



# wirtschaft weiterbildung

09\_17

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

**Erfinderisch**\_Neue Zeitschrift zum Change Management s. 14

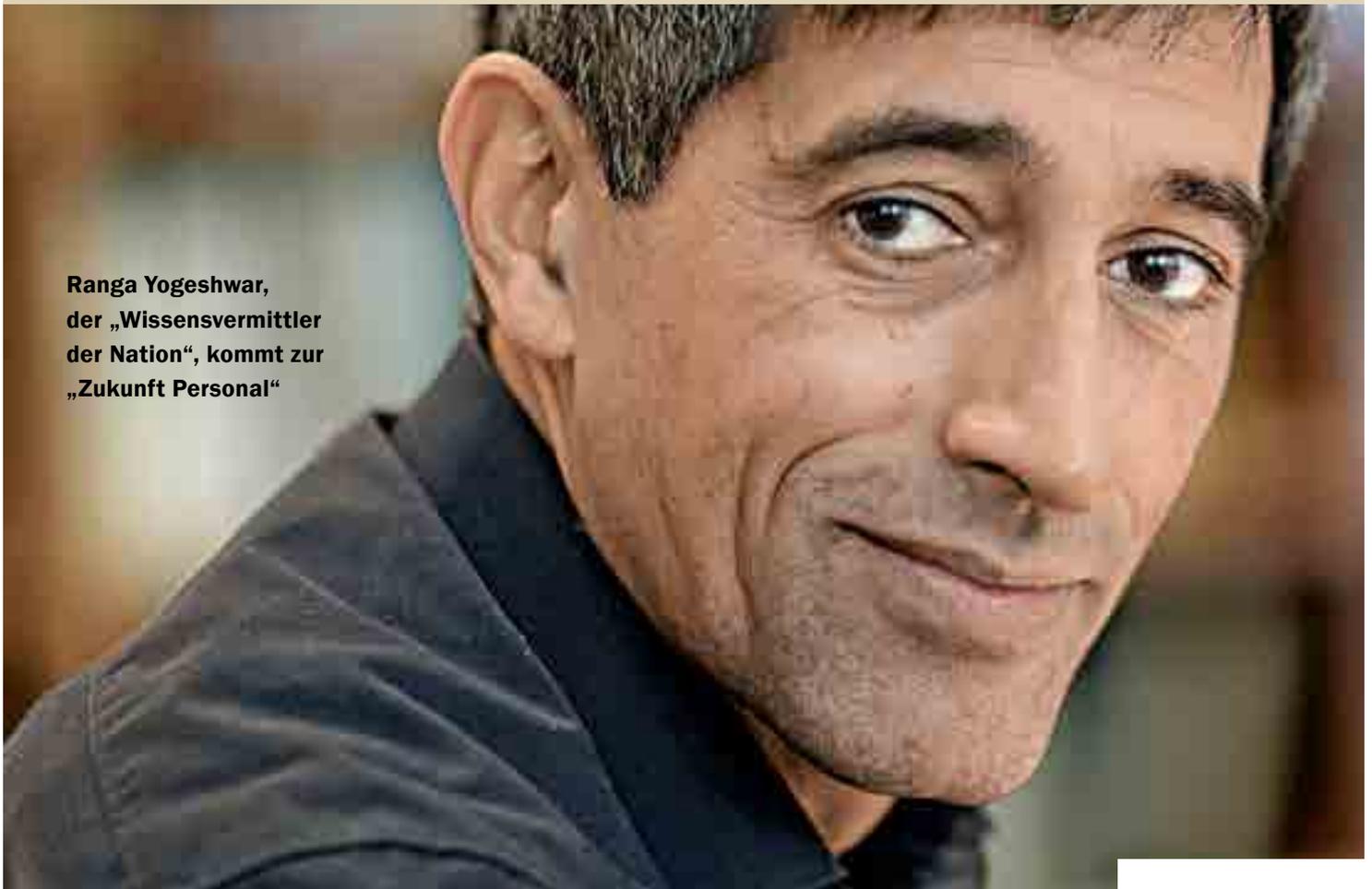
**Erbärmlich**\_Vom Gesicht auf den Charakter schließen s. 32

**Erfreulich**\_Akademien sehen sich weiter auf Wachstumskurs s. 38

## Der Wissensvermittler

So werden Informationen unterhaltsam verpackt s. 16

Ranga Yogeshwar,  
der „Wissensvermittler  
der Nation“, kommt zur  
„Zukunft Personal“



moving minds

# Kompetenzen für bewegte Zeiten

---

hr consulting

---

inhouse training

---

offene seminare

---

development center

---

development programs

---

business coaching

---

workshopmoderation

---



SOLL ICH MICH  
NEU ERFINDEN?



Bestellen Sie ein kostenfreies Tagesticket für Ihren Messebesuch!

19. - 21. September 2017 koelnmesse

Wir sind Aussteller. Besuchen Sie uns am Messestand  
in Halle 2.2, Stand N.13.



**ime** Institut für

Management-Entwicklung

Sunderweg 4 . 33649 Bielefeld

phone 0521 94206-0

mail [info@ime-seminare.de](mailto:info@ime-seminare.de)

[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)



## Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

- **Seminare und Coaching**
- **Business- und Kommunikationstraining**
- **Mit Interkulturellem Training zum internationalen Erfolg**



### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

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

[info@kerntesting.com](mailto:info@kerntesting.com)

#### KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg  
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt  
 Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig  
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster  
 Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt  
 Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg  
**International:** Amsterdam · Dornbirn · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon  
 Salzburg · Warschau · Wien

## Führen 0.4

Nein, das ist kein Druckfehler. Diese Überschrift ist ein Protest gegen den Führen-4.0-Hype, ohne den zurzeit kein Kongress auszukommen scheint. Die Idee, mit „0.4“ wider den Stachel zu löcken, stammt von Dr. Christine Flaßbeck, Sozialpsychologin und Chefin von Flaßbeck-Interventions in Hamburg ([www.flassbeck-interventions.de](http://www.flassbeck-interventions.de)).

Flaßbeck wurde eingeladen, auf dem diesjährigen Ausbildungskongress der Bundeswehr (siehe Seite 58) einen Workshop zu halten und wählte den Workshop-Titel „Antithese 0.4 – Bleibt alles anders!“ Sie will damit zum Ausdruck bringen, dass es für Manager in der Regel sinnvoller ist, sich mit den Basics guter Führung zu beschäftigen (Denkanstöße dazu ab Seite 42), als den Gurus der Digitalisierung und den Propheten der Agilität hinterherzulaufen.

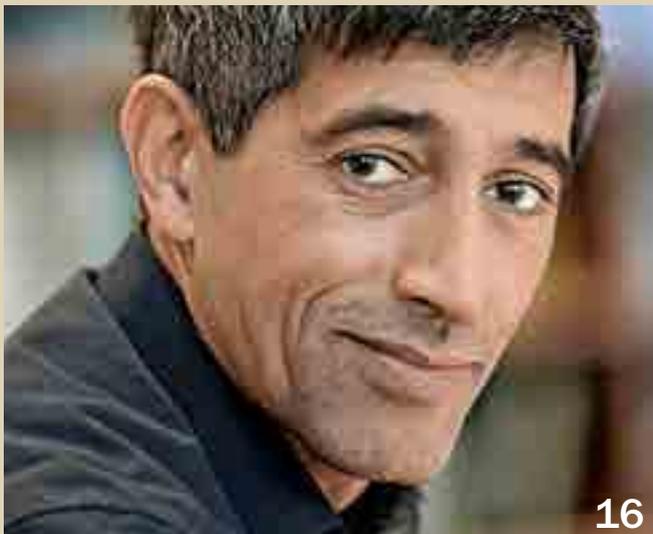
Worauf Flaßbeck aufmerksam macht: Bestimmte Prozesse ändern sich nicht, auch wenn sie digitalisiert werden. Viele Führungskräfte können immer noch kein Feedback geben (und erst recht nicht nehmen) und der Schaden, der dadurch entsteht, wird auch nicht kleiner, wenn die Kommunikation zukünftig via App abläuft. Und wenn man liest, wie vorsichtig und absichernd manche Teamleiter immer noch ihre Mails formulieren, die nach „ganz oben“ gehen, dann erkennt man schnell, dass auch Dezentralisierung und Agilität Statusunterschiede nicht aufheben.

Natürlich leben nicht nur Berater, sondern auch wir Journalisten von immer neuen Modewellen („The trend is our friend“). Trotzdem müssen wir uns alle im Klaren sein: Auf jeden Trend folgt irgendwann ein Gegenteil – Christine Flaßbeck hat ihm diesmal rechtzeitig einen Namen gegeben.



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



**Wissensvermittler.**  
Ranga Yogeshwar (Foto) erklärt in TV-Sendungen wie „Quarks & Co.“ oder „Wissen vor 8“ den Zuschauern die Welt wie kein anderer.



**Führen in digitalen Zeiten.** Eine Expertin hat zwölf Thesen aufgestellt, wie künftig geführt werden sollte.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Change-Know-how für Abteilungsleiter

„Kluge Fingerzeige“ für die Führungskräfte in der Linie zum Thema Change Management will künftig die neue Fachzeitschrift „Changement“ aus dem Handelsblatt Verlag liefern

### titelthema

## 16 Yogeshwar ist „der“ Wissensvermittler

Im deutschen Fernsehen gibt es unzählige Wissenschaftssendungen – und es gibt Ranga Yogeshwar, der auf der „Zukunft Personal 2017“ auftritt. Uns interessieren seine Erfolgsrezepte – zum Beispiel seine Kunst, Kompliziertes „überzubringen“.

## 20 Ratschläge in Metaphern verwandeln

Ein gerade erschienenes Buch der italienischen Psychologin Consuelo Casula erklärt die Konstruktionsprinzipien guter Metaphern

## personal- und organisationsentwicklung

## 22 Digitale Medien haben sich etabliert

Zum dritten Mal nach 2012 und 2014 hat die Hochschule Rhein-Main untersucht, wie intensiv Unternehmen digitale und soziale Medien in der Personalentwicklung einsetzen und warum

## 26 Manager übernehmen oder austauschen?

Investoren überprüfen vor einer Unternehmensübernahme kaum, ob das aktuelle Management gut führen kann. Was sich ändern muss

## 30 Führen im digitalen Zeitalter

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen (und nicht etwa Roboter) führen. Das sollten sich die Geschäftsleitungen deutscher Unternehmen ins Bewusstsein rufen

## training und coaching

## 32 „Wir sind einfach zu gute Profis im Lügen“

Wie gut können wir Lügen am Gesichtsausdruck eines Menschen oder gar an einzelnen Mikroexpressionen seiner Gesichtsmuskeln erkennen? Ein Überblick über diverse Versprechungen

## 34 Erster Eindruck wird verfälscht

Gibt es einen Beleg dafür, dass man den Charakter einer Person anhand des Gesichts erkennen kann? Ein Psychologieprofessor sagt „nein“

## 38 Wachstum bei Akademien

Wuppertaler Kreis: Die gute Konjunktur und der Trend zur Digitalisierung bescheren den Akademien weiter steigende Umsätze



32

**Mimik.** Die Behauptung, man könne Lügner am Minenspiel erkennen, lässt sich nicht belegen.



52

**Zukunft Personal.** Fast genau 17.000 Besucher kamen 2016 zur Messe „Zukunft Personal“ – ein Rekord, den es zu toppen gilt.



**AUFSTIEGSKONGRESS**  
Fachkongress für aktive Gesundheitsgestalter  
06. - 07.10.2017, Mannheim

#### 42 Selbstverantwortlich handeln

Lucia Sauer Al-Subaey ist seit 1. Juni 2016 Geschäftsführerin der „Akademie für Führungskräfte“ in Überlingen am Bodensee und fordert im Interview mehr Führung „auf Augenhöhe“

#### 46 Personalentwicklung zertifizieren lassen

Unternehmen, die ihre Aktivitäten und Strategien regelmäßig kritisch überprüfen, können von der Kooperation mit einer Business School profitieren. Worauf sie dabei achten sollten, erklärt der Weiterbildungsexperte Martin Möhrle

### messen und kongresse

#### 52 Mit komplexen Veränderungen mithalten lernen

Wie Unternehmen die Herausforderungen der Digitalisierung meistern können, zeigt die HR-Messe „Zukunft Personal“, die vom 19. bis 21. September 2017 in Köln stattfinden wird

#### 54 Wie Roboter, Facebook & Co. das Fernlernen verändern

Einmal im Jahr lädt das Forum Distance Learning zum fachlichen Austausch nach Berlin ein

#### 56 Papier dominiert schon lange nicht mehr

Was sich hinter dem Begriff „Moderation 4.0“ verbirgt, zeigt Josef W. Seifert auf dem „Moderatorenkongress 2017“

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up „Straightlabs“

#### Rubriken

03 editorial	62 fachliteratur
61 vorschau	64 kolumne
61 impressum	66 zitate

## Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

### Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

Mit der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie langfristig eigene Kompetenzen im Unternehmen auf, die Sie unabhängig von externen Dienstleistern machen. Ihre Mitarbeiter sind somit in der Lage, ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept zu erarbeiten und stetig weiterzuentwickeln.

### Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen an bundesweiten Lehrgangszentren. Sie sind staatlich geprüft und zugelassen sowie teilweise BBGM-zertifiziert, z. B.

- Fachkraft für BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager
- Gesundheitsexperte für KMU

### Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.200 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



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



**WER** Der Turner und Olympiasieger Fabian Hambüchen zeigt auf der Dachterrasse des Diagnostik- und Gesundheitszentrums „Code“ in Frankfurt am Main einige Kunststücke am Reck.

**WAS** Der japanische Reifenhersteller Bridgestone macht mit dieser PR-Aktion darauf aufmerksam, dass er Sponsor der nächsten Olympiade ist. Hambüchen ist einer der Bridgestone-Markenbotschafter.

**WAS NOCH** Das Foto wurde am 16. August 2017 von dem Fotografen Markus Schmidt, Egelsbach, aufgenommen ([www.mas-foto.de](http://www.mas-foto.de)) und von Bridgestone verbreitet.

**Bürogymnastik mit Hambüchen.** Ein Reifenhersteller wollte es ein bisschen bekannter machen, dass er Sponsor der nächsten Olympiade ist, und veranstaltete deshalb mit Spitzensportler Hambüchen ein Event, bei dem dieser nicht nur vorführte, wie ein spektakulärer Abgang vom Reck aussieht, sondern auch 50 Freiwilligen vormachte, wie man sich in der Mittagspause durch gezielte Gymnastik fit hält.

Hambüchen empfiehlt intensives Dehnen. Durch das viele Rumsitzen im Büro würden die Muskeln verkürzt. Der Olympiasieger, der künftig auch als Coach für Leistungssportler arbeiten möchte, rät allen Büromenschen zu regelmäßigen Dehnungsübungen – unbedingt mit einem Arbeitskollegen als Übungspartner! Was er nicht sagt: Die schwierigste Turnübung ist immer noch, sich selbst auf den Arm zu nehmen.

# The art of learning

Didaktik [die] wirkt.  
→ Meet us @ ZP 17

time4you



COMENIUS-AWARDS

# Preise für digitale Weiterbildung verliehen

Am 22. Juni hat die Gesellschaft für Pädagogik, Information und Medien e. V. im europäischen Haus in Berlin die „Comenius-Edu-Media“-Medaillen für zukunfts-trächtige Ansätze in der digitalen Weiterbildung verliehen. Mit der Auszeichnung würdigen die Bildungsexperten zukunftsweisende Ansätze in der Weiterbildung sowie digitale Bildungsmedien. Der Preis wird in den Kategorien Didaktische Multimediaprodukte (DMP), Allgemeine Multimediaprodukte (AMP), Lehr- und Lehrmanagementsysteme (LMS) sowie

Computerspiele mit kompetenzfördernden Inhalten (CKP) verliehen. Für den europaweit ausgeschriebenen Preis hatten die Initiatoren rund 25 Prozent Bewerbungen aus dem Ausland erhalten. Bewerben können sich Verlage, Institutionen, Einrichtungen, Universitäten, Schulen und Projektgruppen sowie Autoren von Bildungsmedien. Insgesamt wurden in diesem Jahr 16 Medaillen in verschiedenen Bereichen vergeben. Alle Gewinnerprojekte und die daran beteiligten Institutionen und Unternehmen finden Sie unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal).

**Medaille.** Der „Comenius-Edu-Award“ (rechts) ging in diesem Jahr an 16 Bildungsinstitutionen und Autoren (unten).



Foto: Gesellschaft für Pädagogik, Information und Medien

DIGITALISIERUNG

## Verbände üben Kritik am „Weißbuch Arbeiten 4.0“

Im „Weißbuch Arbeiten 4.0“ fasste das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im November 2016 die Diskussionen um den gesetzlichen Rahmen für eine digital geprägte Arbeitswelt zusammen. Nachdem schon der „HR-Kreis“, ein Forum mehrerer HR-Vorstände, das Weißbuch kritisiert hat, ziehen nun die Deutsche Gesell-

schaft für Personalführung e. V. (DGFP) und der Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen e. V. (BVAU) nach: Viele der dort aufgeführten Vorschläge bewerten sie als in der Praxis schwierig umsetzbar oder sogar kontraproduktiv. Beide Verbände fordern mehr Mut bei der Gestaltung einer digitalen Arbeitswelt.



Foto: BPM

**Elke Eller.** Die Tui-Vorständin bleibt Präsidentin des BPM.

VERBÄNDE

## BPM: Vorstand neu gewählt

Ende Juni hat der Bundesverband der Personalmanager (BPM) einen neuen Vorstand gewählt. BPM-Präsidentin bleibt Elke Eller, HR-Vorstand bei der Tui Group. Außerdem im Amt bestätigt wurde Geschäftsführender Vize-Präsident Thomas Belker von der Talanx Service AG. Vize-Präsidenten sind wieder Immanuel Hermreck, Personalvorstand, Bertelsmann SE & Co. KGaA, sowie Christa Stienen, SVP Corporate Human Resources, LSG Sky Chefs. Schatzmeister ist wieder Malte Hansen, Head of Human Resources, Nufarm Europe. Bei den Beisitzern hat sich mehr getan: Mit Thymian Bussemer kommt wieder ein VW-Personaler in den Vorstand: Er ist Leiter Personalstrategie und Nachhaltigkeit beim Wolfsburger Autobauer. Daneben wurden Bernd Blessin, Leiter Personal und Organisation bei den VPV Versicherungen, Felicitas von Kyaw, Vice President HR Business Area Customers & Solutions in der Vattenfall Group, und Friderike Schröder, Director Human Resources bei der Verivox GmbH, als Beisitzer in den BPM-Vorstand gewählt.

## DIGITALE FÄHIGKEITEN

# Google startet Schulungszentrum

Digitale Fähigkeiten sind in der modernen Arbeitswelt ein Muss. Der US-Internetriesen Google will nun Arbeitnehmer, Schüler und andere Interessierte bei deren Erwerb unterstützen – und hat in München ein Lernzentrum für digitale Bildung eröffnet. Die in der sogenannten „Zukunftswerkstatt“ angebotenen Trainings zu zahlreichen digitalen Themen sollen kostenlos

sein. Google möchte mit seiner „Zukunftswerkstatt“ sowohl Kinder als auch Erwachsene, Profis aller Berufsrichtungen sowie Laien ansprechen: Das Lehrangebot soll von digitalem Marketing für den Mittelstand über Online-Fundraising für gemeinnützige Organisationen über Angebote für Journalisten bis hin zu Programmierkursen für Schüler gehen. Neben dem Standort München wollen Google und seine Partner Trainingswochen in allen Bundesländern anbieten. In Hamburg und Berlin sind zudem weitere feste Schulungszentren geplant. Der Internetkonzern verfolgt mit seinen Trainings ehrgeizige Ziele: Bis 2020 wollen die „Googler“, wie sie sich selbst nennen, rund zwei Millionen Menschen in Deutschland erreichen. Weitere Informationen zum Google-Schulungszentrum finden sich unter [www.zukunftswerkstatt.de](http://www.zukunftswerkstatt.de). Dort will Google auch alle Lerninhalte und Online-Seminare zur Verfügung stellen.



Foto: 2017 Google Germany GmbH

**Digitale Nachwuchs.** Nicht nur Erwachsene, auch Kinder will Google schulen.

## WEITERBILDUNGSQUOTE

# Wanka: Ziel erreicht – und doch verfehlt

Vor knapp zehn Jahren hat die Bundesregierung beschlossen, die Weiterbildungsquote in Deutschland zu erhöhen – auf 50 Prozent. Dieses Ziel wurde damals, 2008, auf dem Dresdner Bildungsgipfel verkündet. Nun zeigt der „Adult Education Survey 2016“, den Bundesbildungsministerin Johanna Wanka Mitte August vorgestellt hat: Die Mission ist insgesamt erfüllt, die Weiterbildungsquote liegt seit zwei Jahren im Schnitt auf dem angepeilten Niveau. Jeder zweite Deutsche hat 2015 und 2016 an einer Weiterbildung teilgenommen, 2012 und 2014 war die Quote in dem alle zwei Jahre erscheinenden Bericht ähnlich hoch. Die Ergebnisse der diesjährigen Studie bestätigen jedoch auch,

dass Weiterbildung in Deutschland weiterhin ungerecht verteilt ist. So zeigt sich etwa, dass sich ältere Mitarbeiter nach wie vor unterdurchschnittlich oft weiterbilden. Zwar ist die Weiterbildungsquote der Über-50-Jährigen laut der aktuellen Studie in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Im Vergleich nimmt die

Gruppe aber immer noch viel seltener an Seminaren und Co. teil als ihre jüngeren Kollegen. Besonders wenig Weiterbildung bekommen die Silver Ager über 60: Von den 60- bis 64-Jährigen bilden sich nur 38 Prozent weiter, bei den Über-65-Jährigen – zu denen Wanka übrigens selbst zählt – sogar nur 21 Prozent.



Foto: BMBF/Steffen Kugler

**Johanna Wanka.** Die Bildungsministerin hat den „Adult Education Survey 2016“ vorgestellt.

## Kurz und Knapp

**Spezifisch.** Die Technische Universität Chemnitz startet im Wintersemester 2017/18 den viersemestrigen Masterstudiengang „Digitale Arbeit“. Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte in digitalen und internetbasierten Jobs. Sie sollen lernen, digitale Arbeitsprozesse gut zu planen, zu begleiten und zu analysieren. Weiteres unter: [www.tu-chemnitz.de](http://www.tu-chemnitz.de).

**Sportlich.** Von Zehnkämpfern lernen: Das können interessierte Führungskräfte am 6. Oktober in Köln und am 13. Oktober in Dortmund. Dort veranstalten Ex-Zehnkämpfer Jürgen Hingsen und BWL-Professor Andreas Engelen ein Seminar, in dem sie Erkenntnisse aus Spitzensport und Wissenschaft vorstellen und diese auf die Führung in Unternehmen übertragen. Infos unter [www.hingsen-engelen.de](http://www.hingsen-engelen.de).

**Sprachlich.** Die Macher der Sprachlern-App Babbel richten sich mit ihrer neuen Lösung „Babbel für Unternehmen“ erstmals an Geschäftskunden. Die über die App angebotenen Sprachkurse könnten als berufsbegleitende Fortbildungen abgerechnet werden – oder den Mitarbeitern als Benefit zur Verfügung gestellt werden, wirbt der Hersteller. Mehr Infos unter [business.babbel.com](http://business.babbel.com).

**Auch das noch.** Mitarbeiter, die sich oft weiterbilden, sind manchmal Chef suspekt: Besteht doch die Gefahr, dass sie sich nach der Weiterbildung einen neuen Job suchen. In der Schweiz scheint diese Angst unter Bossen besonders verbreitet zu sein: In einer – nicht repräsentativen – Umfrage gibt jeder Fünfte an, sich heimlich weiterzubilden. Ein Befragter merkt gar an, sein Chef würde die Weiterbildung als „Misstrauensvotum ihm gegenüber“ auslegen.

„DIGITAL LEADERSHIP AWARD“

## Vorbildliche Digitalprojekte ausgezeichnet

**Digital Leader.** Die Awardgewinner wurden Anfang Juli in Berlin geehrt.

Vorbildliche Digitalisierungsprojekte und deren Initiatoren: Sie standen im Mittelpunkt der zweiten Verleihung des „Digital Leadership Award“. Die Initiatoren des noch jungen Preises, die beiden IT-Dienstleister Dimension Data und IDG Business Media, verliehen ihren Award Anfang Juli in Berlin in sechs Kategorien. Die Gewinner hatte die Jury aus rund 100 Bewerbungen ausgewählt. Dieses Jahr sei die Entscheidung besonders schwierig gewesen, so Jan Willem Dees, der designierte CEO von Dimension Data Deutschland: „Im Jahresvergleich hat die Qualität und Anzahl der eingereichten Projekte nochmals zugenommen. In allen Kategorien der Digital Leader Initiative war es am Ende ein Kopf-an-Kopf-

Rennen“, sagte der Mitinitiator des Award. Letztlich ist die Fachjury aber dennoch zu einem gemeinsamen Ergebnis gekommen. Für Personaler besonders interessant ist die Kategorie „Empower People“. Hier konnten sich Unternehmen mit Digital-Tools und Digital-Projekten aus den Bereichen Personalentwicklung, Recruiting oder Mitarbeiterbindung bewerben. Ausgezeichnet wurde in dieser Kategorie die Continental AG: Überzeugen konnte sie die Jury mit dem Projekt „Big Data als Self Service Analytics für Business User“. Es handelt sich um eine Initiative, mit der Nicht-ITler an das Thema Big Data herangeführt werden sollen. Spezielle Trainings, die über die Lernplattform „Knime“ verfügbar sind,

sollen dabei unterstützen. Ausgezeichnet wurden daneben auch die Lufthansa mit ihrem Projekt „Lufthansa Innovation Hub“ (Kategorie „Create Impact“), die Erwin Renz Metallwarenfabrik mit dem Projekt „My Renz Box“ (Kategorie „Invent Markets“), Vorwerk International für das Projekt „Thermomix Digital Ecosystem“ (Kategorie „Shape Experience“), die Spie SAG mit ihrem Digitalisierungsprojekt „Field Service Management“ (Kategorie „Spark Collaboration“) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge für sein neues, digitales Identitätsmanagement (Kategorie „Digitize Society“). Die Schirmherrin der Preisverleihung war Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries.



### SYSTEMISCHE BERATUNG

## Heitger verkauft an KPMG

Barbara Heitger hat ihre systemische Beratung „Heitger Consulting GmbH“ an den österreichischen Ableger des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens KPMG veräußert. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart. Die Größenunterschiede sind immens: Allein der Fachbereich „Advisory“ von KPMG Österreich ist zehnmal größer als die ganze Heitger Consulting mit 30 Beratern. Für die Kunden von Heitger Consulting ändert sich nichts. Die Beratung wird als selbstständiges Tochterunternehmen der KPMG weitergeführt. Barbara Heitger wird Partner der österreichischen KPMG und will noch mindestens sieben Jahre das Zusammenwachsen der beiden Unternehmen begleiten.

### FRAUNHOFER IPT UND OCULAVIS

## Roadshow zu Smart Glasses

Wearables wie Smart Glasses bieten Unternehmen neue Möglichkeiten – auch in der Weiterbildung: Per Augmented Reality etwa können Mitarbeiter im Arbeitsprozess lernen. Nun starten das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT und das IPT-Spin-off Oculavis zum dritten Mal eine Road-

show, bei der Unternehmensvertreter sich über den Einsatz von Datenbrillen und anderen digitalen Helfern im industriellen Arbeitsumfeld informieren und diese selbst ausprobieren können. Die Roadshow läuft vom 7. November bis zum 1. Dezember. Infos gibt es unter [www.oculavis.de/SGED](http://www.oculavis.de/SGED).

**Praxisnah.** Die Besucher der Roadshow können selbst Smart Glasses ausprobieren.



## CEO-RANKING

# Daimler-Chef am beliebtesten

Wer ist der beliebteste Firmenchef im ganzen Land? Diese Frage ist die Arbeitgeberbewertungsplattform Glassdoor in diesem Jahr zum dritten Mal nachgegangen. Aus einer Analyse von zwei Millionen Bewertungen von in Deutschland angestellten Mitarbeitern hat die Plattform ein Ranking der beliebtesten CEOs Deutschland erstellt. Den ersten Platz belegt Daimler-CEO Dieter Zetsche, der es im Vorjahr auf Platz fünf geschafft hatte. Unter die Top Fünf schafften es auch Mark Weinberger von EY Ernst & Young (Platz zwei),

Satya Nadella von Microsoft (Platz drei), Elmar Degenhart von Continental (Platz vier) und Oliver Bäte, Allianz (Platz fünf). Ebenfalls großer Beliebtheit erfreuen sich Kasper Rorsted von Adidas (Platz sechs), Bill McDermott von SAP (Platz sieben), Harald Krüger von BMW (Platz acht), Ralf Hoffmann von MHP – A Porsche Company (Platz neun) und Volkmar Denner von Robert Bosch (Platz zehn), die die Top Ten komplettieren. Vorjahressieger Alain Caparros (Rewe) schafft es in diesem Jahr nicht mehr unter die besten Zehn.



Foto: Daimler

**Umschwärmt.** Daimler-CEO Dieter Zetsche, hier mit Azubis in Untertürkheim, hat offenbar viele Fans in der Belegschaft.

## DIW-FÜHRUNGSKRÄFTEMONITOR 2017

# Gleichstellung in weiter Ferne

Der Frauenanteil in Führungspositionen steigt nur langsam. Das geht aus dem „Führungskräfte-Monitor 2017“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) hervor, der erstmals einen Zeitraum von 20 Jahren abdeckt und somit auch langfristige Entwicklungen zeigt. Dass der Anteil von Führungsfrauen nur schleppend vorankommt, liegt laut DIW Berlin auch daran, dass es privat mit der Gleichberechtigung nicht vorangeht: Von den Frauen, die Vollzeit in einer Führungsposition arbeiten, erledigt noch immer jede Dritte den Hauptteil des Haushalts. Zudem fehlen nach wie vor Frauen in Vorständen – und damit auch Vorbilder für Nachwuchsmanagerinnen.

