



wirtschaft weiterbildung

09_22

www.wuw-magazin.de

Sascha Lobo_Digitalisierung braucht Weiterbildung s. 14

Werner Sauter_Personalentwicklung zukunftssicher ausrichten s. 24

Stefan Kühl_Workshops besser vor- und nachbereiten s. 34

Mut zur Macht

Wie Führungskräfte Stärke und Einfluss erlangen s. 16



Powered with  by



EXPOFESTIVAL

für Learning & Development
Professionals

*Inspiring L&D
Professionals!*

13. Oktober 2022

Live im MVG Museum
München

-  [@LnDproExpo](https://facebook.com/LnDproExpo)
-  [@LnDproExpo](https://twitter.com/LnDproExpo)
-  xing.to/Indpro
-  [@LnDproExpo](https://instagram.com/Indproexpo)
-  [youtube.com:
bit.ly/LnDpro_YT](https://youtube.com/bit.ly/LnDpro_YT)
-  [www.linkedin.com/
showcase/l&dpro](https://www.linkedin.com/showcase/l&dpro)

www.LnD-pro.de
www.blog.lnd-pro.de

Premium Partner:

HAUFE.
AKADEMIE

**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**
Zeitschrift für Personal und Management

**CHECKpoint
LEARNING** 

GABAL

**exzellente
LERNORTE**
Spezialmagazin für Training
und Personalentwicklung

Personalwirtschaft

**wirtschaft
weiterbildung**

**CORPORATE
LEARNING
COMMUNITY**

We  our partners:

Mediapartner Public
Sector Forum:

Behörden Spiegel

Liebe Leserinnen und Leser,

was Jeffrey Pfeffer in seinem neuesten Buch „7 Rules of Power“ zusammenfasst, ist nicht neu: Er beschreibt, wie Führungswillige Macht als Werkzeug nutzen können, um in der Hierarchie ganz nach oben zu kommen. Ob sie die Macht für einen gesellschaftlichen Nutzen oder allein für persönliche Wünsche einsetzen – ich würde hier nicht nur von Gut und Böse sprechen –, bleibt den Führungskräften dann überlassen. Doch ohne Macht schaffen sie es jedenfalls nicht bis zum gesetzten Ziel.

Soweit so gut. Die sieben Regeln, die Pfeffer für den Weg zur Macht aufstellt, sind auch noch nicht überraschend – darunter die Tipps, selbstbewusst aufzutreten, Netzwerke auszubauen oder eine persönliche Marke aufzubauen. Was mich jedoch überrascht hat, ist die Vehemenz, mit der er New-Work-Gedanken widerspricht. Erfolg durch authentische Führung? Nicht wissenschaftlich nachgewiesen. Hierarchieabbau? Nicht belegte Beobachtung. Gemeinsame Entscheidungsfindung? Eine Illusion; in der Realität setzten sich doch die Mächtigen in Debatten durch.

Hier könnte man sicherlich den Kopf schütteln über so viel Starrsinn eines alten Professors. Doch im Grunde legt Pfeffer einfach offen, was in vielen Unternehmen als implizite Spielregel gültig ist – damit hilft er jüngeren Mitarbeitenden dabei, sich zurechtzufinden und manche Entscheidungsfindung nachvollziehbar zu machen. Und er trägt mit der offenen Kommunikation über Machtregeln auch dazu bei, Mitarbeitenden an die Macht zu verhelfen, die dann die Regeln ändern können. Er selbst sagt, dass er damit zum Beispiel Frauen dabei unterstützt, die berühmte gläserne Decke zu durchbrechen. Auf die Frage, ob sich Frauen an einen männlichen Führungsstil anpassen sollten, wäre seine Antwort wohl: Ja, so lange bis sie selbst an der Macht sind und dies ändern können.

Auf die Spielregeln einlassen, um sie dann von oben zu ändern. Das klingt durchaus nach einer pragmatischen Lösung, die realistischer erscheint als manch New-Work-Forderung. Wie sehen Sie das?



Lassen Sie sich von unserer Titelstrecke für Ihre Antwort inspirieren!

K. Enderle da Silva

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

-  Kompetenztraining
 -  Business- und Kommunikationstraining
 -  Sprachentraining
- für Ihre Fach- und Führungskräfte**



Ihr Partner für Online-Trainingslösungen:

-  **KERN Virtual™**: Online-Live-Training
-  **KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
-  **KERN SkillsAcademy™**



Wir sind Aussteller
13. – 15. September 2022
Messe Köln
Halle 4.1
Standnummer I.61

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



Macht. Im Juni 2022 hat der Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer sein neuestes Buch mit dem Titel „7 Rules of Power: Surprising – But True – Advice on How to Get Things Done and Advance Your Career“ veröffentlicht. Die Botschaft: Wenn man Organisationen voranbringen will, braucht man Macht.



Fallstudie Transformation. Praktische Arbeiten in einem Labor halfen mit, Gelerntes gleich umzusetzen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

menschen

14 Sascha Lobo setzt auf PE-Funktion

Bei der digitalen Transformation sieht der Blogger und Digitalisierungsexperte Sascha Lobo in Deutschland immer noch große Defizite. Eine wichtigere Rolle sollte der Personalbereich mit speziellen Fort- und Weiterbildungen spielen.

titelthema

16 Mut zur Macht

Macht ist ein Werkzeug, das zum Guten oder zum Schlechten eingesetzt werden kann. Es gibt sieben Regeln der Macht, mit denen Führungskräfte Gutes durchsetzen können.

20 „Macht ist nur ein Werkzeug“

In einem Interview mit dieser Zeitschrift erklärt Jeffrey Pfeffer seine Ratschläge, wie man im Berufsleben Macht erlangt und nutzt. Alle Anweisungen sind seiner Aussage nach wissenschaftlich belegt.

personal- und organisationsentwicklung

24 Future Learning – schon heute

Sowohl der Lernbedarf als auch die Lerngeschwindigkeit steigen derzeit enorm, denn die Skills für die Zukunft sind andere als vor einigen Jahren. Die Personalentwicklung muss nun ihren Fokus und ihr Tempo neu ausrichten.

28 Praxisfall: Die Transformation anpacken

Rolls-Royce Power Systems stand vor einer technologischen Transformation. Ein Upskilling-Projekt musste her – die Initiative kam aus der Fachabteilung, die Umsetzungshilfe aus der Personalentwicklung und die Weiterbildung von Externen.

33 Rückkehr des Wissensmanagements

Die Halbwertszeit von Wissen sinkt schnell. Wissensmanagement wird immer wichtiger. Simon Dückert, Cogneon, stellte die von ihm veranstaltete Lernos Convention unter das richtungweisende Motto „The Re-Return of Knowledge Management“.

training und coaching

34 Das Davor und das Danach

Die Hoffnungen, die an das Format des „Workshops“ geknüpft werden, sind in der Regel sehr groß. Erfahrungsgemäß kann man den hohen Erwartungen nur gerecht werden, wenn man den Phasen vor und nach dem Treffen eine viel größere Bedeutung beimisst.



Hochschule Furtwangen Akademie

Kurse und Seminare

- Experte/ -in für Blended-Learning
- Leadership - Gutes Führungsverhalten
- Projektmanagement
- Gesundheitswissenschaften

Weiterbildungsbroker

- Bedarfsspezifische Inhouse Trainings

www.hfu-akademie.de
info@hfu-akademie.de



 **SOS-KINDERDORF STIFTUNG**



WERDEN SIE CHANCENSTIFTER!

Ihre Immobilie kann Kindern nachhaltig helfen.

www.sos-kinderdorf-stiftung.de



34

Stefan Köhl. Er will verhindern, dass man in Workshops um den heißen Brei herumredet.



48

Fernlernen. Fernschulen mit ihren Lehrgängen und Fernunis mit ihren akademischen Abschlüssen halfen vielen Lernwilligen durch die Krise.

38 Abwanderung ins Virtuelle

Der Trend im Business-Coaching geht hin zu einem rein virtuellen Coaching auf einer Videoplattform. Diese Verschiebung ist laut der aktuellen Rauen-Coaching-Marktanalyse 2022 stabil beobachtbar. Sie hat sich im Jahr 2022 sogar deutlich verstärkt.

42 Nachholbedarf bei Executive Education

Die britische Tageszeitung „Financial Times“ veröffentlicht jedes Jahr, wie die besten Business Schools auf dem Spezialgebiet „Executive Education“ heißen. Aufgrund der strengen Kriterien tauchen nicht alle deutschen Schulen im Ranking auf.

46 Hybride Lernerfahrungen öffnen die Augen

Viele Führungskräfte glauben, sie würden bereits hybrid führen, aber sie haben noch blinde Flecken – zum Beispiel, wenn sie hybride Meetings leiten oder die Rahmenbedingungen für New Work optimieren sollen.

