfahrungsaustausch
- höhere Effektivität der Kundengespräche mittels einer verstärkten Teamarbeit und funktionsübergreifenden Vorbereitung
- funktions- und bereichsübergreifendes Lernen
- Einüben eines Kommunikationsstils, der die Brücke vom Nutzen zum Wert für den Kunden schlägt
- Entwickeln von mehrwertorientierten Verkaufsstories, unter anderem orientiert am Bedarf, der Geschichte, den (Entwicklungs-)Zielen der jeweiligen Kunden.

Hierauf aufbauend entwickelte die Projektgruppe das Grobkonzept für das „Sales Enablement Program“. Diesem erteilte das Steering Committee seine Zustimmung. Danach sollte die Ausarbeitung des Programms erfolgen.

## Corona zwingt die Programmplaner zum Umdenken

Wegen der ab Frühjahr 2020 geltenden Reise- und Kontaktbeschränkungen aufgrund der Coronaviruspandemie konnte das Trainingsprogramm in der angedachten Form nicht durchgeführt werden wie Susi Graham und Gilles de Groot, die beiden Programmverantwortlichen bei MTI, betonten. Kurze Zeit dachte das Planungsteam darüber nach, das Programm

zu stoppen. Doch rasch reifte im Unternehmen die Erkenntnis: Pandemieunabhängig ist das Programm eine wichtige Unterstützung bei der Erreichung unserer Wachstums- und Entwicklungsziele. Deshalb wurde entschieden das ursprünglich als rein hybrides Format mit Face-to-Face-Anteilen geplante Sales Enablement Program als Blended-Learning-Trainingsprogramm zu realisieren, das außer gemeinsamen Web Sessions auch asynchrone, eigenverantwortliche Selbstlernphasen umfasst.

Dies bedeutete für alle Beteiligten zwar Mehrarbeit, doch sah die Projektgruppe auch Vorteile, wie Susi Graham berichtet: Ein Blended-Learning-Format mit vorerst ausschließlich Onlineanteilen ermöglichte es, das Programm nicht nur trotz der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen durchzuführen, sondern auch zeitnah auf die hierdurch bedingten neuen Anforderungen an die Vertriebsorganisation und -mitarbeiter zu reagieren sowie länder- und kulturübergreifende Lerngruppen zu bilden und so auch den globalen Erfahrungsaustausch zu forcieren.

Durch die kurzen und regelmäßigen Interventionen kann zudem ein nachhaltiges Lernen gefördert werden, „indem situativ und bedarfsorientiert immer wieder Denkanstöße und Lernimpulse in die

laufenden Sales- und Marktbearbeitungsprozesse eingestreut werden“. Insofern stellt ein solches Design laut Ines Rannenbergs „auch den Einstieg in eine neue Lernkultur bei Sartorius dar“.

Nachdem das Steering Committee diese Grundsatzentscheidungen abgesehen hatte, begann die Ausarbeitung des Programms. Dabei wurde berücksichtigt, dass nun pandemiebedingt viele Vertriebs- und Personalführungsprozesse digital stattfinden mussten und hieraus neue Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter und ihre Führungskräfte resultierten. Um dem individuellen Bedarf gerecht werden zu können, wurden bei der Programmplanung und -gestaltung zudem folgende Teilnehmergruppen unterschieden:

- Sales Leader (die Führungskräfte der Sparte, Regionalmanager)
- Applikations- und Produktspezialisten
- Sales Professionals.

Als technische Hilfsmittel wurden das Learning-Management-System Elias und MS Teams genutzt; außerdem digitale Tools wie das Conceptboard und mehrere MTI-eigene Tools zur digitalen Moderation und zum Feedbackgeben – unter anderem, um das gewünschte Teilnehmerfeedback zu den Websessions sowie den für die Selbstlerneinheiten produzierten



Fotos: www.sartorius.com

**Sartorius.** Das Göttinger Unternehmen hilft mit seinen Technologien, Biopharmazeutika zuverlässig und effizient herzustellen.



Foto: BDVT/j. Konrad Schmidt

**Siegerlächeln (v.l.):** Susi Graham (Machwüth Team), Ines Rannenber (Sartorius), Verena Hammond (Machwüth Team) und Hans-Peter Machwüth.

Learning-Nuggets wie Erklärvideos, Reader, Podcasts und so weiter zu erhalten, um diese bei Bedarf weiter optimieren zu können.

## Lernbegleiter qualifiziert

Parallel zur Ausarbeitung des Trainingsprogramms, die in mehreren Planungs- und Feinjustierungsschleifen erfolgte, wurden bereits außer den „Facilitators“ genannten MTI-Projektmitarbeitern die „Program Champions“, also erfahrene Konzernvertriebsmitarbeiter auf ihre Aufgabe vorbereitet, die in dem Programm als Lernbegleiter und -unterstützer ihrer Kollegen sowie als Prozessmoderatoren fungieren sollten. Dies war Susi Graham und Gilles de Groot zufolge wichtig, weil das Onlinevermitteln von Lerninhalten und Online-Feedback-Geben alle Projektbeteiligten vor neue Herausforderungen stellte. Zudem lauteten die Anforderungen von Sartorius an das Gesamtprogramm:

- Das Lernen soll im Sales Enablement Program anhand realer Aufgaben und Praxisfälle im Vertriebsalltag erfolgen.
- Es sollen ein regelmäßiger, funktionsübergreifender Austausch über das Gelernte und eine gemeinsame Vorbereitung auf die nächste Websession in den Lerngruppen stattfinden.
- Das in den Websessions Gelernte soll unmittelbar im realen Führungs- und Vertriebsprozess sowie im realen Mitarbeiter- beziehungsweise Kundenkon-

takt angewendet werden und hierüber soll ein Erfahrungsaustausch erfolgen.

- Das selbstregulierte Lernen der Teilnehmer soll stimuliert werden, um ihre Eigenverantwortlichkeit zu stärken.

Im Februar 2021 begann die erste Roll-out-Phase des 13-wöchigen Trainingsprogramms Value Based Selling Fundamentals – Prinzipien des wertebasierenden Verkaufens. In einem Pilotprojekt wurde das Trainingskonzept mit mehreren Pilotgruppen in der Praxis erprobt. Diese Phase diente auch dazu, vor dem großflächigen Roll-out zu prüfen, inwieweit das pandemiebedingt modifizierte Programm den realen Anforderungen entspricht, vor denen die Teilnehmer in ihrem Arbeits- und Vertriebsalltag stehen, und den gewünschten Beitrag zum Befriedigen des unter anderem im Benchmark Assessment ermittelten Entwicklungsbedarfs leistet. Der Praxistext zeigte: Das modifizierte Programm funktioniert. Deshalb startete im September 2021 die zweite Roll-out-Phase, die das gesamte Vertriebsteam der Sparte umfasste.

## Lernen anhand realer Aufgaben im Vertriebsalltag

Die Konzeption und Arbeitsweise im Training sei exemplarisch am Programm für die 11. bis 13. Trainingswoche verdeutlicht, in der die Teilnehmer das Wissen zusammenführen sollten, das sie sich in den Wochen zuvor angeeignet hatten. Hierfür wurden sie von Anfang an in

Lerntteams, bestehend aus einem Verkäufer, einem technischen Spezialisten und einer Führungskraft, eingeteilt. Die Teams erhielten den Auftrag, in mehreren Prozessschritten eine Verkaufspräsentation für einen realen Kunden vorzubereiten, und zwar basierend auf einer „Value Proposition“, also einem Wertversprechen, das sie vorab bezogen auf den jeweiligen Kunden formuliert beziehungsweise definiert hatten.

Dies ist laut Susi Graham eine herausfordernde Aufgabe, „weil die den Kunden gegebenen Versprechen selbstverständlich auch eingelöst werden müssen – also müssen sie Hand und Fuß haben“. Deshalb setzt das Formulieren einer „tragfähigen Value Proposition“ voraus, dass man den realen Bedarf des Kunden unter anderem mit Blick auf dessen Marktsituation, (Entwicklungs-)Zielen kennt. Denn nur daraus kann man ableiten, was für ihn einen echten Mehrwert darstellt. Dies zu ermitteln, ist nicht leicht, insbesondere in einer Marktsituation, in der man mit den Kunden weitgehend nur per Telefon und online kommunizieren kann.

## Das Bewusstsein für die Kundenbedürfnisse schärfen

Hinzu kommen zwei weitere erschwerende Faktoren, wie Gilles de Groot betont. Erstens: In den Kaufentscheidungsprozess für die Sartorius-Produkte sind auf der Kundenseite in der Regel mehrere Personen und Bereiche involviert, die teils unterschiedliche Erwartungen an die „Problemlösung“ haben. Also setzt das Entwickeln einer tragfähigen Value Proposition auch voraus, im Dialog mit dem Kunden zu ermitteln, welche Personen am sogenannten Buying Process mitwirken und was deren konkrete Nutzenerwartungen an das Produkt bzw. die Problemlösung sowie dessen Anbieter sind – und zwar nicht nur in technischer und wirtschaftlicher bzw. kaufmännischer Hinsicht, sondern auch ablauforganisatorisch und kommunikativ.

Der zweite erschwerende Faktor ist laut de Groot: Die Nutzenerwartung der Kunden ändert sich permanent. Oder anders formuliert: „Die Bedeutung, die Kunden den verschiedenen für ihre Kaufentscheidung relevanten Faktoren beimessen, ver- →

→ ändert sich.“ So gewannen zum Beispiel in der Pandemiezeit für viele Sartorius-Kunden die Faktoren Lieferfähigkeit und -sicherheit stark an Bedeutung, wie Groot erklärt. Deshalb müssen Verkäufer bzw. Sales-Teams gerade in Zeiten eines raschen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels regelmäßig überprüfen, ob die formulierte Value Proposition noch dem Bedarf des Kunden entspricht oder sich dessen Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien zwischenzeitlich verändert haben.

Alle sich hieraus ergebenden Teilaufgaben erledigten die Lerngruppen bezogen auf den von ihnen gewählten Zielkunden bis zur 11. und 12. Trainingswoche. Dabei erhielten sie in WebSessions immer wieder Feedback von den MTI-Facilitatoren. Zudem stellten diese ihnen bedarfsorientiert Learning Nuggets in Form von Grafiken, Checklisten, Erklärvideos usw. zur Verfügung.

## Chefs spielen Kunden

In der 13. Trainingswoche erstellten die Lernteams auf diesen Vorarbeiten aufbauend eine Onlineverkaufspräsentation. Diese präsentierten sie zum Abschluss in einer Art Business Simulation unter anderem Mitgliedern der obersten Führungsebene. Diese schlüpften in der Präsentation sozusagen die Rolle des Kunden, der auch kritische Rückfragen stellt und Einwände formuliert. Damit endete im Dezember 2021 der zweite Roll-out des Sales-Enablement-Programms. Weitere Roll-outs sollten folgen.

Den Verantwortlichen bei Sartorius war bewusst, dass auf die intensive Trainingsphase ein Follow-up folgen sollte, damit sich das erworbene Wissen und Können nicht nur nachhaltig in den Köpfen der Teilnehmer, sondern auch ihrem Tun verankert. Deshalb arbeiten die Programmteilnehmer seitdem in bedarfs- und funktionsabhängig zusammengestellten Lerngruppen an von ihnen selbst definierten vertriebsrelevanten Themen und tauschen sich regelmäßig online über ihre Erfahrungen aus. Dabei werden sie von MTI-Facilitators gecoacht. Zudem finden regelmäßig sogenannte Value Talks statt. Bei diesen Onlinemeetings tauschen Sales

Professionals ihre Erfahrungen wie Best Practice und auch Lessons Learned untereinander aus. Auch Mitglieder des Core Teams sowie Program Champions nehmen an diesen Talkrunden teil, um

- den funktions-, bereichs- und hierarchieübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch zu stimulieren und
  - wechselseitig voneinander zu lernen.
- Zudem erhalten die Teilnehmer zwischenzeitlich als Lernimpulse regelmäßig eNuggets zu vertriebsrelevanten Themen. So wird laut Hans-Peter Machwüth sichergestellt, dass
- das in der Intensivtrainingsphase erworbene Wissen und Können nicht allmählich wieder in Vergessenheit gerät
  - ein weiterer Kompetenzausbau bei den Mitarbeitern erfolgt und
  - dieser sich an den Zielen des Unternehmens sowie den aktuellen Markterfordernissen orientiert.

Der Erfolg des Programms wird prozessbegleitend gemessen, unter anderem, indem die Erfolgsrate der im Training erarbeiteten Value-Based-Selling-Konzepte für konkrete Kunden gezielt evaluiert und kommuniziert wird. Zudem werden Sales-Performance-Key-Indikatoren wie die Abschlussrate, Umsatzentwicklung und Kundenzufriedenheit erfasst.

Ein wichtiges Steuerungsinstrument waren und sind zudem die Feedbacks der Teilnehmer in bzw. nach den WebSessions. Sie werden gezielt danach ausgewertet, inwieweit das Design des Programms sowie sein Inhalt dem Bedarf der Teilnehmer sowie den Zielsetzungen des Unternehmens entsprechen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Sales-Enablement-Program ein voller Erfolg war und ist. Das zeigen außer den genannten Sales-Performance-Keyindikatoren auch die Verkaufsabschlüsse mit den Kunden, die im Training als Praxisfälle bearbeitet wurden. Deshalb und aufgrund der hohen Teilnehmerzufriedenheit ist laut Ines Rannenberg das Sales-Enablement-Program eines der erfolgreichsten Trainingsprogramme und globalen Projekte, die die Sparte Bioprocess Solutions bis heute durchgeführt hat. Deshalb entschied der Sartorius-Vorstand im Sommer 2021, also schon nach den Pilottrainings des Roll-outs, dass das Programm 2022

auch in der Sparte Lab Products & Services durchgeführt werden soll. Das ist inzwischen der Fall.

Zentrale Erfolgsfaktoren des Sales-Enablement-Programms waren und sind laut Hans-Peter Machwüth

- der „co-kreative Konzeptionsprozess“ bei der Programmplanung mit dem Sartorius Core Team und Mitgliedern des globalen Senior Managements
- das Einbinden firmeninterner Experten, der sogenannten Program Champions, als Unterstützer der Teilnehmer in das Programm und deren systematische Vorbereitung auf ihre Aufgabe
- das Einbinden der Führungskräfte in den Praxistransfer des Gelernten
- das Konzept des sozialen, also von-, für- und miteinander Lernens, bei dem Wissen weltweit geteilt und internationale Netzwerke aufgebaut werden.

## BDVT prämiiert das Programm

Als weitere Erfolgsfaktoren nennt Ines Rannenberg, dass sich die Teilnehmer in dem Sales-Enablement-Program auf „eine lange Lernreise“ mit kurzen Interventionen und eigenverantwortlichen Selbstlernphasen begeben, bei der aufgrund der „aktiven Gestaltung“ – mittels Rollenspielen, Gruppenarbeiten, kollegialem Feedback – ihre Lernmotivation stets hoch bleibt. Zudem war und ist durch die Arbeit an konkreten Praxisfällen stets die Relevanz des Gelernten für den Arbeitsalltag klar. All diese Faktoren trugen dazu bei, dass das Programm sowohl aus Sicht der Teilnehmenden als auch des Unternehmens ein Erfolg war und mit ihm in der betreffenden Sparte zumindest das Fundament für eine neue Lernkultur geschaffen wurde.

Das sah auch die Jury des Berufsverbands für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bei der diesjährigen Verleihung des renommierten Europäischen Trainingspreises am 25. Mai in Berlin so. Deshalb zeichnete sie das Projekt mit dem Europäischen Trainingspreis in Silber in der Kategorie Hybrid/Blended Learning aus. Außerdem lobt sie expressis verbis „den Aufbau der 13-wöchigen Wertereise“, der „ein synchrones und asynchrones Lernen auf Augenhöhe ermöglicht“.

Ramon Lacher ●

# BDVT lobt unterschiedlichste Trainingskonzepte

**Trainer-Oscars.** Ende Mai 2022 verlieh der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) seine diesjährigen „Europäischen Trainingspreise“ in vier Kategorien an insgesamt 13 Weiterbildungsprofessionals. Dabei gab es sowohl für hybride Seminarkonzepte als auch für reine Präsenztrainings großes Lob.