## Kommunikation / Konfliktmanagement?

# CCC!

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

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

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

**KONFLIKTMANAGEMENT**  
27.-29.09.2017 Raum Stuttgart  
20.-22.11.2017 Raum Stuttgart  
13.-15.12.2017 Berlin  
12.-14.03.2018 Raum Stuttgart  
18.-20.04.2018 Köln-Bonn  
11.-13.06.2018 Raum Stuttgart

Alle Termine finden Sie auf [www.c-c-c.de/termine](http://www.c-c-c.de/termine).



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE Spezialisten für  
Kommunikation &  
Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult  
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

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

## ST. GALLER EXECUTIVE EDUCATION REPORT

# Umfrage zur Managerentwicklung mit Benchmarking

Zum dritten Mal führt die Executive School der Universität St. Gallen die Umfrage zu ihrem Executive Education Report durch. Die Studie soll Antworten auf die folgenden Fragen geben: Wie wird die Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen organisiert? Wie erfolgreich nutzen werden technologiebasierte Lernformate genutzt? Was machen vorbildlich Unternehmen in der Führungskräfteentwicklung besser und was können andere von ihnen lernen? Die Umfrage bezieht sich auf alle formellen und informellen Aktivitäten, die sich an erfahrene Führungs-

kräfte richten und die das Ziel haben, die Geschäftsleitungsverantwortung vorzubereiten oder zu erweitern. An der Studie teilnehmen können alle Weiterbildungsverantwortlichen oder Führungskräfte mit strategischer Verantwortung. Alle Teilnehmer erhalten im Anschluss an die Auswertung ein persönliches Exemplar des St. Gallen Executive Education Reports. Die Ergebnisse veröffentlichen wir 2018 in der „Wirtschaft + Weiterbildung“, die Medienpartner des Executive Education Report ist. Die Umfrage steht online bereit unter der Webadresse: [ww2.unipark.de/uc/SEER\\_WuW/](http://ww2.unipark.de/uc/SEER_WuW/).

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Mark Mühthaus

Kolumne Recht

# Ghostwriter: Die Geister, die ich rief ...

Ein Buch macht schon etwas her: Gerade für Trainer und Coachs, die sich positionieren wollen und auf eine hohe Bekanntheit abzielen, ist eine Buchveröffentlichung nahezu zwingend. Zum einen werden sie dadurch mehr wahrgenommen, und zum anderen verbirgt sich dahinter der Ausweis einer entsprechenden Kompetenz. Zusätzlich hat das Buch den Nutzen, dem Kunden noch etwas an die Hand geben zu können, ähnlich wie eine Visitenkarte.

## „ Das Problem bei einem Ghostwriter: Er soll nicht auf dem Buchtitel stehen. “

So schön wie das alles klingt, bringt das Buch doch einen erheblichen Nachteil mit sich: Bis es im Handel erhältlich ist, hat der Autor einen steinigen Weg vor sich. Dazu zählt wohl die langwierigste und aufwendigste Phase, in der der Text produziert werden muss.

Viele Trainer und Coachs wollen oder können sich diese Zeit nicht nehmen, finden an dem Gedanken eines eigenen Titels allerdings doch einen großen Gefallen. Deshalb kann man auf die Idee kommen, sich die Arbeit zu ersparen und lieber jemanden zu engagieren, der einerseits in der Erstellung von Texten erfahren ist und sich dafür andererseits ausreichend Zeit nehmen kann. Das bringt den Vorteil mit sich, dass man sich selbst am Feierabend und Wochenende nicht damit auseinandersetzen muss. Es kommt dann also für Trainer und Coachs die Alternative ins Spiel, auf einen Ghostwriter zurückzugreifen.

Doch der Einsatz eines Ghostwriters ist nicht ganz problemlos. Das wesentliche Problem bei dem

Einsatz eines externen Autors ist, dass dieser nicht als der wahre Urheber auf dem Titel stehen soll. Wäre das der Fall, würde sich der ganze Aufwand nicht lohnen, denn dann würde schlichtweg nicht der eigene Name auf dem Buch stehen. Aus Sicht des Urheberrechts ist allerdings der Ghostwriter der eigentliche Urheber. Und jeder Urheber hat zunächst das Recht, dass seine Person in Verbindung mit seiner Schöpfung genannt wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob er als alleiniger Urheber oder zusammen mit anderen das Werk erstellte. Insofern kann jeder, der an der Erstellung des Titels mitgearbeitet hat, verlangen, dass er in diesem genannt wird.

Inhalt dieses Rechts ist einerseits, dass der Urheber bestimmen kann, dass er im Zusammenhang mit dem Werk genannt wird, andererseits jedoch auch eine Nennung verbieten kann. Letzteres ist zum Beispiel der Fall, wenn sich der Urheber von seiner Schöpfung distanzieren möchte. Eine Pflicht zur Nennung durch den Auftraggeber des Urhebers lässt sich nur dadurch verhindern, dass der Urheber auf dieses Recht verzichtet. Ein solcher Verzicht ist grundsätzlich durch eine vertragliche Vereinbarung möglich. Darin wird konkret festgelegt, dass der Urheber darauf verzichtet, als solcher bezeichnet zu werden, und der Auftraggeber seinen Namen auf dem Titel erwähnen darf. Das geht allerdings nicht dauerhaft, sondern wird regelmäßig für einen Zeitraum von fünf Jahren als zulässig erachtet. Sollte über diese zeitliche Schwelle hinaus das Buch weiterhin verkauft werden, insbesondere durch eine Neuauflage, so wird sich eine weitere Vereinbarung mit dem Urheber empfehlen, die gegebenenfalls neu zu vergüten ist.

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

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



Akademie

Mehr Sicherheit.  
Mehr Wert.

# Wissen, worauf es ankommt Fitness für Ihre Karriere!

Termine  
**2018**  
Jetzt Seminar  
buchen!



**Durchstarter**

Unsere Seminare und Bildungsangebote im Bereich Technik,  
Management und Gesundheit – Starten Sie durch und punkten Sie mit aktuellem Fachwissen.  
[www.tuev-sued.de/durchstarter](http://www.tuev-sued.de/durchstarter)

**Lesefutter.** Die neue Fachzeitschrift „Changement“ will Fach- und Führungskräfte bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen unterstützen. Insbesondere authentische Best Practices sollen helfen.

# Change-Know-how für die Abteilungsleiter

**NEUE FACHZEITSCHRIFT.** „Kluge Fingerzeige“ für die Führungskräfte in der Linie zum Thema Change Management will künftig alle zwei Monate die neue Fachzeitschrift „Changement“ (www.changement-magazin.de) aus dem Handelsblatt-Verlag liefern. Martin Claßen, der frischgebackene Chefredakteur, ist ein bekannter Fachbuchautor und HR-Strategie-Berater aus Freiburg im Breisgau.



## Für wen machen Sie die neue Zeitschrift „Changement“?

**Martin Claßen:** Bislang gibt es keine Publikation, die sich gezielt an die Linienführungskräfte wendet, um sie beim Thema Change Management zu unterstützen. Diese Nachfrage bedient das Fachmagazin aus der Verlagsgruppe Handelsblatt. Denn Manager in den Firmen fragen sich: „Was muss ich tun, damit mein Change-Projekt gelingt?“ Wir bieten konkrete Antworten.

## Bislang galt es in Verlagskreisen als wenig wahrscheinlich, dass Führungskräfte die Zeit haben, Fachzeitschriften zu einzelnen Spezialthemen des Managements zu lesen ...

**Claßen:** Ist das so? Die Gestaltung des Wandels ist zur ständigen Aufgabe geworden. Führungskräfte aller Ebenen sind mehr denn je gefordert, Veränderungsprozesse anzustoßen und umzusetzen – ohne dabei das Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren. Das ist keine kleine Herausforderung. Publikumsmedien schneiden das Thema zwar gern an, vermitteln aber nur gelegentlich entsprechende Ratschläge. Gerade weil Führungskräfte wenig Zeit haben, müssen die Informationen prägnant und direkt anwendbar sein. Neben den bereits existierenden Zeitschriften ist daher Platz für ein Fachmagazin, das konkreten Nutzwert bietet.

## Was heißt „Nutzwert“ genau?

**Claßen:** Beim Change Management dreht sich nicht alles um Aktualität, wie etwa in der Tagespresse. Vielmehr geht es um

Lösungen, um Orientierung und Inspiration, um konkrete Empfehlungen in klarer Sprache. Wir bieten das, was Henry Mintzberg „Refl´action“ (die Notwendigkeit, Reflexion und Aktion zu kombinieren) genannt hat, also handlungsorientiertes Lernen. So werden die Beiträge in „Changement“ für den Leser nützlich, für den nächsten Veränderungsprozess. Was wir vermeiden sind lange Einerseits-/Andererseits-Stories, mit flotten Zitaten für beide Meinungen, die dann aber im Nirgendwo enden.

## Worüber schreiben Sie?

**Claßen:** Wir verstehen unter Nutzwert, dass Experten aus ihrer Praxis berichten und zeigen, wie konkrete Change-Projekte ablaufen. Diese Berichte sind so angelegt, dass ein Linienmanager den Prozess nachvollziehen kann. Und wenn er dann in einer ähnlichen Situation steckt, hat er einen gangbaren Weg im Hinterkopf, der andernorts zu einem guten Ergebnis geführt hat. Bei uns stehen also authentische Best Practices aus Unternehmen, persönliche Change-Erfahrungen von Führungskräften sowie das dazugehörige Methodenwissen im Vordergrund. Bei den Fallstudien geht es zum Beispiel um folgende Themen: Veränderungsbedarf identifizieren und gezielte Maßnahmen entwickeln, komplexe Change-Prozesse strukturiert und zielgerichtet umsetzen, Mitarbeiter mitnehmen und für anstehende Veränderungsvorhaben begeistern, mit Widerständen souverän und konstruktiv umgehen ... Das sind keine modischen



**Martin Claßen.** Er ist selbstständiger HR- und Change-Berater ([www.people-consulting.de](http://www.people-consulting.de)) und neuerdings auch Chefredakteur.

Trendthemen, wie sie von manchen Magazinjournalisten hochgejubelt werden. Wir setzen da an, wo der Kittel brennt und das ist die Umsetzung. So scheitert noch immer ein Großteil aller Veränderungsvorhaben am Widerstand der beteiligten Personen, an mangelnder Kommunikation oder an fehlendem Know-how. Dagegen kann man etwas unternehmen.

#### **Das hört sich jetzt nach Kochrezepten an ...**

**Claßen:** Im Change Management gibt es keine Zauberformeln, Patentrezepte, Allheilmittel, auch wenn dies gelegentlich behauptet wird. Der Erfolg hängt stets von verschiedenen Faktoren ab, von den Zielen, den Akteuren, den Umständen. Aber es gibt konkrete Empfehlungen und kluge Fingerzeige von erfahrenen Praktikern – und die stellen wir vor.

#### **Wie wird ein Trainer bei Ihnen zum Autor?**

**Claßen:** Das ist recht einfach. Er nennt uns ein Fallbeispiel zum Thema Change, das er zusammen mit einem seiner Kunden vorstellen möchte – zum Beispiel, wenn ein deutsches Unternehmen einen ausländischen Wettbewerber gekauft und im Zuge der Integration eine kulturelle Transformation der gesamten Firma durchgeführt hat. Der Kunde muss damit einverstanden sein, dass er offen genannt wird, und beide Autoren sollten die Bereitschaft mitbringen, ihren Bericht weiter zu präzisieren, wenn die Redaktion den Eindruck hat, dass ein paar Fakten mehr dem Text guttun würden. Auch sollte ein Schluss-

kapitel zu den „Lessons learned“ nicht fehlen. Bei alledem ist Authentizität ein entscheidendes Kriterium – der Beitrag muss glaubhaft sein und ehrlich schildern, was nicht funktioniert hat und warum nicht. Change Management ist nie perfekt.

#### **Keine Fachzeitschrift kann doch auf Trends verzichten ...**

**Claßen:** Früher glaubte ich aus unreifem Übermut, dass ich nie über Modethemen wie etwa „Holacracy“ schreiben würde. Diese Renitenz ist schwächer geworden. Wir greifen in einer der sechs Rubriken die aktuellen Trends auf, benennen aber auch deren Risiken, Nachteile und Vorläufer.

**Sie sind hauptberuflich nach wie vor selbstständiger Unternehmensberater und seit letztem Jahr zusätzlich noch freiberuflicher Chefredakteur. Wie verhalten Sie sich, wenn einer Ihrer Beratungskunden Sie mit Nachdruck auffordert, einen positiven Artikel über ihn in „Changement“ zu veröffentlichen?**

**Claßen:** Diese Situation kann ich mir nicht vorstellen. Ich würde ihm aber dann den Autorenleitfaden von „Changement“ senden. Da steht genau drin, was die Leser von den Autoren erwarten: Offenheit, Nutzwert und konkrete Learnings. Die beiden Rollen – Berater und Redakteur – beißen sich nicht. Auch künftig erwarte ich keine Zielkonflikte. Warum denn? Meine Kunden im Consulting erwarten eine saubere Beratung, nicht aber einen schönen Aufsatz.

**Interview: Martin Pichler ●**

**INFOTAINMENT.** Der Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar wurde zur „Zukunft Personal 2017“ eingeladen, weil er als der „Wissensvermittler der Nation“ gilt. Was können selbst Profis von ihm lernen, wenn sie ihre Inhalte besser „rüberbringen“ wollen?

# Yogeshwar ist der Wissensvermittler



**METAPHERN ...**

**in halben Sätzen:**

**Aschenputtel.** Wer den Schuh hat, kann auch die künftige Königin identifizieren. Wer das Märchen kapiert hat, versteht auch die Molekularchemie: Wer den Hohlraum kennt, weiß auch, nach welchem Molekül er suchen muss.



Es war einmal ein König, der alle Jungfrauen im Lande zu einem dreitägigen Fest einlud, damit sein Sohn sich in Ruhe eine Braut aussuchen kann. Durch einen Zauber verwandelte sich ein unauffälliges, unterdrücktes Mädchen namens Aschenputtel in eine wunderschöne Prinzessin. Sie eroberte auf dem Fest, das sie gegen den Willen ihrer bösen Stiefmutter besuchte, das Herz des Königssohns. Da der Zauber an allen drei Tagen nur bis um Mitternacht anhielt, musste Aschenputtel immer überstürzt vom Ball verschwinden. Am letzten Abend rannte sie besonders schnell weg, weil der Königssohn versuchte, ihr zu folgen. Sie verlor dabei ihren linken Schuh. „Keine andere soll meine Gemahlin werden als die, an deren Fuß dieser Schuh passt“, sagte der Königssohn und machte sich mit seinen Leuten auf die Suche.

### **Grimms Märchen – nützlich für alle, die Metaphern suchen**

Dieses Märchen der Gebrüder Grimm fiel dem Wissenschaftsjournalisten Ranga Yogeshwar ein, als er erklären sollte, wofür der Franzose Jean-Marie Pierre Lehn im Jahr 1987 zusammen mit anderen Forschern mit dem Nobelpreis für Chemie ausgezeichnet wurde. Der Chemiker hatte eine Technik entdeckt, Moleküle dadurch zu identifizieren, dass sie in einen bestimmten Hohlraum passen. Das Wesen einlagerungsfähiger Hohlraumoleküle mit einem Märchen zu erklären, war für einen seriösen Journalisten damals bestimmt ein gewagtes Unterfangen und hätte leicht als unwissenschaftlich oder gar frauenfeindlich abgetan werden können. Tatsache ist, dass Yogeshwar dank solcher Metaphern sehr schnell in den

Ruf kam, der „Wissensvermittler der Nation“ zu sein. Bei der Verleihung des Medienpreises für Sprachkultur im Jahr 2014 hieß es unter anderem: „Yogeshwar ist ein einzigartiger Übersetzer von Wissenschaft in Sprache“. 2009 erhielt der Journalist die Ehrendoktorwürde der Universität Wuppertal, weil er „wesentlich zum Technikverständnis in unserer Gesellschaft beigetragen hat“.

### **Atomkraftwerk aus Textmarker, Wasserglas und Sektkübel**

Legendär ist auch der Auftritt des Moderators in einem „ARD-Brennpunkt“, der am 13. April 2011 ausgestrahlt wurde. An diesem Tag kam es zu der Nuklearkatastrophe von Fukushima. Mit einem Textmarker (Symbol für einen Brennstab), einem Wasserglas (= Druckbehälter im Innern) und einem Sektkübel (= Außenhülle des Reaktorgebäudes) erklärte er, warum und wie genau ein Siedewasserreaktor gekühlt werden muss. Er machte klar, dass es sinnvoll ist, im Notfall auch Meerwasser in das Reaktorgebäude zu pumpen. Am nächsten Tag hätten Journalisten bei ihm angerufen und gesagt: „Danke, jetzt hab ich es auch verstanden“, berichtete Yogeshwar.

1987 startete Yogeshwar, nach seinem Studienabschluss zum Diplom-Physiker an der RWTH Aachen, seine Laufbahn als Wissenschaftsredakteur beim Westdeutschen Rundfunk in Köln. Nachdem sein Talent erkannt worden war, entwickelte der WDR für ihn die Sendung „Quarks & Co“, durch die er seit 1993 führt. Von 1989 bis 1999 war er Co-Moderator der Sendung „Kopfball“. Bis 2002 präsentierte er das Umweltmagazin „Globus“ und von 2006 bis 2007 die Sendung „W wie →

# 01.

... jemand wird sein **blaues Wunder** erleben

# 02.

... ein Verhandlungspartner ist genauso **stur wie ein Esel**

# 03.

... ein Redner hat **den Nagel auf den Kopf getroffen**



→ Wissen“. Zusammen mit dem Moderator Frank Elstner präsentiert er seit 2006 „Die große Show der Naturwunder“. Von Yogeshwar stammt auch die Konzeption und Realisierung der TV-Sendung „Wissen vor acht“, die kurz vor der Tagesschau läuft und in der ein Thema innerhalb von 145 Sekunden erklärt wird.

## 1 Der Moderator als Marke

Wer sich ein Wissensmagazin im Fernsehen anschaut, wird feststellen, dass es den Sendern auf vielfältige Weise gelingt, Unterhaltung und Information zusammenzubringen. Die Kunst liegt darin, die gerade interessantesten Themen auszuwählen und sie optisch, sprachlich und vor allem emotional gut in Szene zu setzen. Alle Sender versuchen aber auch, die Zuschauer an die Person des Moderators zu binden. Yogeshwar wird schon allein wegen seines naturwissenschaftlichen Studiums als glaubwürdig angesehen. Seine Seriosität unterstreicht er zusätzlich dadurch, dass er sich nicht übertrieben aufgeregt und empört gibt und emotionalisierende Stilmittel sehr vorsichtig einsetzt.

Gleichzeitig schafft er es auf eine charmante, fast lausbübische Art, den Zuschauer am Gesehenen zu beteiligen. Die Rolle des Moderators von Wissensmagazinen sei im Laufe der Jahre ausgeweitet worden, schreibt Eric Mayer in seinem Buch „TV-Wissenschaftsmagazine auf Heldenreise“ (Tectum Verlag, Mainz 2014). Ein Moderator würde nicht nur Wissen erklären und einordnen. Er würde auch als Persönlichkeit wahrgenommen und als Aushängeschild quasi dafür sorgen, dass seinetwegen eine bestimmte Sendung eingeschaltet wird. Für die Zu-

schauer sei immer wichtiger geworden, wer etwas vermittele. Mayer zitiert einen TV-Experten mit den Worten: „Der Erfolg von Quarks & Co ist ohne Yogeshwar ebenso wenig zu erklären wie der Erfolg des Literarischen Quartetts ohne Reich-Ranicki.“ Der Erfolg Yogeshwars als Wissensvermittler hat also auch etwas damit zu tun, dass er telegen ist und Nähe zum Zuschauer aufbauen kann.

## 2 Es lebe der Selbstversuch

Menschen können Erzählungen besser aufnehmen und abspeichern als abstrakte Informationen. Diese Binsenweisheit gilt auch für TV-Wissensmagazine. Als eine sehr wirksame Form des Erzählens gilt, wenn der Moderator stellvertretend für die Zuschauer selbst bei einem Experiment mitmacht (zum Beispiel die Wirkung von Alkohol auf den eigenen Körper erlebt) und dann authentisch berichtet. Yogeshwar war so mutig, die spiegelglatte Glasfassade eines Düsseldorfer Hochhauses mit dem sogenannten „Gekkomat“ hinaufzuklettern. Ein Mensch nutzt dabei computergesteuerte Saugnäpfe, um wie ein Insekt senkrecht die Wände hochzugehen. Solche Selbstversuche sind inzwischen ein fester Bestandteil der Wissenschaftsshow von Yogeshwar, der wohl auch deshalb geliebt wird, weil man mit ihm zusammen etwas entdecken und ein Abenteuer bestehen kann.

## 3 Mit Metaphern überzeugen

Yogeshwar steht für abenteuerliche Selbstversuche, spannende Experimente, überzeugende Modellbauten und Grafiken sowie für spannende Computersimulationen. Und doch leben seine Erklä-

rungskünste ganz entscheidend davon, dass er immer die richtigen Metaphern und Vergleiche findet, mit denen sich komplizierte Wissenschaft in eingängige Bilder übertragen lässt. Zum Thema „unglaublicher Fortschritt“ sagt er zum Beispiel: „Wenn das Auto in den letzten 20 Jahren genauso weiterentwickelt worden wäre wie der Computer, dann wäre es heute so schnell, dass es binnen einer Sekunde die Strecke von der Erde bis zur Sonne zurücklegen könnte. Das Auto würde mit tausendfacher Lichtgeschwindigkeit fahren.“

In einem Interview mit der „Rheinischen Post“ wurde Yogeshwar gefragt, ob er eine Technik habe, mit der er seine Metaphern baue. Er verneinte die Frage genauso wie er alle Fragen verneint, ob er sich von Rhetorikexperten coachen lasse. Seine Arbeitsweise bestehe darin, dass er sich ganz pedantisch in ein bestimmtes Thema einarbeite. Wenn man selbst etwas genau verstanden habe, dann falle einem quasi automatisch die eine oder andere Metapher jenseits aller Fachvokabeln ein.

Zum Glück gibt es eine Vielzahl von Kommunikationstrainern, aus deren Büchern man lernen kann, wie man Metaphern, die bei der Wissensvermittlung helfen, konstruiert und einsetzt. Einer davon ist Matthias Pöhm, der auf seiner Homepage ([www.rhetorik-seminar-online.com](http://www.rhetorik-seminar-online.com)) eine Metaphernsammlung veröffentlicht hat, die 260 Geschichten umfasst. Pöhm unterscheidet

- Ein-Wort-Metaphern (Kaderschmiede, Baumkrone, Flaschenhals ...)
- Halbsatz-Metaphern (Wir müssen die Scheuklappen ablegen, wenn ...)
- Geschichten-Metaphern (Dazu fällt mir eine Begebenheit aus der Zeit Napo-

04.

... ein unfairer Mitbewerber wurde an den Pranger gestellt

05.

... die Umsatzsteigerungen waren nur ein Strohfeuer

06.

... was der Berater sagte, das war nur Schnee von gestern





**Protest.** Ranga Yogeshwar trat am 22. April 2017 als Redner auf dem Berliner „March for Science“ auf, um gegen die Feinde der Aufklärung zu protestieren.

leons ein, als ein reicher Mann versuchte, Einfluss auf den Verlauf eines Kriegs zu nehmen und ...).

Die Geschichten-Metapher (siehe dazu auch die nächste Doppelseite) gilt als die wirksamste Form der Metapher. Mit ihr kann ein bildhafter Vergleich ange stellt werden, der nicht nur die Kraft hat, Wissenshorizonte zu erweitern, sondern auch Entscheidungen zu beeinflussen. Ein Beispiel für eine nützliche Geschichten-Metapher liefert der Existenzgrün dungsberater einer süddeutschen IHK. Nach seinen Vorträgen auf Gründer messen kamen immer sehr viele potenzielle Gründer zu ihm in die persönliche Sprechstunde, doch nur die Wenigsten waren am Ende bereit, den Kraftakt der Existenzgründung durchzuziehen.

Der Berater entschied sich, gleich zu Beginn seiner Vorträge in die Offensive zu gehen: „Sich eine Existenz aufzubauen ist dasselbe wie ein Haus zu errichten“, erklärte er. „Der schwierigste Abschnitt, auf den Sie viel Sorgfalt verwenden sollten, ist das Fundament. Auf seine Errichtung entfällt ein großer Teil Ihrer Arbeitszeit. Es ist der schmutzigste Teil der Arbeit, den Sie leisten müssen. Es ist der Teil, der später verdeckt sein wird. Aber ein Gebäude steht nun einmal auf einem Fundament. Lassen Sie mich Ihnen jetzt erläutern, welches Fundament ein Existenzgründer benötigt.“ Mit diese Metapher konnte der Berater verhindern, dass zu viele Unentschlossene „drauflos“ gründen wollten. Andererseits gab das inspirierende Bild vom Hausbau einigen Menschen die Kraft, etwas zu wagen,

was sie sich wenige Stunden vorher noch nicht vorstellen konnten.

#### 4 Von Heldenreisen erzählen

Eric Mayer veröffentlichte im Jahr 2014 die wissenschaftliche Arbeit „TV-Wissenschaftsmagazine auf Heldenreise“. Darin untersuchte er, ob das Stilmittel einer emotionalisierenden Heldendramaturgie auch in moderierten TV-Wissenschaftsmagazinen seinen Platz hat. Obwohl Yogeshwar in seinen Sendungen oft „nur“ sogenannte „Erklärstücke“ liefert, die sich mit einer Aneinanderreihung von Fakten begnügen, fand Mayer immerhin in rund 40 Prozent der Beiträge von „Quarks & Co.“ auch Grundmerkmale der Erzählform der „Heldenreise“. Hauptfigur einer Heldenreise war zu 50 Prozent eine Person – zum Beispiel ein Winzer, der sich unterstützt von Wissenschaftlern einer nahen Uni auf die Suche nach einem rein biologischen Schädlingsbekämpfungsmittel machte, bei der Erprobung eines bestimmten Mittels Rückschläge erlitt und erst erfolgreich war, nachdem er seinen Betrieb radikaler als geplant umstellte.

Wenn er über Politik redet, fällt Yogeshwar auch ein treffender Vergleich ein. Dann denkt er nämlich an das Zeitalter der Aufklärung zurück. Der Begriff Aufklärung bezeichnet die um das Jahr 1700 einsetzende Entwicklung, durch rationales, an der Vernunft orientiertes Denken alle den Fortschritt behindernden Strukturen zu überwinden. Die heutige Situation weckt bei ihm die Angst, viele

Länder könnten sich wieder zurück in die Zeit vor der Aufklärung, in die Dunkelheit des Mittelalters, katapultieren. Alternative Fakten und Verschwörungstheorien sind auf dem Vormarsch. Der Wissenschaft schlägt viel Skepsis entgegen. In den jeweiligen Internetforen hören die Menschen nur das, was sie hören wollen – zum Beispiel, dass es den Klimawandel nicht gibt und die Evolution ein Hirngespinnst ist.

Yogeshwar fordert, die Wissenschaft müsse sich in gesellschaftliche Debatten intensiver einbringen. Die Logik der Aufklärung müsse verteidigt werden: Zu einer zivilisierten Gesellschaft gehöre der offene Dialog und das kritische Hinterfragen. In der „Berliner Zeitung“ wurde der Moderator deutlich: „Die Errungenschaften der Aufklärung sind die Basis dafür, dass dieses Land stabil ist. Diese Errungenschaften stehen nicht zur Disposition.“ In der letzten Zeit habe es etliche Fernsehdebatten gegeben, in denen der wissenschaftliche Sachverstand, gesicherte Erkenntnisse, Statistiken nicht vorgekommen seien.

Um die Prinzipien der Aufklärung in Erinnerung zu rufen, ist Yogeshwar in Berlin am Brandenburger Tor als Redner eines „Science March“ aufgetreten. Seine Botschaft: Wissenschaftler und Bürger müssen alles dafür tun, dass Entscheidungen auch in Zukunft wissenschaftsbasiert gefällt werden. Allen, die Angst vor der Zukunft und insbesondere vor der Digitalisierung haben, empfiehlt er, den Fortschritt nicht als Getriebene über sich ergehen zu lassen, sondern die Chancen des Neuen zu erkennen und das Leben nach wie vor aktiv zu gestalten. Wer sich traue und sich mutig auf das digitalisierte Arbeitsleben vorbereite, der werde überwältigt sein von den neuen „Freiheitsgraden“ der digitalen Kultur.

Yogeshwar hat sein neues Buch („Nächste Ausfahrt Zukunft“), das am 5. Oktober bei Kiepenheuer und Witsch erscheint, diesem Thema gewidmet – genauso wie seinen Vortrag „Eine Gesellschaft im Umbruch – wie Innovationen unsere Arbeit beeinflussen“, den er am Donnerstag, 21. September 2017, auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln (Halle 2.1 Keynote-Arena) halten wird.

Martin Pichler ●

# Ratschläge in Metaphern verwandeln

**HINTERGRUND.** Trainer, Berater und Coachs stehen oft vor der Herausforderung, die Denkanstöße, die sie einem Kunden geben wollen, so zu verpacken, dass sie gehört und bedacht werden. Geschichten zu erzählen kann in solchen Situationen helfen, denn gut konstruierte Metaphern entfalten eine magische Überzeugungskraft.

Eine Metapher ist in erster Linie eine „bildhafte, veranschaulichte Übertragung“ eines Begriffs auf einen anderen Begriff – wobei die Grundlage der Übertragung ein Vergleich ist. Man sagt zum Beispiel Wüstenschiff zu einem Kamel und wenn man überrascht ist, fällt man aus allen Wolken. Eine Metapher im weiteren Sinn kann aber auch eine entsprechend gestaltete Geschichte sein.

Ein Meister im gekonnten Einsatz von Metaphern war der englische Premierminister Sir Winston Churchill. Während des 2. Weltkriegs tritt er sich mit seinen Generälen darüber, ob englische Fallschirmjäger hinter den deutschen Linien abgesetzt werden sollten, um Sabotageakte zu verüben. Etliche Generäle weigerten sich, ihre Elitesoldaten bei solchen Himmelfahrtskommandos zu opfern. Churchill hielt solche Einsätze jedoch im Rahmen seiner Gesamtstrategie

für sinnvoll. Am Ende einer ausgiebigen Besprechung reichte Churchill seinem ärgsten Widersacher unter den Generälen einen Apfel und bat ihn, mit einem seiner Finger ein Loch in den Apfel zu bohren. Der Angesprochene, der nicht wusste, was das sollte, aber andererseits auch nicht als Spielverderber dastehen wollte, verstauchte sich fast den Zeigefinger, als er in den Apfel hineinstecken wollte. Der Apfel blieb heil.