48 Mit Fernlehrgängen raus aus persönlichen Krisen

Der Bundesverband der Fernstudienanbieter e.V. zeichnete wie seit 1985 auch in diesem Jahr erfolgreiche Fernstudienabsolventen und Fernstudienabsolventinnen mit seinem „Studienpreis“ aus, um deren Vorbildcharakter zu würdigen.

Rubriken

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



WER Ein Londoner Polizist (ohne Dienstmütze) hilft einem Mitglied der Irish Guards (mit Bärenfellmütze) aus einer Wasserflasche zu trinken, da die Palastwache sich auf ihrem Posten nicht bewegen darf.

WAS Die berühmten Wachen am Buckingham Palace dürfen im Dienst weder eine Wasserflasche anfassen noch eine Miene verziehen, wenn die Touristen vor ihnen kindische Späße treiben.

UND SONST Das Foto wurde von dem Fotoreporter Matt Dunham (DPA) am 18. Juli 2022 aufgenommen. Das war mit knapp über 40 Grad Celsius der bislang heißeste Tag in London.

Dein Freund und Durstlöscher. Das Foto ist ein Beweis dafür, dass jede von Menschen gemachte Regel irgendwann auch einmal von der Wirklichkeit ad absurdum geführt wird und dass absurd gewordene Regeln von findigen Individuen immer irgendwie beachtet und gleichzeitig umgangen werden können.

Das Foto ist aber auch ein Hinweis darauf, dass spätestens bei Hitze Wasser zum Bürogetränk Nummer eins werden muss. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) empfiehlt einem Menschen schon für normale Tage anderthalb Liter Wasser. Bei Temperaturen über 30 Grad und körperlich wie geistig anstrengenden Tätigkeiten besteht ein erhöhter Flüssigkeitsbedarf von etwa 0,5 Litern pro Stunde. Kaffee ist wie Wasser Flüssigkeitsaufnahme! Aber am besten ist kaltes Wasser aus dem Kühlschrank. Es senkt die Körpertemperatur um ein halbes Grad.

HAUFE.
HR SERVICES

25

25 Jahre
Haufe Personal
Office

**ICH ROCKE HR.
DU AUCH?**

**Mit Haufe Personal Office machen wir
die Personalarbeit gemeinsam erfolgreich.**

Deine Wissensquelle für rechtssichere und
effiziente HR-Arbeit. Schon seit 25 Jahren.

Mehr Infos:
haufe.de/personal-office25



STERN-JUGENDSTUDIE

Jugendliche wuchsen über sich hinaus



70 Prozent der deutschen Jugendlichen sagen, sie hätten das Gefühl, durch die Pandemie stärker geworden zu sein. 60 Prozent betonen außerdem, sie hätten während der Pandemie Neues gelernt, das für ihre

Zukunft wichtig sei. Beide Zahlen stammen aus der aktuellen Stern-Jugendstudie vom Juni 2022. Das Kölner Rheingold-Institut hatte 1.053 Jungen und Mädchen interviewt. „Tatsächlich sind Jugendliche während

der Coronapandemie über sich hinausgewachsen“, bekräftigt Birgit Langebartels, Leiterin der Stern-Jugendstudie. „Viele haben gelernt, ihr Leben in die Hand zu nehmen.“ Auch Michael Schulte-Markwort,

Professor für Kinder- und Jugendpsychiatrie in Hamburg, ist von den Ergebnissen der Studie nicht überrascht. Andere Untersuchungen seien zu vergleichbaren Ergebnissen gekommen: „Rund zwei Drittel der Jugendlichen bewältigen Krisen sehr gut“, sagt er. „Sie sind außerordentlich resilient.“ Die Sorge vor einer vermeintlich verlorenen Generation sei maßlos übertrieben und verate mehr über die Ängste der Erwachsenen als über die Gefühlslage der Jugendlichen. Aber: Fast jeder dritte Jugendliche war nicht resilient und hatte ein erhöhtes Risiko für psychische Auffälligkeiten. „Schon vor Ausbruch der Pandemie waren 20 Prozent der Jugendlichen behandlungsbedürftig“, sagt Schulte-Markwort. Dieser Anteil ist während der Lockdowns auf etwa 30 Prozent angestiegen.

LEADERSHIP

Verbale Fähigkeiten sehr gefragt

51 Prozent der Männer und 45 Prozent der Frauen halten eine krisenerprobte Führungsfähigkeit für die wichtigste Eigenschaft von Vorgesetzten. Auf dem zweiten Platz landet die „verbale Kommunikationsfähigkeit“ (35 Prozent) dicht gefolgt von Empathie und Problemlösungsfähigkeiten (30 beziehungsweise 29 Prozent). Überraschenderweise steht schriftliche Kommunikationsfähigkeit an letzter Stelle auf der Liste (acht Prozent). Davor rangieren eine hohe Arbeitsmoral (21 Prozent), ein gutes Zeitmanagement (18 Prozent). Das ergab eine Umfrage des Softwareanbieters Digits Financial unter 2.048 Erwachsenen.

GABAL E.V.

Andreas Bellof neuer Vorstandschef

Der Weiterbildungsverband Gabal e.V., Ingelheim, hat am 24. Juni Andreas Bellof aus Rosbach zu seinem neuen Vorstandssprecher gewählt. Bellof ist gleichzeitig für das Ressort „Strategie“ zuständig. Die anderen Vorstandsmitglieder sind: Dr. Katja Bett (stellvertretende Vorstandssprecherin und zuständig für das Ressort Digitalisierung), Kassia Ecker (Ressort Marketing), André Jünger (Ressort Koordination mit dem Gabal Verlag), Erna Theresia Schäfer (Ressort Regionalgruppen) und Monika Weitz (Ressort Finanzen).

Der neue Vorstandssprecher sagt über sich: „Ich bin einerseits klassischer Unternehmensberater, andererseits auch Trainer, Coach, Autor und Speaker.“ In einem Rundschreiben an alle Mitglieder weist Bellof darauf hin, dass „wir als Gabal Verband mit unserer Expertise dazu beitragen müssen,

dass die Welt wieder ein besserer Ort wird“. Bellof will einen Strategieprozess durchführen, denn Gabal steckt nach seinen Worten in einer Sinnkrise: „Wer wollen wir sein und speziell für wen?“ Man wolle sich von innen heraus neu erfinden.



Foto: Gabal

Andreas Bellof. Seit Sommer neuer Vorstandssprecher des Gabal e.V.

Andrea Nahles vor großen Aufgaben

Andrea Nahles (52), die ehemalige SPD-Generalsekretärin und SPD-Parteichefin, ist seit dem 1. August 2022 Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg. Nahles hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Sie will die einst verstaubte Behörde (das „Arbeitsamt“) zur Vorzeigebehörde machen, indem sie auf eine stärkere Digitalisierung, aber auch auf mehr Kundenorientierung setzt. Die Kundschaft solle sich willkommen fühlen und nicht als Bittsteller.

„Aus meiner Sicht brauchen wir eine Dekade der Automatisierung“, sagte Nahles der Deutschen Presseagentur. Die Bemühungen müssten aber auch von der Bundesregierung flankiert werden durch die Bereitstellung einer geeigneten Cloud-Technologie. Nahles übernimmt eine Verwaltung mit mehr als 100.000 Mitarbeitenden und einem Jahresetat von 40 Milliarden Euro. Insgesamt ist die Finanzlage der Bundesagentur derzeit etwas angespannt. Die

Coronapandemie hat die angesparte Rücklage von fast 27 Milliarden Euro wegen der Kosten für Kurzarbeit mehr als aufgefressen. Sorgen macht Nahles, dass die Qualifikationen vieler Arbeitskräfte nicht mehr zwangsläufig mit dem übereinstimmen, was morgen von ihnen verlangt wird. Diese Transformation müsse von der Bundesagentur künftig eng begleitet werden.



Andrea Nahles. Niemand sollte sich als Bittsteller fühlen müssen.

Foto: SPD

BITKOM-UMFRAGE

71 Prozent im Sommerurlaub beruflich erreichbar



Sieben von zehn Erwerbstätigen (71 Prozent) waren im Sommer 2022 während ihres Urlaubs beruflich erreichbar. Lediglich ein Viertel (27 Prozent) wollte in den Ferien nicht mit dienstlichen Anfragen behelligt werden. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von mehr als 1.000

Personen in Deutschland ab 16 Jahren, die vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) durchgeführt wurde.

Sieben von zehn Erwerbstätigen, die einen Sommerurlaub planen (70 Prozent), sind per SMS oder Messenger erreichbar

bar. Zwei von drei (64 Prozent) sind zu Telefonaten bereit. Ein gutes Viertel liest und beantwortet E-Mails (27 Prozent) und würde an Videokonferenzen teilnehmen (27 Prozent). Ein Sechstel (16 Prozent) ist über Kollaborationstools wie Microsoft Teams oder Slack ansprechbar.