Zum Beispiel wurde ein Programm von Eva-Maria Kraus, das fit für hybride Führungsaufgaben machen soll, mit einem Award in Gold ausgezeichnet. Das Programm wird selbst auch hybrid durchgeführt und vermittelt wichtige Kenntnisse über technische Hürden, gruppenspezifische Fallen bei Zoom-Meetings und individuelle Blockadehaltungen (ein Mitarbeiter weigert sich, die Kamera einzuschalten oder an Breakout Sessions teilzunehmen), wenn der Kontakt einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitern abwechselnd online und auch real stattfindet.

Mit einem Award in „Gold“ wurde aber auch das Präsenzseminar „Die Person als Prozess“ von Barbara Messer ausgezeichnet. Das dreitägige Führungskräfte-Training entwickelt die Persönlichkeit von Führungskräften und fand ausschließlich in einem Seminarhotel statt. Messer ist davon überzeugt, dass die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung, das Erkennen eigener Muster und Glaubenssätze und die Arbeit an Werten nur als klassisches Präsenzseminar gelingt. Man brauche eine „echte“ Gruppe um einen herum, um einen hohen Grad an Selbstreflexion zu erzeugen, ist sich Messer sicher. Dirk Scheffer von Accuo Training + Consulting Scheffer und Partner war in diesem Jahr besonders erfolgreich. Er gewann „Silber“ mit einem Trainingskonzept und „Gold“ mit einem Trainingstool, das den Namen „Corpus Methode“ trägt. Das Tool ist ein Instrument, das Menschen hilft, Veränderungen voranzutreiben, Ängste abzubauen und Spaß und Freude an Neuem zu haben.

Die Übersicht der ausgezeichneten BDVT-Preisträgerinnen und -Preisträger gliedert sich in drei Teile:

## 1. Der Trainingspreis in Gold:

- Barbara Messer („Person als Prozess – wertvolle Keimzelle für den gesamten Wandel“)
- LOA Live Online Academy GmbH, Inga Geisler und Sandra Dunder („Menschen online begeistern mit interaktiven Live Online Trainings“)
- Swan GmbH und Newview, Manuela König und Eva-Maria Kraus („Sogehybrid“)
- Accuo Training + Consulting Scheffer und Partner, Dirk Scheffer („Stimulatives Tool: Die Corpus Methode“)

## 2. Europäischer Trainingspreis in Silber:

- Accuo Training + Consulting Scheffer und Partner, Dirk Scheffer („New Work – Sales Hackathon – Erfolgsfaktoren, Sales Excellence und Inspire Sales Book“)



**Gruppenbild mit Siegern.** Nach der Anspannung folgt die Entspannung. Stolz und glücklich halten die Preisträger und Preisträgerinnen ihre Awards in Form von steinernen Eulen in den Händen.

- Accuo Training + Consulting Scheffer und Partner und Orendi Academy, Dirk Scheffer und Siegfried Orendi („Reach the Win Targets – global multicolor Sales Coaching and Solutions Selling“)
- Machwüth Team International GmbH („Sales Enablement Program“)
- Ralf Haake Business Coach & Trainer, Ralph Goldschmidt („+E: Das Coaching- und Trainingstool für wirksame Veränderung mit gefühltem JA“)

## 3. Europäischer Trainingspreis in Bronze:

- Neverest Lifelong Learning GmbH („Die Billa Star-Teams – Fusionsbegleitung und Teamentwicklungsmaßnahmen“)
  - Kerstin Renner („Empowerment-Programm für weibliche Young Professionals“)
  - Keils Viakanta, Monika Keil („Online-Meetings merk-würdig gestalten“)
  - Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG, Dirk Thiemann („DIV Sales Onboarding“)
  - Initiative für nachhaltige Kundenbegeisterung durch Service Excellence, Anke Burghard, Ulrike Dolle, Tanja Herzig, Heike Reising, Marion Zupancic-Antons („Service-Reise zur Kundenbegeisterung als virtuelles Brettspiel“)
- Der BDVT e.V. mit Sitz in Köln ist ein Berufsverband für Training, Beratung und Coaching und hat derzeit rund 700 Mitglieder. Mit dem Europäischen Trainingspreis zeichnet der Verband einmal im Jahr wegweisende Weiterbildungs-konzepte aus.

# So hilft auch die beste Lerntechnologie nicht

**E-LEARNING.** Der Ed-Tech-Markt boomt und viele Unternehmen sind bereit, in immer trendigere Lösungen zu investieren. Doch dabei bleiben allzu oft Lerninhalt und Lernmethode auf der Strecke – und damit die Wirkung auf Wertschöpfung und Performance. Ein Plädoyer für einen E-Learning-Dreiklang aus Technologie, Didaktik und Content.

Der Markt der Lerntechnologien ist eine auffällig technologiefokussierte Nische. Die meisten sogenannten „Trends“ im Bereich „Learning and Development“ sind sogar ausschließlich technologiegetrieben. Bestes Beispiele dafür ist die „Virtual Reality“. Die Dominanz der Technologieorientierung ist wohl vor allem dadurch zu erklären, dass es sich beim Markt der Lerntechnologien oder Ed-Tech um einen jungen und ausgesprochen unreifen Markt handelt. Die Fokussierung auf Codes, Chips, Bits und Bytes ist also durchaus nachvollziehbar. Diese Fokussierung hat allerdings auch ihren Preis. Denn in Märkten wie diesen gilt: Nicht jede Innovation ist auch ein Fortschritt.

## Wissensvermittlung im Fokus

Bei Lernen und Entwicklung in Organisationen wird dem individuellen Lernen, genauer der individuellen Wissensvermittlung oder -aufnahme, bis heute besonders viel Raum gegeben. Dafür gibt es verschiedene Gründe. So sind die meisten von uns mit den Konzepten der Wissensvermittlung und -aneignung aus Schule, Ausbildung und Studium bestens vertraut. Hinzu kommt: Individuelles Wissen ist in Organisationen tatsächlich seit jeher von hoher Bedeutung und wird immer relevant bleiben. Denn in komplizierten Kontexten bedarf es zur Problemlösung vorrangig des Wissens. Wenn wir in Organisationen von Expertise und Expertentum sprechen, dann meinen wir häufig genau dies: die Zulieferung von Wissen, mit dem sich bekannte, komplizierte Probleme lösen lassen. Beispiele, wo das gut funktioniert, sind Standards

und Prozesse, Compliance-Themen oder Sicherheitszertifizierungen.

Im Kontext von Zusammenarbeit indes, also insbesondere dort, wo es um arbeitsteilige Wertschöpfung in Organisationen geht, überwiegen nicht komplizierte, sondern komplexe Herausforderungen. Entsprechend bedarf es hier Lernangeboten und -formaten, die über reine Wissensvermittlung hinausgehen. Lernangebote sollten hier neben der Wissensvermittlung ein geteiltes Verständnis für komplexe Herausforderungen und deren Lösungen vermitteln und kollaborative Muster begünstigen. Derartige Wirkungen auf Teamkonstellationen und Organisationen lassen sich nur durch Lernformate hervorbringen, die auf sozialer Interaktion beruhen – in denen sich Einsicht und neue Wirkmuster im Diskurs zwischen den Akteuren entfalten können. Anders gesagt: In komplexen Kontexten braucht es neben Wissen auch noch Können im Sinne von individueller Könnerschaft – die Fähigkeit, neuartige Probleme durch Zulieferung von Ideen zu lösen.

Aber auch diese Kombination allein reicht noch nicht aus. Der Zugang zur Lösung komplexer Probleme bedarf regelmäßig projekthafter Arbeitsformen und intensiver Kommunikationsleistung zwischen Expertinnen und Könnern. Die Zusammenarbeit zur Problemlösung hat hier zudem immer mehr interdisziplinären und vernetzte Vielfalt erfordernden Charakter. Komplexe Probleme sind also regelmäßig nur in ernsthafter Zusammenarbeit lösbar.

Gerade diese Art von Zusammenarbeit und Zusammenwirken ist jedoch vielerorts wenig eingeübt. Wo projekthafte

Vorgehensweise und hohe Kommunikationsqualität wenig ausgeprägt sind, bleibt es häufig bei Symptombehandlung und Aktionismus. Hier bedarf es anderer Lernangebote jenseits reiner Technologie. Ein Beispiel: Die in den 1970er bis 1990er Jahren entwickelten Großgruppenmethoden, allen voran Open Space, World Café oder Zukunftskonferenzen, haben in dieser Hinsicht beeindruckende Beiträge geleistet und bahnbrechende Diskursformen popularisiert – fast ohne notwendige Digitaltechnologie. Diese Formate können jedoch nicht ohne Weiteres verstetigt, also regelmäßig angewandt werden. Und sie sind nicht leicht auf sehr große Gruppen hin skalierbar. Die inhaltliche Dimension tritt bei diesen Methoden zudem nur zu leicht in den Hintergrund – insbesondere dann, wenn den Aspekten der Freiwilligkeit, der Dringlichkeit für die Teilnehmenden und der präzisen Themenwahl bei der Vorbereitung der Formate zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

## Maximale Lernwirkung bedarf mehr als Technologie

Lernangebote für komplexe Kontexte müssen generell, ganz wie Open Space und World Café, auf sozial vernetztem Lernen und aktivem Diskurs basieren. Reflektierend auf Augenhöhe miteinander umzugehen, muss jedoch ebenso geübt werden wie alle anderen Dinge auch. Das bedeutet: Einmalige Diskurs-Events allein führen nicht zum Ziel. Es braucht Wiederholung, Rhythmik und iterative Methode, um geteilte Einsicht und für komplexe Problemlösung förderliche Interaktionsmuster zu entwickeln.



Anders formuliert: Lerntechnologie, die ausschließlich auf Technologie und/oder Content setzt und die das Element des ernsthaften Diskurses zwischen Lernenden vernachlässigt, ist lückenhaft.

Eine hohe Wirkung des Organisationslernens auf das Organisationshandeln kann nur dann erwartet werden, wenn Technologie, Lernmethode (Didaktik) und Inhalte (Content) integriert sind. Der Zweck dieses Dreiklangs ist, die Lücken zwischen Wissen, Können, Einsicht und Anwendung durch enge Kopplung zu schließen beziehungsweise zunächst einmal darauf hinzuweisen. Und damit weitaus höhere Wirksamkeit und Wirkgeschwindigkeit des Organisationslernens zu ermöglichen (siehe Abbildung).

## Einseitige Technologiefokussierung ist ein Problem

Von der ausgeprägten Technologiefokussierung, ja sogar Technologieverliebtheit des Ed-Tech-Markts war eingangs bereits

die Rede. Die Gefahren einer einseitigen Technologieorientierung in „Learning & Development“ liegen auf der Hand: Ohne stimmiges lernmethodisches Konzept bleibt die Wirkung der besten Technologie, der raffiniertesten Hard- und Softwarelösung auf der Strecke. Der Effekt der Technologie verbleibt dann auf Unterhaltungs- oder Eventniveau, die entsprechenden Werkzeuge verlieren schnell an Glaubwürdigkeit. Das Wirksamkeitsversprechen einer Digitaltechnologie, und sei sie noch so machtvoll, kann ohne stimmige Didaktik nicht eingelöst werden.

Als Illustration für dieses Problem können browserbasierte Lernmanagementsysteme (LMS) dienen. Obwohl die entsprechenden Webtechnologien seit dem Ende der 1990er-Jahre verbreitet sind und wenngleich LMS heute den wohl größten Marktanteil am Lerntechnologie-Business unter sich aufteilen dürften, ist die Wirksamkeit solcher Systeme stark umstritten. Mithilfe der Unterscheidung zwischen Technologie, Didaktik und Content ist das

Problem leicht beschreibbar: Gap-Analysen, Lertracking, Kursmanagement und Vergabe von Badges machen für sich allein noch keine attraktive, einladende Lernumgebung aus. Marktübliche LMS scheinen bislang stärker vom Gedanken der Steuerung von Lernenden durchdrungen zu sein als von der Idee der Wirkungsmaximierung. Ihre Konstruktion kommt wohl eher den Bedürfnissen von Lernmanagern und Lernmanagerinnen als denen der Lernenden zugute.

Blinde Flecken digitaler Lerntechnologien sind aber nicht nur in Bezug auf Didaktik festzustellen. Ohne stimmigen Lerninhalt führt auch attraktive Technologie oft zu Frustration bei Nutzern und folglich zu einem Mangel an Glaubwürdigkeit bei Businesskunden und Lernern. Ein einfaches Beispiel mögen Online-Interaktionstools wie Kahoot oder Mentimeter sein. Beide sind dazu gedacht, Events und Veranstaltungen spielerische, also potenziell didaktisch hilfreiche, Aspekte hinzuzufügen. Und wenngleich diese Apps einfach bedienbar sind, so ist die Verknüpfung derartiger Gamification-Aspekte mit den gewünschten Lerninhalten doch alles andere als trivial. Hinzu kommt: Eine Überbetonung von Technologien wie Gamification (oftmals als didaktisches Mittel missverstanden) unterstellt, dass den Lernenden pausenlos Reize geboten werden müssen, damit diese sich auf das Lernen einlassen: Reize, die mit dem Inhalt nichts zu tun haben. Derartige Ansätze unterstellen fälschlicherweise, dass Lernende weder am Lernen noch am Inhalt interessiert seien. Gleichzeitig versucht reizorientierte Technologie, Menschen zu konditionieren. All das hat mit Selbstbestimmtheit, menschlicher Motivation und Entwicklung nichts zu tun.

## Einseitige Didaktikfokussierung ist auch ein Problem

Didaktik bezeichnet pädagogische Konzepte. Aber: Nicht jede x-beliebige Frage am Ende einer langen Bullet-Point-Aufzählung verdient es, als Didaktik bezeichnet zu werden. Fast alle didaktischen Elemente, die im „Corporate Learning“ heute üblich sind, wurden der Didaktik klassischer Lehranstalten entlehnt – also der Schule und der Universität. Dies er- →



→ klärt die Übermacht von Formaten wie Seminaren, Trainings, Ausbildungs- und Führungskräfteprogrammen bis hin zum ausgesprochen schulisch geprägten MBA- und Fortbildungswahnsinn.

Häufig zeichnen sich diese klassischen Lernformate durch starke Betonung von Klassenraumunterricht aus, teilweise ergänzt durch Testen, Benotung und Beurteilung. Ein Beispiel aus dem Schulwesen illustriert das Problem: Das schulische Konzept der Jahrgangslernlogik bedeutet, übertragen auf Organisationen, dass stets Menschen aus dem gleichen Bereich, mit dem gleichen Hintergrund oder aus der gleichen hierarchischen Ebene zum Lernen zusammenkommen sollen.

Stärker gemischte, also diversere Lerngruppen zu bilden, wäre in dieser konventionellen Logik nicht ratsam. Die Konzepte der Reformpädagogik indes propagieren das Gegenteil: Dass nämlich die Unterschiedlichkeit zwischen den Lernenden im Prozess des Miteinander-füreinander-Lernens von größtem Nutzen ist: Hier wird die Nutzbarmachung von Diversität zum elementaren Bestandteil der Didaktik.

Die entsprechenden Prinzipien der Reformpädagogik haben bislang jedoch noch kaum Einzug ins „Corporate Learning“ gehalten, ebenso wenig wie in die Konzeption der meisten Ed-Tech-

des Diskurslernens wie „Discourse“ bedienen sich dieser didaktischen Konzepte. Mehr noch: Denkt man den Grundsatz des Miteinander-füreinander-Lernens konsequent zu Ende, so stößt man unweigerlich auf Lernformate, in denen das intensive, diskursbasierte „Peer Learning“ zwischen Kollegen und Kolleginnen die Belehrung durch Trainer und Trainerinnen sowie die Lernbegleitung durch Experten und Expertinnen vollständig verzichtbar macht.

Will man soziales Lernen zwischen Peers etablieren, dann liegt die Kunst vor allem darin, sorgfältig vorbereitete Lernumgebungen zugänglich zu machen, die für Lernende einladend sind. Diese Lernumgebungen sollten nicht nur einen Resonanzraum zwischen Lernenden eröffnen (wie dies bei Open Space der Fall ist), sondern diese Räume mit dauerhafteren Methoden, Technologien und Inhalten verbinden, die das Lernen einerseits potenziell verstetigen und andererseits möglichst stark an Arbeitsrealität und -alltag der Lernenden annähern.