## Die Ebene der Pro- und Kontra-Argumentation verlassen

Dann gab ihm Churchill einen zweiten Apfel, der genau gleich aussah. Beim Versuch mit dem zweiten Apfel bohrte sich der Finger des Generals mit Leichtigkeit in das Fruchtfleisch. „Der zweite Apfel ist im Innern von Maden zerfressen worden“, erklärte Churchill und sagte: „Das

ist für mich die Aufgabe der Fallschirmjäger hinter der Front. Ich möchte, dass wir jetzt abstimmen, ob Sabotagetrupps in Deutschland eingesetzt werden oder nicht.“

Churchill hatte gute Argumente für die Sabotageaktionen, aber seine Gegner hatten auch einleuchtende Gegenargumente. Um die verfahrenere Diskussion zu beenden und mit einem Schlag eine Entscheidung herbeizuführen, bediente sich der Premier einer Metapher. Sie lieferte kein einziges zusätzliches Argument, sondern sorgte dafür, dass die Ebene des logischen Argumentierens verlassen wurde. Mit der Metapher wurde die ganze Pro- und Kontra-Argumentation gewissermaßen ausstrahlt. Man entschied aufgrund von emotionalen Bildern, die man gerade vorgeführt bekommen hatte.

Ende der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts ärgerte sich ein frischgebackener NLP-Trainer, dass er von einigen Unternehmen nicht gebucht wurde, weil die Personaler ihm vorwarfen, die Wirkung des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) sei wissenschaftlich nicht bewiesen. Eines Tages entschloss sich der Trainer zu folgender Entgegnung: „Seit etwa 4.000 Jahren können die Menschen Brot backen. Irgendwann entdeckte jemand zufällig, dass Teig, wenn man ihn liegen lässt, aufgeht. Aber erst vor rund 80 Jahren haben die Menschen herausgefunden, dass das am Stoffwechselprodukt eines Hefepilzes liegt, der Kohlendioxid produziert. Hätte die Menschheit mit dem Brotbacken 4.000 Jahre warten sollen, bis man den Backvorgang wissenschaftlich erklären konnte? Im Grunde ist die Handlungskompetenz der Menschen ihrer Wis-



**Consuelo Casula.** Das zentrale Metaphern-Buch der italienischen Psychologin (Präsidentin der European Society of Hypnosis) wurde gerade ins Deutsche übersetzt.



**George Lakoff.** Der US-Linguistik-Professor gilt in Systemikerkreisen als der Metaphern-Papst. Das Buch „Leben in Metaphern“ ist sein Standardwerk.

senskompetenz immer um Jahrhunderte voraus. Meine Kunden haben es erlebt, dass NLP funktioniert, um Verkäufern durch eine bessere Kommunikation zu mehr Abschlüssen zu verhelfen. Und es liegt ganz bei Ihnen, ob Sie mich jetzt buchen oder ob Sie warten wollen, bis wissenschaftlich geklärt ist, warum meine Trainings funktionieren.“

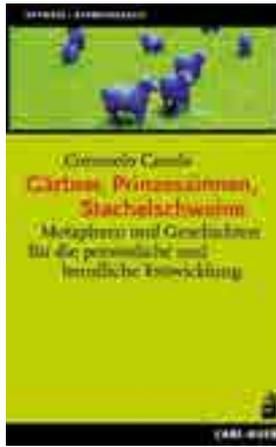
Um passende Metaphern zu finden, sollte man Phantasie sowie ein ausgeprägtes Gespür für plausible Abläufe haben. Wichtig ist natürlich, dass die Metapher, die man immer für einen bestimmten Zweck entwickelt, auch in die Gedankenwelt des „Empfängers“ passt. Es kann durchaus sein, dass es Menschen gibt, die Churchill unsympathisch finden und lieber etwas von erfolgreichen Sportlern lernen wollen. Wer selbst Metaphern erfinden will, der sollte die Konstruktionsanleitungen der italienischen Psychologin Consuelo Casula beachten, die hier stark verkürzt zusammengefasst sind:

### 1 Erzeuge eine Analogie

Die Analogie zwischen der Situation des Klienten und der Situation in der Metapher muss passen, sonst bringt die Metapher beim Klienten keine „Saite zum Klingen“. Die Analogie ist der tragende Pfeiler. Es gilt die Formel: X ist wie Y. Ein Coaching ist wie eine Schatzsuche. Ein Seminar ist wie eine Oase, in der man sich stärken kann. Ein Team ist wie eine Musikband. Eine Metapher ist wie eine Landkarte. Die Metapher muss glaubwürdig sein. Sie will eine natürliche Entwicklung fördern, keine übernatürliche.

### 2 Wähle die Figuren aus

Aus der Wahl der Analogie ergeben sich die Figuren in der Metapher. Wenn der Klient in der Realität ein Mann ist, muss die Hauptfigur in der Metapher nicht unbedingt ein Mann sein. Es kann auch eine Frau, ein Tier, ein Fabelwesen oder eine Gruppe sein. Es ist nicht die Identität, die zählt, sondern es sind die Attribute, die der Identität zugeschrieben werden. Man muss aber beachten, dass vielen Figuren schon eine bestimmte Entwicklung automatisch innewohnt. Wenn die Situation in ein Königreich verlegt wird, dann wird



**Buchtip I.** Consuelo Casula: „Gärtner, Prinzessinnen, Stachelschwein“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2017, 304 Seiten, 34,95 Euro

ein Prinz in der Regel zum König, auch wenn er es selbst noch nicht glauben kann. Ein König muss regieren und lernen, Entscheidungen zu fällen.

### 3 Entwickle eine Struktur

Die Analogie wird durch das Gebot der Strukturgleichheit (Isomorphismus) präzisiert. Die Anzahl der Figuren in der Realität muss 1:1 in die Metapher übertragen werden. Ein Unternehmer, der es nicht schafft, die Firma an seinen Sohn zu übertragen, soll motiviert werden, einen Coach zu engagieren. Dann würde in einer Metapher König Artus mit seinem Ritter Lancelot ein Problem haben und den weisen Zauberer Merlin um Rat fragen. Die anderen Ritter der Tafelrunde dürften in dieser Metapher nicht „mitspielen“. Das würde nur vom zentralen Thema und dessen Lösung ablenken. Strukturgleichheit bedeutet auch, dass die Beziehungen der Figuren in der Metapher unbedingt den tatsächlichen Beziehungen in der Realität entsprechen müssen – auch wenn der Kontext ein völlig anderer ist.

Hinter Casulas Buchtitel „Gärtner, Prinzessinnen, Stachelschwein“ stecken Analogien, die die Autorin gern nutzt: Beziehungen sollte man pflegen wie ein Gärtner seinen Garten. Wenn eine Frau an ihren Aufgaben wachsen soll, dann ist jene Prinzessin ein Vorbild, die während einer Reise zur Persönlichkeit reift und ihre Ressourcen nutzt, um Königin zu sein. Jemand, der sich selbst erziehen sollte, kann vom Stachelschwein lernen, seine Instinkte zu beherrschen.



**Buchtip II.** George Lakoff, Mark Johnson: „Leben in Metaphern“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2011 (siebte Auflage), 272 Seiten, 26,90 Euro

### 4 Bestimme den Kontext

Jede Analogie ist denkbar, aber anschließend muss der Erzähler die einmal angefangene Geschichte auch durchhalten. Wer mit einem Roboter auf einem fernen Planeten anfängt, kann logischerweise nicht mit Mönchen im Mittelalter enden. Offensichtliche Widersprüche und unsinnige Entwicklungen, die man bestenfalls nur noch mit Zauberei erklären könnte, müssen unbedingt vermieden werden. Dem Kontext sind passende Erfahrungen hinzuzufügen. Der Protagonist macht verschiedene (zufällige) Erfahrungen und wird mit der Zeit flexibler in seinen Handlungen. Bislang eindimensionale Denkmodelle werden umstrukturiert. Der Klient bekommt ein Gefühl dafür, wie es ist, zirkulär und vernetzt zu denken.

### 5 Biete Lösungen an

Optimalerweise geben drei Lösungsvorschläge dem Klienten das Gefühl, wirklich wählen zu können. Eine Metapher soll selbstständige Gedankengänge und Entscheidungsprozesse anstoßen.

„Metaphern sind Anleitungen zur Kreativität und zur mentalen Freiheit“, betont Casula an mehreren Stellen ihres sehr informativen Buchs. Es liefert nicht nur brauchbare Konstruktionsanleitungen (im Sinne der Hypnotherapie), sondern zu jedem Kapitel gibt es auch Metaphern aus echten Coaching- oder Therapiesituationen. Insgesamt 116 Geschichten wurden ins Buch eingeflochten.

Martin Pichler ●

# Digitale Medien sind in der Werkzeugkiste etabliert

Foto: Khakimullin Aleksandr / shutterstock.com

**STUDIE.** Digitale und soziale Medien sind zwar nicht das am meisten genutzte Tool in der Werkzeugkiste der Personalentwicklung – Personalentwickler nehmen sie aber zunehmend als hilfreich und notwendig wahr und verwenden sie auch immer häufiger. Das zeigen die Ergebnisse einer Studie, die die Hochschule Rhein-Main in diesem Jahr zum dritten Mal durchgeführt und den Status quo im Vergleich zu 2012 und 2014 untersucht hat.

Mit der Studie „Social and Digital Learning – State-of-the-Art 2017“ hat der Lehrstuhl „Organisation und Personalmanagement“ an der Wiesbaden Business School der Hochschule Rhein-Main im März 2017 zum dritten Mal nach 2012 und 2014 den Einsatz von digitalen und sozialen Medien in der Personalentwicklung untersucht (wir berichteten in Ausgabe 11-12/2014 und 10/2012). Über die drei Erhebungen liegen 482 auswertbare Datensätze vor. 2017 haben sich 91 Fach- und Führungskräfte beteiligt, vor allem HRler aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ziel der Studie war es zu

untersuchen, inwieweit digitale und soziale Medien heute in der Personalentwicklung eingesetzt werden, welche Ziele die Personalentwickler damit verfolgen, welche Potenziale sie sehen, wie sich der Einsatz dieser Medien entwickeln wird und wie Personalentwicklung zukünftig aussehen könnte. Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Ergebnisse vor.

## **Nutzung sozialer und digitaler Medien nimmt stetig zu**

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Einsatz von digitalen und sozialen Me-

dien in der Personalentwicklung über die Jahre kontinuierlich zugenommen hat und weiter zunimmt. Waren es 2012 noch 60 Prozent der Unternehmen, die Social Media in irgendeiner Form in der Personalentwicklung einsetzen, lag der Wert 2014 schon bei 72 Prozent und ist nun, 2017, auf 80 Prozent angestiegen. Am häufigsten bieten sie unternehmens-eigene soziale Netzwerke und Wikis an (in je 40 Prozent der Unternehmen). Personalentwicklungsansätze mit künstlicher Intelligenz oder Augmented Reality sind dagegen mit zwei und drei Prozent aktuell noch Randerscheinungen.



**Werkzeuge.** Neben den klassischen Formaten – wie Learning by Doing – finden sich im Werkzeugkoffer von Personalentwicklern heute immer mehr digitale Tools.

deten Personalentwicklungsansätzen im Unternehmen. Beim Lernen mit Social Media gilt dies nur – genau wie 2014 – für 15 Prozent, bei Augmented Reality für drei Prozent.

### Social Media soll Eigenverantwortung fördern

Auch nach den Gründen für die Social-Media-Nutzung in der Personalentwicklung haben wir die Studienteilnehmer gefragt. Demnach setzen die Unternehmen soziale Medien vor allem deshalb ein, weil sie die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter fördern wollen (51 Prozent). Erst danach folgen – mit abnehmender Bedeutung im Zeitverlauf – Wissensvermittlung und -speicherung. Interessanterweise sehen die Studienteilnehmer bei zwei anderen Aspekten die größten Potenziale des Einsatzes sozialer Medien: nämlich bei der Unterstützung von bedürfnisorientiertem, individuellem Lernen (60 Prozent der Teilnehmer erkennen darin das größte Potenzial) und bei der Vernetzung von Wissensträgern (52 Prozent). Darüber hinaus besteht auch beim Lernen in kleinen Happen eine deutliche Lücke zwischen aktueller Ausrichtung in den Unternehmen und dem Potenzial.

Hier verschenken die Personalentwickler Chancen: Denn mit der Bereitstellung geeigneter Medien könnten sie die berühmte 80-20-Regel kippen, nach der 80 Prozent des Lernens zwar informell erfolgen, aber die Personalentwicklungsbudgets zu 80 Prozent für formelles Lernen verwendet werden.

### Ohne Mitmachkultur kein Social-Media-Einsatz

Als größtes Argument gegen einen stärkeren Einsatz sozialer Medien in der Personalentwicklung nennen die Befragten die gering ausgeprägte Mitmachkultur im Unternehmen. Mehr als zwei Drittel der Befragten (68 Prozent) sehen hierin das größte Hindernis dafür, dass Social Media in der Personalentwicklung generell beziehungsweise effektiv und effizient eingesetzt wird. Bei den Unternehmen, die aus diesem Grund gänzlich oder weitgehend auf Social Media verzichten, liegt eine typische „Henne-Ei“-Problematik vor: Denn gerade durch solche Medien könnten sie die Entwicklung einer Mitmachkultur anstoßen und unterstützen. Ebenfalls ein größeres Hindernis eines (noch) stärkeren Social-Media-Einsatzes in der Personalentwicklung ist nach wie →

Die Bedeutung solcher Lernansätze schätzen knapp zwei Drittel der Teilnehmer als hoch, 25 Prozent gar als sehr hoch ein. Dabei ist auch ein zunehmender Erfolg beim Einsatz dieser Lernansätze festzustellen: Während 2014 erst knapp die Hälfte (47 Prozent) eine Verbesserung feststellen konnte, sind es 2017 fast zwei Drittel (63 Prozent). Von einer Verschlechterung berichtet kein Teilnehmer. Eine Kernherausforderung ist allerdings – aufgrund des oft informellen Lernansatzes, der sich schwieriger darstellt als bei anderen Personalentwicklungsansätzen – die Messung der Verbesserung. Doch obwohl die Bedeutung von digitalen Medien deutlich zugenommen hat, spielen sie auch 2017 in den meisten Unternehmen keine dominante Rolle (siehe Abbildung „Wichtigste Personalentwicklungsansätze“): E-Learning gehört immerhin bei 43 Prozent (2012: 34 Prozent, 2014: 39 Prozent) zu den meistverwen-

## Wichtigste Personalentwicklungsansätze

**Ergebnis.** Auch 2017 gehören nur wenige digitale und soziale Medien (in der Grafik gefettet) zu den Top Fünf der am meisten genutzten Personalentwicklungsansätze. Unverändert führen Learning by Doing am Arbeitsplatz, Frontalunterricht durch Schulungen und Seminare, Coaching/Mentoring (mit Reverse Mentoring) die Rangliste an.



Quelle: Prof. Dr. Thorsten Petry

# personal- und organisationsentwicklung

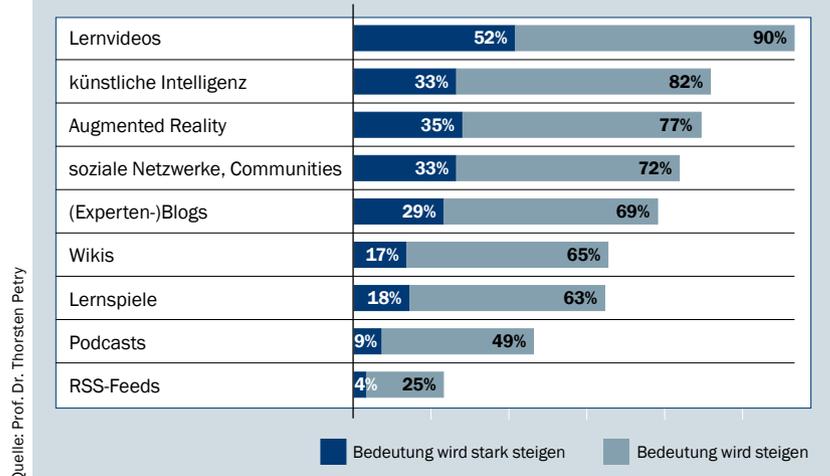
→ vor das unklare Kosten-Nutzen-Verhältnis, das in diesem Jahr 52 Prozent bemängeln (2014: 56 Prozent, 2012: 58 Prozent). Grundsätzlich ist es schon schwierig, den Nutzen von Entwicklungsmaßnahmen zu messen – noch schwieriger wird es, wenn die Mitarbeiter das Lernen informell und eigenverantwortlich organisieren. Hierzu passt das Studienergebnis, nach dem nur sechs Prozent der Unternehmen eine Verbesserung der Personalentwicklungsqualität durch den Medieneinsatz auch tatsächlich messen konnten. Dem schwer zu ermittelnden Nutzen stehen deutlich klarer zu erkennende Kosten gegenüber, sodass der Nachweis der Wirtschaftlichkeit keineswegs trivial ist. Als weitere Hindernisse für einen (stärkeren) Einsatz digitaler Medien in der Personalentwicklung nennen die Befragten Risiken hinsichtlich Datenqualität und -sicherheit sowie die Angst, dass sich Mitarbeiter in die sozialen Medien vor wichtigeren To-dos flüchten könnten.

## Prognose: Bedeutung von digitalen Medien steigt weiter

Trotz aller Bedenken: 90 Prozent der Befragten rechnen damit, dass die Bedeutung von digitalen Medien in der Personalentwicklung weiter zunimmt; jeder Zweite (53 Prozent) erwartet gar einen starken Anstieg (2014: 36 Prozent). Spannend ist die Erwartung hinsichtlich einzelner Ansätze (siehe Abbildung „Entwicklung von digitalen Medien in der Personalentwicklung“): Für Lernvideos, künstliche Intelligenz, Augmented Reality und soziale Netzwerke sieht jeweils

## Entwicklung von digitalen Medien in der Personalentwicklung

**Prognose.** Ein großer Teil der Befragten erwartet, dass die Bedeutung digitaler Medien in der Personalentwicklung künftig zunimmt – vor allem die von Lernvideos, künstlicher Intelligenz, Augmented Reality und sozialen Netzwerken.



eine klare Mehrheit von 72 bis 90 Prozent der Befragten eine Bedeutungszunahme. Führend sind dabei Lernvideos, bei denen 52 Prozent einen starken Bedeutungszuwachs erwarten. Bei künstlicher Intelligenz und Augmented Reality sind die Studienteilnehmer etwas zurückhaltender; 2014 waren diese Themen (fast) noch gar nicht auf dem Radar. Die erwartete Bedeutungszunahme von sozialen Netzwerken überrascht ein wenig, wenn man bedenkt, dass diese bereits relativ häufig im Einsatz sind. Dies lässt sich aber damit erklären, dass dabei in vielen Unternehmen noch großes Potenzial liegt. So zeigt die regelmäßige

Enterprise-2.0-Studie der Hochschule Rhein-Main etwa immer wieder, dass die positiven Effekte, die sich Unternehmen von Social-Collaboration-Plattformen erhoffen, sich weder automatisch noch unmittelbar einstellen. Vielmehr bedarf es dafür kontinuierlicher, begleitender Maßnahmen.

Dennoch zeigt unsere diesjährige Studie: Insgesamt haben sich digitale und soziale Medien in der Werkzeugkiste der Personalentwickler etabliert. Sie sind zwar nicht das meistgenutzte Werkzeug, aber sie gelten immer mehr als hilfreiche und notwendige Instrumente und werden immer häufiger verwendet. Die wachsenden Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz und Augmented Reality sprechen außerdem dafür, dass Personalentwickler ihrem Werkzeugkoffer künftig neue digitale Tools hinzufügen werden. Spannend ist die Prognose von immerhin 23 Prozent (2014: 13 Prozent, 2012: neun Prozent), die glauben, dass diese Medien traditionelle Personalentwicklungsansätze künftig vollständig ersetzen. Bislang ist dies noch schwer vorstellbar. Aber die Zukunft wird zeigen, ob etwa der klassische Frontalunterricht wirklich aus dem Werkzeugkoffer verschwindet und zum alten Eisen gelegt wird.

Thorsten Petry und Tobias Koßmann ●

## AUTOREN



**Prof. Dr. Thorsten Petry**  
lehrt Organisation und Personalmanagement an der Hochschule Rhein-Main und ist als Managementberater, Projektleiter, Trainer und Referent tätig.  
**Hochschule Rhein-Main**  
[www.hs-rm.de](http://www.hs-rm.de)  
[thorsten.petry@hs-rm.de](mailto:thorsten.petry@hs-rm.de)



**Tobias Koßmann**  
hat bis vor Kurzem als Tutor am Lehrstuhl Organisation und Personalmanagement der Hochschule Rhein-Main gearbeitet.  
**Hochschule Rhein-Main**  
[www.hs-rm.de](http://www.hs-rm.de)  
[tobias.kossmann@gmx.net](mailto:tobias.kossmann@gmx.net)



**PRAXISORIENTIERT.  
PRÄGNANT.  
VERSTÄNDLICH.**

**PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS**

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

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

# Firmenkauf: Management übernehmen oder tauschen?

**RATGEBER.** „Können wir mit dem aktuellen Management die Übernahmeziele erreichen?“ Das fragen sich Investoren vor Firmenübernahmen oft nicht, weil sie die Bedeutung des Faktors Mensch unterschätzen oder nötige Infos fehlen. Wer aber rechtzeitig Führungsteam und -kultur der Neuakquise prüft, kann Fehlentscheidungen und Frust verhindern.

Ein Betrieb möchte einen Mitbewerber übernehmen; eine Private-Equity-Gesellschaft plant, Anteile eines Unternehmens zu erwerben oder ein Management-Buy-out zu finanzieren: Wenn potenzielle Investoren solche Deals erwägen, dann engagieren sie meist Heerscharen von Beratern, um zu ermitteln, was für, was gegen den Kauf spricht und wie viel sie bereit wären, für das Unternehmen zu zahlen. Eine eher geringe Rolle spielt bei der sogenannten „Due-Diligence-Prüfung“ meist die Qualität des Managements des Übernahmekandidaten und dessen (Führungs-)Kultur. Dabei sind diese Faktoren

für den Erfolg von Firmenübernahmen wichtig. Denn vom künftigen Management hängt es weitgehend ab, inwieweit die Übernahmeziele erreicht werden.

## Übernahme schafft neue Rahmenbedingungen

Also sollten Investoren vor einer Akquisitionentscheidung prüfen: Können wir mit dem vorhandenen Managementteam unsere geplanten Ziele erreichen oder sind strukturelle und personelle Veränderungen oder Entwicklungsmaßnahmen nötig?

Das tun viele Investoren bislang nicht ausreichend. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass bei vielen Firmenkäufen die gravierendsten personellen Veränderungen nicht unmittelbar nach der Übernahme erfolgen. Oft dreht sich das Personalkarussell erst nach ein, zwei Jahren so richtig. Das heißt: Die neuen Eigner vertrauen zunächst auf das alte Management. Und erst nach einiger Zeit stellen sie fest: Dieses erfüllt unsere Erwartungen nicht. Oder die Top-Executives des übernommenen Unternehmens denken zunächst: „Unter den neuen Herren wird sich nicht viel ändern.“ Doch nach eini-

**Führungsteam.** Bei Firmenübernahmen sollten neue Eigner nicht automatisch aufs alte Management vertrauen, fordert Autor Stephan Jansen (Zweiter von links), der Mittelständler bei Übernahmen berät.



Foto: Beyond the Deal Deutschland/Uwe Noeike

ger Zeit merken sie: „Unter den neuen Rahmenbedingungen möchte oder kann ich nicht arbeiten.“ Also ergreifen sie die Flucht.

Letzteres passiert oft. Denn bei den meisten Übernahmen ändern sich die Rahmenbedingungen des Handelns für das Management stark: Mit ihnen sind in der Regel neue strategische Zielsetzungen verbunden und das „Operative Model“, sprich die Art und Weise, wie die neue Gesellschaft operiert, ändert sich, und hieraus resultieren neue Prozesse und Anforderungen an das Management.

**Ein Beispiel:** Angenommen, ein Unternehmen erwirbt einen Mitbewerber mit langer Firmentradition – primär, weil es sich hiervon den Zugang zu neuen Märkten verspricht. Dann ändert sich die Arbeitssituation des Topmanagements radikal: Plötzlich ist das ehemals stolze eigenständige Unternehmen nur noch eine Art Vertriebsorganisation, die ihr Handeln an den Zielvorgaben der neuen Eigner orientieren muss.

Das ist eine Situation, die von den Top-Executives des akquirierten Unternehmens ein neues Selbstverständnis und verändertes Managementhandeln erfordert. Deshalb sind bei solchen Übernah-

men personelle Veränderungen meist unumgänglich.

## Ein Ausbluten der Organisation verhindern

Bei Firmenübernahmen machen sich die neuen Eigner im Vorfeld oft wenig Gedanken darüber, was daraus für das Management des akquirierten Unternehmens folgt. Anders ist dies bei dessen Top-Executives: Bei ihnen beginnt, sobald die mögliche Übernahme publik wird, das Gedankenkarussell zu kreisen. Sie fragen sich: „Was bedeutet die mögliche Übernahme für mein Unternehmen?“ Und damit ist unlösbar die Frage verbunden: „Was heißt dies für meine berufliche Zukunft?“ Entsprechend schnell sind die Topmanager im akquirierten Unternehmen in solchen Phasen der Ungewissheit zu einem Arbeitgeberwechsel bereit. Das wissen auch die Mitbewerber. Also buhlen sie verstärkt um die Personen, die beim Übernahmekandidaten Schlüsselpositionen innehaben.

Auch deshalb sollten Organisationen, die ein anderes Unternehmen erwerben möchten, im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung analysieren: Welche Fähigkeiten

brauchen wir zum Erreichen der Ziele des Invests? Denn nur dann können sie rasch die für den Erfolg der Übernahme wichtigen Führungskräfte, aber auch Spezialisten identifizieren und an diese das Signal senden: „Wir brauchen euch.“

## Kernfrage: Welchem Ziel dient die Akquisition?

Doch wie sollte ein Unternehmen bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung vorgehen? Zunächst müssen die Verantwortlichen klar definieren: „Was wollen wir mit der Übernahme erreichen? Mögliche Antworten sind:

- Wir wollen uns Zugang zu Know-how verschaffen, das unserer Organisation fehlt.
  - Wir wollen uns neue Kundengruppen erschließen.
  - Wir wollen unsere Stückkosten senken.
- Das Akquizeziel exakt zu definieren, ist wichtig, denn hieraus ergeben sich zum Teil die Antworten auf folgende Fragen:
- Welche Bereiche im Unternehmen und welche der dort vorhandenen Kompetenzen sind für den Erfolg der Akquisition unabdingbar?
  - Welche Struktur und Kultur muss die akquirierte Organisation künftig haben, damit wir unsere Ziele erreichen?

Die Antworten auf diese Fragen wirken sich wiederum auf die Personalentscheidungen aus. Erneut ein Beispiel: Angenommen, ein Unternehmen erwirbt ein anderes vor allem, weil dieses in der Produktentwicklung innovativer ist. Dann stellt häufig dessen Forschungs- und Entwicklungsbereich das Filetstück dar, das bei der Übernahme auf keinen Fall zu Schaden kommen darf. Also sollte bei der Übernahme in diesem Bereich weitgehend die Kontinuität gewahrt bleiben – personell, strukturell und kulturell. Sonst ist die Gefahr groß, genau das zu zerstören, was das Unternehmen attraktiv macht.

Anders ist die Situation, wenn ein Unternehmen einen Mitbewerber primär erwirbt, um seinen Marktanteil auszubauen. Dann ist es vor allem an dessen Kunden und Absatzwegen interessiert. Bei solchen Deals ist es meist sinnvoll, das gekaufte Unternehmen strukturell und kulturell soweit möglich in die ei- →



→ gene Organisation zu integrieren. Bei solchen Mergers wird in der Regel das Topmanagement weitgehend ausgetauscht – auch deshalb, weil es den Alphaspieler auf der Topebene meist schwerfällt, in die zweite Reihe zu treten.

## Frage: Was für ein Management brauchen wir?

Nehmen wir an, der Investor hat seine Übernahmeziele definiert. Er weiß zudem, welche Struktur und Kultur das akquirierte Unternehmen hierfür nach der Übernahme braucht. Dann kann er im nächsten Schritt Folgendes definieren:

- Wie soll das Management des übernommenen Unternehmens künftig strukturiert sein?
- Welches Profil müssen die Personen haben, die dort die Top-Positionen innehaben?

Dies ist wiederum die Voraussetzung, um zu prüfen, welche der bisherigen Top-Executives weiterhin auf der Payroll des Unternehmens stehen sollen und welche nicht.

Dies zu ermitteln ist im Vorfeld von Übernahmen meist nur bedingt möglich. Zwar haben die Investoren oft schon Zugriff auf die Organigramme, die zeigen, wer im Unternehmen auf welcher Position sitzt. Aus diesen Datenblättern geht aber nicht hervor, wie Entscheidungen real getroffen werden. Aus ihnen ist auch nicht ersicht-

lich, wie effektiv die Leiter der Bereiche zusammenarbeiten oder wie diese als Person „ticken“.

Hierüber können die Investoren im Vorfeld von Übernahmen oft nur über Umwege erste Informationen gewinnen – zum Beispiel durch ein Analysieren der ihnen zur Verfügung stehenden betriebswirtschaftlichen Daten oder durch das Befragen von externen Partnern wie Kunden und Lieferanten. Diese Informationen genügen aber gerade bei der zweiten und dritten Führungsebene, die nicht so stark im Rampenlicht steht, meist nicht, um zu ermitteln, inwieweit die Stelleninhaber die Anforderungen für die Übernahme einer Top-Position erfüllen.

## Die Prüfung so früh wie möglich durchführen

Deshalb kann die eigentliche Leadership-Due-Diligence-Prüfung in der Regel erst nach der Übernahme erfolgen. Dann sollte sie jedoch schnellstmöglich geschehen, damit die Führungskräfte Gewissheit über ihr Schicksal erhalten und ihren Mitarbeitern den Halt geben können, den diese in Umbruchsituationen brauchen. Also muss die Leadership-Due-Diligence-Prüfung zum Übernahmzeitpunkt bereits vorbereitet sein.