Hauptgrund ist die Erwartungshaltung des beruflichen Umfelds: Zwei von drei Erwerbstätigen (63 Prozent) sind im Sommerurlaub beruflich erreichbar, weil sie davon ausgehen, dass Kolleginnen und Kollegen dies erwarten. Bei der Hälfte (50 Prozent) erwarten es nach Meinung der Befragten die Vorgesetzten. Lediglich 15 Prozent möchten von sich aus erreichbar sein.

Kurz und Knapp

Motivationszirkus. Das Greater Festival 2022 hat am 29. und 30. Juli 2022 laut Veranstalter, die Kölner Coaching-Plattform Greater, rund 10.000 Teilnehmende in die Lanxess-Arena Köln gelockt. Drei Bühnen wurden bei dem Event für Coaching und Persönlichkeitsentwicklung parallel bespielt. Für das nächste Festival wurde der NLP-Guru Tony Robbins als Speaker und die „Fantastischen Vier“ als Abendprogramm eingekauft.

L&D pro. Am 13. Oktober 2022 soll in München die nächste Ausgabe des L&D pro Expofestivals stattfinden. Einer der Keynote-Speaker wird Charles Jennings sein, ein Experte für Talentmanagement und das Lernen am Arbeitsplatz. Er ist in der HR-Szene als Erfinder des 70:20:10-Modells bekannt, dass das Lernen am Arbeitsplatz herausstellt.

BPM. Der Personalmanagementkongress findet dieses Jahr vom 29. bis 30. September in Berlin (und online) statt. Die Keynote-Speaker sind: Andrea Nahles, Bundesagentur für Arbeit, Peter Vajkoczy, Direktor der Klinik für Neurochirurgie der Charité, Carlo Masala, Universität der Bundeswehr in München, und Anastasia Biefang, Oberstleutnant der Bundeswehr und die erste offen transgeschlechtliche Bataillonskommandeurin der deutschen Streitkräfte.

Auch das noch. Die meisten Menschen in Deutschland glauben einer Allensbach-Umfrage zufolge, dass die Gesellschaft in vielen Fragen gespalten ist. Als besonders unversöhnlich stehe man sich beim Thema „Corona“ gegenüber, sagen 78 Prozent. Eine Freundschaft mit Andersdenkenden halten 42 Prozent der Deutschen für „sehr schwierig“.

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Verständlichkeit von Vorständen gemessen

Geht es nach dem „Verständlichkeitsindex“ der Universität Hohenheim, dann hat Nikolai Setzer, CEO von Continental, mit 20,0 Punkten im Jahr 2022 die formal verständlichste Rede auf einer Dax-40-Hauptversammlung gehalten. Ihm folgte der Vorstandsvorsitzende der Telekom, Timotheus Höttges, mit 19,8 Punkten. Auf dem

dritten Platz landet Theodor Weimer, CEO der Deutschen Börse, mit 18,8 Punkten. Die Wissenschaftler des Instituts für Kommunikationswissenschaft in Hohenheim achten bei der Analyse der Reden auf die Länge der Sätze, auf unklare Fachbegriffe und Fremdwörter und verwirrend zusammengesetzte Wörter. Der „Hohenheimer Ver-

ständlichkeitsindex“ reicht von 0 (schwer verständlich) bis 20 (leicht verständlich). Im Schnitt erreichen die Reden einen Verständlichkeitswert von 14,3 Punkten. Das sind 0,6 Punkte weniger als im vergangenen Jahr (14,9), aber 4,5 Punkte mehr als noch vor zehn Jahren (9,8). Grundsätzlich gilt: Ungünstige Botschaften werden gerne in unverständliche Schachtelsätze gepackt. Positive Botschaften, mit denen man in die Offensive gehen will, werden gezielt für eine breitere Öffentlichkeit verständlich formuliert. Bandwurmsätze, Fachbegriffe, Wortungetüme werden seltener. Doch auch im Jahr 2022 griffen einige Redner auf komplizierte Fachausdrücke zurück. Vor allem Anglizismen und Ausdrücke wie „Digital Car Tech Stack“ (Zipse, BMW), „Remote Software Updates over-the-air“ (Zipse, BMW), „Ready-to-eat-Angebot“ (Richter, Hellofresh) und „Cross-domain-HPC“ (Setzer, Continental) verwirrten branchenfremde Zuhörer.



Nikolai Setzer. Der Conti-Chef hielt die verständlichste Hauptversammlungsrede.

BDU E.V.

Headhunter gefragt wie nie

Immer mehr Betriebe greifen bei der schwierigen Suche nach Personal auf die Unterstützung durch Personalberater zurück. Aus der Branchenstudie „Personalberatung in Deutschland 2022“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) geht hervor, dass mit Hilfe der Headhunter im vergangenen Jahr 16 Prozent mehr Stellen besetzt werden konnten.

Parallel ist der Branchenumsatz auf ein neues Allzeithoch von 2,7 Milliarden Euro geklettert, dies entspricht einem prozentualen Plus von 17 Prozent. BDU-Vizepräsident Wolfram Träger ist sich sicher: „Nicht wenige Unternehmen verzweifeln zunehmend am engen Personal-

markt und an Nachwuchsproblemen. Oft fehlt das spezielle Methodenwissen sowie die personelle Ausstattung, um gezielt und effizient an die begehrten Kandidatinnen und Kandidaten zu kommen und sie für die Mitarbeit zu gewinnen.“

Die Managementdiagnostik wird als Geschäftsfeld für Personalberater immer wichtiger. „Bereits heute kommen bei fast 60 Prozent der von uns durchgeführten Personalauswahlprojekten eignungsdiagnostische Verfahren zum Einsatz“, so Arne Adrian, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Personalberatung. Berufsbezogene Persönlichkeitstests würden zum Beispiel bei jedem zweiten Assessmentcenter angewendet.

CORONAPANDEMIE

Starker Anstieg von psychischen Problemen

Zwölf Prozent der Erwachsenen in Deutschland leiden gemäß einer Erhebung des Robert Koch-Instituts (RKI) an einer depressiven Symptomatik. Das sind deutlich mehr als vor der Pandemie als der Anteil noch bei neun Prozent lag. In Deutschland hat sich eine „ausgeprägte und möglicherweise erklärungsbedürftige Symptomatik“ breit gemacht – dies geht aus einem RKI-Bericht vor, aus dem „Die Welt“ (23. Juni 2022) zitierte.

Es handele sich bei den Beschwerden insbesondere um „Niedergeschlagenheit, Schwermut oder Hoffnungslosigkeit“. Am stärksten zeigte sich der Anstieg bei den 18- bis 29-Jährigen und den 30- bis 44-Jährigen. Das RKI hat zwischen April 2019 und April 2022 eine Vielzahl bundesweiter Gesundheitsstudien analysiert und zweieinhalb Jahre lang 1.000 Menschen zu ihrer seelischen Verfassung interviewt.

LEASING

Wachstumsmarkt Diensträder

59 Prozent der deutschen Angestellten wünschen sich von ihrem Arbeitgeber ein Dienstrad. Das hat eine Umfrage von „Lease a Bike“ herausgefunden. Mit 41 Prozent belegt das Fahrrad den zweiten Platz als wichtiges Fortbewegungsmittel für den Arbeitsweg. Nur das Auto wird mit 81 Prozent noch mehr als das Fahrrad in Anspruch genommen.

HR INNOVATION AWARD

Verleihung am 13. September

Mit 64 Einreichungen bewegte sich der „HR Innovation Award“ in diesem Jahr wieder auf „Vor-Corona-Niveau“. Mittlerweile stehen die Top-Drei-Anbieter in jeder Kategorie fest. Wer in seiner Kategorie zum Sieger gekürt wurde, erfährt man am 13. September auf dem Abend-Event der Messe Zukunft Personal Europe 2022.

HR PEPPER

Eigenverantwortung wichtig

„Das Boot, mit dem Unternehmen und Gesellschaft derzeit fahren, hat Leckagen“, meinte Matthias Meifert, Gründer und Partner der Unternehmensberatung HR Pepper, anlässlich des „HR Pepper Hoffestes“ Ende Juni in Berlin. Er warnte insbesondere die Unternehmensvertreter davor, dem Ruf nach mehr Hierarchie nachzugeben. Mehr Eigenverantwortung sei wichtig.



Foto: Pichler, Köln 2018

SPRING MESSE MANAGEMENT

Zukunft Personal Europe: Messefeeling wie früher

Volle Gänge und ein reges Besucherinteresse wie zuletzt im Jahr 2019, das erwarten die Veranstalter der nächsten HR-Messe „Zukunft Personal Europe“, die vom 13. bis 15. September in Köln stattfinden wird.

Auch mit rund 700 Ausstellern und erwarteten 20.000 Besuchern wollen die Veranstalter an die Zeiten vor der Pandemie anknüpfen. Unter dem Motto „Celebrating Connections“ stehen Livebegegnungen und Networking im Mittelpunkt. Möglichkeiten zum Austausch gibt es zum Beispiel auf einer Abendveranstaltung: Am Abend des 13. September trifft sich die HR-Szene im „Tanzbrunnen“ zur HR-Party und zur Verleihung des „HR Innovation Awards“.