Dabei gilt es in vielen Organisationen noch mancherlei praktische Hindernisse zu überwinden. Ein Beispiel: Der Zugang zu Lernangeboten wird vielerorts als ein integraler Bestandteil von Karrieremechaniken behandelt. Lernformate dienen also bei Weitem nicht nur dem Lernen selbst,

rell jedoch mangelt es reinem Content im Kontext des Organisationslernens einerseits an Vernetzungswirkung und andererseits am Anwendungsbezug. Inhalten ohne didaktische Komponente fehlt jedoch die Dimension der praktischen oder zumindest gedanklichen Anwendung auf die eigene Realität. Der Brückenschlag zwischen Inhalten und deren Anwendung gelingt nur in seltenen Fällen.

Von der Urform des reinen Lerncontents, dem Fachbuch, lässt sich sagen, dass es hohe inhaltliche Dichte mit hoher Spezialisierung vereinbaren kann. Immerhin lässt sich konstatieren: Auch nach hundert Fachbüchern stellt sich nicht unbedingt Ermüdung ein – zumindest bei leidenschaftlichen Lesern und Leserinnen. Die Wirksamkeit neuerer Präsentationsformate für Content dagegen nutzt sich schnell ab. Ein gutes Beispiel dafür sind Erklärvideos: Auch handwerklich hervorragend gemachte Erklärvideos verlieren nach einiger Zeit ihren Reiz. Jener Überraschungseffekt oder gar Zauber, den viele von uns im Jahr 2010 verspürten, als wir erstmals das RSA-Animationsvideo zum Buch „Drive“ von Dan Pink auf Youtube sahen, ist so nie mehr wiederholbar. Schon beim Betrachten des dritten, vierten oder fünften Videos ähnlicher Machart stellt sich Langeweile oder sogar Ablehnung ein. Erklärvideos sind eben reiner Schauinhalt.

RSA-artige Animationen oder Visualisierungen sind noch lange keine Didaktik. Es fehlt bei präsentiertem, stark visualisiertem oder in Form von Audio oder Video aufbereiteten Content meist das Geheimnisvolle, das Element des Sich-selbst-Erschließens durch Lernende, das für nachhaltiges Lernen hilfreich ist. Es wird Lernenden zu wenig Dechiffrierungsleistung zugemutet und stattdessen zu viel erklärt. Erst die Kombination von Content mit Didaktik ermöglicht Lernen ohne Erklärung. Die Erweiterung der Didaktik zur Diskursdidaktik ermöglicht, dass Inhalte kollegial im Gespräch erschlossen werden können. So können alle Lernenden zu Lehrenden werden.

### Werkzeuge im „Sweet Spot“

Das Alleinstellungsmerkmal von Werkzeugen im zentralen „Sweet Spot“ (siehe

## „Das Wirksamkeitsversprechen einer Lerntechnologie kann ohne stimmige Didaktik nicht eingelöst werden.“

Produkte. Dabei sind teambasierte, funktions- und hierarchieübergreifende Lerninterventionen recht leicht realisierbar – wenn man es nur will. Ein selten gewürdigter Vorteil hierarchieübergreifender Lerngruppen: das Erleben des anderen (einschließlich Führungskräften) als „jemand Normales, der auch lernt“. Findet der Lernprozess gemeinsam statt, dann ist das Erleben der Einsichtsmomente der anderen möglich – das Miterleben jenes Moments, in dem es beim anderen Klick macht.

In der Reformpädagogik gibt es nicht nur jahrgangsübergreifendes Lernen, sondern auch fächerübergreifendes Lernen und Lernen durch Lehren. Moderne Ansätze

sondern der Gestaltung von Karrierewegen. Das verringert didaktische Gestaltungsmöglichkeiten dramatisch.

### Einseitige Contentfokussierung ist ebenso ein Problem

Der Schwerpunkt des Organisationslernens liegt heute in klassischen Konzepten von Aus- und Weiterbildung – und ist oft stark am Ideal der Wissensvermittlung orientiert. Die entsprechenden Formate nehmen viel Raum ein. Zusätzliche Inhalte bleiben weitgehend ausgeklammert, so zum Beispiel Themen, die sich auf die Entwicklung der Organisation und der Zusammenarbeit selbst beziehen. Gene-

Abbildung auf Seite 31) ist die intensive Verknüpfung von Technologie, Didaktik und Content. Lernansätze dieser Art koppeln Theorie und Dialog, Einsicht und gedankliche Praxisanwendung. Das geht weit über die bislang übliche individuelle Wissensvermittlung hinaus.

In Organisationen wird viel geredet, aber nicht immer miteinander und auch nicht mit inhaltlichem Fokus. Damit in mehrdeutigen Zusammenhängen und in Komplexität wirkliche Einsicht gewonnen werden kann, bedarf es konzentrierter Austauschs. Ohne diesen Austausch zwischen Menschen geht es nicht: Denn in Abwesenheit von echter Auseinandersetzung und Diskussion werden neue, kollektive Erkenntnisse nur selten entstehen. Oder sie entstehen lediglich zufällig. Ohne geteilte Einsicht entsteht aber kein sinnvolles Handeln oder Veränderungshandeln.

Wir nennen die Ansätze im „Sweet Spot“ auch „Methoden des Diskurslernens“. Diskurslernen befördert thematischen Austausch in der Art, dass die Erzeugung neuer Einsicht auch in Teams oder großen Gruppen schnell und ohne Umschweife möglich ist. Diese Ansätze sind darauf angelegt, dass Einsichten zu positiven und sinnvollen Anwendungen in der eigenen Organisation anregen unter Schonung der wertvollen Ressource Zeit. Derartige Ansätze müssen kleingruppenbasiert, rhythmisiert, einladungs-basiert (freiwillig) und durch eine Sponsorin oder einen Sponsor autorisiert sein. Für sich genommen wäre jedes dieser Konzepte wenig wirksam. Erst das komplette Set der vier Konzepte und die Kohärenz zwischen diesen Konzepten macht den Unterschied und ermöglicht Vernetzungslernen.

## Diskurslernen: Für komplexe Themen besonders geeignet

Organisationslernen sollte Inhalte thematisieren, die Menschen, Teams und Organisationen dabei helfen, Arbeit für heute und morgen erfolgreich zu gestalten. Für den Erwerb des Grundlagenwissens rund um Zusammenarbeit und Kommunikation gibt es bereits viele und auch viele gute Angebote. Das Diskurslernen sollte sich dagegen auf jene Herausforderun-



## AUTOREN

### Silke Hermann

ist Unternehmerin und Buchautorin. Gemeinsam mit Niels Pfläging entwickelte sie die Organisationsansätze „Openspace Beta“ und „Zellstrukturdesign“ sowie den Lernansatz „Learning Circles by Red 42“.

[silke.hermann@redforty2.com](mailto:silke.hermann@redforty2.com)



### Niels Pfläging

ist Führungsexperte, Unternehmer und Autor zahlreicher Managementbücher. Zu seinen Bestsellern zählen die Titel „Organisation für Komplexität“, „Komplexithoden“ und „Führen mit flexiblen Zielen“.

[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)

gen konzentrieren, für die bisher wenige adäquate Angebote vorhanden waren. Das heißt genauer: Es sollte den Fokus auf jene Themen richten, die Diskurs und lebhaftes Auseinandersetzung zwingend notwendig machen.

Es gibt Themen, die man sich gut im Alleingang erschließen und auch für sich alleine üben kann. Derartige Themen sollte das Diskurslernen ganz bewusst ausklammern. Die Lerneinheiten oder Module sollten vielmehr zur Auseinandersetzung mit Themen einladen, die der Einordnung bedürfen, die Mehrdeutigkeiten beinhalten und die erst durch die Reflexion im praktischen Kontext oder das Üben im Miteinander echte Relevanz erhalten. Anders gesagt: Komplexe Themen bedürfen komplexitätsadäquater Lernformate.

Aber was genau sind komplexe Themen? Wir fassen darunter all jene Themenfelder, die in Kontexten von Interaktion und sozialer Dynamik von Bedeutung sind. Content für Diskurslernen transportiert bevorzugt Inhalte, die stets einen so gearbeteten Bezug zu Komplexität haben und in denen der Umgang mit Komplexität geübt und reflektiert werden kann – unter Verwendung praktischer Theorie.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Thema „Selbstorganisation“: Es lässt sich nur in selbstorganisierten Formaten glaubwürdig einordnen, reflektieren und üben. Diskurslernen schafft selbst eine praktische Lernumgebung, in der sich sinnvolle Selbstorganisation verstehen sowie unterstützen, festigen und vertiefen lässt. Die selbstorganisierte Lernarbeit im Diskurslernen findet ihre Entsprechung in den Inhalten der einzelnen Sessions, die stets

für Selbstorganisation im Arbeitsumfeld relevant sind.

## Die soziale Intelligenz erhöhen

Wie könnte es anders und viel, viel besser gehen? Diese Frage sollte bei den Gestaltern und Gestalterinnen von Lernplattformen und -ökosystemen an erster Stelle stehen. Nicht: Was gibt's da draußen wohl noch für neue Digitaltechnologien, die wir bislang nicht einsetzen? Unserer festen Überzeugung nach geht es im Bereich des Organisationslernens nicht darum, Lösungen zum Einsatz zu bringen, die technologisch neu oder vordergründig verblüffend sind, sondern darum, wahrnehmbaren Fortschritt in sozialer Interaktion und in der Auseinandersetzung zwischen Menschen in Organisationen und Arbeit zu befördern.

Wie wir in diesem Beitrag dargelegt haben, kann dieser Fortschritt nur im Dreiklang von Technologie, Didaktik und Content substanziell vorangebracht werden. Insbesondere das Diskurslernen muss stets darauf ausgerichtet sein, soziale Intelligenz zu befördern. Die eingesetzte Technologie sollte vorrangig dazu dienen, diese soziale Intelligenz schnell und günstig zu erhöhen. Also möglichst ohne zusätzliche Reiseaktivität, möglichst ohne externe Impulsgeber, möglichst ohne aufwendige Gestaltung des Lernraums. Möglichst rhythmisch, zeit-schonend und in den normalen Arbeitskontext der Lernenden eingebettet. Erste Lernwerkzeuge im Sweet Spot von Technologie, Didaktik und Content weisen den Weg dazu, wie das möglich ist.

**Silke Hermann und Niels Pfläging** ●

**VISION.** Das Münchener Bildungsforum wagt zu seinem 50. Jubiläum einen Blick zurück und einen weiten Sprung nach vorne: Wie könnte L&D ausgehend von den Debatten der Vergangenheit im Jahr 2044 aussehen? Worin könnte die Rolle von Corporate Learning bestehen? Als Basis für die Überlegungen dient ein positives Zukunftsszenario.

# Das Morgen mitgestalten

Wie in allen Bereichen des Lebens und der Arbeit kann man sich auch bei Corporate Learning and Development kaum retten vor Artikeln, Messen, Kongressen, Communitys und weiteren Angeboten. Meistens werden hier die dringenden Themen adressiert, der „Catch of the Day“ sozusagen. Das ist auch absolut notwendig und eine gute Gelegenheit zum Austausch und zur Inspiration. Doch allzu oft verdrängt die operative Alltagshektik wichtige, meist leise Themen:

- Wie können wir unsere Profession weiterentwickeln?
- Wie bleiben „Corporate Learning and Development“ attraktiv und relevant für Unternehmen und Gesellschaft?

- Wie können wir agieren, statt nur zu reagieren auf Veränderungen im Unternehmen, Budgetkürzungen oder neue Anforderungen der Mitarbeitenden?
- Das Münchener Bildungsforum (MBF) widmet sich seit nunmehr 50 Jahren neben dem klassischen Handwerkszeug moderner Bildungsarbeit auch diesen strategischen Themen. Wir sprechen hier also von dem „Catch of Tomorrow“.

## Die L&D-Profession gestalten

In den vergangenen Jahren waren es Themen wie „Learning Ecosystems“, „Künstliche Intelligenz und Lernen“, „Learning-Experience-Plattformen“, „Lernen in der Cloud“, „Community Based Learning“ und zuletzt „Social Capital“, die die MBF-Community diskutiert hat. Dadurch konnten sich die Vereinsmitglieder auf die Veränderungen vorbereiten und vor allem aktiv beeinflussen – bevor meist hektisch die langfristig wirkenden Entscheidungen für Lernen und HR getroffen wurden.

Nehmen wir das Beispiel „Social Capital“: Vereinfacht ausgedrückt besteht das „Social Capital“ einer Firma aus den Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander. Diese Beziehungen entstehen am besten durch viele kleine, zufällige Begegnungen im Büro, auf dem Flur und der Kantine. Durch Homeoffice und Onlinelernen erodiert das „Social Capital“ langsam, aber sicher. Wenn die Anzahl der Präsenzveranstaltungen substanziell reduziert bleibt – und danach sieht es ja aus –, dann müssen neue Formate entwickelt werden, die sich konkret dem Aufbau von „Social Capital“ widmen. Dazu bedarf es neuer Skills und Formate sowie der Energie, Führungskräfte zu überzeugen, die sich gerade so über die Reduktion von Reisekosten freuen.

Im Jahr 2022 geht das Münchener Bildungsforum noch einen großen Schritt weiter und blickt bei einem „Bildungsgipfel“ zusammen mit allen Interessierten in das Jahr 2044. Im Zentrum steht die Frage, wie unsere Lern- und Arbeitswelt in 22 Jahren aussieht und was das für „Corporate Learning und Development“ heute bedeutet. Eine interessante Methode für diese Zukunftsforschung ist die Retropolation. Sie wird dazu genutzt, durch einen möglichst weiten Sprung in die Zukunft, Rückschlüsse auf die Gegenwart abzuleiten. Kurz gesagt, steht folgende Frage im Vordergrund: Was können wir heute tun, damit die beschriebene Zukunft Wirklichkeit wird?

## Die Vision vom Jahr 2044

Natürlich gibt es bei solch einem weiten Sprung in die Zukunft verschiedene Szenarien, die eintreten können. Um diese zu bestimmen, haben wir den „MBF Innovation Circle“ gegründet. Corporate-Learning-Profis haben dort ein Szenario für das Leben und Arbeiten im Jahr 2044 erarbeitet, das als positiv, erstrebenswert und mutmachend beschrieben werden kann. Es gliedert sich in drei Bereiche:

**1. Gesellschaft:** Die zukunftsgerichtete Gesellschaft findet Lösungen für die Herausforderungen des Klimawandels und der sozialen Ungleichheiten. Eine vernetzte, inklusive Gemeinschaft wird allgemein angestrebt. Die wirtschaftlichen Akteure schonen die knappen Ressourcen und orientieren sich mehr am Gemeinwohl. Die Digitalisierung nimmt in allen Lebensbereichen weiter zu, sie bringt für die Menschen in Deutschland mehr Chancen als Risiken. Die Lebens- und Arbeitswelt verändert sich: Die Erwerbstätigen sind deutlich selbstbestimmter in der

## Bildungsgipfel im Herbst

**Veranstaltung.** Beim MBF Bildungsgipfel am 20. und 21. Oktober in München können Bildungsexperten aus dem deutschsprachigen Raum in sechs Zukunftslabs an der Vision von „L&D 2044“ arbeiten. Geplante Programmpunkte sind praxisorientierte Keynotes, Hackathons zur Erarbeitung von Maßnahmen und Ansatzpunkten im Bereich der betrieblichen Weiterbildung zur Erreichung eines positiven Szenarios im Jahr 2044 und eine Abendveranstaltung. Als Ergebnis soll das Bildungsmanifest „Lernen im Jahr 2044“ entstehen. Mehr Infos: [www.muenchener-bildungsforum.de/bildungsgipfel](http://www.muenchener-bildungsforum.de/bildungsgipfel)

Gestaltung ihrer Erwerbsbiografie und ihrer Employability.

**2. Unternehmen:** Kleine und mittlere Unternehmen mit lokaler Wertschöpfung und mit „Netto-0-Ansätzen“ schaffen den größten Teil des Werts in Deutschland und bieten das größte Potenzial im globalen Wettbewerb. Skalierung und Anpassungsfähigkeit werden über lokale und globale Ökosystemansätze erreicht. Da IT-Technologien nach wie vor von den Konzernen besetzt sind, geht es vermehrt um „Pioneering“ von neuen Technologiefeldern und Serviceleistungen. Unternehmensziele richten sich neben Shareholder-Benefits auch an der Gesellschaft und den Mitarbeitenden aus.