Eine Leadership-Due-Diligence-Prüfung lässt sich mit einem Management-Audit vergleichen, bei dem mit einer Batterie von Instrumenten versucht wird, einzuschätzen, inwieweit die oberen Führungskräfte einer Organisation

- über die nötigen Kompetenzen verfügen, um ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten, beziehungsweise
- inwieweit sich diese in der neuen Unternehmenskultur zurechtfinden würden, wenn beispielsweise eine stark unternehmerisch geprägte Organisation in eine prozessgetriebene Kultur integriert wird.

Der einzige Unterschied bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung ist, dass hier die zentralen Fragen lauten:

- Welche Top-Executives verfügen über die Fähigkeiten und Eigenschaften, die künftig auf der Managementebene des übernommenen Unternehmens benötigt werden?

- Kann das bisherige Führungsteam auch unter den geänderten Rahmenbedingungen die gewünschte Wirkung entfalten, oder sind personelle und strukturelle Veränderungen nötig?

Das heißt: Bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung ist das Audit auf die angestrebten Veränderungen und die Ziele des neuen Eigners fokussiert. Dies ist wichtig – denn bei Übernahmen gilt: Oft sind gerade die Top-Executives, die im akquirierten Unternehmen in der Vergangenheit die „Erfolgsgaranten“ waren, die „Bremsen“, wenn es um das Erreichen der neuen Ziele geht, wie diese Beispiele zeigen.

### Beispiel 1:

#### Feindliche Übernahme

Ein Anlagenbauer möchte einen Mitbewerber übernehmen. Gegen diese „feindliche Übernahme“ wehrt sich dessen Finanzvorstand vehement – letztlich aber erfolglos, was der Finanzvorstand auch als persönliche Niederlage empfindet. Anschließend fällt es ihm vermutlich schwer, sich mit den neuen Gegebenheiten zu arrangieren und mit den neuen Zielen zu identifizieren. Also müssen sich die neuen Eigner fragen: Ist er – ungeachtet seiner Kompetenz als Finanzvorstand – für uns der richtige Mann?

### Beispiel 2:

#### Übernahme durch größten Mitbewerber

Ein IT-Unternehmen wird von seinem härtesten Mitbewerber geschluckt, über dessen Produkte sich der Vertriebsleiter des übernommenen Unternehmens bisher stets abfällig äußerte – teils aus taktischen Gründen, teils aus Überzeugung. Dann müssen sich die neuen Eigner fragen: Kann der bisherige Vertriebsleiter auch künftig diese Funktion bekleiden? Verliert er nicht seine Glaubwürdigkeit, wenn er plötzlich die Produkte des ehemaligen Mitbewerbers lobt und vertreibt? Zuweilen wird das Ergebnis der Prüfung lauten: „Wir brauchen Herrn Müller noch in einer Übergangsphase. Doch danach ...“ Dann sollten die neuen Eigner jedoch wenn möglich mit offenen Karten spielen und mit dem Manager ein Agreement aushandeln, das den Interessen aller Beteiligten entspricht.

Stephan Jansen ●



**AUTOR**

**Stephan Jansen** ist geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung „Beyond the Deal Deutschland“, Frankfurt. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen und bei deren Integration.

**Beyond the Deal Deutschland**  
Westhafenplatz 1  
60327 Frankfurt am Main  
Tel. 069 710456503  
www.beyondthedeal.de

# WILLKOMMEN ZUKUNFT.

20 Jahre Haufe Personal Office.



## BLICKEN SIE MIT HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD IN DIE ZUKUNFT

Nutzen Sie mit Haufe Personal Office Gold **eine der modernsten Datenbanklösungen** mit vielen zukunftsweisenden Funktionen.

Zusätzlich zu jeder Bestellung erhalten Sie eine **Virtual Reality Brille gratis**. Zusammen mit Ihrer VR-Brille und der Haufe App „Willkommen Zukunft“ blicken Sie schon heute in die HR-Welt von morgen. Ein Blick in die Zukunft, der sich für Sie lohnen wird.

**Jetzt mehr erfahren:**  
[www.haufe.de/gold20](http://www.haufe.de/gold20)  
0800 72 34 247 (kostenlos)

**ZWÖLF THESEN.** Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen (und nicht etwa Roboter) führen! Das sollten sich die Geschäftsleitungen deutscher Unternehmen immer wieder ins Bewusstsein rufen.

# Führen im digitalen Zeitalter

Was sind aus der Warte von Managern die größten Herausforderungen im digitalen Zeitalter? Das wollte das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) wissen. Deshalb startete es eine „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Onlinebefragung.

Von den Teilnehmern erachten die meisten „eine zunehmende Vernetzung“ als die größte Herausforderung (43 Prozent). Auf Platz 2 folgt „das nötige Einbinden der Mitarbeiter“ (42 Prozent). Dies ist laut Aussagen von Barbara Liebermeister, der Leiterin des IFIDZ, naheliegend, denn wenn das Handlungs- und Marktumfeld komplexer werde, sei es auch schwieriger, den Mitarbeitern zu vermitteln, warum gewisse Dinge sinnvoll und zielführend seien und andere Dinge eben ganz und gar nicht.

Auf Platz 3 der größten Herausforderungen folgt „der wachsende Change-/Innovationsbedarf“ (38 Prozent), gefolgt von dem veränderten Kommunikationsverhalten (32 Prozent). Nur 23 Prozent der Führungskräfte erachten jedoch – anders als von den Medien oft und gerne suggeriert – die Herausforderungen, die aus den „veränderten Bedürfnissen“ der jungen Mitarbeiter (Digital Natives) resultieren, als groß.

Das liegt laut Liebermeister vermutlich auch daran, dass viele Manager der mittleren Führungsebene heute bereits selbst „Digital Natives“ sind – also 35- oder 40-Jährige, die mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie aufwuchsen. Entsprechendes gilt für „die zunehmende Team- und Projektarbeit“. Sie ist in den meisten Unternehmen heute eine eingeübte und gängige Praxis, die den Arbeitsalltag prägt. Deshalb stellt sie die Führungskräfte kaum noch vor größere Herausforderungen (12 Prozent), die einem Chef unlösbar erscheinen.

Viele Führungskräfte fragen sich allerdings, ob Führung in Zeiten zunehmender Projektarbeit und der Dezentralisierung von Entscheidungen überhaupt noch erforderlich ist. Liebermanns Antwort: „Chef ist künftig nicht mehr derjenige, der in einer bestimmten Position sitzt. Ein respektierter Vorgesetzter ist vielmehr der, der die richtige Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern wahr. Denn eines bleibt im digitalen Zeitalter gleich: der Mensch. Er ist gar nicht so digital, wie wir vielleicht denken.“ Die Führungskraft von morgen müsse deshalb ein Menschenmanager sein. Der Zahlenmanager habe ausgedient.

Liebermeister hat auf der Basis der Umfrage und auf der Grundlage ihrer eigenen Beratungserfahrung zwölf Voraussetzungen für gute Führung in Zeiten digitaler Komplexität zusammengefasst:



**AUTORIN**

**Barbara Liebermeister**  
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag Liebermeisters neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter**  
**Hamburger Allee 26-28**  
**60486 Frankfurt am Main**  
**Tel. 069 719130965**  
**www.ifidz.de**

### **These 1:**

#### **Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!**

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

### **These 2:**

#### **Menschen können nur durch Menschen geführt werden!**

Skype, I-Phone und Co. vereinfachen zwar häufig unser Leben. Kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

### **These 3:**

#### **Lieber Menschenkenner als Fachexperte sein!**

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

### **These 4:**

#### **Kreativität ist überhaupt nicht programmierbar!**

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“,

„Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

#### **These 5:**

##### **Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!**

Moderne Führungskräfte sind keine Allesbesser-Wisser. Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

#### **These 6:**

##### **Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!**

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

#### **These 7:**

##### **Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!**

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen, wertschätzenden Umgang voraus.

#### **These 8:**

##### **Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!**

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser, als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

#### **These 9:**

##### **Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!**

Die „Digital Natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckt und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „Digital Immigrants“ sind. Auch sie wollen bei vielen Vorhaben genau wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen, auch wenn dies im Businessalltag schwerfallen mag.

#### **These 10:**

##### **Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!**

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren. Somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

#### **These 11:**

##### **Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!**

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

#### **These 12:**

##### **Ohne Vernetzung läuft nichts!**

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben. Sich offline zu vernetzen, ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

**Barbara Liebermeister ●**

## **HFU Akademie** Weiterbilden auf höchstem Niveau



### **Hochschule Furtwangen Akademie**

*Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen*

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Gesundheitswissenschaften
- Service Management
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

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

[info@hfu-akademie.de](mailto:info@hfu-akademie.de)



### **Zukunft schenken! Zu jedem Anlass!**

Ein Geschenk das Jahr für Jahr Gutes bewirkt? Das gibt es! Schenken Sie eine Zustiftung zur SOS-Kinderdorf-Stiftung und bereiten Sie Freude mit einer individuellen Geschenkkunde. Damit unterstützen Sie benachteiligte Kinder. Jetzt und in Zukunft.

Petra Traag, 089 12006-109  
[petra.traag@sos-kinderdorf.de](mailto:petra.traag@sos-kinderdorf.de)



**SOS-Kinderdorf-Stiftung**  
[www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)

# „Wir sind einfach zu gute Profis im Lügen“

**PHYSIOGNOMIK I.** Wie gut können wir Lügen am Gesichtsausdruck eines Menschen oder gar an einzelnen Mikroexpressionen seiner Gesichtsmuskeln erkennen? Ein Überblick über die Versprechungen umstrittener Trainingsanbieter.



Als Begründer der modernen Emotionserkennung gilt Paul Ekman. Der heute 83-jährige US-Psychologe identifizierte sieben Basisemotionen Ärger, Angst, Trauer, Ekel, Überraschung, Verachtung und Freude, die angeblich universell bei allen Menschen vorhanden seien – wovon sich die Wissenschaftler allerdings streiten.

1978 publizierte Ekman sein „Facs“-System. Die Abkürzung steht für „Facial Action Coding System“ – ein Kodierungssystem für Gesichtsbewegungen. Dabei wird jeder sichtbaren Bewegung der mimischen Muskulatur eine „Bewegungseinheit“ zugeordnet, die eine einzelne oder mehrere Muskelbewegungen zusammenfasst. So ist es möglich, Gesichtsausdrü-

cke zu beschreiben und zu klassifizieren. Insgesamt gibt es 44 solcher Einheiten. Dazu gehören zum Beispiel das Heben des oberen Augenlids oder das Rümpfen der Nase. Das Facs-Modell gilt als wissenschaftlich einigermaßen fundiert und bildet auch die Grundlage für zahlreiche Softwareprogramme zur Emotionserkennung wie das Programm „Shore“ des Fraunhofer Instituts in Erlangen.

## Mittels Mikroexpressionen Lügner erkennen?

Die automatische Mimikanalyse kann emotionale Reaktionen in Echtzeit erfassen und wird vor allem im Bereich der Marktforschung eingesetzt. Sie soll spon-

tane Reaktionen auf einen Werbespot oder ein Produkt zeigen.

Bereits seit 1967 beschäftigt sich der US-Psychologe zudem mit den sogenannten Mikroexpressionen. Das sind Gesichtsausdrücke, die „innerhalb von 1/25 Sekunden auftreten und die wahren Emotionen einer Person zeigen“, heißt es auf der Website der Paul Ekman Group. Wenn jemand seine Gefühle verbergen wolle, dann offenbarten sie sich oft trotzdem durch die extrem kurzen Gesichtsausdrücke. „Die meisten Menschen erkennen diese wichtigen Hinweise nicht, aber mit Ekman's Tools können sie das lernen“, wirbt die Ekman Group. Ekman wirkte auch als wissenschaftlicher Berater bei der TV-Serie „Lie to Me“ mit,



Foto: Olly / shutterstock.com

deren Hauptfigur Dr. Cal Lightman als weltbesten menschlichen Lügendetektor durch die Analyse des Gesichtsausdrucks und der Körpersprache Lügen und Täuschungen aufdecken kann. Seine Firma war auch für Sicherheitsdienste und das Militär tätig. Längst arbeiten auch viele Trainer in Deutschland mit Ekmans Mikroexpressionen und versprechen ihren Teilnehmern, dadurch Lügen besser entlarven zu können.

Doch die Theorie der Mikroexpressionen ist höchst umstritten. „Ekmans Theorie hat einer kritischen Prüfung bisher nicht standgehalten“, erklärt Claus-Christian Carbon, Psychologieprofessor an der Universität Bamberg und Forscher im Bereich Wahrnehmungspsychologie. So referiere

Ekman immer wieder auf wissenschaftliche Artikel, die entweder nicht zugänglich sind oder deren Existenz nicht sicher ist, da sie nicht in den entsprechenden Datenbanken zu finden sind. In ihrer von Professor Carbon betreuten Diplomarbeit hat Ute Brütting trotz intensiver Suche und Nachfrage bei Ekman keine überzeugenden wissenschaftlichen Studien zu der Theorie gefunden.

Dennoch setzte man in den USA auf Ekmans Mikroexpressions-Theorie. So berichtete die Zeitschrift „Nature“ im Mai 2010, dass rund 3.000 Mitarbeiter der Transportation Security Administration (TSA) an 161 Flughäfen mit einem auf Ekmans Theorie basierenden Programm geschult wurden, um Personen identifizieren zu können, die eine potenzielle Sicherheitsbedrohung darstellen. Von Januar 2006 bis November 2009 wurden damit mehr als 232.000 Passagiere einem zusätzlichen Sicherheitscheck unterzogen. Weniger als ein Prozent davon wurde festgenommen – allerdings nur wegen krimineller Vergehen, die nichts mit Terrorismus zu tun hatten. Das Millionen Dollar teure Programm gilt daher als gescheitert. Bereits 2008 hatten die beiden kanadischen Forscher Stephen Porter und Leanne ten Brinke in ihrer Studie „Reading between the lies“ die Existenz und Relevanz der Mikroexpressionen stark in Zweifel gezogen. Das Durchsickern von inkonsistenten Emotionen geschah bei allen Personen mindestens einmal und dauerte länger als die Mikroexpressionen. Diese traten nur bei 21,95 Prozent der Studienteilnehmer auf.

Ekmans Behauptung, dass sich allein aufgrund der Gesichtsausdrücke 70 Prozent aller Lügen entdecken lassen, hält bisher ebenfalls keiner empirischen Prüfung stand. „Zahlreiche Metaanalysen zeigen, dass die Entlarvung von Lügern nur knapp über der Ratewahrscheinlichkeit liegt und sich auch kaum trainieren lässt“, erklärt Oliver Wilhelm, Professor für psychologische Diagnostik an der Universität Ulm. Weil wir wahrnehmen wollen, was andere fühlen und andere genau das verbergen wollen, gebe es so etwas wie ein Wettrüsten. Und da Lügen sanktioniert werden, wenn sie auffliegen, strengen wir uns besonders an, erfolgreich zu lügen. „Wir sind zu gute Profis

im Lügen“, so der Psychologe. Wie Gesichtsausdrücke täuschen können, zeigt auch ein Experiment, das Professor Wilhelm durchgeführt hat. Dabei bekamen die Versuchspersonen sehr schmerzhaft Elektroschocks. Einmal sollten sie ihre Schmerzen im Gesichtsausdruck zeigen und ein anderes Mal sollten sie sich nichts anmerken lassen. „Menschen können ihre Gesichtsmuskeln unterschiedlich gut steuern“, so der Psychologe. „Bei manchen hat trotz Schmerz nicht mal eine Augenbraue gezuckt.“ Vom Gesichtsausdruck automatisch auf die Emotion einer Person zu schließen, könne daher irreführend sein.

### **Kann man es trainieren, Lügner zu erkennen?**

Skeptisch ist Wilhelm auch, ob sich die Emotionswahrnehmung trainieren lässt. „Die Wirksamkeit der Trainings ist grundsätzlich zu hinterfragen“, so der Psychologe. Zum einen sei es nicht so einfach, die Emotionswahrnehmung zu messen. Zum anderen sei Emotionserkennung eine kognitive Leistung mit einem hohen genetischen Anteil, was sich nur schwer trainieren lasse, so Wilhelm. „Das scheitert schon daran, dass wir als soziale Wesen im Laufe unserer Entwicklung automatisch unzählige Gesichter sehen“, erklärt der Wissenschaftler. Da sei ein gezieltes Training nicht wahrnehmbar. Die wenigen brauchbaren Studien hätten ergeben, dass ein Training nur sehr beschränkt funktioniere. In einem Experiment entwickelte er mit seinen Kollegen ein Trainingssystem zur genauen Erinnerung von Gesichtern und der Geschwindigkeit der Gesichtserkennung. Dabei trainierten Erwachsene 29 Tage lang jeweils 15 Minuten am Computer. Das Training der Geschwindigkeit zur Gesichtserkennung führte zwar zu besseren Leistungen, der Trainingseffekt wirkte sich dabei jedoch genauso gut auf die Verarbeitung anderer Stimuli aus. Das Training scheint daher eher die allgemeine Fähigkeit zur Verarbeitung von komplexen visuellen Reizen zu beeinflussen und nicht nur die von Gesichtern. Was die Genauigkeit der Erinnerung von Gesichtern angeht, wurden keine Trainingseffekte gefunden.

**Bärbel Schwertfeger ●**

# „Der erste Eindruck wird durch Vorurteile verfälscht“

**PHYSIOGNOMIK II.** Gibt es einen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass man den Charakter einer Person anhand des Gesichts erkennen kann? Alexander Todorov, Psychologieprofessor an der renommierten Princeton-Universität in den USA, verneint diese Frage. Beim ersten Eindruck achten wir vor allem auf das Gesicht. Doch die Deutung von Gesichtsausdrücken basiert oft nur auf Stereotypen und Vorurteilen.

## Warum achten wir so sehr auf das Gesicht, wenn wir einen Menschen beurteilen?

**Alexander Todorov:** Gesichter ziehen unsere Aufmerksamkeit automatisch an und das beginnt bereits sehr früh im Leben. Schon Neugeborene schauen lieber auf gesichtsähnliche Dinge als auf andere Objekte. In Kombination mit unserer intensiven Erfahrung mit Gesichtern in unseren ersten Lebensjahren führt dies zur Entstehung eines komplexen Netzwerks in unserem Gehirn zur Verarbeitung von Gesichtern. Kurz gesagt: Gesichter spie-

## Wie bilden wir uns denn diesen berühmten „ersten Eindruck“?

**Todorov:** Unser erster Eindruck basiert vor allem auf unserer Wahrnehmung. Wir formen ihn automatisch, ohne darüber nachzudenken. Je nach Situation haben wir dann zum Beispiel einen Eindruck von Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz oder Dominanz. In Situationen, in denen die Vertrauenswürdigkeit von anderen wichtig ist, etwa wenn wir eine Investment-Entscheidung treffen müssen, bilden wir unseren Eindruck nach dem Aussehen. Dabei scheint der Eindruck, den

rakter des anderen zu deuten, also etwas, das über die Zeit und verschiedene Situationen hinweg stabil ist.

## Also können wir nicht vom Gesicht auf die Persönlichkeit schließen, wie es die Physiognomik behauptet?

**Todorov:** Nein. Bis zu einem gewissen Ausmaß können Gesichter einen emotionalen und kognitiven Zustand zeigen – zum Beispiel, wenn jemand übernächtigt ist – oder unser Alter, Geschlecht und unsere ethnische Zugehörigkeit. Aber all die Signale sind nie eindeutig. In meinem Buch zeige ich einige Trugbilder, wo dasselbe Gesicht als Mann oder Frau wahrgenommen werden kann, nur wenn man den Kontrast verändert.

## „Wenn Computer am Gesicht erkennen sollen, ob jemand ein Terrorist ist, dann führt der Einsatz solcher Technologien nur zu mehr unfairer Diskriminierung.“

len eine ganz besondere Rolle in unserem mentalen Leben. Wir können Gesichter anderer erkennen, ihren emotionalen Zustand erfassen und mit ihnen kommunizieren.

## Der Untertitel Ihres Buchs „Face Value“ (Princeton University Press, 2017) lautet „Der unwiderstehliche Einfluss des ersten Eindrucks“. Warum ist dieser erste Eindruck so wichtig für uns?

**Todorov:** Er ist deshalb wichtig, weil wir uns stets sofort einen Eindruck machen und danach handeln. Das hat allerdings oft ganz fatale Folgen, weil dieser Eindruck eben kein verlässlicher Hinweis auf den Charakter des Menschen ist, der uns gegenübersteht.

bestimmte Gesichtsausdrücke bewirken, auf verschiedenen Konfigurationen von Gesichtszügen zu basieren. So sind zum Beispiel Eindrücke von Vertrauenswürdigkeit stark mit emotionalen Ausdrücken verbunden, selbst wenn diese sehr subtil und kaum wahrnehmbar sind. Gesichter, die glücklich wirken, werden als vertrauenswürdig wahrgenommen. Ärgerliche Gesichter dagegen als wenig vertrauenswürdig. Und männliche Gesichter werden als dominanter wahrgenommen. Der erste Eindruck kann vielleicht im Moment der Interaktion richtig sein, weil emotionale Ausdrücke oft unsere Intentionen und unseren psychischen Zustand zeigen. Aber sie sind oft falsch, wenn es darum geht, den Cha-

## Der erste Eindruck entsteht innerhalb von 30 bis 40 Millisekunden. Was passiert, wenn wir mehr Zeit haben oder mehr Informationen über die Person bekommen? Korrigieren wir dann unseren ersten Eindruck?

**Todorov:** Wir haben viele Experimente gemacht, die zeigen, dass 30 bis 40 Millisekunden genügen, um ausreichend Informationen zu bekommen und sich anhand des Gesichtsausdrucks einen Eindruck zu verschaffen. Wenn wir einen Ausdruck länger sehen, verändert das nur unser Selbstvertrauen und wir werden uns unseres Eindrucks noch sicherer. Aber wenn wir Informationen über die Person bekommen, die im Widerspruch zu unserem ersten Eindruck stehen, können wir unsere Meinung auch schnell wieder ändern – vorausgesetzt, wir glauben dieser Information.



**Alexander Todorov.** Er ist Professor für Psychologie an der Princeton University in New Jersey und gilt als einer der renommiertesten Forscher zum Thema „Gesichterwahrnehmung“.

**In Ihrem Buch beschreiben Sie Experimente, bei denen den Versuchspersonen neutrale Gesichter gezeigt wurden und sie diese einem Arzt, einem Verbrecher oder einem Ingenieur zuordnen sollten. Dabei gab es große Übereinstimmungen. Wie lässt sich das erklären? Gibt es eine genetische Komponente bei der Gesichtserkennung?**

**Todorov:** Es gibt tatsächlich Forschung zum genetischen Anteil bei der Gesichtserkennung. Aber das hat damit nichts zu tun. Hier geht es um soziale Stereotype. Berufe sind verbunden mit bestimmten Stereotypen und wir projizieren diese Stereotype auf Gesichtsmerkmale.

**Ihre Forschung zeigt, dass bereits kleine Variationen im Gesichtsausdruck unseren Eindruck komplett verändern können und ein Gesicht dann mehr oder weniger vertrauensvoll oder introvertierter beziehungsweise extrovertierter wahrgenommen wird. Wie funktioniert das?**

**Todorov:** Wir machen aus zu wenig Informationen zu viel, wenn wir unseren Eindruck bilden. Dabei spielen emotionale Ausdrücke eine wichtige Rolle. Wenn Sie lächeln, glauben die Menschen, dass Sie extrovertiert sind und vertrauensvoller. Wenn Sie übermüdet sind, denken die Leute, Sie sind weniger intelligent.

**Warum tappen wir bei der Gesichtserkennung immer wieder in Fallen, wenn diese für uns doch so wichtig ist?**

**Todorov:** Die Gesichtserkennung ist sehr wichtig, um andere zu erkennen. Und wenn wir jemanden als Person kennen, sind wir auch phänomenal gut darin. Wir können bekannte Gesichter aus einer großen Entfernung oder sogar anhand von verzerrten Bildern erkennen. Das Problem ist, dass wir glauben, wir könnten das genauso gut bei unbekanntem Gesichtern. Aber das stimmt nicht. Wenn wir einen Menschen nicht kennen, wissen wir oft nicht einmal, ob verschie-

dene Fotos von ihm auch immer dieselbe Person zeigen. Im Fall von bekannten Personen aktivieren Fotos unser Wissen und unsere Gefühle gegenüber dieser Person. Im Fall von Fremden aktivieren sie nur unsere Vorurteile. Eine Konsequenz davon sind falsche Berichte von Augenzeugen. Tatsächlich sind ihre ungenauen Aussagen der Hauptgrund für falsche Verurteilungen.

**Sie behaupten, dass unser Eindruck auf Stereotypen und Vorurteilen basiert. Wie kann man das erklären?**

**Todorov:** Wir neigen dazu, eine ärgerlich schauende Person als schlechte Person zu beurteilen. Aber sie kann eben nur ärgerlich sein, weil sie gerade einen Streit mit ihrem Partner hatte. Wir neigen dazu, Gesichtern zu vertrauen, die uns vertraut sind. Daher vertrauen wir Gesichtern unserer eigenen Ethnie natürlich mehr. Dasselbe gilt für Gesichter, die denen von guten Freunden ähneln.

**Sie haben bei Ihren Forschungen herausgefunden, dass der erste Eindruck sogar den Ausgang von politischen Wahlen voraussagen kann. Wie funktioniert das? Und welche Politiker haben bessere Chancen?**

**Todorov:** Politiker, die kompetenter wirken, werden eher gewählt. Diesen Effekt haben zahlreiche Studien in einem Dutzend verschiedener Länder gezeigt. Generell werden Wähler mit einem hohen Politikwissen nicht vom Aussehen beeinflusst. Aber Wähler, die so gut wie nichts wissen, verlassen sich auf das Aussehen, wenn sie ihre Wahlentscheidung treffen. Und diese Wähler können eine Wahl entscheiden. Je nach politischer Gesinnung werden dabei unterschiedliche Stereotype bevorzugt: Konservative favorisieren eher dominante und männliche Gesichter, Linke eher weniger dominante und weibliche Gesichter.

**Und wie sieht ein kompetentes Gesicht aus? Und was können Politiker tun, um besser anzukommen?**

**Todorov:** Es ist immer schwierig, verbal zu beschreiben, was zu den Stereotypen bestimmter Eindrücke führt. Deshalb haben wir mathematische Modelle entwickelt, um diese Eindrücke zu visualisie- →

→ ren. In meinem Buch werden diese Stereotype ausführlich illustriert. Politiker können besonders schmeichelhafte Bilder nutzen, was sie auch bereits tun.

### Und was ist mit Donald Trump? Sieht er etwa kompetent aus?

**Todorov:** Der erste Eindruck einer Person entsteht, wenn wir nichts über sie wissen. Wenn Wissen, das mit ideologischen Präferenzen verbunden ist, dazukommt, handeln Menschen immer entsprechend ihrer ideologischen Präferenzen. In unseren Studien haben wir stets bekannte Politiker ausgeschlossen und nur die Eindrücke von Politikern berücksichtigt, die den Versuchspersonen unbekannt waren.

### Wenn unser erster Eindruck oft durch Stereotype und Vorurteile geprägt ist, was können wir dagegen tun?

**Todorov:** Man sollte stets auch Informationen über das bisherige Verhalten berücksichtigen. Bei der Einstellung von Mitarbeitern wären das die Leistungsfähigkeit im letzten Job, die Referenzen oder andere Informationen. All das ist informativer als jeder erste Eindruck.

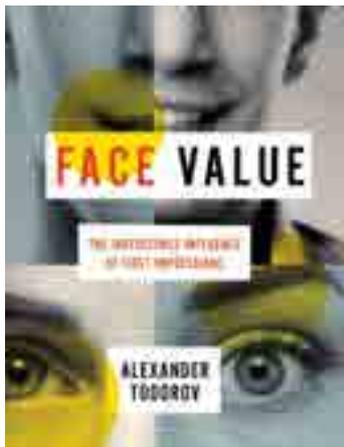
### Ihr Buch beginnt mit einem ausführlichen Kapitel über Physiognomik. Gibt es irgendeinen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass man den Charakter einer Person anhand des Gesichts erkennen kann?

**Todorov:** Nein. In meinem Buch geht es in vier Kapiteln genau darum, dass es keine Belege gibt.

**„Wenn Sie lächeln, glauben die Menschen, dass Sie extrovertiert sind. Wenn Sie mal übermüdet sind, denken die Leute gleich, Sie seien weniger intelligent.“**

### In Deutschland gibt es zahlreiche Headhunter, Berater und sogar erfahrene Personalmanager, die auf die Physiognomik setzen, etwa im Recruiting. Warum ist die Pseudolehre noch immer so attraktiv?

**Todorov:** Weil der erste Eindruck so unwiderstehlich ist, erscheint er uns glaubwürdig. Aber wir überprüfen nie ernsthaft, ob er wahr ist oder nicht.



**Alexander Todorov.** „Face Value: The Irresistible Influence of First Impressions“, Princeton University Press 2017, 327 Seiten, 27,99 Euro (bei Amazon)

### Sie haben vor Kurzem ein Forschungspaper „Physiognomik in neuen Kleidern“ veröffentlicht, in dem Sie beschreiben, dass Physiognomie auch in moderner Software versteckt ist. Können Sie erklären, wie das geht?

**Todorov:** Nur weil man beim maschinellen Lernen einen Algorithmus nutzt, um eine Vorhersage zu machen, heißt das noch lange nicht, dass man eine vorurteilsfreie Vorhersage bekommt. In einen Algorithmus fließen viele Annahmen ein und die Vorhersage hängt auch davon ab, welche Worte und Bilder ich in den Algorithmus einspeise. Wenn man darüber nicht sorgfältig nachdenkt, können diese Dinge verzerrte Vorhersagen generieren, die unfaire Ergebnisse bestätigen. In den USA lag zum Beispiel die „vorhersagende Polizeiarbeit“ im Trend, bei der eine Software vorhersagt, wo die Polizei stärker präsent sein sollte. Das war typischer-

weise eher in den ärmeren, afrikanisch-amerikanisch geprägten Vierteln der Fall. Aber wenn man mehr Polizei dort hinschickt, kann das natürlich auch zu mehr Verhaftungen führen – was wiederum den Teufelskreis von Stereotypen und Diskriminierung verstärkt.