Mit rund 550 Programmpunkten auf 17 Bühnen deckt die Messe die Themen der HR-Wertschöpfungskette ab. Den Schwerpunkten „Recruiting & Attraction“, „Operations & Services“, „Learning & Development“, „Corporate Health“ und „Future of Work“ wird jeweils eine Bühne gewidmet, um die Orientierung zu erleichtern. Zudem sind für die drei Messtage 15 Keynotes geplant. In diesem Jahr findet die Zukunft Personal Europe in den Hallen 4.1 und 4.2 der Koelnmesse statt. Die Halle 4.1 beinhaltet die Themen Recruiting & Attraction, Employer Branding sowie Learning & Development. In der Halle 4.2 finden sich die Aussteller zu Operation & Services, Start-ups und Corporate Health.

Der kann Ihnen viel erzählen.

Aber hält er auch, was er verspricht? Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Bauchgefühl. Treffen Sie Personalentscheidungen nach objektiven Kriterien – mit Eignungsdiagnostik.



Blended Learning
Online-Module und Präsenztage
plus Zertifizierung

- **Basiswissen:** Grundlagen, Interviewführung, Verhaltensbeurteilung
- **Aufbauwissen:** Auswahlverfahren, Prozessplanung, Qualitätssicherung



Jetzt informieren oder direkt zum
kostenlosen White Paper:
beuth.de/go/eignungsdiagnostik

Kostenloses
White Paper
downloaden!

Beuth
publishing DIN

Stefan Fourier



Foto: Sabina Przybyla

Gastkommentar

Beziehungen müsste man haben ...

Wie schafft man Beziehungen, wie kann man sie entwickeln? Auch wenn die meisten der Fragenden die Antworten bereits kennen, ist es offensichtlich ein weiter Weg vom Wissen zum Tun. Hier in aller Kürze die aus meiner Sicht fünf wesentlichen Punkte – meine „Essenz des Beziehungsaufbaus“:

#1 Beziehungen sind interessengetrieben!

Während im privaten Bereich Beziehungen überwiegend emotional begründet sein dürften, gilt im beruflichen Umfeld: Die sachlich begründete Nützlichkeit steht im Vordergrund. Diese Aussage mag zunächst sehr berechnend wirken und für manchen befremdlich, trotzdem ist es eine unumstößliche Tatsache und wir tun gut daran, sie zu akzeptieren. Dadurch werden Aufbau und Pflege von Beziehungen im beruflichen Umfeld versachlicht. Es fällt einem leichter, aktiv zu werden.

#2 Beziehungen muss man aufbauen, bevor man sie braucht!

Es braucht Zeit, um Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, bevor man die Früchte aus ihnen ernten kann. Deshalb gilt: Gute Netzwerker knüpfen Bezie-

„**Beim Netzwerken sollte man auf Versuch und Irrtum vertrauen und einfach in den Kontakt gehen.**“

hungen, ohne vorher genau zu wissen, wie sie sie konkret nutzen werden. Sie bauen darauf, dass sie ihnen eines Tages nützlich sein könnten.

#3 Professionelle Beziehungen benötigen immer einen Inhalt

Niemand interessiert sich für ein Gegenüber, wenn es nicht ein beiderseits interessierendes Thema

gibt. Also muss man für die Anbahnung einer Beziehung im beruflichen Umfeld wissen, womit man das Interesse der Zielperson wecken kann. Es geht nicht darum, über die Dinge zu reden, die mich selbst interessieren, sondern die mein Gegenüber interessieren. Das ist quasi der „Henkel an der Tasse“, den man finden muss, um in einen wirklich nachhaltigen Kontakt zu kommen, in Erinnerung zu bleiben und Gelegenheit für weiterführende Gespräche zu haben.

#4 In Beziehungen muss man investieren, nicht nur Zeit, sondern auch Vorleistungen

Damit meine ich nicht die kleinen Geschenke, die angeblich Freundschaften erhalten, sondern in erster Linie Vertrauen. Erst wenn man selbst Vertrauen in ein Gegenüber setzt, wird Vertrauen zurückkommen. Und erst dann entwickelt sich die Beziehung und wird tragfähig.

#5 Dranbleiben!

Viele Beziehungen „versanden“ im Laufe der Zeit, weil sie nicht genügend gepflegt werden. Manche nehmen dabei sogar irreparablen Schaden. Man sollte sich also immer mal wieder in Erinnerung bringen. Dafür kann man ja immer den „Henkel“ nutzen.

Es sind in der Tat nur diese fünf Punkte, die man verinnerlichen muss, um professionelle Beziehungsarbeit zu machen. So vorbereitet, kann man einfach auf Menschen zugehen, sie ansprechen und in Kontakt treten. Es braucht nur einen kleinen Ruck.

Stefan Fourier ist Physiker, Unternehmer und Autor (www.fourier.de). Er lebt in der Nähe Hannovers und arbeitet als Impulsgeber und Sparringspartner für Unternehmer, Führungskräfte und Politiker. Im Jahre 2017 erschien sein Buch „Die Sandwich-Connection: Wie Sie tragfähige Netzwerke aufbauen und Ihre Souveränität zurückgewinnen“ (Verlag Business Village, Göttingen).

Schwacher Start für Europas große Bildungsmesse



Foto: Pichler

Anfang Juni 2022 trafen sich nach drei Jahren ohne persönlichen Austausch vor Ort wieder Interessierte aus den Bereichen Kindergarten, Schule und berufliche Aus- und Weiterbildung zur „Didacta“ in Köln. Nach Angaben der Messe kamen rund 35.000 Besucherinnen und Besucher nach Köln, um sich bei 555 Ausstellern über ak-

tuelle Neuheiten zu informieren. Die letzte „Didacta“ vor Ort fand im Jahr 2019 in Köln statt. Damals wurden 915 Aussteller und rund 100.000 Besucher gezählt. Trotz deutlichem Besucherschwund sehen die Veranstalter die Didacta als „zentrales Diskussionsforum, größten Weiterbildungskongress und wichtigste gesellschaftspo-

Didacta. In diesem Jahr war es recht ruhig bei den Ausstattern von Lehrwerkstätten.

litische Bühne der Branche“. Die Messe habe ein starkes Signal für die Zukunft der Bildung gesetzt und gezeigt, dass alle Bildungsbereiche einen dynamischen Reform- und Veränderungsprozess durchlaufen müssten, um erfolgreich auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Raum zum Diskutieren und Netzwerken bot das Kongressprogramm aus Foren, Workshops, Vorträgen, Seminaren, Sonderschauen und Podiumsdiskussionen. Insgesamt traten an den fünf Messetagen 485 Referentinnen und Referenten mit fast 300 Stunden Programm auf. Koelnmesse-Geschäftsführer Oliver Frese betonte, die Aussteller hätten das große Interesse und die „sehr hohe Qualität aufseiten der Besucherinnen und Besucher“ gelobt.

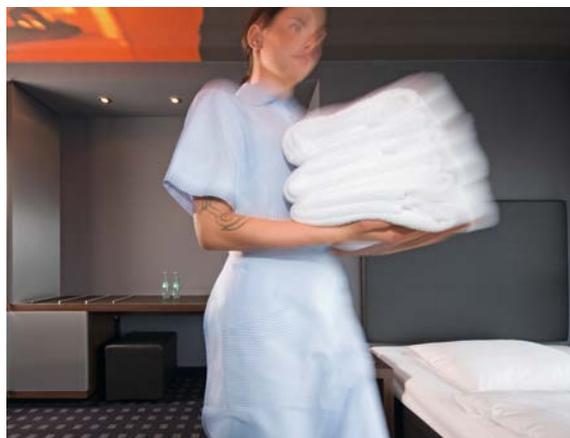
Die nächste „Didacta“ findet vom 7. bis 11. März 2023 in Stuttgart statt und die übernächste vom 20. bis 24. Februar 2024 wieder in Köln.