**3. Individuum:** Technologie unterstützt uns in unserem Alltag, bei der Berufswahl und bei der Art und Weise, wie wir lernen. Als Individuen sehen wir das große Ganze sowie die Zusammenhänge und setzen hierfür auch gemeinsame Initiativen um. Individualität wird zu Flexibilität im Hinblick auf den eigenen Karriere- und Bildungsweg sowie die Lebensplanung. In einer zunehmend komplexen Welt sind wir auf Netzwerke angewiesen. Unternehmens- und Ländergrenzen verblenden auf Grund übergreifender Herausforderungen. Soziale Bindungen erlangen an Wichtigkeit, um Wissen zu teilen, gemeinsam zu lernen und wirksam zu sein.

## Arbeit in sechs Zukunftslabs

Das Ziel unserer Profession und das des Münchener Bildungsforums muss es sein, alles dafür zu tun, dass diese Vision auch wirklich eintritt. Darum haben wir aus unserem Zukunftsszenario Themen für die Zukunftslabs abgeleitet. Hier werden wir die wesentlichen Maßnahmen zur Erreichung unseres Zukunftsbilds diskutieren und konzipieren. Auf diese Weise werden wir die Aktionsfelder auf eine Komplexität reduzieren, die nicht nur ansprechbar, sondern auch besprechbar ist. Wir haben dazu sechs Themen definiert:

**1.** Das erste Zukunftslab-Thema ist „Green L&D“. Dieses Aktionsfeld beschreibt ein ressourcenschonendes und nachhaltiges Leben und Arbeiten. Performance Management, Kompetenz- und Skillmodelle sowie ihre KPIs sind konsequent auf die Pionierarbeit in Sachen

### AUTOREN



**Julia Baier**  
ist stellvertretende  
Vorständin im Münchener Bildungsforum (MBF) und bei Sixt zuständig für Führungskräfteentwicklung.  
[baier@muenchener-bildungsforum.de](mailto:baier@muenchener-bildungsforum.de)



**Kai Liebert**  
ist Vorstand des Münchener Bildungsforums (MBF) und ehemaliger Leiter des Global Learning Campus bei der Siemens AG.  
[liebert@muenchener-bildungsforum.de](mailto:liebert@muenchener-bildungsforum.de)

Nachhaltigkeit ausgerichtet. Auch die Learning- und Development-Angebote sind entsprechend ausgerichtet. Virtual-Reality-Szenarien ermöglichen immersive Lernerlebnisse ohne Reisen, inhaltlich werden Themen wie Degrowth-Strategien oder „Frugal Innovations“ angeboten.

**2.** Das zweite Themenfeld nennen wir „Social Innovation L&D“. Hier fungiert die Learning- und Development-Abteilung als „Innovation Scout“ für die Geschäftsthemen sowie für Lernen, Zusammenleben und Kultur. L&D stellt sicher, dass in unternehmensübergreifenden und gesellschaftlichen Ökosystemen zusammengearbeitet wird. Vernetzung findet mit Schulen und Universitäten statt. L&D-Programme werden als „Open Source“ der Gesellschaft zur Verfügung gestellt.

**3.** Ein weiteres Aktionsfeld, welches bereits heute große Aufmerksamkeit erhält, ist der Bereich „Well Being L&D“. Hier gehen wir davon aus, dass unsere Kultur auf nachhaltiges Wachstum des Unternehmens und der Mitarbeitenden fokussiert ist. Dazu gehören „Purpose“ und „Life Balance“. Learning und Development ist in diesem Kontext in ein Well-Being-System des Unternehmens eingebettet. Resilienz, Agilität, selbstbestimmtes Lernen und Arbeiten sowie „Life Balance“ sind Kernthemen bei der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

**4.** Der Fokus auf die Nutzung aller Möglichkeiten, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, beschreibt den Kern des Themenfelds „Ultra Performance L&D“. Dazu gehört, dass unsere Mitarbeitenden schneller und effektiver lernen. Dazu nutzen wir 2044 alle Möglichkeiten der Technologie wie datengestütztes Lernen durch „Life Logging“ und dezentrales eigenverantwortliches Lernen.

**5.** Technologie wird ein Möglichmacher sein und steht im Zentrum des Zukunftsthemas „No L&D“. Hier gehen wir davon aus, dass die Mitarbeitenden selbstmotiviert und autonom lernen und arbeiten. KI-gestützte HR- und Lernsysteme helfen dabei. Lernen ist Teil der Unternehmens-DNA und gleichzeitig Purpose und Werttreiber. Communitys definieren Inhalte, interne und externe Fachkräfte arbeiten in plattformgestützten Ökosystemen an neuen Lernthemen und -formaten. Damit wird eine zentrale L&D-Abteilung überflüssig. Der CEO ist gleichzeitig der CLO.

**6.** Nimmt man die Perspektive unseres sechsten Themenfelds ein, so richten wir alles, was wir tun, auf die Zukunft aus – und auf Geschwindigkeit. Wir sind das Experimentierlabor des Unternehmens. Wir sind die Nerds, die oft an der Grenze von Genie und Wahnsinn agieren, das Unternehmen der Zukunft vorwegnehmen und die Transformation vorantreiben. Deshalb nennen wir dieses Zukunftsfeld „Wild L&D“.

## Wichtiger Perspektivwechsel

Wir gehen davon aus, dass all die genannten Zukunftslab-Themen zusammenspielen werden, um das positive Zukunftsszenario zu erreichen. Dem Münchener Bildungsforum ist es wichtig, mit den Labs den Perspektivwechsel anzustoßen und zu begleiten. Es geht darum, den Blickwinkel derjenigen Menschen einzunehmen, die im Jahr 2044 leben und arbeiten werden. Der Bildungsgipfel und das dort erarbeitete Manifest, kann und darf nur ein Auftakt für weitere Diskurse und konkrete Initiativen der verschiedenen Generationen sein.

Julia Baier, Kai Liebert ●

# Methodenintegration im Business-Coaching

**PRAXIS.** Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene Coaching-Schulen herausgebildet. Anhänger einer Schule zu sein, hilft dabei, sich auf dem Markt zu positionieren. Aber man landet letztlich bei einer „Glaubensrichtung“, die ihre Lieblingswerkzeuge hat. Viel sinnvoller scheint es, das Beste aus mehreren Coaching-Ansätzen zu kombinieren.

Wer verschiedene Ansätze in seiner Coaching-Praxis unter einen Hut bringt, den erkennt man oft daran, dass er von sich behauptet: „Ich verbinde systemische und individuumsorientierte Methoden“. Um diese Aussage zu verstehen, macht es Sinn, sich zunächst einmal die wichtigsten psychologischen Ansätze in „Reinkultur“ vor Augen zu führen.

## Die Methode des systemischen Coachings

Beim systemischen Coaching, einem der meistgenutzten Coaching-Verfahren, geht es darum, das Verhalten einzelner Menschen nicht nur durch ihre individuellen Eigenheiten zu erklären, sondern auch darum, in welchem Umfeld sie sich gerade befinden. Psychologen machten früh die folgende Erfahrung: In Feriencamps allein auf sich gestellt, wurden verhaltensauffällige Kinder schnell „normal“. Kamen sie aber in ihre Familien zurück, dann

zeigten sie wieder das vorherige destruktive Verhalten. Erst der Ansatz, das „System“ Familie zu therapieren, brachte oft den gewünschten Erfolg. Und weil im Berufsalltag eine Arbeitsgruppe oder ein Team auch ein „System“ ist, ähnlich wie eine Familie, übernahm etwa ab dem Jahr 2004 das Business-Coaching einige Werkzeuge aus der Familientherapie. Eines der wichtigsten Tools, die ein am „System“ arbeitender Coach zur Verfügung hat, sind Fragen, die denen er dem Klienten einen Rundumblick über die Gesamtsituation ermöglicht. Denn erst dadurch werden Veränderungen wahrscheinlich. Ein Beispiel: Viele Chefs lernen im Laufe ihres Berufslebens, dass Druck Mitarbeiter zu mehr Leistung anspornt. Sie sehen aber nicht, dass noch mehr Druck nicht zu mehr Leistung, sondern zu Demotivation und Leistungsverweigerung führt. Der Coach

könnte den Chef dazu bringen, über seinen rabiatischen Führungsstil nachzudenken, indem er fragt: „Wenn der immer wieder krankfeierende Mitarbeiter einen Wunsch an Sie hätte, was glauben Sie, würde er sich von Ihnen wünschen?“ Ein Chef, der diese Art von Frage zum ersten Mal hört, wird zum Coach möglicherweise sehr genervt sagen: „Fragen Sie den Mitarbeiter doch selber!“ Aber darum geht es nicht. Der Chef soll durch eigenes Nachdenken herausfinden, was er selbst ändern kann, um den Mitarbeiter zu Veränderungen zu bringen. Beim systemischen Coaching wird der Klient angeleitet, sich in die Lage der anderen hineinzuversetzen. Dabei geht es nicht

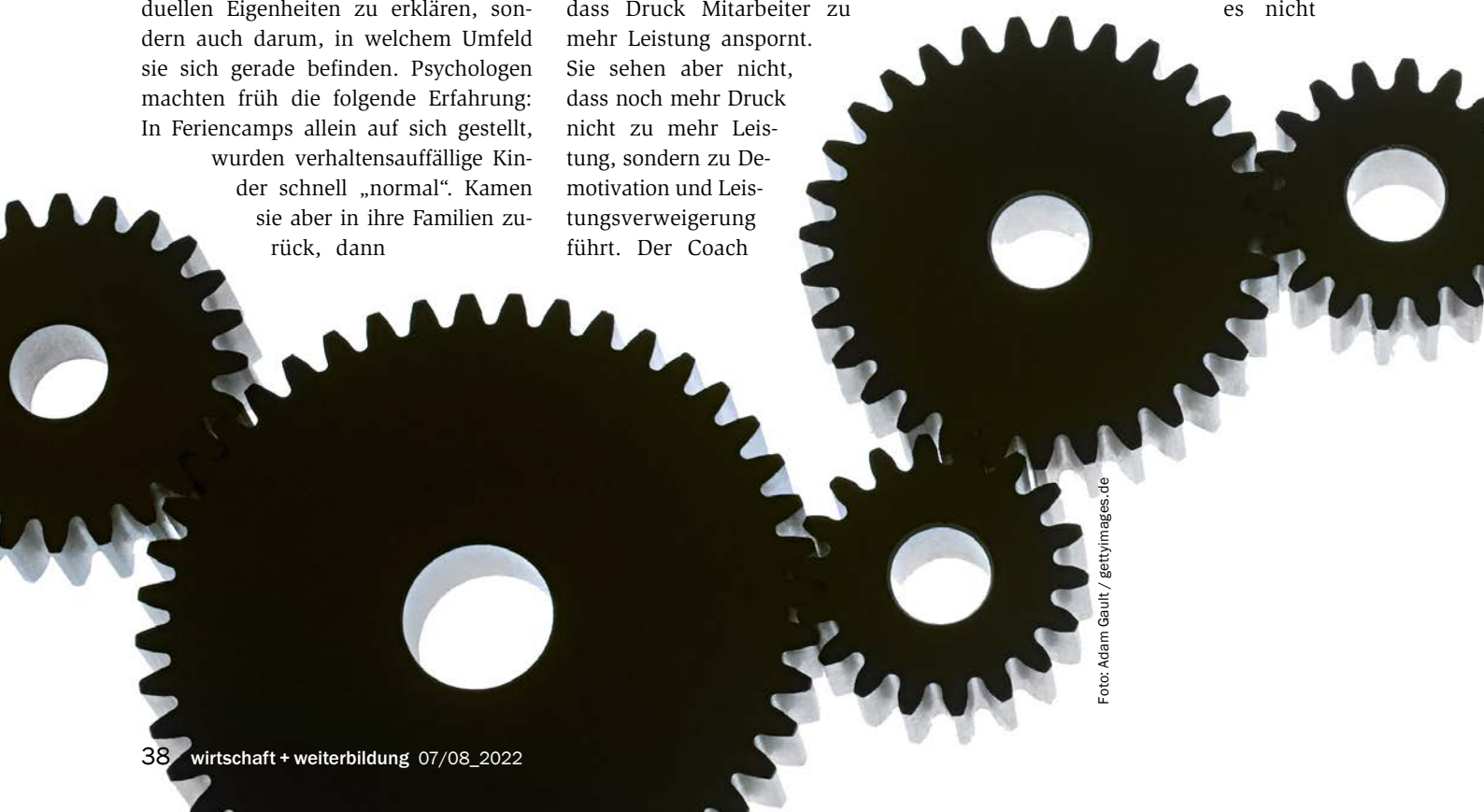


Foto: Adam Gault / gettyimages.de

um Zahlen, Daten, Fakten, sondern um die Gefühle und Meinungen der Beteiligten! Die Fragen, um den Klienten dazu zu bringen, sich in die anderen hineinzuversetzen, heißen zirkuläre Fragen: „Was glauben Sie, denkt Ihr Mitarbeiter über Ihre Anweisung?“ Oder: „Wenn Ihr Mitarbeiter einen Wunsch frei hätte, was glauben Sie, würde er sich von Ihnen wünschen?“ Der Klient begreift durch diese Art von Fragen früher oder später, dass seine Sicht der Wirklichkeit immer nur eine Möglichkeit von vielen ist. Coach und Klient sammeln im Rahmen ihrer Dialoge unterschiedliche Perspektiven zu einem Thema – und wenn es gut läuft, fangen beide an, schon einmal gemeinsam zu spekulieren, was der systemische Rundumblick an neuen Ideen für ein wirklich besseres

Miteinander am Arbeitsplatz bringt. Weitere zirkuläre Fragen könnten zum Beispiel sein:

- „Was würden Ihre Kollegen und Kolleginnen sagen, wenn Sie sich in dieser Situation anders positionieren?“
- „Was würde Ihr Kunde sagen, wenn Sie ihm schon wieder eine Veränderung vorschlagen?“
- „Wer leistet aus Sicht der Geschäftsleitung bessere Arbeit: Sie oder Ihr Kollege?“
- „Wenn Ihr Mitarbeiter jetzt hier wäre und zugehört hätte: Was würde er sagen, wenn wir ihn um einen Kommentar bitten?“

Logischerweise muss das, was ein Klient den anderen Menschen um ihn herum als Meinung unterstellt, nicht deren tatsächlichem Denken entsprechen. Es reicht, wenn auf diese Art neue Perspektiven entstehen.