### In dem Paper beschreiben Sie auch eine Studie von den beiden Forschern Xiaolin

**Wu und Xi Zhang von der renommierten Shanghai Jiao Tong University. In dieser Studie wird behauptet, dass sich durch maschinelles Lernen allein anhand des Führerschein-Fotos einer Person mit einer Genauigkeit von fast 90 Prozent erkennen lässt, ob die Person ein verurteilter Krimineller ist. Was ist falsch an der Studie?**

**Todorov:** In der Studie stimmt vieles nicht. Die Algorithmen des maschinellen Lernens sind extrem machtvoll, aber wir haben oft keine Ahnung, was die Computer wirklich anhand der vorgelegten Bilder lernen. In dieser Studie nutzten die Autoren nur sechs Fotos. Drei zeigten nicht-verurteilte Personen, drei verurteilte Personen. Alle Personen, die nicht verurteilt waren, trugen Anzüge. Bei den Verurteilten trägt keiner einen Anzug. Dieses triviale Merkmal wird sofort vom Algorithmus gelernt, weil er einfach nach irgendwelchen Merkmalen sucht, die die beiden Bilderreihen unterscheiden. Zudem gibt es klare Unterschiede bei den Gesichtsausdrücken der Verurteilten und der Nicht-Verurteilten. Der Algorithmus kann also völlig falsche Korrelationen zwischen den Verurteilten beziehungsweise Nicht-Verurteilten und den Unterschieden auf ihren Fotos lernen.

**Ein anderes Beispiel ist das israelische Start-up Faception, das behauptet, allein anhand des Gesichts mit 80-prozentiger Genauigkeit zu erkennen, ob jemand ein Terrorist ist. Auf Anfrage schickte mir der CEO sogar Forschungsartikel von Ihnen als Beleg für die wissenschaftliche Fundierung seiner Versprechen. Ist das eine neue Form der Täuschung, Physiognomik zu nutzen und das gleichzeitig zu bestreiten?**

**Todorov:** Absolut. Ich war wirklich geschockt, dass sie meine Forschung als Grundlage für ihr Unternehmen nutzen. Meine Forschung zeigt, dass wir gemeinsame Stereotype über das Aussehen haben und nicht, dass diese Stereotype auch stimmen. Faception ist das perfekte Beispiel für die neuen Kleider der Physiognomik. Die Physiognomik mit moderner Technologie zu verbinden, ist für mich eine Horrorgeschichte. Das führt nur zu mehr unfairer Diskriminierung.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

# METHODENTAG FÜHRUNG

Wie Sie Führung als zentralen Erfolgsfaktor  
in Ihrem Unternehmen erfolgreich nutzen

28. Oktober 2017 | Frankfurt/M.

Wirksame, konkret umsetzbare Impulse für die Praxis von Experten erwarten Sie!



**KEYNOTE**  
**Andreas Buhr**  
buhr-team.com

Führung geht heute anders



**Dr. Regina Mahlmann**  
www.dr-mahlmann.de

Gegenwärtig populäre  
Führungsmethoden:  
Welche Methode wofür?



**Dr. Anke Nienkerke-Springer**  
www.nienkerke-springer.de

Neues Denken für neue  
Herausforderungen – die  
neue „DNA“ für Führungs-  
kräfte und Manager



**Pia Struck**  
unternehmensinnovation.de

Digitalisierung durch  
Innovationskultur:  
Überlebenskurs für  
Unternehmen



**Simone Langendörfer**  
www.simone-langendoerfer.de

Gesundes Führen in der  
Digitalen Zeit



**Karl Kaiblinger**  
www.planspielzentrum.at

Führungsverhalten  
aktiv trainieren mit  
dem Planspiel



**FINAL KEYNOTE**  
**Dr. Bernhard von Mutius**  
www.vonmutius.de

Disruptive Thinking – Von  
der Inspiration zur Aktion

**Bis 10.09.2017  
anmelden und  
Frühbucherrabatt  
sichern!**

\* Änderungen vorbehalten

Partner:



www.gabal-verlag.de



www.juenger.de



www.bahn.de



www.marketing-boerse.de

Veranstalter: **GABAL e.V.**



www.gabal.de/impulstage/  
herbst-impulstag-2017/

#gabalhit17

# Digitalisierung als Wachstumschance für Akademien

**WEITERBILDUNGSTRENDS 2017.** Der Wuppertaler Kreis, ein Verband für betriebliche Weiterbildung, hat seine „Verbandsumfrage 2017“ veröffentlicht. Die gute Konjunktur in Deutschland und der Trend zur Digitalisierung bescheren den Mitgliedern weiter steigende Umsätze – auch wenn das Wachstum nicht mehr so rasant wie im Vorjahr voranschreitet. Viele Befragte berichten außerdem von steigenden Honoraren für Trainer- und Dozenten.

Der Wuppertaler Kreis e.V. bezeichnet sich selbst als den „Verband der führenden Weiterbildungsunternehmen der deutschen Wirtschaft“. 47 große Weiterbildungsanbieter wie zum Beispiel die Technische Akademie Wuppertal, die Akademien von Tüv Nord und Tüv Süd oder DB Training sowie Telekom Training sind Mitglieder. Alle 45 zusammen erwirtschafteten im Jahr 2016 einen Umsatz von 1,4 Milliarden Euro. Dafür wurden 155.600 Seminare für 1,4 Millionen Teilnehmer durchgeführt.

In der ersten Hälfte eines Jahres befragt der Wuppertaler Kreis traditionell seine

Mitglieder, mit welchem Gesamtumsatz sie am Ende des Jahres wohl rechnen. Diese Schätzungen – ergänzt um Aussagen zu aktuellen Trends – werden dann als jährliche „Verbandsumfrage“ veröffentlicht.

Für das Jahr 2017 rechnet die Mehrzahl der Mitgliedsunternehmen im Wuppertaler Kreis mit einem Umsatzwachstum. Man profitiere von der guten konjunkturellen Situation in Deutschland, heißt es. Vor allem bei den firmeninternen Seminaren erwarten viele Weiterbildungsanbieter eine Fortsetzung der positiven Entwicklung der Vorjahre. Ganz konkret

behaupten optimistische 59 Prozent der Befragten, ihr Gesamtumsatz werde im Jahr 2017 steigen. 25 Prozent rechnen mit einem gleichbleibenden Umsatz und 16 Prozent gehen von einem sinkenden Umsatz aus.

Im Jahr zuvor lagen diese Werte (bezogen auf das Jahr 2016) noch bei 71 Prozent Wachstum, sechs Prozent Stagnation und 21 Prozent Umsatzrückgang. Auch wenn die Mehrzahl der Anbieter davon ausgeht, dass sie das Jahr 2017 mit einem Umsatzwachstum abschließen wird, so ist ihre Zahl im Vergleich zu 2016 doch etwas gesunken und die Zahl der Befragten, die eine Stagnation erwarten, ist im Gegenzug deutlich gestiegen.

## Umsatzerwartungen für 2017

**Tabelle 1.** Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises schätzen die Entwicklung der Umsätze ihrer Akademien bis zum Ende 2017. Die Zahlen aus der diesjährigen „Verbandsumfrage 2017“ wurden für diese Tabelle von der Redaktion aggregiert.

	Der Umsatz 2017 wird sinken ...	... bleibt unverändert	... wird steigen
Offene Seminare und Tagungen	20%	39%	39%
Firmeninterne Seminare	20%	25%	53%
Prozessbegleitung und Coaching	6%	50%	20%
Lehr- und Studiengänge	11%	56%	17%
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber	14%	31%	25%
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>16%</b> (Vorjahr: 24%)	<b>25%</b> (Vorjahr: 6%)	<b>59%</b> (Vorjahr: 70%)

## Umsatzanteile nach Angebotsformen

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises bieten ein breites Spektrum an Weiterbildungsdienstleistungen für unterschiedliche Auftraggeber an. Dazu gehören „offene“ Seminare, die oft von mittelständischen Unternehmen gebucht werden, wenn es darum geht, Fach- und Führungskräfte für ihre Aufgaben zu qualifizieren. Häufig werden Seminare heute durch Online-Trainings ergänzt. Ein immer wichtiger werdendes Angebotssegment sind „firmeninterne“ Seminare, die zumeist in Organisationsentwicklungsprozesse eingebunden sind und von einer Akademie in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben entwickelt werden. Ein Teil der Mitglieder bietet auch Lehr- und Studiengänge an, in denen berufsqualifizierende Abschlüsse erworben werden kön-

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V. (www.wktr-ev.de)

nen. Ihren Umsatz erzielen die Mitglieder im Wuppertaler Kreis zum Teil auch mit Weiterbildungsdienstleistungen für öffentliche Auftraggeber – zum Beispiel mit Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung und der Integration von Arbeitslosen. Das aktuelle Tätigkeitsspektrum (Anteil am Gesamtumsatz) der Mitglieder des Wuppertaler Kreises sieht so aus:

- offene Seminare: 38,4 Prozent
- firmeninterne Seminare: 22,6 Prozent
- Prozessbegleitung, Coaching: 3,5 Prozent
- Lehr- und Studiengänge: 11,3 Prozent
- Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber: 18,8 Prozent
- Sonstiges (Bildungsforschung oder Hotelbetrieb): 5,4 Prozent.

Der sehr hohe Umsatzanteil der offenen Seminare gilt in der Weiterbildungsbranche als zentrales Unterscheidungskriterium zwischen „Akademien“ und „Trainingsinstituten“, die in der Regel fast nur firmeninterne Seminare durchführen.

## Digitalisierung braucht Weiterbildung

Nicht nur die gute Konjunktur sorgt dafür, dass Weiterbildung gefragt ist, auch die Digitalisierung kurbelt die Nachfrage an. Wenn in den Unternehmen die Geschäftsmodelle grundlegend neu ausgerichtet werden, müssen Mitarbeiter geschult werden, diese Entwicklung mitzugestalten. Weiterbildung leistet einen Beitrag dazu, Changeprozesse in den Betrieben umzusetzen. Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und die Gestaltung einer Lernorganisation im Unternehmen sind Herausforderungen, die von den Akademien bewältigt werden – Bildungsangebote werden zum Beispiel arbeitsplatznah auf Lernplattformen zur Verfügung gestellt, die dann selbstgesteuert und bedarfsorientiert von den Mitarbeitern abgerufen werden.

Weiterbildungsunternehmen werden so zu Full-Service-Anbietern, die neben dem traditionellen Bildungsangebot ein breites Spektrum an mediengebundenen Bildungsformaten anbieten, die in die zunehmend digitalisierten Personalentwicklungsprozesse der Unternehmen eingebunden werden. Angesprochen auf die fünf wichtigsten Folgen der Digitali- →

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V. (www.wkr-ev.de)

## Die Top-Trends im Management

**Tabelle 2.** Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises wurden gefragt, welche Management-Trends den größten Einfluss auf die Weiterbildung haben.

Rang	Trends im Management	„Dieser Trend sorgt für Trainings-Nachfrage“, sagen x Prozent
1	Digitalisierung der Geschäftsmodelle	86%
2	Agile Managementmethoden	72%
3	Veränderte Lern- und Arbeitsstile der „Generation Y“	67%
4	Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort	67%
5	Digitalisierung der Personalarbeit („People Analytics“)	67%
6	Neue Herangehensweisen, um Innovationen zu erzeugen (zum Beispiel „Design Thinking“)	58%
7	Virtuelle Teams	53%

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V. (www.wkr-ev.de)

## Weiterbildungsformate mit Zukunft

**Tabelle 3.** Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises wurden gefragt, wie sich die Bedeutung bestimmter Weiterbildungsformate in den nächsten fünf Jahren verändern wird. Die Bedeutung nimmt „stark zu“ und „nimmt eher zu“ hieß es bei folgenden Formaten.

Rang	Weiterbildungsformat	Zunehmende Bedeutung vorausgesagt von x Prozent
1	Angebote für selbstgesteuertes Lernen	75%
2	Präsenzseminare mit Blended-Learning-Anteilen	75%
3	Simulationen und Virtual Reality	72%
4	E-Learning	72%
5	Coaching (Face-to-Face)	64%
6	Neue Technologien wie Gamification	61%
7	Großgruppenveranstaltungen mit Interaktion	56%
8	Teamentwicklung	50%
9	Online-Coaching	48%
10	Tagungen und Konferenzen	25%
11	Offene Seminare	22%

→ sierung für den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen, sagten die Akademien:

- Lebenslanges Lernen zu unterstützen, erfordert eine aktive Personalentwicklung mit Fokus auf arbeitsplatznahen Lernprozessen (94 Prozent)
- Grundlegend veränderte Berufsbilder bewirken steigenden Bedarf an Neuqualifizierung (94 Prozent)
- Digitalisierung bedeutet eine tief greifende Umstellung der Geschäftsmodelle und der internen Abläufe mit entsprechender Qualifizierung beim Changemanagement (92 Prozent)
- Mobiles Arbeiten führt zu einem steigenden Bedarf an „nicht seminargebundenen“ Lernformen (88 Prozent)
- IT-Kompetenzen werden immer wichtiger und nehmen steigenden Anteil an den Qualifizierungen ein (84 Prozent).

### Die Kosten steigen mit dem Umsatz

Wenn die Umsätze steigen, sollte man die Kosten nicht aus den Augen verlieren. Die Umfrage ergab, dass insbesondere die Trainer- und Dozentenhonorare im laufenden Jahr ansteigen. 64 Prozent der Befragten gehen davon aus. Die meisten Akademien rechnen damit, dass sich diese Entwicklung im kommenden Jahr fortsetzen wird. Auch die Kosten für den „laufenden Betrieb“ müssen ständig beobachtet werden. Hier werden sich im Jahr 2017 bei rund 61 Prozent der Befragten ebenfalls steigende Kosten ergeben, um den wachsenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Auch hier rechnen die Institute überwiegend mit weiter steigenden Kosten. Die Mehrheit (52 Prozent) meint aber auch, dass die Kosten für das Anmieten von Seminarräumen gleich bleiben werden. Dass die Werbekosten auf Vorjahresniveau bleiben, sagen sogar 58 Prozent.

Steigende Umsätze ziehen natürlich auch neue Anbieter auf den Markt. Die Entwicklung des Wettbewerbs sehen die Weiterbildungsunternehmen allerdings als weniger dynamisch an, auch wenn bei einer positiven Marktentwicklung in einem freien Markt ohne größere Markteintrittshemmnisse eine Steigerung der Anbieterzahl wahrscheinlich erscheint. Nur jeweils ein Drittel der Weiterbil-



Foto: Pichler

**Carsten R. Löwe.** Der Diplom-Kaufmann ist langjähriger Geschäftsführer des Wuppertaler Kreis e.V. in Köln.

dungsdienstleister erleben in ihrem jeweiligen Markt aktuell einen Zuwachs an Mitbewerbern. Dabei handelt es sich in erster Linie um Einzeltrainer, aber auch Unternehmen (Corporate Universities) und Hochschulen (Executive Education) treten gelegentlich als neue Mitbewerber auf.

Welche Qualifikationen werden zukünftig voraussichtlich besonders stark nachgefragt werden? Aus der Perspektive der Akademien sind Führungskompetenzen auch in Zukunft stark gefragt. Dazu gehört, dass sich die Chefs zu Coachs der Mitarbeiter wandeln müssen und dass sie immer öfter in der Lage sein sollten, ihre Teams selbst zu entwickeln. Außerdem stehe Weiterbildung in Sachen „Innovationsmanagement“ derzeit hoch im Kurs.

### „Keine staatliche Regulierung der Weiterbildung“

Der Versuch von Politikern, mehr staatlichen Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung auszuüben, bereitet dem Wuppertaler Kreis heftige Kopfschmerzen. Seine Gegenposition hat der Verband deshalb in seinen im Juli 2017 veröffentlichten „Eckpunkten zur Weiterbildungspolitik“ dargelegt. Zu den befürchteten staatlichen Regulierungen gehören zum Beispiel das Recht auf Weiterbildung für alle Beschäftigten, die Ausweitung von Zertifizierungen, die Erweiterung des Leistungsspektrums der Bundesagentur für Arbeit für Beschäftigte sowie eine öffentlich finanzierte Bildungsberatung für Unternehmen und Beschäftigte. Für den Wuppertaler Kreis wäre eine staatliche

Regulierung der betrieblichen Weiterbildung kontraproduktiv: „Staatliche Eingriffe belasten die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Keinen Bedarf sieht der Wuppertaler Kreis insbesondere für eine zusätzliche beitragsfinanzierte Weiterbildungsberatung durch die Bundesagentur für Arbeit. Die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, liege im unmittelbaren Interesse und in der individuellen Verantwortung jedes Einzelnen. Das Informations- und Beratungsangebot für individuelle Weiterbildung werde von Bildungsunternehmen, Berufsverbänden, Hochschulen, Volkshochschulen und auch im Rahmen der Verbraucherberatung wahrgenommen. Portale im Internet und Datenbanken sowie Fachmedien leisteten hier Unterstützung.

Die Ausweitung der Weiterbildungsberatung auf Unternehmen aus den Mitteln der Arbeitslosenversicherung sei weder erforderlich noch sinnvoll. Der Einkauf von Weiterbildungsdienstleistungen sei eine betriebliche Aufgabe und liege in der unternehmerischen Verantwortung. Für ein staatliches Angebot zur Qualifizierungsberatung für Unternehmen bestehe aus diesem Grund kein Bedarf. Unternehmen seien in der Lage, ihre Personalentwicklung eigenverantwortlich zu gestalten. Einen Ausbau der Bundesagentur für Arbeit zu einer „Bundesagentur für Arbeit und Qualifizierung“ lehnt der Wuppertaler Kreis jedenfalls entschieden ab. Eine Übernahme der gesamten beruflichen Weiterbildung in staatliche Verantwortung solle schon aus ordnungspolitischen Gründen vermieden werden.

**Martin Pichler** ●



## Möchten Sie Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im gesamten Personalmanagement professionell und sicher zu begegnen.

**Wir unterstützen Sie dabei mit**

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how unserer renommierten Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:  
[www.haufe-akademie.de/personalmanagement](http://www.haufe-akademie.de/personalmanagement)

# „Mitarbeiter sollten selbstverantwortlich handeln dürfen“

**INTERVIEW.** Lucia Sauer Al-Subaey ist seit 1. Juni 2016 Geschäftsführerin der „Akademie für Führungskräfte“ in Überlingen am Bodensee. Die Akademie gehört zu 100 Prozent zur Cognos AG und ist mit 1.654 fest angestellten Mitarbeitern eines der großen privaten Bildungsunternehmen in Deutschland.

**Die Besucher der Messe „Zukunft Personal“, die an den Stand der Akademie für Führungskräfte kommen, werden keinen „Guide“ mehr vorfinden. Das war der fast 300 Seiten dicke Katalog mit dem Gesamtangebot an offenen Seminaren. Was ist passiert?**

**Lucia Sauer Al-Subaey:** Der immer dicker werdende Guide mit der Auflistung aller Angebote war zum reinen Verkaufsinstrument geworden. Am Markt hätte leicht der Eindruck entstehen können, dass wir der Verkaufsphilosophie des „größer, höher, weiter“ anhängen würden. Aber das entspricht nicht dem Wesen unserer Akademie. Wir haben nach neuen Wegen gesucht, unsere Seminarthemen zu präsentieren und gleichzeitig auch zu sagen, wofür wir stehen.

**Und das kam im bisherigen Guide zu wenig zum Ausdruck?**

**Sauer Al-Subaey:** Statt eines Katalogs produzieren wir jetzt zeitlich versetzt drei „Themenhefte“ zu unseren Schwerpunkten „Führung“, „Persönlichkeit“ und „Management“. Diese Themenhefte stellen auf der einen Seite unsere offenen Seminare vor, auf der anderen Seite erläutern wir aber auch klarer als früher, an welchen grundsätzlichen Werten wir unsere Arbeit ausrichten und für welche Führungskultur wir als Akademie eintreten. Unsere Themenhefte signalisieren, dass wir Haltung zeigen.

**Welche Führungsphilosophie vertritt die Akademie?**

**Sauer Al-Subaey:** Wir sind überzeugt, dass Eigenschaften wie Vertrauen, Verlässlichkeit, ethisches Handeln und Respekt für die Vielfalt der Menschen bestimmen, ob Führungsarbeit erfolgreich wird oder nicht. Eine klare und bewusste

Haltung des Verantwortlichseins für das Geschehen im Unternehmen muss jedem Vorstand, jeder Führungskraft und jedem Mitarbeiter eigen sein. Das ist ein notwendiger Bestandteil von Führungsintegrität. Es wird zu Recht von uns erwartet, dass wir als Akademie für Führungskräfte Einfluss auf die Diskussion nehmen, wenn in Deutschland über Führung gesprochen wird. Diesen Einfluss hatten wir im Laufe der Jahre nicht mehr ausreichend geltend gemacht.

**Kann man nach all den Jahren der Weiterbildung eigentlich unterstellen, dass in deutschen Unternehmen gut geführt wird, oder überwiegt immer noch die Angst vor dem Chef und vor dem Arbeitsplatzverlust?**

**Sauer Al-Subaey:** Wenn man den Mitarbeiter-Engagement-Index von Gallup anschaut, der jährlich erhoben wird, dann sind es noch zu viele Mitarbeiter, die sich kompetentere Führungskräfte wünschen. Deshalb denke ich, es gibt noch viel zu tun. Wenn früher eine vorbildliche Führungskraft gefragt wurde, warum sie so gut sei, antwortete sie so etwas wie „Man kann es oder man kann es nicht“. Da wurde unterstellt, dass Führen ein Naturtalent sei. Was sich im Vergleich zu früher grundlegend geändert hat, ist, dass man heute davon ausgeht, dass man das Führen lernen kann. Die Leadership-Philosophie von Warren Bennis hat schon in den Achtzigerjahren damit aufgeräumt, dass gute Führung einem gewissen Mythos unterliegt. Sehr oft beruht sie nur auf einer integren Haltung und gutem Handwerkszeug. Die Akademie möchte mit dem, was sie anbietet, dazu beitragen,



Fotos: www.die-akademie.de

**Headquarter.** Das Hauptgebäude der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft befindet sich direkt an der Überlinger Seepromenade.



**Lucia Sauer Al-Subaey.**  
Die Geschäftsführerin der  
Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH  
bevorzugt einen Führungsstil  
„auf Augenhöhe“.

dass die Führungslandschaft in Deutschland ein Ort voller mutiger Menschen wird, die souverän, leidenschaftlich und inspirierend wirken. Zum Wohl der Mitarbeiter und für den Erfolg des Unternehmens.

**Die Akademie der Führungskräfte wurde im Laufe ihrer 60-jährigen Geschichte von dominanten Persönlichkeiten geleitet. Sie sind die erste Frau an der Spitze. Wie würden Sie ihren Führungsstil beschreiben?**

**Sauer Al-Subaey:** Ich lebe das, was wir in unseren Seminaren propagieren: Die Zeit der heldenhaften Leitfiguren ist vorbei. Ich führe auf Augenhöhe und setze Rahmenbedingungen, kümmere mich um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und befähige sie, gut und überwiegend in sich selbst organisierenden Teams arbeiten zu können. Wir sind eine Akademie der Mitarbeiter geworden.

**Gibt es einen Vordenker, der Sie in Sachen Führungskultur besonders beeinflusst hat?**

**Sauer Al-Subaey:** Meine geistige Heimat hatte ich schon als junger Mensch bei Hannah Arendt gefunden. Diese politische Philosophin (1906 - 1975) beschrieb eindrücklich die negativen Folgen jeglicher Art von Machtkonzentration. Und sie empfahl jedem, sich große Sorgen zu machen, wenn Menschen in einer Orga-

nisation nur funktionieren müssen und nicht selbstverantwortlich handeln können. Menschen sollten Selbstverantwortung leben dürfen und kluge Unternehmen ermöglichen das durch einen partizipativen, transformationalen Führungsstil.

**Eine Akademie unterscheidet sich von einem Trainingsinstitut auch dadurch, dass sie in größerem Umfang „offene“ Seminare anbietet. Wie läuft dieser offene Bereich bei Ihnen?**

**Sauer Al-Subaey:** Das ist eine sehr stabile Säule unseres Geschäfts. Mit offenen Seminaren erzielen wir etwa die Hälfte unseres Umsatzes. Damit liegt der Anteil der offenen Seminare am Umsatz bei uns höher als bei manch anderer Akademie. Das dürfte mit unserer starken Position beim Thema „Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften“ zu tun haben. Seine noch nicht so optimale Konfliktfähigkeit bearbeitet man erfolgreicher in der Anonymität eines offenen Seminars als in einem firmeninternen Seminar mit Kollegen. Ähnliches gilt, wenn Führungskräfte wissen wollen, wie sie auf andere wirken und wie sie diese Wirkung verbessern können.

**Was ist eigentlich bei einem offenen Seminar wichtiger – gute Seminarinhalte oder ein guter Trainer?**

**Sauer Al-Subaey:** Natürlich lebt ein Seminar von einem kompetenten Trainer mehr

als von geschickt aufbereiteten Inhalten. Im Klartext: Es ist der Trainer, der den Unterschied macht. Denn er bringt ja nicht nur Inhalte „rüber“, sondern er muss auch den Kontakt zu den Teilnehmern herstellen, auf sie eingehen und insbesondere deren „mitgebrachte“ Probleme in sein Seminar integrieren können. Wir überlegen uns ganz genau, welcher Trainer zu welcher Branche und zu welcher Zielgruppe passt. Wir haben als Akademie noch eine überschaubare Größe und können uns für diesen Service Zeit nehmen. Wir engagieren keine Trainer, die Seminarkonzepte einfach nur abarbeiten.

**Gleichwohl lebt eine Akademie nicht nur von kompetenten Trainern, sondern auch davon, dass sie auf aktuelle Bedarfe schnell mit neuen Seminarthemen reagiert ...**

**Sauer Al-Subaey:** Bei den Themen „Agilität“ und „New Work“ dauerte es selbst vielen großen Unternehmen zu lange, bis sie eigene, interne Seminare auf die Beine gestellt hatten. Deshalb schickten sie ausgewählte Mitarbeiter zu uns, was uns darin bestätigte, uns auch weiterhin bei aktuellen Themen um eine Vorreiterrolle zu bemühen. In diesem Herbst bieten wir zum ersten Mal Seminare mit Titeln wie „Kein Chef ist auch keine Lösung – neue Modelle für erfolgreiche Unternehmensführung“ oder „Agile Tool für Manager – mehr Flexibilität in der Firmenkultur“ an. →

## Neues aus der Welt der Akademien

**News.** Auch die Führungskräfte-Akademien entwickeln sich und ihre offenen und firmeninternen Angebote ständig weiter. Auf dieser Seite haben wir Kurznachrichten zusammengetragen, die uns in der Sommerpause 2017 auf den Tisch gekommen sind.

### **Integrata meldet Millionen-Verlust**

Die Integrata AG, Stuttgart, ein Unternehmen der internationalen Cegos Group, verzeichnete im Jahr 2016 einen Umsatzrückgang von 2,2 Prozent auf rund 40,4 Millionen Euro. Das Geschäftsergebnis (EBIT) lag bei minus 2,4 Millionen Euro. Im Vorjahr belief es sich noch auf plus 0,4 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote sank 2016 von 25 Prozent auf 10,5 Prozent. Zur prozentualen Zusammensetzung des Umsatzes des Jahres 2016 wurden folgende Angaben gemacht: offene Seminare 23 Prozent (Vorjahr: 24 Prozent), Inhouse Seminare 19 Prozent (Vorjahr: 22 Prozent), Qualifizierungsprojekte 30 Prozent (Vorjahr: 23 Prozent) und Managed Training Services 28 Prozent (Vorjahr 31 Prozent). Um den Umsatz zu erhöhen, wurden spezielle Seminarpakete geschnürt, mit denen sich Unternehmen auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereiten können. Das Konzept stößt laut Vorstandsvorsitzendem Ingmar J. Rath auf große Resonanz: „Mit den passgenau entwickelten Seminaren erlangen Mitarbeiter relevante Schlüsselkompetenzen für Veränderungen.“ Wenn Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollten, werde Weiterbildung zu einem entscheidenden Kriterium, so Rath.

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

### **Hernstein Institut wieder Erster**

Österreichs Personaler wurden wie alle Jahre vom „Industriemagazin“ befragt und haben entschieden: Das Hernstein Institut, Wien, ist auch 2017 der „Beste Seminaranbieter Österreichs“ in der Kategorie „Führung und Strategie“. „Wir beschäftigen uns mit agilen Führungs- und Organisationsmodellen, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu sichern“, betont Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts. Die Befragung ergab auch, dass für knapp zwei Drittel der Weiterbildungseinkäufer die

Praxisnähe der Inhalte und die branchenbezogene Erfahrung der Trainer mehr zählen als ein günstiger Seminarpreis.

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

### **Haufe Group wächst um 13 Prozent**

Die Haufe Group hat ihr Geschäftsjahr 2016/17 mit einem Wachstumsplus von 13 Prozent abgeschlossen: Der Umsatz stieg auf 343 Millionen Euro. Wachstumstreiber war unter anderem das Weiterbildungsgeschäft der Haufe Akademie, zu dem allerdings keine separaten Zahlen veröffentlicht wurden. Neben dem stark wachsenden offenen Weiterbildungsprogramm der Haufe Akademie wurde laut Pressemeldung auch eine gestiegene Nachfrage nach firmenspezifischen Angeboten verzeichnet. Die Führungskräfteprogramme mit Fokus auf das Haufe-Führungsmodell sowie internationale Seminare und Weiterbildungsprogramme wurden deutlich mehr gebucht. Personelle Veränderungen gibt es in der Geschäftsführung der Haufe Group. Martin Laqua (65), seit über 25 Jahren im Unternehmen, wechselt in den Beirat. Die beiden Geschäftsführer Birte Hackenjos und Markus Reithwiesner werden das Unternehmen als Doppelspitze weiterführen.

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

### **Vom Potenzial zur Performance**

Die „Akademie für Führungskräfte“, Überlingen, kooperiert ab sofort mit der 5p Consulting GmbH, Wien und München, einem Experten für Personaldiagnostik. Die Akademie ist jetzt zum Beispiel in der Lage, einem Entwicklungsprogramm für Führungskräfte ein wissenschaftlich fundiertes Development Center voranzustellen. Talente und Fähigkeiten einer Person sollen so wesentlich individueller entwickelt werden – frei nach dem 5p-Motto „Vom Potenzial zur Performance“.