FACHKRÄFTEMANGEL

Früher Hotel oder Gastronomie, heute Supermarkt

Restaurants und Hotels leiden seit der Pandemie unter verstärktem Fachkräftemangel, vielerorts müssen Lokale an einzelnen Wochentagen sogar geschlossen bleiben. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt, wo ehemalige Kellnerinnen und Kellner oder Hotelfachfrauen und -männer abgeblieben sind. 216.000 Menschen kehrten 2020 ihrem Beruf in der Hotellerie oder Gastronomie den Rücken. Im Jahreschnitt waren in der Branche rund 788.600 Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die allermeisten Jobwechsler finden in Verkaufsberufen neu an, beispielsweise als Kassie-

rer im Supermarkt: Hier wurden rund 34.800 Wechsler aus Gastronomie, Hotels und Tourismus registriert. Rund 27.200 Menschen traten einen neuen Job im Verkehr- und Logistikbereich an. Auch der Bereich Unternehmensorganisation profitierte von Jobwechsellern: Hier fingen 27.100 Menschen neu an, unter anderem in den Sekretariaten. Beliebte Ziele waren zudem die Lebensmittelherstellung, Reinigungsberufe und Erziehung. Ohne politische Maßnahmen wie Kurzarbeit hätten höchstwahrscheinlich deutlich mehr Menschen ihren Job verlassen, schreiben die IW-Wissenschaftlerinnen. „Während der



Krise dürfte für viele Sicherheit noch wichtiger geworden sein“, sagt Studienautorin Paula Risius. „Auch weichere Faktoren spielen eine größere Rolle, beispielsweise feste Arbeitszeiten, die sich gut mit dem Privatleben verbinden lassen.“ Damit Unternehmen wieder mehr Arbeitskräfte finden können, müssen sie als Arbeitgeber attraktiver werden – also bei-

spielsweise die Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Familie verbessern, mit Arbeitszeitkonten für mehr Flexibilität oder der Organisation von Kita-Betreuung in Randzeiten. „Allerdings wird sich das Problem des Fachkräftemangels damit nicht komplett lösen lassen“, so Risius. „Ohne die Förderung von Fachkräftezuwanderung, wird es nicht gehen.“

Sascha Lobo (47). Er gilt als einer der profiliertesten Digitalisierungsexperten in Deutschland. Seit 2006 trägt er einen Irokesenschnitt, um nach eigenen Aussagen einen höheren Wiedererkennungswert zu erzielen.

„Die digitale Transformation ist eine Bildungsfrage“

HR UND DIGITALISIERUNG. Bei der digitalen Transformation, der Veränderung der Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung, sieht Blogger, Keynote Speaker und Digitalisierungsexperte Sascha Lobo in Deutschland immer noch große Defizite. Eine wichtigere Rolle sollte der Personalbereich mit speziellen Fort- und Weiterbildungen spielen.

Viele Unternehmen buhlen derzeit um wenige Fachkräfte.

Kann das auf Dauer gut gehen?

Sascha Lobo: Ich spreche ausdrücklich nicht vom Fachkräftemangel, sondern davon, dass die Zahl der möglichen Mitarbeitenden geringer wird. Wir stehen vor einer demografischen Herausforderung. Fachkräftemangel hört sich an wie ein isoliertes Problem, das in manchen Branchen auftritt. Aber es geht tatsächlich darum, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich in Zukunft aussuchen kann, wann, wo und wie sie oder er arbeitet.

Das gilt aber wohl nur für diejenigen Personen, die digital gut aufgestellt sind?

Lobo: Ja. Der sogenannte Digital Divide ragt bis in die Beschäftigtenstruktur hinein. Die einen werden, so befürchte ich es, von der digitalen Transformation nicht bevorzugt. Sie werden Probleme bekommen. Die anderen werden von der digitalen Transformation und der Entwicklung dahinter dramatisch bevorzugt. Dieses beides gilt es miteinander zu vereinen. Das wird die zentrale Aufgabe der Personalerinnen und Personaler der Zukunft. Heute müssen die Unternehmen die Menschen dazu bringen, sich zu bewerben. Wenn das nicht innerhalb weniger Sekunden auf dem Smartphone möglich ist, bewirbt sich ein substantieller Teil dieser Menschen nicht bei dem Unternehmen, weil das Unternehmen das Gefühl vermittelt, dass es die Gegenwart nicht in den Griff bekommt. Wenn das alles nicht so stromlinienförmig ist, wie es diese Generation erwar-

tet, dann können die Unternehmen ein Problem bekommen. Das ist im Moment noch klein, aber es wird größer.

Es gibt auch noch die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Manche sind durchaus digital affin, andere nicht. Wie wichtig wird Weiterbildung?

Lobo: Die digitale Transformation in Deutschland ist eine Bildungs- und insbesondere eine Fort- und Weiterbildungsfrage. Wenn Fort- und Weiterbildung in Unternehmen nicht vernünftig stattfindet, können wir uns die digitale Transformation in die Haare schmieren. Und man muss mir glauben, dass ich diese Metapher nicht leichtfertig verwende. Das ist nicht meine exklusive Meinung. Es gibt ein Papier des World Economic Forum von 2020. Dieses geht davon aus, dass 40 Prozent der Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren ihre Core Skills – ihre Kernfähigkeiten, die sie für ihre Arbeit brauchen – neu lernen müssen. Ich würde sogar sagen, dass es in einzelnen Branchen mehr als 40 Prozent sind.

Dabei spielt sicherlich nicht nur das Alter eine große Rolle, sondern auch Ängste und Vorbehalte der Mitarbeitenden ...

Lobo: Die Altersfrage bleibt tatsächlich essenziell. Zwar ist Digitalisierung in erster Linie eine Frage der Haltung und keine des Alters. Aber wenn wir von Durchschnittswerten ausgehen, sind sowohl die Kenntnisse als auch ein gewisses Gespür für Vernetzungszusammenhänge bei jüngeren Menschen eher vorhanden als bei älteren. Die Frage ist: Wie bekomme ich

Fotos: Martin Pichler





Keynote Speaker. Sascha Lobo eröffnete am 31. Mai 2022 die neue HR-Veranstaltung „Copetri Convention“ in Offenbach.

die älteren und nicht überragend-sachkundigen Personen, die sich weiterentwickeln wollen, dazu, dass sie mitmachen können? Man muss leider sagen, dass es einen Anteil von Menschen gibt, die nicht auf das ständige Lernen als Muster des Arbeitsalltags im 21. Jahrhundert aufspringen wollen. Für diese Personen müssen wir verträgliche Lösungen finden. Das wird auch ein Teil der Aufgabe von HR sein. Ich weiß nicht, wie groß dieser Anteil ist. Das wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Noch wichtiger ist jedoch, mit denjenigen umzugehen, die zwar wollen, aber die noch nicht sehen, wie sie das bewältigen können. Dieses Mindset zu erlernen und ein Digital-Gespür zu bekommen erfordert massive Schulungen der Mitarbeitenden in den Unternehmen.

Massive Schulungen bedeuten eine große Investition. Wird sie sich lohnen?

Lobo: Ich glaube, dass sich das lohnen wird. Gerade deshalb, weil Menschen mit einer gewissen Erfahrung – wenn sie gegenüber diesen Veränderungen offen sind – einen eigenen und sehr besonderen Mehrwert liefern können.

Wo sehen Sie die größte Verantwortung des Personalbereichs?

Lobo: Aus meiner Sicht ist das eindeutig die Bildung. Zum Glück liegt Bildung an sich nicht in der Verantwortung der HR'ler. Zum Glück deshalb, weil Bildung in Deutschland bisher leider sehr „undigital“ ist. Aber die Fort- und Weiterbil-

dung ist häufig in den Händen der Personalverantwortlichen. Da können sie ihre Fähigkeiten voll ausspielen. Die Fähigkeiten sind die Vernetzung, die digitale Transformation auf Mitarbeiterlevel richtig zu verstehen und dann danach zu handeln. Das sagt sich leicht. Es ist superschwer, aber essenziell dafür, die digitale Transformation zu bewältigen.

Inwiefern muss sich hierfür die Rolle der Personalverantwortlichen in den Unternehmen verändern?

Lobo: Der digitale Wandel durch die Vernetzung macht nicht vor dem Aufgabengebiet von HR Halt. Wir haben seit vielen Jahren das Phänomen, dass Teile von dem, was früher das Personalmanagement gemacht hat, ins Marketing wandern – Stichwort Employer Branding. Jetzt sehen wir, dass sich auch die Rolle der HR'ler selbst wandelt, unter anderem weil es weniger wichtig wird, aus 150 Bewerberinnen und Bewerbern mittels Assessment Center die absolut besten auszuwählen. Stattdessen wird es wichtiger, zum einen die schon vorhandenen Kräfte weiterzuentwickeln und zum anderen den wirklich guten einen Grund zu geben, im Unternehmen zu bleiben. Wir haben in vielen Unternehmen massive Probleme nicht nur neue Kräfte zu bekommen, sondern auch die vorhandenen Kräfte zu halten, weil sie extrem attraktive Angebote von anderen bekommen. Diese Verschiebung des Aufgabengebiets ist bei den meisten HR'lern angekommen. Ob sie alle danach handeln, steht auf einem anderen Blatt.

Interview: Daniela Furkel ●

Mut zur Macht

LEADERSHIP. Wer seine Ideen durchsetzen und Organisationen verändern oder gar die Welt verbessern will, braucht Macht. Sie ist ein Werkzeug, das zum Guten oder zum Bösen eingesetzt werden kann. Es gibt sieben Regeln, die fest in der sozialwissenschaftlichen Forschung verwurzelt sind, dank derer Berufstätige in einer Organisation eine mächtige Position einnehmen können.

PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN

... zum Aufbau von Macht
(nach Jeffrey Pfeffer):

Foto: tomertu / AdobeStock



01.

Ehrgeiz – auf den eigenen Nutzen gerichtetes, starkes Durchhaltevermögen

02.

Energie – eine Kraft, sich mehr anzustrengen und weniger auszuruhen

03.

Konzentration – nach tieferen Zusammenhängen und besseren Beziehungen suchen



titelthema

→ Jeffrey Pfeffer (76), Professor für Organisationstheorie an der Graduate School of Business der Stanford University, widmet sein neues Buch „7 Rules of Power“ seiner Frau, deren Tod in seinem Herzen und seiner Seele eine große Leere hinterlassen hat. Ein amerikanischer Journalist sprach Pfeffer in einem Youtube-Interview auf diese sehr anrührende Widmung an und wollte mehr wissen. Der Professor berichtete von der „Liebe seines Lebens“, von einer sehr glücklichen Ehe und sagte dann, dass seine Frau vor einem Jahr zur Überraschung aller Selbstmord begangen habe, weil sie nicht mehr mit ihrer schweren Krankheit weiterleben wollte. Der Journalist bedankte sich für so viel Offenheit und gestand, dass ihm Pfeffer jetzt noch um einiges sympathischer und liebenswerter erscheine als vorher. Da der Interviewer Pfeffers Bücher gut kannte, fragte er verdutzt, warum er um alles in der Welt aufstrebenden Führungskräften davon abrate, anderen zu viel von sich zu erzählen – schließlich kämen sich Menschen dadurch näher und es entstünden wertvolle Verbindungen. Pfeffer antwortete, er sei alt und wolle keine Karriere mehr machen. Deshalb könne er es sich leisten, über seine Verletzlichkeit zu reden. Im Berufsleben würden aber besondere Spielregeln gelten. Kollegen kämpften schließlich untereinander um die nächste Beförderung.

„Gefühle zeigen am Arbeitsplatz schadet der Karriere“

Die eigenen Schicksalsschläge und Schwachstellen freiwillig offenzulegen, sei so, als würde man dem Feind Munition übergeben. Außerdem würden die Mitarbeitenden Führung erwarten. Da

seien Berichte über die eigene Verletzlichkeit nicht sehr hilfreich. Von einem Abteilungsleiter erwarte die Belegschaft, dass er konkret zu den anstehenden Einsparungen Stellung nehme. Es würde alle Zuhörer irritieren, wenn er auf einem Abteilungsmeeting seine Rolle als Führungskraft verliesse und davon redete, wie sehr er es vermisse, abends seine Kinder zu sehen.

Pfeffer schreibt sein Buch offensichtlich für eine bestimmte Zielgruppe. Dazu gehören nicht die Führungskräfte, die beliebt sein wollen, die hoffen, unter ihren Mitarbeitenden und Kollegen Freunde fürs Leben zu finden und die mit einer Position im mittleren Management für den Rest ihrer Berufstätigkeit zufrieden sind.

Ultimative Ratschläge für alle, die ganz nach oben wollen

Der Stanford-Professor schreibt zum einen für Berufsanfänger, die nicht gekündigt werden wollen, weil sie (aus Versehen) den Mächtigen auf die Füße treten. Laut Pfeffer werden nach inoffiziellen Schätzungen rund 20 Prozent der Stanford-MBA-Absolventen von ihrem ersten Arbeitgeber gekündigt, weil sie in irgendwelche Fettnäpfchen getreten sind. Zum anderen soll das Buch allen Berufstätigen helfen, die in einem Unternehmen oder einer Organisation möglichst weit nach oben kommen wollen.

Pfeffer berichtet, dass er als Berater und Lehrer insbesondere karriereorientierten Frauen helfe, die berühmte „gläserne Decke“ zu durchbrechen und dass er auch vielen asiatisch- und afrikanischstämmigen Amerikanerinnen und Amerikanern geholfen habe, an die Spitze eines

Unternehmens aufzusteigen, von wo aus sie dann viele Dinge zum Besseren hätten wenden können. Für Pfeffer gibt es einige unumstößliche sozialwissenschaftliche Grundlagen, die sein Denken bestimmen:

- Es wird auch in Zukunft Hierarchien geben. Der Mensch als „Herdentier“ akzeptiert grundsätzlich Hierarchien. Von „oben“ nach „unten“ können in einer Hierarchie schnell Spielregeln aufgestellt und Entscheidungen getroffen werden – insbesondere, wenn ein Unternehmen sich an Marktveränderungen anpassen muss.

- Die Menschen wollen grundsätzlich weit oben in der Hierarchie stehen. An der Spitze lebt man angenehmer und man hat mehr Kontrolle über sein Leben. Außerdem gilt seit Urzeiten: Menschen suchen die Nähe von Gewinnern und meiden gezielt Verlierer. Wer die Macht hat, hat deshalb auch viele Freunde, die einem manche Trickserei verzeihen (solange wie man Macht hat).

- Wer aufsteigen will, befindet sich im Wettbewerb mit anderen und muss um die raren Plätze an der Spitze kämpfen. Um nach oben zu kommen, reicht es nicht aus, in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet zu haben. Man muss auf sich aufmerksam machen und den Eindruck erwecken, dass man kompetent genug ist, noch höhere Anforderungen zu erfüllen. Den Eindruck von Kompetenz erwecken ausgerechnet jene Menschen, die eine große Portion Selbstbewusstsein ausstrahlen. Wer das nicht kann, muss laut Pfeffer so tun, als habe er bereits sehr viel Selbstbewusstsein. Pfeffer erklärt seinen Lesern: „Jeder der aufsteigen will, spielt anderen etwas vor. Die Welt ist öfter eine Bühne als Sie denken.“

Pfeffer hat bereits einige Bücher und Ar-

04.

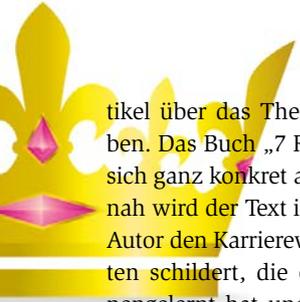
Selbstvertrauen – die innere Zuversicht, etwas zum Erfolg führen zu können, hilft

05.

Einfühlungsvermögen – nur derjenige bekommt Macht, der andere „lesen“ kann

06.

Konfliktfähigkeit – wer vor Konflikten nicht davonläuft, ist anderen überlegen



tikel über das Thema „Macht“ geschrieben. Das Buch „7 Rules of Power“ richtet sich ganz konkret an Berufstätige. Praxisnah wird der Text immer dann, wenn der Autor den Karriereweg von Führungskräften schildert, die er als Studenten kennengelernt hat und die seinen Ratschlägen gefolgt sind. Obwohl der Stanford-Professor auf viele Studienergebnisse der modernen Verhaltensforschung hinweist, ist ihm ein kompakter Text gelungen, dessen Gliederung auf folgenden sieben Regeln fußt:

1. Stehen Sie sich nicht selbst im Weg.

Wer nach oben will, sollte zum Beispiel Selbstbewusstsein ausstrahlen und darf nicht bescheiden sein, sondern muss möglichst viel Eigenwerbung machen. Um das hinzubekommen, müssen viele Berufsanfänger erst gewisse Hemmschwellen und Glaubenssätze überwinden („Das lerne ich nie“). Den Habitus des Anführers kann man im Laufe der Zeit einüben.

2. Brechen Sie Regeln.

Die Leute an der Spitze einer Organisation bestimmen die Spielregeln, die ihnen nützen. Aufstrebende Führungskräfte brechen die eine oder andere Regel und zeigen damit ihren eigenen Gestaltungswillen und ihre Ambitionen, selbst mächtig zu werden. Oft ist es zum Beispiel verboten, seinen Chef zu übergehen und höheren Orts um einen Termin zu bitten. Aber manchmal macht es Sinn, den Chef seines Chefs gezielt anzusprechen und um ein Karrieregespräch bei einem Mittagessen zu bitten.

3. Erscheinen Sie mächtig (auch wenn Sie sich nicht so fühlen).

Um als mächtig eingeschätzt zu werden, müssen Sie sich wie Mächtige verhalten – zum Beispiel genauso wie diese sprechen und insbesondere durch die eigene Körpersprache Macht ausdrücken. Auch hier gilt: So tun als ob führt dazu, dass Sie tatsächlich die richtige Ausstrahlung bekommen.

4. Werden Sie eine starke Marke.

Ein guter Ruf ist entscheidend. Üben Sie, einen perfekten ersten Eindruck zu hinterlassen. Erzählen Sie außerdem eine

Geschichte über sich, die Ihre Erfolge erklärt und weitere Erfolge möglich erscheinen lässt. Bringen Sie andere dazu, sich lobend über Sie zu äußern. Wer erfolgreich sein will, darf nicht bescheiden sein, sondern muss möglichst viel Eigenwerbung machen.