Die

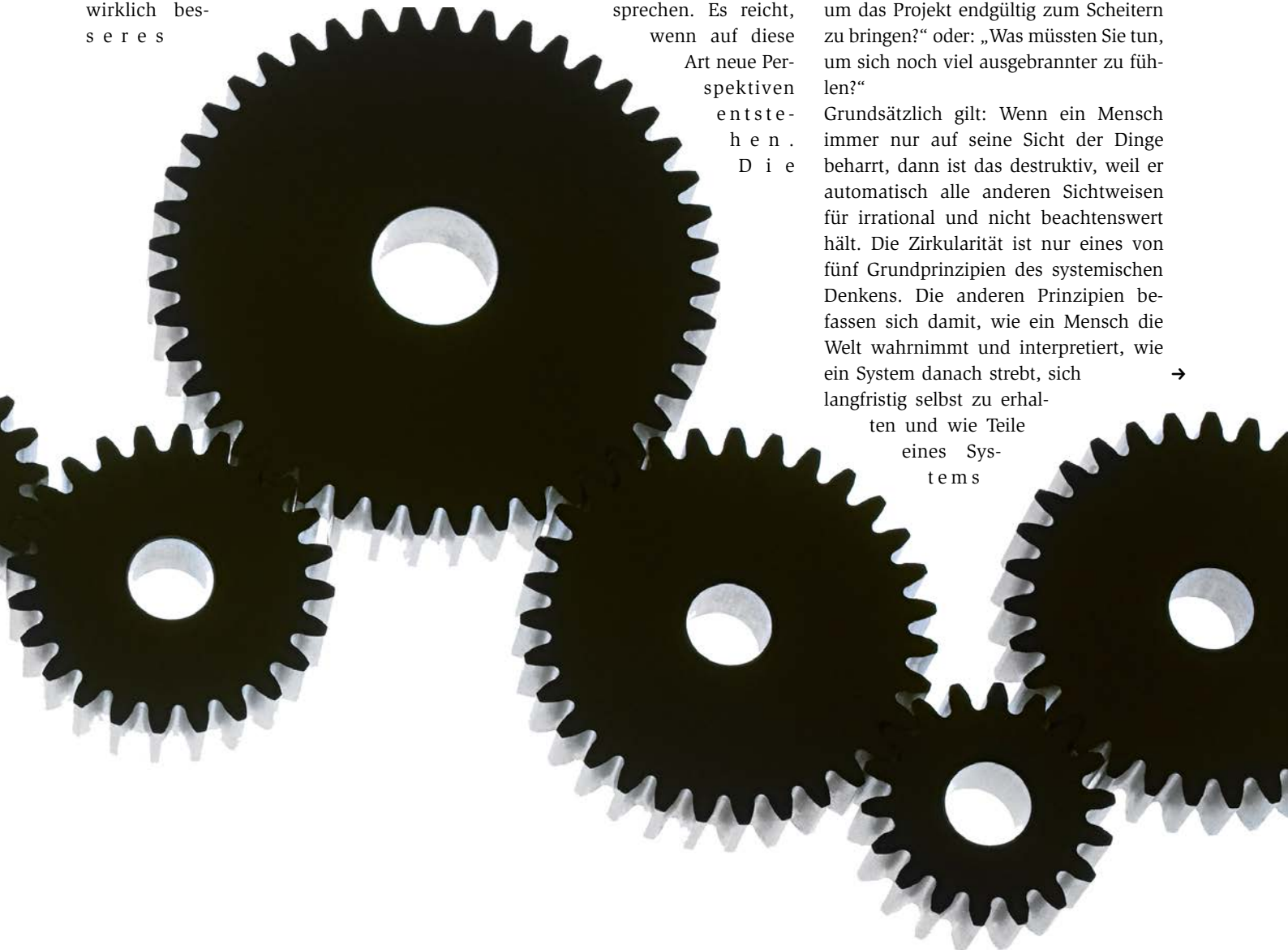
Praxis zeigt, dass Klienten häufig von den Antworten, die sie den Mitarbeitern in den Mund legen, sehr überrascht sind und spontan merken, wie sie anfangen, ihr „System“ mit anderen Augen zu sehen. Es gibt auch noch weitere Arten zu fragen, die typisch für das systemische Coaching sind:

**Skalierungsfragen:** „Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie erfolgreich waren Sie beim Versuch, Ihre Mitarbeiter zu loben?“ oder: „Was müsste passieren, damit Sie auf der Skala von einer 6 auf eine 8 kommen?“

**Hypothetische Fragen:** „Was wäre, wenn das Problem von heute auf morgen einfach verschwunden wäre?“ oder: „Woran würden Sie als erstes merken, dass das Problem nicht mehr vorhanden ist?“

**Paradoxe Fragen:** „Was können Sie tun, um das Projekt endgültig zum Scheitern zu bringen?“ oder: „Was müssten Sie tun, um sich noch viel ausgebrannt zu fühlen?“

Grundsätzlich gilt: Wenn ein Mensch immer nur auf seine Sicht der Dinge beharrt, dann ist das destruktiv, weil er automatisch alle anderen Sichtweisen für irrational und nicht beachtenswert hält. Die Zirkularität ist nur eines von fünf Grundprinzipien des systemischen Denkens. Die anderen Prinzipien befassen sich damit, wie ein Mensch die Welt wahrnimmt und interpretiert, wie ein System danach strebt, sich langfristig selbst zu erhalten und wie Teile eines Systems



→ untereinander vernetzt sind. Zur systemischen Sichtweise gehört auch, dass man sorgfältig zwischen dem Beobachter und dem, was er beobachtet, unterscheidet. Wenn ein Leser (Beobachter) sagt: „Das Buch (Gegenstand der Beobachtung) hat mir überhaupt nichts gebracht“, dann sagt das weniger über die Qualität des Buchs aus als vielmehr etwas über den Leser. Offenkundig war er nicht in der Lage, das Buch für seinen Lernprozess zu nutzen.

### Gängige Kritik am systemischen Ansatz

Kritiker befürchten, dass sich Coaches möglicherweise immer gleich auf das System stürzen, ohne zu analysieren, ob das Anliegen eines Klienten tatsächlich etwas mit seiner Beziehung zur Umwelt zu tun hat. Ein Mensch, der Angst hat, vor Gruppen frei zu sprechen, ist hirnpfysiologisch oft einfach nur zu sensibel. Seine Angst kann mit einer auf ihn abgestimmten Verhaltenstherapie viel besser gemildert werden als mit systemischen Techniken. Die systemische Therapie

gilt grundsätzlich als sehr erfolgreich. Im Jahr 2008 erhielt sie eine wichtige Anerkennung durch den Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie (WBP) der Bundespsychotherapeutenkammer und der Bundesärztekammer und erlangte die Anerkennung als Kassenleistung im Gesundheitssystem.

Leider konnte beobachtet werden, dass Coaches den Aufstieg des Begriffs „systemisch“ nutzten, um sich als modern und seriös darzustellen, ohne sich durch eine Weiterbildung entsprechendes Fachwissen angeeignet zu haben. Natürlich gilt das längst nicht für alle systemischen Coaches. Aber niemand konnte verhindern, dass das Wort „systemisch“ aus allen nur denkbaren Richtungen ausgehöhlt wurde und zur Marketing-Masche verkam.

### Die Methode des lösungsorientierten Coachings

Allem Anschein nach wird das Label „systemisch“ gerade durch das Modewort „lösungsorientiert“ abgelöst. Was dahinter steckt, erklärt der Diplom-Psychologe

Jörg Middendorf aus Frechen-Königsdorf. Der Leiter des BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung ist Senior Coach (DBVC), Professional Certified Coach (ICF) und Autor der beiden Fachbücher „Lösungsorientiertes Coaching“ (2018) und „Lösungsorientiertes Team-Coaching“ (2019).

Laut Middendorf, der statt lösungsorientiert neuerdings das Wort lösungsfokussiert benutzt, sollten sich Coaches nicht um die Ursachen der Probleme kümmern, von denen die Klienten erzählen. Der Klient wird deshalb zu Beginn des Coachings nicht gefragt „Was führt Sie zu mir?“ oder „Was ist Ihr Anliegen?“, weil dies automatisch dazu ermuntern könnte, dass der Klient sein Problem schildert. Beim lösungsfokussierten Ansatz hält man dies für nicht zielführend – vor allem aber für überflüssig.

Der lösungsfokussierte Ansatz nimmt die erwünschte Zukunft als Ausgangspunkt für das weitere Coaching. Daher lautet bei Middendorf die erste Frage häufig: „Was ist Ihre kühnste Hoffnung in Bezug auf das Ergebnis unserer Zusammenarbeit?“ Es wird also direkt nach der er-

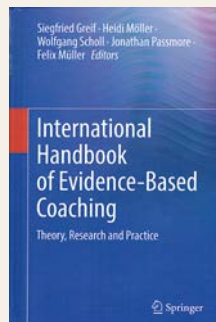
## Auf dem Weg zum „Exportschlager“

**Wissenschaft.** Der bahnbrechende Sammelband „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ (Springer 2018) wurde um zehn neue Beiträge erweitert und komplett ins Englische übersetzt.

Eine Vielzahl deutscher Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur Weiterentwicklung des Business Coachings wird international nicht wahrgenommen, weil die Autoren nicht auf Englisch publizieren. Für Abhilfe will jetzt die vollständige Übersetzung des „Handbuchs Schlüsselkonzepte“ sorgen, die unter dem Titel „International Handbook“ bei Springer erschienen ist.

Damit das Buch die ihm gebührende Aufmerksamkeit bekommt, wurden für die englischsprachige Version zusätzlich noch der britische Coaching-Papst Jonathan Passmore und weitere ausländische Autoren gewonnen. Mit dabei ist zum Beispiel auch David Clutterbeck, ein Experte für künstliche Intelligenz im Coaching oder Anthony M. Grant und Sean O’Connor mit dem Thema „Ziele in der Coaching-Praxis“. Aber auch von einigen deutschen Coaches sind neue (jetzt natürlich englischsprachige) Beiträge abgedruckt - wie zum Beispiel die Arbeit mit „Motto-Goals“ (Maja Storch)

oder „Aha-Effekte im Coaching“ von Felix Müller und Siegfried Greif. Jeder Beitrag beginnt und endet mit einem Praxisbeispiel. Dazwischen wird definiert und das Pro und Kontra durchgekaut. Wertvoll ist auch das Literaturverzeichnis, das jedem Beitrag anhängt, denn hier zeigen sich die ganze Leistung der deutschsprachigen Coaching-Vordenker.



**Buchtipps.** „International Handbook of Evidence-Based Coaching“, Springer, Wiesbaden 2022, 996 Seiten, 85,99 Euro





**NÄCHSTER START: 17.01.2023**

## Praxisorientiertes Curriculum mit vielen Übungssequenzen und intensivem Austausch

Als Coach stehst Du Menschen immer dann zur Seite, wenn Veränderungen anstehen. Entdecke in dieser zertifizierten und mehrjährig erprobten Ausbildung, wie Du Menschen in ihrem beruflichen Umfeld professionell darin unterstützt, Situationen zu klären, neue Perspektiven und Optionen zu erkunden und zu realisieren. Damit wachsen auch Deine persönlichen Stärken und Kompetenzen sowie Dein Verständnis für Deine roten Knöpfe und Emotionen.

## Das erwartet Dich



- intensive Zusammenarbeit in großteils fester Ausbildungsgruppe
- kontinuierliche, wechselseitige Coaching-Sequenzen mit Trainer-Intervention
- hochkompetente Gäste und verschiedene Veranstaltungsorte
- ein Ausbildungszeitraum von ca. 13 Monaten



### WIR BERATEN DICH GERN!

de.office@comteamgroup.com  
Tel.: 08022-9666-0  
comteamgroup.com



## DBVC

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Der Business Coaching-Verband

Die ComTeam Business-Coaching-Ausbildung ist vom Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) anerkannt.

### WEITERE INFOS:



ComTeam  
Academy + Consulting

wünschten Zukunft des Klienten gefragt. Wenn diese erwünschte Zukunft erreicht wird, dann hat sich die Auseinandersetzung mit dem Problem quasi von allein erledigt. Häufig sind Klienten durch ihre Sicht auf das Problem von den eigenen Ressourcen abgeschnitten und nicht in der Lage, zu erkennen, welche Kompetenzen sie zur Verfügung haben. Middendorf: „Im lösungsfokussierten Ansatz wird die Aufmerksamkeit des Klienten daher auf jene Verhaltensweisen gelenkt, die bereits funktionieren, um eine Verstärkung dieser positiven Verhaltensweisen zu erzielen. Je klarer das Bild des Klienten von seinem Ziel und auch von seinen Ressourcen ist, desto eher findet er darin eigenständig die passenden Entwicklungsimpulse für die Gestaltung seiner erwünschten Zukunft.“

Diese radikale Zukunftsorientierung ist es, die das lösungsfokussierte Vorgehen von anderen Coaching-Ansätzen unterscheidet. Die Fokussierung auf die Zukunft bedeutet laut Middendorf nicht, dass nicht über Probleme gesprochen werden darf. Dazu sei der Leidensdruck vieler Klienten häufig zu groß. Der Coach versucht aber nie, das Problem zu verstehen oder das Problem neugierig zu hinterfragen.

Middendorf ist sich sicher: „Je klarer man sich über die erwünschte Zukunft ist, desto stärker verändert sich der Blick auf die Gegenwart. So tritt das eigentliche Problem (zum Beispiel „Meine Mitarbeiter sind alle schwierig“) oft in den Hintergrund, und der Fokus richtet sich auf das dahinterliegende Ziel des Klienten („Ich will eine respektierte Führungskraft sein“). Beim lösungsorientierten Coaching geht es darum, die „Weisheit des Klienten“ zu nutzen und seine Problemlösungsenergie zu verstärken. Bei der Suche nach Vorboten einer guten Zukunft hilft der Coach mit Fragen wie:

- „Welche Anzeichen gab es schon, die in die gewünschte, künftige Richtung gingen?“
- „Zu welchem Zeitpunkt konnten Sie schon ein klein wenig der erwünschten Zukunft erleben?“
- „Welche Fortschritte gab es noch?“
- „Was hat bereits funktioniert?“
- „Wann war es schon ein wenig besser als sonst?“

- „Wann lief es trotz Anspannung gut?“
- Das Ziel des lösungsfokussierten Ansatzes ist es, den Klienten erleben zu lassen, alles zu haben, was er braucht, um seine Ziele selbst zu erreichen. Middendorf sagt dazu: „Die Kraft der Veränderung liegt nur beim Klienten und nie beim Coach. Der Coach versucht, sich unsichtbar zu machen.“

## Gängige Kritik an der Lösungsorientierung

Jedem, der sich für Nachrichten aus der Wirtschaft interessiert, ist bestimmt schon aufgefallen, dass es zwei Wege gibt, wie Volkswirte eine Krise bekämpfen wollen. Die einen schlagen vor, dass der Staat den Konsumenten zum Beispiel durch Steuererleichterungen mehr Geld zukommen lässt, um die Nachfrage anzukurbeln. Die anderen fordern vom Staat, die Unternehmen zu entlasten, damit die Angebotsseite wettbewerbsfähiger werden kann und so die Wirtschaft zum Beispiel durch Innovationen wieder angekurbelt wird.

Auch unter den Psychologen gibt es solche gravierenden Spannungsfelder. Die einen sagen: Nur Reden hilft. Die anderen setzen dagegen stärker auf das Fühlen. Mal geht es um das Individuum, mal wollen sich andere nur noch um das System kümmern. Und dann positionieren sich die „Lösungsorientierten“ auch noch gegen die „Problemorientierten“. Für die Lösungsorientierten wühlen die Problemorientierten nur schmerzhaft in der Vergangenheit. Die Problemorientierten kritisieren dagegen die Lösungsorientierten als viel zu oberflächlich. Sie ließen die tieferen Schwierigkeiten eines Menschen, die sich erst im Verlauf eines längeren Coaching-Prozesses zeigten, einfach un bearbeitet.

Der lösungsorientierte Ansatz sieht den Klienten als alleinigen Experten für sich selbst. Die Lösungsorientierten verzichten deshalb – im Vertrauen auf die Selbstkompetenz des Klienten – grundsätzlich darauf, die Ziele eines Klienten zu hinterfragen. Andere psychologische Richtungen sind der Ansicht, dass der Coach durchaus „unreife Ziele“ (zum Beispiel das nach Reichtum) oder kontraproduktive Ziele (zum Beispiel nach mehr →

→ Durchsetzungsfähigkeit bei einem Teamleiter, der ohnehin schon dominant ist) in Frage stellen dürfen sollte. Sie behaupten: Ein Klient werde schließlich ohne einen Hinweis seines Coachs nie auf die Idee kommen, dass der Stellenwert seines Ziels vielleicht noch genauer betrachtet werden sollte.

### Die Methode der Positiven Psychologie

Im Jahr 1998 gewann der Begriff „Positive Psychologie“ an Popularität, weil der wichtigste Vertreter, der US-amerikanische Psychologe Martin Seligman, zum Präsidenten der American Psychological Association gewählt wurde. Bei der positiven Psychologie werden Charakterstärken erforscht. Es gibt sechs Tugenden und daraus abgeleitet 24 Charakterstärken, die mit einem Test gemessen werden können. Die sechs Tugenden sind:

1. Weisheit und Wissen (kognitive Stärken): Kreativität, Neugier, Lernfreude
2. Courage (emotionale Stärken): Tapferkeit, Beharrlichkeit, Integrität, Vitalität
3. Menschlichkeit (interpersonale Stärken): Liebe, Freundlichkeit, soziale Intelligenz
4. Gerechtigkeit (zivile Stärken): soziale Verantwortung, Fairness, Führungsstärke
5. Mäßigung (Stärken, die gegen Exzesse schützen): Vergeben, Mitleid, Demut und Bescheidenheit, Besonnenheit, Selbstregulation
6. Transzendenz (spirituelle Stärken, die mit Bedeutsamkeit zu tun haben): Wertschätzung von Schönheit und Exzellenz, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor, Spiritualität.

In der Unternehmenspraxis spielt die Positive Psychologie beispielsweise in Form des Positive-Leadership-Konzepts eine Rolle. Dr. Judith Mangelsdorf, Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie, beschreibt in ihrem Buch „Positive Psychologie im Coaching“ (Springer, 2021) den Positive-Coaching-Ansatz. Er besteht aus fünf Prozessphasen:

**1. Positivität in der Kennenlernphase.** Es handelt sich um ein lösungsorientiertes Verfahren, das auch auf das Persönlichkeitswachstum des Klienten achtet. Insbesondere werden die persönlichen Stär-

ken des Klienten nutzbar gemacht. Es werden positive Emotionen hervorgerufen.