[www.die-akademie.de/5p-consulting](http://www.die-akademie.de/5p-consulting)



### **IME mit Doppelspitze**

Marion Schopen (Foto) ist ab sofort alleinvertretungsberechtigte Geschäftsführerin des Instituts für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld. Martin Karger (60) bleibt weiterhin geschäftsführender Gesellschafter des IME. Mit der Doppelspitze wird Schopen auf ihre Position als alleinige Geschäftsführerin vorbereitet. In einem Interview forderte sie Chefs dazu auf, bei ihren Mitarbeitern konsequenter Eigenschaft wie Eigeninitiative, Entscheidungsfreude und Veränderungsbereitschaft zu entwickeln.

[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)

### **Seminarunterlagen digitalisieren**

Immer mehr Akademien lassen Seminarinhalte von externen Dienstleistern zu interaktiven E-Learning-Kursen aufbereiten. Die Balog & Co. GmbH, Werheim, hat deshalb spezielle Teams zusammengestellt, um sogenannte „Content-to-online“-Projekte schnell, kostengünstig und didaktisch hochwertig durchführen zu können. „Die fertigen Onlinekurse sind so attraktiv, dass die Lerner sie gern und mit Erfolg bearbeiten“, verspricht Geschäftsführerin Sylvie Rumler.

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

→ Mit solchen Trainings vertiefen wir unser Angebot für alle, die ihren Werkzeugkoffer erweitern wollen, um effizienter führen zu können.

**Als Sie vor einem Jahr die Position der Geschäftsführerin übernahmen, kündigten Sie an, sich um neue Angebote für den Führungsnachwuchs kümmern zu wollen ...**

**Sauer Al-Subaey:** Ja, die Akademie will stärker die sogenannten Millennials auf dem Weg in Leitungsfunktionen begleiten. Dafür bedarf es einer anderen Ansprache, innovativer Formate sowie einer Neuinterpretation der klassischen Führungsthemen. Und unsere digitalen Lernformen mussten ausgebaut werden. Neu im offenen Programm ist zum Beispiel unser Angebot „Step-by-step durch die ersten 100 Tage“. Wir begleiten ein Jahr lang Menschen, die zum ersten Mal als Führungskraft arbeiten, mit modular aufeinander abgestimmten Präsenztrainings und E-Learning-Einheiten. Zusätzlich bieten wir ein intensives Transfer-Coaching. Die ersten Teilnehmer berichteten von hohem Lerntempo, praxisnahen Erfahrungen und viel positiver Energie.

**Wie sehr befürchten Sie, dass das informelle Lernen am Arbeitsplatz Ihrer Akademie das Wasser abgräbt?**

**Sauer Al-Subaey:** Voneinander zu lernen klappt besonders gut, wenn man sich neues Wissen aneignen muss. Ich kann mir nur sehr schwer vorstellen, von Kollegen zu lernen, wie ich eine gute Führungskraft werden oder wie ich mein Verhalten verändern kann. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass Unternehmen informelles Lernen fördern wollen, weil sie hoffen, dass die Mitarbeiter so schneller lernen – schließlich wird das Tempo, in dem Change-Prozesse bewältigt werden müssen, ansteigen. Die Lösung liegt für mich darin, dass die heutigen Managementtrainer die Führungskräfte mehr am Arbeitsplatz begleiten, um sie bei der Bearbeitung ihrer Probleme individueller zu begleiten. Der Trainer wird dann stärker Reflexionspartner sein.

**Welche Studie wird die Akademie auf der „Zukunft Personal“ (19. bis 21. September in Köln) vorstellen?**

**Sauer Al-Subaey:** Die „Akademie Studie 2017“ hat den Titel „Agilität ist (nicht) alles ...“ und wir werfen damit einen kritischen Blick auf den Agilitätshype. Mit Hilfe der Studienteilnehmer ordnen wir ein, wo die deutschen Firmen in Bezug auf das Thema Agilität stehen. Nicht

**Sauer Al-Subaey:** Brandaktuell und druckfrisch, in Print und als E-Book zu erwerben, empfehle ich natürlich eine Publikation unserer Akademie für Führungskräfte mit dem Titel „Lost in Führung. Eine Navigationshilfe durch den Führungsalltag“. Sie wurde von Mitarbei-

**„Nicht jedes Unternehmen sieht einen Sinn in der Agilisierung von Strukturen.“**

Sauer Al-Subaey

jedes Unternehmen und nicht jeder Mitarbeiter sieht einen Sinn in der „Agilisierung“ der bestehenden Organisationsstruktur. Die intelligente Anpassung von Mensch und Unternehmen an auftauchende Herausforderungen scheint vielen sinnvoller.

**Zum Schluss des Interviews dürfen Sie noch ein eigenes oder ein fremdes Buch empfehlen ...**

tern und Trainern geschrieben und greift die relevanten Führungsthemen unserer Zeit auf. Eine weite Verbreitung wünsche ich auch dem Buch „Das Erdmännchen-Prinzip“ von John Kotter und Holger Rathgeber, weil es auf eine unterhaltsame und gleichzeitig sehr eindrückliche Art und Weise dem Leser nahelegt, dass Veränderungen faszinierende Chancen in sich bergen.

Interview: Martin Pichler ●

**SPRACHTRAININGS & BUSINESS SEMINARE**  
Mit Kompetenzen zum Erfolg.

Besuchen Sie uns in Köln auf der Zukunft Personal:  
Halle 2.2  
Stand L.18

**140 Jahre Berlitz: Tradition trifft Innovation**

- Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelles Know-how sowie Management- und Führungskompetenz aus einer Hand
- Zahlreiche Trainingsformate für jede Anforderung
- Managed Training Services: Komplettlösung für Firmen
- Virtuelle Live-Trainings und E-Learning-Angebote
- Persönliche Beratung in jedem Berlitz Center oder durch Ihren Firmenkundenberater

**Unser aktueller Weiterbildungstipp:**

**Ab dem 15.09.17 bei Gruppenkurs-Sprachtrainings und kompakten Business English Workshops 20 % sparen!**



[www.berlitz.de/aktion](http://www.berlitz.de/aktion)

# EFMD bittet PE-Abteilungen jetzt zum Assessment

**EXECUTIVE EDUCATION.** Unternehmen, die ihre Aktivitäten und Strategien regelmäßig kritisch überprüfen, können von der Kooperation mit einer Business School profitieren. Worauf sie dabei achten sollten, erklärt der Weiterbildungsexperte Martin Möhrle. Er ist auch zuständig für „Clip“. Mit „Clip“ wird die Personalentwicklung eines Unternehmens einer internationalen Akkreditierung unterzogen.



Foto: Rawpixel Ltd / Alamy / mauritius-images.com

**Executive Education ist für viele internationale Business Schools neben den MBA-Studiengängen ein wichtiger Bereich ihres Angebots. In Deutschland ist der Begriff noch recht unbekannt.**

**Was versteht man genau darunter?**

**Dr. Martin Möhrle:** Executive Education steht für Managementweiterbildung. Zu den Inhalten gehören die strategische Unternehmensführung und die Reflexion über den Markt und das Umfeld, in dem ein Unternehmen agiert. Oft geht es auch um die systematische Auseinandersetzung der Teilnehmer mit sich selbst und ihrer Position im Unternehmen. Das kann in offenen und firmeninternen Programmen stattfinden. Inzwischen haben viele Business Schools ihr Portfolio erweitert und bieten auch Trainings zu grundlegenden Themen an. Da geht es dann zum Beispiel darum, wie man ein Team führt. Damit wurde der Begriff verwässert und diese Programme können nicht-akademische Weiterbildungsinstitute oder Einzeltrainer natürlich genauso gut anbieten.

**Wann lohnt es sich für ein Unternehmen, mit einer Business School zusammenzuarbeiten?**

**Möhrle:** Das kann man in drei Stufen aufteilen. Kleine Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern haben oft kein eigenes Weiterbildungsprogramm und nutzen daher externe Angebote. Das können auch Business Schools sein. Das reicht dann vom zweitägigen Kurs bis zum MBA-Studium. Ob ein Mitarbeiter an einem Programm



**Dr. Martin Möhrle.** Der Frankfurter Unternehmensberater ist auch Associate Director bei der Akkreditierungsgesellschaft „European Foundation for Management Development“ (EFMD) in Brüssel. Dort verantwortet er den Corporate Learning Improvement Process („Clip“). Zuvor war er HR-Manager bei der UBS und der Deutschen Bank.

derum haben ein eigenes Portfolio und arbeiten in der Regel mit externen Weiterbildungsinstituten, darunter auch Business Schools, zusammen.

**Wie sehen Sie den Markt für Executive Education in Deutschland?**

**Möhrle:** Die deutschen Hochschulen fangen erst allmählich an, den Weiterbildungsmarkt zu entdecken. Viele gründen dafür eine gemeinnützige GmbH, um mehr Flexibilität bei der Vertragsgestaltung zu haben. Inzwischen gibt es da durchaus solide Angebote. Im europäischen Vergleich ist der Markt aber noch recht klein. Allerdings arbeiten viele deutsche Unternehmen mit ausländischen Business Schools zusammen. Bei firmeninternen Programmen macht das vor allem Sinn, wenn es um globale Themen und Teilnehmer geht. Auch viele

So koordiniert zum Beispiel das IMD in Lausanne von seinem Büro in Singapur aus seine Angebote in Asien. Daneben gibt es große globale Anbieter wie die Duke Corporate Education oder die FT/IE Corporate Learning Alliance, bei der sich die IE Business School in Madrid mit der Tageszeitung „Financial Times“ (FT) zusammengetan hat, um weltweit firmeninterne Programme anzubieten.

**Aber wie finde ich die richtige Schule?**

**Möhrle:** Für die meisten Mittelständler dürfte es schwierig sein, das Angebot zu überblicken. Der Markt ist nicht sehr transparent. Oft läuft es so, dass der Mitarbeiter einer Schule zum Beispiel über Alumni im Unternehmen akquiriert und man mal etwas ausprobiert. Die größeren Unternehmen haben natürlich ihre Personalentwickler, die die Kapazität haben, sich systematisch mit dem Markt auseinanderzusetzen. Ein Problem ist, dass man meist nur die großen Marken kennt. Dabei gibt es manchmal auch durchaus gute Schulen in der zweiten Liga. Es muss nicht immer gleich Harvard sein. Manchmal wählt auch die Einkaufsabteilung ein paar Anbieter aus, die dann präsentieren und HR trifft die Entscheidung. Das halte ich allerdings nicht für optimal. Man sollte schon mehrere Auswahlrunden machen und den Anbietern mehr Raum für die Kreativität und das Potenzial bieten.

**Worauf sollte ich achten?**

**Möhrle:** Bei firmeninternen Kursen würde ich als Unternehmen immer die Design-Kompetenz des Anbieters einfordern. →

**„Business Schools sollten für Neukunden mehr tun, als nur ein bereits bestehendes Angebot etwas aufzupeppen.“**

teilnimmt, wird allerdings oft wenig systematisch und ad hoc entschieden. Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitern, deren Manager vielleicht sogar in verschiedenen Ländern verteilt sind und die ein Programm suchen, um zum Beispiel das Wachstum in ihren Märkten besser zu steuern, kann sich ein maßgeschneidertes Programm mit einer Business School lohnen, um das Management mit den wesentlichen Zukunftsfragen zu konfrontieren. Die großen Konzerne wie-

Mittelständler sind heute international aufgestellt und ihre Manager sind in verschiedenen Märkten tätig. Und wer zum Beispiel bei einem größeren Transformationsprozess Hunderte von Führungskräften in verschiedenen Ländern erreichen will, der braucht einen Anbieter, der über ein globales Netzwerk an Professoren, Moderatoren und Referenten verfügt. Manche Business Schools bilden dabei Allianzen mit anderen Schulen. Oder sie haben Büros in verschiedenen Ländern.

→ Das ist für mich ein klares Auswahlkriterium. Dazu muss dieser aber zunächst einmal die Herausforderungen des Unternehmens genau kennen, sei es auf dem Markt oder intern. Das lässt sich nicht in zwei Gesprächen mit der Einkaufsabteilung abklären. Da braucht es schon einen intensiven Dialog.

Man sollte daher darauf achten, wie stark man als individueller Kunde wahrgenommen wird oder ob nur ein bereits bestehendes Angebot etwas aufgepeppt wird. Denn das Ziel ist doch eine möglichst große Wirkung des Programms. Dazu gehört aber auch die Konzentration auf einige wenige kritische Erfolgsfaktoren. Damit tun sich gerade deutsche Unternehmen oftmals schwer.

## Inwiefern?

**Möhrle:** Die haben manchmal ein äußerst komplexes Leadership-Modell, in dem auf vielen Seiten in epischer Länge unzählige Kompetenzen beschrieben werden. Aber für ein effektives Programm muss ich mich auf drei bis vier kritische Erfolgsfaktoren fokussieren. Wichtig ist auch die Einbindung der Topmanager. Die kommen in der Regel allenfalls mal zu einem Kaminabend. Aber das genügt nicht. Sie müssen mehr Rollenvorbild sein oder als Mentor oder Sponsor von Projekten eingebunden werden.

## Welche Rolle spielen die Professoren bei der Executive Education?

**Möhrle:** Die Professoren einer guten Business School haben einen starken Praxisbezug in ihrer Forschung und meist auch

nicht-akademische Anbieter in der Regel nicht leisten.

## Inwieweit sollten die Professoren bereits bei der Vorbereitung eines firmeninternen Kurses einbezogen werden?

**Möhrle:** Das macht jede Schule etwas anders. Am IMD sucht man sich zum Beispiel stets einen Lead-Professor, der sich intensiv mit dem Kunden beschäftigt und sich dann dazu die passenden Kollegen sucht. Ich halte die frühe Einbeziehung der Professoren aber für ein wichtiges Qualitätskriterium. Einen Professor nur mal zu einem Vortrag in den Kurs zu schicken, genügt definitiv nicht.

## Immer häufiger werden auch Coaches in Managementprogramme einbezogen.

### Sind die Business Schools dafür überhaupt gerüstet?

**Möhrle:** Viele Schulen haben ihr Kompetenzspektrum in den letzten Jahren erweitert und auch einen Coach-Pool aufgebaut. Oder sie haben sich Experten aus der Praxis dazu geholt. Die FT/IE Corporate Learning Alliance bindet sogar Redakteure der Financial Times ein, die oft sehr gute Branchenkenntnisse haben. Je mehr Ohren und Augen von Externen in den Prozess involviert sind, desto mehr erfahre ich auch über mein Unternehmen. Aber das wird leider häufig nicht abgerufen.

### Das Ganze klingt aber auch sehr teuer.

**Möhrle:** Billig ist es sicher nicht. Ein einwöchiger Kurs mit 20 bis 30 Managern an einer Topschule kann schon 150.000

## Sie sind bei der European Foundation for Management Development – kurz EFMD – in Brüssel zuständig für die „Clip“-Akkreditierung. Was verbirgt sich dahinter?

**Möhrle:** „Clip“ steht für Corporate Learning Improvement Process und basiert auf den Grundlagen der EQUIS-Akkreditierung, die die EFMD an Business Schools vergibt und die – neben der AACSB – die wichtigste internationale Akkreditierung für MBA-Schulen ist. „Clip“ ist ein umfassender strategischer Entwicklungsprozess, der sich über mehrere Monate zieht und in dem analysiert wird, wie die Lernfunktion oder Personalentwicklung in einem Unternehmen aufgestellt ist und wo es noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Das ist sozusagen ein strategischer Qualitätsmanagement-Prozess.

## Wie läuft das ab?

**Möhrle:** Initiiert wird „Clip“ in der Regel vom Chief Learning Officer oder dem Leiter der Personalentwicklung. Das Ganze macht nur Sinn, wenn der Weiterbildungsbereich einen angemessenen Umfang, einen gewissen Reifegrad und eine internationale Ausrichtung hat. Wenn ein Unternehmen die Voraussetzungen erfüllt, muss es in den Spiegel schauen und ein Selbst-Assessment erarbeiten, bei dem es sich mit unseren 35 Standards abgleichen muss. Unser Modell besteht aus zwei grundlegenden Aspekten: der Professionalität im Lernprozess (zum Beispiel: Wie gut sind meine Angebote auf die Zielgruppen abgestimmt? Wird der Lernprozess effektiv gemanagt? Welche internen Ressourcen habe ich und wie ist das Reporting?).

Beim zweiten Aspekt geht es um den Strategiebezug und um Innovationen (Gibt es einen intensiven starken Dialog mit dem Topmanagement? Wie schnell und agil kann die Lern- und Entwicklungsabteilung neue Themen umsetzen?). Schon die Erstellung des Selbst-Assessments wird in vielen Unternehmen als sehr hilfreicher Teamentwicklungsprozess erlebt. Und der Prozess wird von uns auch begleitet. Liegt der Report des Self-Assessments vor, gibt es ein dreitägiges Peer Review von vier externen Lernexperten, darunter sind drei Chief Learning Officer aus inter-

## „Wer kritisch über seine Position und seine Zukunft reflektieren will, kann aus der Zusammenarbeit mit einer guten Business School enorm profitieren.“

selbst umfangreiche Erfahrungen in Unternehmen, sei es als Berater, Manager oder Gründer. Sie beschäftigen sich mit den wichtigen Megatrends und können erklären, wie sich diese auf ein Unternehmen auswirken können. Wer daher kritisch über seine Position und Zukunft reflektieren will, kann daher aus der Zusammenarbeit mit einer guten Business School enorm profitieren. Das können

Euro oder auch deutlich mehr kosten. Wenn ein Unternehmen mehrere Durchgänge eines Kurses garantiert, sollten die Design-Kosten im Gesamtpreis abgedeckt sein. Ansonsten wird das meist extra in Rechnung gestellt. Dabei muss das Design aber auch leben und immer wieder überarbeitet und angepasst werden. Dafür sollten dann keine Extrakosten mehr anfallen.

nationalen Unternehmen, die den Prozess selbst durchlaufen haben, und ein Vertreter aus einer Business School.

#### Und was machen die?

**Möhrle:** Sie führen rund 30 Interviews mit 50 bis 100 Personen, vom Topmanager über externe Partner, Teilnehmer von Weiterbildungen und Mitarbeitern der Personalentwicklung. Das wird dann in einem Abschlussbericht verdichtet. Darin erfährt das Unternehmen dann, in welchen Bereichen die externen Experten Exzellenz sehen, welche Stärken die Lernfunktion hat und wo sie noch Entwicklungspotenzial sehen. Zudem gibt es noch Empfehlungen für die Zukunft. Das Ganze kostet zwar 40.000 Euro, aber wenn man bedenkt, dass die Experten rund 200 Stunden damit verbringen, den Weiterbildungsbereich zu analysieren und dann gezielte Optimierungshinweise geben, dann relativiert sich das doch recht stark.

#### Was hat denn bei Licht betrachtet der HR-Bereich dann davon?

**Möhrle:** Bei „Clip“ ist meist die interne Wirkung am wichtigsten. Gerade durch die Interviews erkennen manche Stakeholder erst, dass die Lernfunktion in ihrem Unternehmen viel mehr bewirken

könnte, wenn man sie ließe. Sehr wirkungsvoll sind häufig die Interviews mit Topmanagern. Denn die sind oft unsicher, ob das viele Geld für die Weiterbildung gut investiert ist. Für sie ist die Personalentwicklung oft so was wie eine Blackbox.

Durch „Clip“ erfahren sie, wo ihre eigene Personalentwicklung steht. Denn „Clip“ bietet eine externe und unabhängige Begleitung durch Experten, die im Gegensatz zu Beratern keine kommerziel-

len Interessen haben. Das hilft natürlich auch zur Positionierung von HR im Unternehmen und bringt mehr Sicherheit und Selbstbewusstsein. Und natürlich gibt es auch externe Effekte. Die „Clip“-Akkreditierung ist schließlich auch ein Plus beim Employer Branding. Künftige

### „Topmanager sollten mehr Rollenvorbild sein und auch als Mentor eingebunden werden.“

Mitarbeiter sehen, dass das Unternehmen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter ernst nimmt. Und last, but not least ist „Clip“ ein sehr wirksames Mittel, um die Lernfunktion kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln und daher ein strategisches Dialog-Instrument zwischen der Lernfunktion und ihren wesentlichen Stakeholdern.

**Wie viele Unternehmen sind bisher akkreditiert?** →

ADVERTORIAL

**GISMA**

## Maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote

Produkte unterliegen Lebenszyklen, individuelle Karrieren auch. Herausragende Produkte haben irgendwann ihre besten Jahre hinter sich, und gleiches kann erfolgreichen Karrieren widerfahren. Daher ist es erforderlich, aktuelles Wissen und wichtige

Kompetenzen kontinuierlich zu erwerben und auszubauen, und dabei einen unverwechselbaren Stil zu entwickeln. Denn jeder Mensch ist anders, hat einzigartige Interessen, Talente und Fähigkeiten, die er ausbauen und entwickeln sollte, aktiv und

zielgerichtet.

Die GISMA Business School unterstützt und begleitet mit Ihren hochkarätigen Aus- und Weiterbildungsprogrammen Fach- und Führungskräfte in allen Phasen ihrer Karriere relevantes Wissen aufzufrischen, neue Kompetenzen zu erwerben und persönliche Stärken weiterzuentwickeln.

Die aktuellen GISMA-Weiterbildungsprogramme werden an den Standorten Berlin und Hannover angeboten, auch in Kooperation mit den international renommierten Partnerschulen SDA Bocconi School of Management und UCD Michael Smurfit Graduate School of Business.

#### Kontakt:

**GISMA Business School GmbH**

**Tel.: +49 511 54609-0**

**E-Mail: [executive-education@gisma.com](mailto:executive-education@gisma.com)**

**Web: [www.gisma.com](http://www.gisma.com)**



Die GISMA Business School unterstützt und begleitet mit Ihren hochkarätigen Aus- und Weiterbildungsprogrammen Fach- und Führungskräfte in allen Phasen ihrer Karriere.

→ **Möhrle:** Derzeit sind 19 Unternehmen akkreditiert, darunter drei deutsche. Dazu gehören die Corporate University von MLP, die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG in Montabaur und der Siemens-Konzern, der sich vor Kurzem reakkreditieren ließ. VW und Deutsche Bank waren mal akkreditiert, haben dann aber die Reakkreditierung, die nach fünf Jahren ansteht, nicht mehr gemacht und sich wieder abgekoppelt. Im europäischen Vergleich sind spanische und fran-

zösische Unternehmen deutlich aktiver. Auch in Asien steigt die Nachfrage stärker.

### **Wird der Austausch der „Clip“-Mitglieder gefördert?**

**Möhrle:** Die akkreditierten Unternehmen sind Teil unserer sehr vitalen Community, die sich zweimal im Jahr zu einem Workshop trifft und sich über Best Practices austauscht. Zudem haben wir bereits vier Best Practice Reports erstellt. Unterneh-

men, die überzeugt sind, dass sie bereits exzellent arbeiten, können sich auch – unabhängig von „Clip“ – mit einem Fallbeispiel für den jährlich vergebenen „Excellence in Practice Award“ der EFMD bewerben, bei dem sechs Jurymitglieder ihre Weiterbildungsaktivitäten bei einem bestimmten Projekt begutachten. Das ist ein wertvolles internationales Benchmarking und bringt natürlich auch internationale Sichtbarkeit.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## „Blinde Flecken aufdecken“

**Fallbeispiel.** Siemens ist eines der wenigen deutschen Unternehmen, dessen Lernfunktion über eine „Clip“-Akkreditierung verfügt und vor Kurzem reakkreditiert wurde. Kai-Holger Liebert, Leiter des Global Learning Campus, sprach mit uns über die Vorteile.

### **Warum hat Siemens eine „Clip“-Akkreditierung?**

**Kai-Holger Liebert:** Siemens Global Learning Campus prüft seine Leistungsfähigkeit durch kontinuierliche Benchmarks und den Austausch mit anderen Unternehmen und Institutionen. „Clip“ ist eine besonders strukturierte Form des Benchmarks. Das Selbst-Assessment fördert eine kritische Auseinandersetzung mit dem Status quo. Die Interviews von verschiedenen Stakeholdern durch die bei „Clip“ aktiven Leiter von Lerneinheiten globaler Unternehmen in den „Peer Interviews“ decken die „blinden Flecken“ ziemlich schonungslos auf.

### **Was hat es gebracht?**

**Liebert:** Wir haben zum einen bestätigt bekommen, dass wir im Bereich Globalisierung führend sind. Zum anderen haben wir eine Reihe von Schwächen gefunden, die wir bisher so nicht wahrgenommen haben.

### **Warum hat Siemens nun auch für die Reakkreditierung entschieden?**

**Liebert:** In den fünf Jahren hat sich so vieles verändert, dass es an der Zeit war, mal wieder kurz innezuhalten und zu schauen, ob wir noch auf dem richtigen Pfad sind. Und das sind wir.

### **Gerade deutschen HR-Managern wird oft vorgeworfen, dass sie kein strategischer Business Partner seien.**

#### **Kann „Clip“ dabei helfen?**

**Liebert:** „Clip“ ist zum einen ein Markenzeichen. Wird man von einer anerkannten Institution wie der EFMD akkredi-



Foto: Siemens

**Kai-Holger Liebert.** Er leitet von München aus den Global Learning Campus von Siemens.

tiert, so bedeutet das, dass man einen intensiven Check gemacht hat, wie die Lernorganisation zur nachhaltigen und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt.

Diese externe Bestätigung unterstützt unsere interne Kommunikation und Wahrnehmung. Benchmarking ist eine klassische Methode in unseren Geschäftsbereichen. Je mehr wir uns als Lernorganisation wie ein Geschäftsbereich aufstellen und vergleichbare Kriterien an uns selbst anlegen („Learning as a Business“), umso professioneller agieren wir im Umgang mit unseren Kunden in den Siemens-Geschäftsbereichen. Und das ist die Grundlage für eine wirkliche Partnerschaft.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## Gold für Insead und Telenor

**Executive Education.** Das norwegische Telekommunikationsunternehmen „Telenor“ wollte agiler und innovativer werden. Zusammen mit der Business School Insead hat es eine Entwicklungsmaßnahme durchgeführt, für die sie jetzt von der Akkreditierungsgesellschaft „EFMD“ mit einem OE-Award in Gold ausgezeichnet wurde.



Genau gesagt bekamen Telenor und Insead von der European Foundation for Management Development (EFMD) den „Excellence in Practice Award“ in Gold verliehen – und zwar für das Projekt „Creating a Culture of Innovation“ ([www.efmd.org/companies/excellence-in-practice/eip-awards-winners-2017](http://www.efmd.org/companies/excellence-in-practice/eip-awards-winners-2017)).

„Wie wird aus einem der weltweit größten und ältesten Telekommunikationsunternehmen ein agiler, innovativer und kundenorientierter Provider?“, „Wie richtet man 13 autonome Geschäftseinheiten in Europa und Asien auf die neue Strategie aus?“ und „Wie gelingt es, 36.000 Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich im Sinne der neuen Innovationskultur zu engagieren?“. Der norwegische Telekommunikationsanbieter Telenor wandte sich mit diesen Fragen an die Insead Business School in Fontainebleau bei Paris und den dort tätigen Strategieprofessor Nathan Furr, der zusammen mit dem US-Professor Jeff Dyer Autor des Bestsellers „Innovator's Method“ ist. Darin beschreiben die beiden Autoren, wie die besten Innovatoren einen systematischen Prozess nutzen können, um ihre Ideen zu überprüfen, bevor sie auf den Markt geworfen werden. Dieser Prozess heißt „Rapid Prototyping“. Durch eine Reihe von Experimenten und Optimierungen (und nicht durch einen großen Masterplan) werden Innovationen zur Marktreife getrimmt.

### Altes fortführen und gleichzeitig Neues erfinden

Ziel bei dieser OE-Maßnahme war es, zunächst eine neue Innovationskultur zu schaffen, um die neue Strategie zu implementieren und diese Kultur im zweiten Schritt in alle Geschäftseinheiten und in die globale Gruppe zu kaskadieren. Erprobte, traditionelle Managementtechniken seien oft der beste Weg, Strategien umzusetzen, erklärte Susanne Hoffmann, Leiterin für strategisches Leadership Development bei Telenor. „Wir wollten diesmal aber auch neue Techniken ausprobieren.“ Eine davon hieß Ambidextrie. Das ist die Ausweitung des bestehenden Geschäfts bei gleichzeitiger Schaffung von Innovationen.

Dafür entwickelte die Telenor-Abteilung für Managementweiterbildung gemeinsam mit Insead eine Kombination von Präsenz- und Onlineprogrammen. Dabei sollten die

Senior Manager aller Geschäftseinheiten mittels Präsenzseminaren in die sogenannte „Innovator's Methode“ eingeführt werden. Danach wurden dem Mittelmanagement dieselben Erkenntnisse und Werkzeuge in einem Onlineprogramm vermittelt. Dieses Onlineangebot war ein MOOC (Massive Open Online Course), der auf die besonderen Herausforderungen des Unternehmens Telenor abgestimmt war. Insead-Professoren standen allen MOOC-Teilnehmern interaktiv zur Seite. So entstand letztlich kein einzelnes Programm, sondern eine Reihe von miteinander verbundenen Initiativen. Zunächst startete ein viertägiges Programm für 180 Senior Manager aus allen Geschäftseinheiten in fünf Gruppen. Dabei arbeiteten die Manager selbst mit „Rapid Prototyping“ und mussten – basierend auf dem realen Produkt eines Start-ups – Experimente designen und überprüfen, ob die vermuteten Kundenprobleme damit gelöst werden würden. Ein Trick dabei war, dass die in den ersten Präsenzkursen entwickelten Prototypen dann als „Rapid Prototypes“ für die nächsten Gruppen eingesetzt wurden. Am letzten Tag ging es darum, die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz und die Weitergabe an untergeordnete Mitarbeiter zu planen. Zudem sollten die Senior Manager den Prototyp eines Onlineprogramms für die Mittelmanager entwickeln – was dann quasi eine zweite Live-Fallstudie war, bei der die Kunden diesmal die untergeordneten Manager waren. Der Onlinekurs sollte vier einwöchige Module haben, jedes sollte drei Stunden dauern und in kurze Lernhappen aufgeteilt werden.