5. Netzwerken Sie unablässig.

Niemand kann allein Macht erlangen. Sie brauchen die Hilfe anderer, um an die Spitze zu gelangen. In Netzwerken unterstützt man sich gegenseitig mit Informationen und dem Austausch von Erfahrungen. Man sollte anderen Hilfe anbieten, um dann im Gegenzug auch Hilfe zu erhalten.

6. Nutzen Sie Ihre Macht auch.

Macht nimmt man sich und man muss anschließend aber auch den Umgang mit ihr einüben. Nutzen Sie Ihre Macht, um Menschen zu beeinflussen, Dinge zu erledigen und Konkurrenten auszuschalten.

7. Haben Sie keine Bedenken: Ihr Erfolg entschuldigt fast alle Tricks, die Sie angewandt haben, um Macht zu erlangen.

Solang Sie an der Macht sind, werden Sie Freunde haben und die werden Ihre Fehlritte mit den Worten „So ist er eben“ entschuldigen. Außerdem werde in Unternehmen oft gelogen, weil das nützlich sei. Pfeffer: „Laut einer Studie waren 74 Prozent der befragten Vorstände der Meinung, dass es richtig sei, die Mitarbeitenden über ihre wahren Aufstiegschancen zu belügen, weil sie sonst nicht mehr so engagiert arbeiteten.“

Pfeffer rät Führungskräften, die Vorstand werden wollen, unter anderem auch im Umgang mit anderen ein dominantes Verhalten an den Tag zu legen – zum Beispiel, indem sie Wut zeigen sollten, wenn sie mit etwas nicht einverstanden seien. Psychologische Studien hätten herausgefunden, dass Menschen, die ihre Wut leicht zum Ausdruck bringen könnten, als stark, kompetent und intelligent wahrgenommen würden. In seinen Seminaren wird Pfeffer gelegentlich von entsetzten Teilnehmenden als Niccolò Machiavelli der Neuzeit beschimpft, der Bluff und Gerissenheit für gute, nützliche Werkzeuge

halte. „Ich will niemanden in die Depression treiben, aber wir müssen die Welt so akzeptieren, wie sie ist. Ich schildere nur die Wirklichkeit im Business“, wehrt sich Pfeffer dann regelmäßig. „Ich betrachte die Realität und fantasiiere nicht herum, was wünschenswert wäre.“

Viele Managementbücher wollten den Menschen weismachen, dass gute und erfolgreiche Manager bescheiden, aufrichtig und authentisch sein müssten. „Was sie erzählen, sind Mythen und ich vergleiche die Autoren gern mit Laienpredigern.“ Damit spielt Pfeffer auf den US-Managementguru Jim Collins an, der behauptete, die besten Topmanager hätten folgende fünf Eigenschaften („Level-5-Führungskompetenzen“): Bescheidenheit, Entschiedenheit, Zurückhaltung, Härte und keine Starallüren.

Pfeffer betont, dass sich diese Kompetenzen nur auf Chefs beziehen, die schon an der Spitze angekommen sind und überwiegend untauglich seien, um einen Aufstieg zu meistern. Außerdem seien bei einer Analyse von 1.400 US-Aktiengesellschaften nur 14 Prozent von Level-5-CEOs geleitet worden. Von solch einer Minderheit könne man keine realitätsnahen Erfolgsrezepte ableiten, so Pfeffer.

„New Work ändert nichts an der menschlichen Natur“

Für besonders problematisch hält der Stanford-Professor die Weltverbesserungsidee des New Work. Pfeffer: „Ich sehe nicht, dass sich irgendetwas geändert hat oder ändern wird. Macht funktioniert immer noch genauso. Menschen sind Menschen und menschliche Psychologie funktioniert genauso wie immer und zwar über alle Kulturen hinweg, weil wir nun mal so veranlagt sind, uns in einer bestimmten Weise zu verhalten. Dazu gibt es unzählige Belege.“ Kritisch gesehen werden müsse auch die New-Work-Idee, dass Experten durch kreative Diskussionen bessere Entscheidungen als die Hierarchie treffen würden. Pfeffer vermutet: Selbst in herrschaftsfreien Diskursen kämen nicht die zu Wort, die sich am besten auskennen, sondern die, die so tun, als ob sie sich auskennen.

Martin Pichler ●

INTERVIEW. Jeffrey Pfeffer, Professor an der Stanford University, beschäftigt sich schon sein Forscherleben lang mit dem Thema „Macht“. Nun hat er ein Buch geschrieben, das praxisnahe Anweisungen geben will, wie man im Berufsleben Macht erlangt und behält. Alle Anweisungen sind seiner Aussage nach wissenschaftlich durch Studien belegt.

„Macht ist ein Werkzeug“



Sie haben ein Buch mit sieben Regeln geschrieben, um mehr Macht im Berufsalltag zu bekommen. Das liest sich teils wie eine Anweisung zum Bluffen ...

Jeffrey Pfeffer: Wenn Sie etwas in Ihrer Karriere erreichen wollen, müssen Sie diese Regeln befolgen. Wenn Sie eine Organisation oder die Welt ändern möchten, brauchen Sie Macht. Macht ist ein Werkzeug, das man für verschiedene Zwecke nutzen kann, für gute und für weniger gute. Ein Grund, warum ich das Buch geschrieben habe, war die beobachtbare Realität der heutigen politischen und wirtschaftlichen Anführer, einschließlich, aber sicherlich nicht beschränkt auf Donald Trump, Jeff Bezos, Bill Gates, Meg Whitman und Elon Musk. Viele halten diese Personen und ihr Verhalten für anormal, erkennen aber nicht, dass diese

Führungspersönlichkeiten die Regeln der Macht vorleben und wichtige Lektionen zum Thema Führung bieten. Ich finde es interessant, dass alles, was ich sage und schreibe, oft als kontrovers oder unkonventionell bezeichnet wird, obwohl alles durch zahlreiche wissenschaftliche Studien gestützt wird.

Eine Ihrer Regeln lautet, man solle „mächtig erscheinen“. Sie raten zu mehr Schein als Sein?

Pfeffer: Sie müssen über sich selbst hinauswachsen. Die meisten glauben, das könnten sie nicht. Aber das sind Fähigkeiten, die gelernt werden können. Und wenn man sie lernen will, muss man sie üben. Das ist wie Schlittschuhlaufen oder Golf spielen. Man fühlt sich nicht wohl, weil man es nicht gut kann. Aber mit der Zeit wird man besser. Wir mögen das, was wir können. Und mögen das nicht, was wir nicht können.

So ist es auch mit den „Power Skills“. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Regeln der Macht nicht erfordern, dass Sie Ihre Persönlichkeit ändern. „Power Skills“ und das entsprechende Verhalten können je nach Situation erlernt und selektiv geübt werden. Sie bestimmen nicht unbedingt, wer Sie sind oder wie Ihre Persönlichkeit ist. Sie können Ihre strategischen Interaktionen verbessern, ohne ein extrovertierter Netzwerker zu werden. Sie können selbstbewusst auftreten, auch wenn Sie sich nicht so fühlen. Sie können Dinge lernen und umsetzen, die Ihre Macht erhöhen, unabhängig davon wer Sie sind.

Der bloße Anschein von Kompetenz kann also tatsächlich zu einer echten Realität werden?

Pfeffer: Auf jeden Fall. Wir leben in einer Welt, in der es fast unmöglich ist, die

Wahrheit herauszufinden. Deshalb ist der Schein immer die Wirklichkeit. Wenn alle denken, Sie sind ein Genie, dann sind Sie es auch.

Daher empfehlen Sie auch jedem, sich als eine starke persönliche Marke aufzubauen.

Pfeffer: Jeder braucht eine Marke. Machen Sie mal folgende Übung: Denken Sie sich zwei oder drei Sätze aus, um sich und Ihre Leistungen, Ihr Fachwissen, Ihre Erfahrung zu beschreiben und eine Möglichkeit, dies mit einem Aspekt Ihrer persönlichen Geschichte zu verbinden. Dann holen Sie sich Feedback dazu von Berufskollegen und Freunden ein. Und dann überlegen Sie, wie Sie diese Botschaft in die Welt hinaustragen wollen. Das kann ein Podcast sein, das Schreiben eines Buchs, der Vortrag auf einer Konferenz oder gestalten Sie Ihre eigene Konferenz. Tun Sie alles, um Ihre Geschichte zu verbreiten. Und Sie müssen es auch gut machen.

Ihre Regeln widersprechen dem Zeitgeist von Kooperation, Wertschätzung und politisch korrektem Verhalten in den Unternehmen. Sind sie daher nicht überholt?

Pfeffer: Elon Musk ist nicht nett zu seinen Mitarbeitern, Jeff Bezos sicher auch nicht. Es gibt keine Evidenz dafür, dass jetzt alles anders ist. Das ist einfach Wunschdenken. Was in der Führungsliteratur und im Gespräch über Organisationen geschieht, ähnelt sehr dem, was man in der Politik beobachten kann. Die Menschen verwechseln das, was sie gerne glauben würden oder was sie gerne hätten, mit dem, was sie tatsächlich anwenden müssen, wenn sie wirklich effektiv sein wollen.