Sie sollen das Coaching beschleunigen und Lösungen finden helfen.

**2. Zielsetzung.** Es geht eher um den Lebenssinn, als um ein aktuelles Problem des Klienten.

**3. Positive Diagnostik.** Das Wohlbefinden wird als Maß für die Güte eines Coaching-Prozesses definiert. Es werden die positiven Merkmale des Klienten herausgearbeitet (persönliche Stärken, eigene Werte, individueller Lebenssinn). Je besser eine Person ihr positives Potenzial kennt, desto passender kann sie im Coaching Lösungen für sich entwickeln.

**4. Gestaltung der Prozessarbeit.** Wachstum und Erkenntnis sollen ermöglicht werden, damit sich das Potenzial des Klienten entfalten kann. Stärken werden aktiv eingebunden.

**5. Abschluss.** An konkreten Beispielen wird dem Klienten sein individuelles Wachstum zurückgemeldet.

Wenn ein Klient sich nicht im Klaren über seine Stärken ist, sollen folgende Fragen helfen ...

- Worauf in Ihrer Vergangenheit sind Sie stolz?
- Was in der Gegenwart gibt Ihnen am meisten Kraft?
- Worauf in naher Zukunft freuen Sie sich?

Bekannt wurde die Positive Psychologie auch an kleinen Übungen, die den Wahrnehmungsfokus auf die positive Seite des Lebens lenken sollen. Eine Aufforderung lautet: Nehmen Sie sich am Ende jeden Tages fünf Minuten Zeit, um die drei Dinge niederzuschreiben, für die Sie an diesem Tag dankbar sind. Eine andere Übung lautet: Beantworten Sie am Ende des Tages folgende Fragen:

- Was hat mir heute Freude bereitet?
- Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?
- Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt?
- Welche Stärken konnte ich heute ausle-

ben.

Eine dritte Übung be-

steht darin, dass der Kli-

ent jeden Tag sich 20 Minuten Zeit nehmen muss, um eine Tätigkeit zu verrichten, die er als erholsam erlebt. Die aktive Regeneration gilt als eine Strategie, um von Tag zu Tag glücklicher zu werden.

### Gängige Kritik an der Positiven Psychologie

Die Zeitschrift Psychologie heute (Heft 10/2019) fasst die Kritik an der Positiven Psychologie so zusammen: Sie überbetone Positives und führe gar zu einer Tyrannei des Positiven. Ihre Vertreter hätten Studienergebnisse übertrieben und machten überzogene Versprechungen, wie man ein glückliches Leben führen könne. Insbesondere die Übung, jeden Abend drei positive Erlebnisse aufzuschreiben, hätte selten den erhofften Effekt. Außerdem würde der Einfluss externer Umstände und der Einfluss der Gesellschaft auf ein individuelles Leben außer Acht gelassen. Der Gründer der Positiven Psychologie, der US-Professor Martin Seligman, räumte in derselben Zeitschrift ein, dass im Laufe seiner Professorenkarriere nur etwa ein Drittel seiner wissenschaftlichen Ansätze richtig gut gewesen seien. Die international bekannte Professorin Gabriele Oettingen hat in ihrem Buch Die Psychologie des Gelingens (München 2015) nachgewiesen, dass es – wenn man Ziele erreichen will – keinesfalls förderlich ist, nur positive Gefühle zu stimulieren. Wirksamer sei es, neben der Imagination positiver Ergebnisse zusätzlich darüber nachzudenken, welche (mit negativen Gefühlen besetzten) Hindernisse überwunden werden müssen und wie dieses Überwinden konkret gelingen kann. Das »Schwelgen in positiven Fantasien« aktiviert laut Oettingen bei Schwierigkeiten viel zu wenig



Energie, um ein Ziel zu erreichen. Der Osnabrücker Psychologieprofessor Siegfried Greif ergänzt in seinem Buch *Was ist Coaching?* (Hamburg 2021) die Kritik an der zwanghaften Konzentration auf das Positive mit folgenden Worten: „Wenn Klienten im Coaching ausführlich über ihre negativen Emotionen berichten wollen, dann (...) wäre es für diese Klienten in der Regel kaum nachvollziehbar, wenn ihr Coach nicht intensiv darauf einging.“ Laut Greif ist es nicht sinnvoll, Klienten von der Schilderung negativer Gefühle abzuhalten. Diese seien nicht schädlich, sondern könnten vom Coach vielmehr geschickt zur Lösungsorientierung genutzt werden. Greif spricht von einer »Positiven Psychologie 2.0«, bei der das Reden über Negatives nicht verhindert wird. Insofern hebe sich diese »Positive Psychologie 2.0« letztlich selbst auf und münde auf einem ganz leicht nachvollziehbarem Weg in eine allgemeine Psychologie ein, in der positive wie negative Erfahrungen gleichermaßen besprochen und bearbeitet würden. Die »alte« Positive Psychologie habe sich durch eine Festlegung auf ausschließlich positive Aspekte beim Thema Zielerreichung viel zu einseitig ausgerichtet.

## Den Methodenstreit überwinden

Für Außenstehende entsteht in der letzten Zeit der Eindruck, dass die psychologischen Richtungen, die sich im Laufe der Jahre herausgebildet haben, gerne die Schlachten der Vergangenheit schlagen. Das ist erstaunlich, weil viele Richtungen sich überschneiden und Ähnlichkeiten aufweisen. Zum Beispiel legen der systemische Ansatz, der personenzentrierte Ansatz und der lösungsorientierte Ansatz gleichermaßen viel Wert darauf, dass Coaching Hilfe zur Selbsthilfe ist. Sie soll eine autonome Entwicklung unterstützen.

Hirnforscher Gerhard Roth und Alicia Ryba fordern in ihrem Buch *„Coaching und Beratung in der Praxis“* (2019) dazu auf, dass alle Coaching-Ansätze dahingehend untersucht werden sollten, welche einzelnen Methoden bei welchen Klienten

und welchen Problemen nachweislich wirken. Sie betonen allerdings, nicht leichtfertig vorzugehen, denn: „Nicht alles, was wirkt, wirkt auch in allen Fällen.“

Coachs sollten deshalb niemals dogmatisch-schulbuchmäßig, sondern immer individuumzentriert vorgehen. Beide Autoren sprechen davon, dass ein Werkzeugkasten zusammengestellt werden könnte, der Interventionen aus verschiedenen Ansätzen enthält und aus dem sich dann jeder Coach, egal welcher Schule er angehört, bedienen kann.

## Unterstützung von der Neurowissenschaft

In dem erwähnten Buch *„Coaching und Beratung und Praxis“* gibt es auch einen von Gerhard Roth als neurowissenschaftlich fundiert gelobten Beitrag von Klaus Eidenschink vom Hephaistos Coaching-Zentrum in München, der darin seine ei-

genen Überlegungen, wie eine Methodenintegration aussehen könnte, vorstellt. Eidenschinks Integration der wesentlichen psychologischen Schulen trägt die Überschrift *„Metatheorie der Veränderung“* und kann im Internet ([www.metatheorie-der-veraenderung.info](http://www.metatheorie-der-veraenderung.info)) nachgelesen werden.

Eidenschink ist seit Langem auf der Suche nach einer Integration und betont: „Die einseitige Orientierung an Tools, Vorgehensweisen, Techniken und Interventionsszenarien, die derzeit am Markt und am Ausbildungsmarkt herrscht, sollte zu Ende gehen. Es braucht keine psychodynamischen, keine systemischen, keine lösungsorientierten Coachs. Es braucht Coachs, die ein integratives Verständnis von veränderungswirksamen Faktoren haben und alle Möglichkeiten des Interventionens situationsgerecht und gemäß ihrem individuellen Stil einsetzen können.“

Martin Pichler ●

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




# LÖSUNGS KOMPETENT

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

Ausbildung zum Neuroiminations-Coach®  
Start 24. August 2023, Zürich  
Start 15. August 2024, Saarbrücken



# Mehr coachen, weniger verdienen

**COACHING MARKTANALYSE 2022.** Das durchschnittliche Honorar eines Business-Coachs sank im Vergleich von 2022 zu 2021 um 5,83 Prozent auf 164,65 Euro pro Stunde. Das ist eines der zentralen Ergebnisse der Rauen-Coaching-Marktanalyse 2022, die Anfang Juni 2022 veröffentlicht wurde. Durchgeführt und ausgewertet haben die Studie Christopher Rauen, Dawid Barczynski, David Ebermann, Alexandra Plath und Inez Tanzil.

## Die Zielgruppen für Business-Coaching

**Tabelle 1.** Das mittlere Management ist die bedeutendste Zielgruppe für Business-Coachs. Die überwiegende Mehrheit der Coachs arbeitet für diese Zielgruppe. ([www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma))

Zielgruppe	Anteil der durchgeführten Coachings	Anteil der Coachs, die für diese Zielgruppe arbeiten
Mittleres Management in Konzernen	10,77 %	43,84 %
Privatpersonen mit beruflichem Anliegen	9,28 %	48,03 %
Mittleres Management Mittelstand	6,15 %	28,57 %
Unteres Management in Konzernen	5,53 %	29,56 %
Unternehmer oder Eigner im Mittelstand	5,42 %	28,82 %
Privatpersonen ohne berufliches Anliegen	5,35 %	22,9 %
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in Konzernen	5,04 %	19,46 %
Arbeitslose	4,69 %	11,08 %
Freiberufler oder Soloselbstständige	4,68 %	23,89 %
Topmanagement Mittelstand (Vorstand, Geschäftsführung)	4,61 %	28,57 %

Dass das durchschnittliche Honorar pro Stunde im Jahr 2022 auf 164,65 Euro sank, ist nur eine Seite der Medaille. Gleichzeitig verbrachten die Coachs durchschnittlich 11,4 Prozent mehr Zeit mit dem Coachen von Berufstätigen. Fazit: Es wurde mehr gearbeitet, aber in der Summe weniger verdient. Bei dieser Betrachtung handelt es sich jedoch nur

um Durchschnittswerte, was bedeutet, dass der Abwärtstrend nicht bei allen Coachs zu beobachten ist beziehungsweise dass er bei einigen Coachs noch viel stärker erkennbar sein dürfte als es die Durchschnittswerte nahelegen. Diese Entwicklung ist umso erstaunlicher, als Business-Coachs ähnlich wie E-Learning-Anbieter im Verlauf der Pandemie gerne

als „Krisengewinner“ bezeichnet wurden. Die Rauen-Coaching-Marktanalyse ist bekannt dafür, dass sie regelmäßig mehr als den Gesamtdurchschnitt der Coaching-Honorare präsentiert (2022: 164,65 Euro pro Stunde, 2021: 174,83 Euro, 2020: 177,60 Euro). Sie macht auch differenzierte Angaben – zum Beispiel zum Coaching-Honorar von Männern (2022: 184,51 Euro, 2021: 175,51 Euro, 2020: 189,67 Euro) und Frauen (2022: 156,18 Euro, 2021: 175,22 Euro, 2020: 169,95 Euro). Während im Jahr 2021 im Schnitt die gleichen Honorarsätze erzielt wurden, gibt es im Jahr 2022 wieder einen sogenannten „Gender-Pay-Gap“ zu beobachten. Außerdem legt die Analyse offen, dass Coachs mit mehr als 15 Jahren Coaching-Erfahrung in 2022 im Durchschnitt ein Stundenhonorar von 193,59 Euro realisieren konnten („2021: 198,72 Euro und 2020: 214,53 Euro). Coachs mit weniger als fünf Jahren Coaching-Erfahrung bekamen im Schnitt in 2022 nur 130,30 Euro (2021: 142,47 Euro und 2020: 134,49 Euro).

Die Analyse, für die Christopher Rauen und sein Team 407 Fragebögen, die von Business-Coachs ausgefüllt wurden, auswertete, fand auch heraus, dass der typische Coachee zwischen 40 und 49 Jahren alt ist und dass sich mehr Frauen (52,45 Prozent) als Männer coachen lassen. Jeder Coach, der üblicherweise auch noch als Trainer oder Organisationsberater arbeitet, bearbeitet im Jahr durchschnittlich 21,02 Coaching-Prozesse, die aus 13,09 Coaching-Stunden bestehen und sich in der Regel über ein halbes Jahr verteilen. Außerdem gehören zu einem

Coaching-Prozess insgesamt im Durchschnitt sechs Stunden inhaltliche Vorbereitung auf die Coaching-Sitzungen.

### Wer wird gecoacht?

Allein das mittlere Management in den Konzernen und Großunternehmen erreicht einen 10,77-prozentigen Anteil am Coaching-Markt. Rechnet man noch den Anteil des mittleren Managements aus dem Mittelstand dazu (6,15 Prozent), dann wird klar, dass das mittlere Management in Deutschland das Herzstück des Business-Coachings ist.

Weder das Topmanagement noch das untere Management noch der öffentliche Dienst werden wohl jemals eine ähnliche Bedeutung für Coaches erlangen. Die neueste Analyse führt die Zielgruppe der „Privatpersonen ohne berufliches Anliegen“ ein (5,35 Prozent Anteil am Gesamtmarkt) und die Zielgruppe der „Privatpersonen mit beruflichen Anliegen“

(9,28 Prozent Marktanteil). Zusammengekommen haben Privatpersonen (Selbstzahler) demnach einen Coaching-Anteil von 14,63 Prozent. Keine nennenswerten Veränderungen gegenüber den Vorjahren gibt es hingegen in den Zielgruppen der Freiberufler und Soloselbstständigen (4,68 Prozent Marktanteil) und der Startups und Existenzgründer (2,31 Prozent Marktanteil).

Erstaunlich dagegen ist die Zunahme des Coaching-Anteils in der Zielgruppe Arbeitslose auf 4,69 Prozent (2021: 3,83 Prozent), wobei lediglich 11,08 Prozent der Coaches angeben, mit dieser Zielgruppe zu arbeiten. Der Umstand, dass vergleichsweise wenige Coaches verhältnismäßig viele Coaching-Prozesse mit Arbeitslosen durchführen, verstärkt laut Rauen die Vermutung, dass Job-Center Coachings mit dieser Zielgruppe fördern und einige Coaches sich stark auf das Coaching von Arbeitslosen fokussiert haben.

Martin Pichler ●

## Zentrale Coaching-Themen

**Tabelle 2.** Die Frage nach den häufigsten Coaching-Themen (Ranking) brachte nur eine Überraschung. „Konflikte“ landeten auf Platz zwei, während sie in den Vorjahren nur im Mittelfeld lagen.

Die häufigsten Coaching-Themen	
1	Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle
2	Konfliktmanagement
3	Persönlichkeitsentwicklung
4	Entwicklung der Führungskompetenz
5	Potenzialanalyse und Potenzialentwicklung
6	Berufliche (Neu-) Orientierung
7	Work-Life-Balance
8	Karriereentwicklung
9	Entwicklung des Kommunikationsverhaltens
10	Stressmanagement



**SYSTEMICS™**  
free your brain again

## SYSTEMICS™ TURBO2™ Compact – Coaching

- systemisch
- lösungsorientiert
- methodenübergreifend
- neueste neurowissenschaftliche Erkenntnisse

**Unser Gründer, Neuro-Dipl.-Psych. Carl E Gross, fördert uns seit knapp 50 Jahren!**

**Zeitlicher Rahmen der Qualifizierung:**

6-9 Monate

<b>Kosten:</b>	1. Einführung mit Teilnahmebestätigung	480 €
	2. Theorie mit Zertifikat (inkl. Pos.1)	2.880 €
	3. Theorie- und Praxis-Zertifikat, ganz in SYSTEMICS™ integriert (zzgl. Pos.2)	540 €

**Mehrwert:** Die integrierte Zertifizierung (Pos. 3) ermöglicht die Teilnahme an Qualitäts-Supervisionen zwecks Qualitäts-Sicherung, höhere Honorarsätze und einen 900 € - Gutschein für ausgewählte Seminare.

**Kontakt:** Mario W. Herrmann | herrmann@systemics.us | +49 177 814 15 09  
[Dipl. - Ing. | SYSTEMICS™ COO & Trainer des TURBO2™ Compact]

SYSTEMICS™ – so geht Qualität!

Wir freuen uns, Sie zu fördern!