### Akzeptanz und Erfolgskontrolle

Während der Durchführung wurde das Programm immer wieder verbessert. Im Jahr 2016 nahmen 1.228 Manager teil, im Frühjahr 2017 folgten weitere 1.400 Manager und im Herbst sind zwei weitere Kohorten geplant, sodass dann insgesamt mehr als 4.000 Telenor-Manager weltweit das Programm absolviert haben werden. 85 Prozent der Online-Teilnehmer in den ersten beiden Gruppen würden das Programm weiterempfehlen. In der dritten Gruppe gaben 90 Prozent eine exzellente Bewertung ab.

Bärbel Schwertfeger ●

# „Input, um bei komplexen Veränderungen mitzuhalten“

**ZUKUNFT PERSONAL.** Die digitale Transformation steht auf der Agenda vieler Unternehmen ganz weit oben. Auch im Personalwesen wird sie viele Arbeitsabläufe verändern. Dabei darf der Faktor Mensch nicht außer Acht gelassen werden. Wie Unternehmen die Herausforderungen der Digitalisierung meistern können, zeigt die HR-Messe „Zukunft Personal“, die vom 19. bis 21. September 2017 in Köln stattfinden wird.

Auf der „Zukunft Personal“ ([www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)) wird auch in diesem Jahr für ein umfangreiches Rahmenprogramm gesorgt. Auf mehr als 15 Bühnen teilen drei Tage lang Koryphäen aus Wirtschaft und Wissenschaft ihr Wissen mit den Messebesuchern, denen es leicht gemacht werden soll, nach innovativen Lösungen für die Herausforderungen der „Arbeitswelt der Zukunft“ zu suchen. Von New Work, Agilität und Künstlicher Intelligenz (KI) über Recruiting und Digital Leadership bis hin zu neuen Ansätzen im E-Learning – für alle, die fachlich auf dem Laufenden bleiben wollen, will die Messe etwas bieten.

## Namhafte Keynote Speaker

Input kommt auch von kritischen Zeitgenossen, die fordern, bei der Digitalisierung dürfe es nicht um Fortschritt um des Fortschritts willen gehen. Der Keynote Speaker Professor Julian Nida-Rümelin, Kulturstatsminister a.D. und Philosoph, sieht die heutige Gesellschaft erst am Anfang einer technologischen Revolution und weiß, dass der Fortschritt ohne kühne Entscheidungen nicht zu bewerkstelligen ist. In seiner Rede „Ethik der digitalen Innovation“ will er für einen „digitalen Humanismus“ werben und erklären, warum Ethik und Fortschritt in der Arbeitswelt nicht im Widerspruch stehen müssen.

Wege in eine Kultur der Veränderung und zu einem veränderten Umgang mit dem Neuen wird der bekannte Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar aufzeigen. Die Welt wächst in der Folge der neuen

technischen Möglichkeiten zu einem vernetzten globalen System hoher Heterogenität zusammen. Der Moderator der Fernsehsendung „Quarks & Co.“ will vor diesem Hintergrund erläutern, welche Auswirkungen der aktuell spürbare Innovationsschub haben wird. Die Digitalisierung der Arbeitswelt braucht viele Menschen, die sich damit auskennen – davon ist Professor Tobias Kollmann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Universität Duisburg-Essen, überzeugt. In seiner Keynote geht es darum, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die digitale Transformation von den Mitarbeitern in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Einen Blick in die Zukunft wird die Ingenieurin und Unternehmerin Nell Watson in ihrer Keynote werfen. „Neue Technologien ermöglichen neue Formen der Kollaboration und schaffen flexiblere Strukturen“, behauptet sie. Die zentrale Fragestellung dabei: Wie werden die bestehenden Möglichkeiten bestmöglich ausgeschöpft? Und wie wird sichergestellt, dass der Mensch nicht in der Flut der Algorithmen untergeht? Watson geht davon aus, dass Künstliche Intelligenz für die Personalarbeit ähnlich große Auswirkungen haben wird wie die Erfindung der Elektrizität. Ihr Vortrag will auch zeigen, wie man das Beste aus der Digitalisierung herausholen kann, ohne dabei den Menschen aus dem Blick zu verlieren. Zum Thema „gelebte digitale Arbeitskultur in Unternehmen“ will sich Markus Köhler, Leiter Personal und Mitglied der Geschäftsführung von Microsoft Deutsch-

land, in seiner Keynote äußern. Er ist überzeugt, dass es mehr braucht als die technische Ausstattung. Im Mittelpunkt seines Vortrags soll die Frage stehen: „Wie stelle ich sicher, dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, wenn die technischen Mittel verfügbar sind, eine bestimmte Veränderung auch mitgehen wollen?“

## HR ist am Zug

Barbara Wittmann, Member of the Executive Team LinkedIn, wird sich in ihrer Keynote den neuen Wegen bei der Talentsuche widmen: Bewerber suchen Arbeitgeber, mit deren Inhalten und Werten sie sich identifizieren können. Für viele Unternehmen ist das wohl eine neue Herausforderung. Dabei können Personalverantwortliche spannende neue Wege im Recruiting gehen. Konzepte wie Employer Branding, Social Recruiting und das Büro der Zukunft weisen laut Wittmann den Weg. Kaum eine Funktion hat in den letzten drei Jahrzehnten eine größere Transformation erfahren als Human Resources. Nach dem Abschied vom traditionellen Personalwesen mit eng definierten Aufgaben hat der HR-Bereich eine neue Wertigkeit und Wertschätzung erfahren. Deshalb HR noch stärker zum strategischen Begleiter, Sparringspartner und Vordenker werden muss, wird Margret Suckale, ehemaliges Vorstandsmitglied BASF, den Messebesuchern in ihrer Keynote eindrücklich vor Augen führen.

Wie es Personalern gelingen kann, mit der wachsenden Datenmenge zielgerichtet umzugehen, ist Thema einer weite-



Fotos: Pichler

„Zukunft Personal 2016“. Sowohl die neue „Keynote-Arena“ (Halle 2.1) als auch die kleinere „Plaza“ (Halle 2.2) wurden von den Messebesuchern sehr gut angenommen und waren oftmals geradezu überlaufen.

ren Keynote. Sie wird gehalten von Gary Kildare, Personalmanagementchef beim amerikanischen IT-Unternehmen IBM. Unter der Regie von IBM findet zudem zweimal täglich in der „Blogger-Lounge“ der „IBM-Watson-Workshop“ statt. Besucher erfahren hier, welche neuen methodischen und technologischen Möglichkeiten kognitive Systeme wie Watson Analytics im HR-Alltag bieten.

### Was ist „Upskilling“?

Für Unternehmen stellt die Digitalisierung eine große Chance dar: Zum einen können Prozesse automatisiert und dadurch Kosten gesenkt werden. Gleichzeitig erlauben digitale Technologien in vielen Bereichen schneller, flexibler und

kommunikativer zu arbeiten. Das wiederum macht Mitarbeiter effizienter und zufriedener. Und nicht zuletzt haben Firmen, bei denen die digitale Transformation bereits weit vorangeschritten ist, gute Chancen, die besten Absolventen aus den Reihen der Digital Natives für sich zu gewinnen. „Die digitale Transformation verlangt Unternehmen ein hohes Maß an Agilität und Flexibilität in puncto Personal- und Organisationsentwicklung ab. Wir wollen zeigen, wie Unternehmen mit den komplexen, schnelllebigen Veränderungen mithalten können“, so Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, dem Veranstalter der „Zukunft Personal“. Die digitale Transformation ermöglicht auch neue Weiterbildungsformate.

Gleichzeitig erhöht sich der Druck auf die Beschäftigten, mit dem digitalen Wandel Schritt halten zu müssen – sei es im Umgang mit technischen Entwicklungen oder mit neuen Formen der Zusammenarbeit. So ist es kein Wunder, dass das Schlagwort „Lebenslanges Lernen“ im Zuge der Digitalisierung noch einmal Aufwind bekommen hat. „Ohne zusätzliche Qualifizierungen werden Arbeitsplätze verloren gehen und die Qualität der Arbeit wird abnehmen“, erklärte Staatssekretär Thorben Albrecht auf dem deutschsprachigen Portal der „Huffington Post“ und fordert ein „Upskilling“ der Belegschaften. In seiner Rede „Arbeit weiterdenken – für eine lernende Arbeitsgesellschaft“, die Albrecht während des „Future Talks“ am dritten Messetag halten wird, will der Staatssekretär erläutern, weshalb deutsche Unternehmen eine agile Arbeitspolitik brauchen.

### Digital Leadership

Um das Thema Weiterbildung kümmert sich zum Beispiel das „Trendforum Corporate Learning & Working“, das in der Messehalle 2.2 abgehalten wird. Es greift an allen drei Messetagen aktuelle Weiterbildungstrends auf. Konzipiert hat das Programm ein Expertenrat, dem Professor Winfried Sommer, Professor Uwe Beck und Hartmut Barthelmeß angehören. So ist etwa geplant, dass Stephanie Conway, Google Dublin, interaktive Lernwerkzeuge am Beispiel des Kurses „Agiles Management“ vorstellt. Wie Gamification, die spielerische Aufbereitung von Lerninhalten, den Wissenstransfer befördert, soll eine Fallstudie aus den Niederlanden zeigen, die Game-Based-Learning-Expertin Banu Katircioglu präsentiert. Auch Professor Gundolf S. Freyermuth von der TH Köln stellt sich der Frage „Gamification versus Serious Games – was ist besser?“. Am zweiten Messetag steht im Trendforum die Künstliche Intelligenz (KI) und ihr Einfluss auf das Lernen im Mittelpunkt. Am Tag drei liegt der Fokus auf „Digital Leadership“. Professor Peter Pawlowsky, TU Chemnitz, wird zum Thema „Wie führe ich High Performance Teams?“ neue Führungsprinzipien vorstellen.

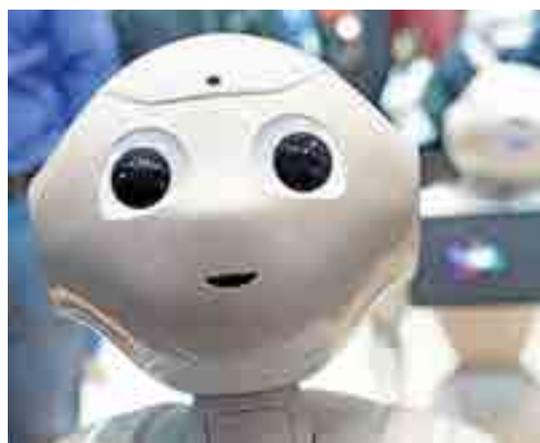
Katharina Horn ●

# Wie Roboter sowie Facebook & Co. das Lernen verändern

**FACHFORUM FERNLERNEN.** Einmal im Jahr lädt das Forum Distance Learning, der Fachverband für mediengestütztes Lernen (Fernschulen und Fernunis), die Weiterbildungsbranche zum fachlichen Austausch nach Berlin ein. In diesem Jahr dreht sich am 6. November alles um das Thema „Social Media Learning“.



Fotos: Pichler



**Nao.** Ein autonomer Roboter namens Nao beantwortet auf dem Cebit-Stand von IBM Besucherfragen. Handke wird einen Nao zum Fachforum mitbringen.

Soziale Medien sind in aller Munde und prägen in weiten Teilen unseren Alltag. Facebook, Whatsapp & Co. sind aus der privaten Kommunikation nicht mehr wegzudenken. Doch wie können soziale Medien auch zum Lehren und Lernen eingesetzt werden?

Dieser Frage geht das Forum Distance Learning, der Fachverband für mediengestütztes Lernen, am 6. November 2017 auf einer Tagung ([www.fachforum-distance-learning.de](http://www.fachforum-distance-learning.de)) in Berlin nach. „Mit unserem fünften Fachforum kümmern wir uns intensiv um ein spannendes und zukunftsorientiertes Thema“, so Verbandspräsident Mirco Fretter. „Wir stellen die Frage, ob und wie Bildungseinrichtungen Angebote verändern oder erweitern müssen, um auf dem Bildungsmarkt der Zukunft bestehen zu können. Und wir fragen uns, welche Rolle vor allem Social Media dabei spielt.“

Die entsprechenden Antworten wird es in drei Fachvorträgen geben. Referenten geben Einblick ins Thema und zeigen die Vorteile und den Nutzen der didaktischen Integration sozialer Medien auf. In anschließenden Workshops erhalten Teilnehmer dann die Möglichkeit, das Tagungsthema anwendungsorientiert zu vertiefen. Natürlich bleibt in den Pausen ausreichend Zeit zum informellen Austausch und Netzwerken.

Mit seiner Keynote „Digitalisierung der Lehre“ will Professor Jürgen Handke, Philipps-Universität Marburg, die Veranstaltung eröffnen und die Lehre provokant als „kranken Patienten“ vorstellen. Denn in seinen Augen hat sich in nahezu allen Bereichen des öffentlichen Lebens durch die Nutzung digitaler Medien und Kommunikationsformen ein rasanter Paradigmenwechsel vollzogen, nur die Lehre hat sich im Vergleich zum 20. Jahrhundert

kaum verändert. Doch Handke hat auch Therapien im Gepäck und Vorschläge parat, wie die Lehre möglichst schnell besser werden könnte. Begleitet und unterstützt wird Handke in seinem Vortrag von „Nao“, einem humanoiden Roboter, der aktuell im Rahmen eines Forschungsprojekts für den universitären Alltag fit gemacht wird. Handke hat in seinen Büchern eine Reihe von Thesen entwickelt, wie die Digitalisierung der (Hochschul-) Lehre und im weitesten Sinne auch die Digitalisierung der beruflichen Weiterbildung gelingen könnte. Seine wichtigsten Thesen lauten:

- Digitalisierung ist zum Normalfall geworden.

Die technologische Entwicklung in den vergangenen Jahrzehnten hat die Welt bereits dramatisch verändert.

- Digitale Lehr- und Lernszenarien verbessern die Lehre.

Mit „vernünftig“ umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen lässt sich ein enormer inhaltlicher und didaktischer Mehrwert erwirtschaften.

- Lernen besteht nicht nur darin, sich Videos anzuschauen.

Videos können Freiräume schaffen, aber nicht die Lehre revolutionieren. Lehre ist weit mehr als ein Buch, als ein Video, als ein Professor, als eine Vorlesung oder eine Übung. Videos sind so wenig Lehre, wie es Texte in Büchern sind. Die Digitalisierungsbemühungen vieler Akteure erschöpfen sich oft in der Erstellung von Lehrvideos verbunden mit der Hoffnung, dass auf diese Weise eine neue Lernkultur entstehen kann. Dies – so eine Kernthese von Handke – funktioniert so einfach nicht.

- Die Didaktik muss die Technologie vortreiben und nicht umgekehrt.

Neue technologische Entwicklungen stehen zurzeit im Zentrum jeder Modernisierung. Die Didaktik hechelt ziellos

hinterher. Dabei sollten doch neue didaktische Szenarien und Lehrmethoden im Vordergrund jeder Lehre stehen. Neue Technologien werden benötigt und müssen funktionieren, aber sie sollten nicht dominieren. Diese Thesen bilden die Ausgangslage dafür, wie die Vermittlung von Lernstoff in der Zukunft aussehen könnte: Sie erfolgt natürlich überwiegend online und wird zusätzlich von attraktiven Lehr- und Lernprozessen begleitet. Wie das Ganze konkret im Bereich der Hochschule aussehen könnte, hat Handke in seinem „Handbuch Hochschullehre Digital: Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre“ im Jahr 2015 formuliert.

Darin fordert er: „Entwickelt eine neue Wertschätzung für die Lehre!“ Mit dem derzeitigen Missverhältnis zwischen Forschung und Lehre werde die Digitalisierung der Lehre nicht gelingen. Außerdem empfiehlt der Marburger Professor: „Verteilt die Lasten auf viele Schultern!“

Digitalisierung gebe es nicht zum Nulltarif, ganz im Gegenteil: Für die Erstellung eines einzelnen Online-Kurses entstünden Kosten im sechsstelligen Eurobereich. Versuche man zu sparen, seien die Erfolge so dürftig wie die vieler Massive Open Online Courses. Mit hochschulübergreifenden digitalen Materialpools könne der Kostendruck erheblich gelindert werden.

Schließlich legt der Marburger Professor den Finger noch in eine andere Wunde: Wenn die Lernmaterialien erst einmal digitalisiert und von entsprechender Qualität seien, mache es wenig Sinn, die Präsenzlehre so durchzuführen wie bisher. Präsenz bedeute in Zukunft, dass es im Seminarraum eine permanente Dozent-Student-Interaktion gebe, bei der es um individuelle Hilfestellungen gehe. Außerdem müsse die gemeinsame Zeit genutzt werden, Forschungsfragen zu diskutieren und die Inhalte auf neue Art zu vertiefen.

**Martin Pichler** ●



**Was macht glücklich?**

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

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

**Bethel**

**SRH FERNHOCHSCHULE**  
The Mobile University

STAATLICH  
ANERKANNTE  
HOCHSCHULE



**DIE HOCHSCHULE, DIE ZU IHNEN KOMMT.**  
FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie, wann, wo und wie Sie studieren. Eröffnen Sie sich hervorragende Karriereperspektiven durch ein Bachelor- oder Master-Fernstudium parallel zu Beruf, Ausbildung, Handicap, Leistungssport oder Familie.

Unsere Professoren informieren regelmäßig in Online-Infoveranstaltungen über das Studienangebot. Termine finden Sie auf unserer Webseite.

SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Telefon +49 (0) 7371 9315-0 | [info@mobile-university.de](mailto:info@mobile-university.de)



[WWW.STUDY-MOBILE.DE](http://WWW.STUDY-MOBILE.DE)

# Papier dominiert schon lange nicht mehr

**MODERATOREN-KONGRESS.** Die Digitalisierung der Gesellschaft hat auch die Moderation erreicht. Was sich hinter dem Begriff „Moderation 4.0“ in der Praxis verbirgt, zeigt Moderationsexperte Josef W. Seifert auf dem „Moderatorenkongress 2017“, mit dem er das 30-jährige Bestehen seiner Beratungsgesellschaft „Moderatio Seifert & Partner“ feiert. In diesem Fachartikel fasst er die Vorteile der digitalen Moderation zusammen.

Was bisher nur mit Pinnwänden und Moderationskarten, Filzstiften und Klebepunkten möglich war, ist heute auch auf digitalen Medien darstellbar, neueste Software macht's möglich. Die wichtigsten Vorteile der digitalen Moderation sind:

## 1 Papier wird überflüssig

Meetings können ohne Papier und Filzstift geleitet werden. Es ist keinerlei Moderationsmaterial mehr erforderlich: Logistik und Materialkosten entfallen komplett. Für das Arbeiten mit digitalen Medien benötigt man kein klassisches Moderationsequipment wie Pinnwand oder Flipchart. Auch Moderationsmaterial ist nicht mehr erforderlich. Papier, Stifte, Karten, Punkte, Nadel oder Kleber werden nicht benötigt. Darüber hinaus kann auch auf den Beamer verzichtet werden, da Präsentationen auf einem (Groß-) Bildschirm gezeigt werden können. Eine separate Projektionsfläche ist ebenfalls überflüssig.

## 2 Ortsunabhängigkeit

Touchscreen-Technik und Internet eröffnen neue Möglichkeiten der Interaktion. Eine Besprechung findet im Idealfall in einem Besprechungsraum statt, in dem sich alle Beteiligten persönlich begegnen. Die Grenzen erreicht dieses Setting, wenn die Zeit zum Reisen nicht vorhanden ist oder wenn die Reisekosten ein akzeptables Maß überschreiten. Idealerweise werden dann Vor-Ort-Treffen um Online-Konferenzen ergänzt. Die Möglichkeiten zur Verknüpfung beider Settings sind gege-

ben. Das Internet ist allgegenwärtig und immer häufiger auch mobil verfügbar. Smartphones und Tablet-PCs sind ständig in Gebrauch. Die moderne Technik lässt es zu, dass Software ohne Installation auf einem Rechner genutzt wird. Mobile Geräte können als Ein- und Ausgabegeräte eingesetzt werden und das nahezu zeit- und ortsunabhängig. In der Digitalmoderation können Meetings daher wahlweise vor Ort oder online durchgeführt werden. Meetings können vor Ort begonnen und online weitergeführt werden und umgekehrt.

## 3 Bessere Vorbereitung

Meetings können am Arbeitsplatz-PC oder unterwegs komplett geplant und konkret vorbereitet werden. Zur Vorbereitung muss der Besprechungsraum nicht mehr betreten werden. Ein Meeting bedarf der Planung und der Vorbereitung. Häufig hat man nicht die Zeit dafür oder man hätte zwar die Zeit, aber man hat das erforderliche Equipment dort, wo man sich gerade aufhält, nicht zur Verfügung.

Sich die Zeit für eine gründliche Planung und Vorbereitung nicht zu nehmen (oder nicht nehmen zu können), rächt sich meist bitter: Es sind nicht alle Teilnehmer eingeladen, die man brauchen würde, die Themen und Ziele sind nicht klar, das methodische Vorgehen ist nicht geplant, Unterlagen stehen nicht zur Verfügung. Der Moderator bleibt weit hinter seinen Möglichkeiten, das Meeting damit auch. Die Digitalmoderation bietet die Möglichkeit, die Planung und Vorbereitung eines

Meetings am Arbeitsplatz-PC oder via „Mobile“, von unterwegs aus, vorzunehmen. Anlass, Thema, Zielsetzung, Einladung der Teilnehmer – alles kann digital vorbereitet werden. Weder Seminarraum noch Moderationsequipment sind dafür erforderlich. Geplante Meetings sind gespeichert und die vorbereiteten Inhalte und Vorlagen sind jederzeit, auch kurzfristig, noch änderbar.

## 4 Strukturierte Leitung

Bietet die Applikation die Nutzung einer Moderationsstruktur, so besteht die Möglichkeit zur Vereinheitlichung der Meeting-Kultur nach dem Motto: Meetings laufen bei uns immer klar strukturiert ab! Besprechungen laufen meist „irgendwie“ ab, jeder Besprechungsleiter hat seine eigene Art, sein Meeting zu organisieren, zu moderieren und nachzuhalten. Verbindliche Standards gibt es in aller Regel nicht. Bietet das digitale Meeting-Tool eine Prozesssteuerung, durch eine klare Gliederung wie etwa den Moderationszyklus, so führt es in logisch aufeinander bezogenen Schritten durch die komplette Besprechung. Die Software unterstützt den Leiter eines Meetings dann bei der Strukturierung des Ablaufs.

So geführt ist es deutlich schwerer „vom Hunderten ins Tausendste“ zu kommen und wenn es dennoch passiert, dann findet man leicht zur geplanten Struktur zurück. Digitalmoderation kann so einen einheitlichen, nachvollziehbaren Ablauf der Meetings sicherstellen und somit erkennbar deutlich zum Qualitätsmanagement der Organisation beitragen.

# Moderatio lädt zum Moderatorenkongress 2017

**Veranstaltungstipp.** Am 29. und 30. September findet in Beilngries in der Nähe von Nürnberg ein Moderatorenkongress statt ([www.moderatorenkongress.de](http://www.moderatorenkongress.de)). Er dreht sich größtenteils um die Chancen der Moderation mit digitalen Endgeräten.

Geplant sind zwei Tage mit Workshops, in denen Einsteiger, Fortgeschrittene und Moderationsprofis sich austauschen, miteinander und voneinander lernen, sich für künftige Projekte vernetzen und eine gute Zeit haben. Einige der geplanten Workshop-Themen lauten:

- Agile Projektmoderation – agiles Arbeiten außerhalb der IT-Branche
- Moderation 4.0 – neue Formen der Onlinemoderation mit David Seifert, Entwickler der Moderationssoftware „Six Steps“
- Storydealing – Beyond Storytelling. So überzeugen Profis mit Geschichten
- Strategiemoderation: Mission, Vision und strategische Planung
- Moderation und Coaching kombinieren (Beratung von Einzelpersonen und kleinsten Teams)
- Visu-Workshop: Jeder kann visualisieren
- Der Moderator als Marke – Marketing für Fortgeschrittene
- Nein-Sager und Co. – Umgang mit schwierigen Situationen.

Josef W. Seifert gründete 1987 das Unternehmen „Seifert & Partner Führungskräfte-Training“, aus dem dann im Zuge einer Spezialisierung die Trainings- und Beratungsgesellschaft „Moderatio“ entstand. Seifert prägte den Begriff der „Businessmoderation“ und entwickelte den Ansatz der Moderation nach dem „Moderationszyklus“, ein Prozessmodell für Moderation, das als Meta-Strukturmodell für Meetings, Workshops und Großgruppenkonferenzen zur Planung und Gestaltung von Gruppengesprächen dient. Bekannt wurde Seifert durch sein erstes Buch: „Visualisieren, Präsentieren, Moderieren“, das in mehrere Sprachen übersetzt wurde.

Vor seiner Selbstständigkeit arbeitete Seifert beim Automobilkonzern BMW in der Personalentwicklung des Werks München wo er die Führungsnachwuchskräfte-Entwicklung aufbaute und dann fünf Jahre leitete. Sein Sohn David Seifert ist Moderator, Trainer, Agile Coach und gründete 2012 die Efa GmbH, die die Moderationssoftware „Six Steps“ entwickelte.

## 5 Präsentation inklusive

Wenn man Ergebnisse präsentieren will, kann man gleich das Moderationstool nutzen. Ein Umbau ist nicht erforderlich. Für Präsentationen ist in Meetings meist ein Medienwechsel angesagt. Notebook, Beamer, Projektionsfläche und Laserpointer dominieren das Geschehen, oft ist dafür ein kleinerer, räumlicher „Umbau“ erforderlich. Dieser Medienwechsel kann bei der Digitalmoderation entfallen. Die Präsentation findet auf dem E-Screen statt, der schon im Einsatz ist: Kein Medienwechsel, kein Umbau, keine Neuorientierung in Raum und Medium. Wurde für die Digitalmoderation das E-Board oder der HD-Beamer gewählt, so kann das Moderationsmedium gleich auch für die Präsentation mit Powerpoint oder Prezi genutzt werden. Möchte man den aktuellen Moderationsschritt sichtbar halten und dennoch digital präsentieren, ist der Einsatz eines zweiten Monitors denk- und

machbar. Man verlässt die digitale Welt auch in diesem Falle nicht. Wird Digitalmoderation für eine Online-Moderation eingesetzt, ist ein Medienwechsel ohnehin nicht möglich. Ein weiterer Vorteil: Die Präsentation kann direkt in das Protokoll eingebunden werden.

## 6 Systematisches Monitoring

Alle Meetings können in einem „Cockpit“ von der Planung bis zum Protokoll (und darüber hinaus!) online verwaltet werden. Meetings sind heute „Kommunikationsinseln“. Es werden – im positiven Fall – zielführende Maßnahmen erarbeitet und konkrete Vereinbarungen getroffen. Die werden aber meist nicht nachgehalten, zumindest nicht systematisch. Meetings sind aber eigentlich individuelles „Multiprojektmanagement“. Jedes Meeting sollte daher als Arbeitspaket des persönlichen Projekts „mein Job“ betrachtet und entsprechend gemanagt werden.

Digitalmoderation kann am Ende des Meetings allen Beteiligten ein „Fotoprotokoll“ einschließlich der Maßnahmen zur Übernahme in E-Calendar oder in Projekt-Tools zur Verfügung stellen und jeder Teilnehmer hat ein „Cockpit“ zur Verfügung, in dem alle Meetings individuell verwaltet werden. Hier sind alle geleiteten, besuchten und alle geplanten Meetings sowie alle Protokolle und alle Planungen verfügbar.

## 7 Imagegewinn gratis

Das Equipment, das jemand benutzt, sagt etwas über seine Professionalität aus. Neben den Vorteilen, die moderne Technik den Mitarbeitern bietet, erntet ein digital arbeitendes Unternehmen „ganz nebenbei“ einen Imagegewinn, der nicht zu unterschätzen ist. Die Organisation wirkt auf Mitarbeiter und Kunden zukunftsorientiert und kompetent!

Josef W. Seifert ●

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Maren Fischer-Epe,

erfahrene Expertin für Veränderungsprozesse. Gerade hat sie das sehr inspirierende Buch „Coaching für Führungsthemen“ veröffentlicht. Außerdem kann sie auf dem 5. Hamburger Coaching-Tag junge Menschen darüber aufklären, wie wichtig die Vereinbarkeit von Rolle und Person ist, wenn jemand Führungskraft werden will. Der Coaching-Tag hat weitere acht hochkarätige Referenten wie Björn Migge oder Astrid Schreyögg auf der Referentenliste und kostet nur klage und schreibe 160 Euro Eintritt.

**1. September in Hamburg**  
[www.bit.ly/2rWWLi7](http://www.bit.ly/2rWWLi7)



## ... Martin Laschkolnig,

den Gründer und Leiter des Instituts für Potentialentwicklung in Linz. Er ist zurzeit auch Präsident des Rednerverbands GSA und somit verantwortlich für die 12. Convention der German Speakers Association, die diesmal in Salzburg stattfindet. Im Vortragsprogramm der Veranstaltung geht es um Fragen des Redner-Marketings inklusive einer Optimierung der eigenen Youtube-Präsenz. Es geht aber auch um die individuelle Weiterentwicklung eines Speakers: Wie spreche ich empathischer? Wie löse ich als Redner auf großer Bühne das Dilemma der Visualisierung? Wie nutze ich Theaterelemente? Wie klappt es mit der Digitalisierung?

**7. bis 9. September in Salzburg**  
[www.germanspeakers.org](http://www.germanspeakers.org)



## ... John Erpenbeck,

den strammen Vorkämpfer der Kompetenzforschung. Er darf auf dem Ausbildungskongress der Bundeswehr die angetretenen Offiziere zu einer Offensive in Richtung „Kompetenzentwicklung 4.0“ aufrufen. Auf dem ganzen Kongress steht das Thema „Kompetenzerwerb“ drei Tage lang unter Dauerfeuer. Gleich sechs Veranstaltungen nehmen den Kompetenzbegriff in die Zange. Auch noch interessant: Ein Oberstleutnant vom Zentrum Innere Führung spricht über „Coaching in der Bundeswehr – Praxis und Wirkung in der Führungskräfteentwicklung“.

**12. bis 14. September in Hamburg**  
[www.ausbildungskongress.org](http://www.ausbildungskongress.org)



... Stephanie Borgert,

systemischer Coach und Inhaberin der Beratung „Denk-System“ in Münster. Sie wird auf dem IOM Summit, einer Veranstaltung rund um das Thema „digitale Transformation“, den provokanten Vortrag „Denkfehler 4.0 – Warum die Digitalisierung Ihr kleinstes Problem ist“ halten. Digitalisierung hilft nämlich nicht weiter, wenn sie mit blindem Aktionismus oder mit der Arbeit an Symptomen kombiniert wird. Denken in Szenarien könnte dagegen gut helfen, mit Komplexität umzugehen. Angereichert wird der Summit durch zwölf Digital-Workplace-Praxisbeispiele aus Unternehmen wie Allianz, T-Systems, Eon oder Thyssenkrupp.

**18. bis 20. September in Köln**  
[www.iom-summit.de](http://www.iom-summit.de)



... Julian Nida-Rümelin,

Philosophieprofessor und Staatsminister außer Dienst. Nie war seine Stimme so gefragt wie heute. Auf der „Zukunft Personal“ in Köln wird er sich als Keynote Speaker zu den Wirtschaftsskandalen der letzten Monate äußern und für die Zukunft Wege aufzeigen, wie sich Ethik und Managementpraxis verbinden lassen. Laut Nida-Rümelin wissen die meisten Bosse ohnehin, wie wichtig ethische Regeln sind. Umso mehr ist er von den Autokonzernen enttäuscht und attestiert ihnen laut Handelsblatt „eine Verantwortungslosigkeit, die atemberaubend ist“. Wir hoffen auf eine Moralpredigt, die ein Zeichen setzt.

**19. bis 21. September in Köln**  
[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)



... Josef W. Seifert,

einen ehemaligen BMW-Personalentwickler, der 1987 im Zuge der Spezialisierung auf die Moderationsmethode das Institut „Moderatio“ gründete. Seifert wurde bekannt für seinen „Moderationszyklus“, ein Prozessmodell für Meetings, Workshops und Großgruppenkonferenzen, das inzwischen auch als Software vorliegt. Zum 30-jährigen Firmenjubiläum veranstaltet Seifert einen Kongress mit namhaften Referenten. Ein Schwerpunkt der Vorträge wird die „Moderation mit digitalen Medien“ sein. Es soll aber auch um „Trainer-Marketing“ sowie „Moderation und Coaching“ gehen.

**29. bis 30. September in Beilngries**  
[www.moderatorenkongress.de](http://www.moderatorenkongress.de)

- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30

# September 2017



Foto: Straightlabs

**Spielschmiede.**  
Peter Niermann (4. von links) entwickelt mit seinem Team Gamification-Konzepte mit neurowissenschaftlicher Fundierung.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das E-Learning-System **STRAIGHTLABS**.



### Wer hat's gegründet?

Lernen ist Zukunft. Dieses Credo beherzigt Peter Niermann als Professor für internationales Management in der Lehre und Forschung. Der Straightlabs-Gründer hat diesen Ansatz aber auch zu seiner Firmenphilosophie gemacht: Inzwischen bringt Peter seine Management- und Beratungserfahrung ein, um gemeinsam mit seinem Team interaktive Lernwelten zu entwickeln. Mit solchen Lerntechnologien sollen Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützt werden.

### Wie war die Entwicklungszeit?

Das Automobilunternehmen, bei dem die Prototypen zu den Straightlabs-Anwendungen entwickelt wurden, wollte eine realitätsnahe, aber gamifizierte Lernwelt. Da Erfahrungswerte fehlten, wurden mehrere Varianten entworfen. Nach gut drei Jahren Entwicklungszeit konnte eine virtuelle Trainingswelt mit 50 Lernszenarien für einige Tausend Mitarbeiter etabliert werden.

### Was ist die Idee dahinter?

Die Idee zu Straightlabs kam nicht spontan, sondern ist das Ergebnis längerer Überlegungen. Der Hintergrund war die Frage, was notwendig wäre, um die etablierten Anbieter im E-Learning-Markt mit neuen Technologien und unkonventionellen Ideen herauszufordern. Die Initialzündung für Straightlabs erfolgte dann schließlich bei einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt in der Automobilindustrie, das Peter betreute – ein Pilotprojekt, das mehr Spaß in die bis dahin eher eintönigen E-Learning-Formate bringen sollte. Entscheidend waren dabei besonders die wirtschaftlichen Aspekte: Neue Lerninhalte sollten möglichst schnell und vor allem effizient an eine große Teilnehmergruppe vermittelt werden. Der Lösungsansatz, der schon damals gut funktionierte, wird wir bis heute weiterverfolgt – virtuelle Lernanwendungen, die neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit Gamification-Methoden verknüpfen.

### Was soll noch geändert werden?

Durch den Technologiesprung zur Virtual Reality sind mittlerweile dreidimensionale Lernerlebnisse möglich, die das kollaborative Lernen in Gruppen fördern können. Künftig werden außerdem Learning-Analytics-Lösungen dabei helfen, die Inhalte individuell anzupassen. Ein weiterer Schritt heißt: vom Projekt zum Produkt. Dabei werden technologische und didaktische Entwicklungen aus individuellen Kundenprojekten in standardisierte und somit wirtschaftliche Lösungen übertragen. All diese Ansätze werden bei der Weiterentwicklung künftiger Lernwelten berücksichtigt.

### Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Pioniergeist, Experimentierfreude und vor allem Durchhaltevermögen zählen zu unseren Werten. Wir setzen auf den Erfahrungsaustausch in einem buntgemischtem Team, behalten dabei aber stets die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Auge. Insofern sind wir vermutlich weit vom Start-up-Klischee entfernt. Wir sind weder computerverliebte Nerds noch verbrennen wir Investorengelder. Im Gegenteil: Wir sind ein strukturiertes Team, das organisches Wachstum mit eigenen Mitteln anstrebt.

# Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2017 ERSCHEINT AM 09. OKTOBER 2017

KUNST ALS RAHMENPROGRAMM?

## Tagen in Kassel

In unserem Sonderheft „Tagen“, das der nächsten Ausgabe dieser Zeitschrift beiliegen wird, porträtieren wir unter anderem die Tagungslocation Kassel. Und wir berichten, ob sich die diesjährige Weltkunstschau „Documenta 14“ (Foto: „Tempel der zensierten Bücher“) positiv oder negativ auf die Auslastung der Tagungshotels vor Ort ausgewirkt hat.



Foto: Pichler

TRAIN THE TRAINER

## Bessere Präsenzseminare

Barbara Messer (Foto) ist sich sicher: In der Digitalisierung steckt eine „Riesenchance“. Die breite Masse der Trainer wird für spannendere Präsenztrainings sorgen, denn die Vielfalt digitaler Lernangebote garantiert besser vorbereitete Teilnehmer.



Foto: Pichler

COACHING

## Aktuelles Marktgeschehen

Der Markt für Business Coaching entwickelt sich ständig weiter. Wir berichten darüber und werfen einen Blick auf das, was die Macher des Erdinger Coaching-Kongresses, der vom 22. bis zum 23. Februar 2018 stattfinden wird, geplant haben.



Foto: Shotshop GmbH / Alamy / mauritius-images.com

### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 30. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Boris Grundl, Katharina Horn, Stefan Jansen,  
Tobias Koßmann, Barbara Liebermeister,  
Prof. Dr. Thorsten Petry, Bärbel Schwertfeger,  
Josef W. Seifert, Dr. Achim Zimmermann

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

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

**Titelbild**  
Herby Sachs (Porträt Yogeshwar)

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
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 12,40 Euro;  
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 128 Euro

Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung Ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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



**Anja Förster, Peter Kreuz**

Zündstoff für Andersdenker. Das Erfolgsbuch,  
Murmann, Hamburg 2017, 173 Seiten, 24,90 Euro

MANAGEMENT-RATGEBER

## Leuchtfener für Veränderung

Zündende Ideen, flammender Eifer, brennendes Interesse: Metaphern, die mit Feuer spielen, um Aktivität auszudrücken, gibt es viele. Sie sollen die Sprache lebendiger machen, damit der Funke überspringen kann. Kein Wunder also, dass auch Anja Förster und Peter Kreuz in ihrem aktuellen Buch vielfach auf solche rhetorischen Kniffe zurückgreifen. Der Grund dafür ist durchaus legitim, denn die beiden professionellen Redner wollen mitreißen, inspirieren und motivieren. Das sagt schon der Titel des Buchs: Der „Zündstoff für Andersdenker“ soll den Lesern dabei helfen, aktiv zu werden, anstatt im gewohnten Trott zu verharren – beruflich wie auch privat. Diesen Anspruch löst das Autoren-Duo über sieben unterhaltsame Kapitel ein. Zunächst nehmen Förster und Kreuz dabei den Leser selbst ins Gebet. Sie zeigen, wie wichtig es ist, eine positive innere Haltung zu entwickeln und die eigenen Überzeugungen über das Streben nach Anerkennung zu stellen. Denn letztlich kann nur gewinnen, schreibt das Autoren-Duo, wer nicht gegen sich selbst spielt. Dass dabei nicht jedes Ergebnis perfekt und auch nicht jedes Spiel ein klarer Sieg sein muss, erläutern Förster und Kreuz zum Beispiel anhand des „Wabi-Sabi“, einer japanischen Denkrichtung, die gerade dort Einzigartigkeit erkennt, wo die Fassade bröckelt und Kratzer im Lack ihre eigene Ästhetik entfalten. Eine der zahlreichen Empfehlungen des Autoren-Duos lautet entsprechend: „Akzeptieren Sie Eigenarten, Fehler und Macken – bei Ihnen selbst und bei anderen.“ Warum diese Einstellung besonders für Führungskräfte wichtig ist, zeigen die Autoren in den folgenden Kapiteln. Hier geht es etwa um unkonventionelle Ideen, die gerade Quereinsteiger mitbringen, um Innovationskraft und die Zusammenarbeit in bunt gemischten Teams oder auch um den richtigen Zeitpunkt für Verände-

rungen im Geschäftsmodell und der Führungskultur. Bei allen diesen Themen gelingt es den Autoren, die Theorie mit netten Anekdoten und originellen Praxisbeispielen zu veranschaulichen. So wird aus jedem Kapitel ein in sich stehender Abschnitt, der ein konkretes Problem angeht, um daran Lösungen und Handlungstipps zu entwickeln. Das sorgt für einen guten Lesefluss und wirkt zugleich inspirierend. Unterstützt wird dieser Effekt noch durch das knallige Layout im Pop-Art-Stil, mit dem die Grafiker das Motiv des Buchs in gelb-roter Farbgebung aufgegriffen haben. Schon beim ersten Durchblättern wird damit klar, dass die Autoren mit ihrem Zündstoff nicht bloß die Diskussion zur Veränderung der Arbeit anfachen wollen. Sie wollen etwas verändern.



Foto: Sebastian Weindel

### AUTOREN

**Anja Förster  
und Peter Kreuz**

Anja Förster und Peter Kreuz führen gemeinsam die Managementberatung Förster und Kreuz. Anja Förster war zuvor Führungskraft bei der Rewe Gruppe und leitete für die Unternehmensberatung Accenture Projekte in den Bereichen Human Resources und Change Management. Peter Kreuz war Senior Berater bei Andersen Consulting und Assistant Professor für Internationales Marketing und Management an der Wirtschaftsuniversität Wien.

## Leben und Arbeit im Technik-Mekka



Früher waren Ärzte die Berufsgruppe, deren Möglichkeiten als beinahe unbegrenzt galten – sie waren Götter in Weiß. Eine andere Expertengruppe, deren Fähigkeiten inzwischen ebenso prestigeträchtig sind, hat nun Alexandra Wolfe studiert: die Gründer, Visionäre und IT-Koryphäen aus dem Silicon Valley. Schon der Titel ihres Buchs sagt einiges über den Inhalt, denn aus dem „Tal der Götter“ nimmt eine ganz neue Elite Einfluss auf die

Geschicke der Welt. Warum das so ist und wie es dort zugeht, illustriert Wolfe mit dem Handwerkszeug ihrer eigenen Profession: Die Wirtschaftsjournalistin vom Wall Street Journal hat drei junge College-Absolventen auf ihrer Erfolgssuche im „Valley“ begleitet und aus dem Material eine Langzeitreportage gemacht. Das Ergebnis ist ein informativer Einblick in eine Welt, in der Erfolg und Absturz oft nahe beieinanderliegen und

Genie zuweilen an Wahnsinn grenzt. Gastauftritte in Wolfes Charakterstudie haben etwa Persönlichkeiten wie der PayPal-Mitgründer und Facebook-Finanzier Peter Thiel. Er ist jedoch nur eine interessante Begegnung unter vielen.

### **Alexandra Wolfe**

**Das Tal der Götter. Der Silicon-Valley-Lifestyle: So lebt, arbeitet und tickt die neue US-Elite, Plassen, Kulmbach 2017, 245 Seiten, 19,99 Euro**

## Vom Flüchtling zum Gründer



Watchado ist eine Internet-Videoplattform, auf der sich die Nutzer über ihre größten Erfolge und schlimmsten Misserfolge, über ihre Karriere oder auch ihr Privatleben austauschen können. Der Online-dienst aus Österreich versteht sich selbst als „Handbuch der Lebensgeschichten“. Besonders interessant ist die Lebensgeschichte von Ali Mahlodji, dem Watchado-Gründer. Seinen Werdegang können alle

Interessierten nun nachlesen – und zwar in Buchform. Das Bemerkenswerte an Mahlodjis Geschichte ist, dass er aus wenig viel gemacht hat: Er wuchs im Flüchtlingsheim auf, brach die Schule ab und arbeitete in mehr als 40 Jobs, bevor er mit seinem Start-up erfolgreich wurde. Eine reine Autobiografie ist sein Buch trotzdem nicht, denn es finden sich ebenso zahlreiche Praxistipps, die nicht nur

Selbstständigen helfen können. Auch Führungskräfte in Großunternehmen können von Mahlodji lernen – etwa, dass die einfachen Lösungen oft die besten sind.

### **Ali Mahlodji**

**Und was machst du so? Vom Flüchtling und Schulabrecher zum internationalen Unternehmer, Econ 2017, Berlin, 313 Seiten, 18,00 Euro**

## Die Denkansätze der Digital Economy



Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus? Wie verändert sich der Alltag in einer Welt der intelligenten Maschinen und automatisierten Wertschöpfungsketten? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Digitalstrategie und Hochschuldozent Martin Eder in seinem aktuellen Titel. „Digital Evolution“ heißt das informative Sachbuch; und der Name ist Programm: Eder zeichnet ge-

konnt die Entwicklung der Informationstechnik nach und zeigt, wie analog zu den digitalisierten Geschäftsmodellen neue Denkmuster entstanden sind, die ebenso disruptiv sein können wie die Technologien, die ihnen zum Erfolg verhelfen. Eder erläutert die entsprechenden Konzepte der Vordenker aus Wirtschaft und Wissenschaft, diskutiert deren Erkenntnisse und schlägt die Brücke von der Theorie zur

Praxis. Dabei bleibt Eder stets kritisch, denn für ihn ist nicht alles, was machbar ist, auch gleich wünschenswert – eine erfreulich reflektierte Herangehensweise.

### **Martin Eder**

**Digital Evolution. Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird, Springer, Wiesbaden 2017, 375 Seiten, 24, 99 Euro**

Paragraf 58

Boris Grundl



# Reflektiere deinen Umgang mit Statussymbolen

Statussymbole sind „Zeichen der Macht“. Sie sind heute genauso materiell wie ideell. Etwas wird erst dadurch zum Statussymbol, dass ich mir von anderen – durch das Zeigen des Symbols – Anerkennung erhoffe. Also wird zum Beispiel ein Auto in der 100.000-Euro-Liga (materiell) erst dann zum Status, wenn ich möchte, dass andere darauf reagieren. Es ist also nicht das Auto an sich, sondern mein Umgang damit.

Und wenn ich mich zeitlich viel um Flüchtlinge kümmerge (ideell und immateriell), wird dieses Symbol erst dann zum Status, wenn ich für dieses „Tun“ beim sommerlichen Grillen im Freundeskreis anerkennende Worte erhoffe.

Hier ein paar Beispiele immaterieller Statussymbole: Bescheidenheit, Souveränität, Disziplin, Freiheit, soziale Verantwortung, anders sein als andere, wichtige und hilfreiche Leute kennen, Bildung besitzen, eine tolle Familie, die Ausdrucksweise des „Weltbürgertums“ haben, das überall in der Welt zu Hause ist. Materielle Statuszeichen kennt jeder. Doch müssen wir uns diese „erst einmal leisten können“. Dabei ist es egal, ob es um eine Villa oder einen Porsche Turbo geht.

„ Solange wir unsere Statusknöpfe nicht reflektieren, kann jeder sie drücken, bis wir tun, was wir nie tun würden. “

Ob dann der Rennwagen nur aus reiner „Selbstfreude“ gefahren wird oder an „schwachen Selbstwerttagen“ zum Symbol wird, ist das Spannende daran. Es wird sicher bei jedem solche und solche Tage geben. Auch der „sozial Engagierte“ wird sicher mal gerne seinen „tollen moralischen Einsatz“ von anderen bestätigt wissen. Dass der immaterielle Status immer mehr an Bedeutung gewinnt,

liegt daran, dass jeder „ohne Eintrittskarte“ bei ihm „mitspielen“ kann. Es reicht, wenn Sie das Musterbeispiel einer persönlichen Eigenschaft sind, die den Charakter sozialer Erwünschtheit in einer bestimmten Gruppe trägt.

Und was „sozial“ in Ordnung ist, da gibt es große Unterschiede. Das definiert der Zeitgeist der Gesellschaft an sich (meist durch Medien und Politik) oder die soziale Gruppe, in der wir uns aufhalten. In einer bestimmten Gruppe bekommen wir vielleicht von Menschen Anerkennung, wenn wir Stoffwindeln waschen statt Wegwerfwindeln kaufen. Disziplin ist aktuell ein hoher immaterieller Wert. So symbolisiert das „Dünnein“ mentale Stärke. Und eine „Marathonerfahrung“ ist fast schon selbstverständlich. Das Gleiche gilt, wenn wir uns für die Kinder Afrikas einsetzen oder am Galaabend demonstrativ in Jeans auflaufen. Weil wir es uns halt einfach leisten können.

Dass der Wunsch nach Bestätigung generell ein menschliches Grundbedürfnis ist, steht außer Frage. Die Frage ist, wie viel von außen und wie viel von innen kommt. Und den meisten ist nicht bewusst, wie viel von außen kommt. Und das macht sie manipulierbar. Deswegen lohnt ein ehrlicher Blick nach innen immer! Solange wir unsere Statusknöpfe nicht reflektieren, kann jeder sie drücken, bis wir tun, was wir sonst nicht tun würden. Deshalb müssen wir erkennen, wann und wie wir äußere

Bestätigung anstreben und wie wir zur Balance zwischen innen und außen gelangen. Das macht uns freier. Garantiert! Ich plädiere für eine Balance von 50 Prozent außen und 50 Prozent innen. Genießen wir doch einfach das Spiel mit den Symbolen und tun nicht so, als stünden wir darüber. Denn wer um das Spiel und seine Regeln weiß, mit dem kann nicht gespielt werden.

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



19.-21. Sept. 2017  
Koelnmesse

Europe's most innovative  
trade fair for human  
resource management

# work:olution

moving minds

**Von Evolution bis Revolution:  
Denken Sie die Arbeitswelt neu!**

## Highlights 2017:

*IBM Watson Workshops | HR Innovation Award  
größtes HR Start-up Village | über 700 Aussteller  
HR:motion – das ultimative Event der HR-Branche*

Sonderformat  
„Gescheiter scheitern –  
Umgang mit  
Karrierebrüchen“

20/09/2017

powered by  
Haufe



Credit: Ranga Yogeshwar

Ranga Yogeshwar

Wissenschaftsjournalist



Credit: Bernd Euring

Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

Philosoph und  
Staatsminister a.D.

**Jetzt Ticket sichern unter:**  
[www.zukunft-personal.de/online-ticket](http://www.zukunft-personal.de/online-ticket)

**Sparen Sie 30% mit dem Aktionscode: ZP\_HL\_Voucher**

Gold Sponsor



Gold Sponsor



Bronze Sponsor





## „Niemand hasst von Geburt an jemanden aufgrund dessen Hautfarbe, dessen Herkunft oder dessen Religion.“

**Nelson Mandela (1918 - 2013)**, ehemaliger Präsident der Republik Südafrika. Dieses Mandela-Zitat wurde vom Ex-US-Präsidenten Barack Obama nach rechtsextremen Ausschreitungen via Twitter verbreitet. Der Tweet wurde zum meistgeliktesten Eintrag in der Geschichte des Kurznachrichtendienstes (laut „Spiegel-Online“ vom 16.8.2017).

„Die Digitalisierung ist keine Beratererfindung. Sie ist wie eine Urgewalt ... Sie ist das größte Wachstumsthema für die nächsten Jahre.“

**Cornelius Baur**, Deutschland-Chef der internationalen Unternehmensberatung McKinsey, im „Focus“ Nr. 32 vom 5. August 2017

„Was ist eigentlich mit der Verantwortungsdiffusion durch Dezentralisierung? So sympathisch es klingt, wenn jemand seine Gestaltungsspielräume hat: Am Ende ist niemand mehr zur Verantwortung zu ziehen.“

**Julian Nida-Rümelin**, Philosophieprofessor, über einen Nachteil der Dezentralisierung im Interview mit dem „Handelsblatt“ vom 28. Juli 2017

„Woody Allen sagte mal, dass immer, wenn er Wagner hört, er das Bedürfnis bekommt, in Polen einzumarschieren. Bei mir ist es so, dass immer, wenn ich meine Mutter reden höre, ich das Bedürfnis bekomme, in Russland einzumarschieren.“

**Oliver Polak**, Comedian, über sein angespanntes Verhältnis zu seiner Mutter, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 13. Juli 2017

„Wer sich immer nur leichte Gegner sucht, wird nie ein Schwergewicht!“

**Daniel Rettig**, Journalist, in einer Kolumne in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 33 vom 11. August 2017

„Ich denke, es ist sehr wichtig, in der Dusche zu weinen und nicht vor den Kindern. Ich will nicht, dass sie sich um mich Sorgen machen.“

**Angelina Jolie**, US-Schauspieler, über den Trennungsschmerz nach ihrer Scheidung – zitiert in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 28. Juli 2017

„Kinder müssen Emotionen bei ihren Eltern erleben, alles andere wäre verheerend.“

**Helmut Remschmidt**, Psychiater an der Uni Marburg, „Süddeutsche Zeitung“ vom 28. Juli 2017

„Diskussionen moderieren und Aussagen inhaltlich verknüpfen. Diese Interaktionen kann kein Roboter leisten – jedenfalls bis jetzt.“

**Franz Heukamp**, Dekan der Ise Business School, über Roboter als Professoren im „Handelsblatt“ vom 28. Juli 2017

„Ich will, dass mir die Leute die Wahrheit sagen. Ich muss wissen, was wirklich los ist.“

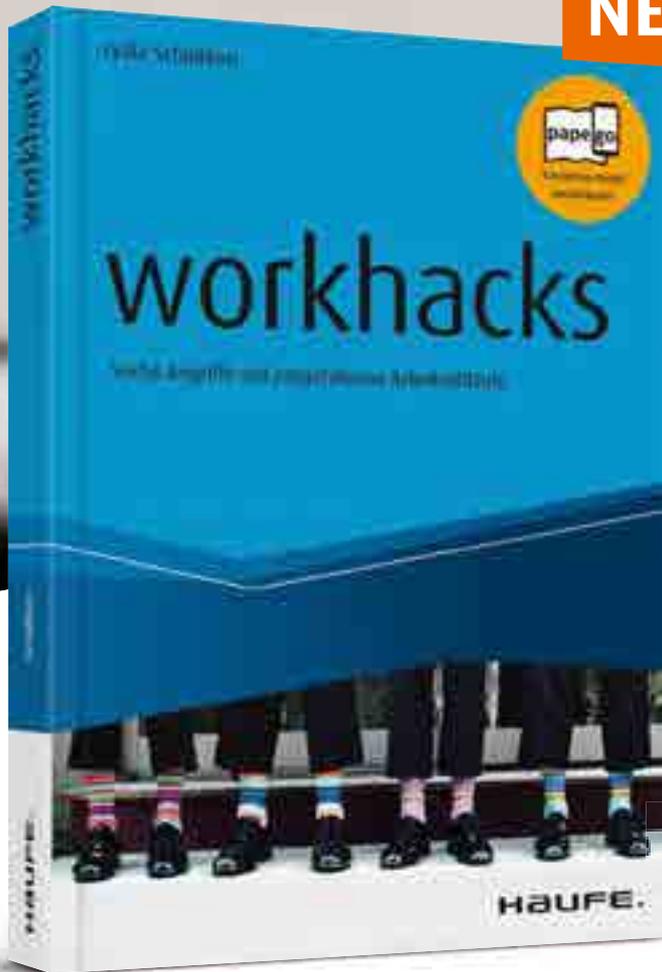
**Bill McDermott**, SAP-Vorstandschef, über die Notwendigkeit einer angstfreien Kultur im „Spiegel“ vom 12. August 2017

„Wer den Hut vor jemandem ziehen will, sollte auch einen tragen.“

**Hans-Werner Meyer**, Schauspieler, über stilvolle Kleidung als Respektbekundung gegenüber anderen im „Managermagazin“ Nr. 8/2017

# KLEINE VERÄNDERUNG – GROSSE WIRKUNG

**NEU**



ISBN: 978-3-648-10424-8 | Bestell-Nr.: E10246 | Buch: € 24,95



ISBN: 978-3-648-09516-4  
Bestell-Nr.: E10208  
Buch: € 39,95  
eBook: € 35,99



ISBN: 978-3-648-09611-6  
Bestell-Nr.: E10216  
Buch: € 19,95  
eBook: € 16,99

## BESSER ARBEITEN MIT WORKHACKS

Mit workhacks optimieren Sie eingefahrene Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit in Teams: agil, selbstbestimmt und nachhaltig. Das Buch zeigt sechs wirkungsvolle Eingriffe in die bestehende Organisation, die Sie sofort umsetzen können!

- ✓ Der Lifehack-Trend speziell für die Arbeitswelt
- ✓ Konkrete Anregungen für die Praxis
- ✓ Sofort umsetzbar und effektiv

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

**0800 5050445 (Anruf kostenlos)**  
oder in Ihrer Buchhandlung

# Das Querformat für Querdenker

Über 40 einfache und effektive Visualisierungstools erleichtern komplexe, strategische Planungs- und Analyseaufgaben: z.B. wenn Fragen geklärt, Diskussionen moderiert, Informationen strukturiert, Projekte koordiniert oder Geschäftsprozesse optimiert werden müssen. Die Tools sind flexibel einsetzbar und verleihen Präsentationen und Workshops einen authentischen und persönlichen Stil.

- Effektive Visualisierungstools schnell erlernen und sofort einsetzen
- Zahlreiche Skizzen, Tipps und Hinweise formen den persönlichen Stil

Eppler/ Pfister

## Sketching at work

2., aktual. und erw. Auflage 2017

165 S. Geb. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3840-7

Ganz gleich, ob in Projekt-Meetings oder im Management – wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Die Autoren präsentieren die 30 wirksamsten Kreativitätsmethoden – einfach und sofort umsetzbar. In der 2. Auflage neu: mit zahlreichen unterstützenden Aufwärmübungen für kreative Meetings und Hilfen zum Start der Ideenumsetzung.

- Creability: die visuelle Art der Gruppenkreativität
- Anleitungen mit Vorlagen und Tipps zur Durchführung

Eppler/ Hoffmann/ Pfister

## Creability

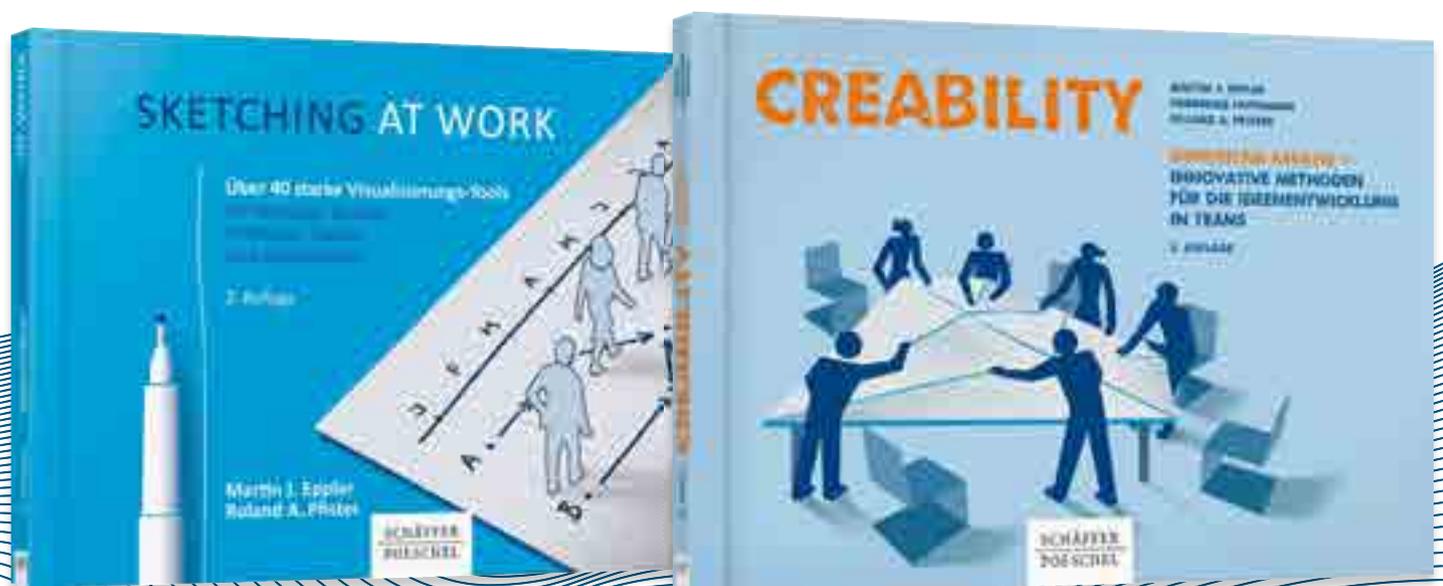
2., aktual. und erw. Auflage 2017

269 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3837-7

Bequem online bestellen:

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



SCHÄFFER  
POESCHEL