ERLEBNIS      ERFOLG      ERHOLUNG



## KLÖSTERLICH TAGEN

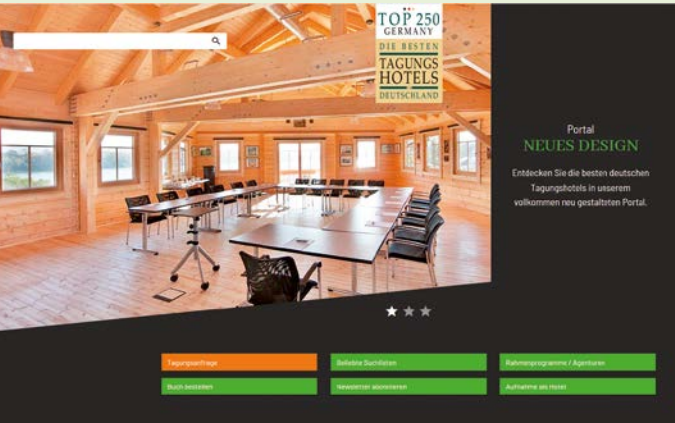
- ✓ Business trifft Natur im Großraum Rhein-Main
- ✓ 78 wohnliche Gästezimmer
- ✓ 10 Tagungsräume für bis zu 120 Personen
- ✓ Tagungstechnik auf dem neusten Stand
- ✓ 3 Sterne Superior Standard
- ✓ frische, gesunde und vielseitige Küche

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



# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“



TOP 250 GERMANY DIE BESTEN TAGUNGSHOTELS DEUTSCHLAND

Portal **NEUES DESIGN**

Entdecken Sie die besten deutschen Tagungshotels in unserem vollkommen neu gestalteten Portal.

☆☆☆

Tagungshotel      Beliebte Funktionen      Führungsgemeinschaft / Apartments

Buch anzeigen      Newsletter abonnieren      Aufnahme als Hotel

**Diese Häuser** aus der Ausgabe

# GUT TAGEN? GUT THANSEN!

[www.gut-thansen.de](http://www.gut-thansen.de)



**ANDERS**  
RESTAURANT  
TAGUNG  
HOTEL

**Wir sind Ihre MEETINGmacher!**

Wir unterstützen, planen & organisieren nach Ihrem individuellen Bedarf, mit ANDERSartigkeit, Expertise & außergewöhnlichen Lösungen.

- ✓ Hybride Events
- ✓ 13 moderne Tagungsräume (20-360m<sup>2</sup>)
- ✓ Top Lage im Dreieck HH-HB-H
- ✓ über 70 versch. Kaffeepausen
- ✓ ANDERSartiges Erlebnis inklusive

WEITERE INFORMATIONEN:  
+49 (0) 5161 6070  
info@anderswalsrode.de  
www.anderswalsrode.de

ANDERS Hotel Walsrode | Vorbrück Hotelbetriebsges. mbH & Co. Walsrode KG  
GF: Deike Eder | Gottlieb-Daimler-Str. 6-11 | 29664 Walsrode

TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

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

2022

- weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der  
chland“. Bitte beachten Sie die folgenden Seiten!

Stimmen Sie ab unter:

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

Unter allen Einsendern  
werden attraktive  
Preise verlost!



von einem unabhängigen  
Autorenteam geprüft  
und bewertet



Die Ausgabe  
2022/2023 ist  
soeben erschienen!  
Jetzt für 29,90 € bestellen!  
Telefon: +49 931 4607860  
[info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)

2022/2023 **empfehlen sich!**



*Der perfekte Ort, um Ihren  
Ideen freien Lauf zu lassen*

Lassen Sie sich verzaubern!  
Mehr als ein Hotel. Ein Wohlfühlort

 **ALTE  
POSTHALTEREI**  
HOTEL & RESTAURANT

- » 66 Zimmer
- » 4 Tagungsräume & Foyer
- » zahlreiche Rahmenprogrammmöglichkeiten
- » modernste und beste Tagungstechnik
- » Innenhof für Outdoorpräsentationen
- » hervorragende prämierte Küche



Romantik Hotel Alte Posthaltereil  
Augsburger Straße 2, 86441 Zusmarshausen  
Tel. +49 8291 858220  
[reservierung@posthaltereil.com](mailto:reservierung@posthaltereil.com)  
[www.posthaltereil.com](http://www.posthaltereil.com)

ROMANTIK HOTEL  
ALTE POSTHALTEREI



Gewinner 2020/2021  
Hotel-Gastronomie  
„Privat“

# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2022

Entdecken Sie die besten Tagungshotels in Deutschland – von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet.



Stimmen Sie ab unter:  
[www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

Unter allen Einsendern  
werden attraktive  
Preise verlost!



## Diese Häuser aus der Ausgabe

**SCHWARZWALD PANORAMA**  
Hotel.Campus.Selfness  
\*\*\*\*\*  
BAD HERRENALB

## FÜR WEITERDENKER.

1.300 qm Tagungs- & Ausstellungsfläche . 12 Tagungsräume mit Panorama-Weitblick . Hybrides Tagen . 2,30 m starke Baumscheibe als Foodstation . Kreative Farbkonzepte & Naturelemente Outdoor-Tagungen . Brain & Energy Lunch . Stuhlbuffet . Bioland Gold-Status . Aktiv- und Kreativpausen . Photo Booth Naschgarten mit Superfoods . Klima-Zertifikat nach jeder Tagung oder Event zur Aufwertung Ihrer Unternehmens-Ökobilanz

**PLATZ 1** DER TOP250. KREATIVPROZESSE 2019  
KONFERENZ 2018, MEETING + KONFERENZ 2017
**PLATZ 2** DER TOP250.  
KONFERENZ 2020

[www.schwarzwald-panorama.com](http://www.schwarzwald-panorama.com)





TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGSHOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

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

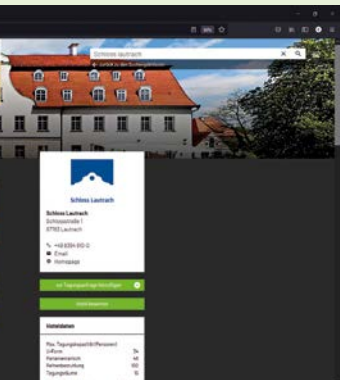
## Schloss Hohenkammer Der richtige Ort

Das passende Angebot  
für jede Veranstaltung



Top250  
Germany  
\*\*\*  
Bestes Tagungshotel  
in der Kategorie  
Konferenz 2022  
Stimmen Sie  
jetzt ab!

[schlosshohenkammer.de](http://schlosshohenkammer.de)



Im Buch auf jeweils  
einer Doppelseite  
vergleichbar präsentiert  
mit allen wichtigen  
Informationen zu jedem  
Haus auf einem Blick!

2022/2023 **empfehlen sich!**



RUHEPOL | DENKZENTRUM | ERLEBNISWELT

*Unendlich viel Raum für spektakuläre Gedanken*

Absolute Alleinlage, unberührte Natur, endloser Blick bis zum Horizont – Stille hören, Weitblick atmen ... Das Camp Reinsehlen mit seinem einzigartigen Hotelkonzept ist der perfekte Ort für kreative Prozesse und konzentrierte Klausuren.



HOTELCAMP REINSEHLEN



Camp Reinsehlen 1 | 29640 Schneverdingen | Tel. 05198 9830 | [info@campreinsehlen.de](mailto:info@campreinsehlen.de) | [www.campreinsehlen.de](http://www.campreinsehlen.de)

## messen und kongresse

Messe Karlsruhe. Der neue Termin der Learntec ermöglichte an drei Tagen eine Mittagspause im Freien.

Fotos: Messe Karlsruhe/Behrendt und Rausch (2) sowie Gudrun Porath (2)



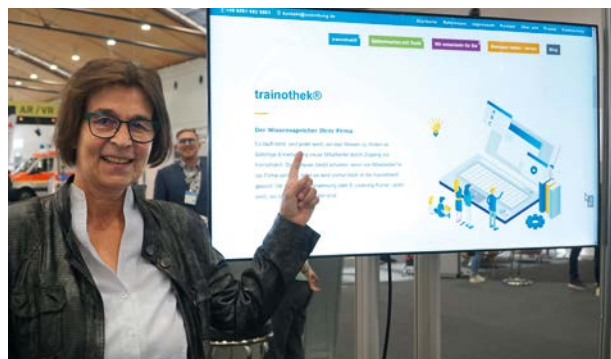
# Learntec 2022: Neustart mit rund 11.000 Besuchern

**NACHBERICHT.** Die letzte Präsenz-Learntec fand im Januar 2020 statt und zog 15.600 Besucher an. Damals war das ein unerwarteter Rekord. Die erste Nach-Corona-Learntec fand jetzt Ende Mai statt und zog immerhin rund 11.000 Besucher und Besucherinnen an. Neu war, dass dem Thema „E-Learning in der Schule“ eine eigene Halle gewidmet wurde.

Früher, als die E-Learning-Kongressmesse Learntec noch regelmäßig im Januar eines jeden Jahres abgehalten wurde, gab es mindestens immer einen Tag, der von einem ungemütlichen Schneegestöber begleitet wurde. Jetzt schien während der ganzen drei Messetage eine angenehme

Sommersonne. Aber das war nicht die einzige Veränderung. Erstmals bespielte die Messe drei Messehallen, weil die Veranstalter mit dem Thema „Schule“ eine ganze Halle füllen konnten. Die beiden anderen Hallen boten wie bisher der betrieblichen Weiterbildung eine Heimat.

Die große Frage, die sich immer beim Betreten von technik- und softwareorientierten Messen stellt, lautet: Was gibt es Neues? Im Vorfeld der Learntec war wenig bekannt geworden und tatsächlich ist wohl in den letzten Jahren grundsätzlich wenig Neues passiert – sieht man



Bilder von oben nach unten:  
**Neue Halle.** Das Thema „E-Learning in der Schule“ füllte tatsächlich eine eigene Halle.  
**Virtuelle Räume (VR).** Überall auf der Messe konnte man mit geliehenen VR-Brillen in Vorstufen des Metavers eintauchen.  
**Didaktik.** Für kleine Mittelständler wird der Einstieg ins E-Learning immer leichter – zum Beispiel mit einer Trainothek.

einmal vom Erfolg der Videokonferenztools Zoom oder Teams ab. Die Firma Microsoft oder deren Tochter LinkedIn Learning fehlten übrigens bei den Corporate-Learning-Ausstellern ebenso wie die traditionell hier ausstellende SAP mit ihren Lösungen Success Factors und Litmos. Auch vermisst wurde der Karlsruher LMS-Anbieter Time4You. Immerhin waren mit 370 Ausstellern zwar mehr als im Jahr 2019 (341) vertreten, aber das Rekordniveau vom Januar 2020 mit 413 Ausstellern wurde noch nicht erreicht.

Neu war, dass sich auf der Learntec die digitalen Coaching-Plattformen wie Coachhub oder Sharpist präsentierten. Sie zeigten sich als „Talententwickler“ und Lernbegleiter. Das Start-up Evoach demonstrierte, wie Coach und Coachee mittels eines intelligenten Fragebogens zusammenfinden können. Im Start-up-Bereich der Messe stellte der Münchener Anbieter Onesome eine Self-Coaching-App vor, die Mitarbeitenden auch ganz ohne das Zutun eines menschlichen Coaches eine umfangreiche Selbstentwicklung ermöglichen soll. Masterplan, eine

Lernplattform, die ganz auf das Lernen mit Videos ausgerichtet ist, gab bekannt, sie wolle in Zukunft nicht nur White Collar Worker, also Mitarbeitende mit Bildschirmarbeitsplatz weiterbilden, sondern auch Mitarbeitende in der Produktion und am Fließband, denen nicht ständig ein Bildschirm zur Verfügung steht. Masterplan profitiert außerdem von dem Trend, dass Medienhäuser, wie zum Beispiel „Die Zeit“, im Verlag vorhandenen Bildungscontent von Profis zu videobasiertem Lernen verarbeiten lässt. Auf der aktuellen Learntec bestätigte sich der Trend, dass die Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen Apps als „schnelle Lernturbos“ suchen. Die Kunden wollen oft nicht mehr die eine große Lösung, sondern die bestmögliche Lösung (Best-of-Breed) für einen genau umrissenen Bedarf, um solche Lösungen einfach per Schnittstellenmanagement zu integrieren. Das ist eine echte Herausforderung für Learning-Management-Systeme, die entsprechende Schnittstellen auch tatsächlich anbieten müssen. Neu war auch, mit welcher Intensität Angebote zum Skill-Management gesucht wurden. Idealerweise ermöglicht die Skill-Management-Software es, Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erfassen, sichtbar zu machen und mit den benötigten Kompetenzen abzugleichen, um vakante Positionen schneller besetzen zu können. Für das Matching setzen die Anbieter auf künstliche Intelligenz. Auf der Learntec präsentierte unter anderem der Plattformanbieter Cornerstone On Demand diese neue Funktion seines Learning-Management-Systems. Gleich gegenüber zeigte das 2019 gegründete Start-up Cobrainer aus Berlin eine Best-of-Breed-Lösung aus diesem Bereich. Mit der Software können Mitarbeitende Daten aus ihrem LinkedIn-Profil für ihr Unternehmen nutzbar machen, um die eigene Karriere zu fördern. Bereits heute fest steht, dass die Karlsruher Learntec auch im nächsten Jahr wieder zwischen Himmelfahrt und Pfingsten, vom 23. bis 25. Mai 2023, stattfinden soll. Die von der Messegesellschaft zwischen den Hallen aufgestellten und von den Besuchern gern genutzten Liegestühle sollten also wieder zum Einsatz kommen.

**Guidrun Porath ●**

# Sascha Lobo lobt HR-Professionals

**VERANSTALTUNGSBERICHT.** Sascha Lobo, bekannter Blogger mit Irokesenschnitt, hält die Arbeit der Personalabteilungen für sehr wichtig, um die Digitalisierung voranzutreiben. Er eröffnete mit seiner Keynote „Wie das Netz die Welt verändert“ die neue „Copetri Convention“, die vom 31. Mai bis zum 1. Juni 2022 in Offenbach stattfand. Die Copetri richtete sich insbesondere an HR-Professionals, die sich vernetzen wollten.

Die Digitalisierung des Wirtschaftslebens führt laut Lobo zu einer sehr wichtigen Bildungsaufgabe der Unternehmen, denn Studien zeigten, dass die Berufstätigen rund 40 Prozent ihrer aktuellen Skills in den nächsten fünf Jahren durch neue ersetzen müssten, um im digitalen Wandel mithalten zu können. Analysen ergaben, dass neue Skills zum Beispiel im Bereich „Cyber Security“ erworben werden müssen. Aber auch der kompetente Umgang mit allen Arten von Daten gehört bald zu einer der Schlüsselfähigkeiten eines jeden Mitarbeitenden.

## Junge Menschen zeigen „digitale Ungeduld“

Auf der Copetri kümmerten sich viele Referenten um das Transformationsmanagement, das ebenfalls eine wichtige fachliche Fähigkeit werden sollte. Lobo

wies darauf hin, dass viele Menschen privat die modernsten Smartphones hätten und die angesagtesten Social Media Tools nutzten. Er war deshalb der Meinung, dass die Digitalisierung der Unternehmen überwiegend von den Mitarbeitenden, die eine „digitale Ungeduld“ verspürten, vorangetrieben werde. Gerade die junge Generation sei „emotional mit der digitalen Sphäre verbunden“ und lebe nach dem Motto: „Was nicht digitalisiert werden darf, wird nicht digitalisiert, aber ansonsten alles andere sofort digitalisiert.“ Vor diesem Hintergrund wagte Lobo zusätzlich die Prognose, dass jedes Business, das über eine Plattform abgewickelt werden könne, auch von Plattformunternehmen erobert würde, weil nur Plattformen Echtzeitdatenströme gut auswerten und zu Geld machen könnten. Arbeitgeber, die keine Digitalstrategie hätten, müssten damit rechnen, dass genau jene

Mitarbeitenden kündigen würden, die sie zur Bewältigung der Zukunft eigentlich bräuchten. Bei dieser Gelegenheit machte Lobo gleich noch deutlich, dass schon heute die kompetentesten Menschen ihre Arbeit um ihr Leben herum organisieren wollten und dass die Personalabteilungen so flexibel sein müssten, das zu gewährleisten.

## Soziale Medien fördern den Dialog mit der Branche

Wer mit den Menschen in seiner Branche in einen wirklich ernsthaften Dialog treten wolle, müsse die sozialen Medien und insbesondere LinkedIn dafür nutzen, sich und seine Kompetenz sichtbar zu machen. Das empfahlen Cawa Younossi (Head of People Germany, SAP), Katharina Krentz (ehemals Robert Bosch GmbH, jetzt Gründerin von Connecting



**Eröffnung.** Die alte Industriehalle „Fredenhagen“ sorgte für echtes Malocher-Feeling.



**Sascha Lobo.** Der Digitalisierungsexperte und Keynote Speaker kam diesmal mit blondem statt feuerrotem Irokesenschnitt.

Fotos: Martin Pichler

Humans) und Reiner Straub (Herausgeber „Personalmagazin“). Diese in der HR-Szene sehr bekannten „Influencer“ diskutierten über die „Macht der sozialen Medien“. Dass diese mächtig sind, zeigt sich schon an der Bekanntheit von Younosi und Krentz. Beide meldeten sich ohne offizielle Abstimmung mit ihren Unternehmen öffentlich zu Wort und wurden in der HR-Szene schlagartig zu Experten für bestimmte Themen. Dinge schreiben, die nicht durch den üblichen Weg einer Freigabe gelaufen sind, das gilt inzwischen als ihr Markenzeichen.

Beide schwören, dass es ihnen nie darauf ankam, mehr Follower als ihr Vorstandsvorsitzender zu haben, aber sie wollten nun einmal sich mit möglichst vielen HR-Profis auf LinkedIn austauschen und einfach nur Feedback zu ihren beruflichen Ideen einsammeln. Dabei wurde es nie privat – wohl aber persönlich. Krentz betonte, es verbiete sich von selbst, dass ein Personaler oder eine Personalerin etwas über die Strategie oder die Produktpolitik seines Arbeitgebers poste. Da hätte man zu wenig Ahnung und deshalb würde auch kein sinnvoller Dialog mit Kollegen zustande kommen können.

Der Kongress ging am ersten Tag mit einer „Fuckup Night“ zu Ende, die von der Frankfurter Beraterin und Gründerin der Hppyppl GmbH, Jelena Klingenberg, organisiert wurde. Es stellten sich vier Menschen vor, die von ihrem Scheitern als Unternehmerin oder Unternehmer berichteten. Man darf sich das nicht so vorstellen, dass jemand direkt vom Amts-

gericht gekommen wäre, wo er gerade Insolvenz angemeldet hätte. Alle Vortragenden waren zwar im Laufe ihres Lebens dramatisch gescheitert, aber inzwischen sind sie wieder auf den Beinen und berichteten voller Lebensfreude von ihrer zweiten Chance. Wie man endgültige (menschliche wie finanzielle) Verluste verkraftet, war nicht das Thema des Abends - aber immerhin sprach jemand davon, wie sehr ihm eine Psychotherapie geholfen hatte, nach seiner Pleite wieder auf die Beine zu kommen.

### Copetri war mehr als ein Achtungserfolg

Allgemein liefen die Botschaften der ehemals Gescheiterten unisono darauf hinaus, dass man sich unbedingt einen Lebenspartner aussuchen müsse, der einen zumindest emotional in den Jahren nach der Gründung unterstützt. Außerdem sollte sich jeder Gründer durch Coaching besser über seine eigenen Defizite klar werden (zum Beispiel die Unfähigkeit, sich selbst aktiv zu verkaufen), um rechtzeitig gegensteuern zu können. Leider würden Gründer viel zu viele Risiken bewusst ausblenden, um in der Startphase nicht an Schwung zu verlieren.

Die erste Copetri Convention (Motto: Cooperation, People, Transformation, Innovation) lockte 2.524 Besucherinnen und Besucher aus der HR-Szene - darunter namhafte HR-Manager aus der Wirtschaft - nach Offenbach. Mit dabei waren zum Beispiel Rupert Felder, Head of HR der

Heidelberg Group, Norbert Janzen, Global Director HR Transformation der Metro AG, die Berater Sabine und Alexander Kluge, Persoblogger Stefan Scheller, Prof. Torsten Petry von der Hochschule RheinMain oder ICR-Director Wolfgang Brickwedde. Als Speaker traten Sirka Laudon, Vorständin People Experience, Axa, Mirjam Pütz, Vorsitzende der Geschäftsführung der WM Gruppe, Jörg Staff, Vorstand People & Business Services Atruvia AG, auf. Die Eventlocation „Fredenhagen“ besteht aus dunklen Hallen, aber auch aus einem großen Freigelände, das für Workshops genutzt wurde und letztlich für eine entspannte, sonnenverwöhnte Festivalatmosphäre sorgte. Angeboten wurden 130 Vorträge, Podiumsdiskussionen und Workshops. Die hohe Programmdichte mit sechs Stages und neun Thementracks kam gut an - bei den meisten Besucherinnen und Besuchern, aber nicht so sehr bei den 65 Ausstellern, die überwiegend „nur“ in den Vortragspausen besucht wurden.

Fazit: Die Copetri schaffte mehr als einen Achtungserfolg. Sie bot ein außergewöhnliches Erlebnis und mobilisierte eine beachtliche Zahl von kontakthungrigen Besucherinnen und Besuchern, obwohl die Konkurrenz groß war: In derselben Woche fanden die Kongressmesse „Learn-tec“ in Karlsruhe, die Konferenz „Work Awesome“ in Berlin und die „Work in Progress“ in Düsseldorf statt. Die etablierten Veranstalter dürfte die neue Konkurrenz nervös machen.

Martin Pichler/Stefanie Hornung ●



**Podiumsdiskussion.** Bekannte „HR-Influencer“ (siehe Artikel) erklärten den Einfluss der sozialen Medien auf ihre persönliche Entwicklung.



**Workshops.** Immer wieder vertieften sich kleine Gruppen in große Themen. Hier ging es um ein Vier-Quadranten-Schema.



# DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr  
Performance und Zufriedenheit.

Für weitere  
Informationen  
QR-Code scannen.



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



Mitarbeiter  
werben  
Mitarbeiter



Bewerber-  
management



Onboarding



Team-  
entwicklung



OKR



Ziel-  
vereinbarung



Vergütung



Personal-  
entwicklung



Lern-  
management



Nachfolge-  
planung

# Themen im September

DIE AUSGABE 09/2022 ERSCHEINT AM 05. SEPTEMBER 2022

## SUPERVISION/COACHING

# Führungswechsel in der DGsv

Zum 1. Juni übernahm Annette Mulkau (Foto) den Vorstandsvorsitz der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsv), einem Berufsverband mit rund 4.400 Mitgliedern. Weiterhin steigende Ausbildungsstandards sind Mulkau genauso wichtig wie der qualitätsfördernde Austausch von Supervisoren und Business-Coachs.



## SASCHA LOBO IM INTERVIEW

### Jetzt transformieren!

„Wenn die Weiterbildung in den Unternehmen nicht vernünftig stattfindet, können wir uns die digitale Transformation in die Haare schmieren“, sagt Sascha Lobo (Foto). „Man muss mir glauben, dass ich diese Metapher nicht leichtfertig verwende.“



## FINANCIAL TIMES

### Executive Education

Die britische Wirtschaftszeitung „Financial Times“ hat ein Ranking der besten Business Schools erstellt, die Seminare für Manager und Managerinnen anbieten. Mit moderner Didaktik wird genauso gepunktet wie mit praxisnahen Digitalisierungsinhalten.



## IMPRESSUM

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

Herausgeber  
Reiner Straub

### Redaktion

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

### Redaktionsassistentenz

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

### Autoren dieser Ausgabe

Julia Baier, Boris Grundl, Silke Hermann, Stefanie Hornung, Ramon Lacher, Kai Liebert, Niels Pfläging, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Catherine Tenger

### Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

### Verlag

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

### Titelbild

IKON Images / AdobeStock

### Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

### Abonnentenservice

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

### Erscheinungsweise

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

## HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

Aktuelle Informationen finden Sie unter:  
www.mediacycenter.haufe.de

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



Paragraf 107

## Die energetische Signatur beachten!

„Der Ton macht die Musik“, dieser Satz ist so einfach und klar, dass ihn die wenigsten in der Tiefe verstehen und – vor allem – bewusst anwenden. Dabei enthält er so viel Weisheit. In jedem Menschen schwingt eine tiefe Trägerwelle. Diese wirkt oft sehr viel stärker als der gesamte Inhalt einer Aussage. Meist kommuniziert die eigene Welle auf unbewusster Ebene mit der Welle des Gegenübers.

### „Andere verstehen – auch dann, wenn man mit ihnen überhaupt nicht einverstanden ist.“

Der andere reagiert dann erst mal nicht auf die Worte, sondern nur auf die Schwingung. So entstehen jeden Tag Millionen Missverständnisse. Eine große Zeit- und Energieverschwendung. Um Fehlinterpretationen dieser Art zu vermeiden, müssen wir diese Trägerwelle kennen. Wir nennen sie die „energetische Signatur“. Bitte machen Sie mal eine mentale Reise in Ihre Vergangenheit und denken Sie an das letzte misslungene Gespräch. Wahrscheinlich haben sich beide Parteien sehr schnell in gegenseitige Vorwürfe verstrickt. „Immer machst du ... nie bist du ... warum hast du nicht ...“ Sie kennen den Tenor. Jetzt wage ich eine Prognose: Ihnen wird gleich sehr schnell klar, um was es damals eigentlich ging. Kann es sein, dass beide Gesprächspartner das gleiche Bedürfnis hatten: vom anderen verstanden werden zu wollen. Und kann es sein, dass das die absolute und fehlende Grundvoraussetzung für die Kommunikation war? „Versteh mich zuerst, sonst bombardiere ich dich mit Vorwürfen!“ Da beide diesen unbewussten Appell zur gleichen Zeit forderten, sind sie wie Kampfhähne aneinandergeraten. Beide waren in ihrer Wahrnehmung im Recht. Sie haben

vielleicht sogar gedacht, dass sie um den Inhalt ringen. Erst nach der kritischen Selbstreflexion wird klar, dass es nur um den jeweiligen Anspruch auf Verständnis ging.

Im privaten Bereich erkennen wir das Motiv leichter. Der Kern lässt sich jedoch auf den beruflichen Kontext übertragen. Ich wurde einmal mit einer Schlichtung beauftragt, weil mehr als 30 kluge, hochgebildete Professoren sich ineinander verkeilt hatten. Intellektuell hatte jeder die besten Argumente, warum die Gegenseite im Unrecht ist. Hier Bewusstsein reinzubringen, war eine Herkulesaufgabe. Erst nach über einem Jahr ist es gelungen. Die Einsicht des „Verstanden-werden-Wollens“ brachte den Durchbruch.

So wollen in vielen Situationen Chefs zuerst von Mitarbeitenden verstanden werden. Fachkräfte von Chefs, der Betriebsrat vom Vorstand, der Vertrieb von der Produktion und umgekehrt. Ältere fordern Verständnis von Jüngeren, Jüngere von Älteren, Männer von Frauen ... Wer durchbricht diesen Kreislauf? Genau da wird es schwierig. Die meisten denken, dass sie auch nachgeben müssen, wenn sie etwas verstehen. Dem ist aber nicht so. Es gibt eine energetische Signatur, die lautet: „Ich kann dich verstehen und muss überhaupt nicht einverstanden sein.“ Mit dieser Weisheit im Gepäck können wir jederzeit wahrnehmen, von welcher Position jemand eine Situation betrachtet. Für mich ist diese energetische Signatur von solcher Bedeutung, dass ich ein Buch darüber geschrieben habe. Daraus ist ein Lebenswerk entstanden! Ich wünsche Ihnen, dass Sie merken, wann der Wunsch Ihres Gegenübers nach Verständnis in Ihnen unbewusst das Gleiche auslöst. Und dass Sie in diesem Moment geistig loslassen können. Das ist es, was wir sehr oft in der Kommunikation, ja auf der ganzen Welt brauchen.

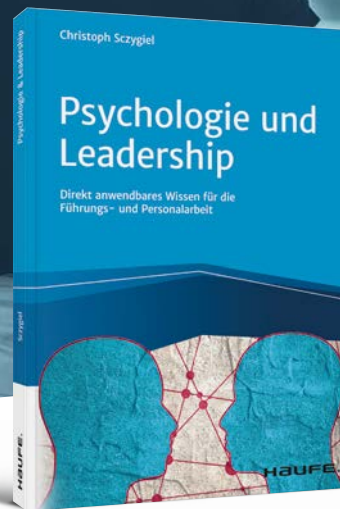
Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Managerinnen sowie Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Jüngst wurde von ihm die Neufassung des Buchs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



## NEUES FÜHRUNGS- VERSTÄNDNIS



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



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



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

## WERKZEUGKOFFER MIT PRAXISBEISPIELEN

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

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

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



” Menschen sind im Beruf immer dann besonders zufrieden, wenn sie sehen, was sie geschaffen haben ... Was Büromenschen fehlt, ist weniger der Sinn, sondern die Sichtbarkeit der Folgen ihres Tuns. “

**Dr. Henning Beck**, Neurowissenschaftler, in seiner Kolumne „entzauberte Mythen“ zum Thema „Purpose“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 24 vom 10. Juni 2022

„Es hilft wenig, viel Autonomie bei einer sinnlosen Tätigkeit zu haben.“

**Carsten C. Schermuly**, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Science, in „Changement“ 5 /2022

„HR hat immer dann verloren, wenn es sich langsamer verändert als das Unternehmen. Abwarten ist keine Option, HR braucht Angriffsmodus.“

**Walter Jochmann**, Partner der Kienbaum Management Consultants, im „Personalmagazin“ 7/2022

„Wertschätzung ist das Gebot der Stunde. Und die beginnt mit dem Titel. Deshalb heißt der Brötchenschmierer bei Subway nicht Servicekraft oder so, sondern Sandwich Artist.“

**Bettina Weiguny**, Journalistin, in ihrer Kolumne in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 12. Juni 2022

„Unsere Aufgabe heißt jetzt, Putin beim Scheitern zu assistieren. Es bedeutet, ihn so scheitern zu lassen, dass wir nicht mit ihm untergehen.“

**Peter Sloterdijk**, Philosoph, in der Wochenzeitung „Die Zeit“ vom 28. April 2022

„Manchmal genügt das Zusammentreffen mit einem einzigen Menschen, um Pessimismus in Optimismus zu verwandeln.“

... **gehört** auf der Copetri Convention, 24. 5. 2022

„Nach dem Mindestlohn sollten wir nun eine Mindestlernbereitschaft einfordern – und zwar von denen, die Arbeit anbieten. Von den Arbeitgebern. Vom Firmenchef. Vom Abteilungsleiter.“

**Gabor Steingard**, Journalist („Chefs sollten endlich lernen, weniger zu demotivieren“), im Newsletter „The Pioneer Briefing“ vom 16. Juni 2022

„Achtsamkeit oder Meditation sind kein Ersatz für eine Handlung. Aber sie bestimmen die Qualität der Handlung.“

**Sharon Salzberg**, amerikanische Meditationslehrerin, in „Brigitte Woman“ 7/2022

„Man kann es nicht oft genug sagen: Die beste Gewaltprävention ist ein liebevolles Elternhaus, eine zugewandte Erziehung, die trotzdem Grenzen setzt. Das Sprichwort „Die Hand an der Wiege regiert die Welt“ ist ein sehr schöner Satz.“

**Nahlah Saimeh**, forensische Psychiaterin, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, 1. Juni 2022

„Danach heißt davor! Die Pandemie hat uns Menschen weniger zusammengebracht, als ich gehofft hatte, und nun sorgen Ukraine und Inflation für neue Probleme. Die Vorbereitung auf eine neue Pandemie bekommt weniger Aufmerksamkeit.“

**Bill Gates**, Microsoft-Gründer und Buchautor („Wie wir die nächste Pandemie verhindern“, Piper Verlag) in der „FAS“ vom 8. Mai 2022

# COACHING FÜR ALLE

Mit Haufe Coaching weiterkommen.  
Alleine, im Team oder als ganze Organisation.

**HAUFE.**  
AKADEMIE

Individuelle  
Lösung  
kennnenlernen

Alle Coaching-Angebote unter:  
[www.haufe-akademie.de/coaching](http://www.haufe-akademie.de/coaching)



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

✓ online

✓ flexibel

✓ praxisnah

# Werde *Expert:in*



[wings.de/experte](https://wings.de/experte)

★★★★★ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de