Tipps für den Weg nach ganz oben

Coaching. Jeffrey Pfeffer würde jungen Menschen, die ganz nach oben wollen, folgende Ratschläge geben:

1. Lernt sehr viel über die Dynamiken der Macht. Beobachtet Mächtige genau. Begreift, dass Mikropolitik unvermeidlich ist.
2. Zeigt die Führungskompetenz, die eure Mitarbeiter erwarten, sonst verunsichert ihr sie.
3. Sucht euch einen Business-Coach, der euch beim Ausüben der Macht begleitet. Pfeffer: „Ich bin ein großer Coaching-Fan.“

Aber wozu braucht man Macht, wenn in den Unternehmen Hierarchien abgebaut werden ...

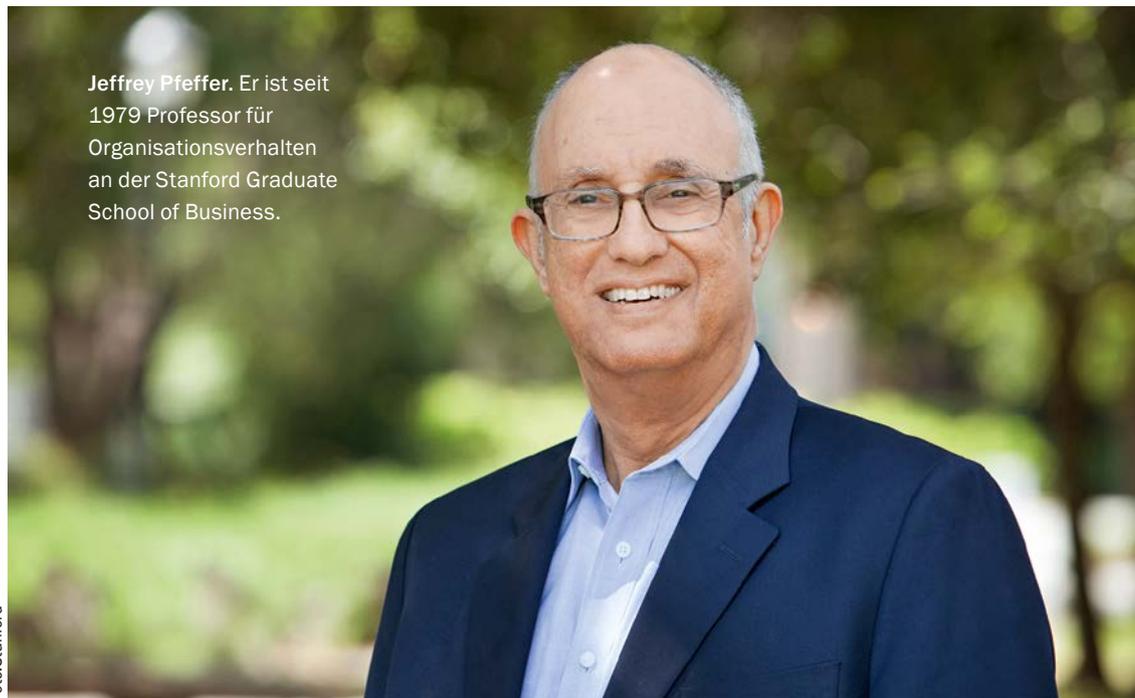
Pfeffer: Das ist doch Blödsinn. Es gibt weiter Hierarchien. Volkswagen hat einen Vorstandsvorsitzenden, Porsche und die Deutsche Telekom auch. Jede Firma hat einen Chef. Ich würde dem nicht viel Aufmerksamkeit gehen, was die Menschen sagen. Ich würde vor allem auf die Rea-

telange Forschung zur Selbstoffenbarung deutet darauf hin, dass sich verletzlich zu machen, indem man persönliche Informationen über sich selbst mitteilt, in der Regel die Sympathie und Gefühle der Nähe fördert. Die Forschung zeigt jedoch auch die Nachteile, insbesondere bei aufgabenorientierten Interaktionen für Menschen in höheren Führungspositionen. So fanden Forscher heraus, dass die Selbstof-

meisten haben. Viele fühlen sich schlecht dabei, Kontakte mit anderen aus strategischen Gründen zu knüpfen. Dabei zeigt die Forschung eindeutig, dass professionelle Netzwerke den Erfolg erhöhen.

Eine Ihrer Regeln heißt, wer Macht haben möchte, muss Regeln brechen. Warum?

Pfeffer: Die meisten Menschen befolgen die Regeln, weil ihnen das so beigebracht



Jeffrey Pfeffer. Er ist seit 1979 Professor für Organisationsverhalten an der Stanford Graduate School of Business.

Foto:Stanford

litäten in der Welt setzen. Es gibt keine Evidenz dafür, dass sich etwas ändert.

Heute heißt es oft, Führungskräfte müssen authentisch sein ...

Pfeffer: Die Idee der authentischen Führung ist wissenschaftlich falsch und in vielerlei Hinsicht schädlich. Populäre Theorien wie transformationale und authentische Führung sind fehlerhaft, wie zwei skandinavische Forscher in einem preisgekrönten Artikel schreiben. Die Grundlagen, auf denen sie basieren, sind zu wackelig, um die Popularität zu rechtfertigen. Ich verweise nur auf Adam Grant. Der Wharton-Professor schreibt, Betrug hält unsere Welt in Schwung. Ohne Lügen würden Ehen zerbrechen, Mitarbeiter gefeuert, Egos zerschmettert und Regierungen kollabieren. Jahrzeh-

nenbarung einer Schwäche zu geringerem Einfluss, größeren Konflikten, weniger Sympathie und einem geringeren Wunsch nach einer zukünftigen Beziehung führt und den Status des Offenbarenden abschwächt.

Sie plädieren dafür, unermüdlich zu netzwerken. Dabei sollten wir vor allem mit Menschen Kontakt suchen, mit denen wir bislang nur eine schwache Verbindung haben.

Pfeffer: Die Logik ist klar. Menschen, mit denen eine enge Verbindung besteht, kennen dieselben Menschen und haben dieselben Informationen. Für was sind sie dann gut? Sie müssen mit Menschen Kontakt knüpfen, die verschieden sind. Dann lernen Sie auch neue Dinge. Sie brauchen viel mehr schwache Verbindungen als die

wurde. Von der frühesten Zeit der Sozialisation in der Kindheit an wird uns beigebracht, Autoritäten zu gehorchen. Wir lernen zu gehorchen, weil diese in der Regel ziemlich hart durchgreifen. Das Dilemma besteht darin, dass die Menschen sich zwar anpassen und akzeptiert werden wollen, aber sie wollen auch hervorstechen.

Wenn man sich zu sehr anpasst, wird man unauffällig. Um Macht zu erlangen, muss man mutig sein. Mehrere psychologische Mechanismen unterstützen die Idee, dass die Verletzung von Normen, Regeln und sozialen Konventionen den Regelbrecher mächtiger erscheinen lassen und ihm dadurch mehr Macht verschaffen. Mächtige sind freier, sich über soziale Normen und Konventionen hinwegzusetzen. Der Sozialwissenschaftler →

titelthema

→ Gerben van Kleef von der Universität Amsterdam und seine Kollegen führten mehrere Experimente dazu durch und kamen zu dem Schluss, dass das Brechen von Regeln tatsächlich dazu führt, dass die Regelbrecher mächtiger erscheinen.

Macht zu haben reicht nicht. Was muss man tun, um sie auch zu behalten?

Pfeffer: Sie müssen Ihre Macht nutzen, um sie zu konsolidieren. Die meisten Menschen, die Macht haben, benutzen sie, um mehr Macht zu bekommen und sie zu behalten. Sobald sie an der Macht sind, ändern sie die Regeln, sodass ihre Macht institutionalisiert wird, wie zum Beispiel bei den Mehrheitsanteilen, die in den Unternehmen des Silicon Valley immer häufiger zu finden sind. Sie müssen Ihre Rivalen loswerden. So wie Donald Trump die Republikanische Partei übernommen hat. Das passiert in Unternehmen ständig.

Wenn ein CEO an die Spitze eines Unternehmens kommt, entledigt er sich als Erstes der Führungsriege seines Vorgängers, und dann hat er keine Gegner mehr. Die Menschen erinnern sich nicht, dass es ursprünglich drei Gründer bei Apple gab. Oder nehmen Sie Jack Dorsey mit Twitter. Der erzählt eine Geschichte, die teils nicht wahr ist. Twitter wurde von Jack Dorsey, Biz Stone und Evan Williams gegründet. Biz Stone wurde von Dorsey rausgemobbt. Und Evan Williams ist vermutlich mehr verantwortlich für Twitter als Jack Dorsey. Sie müssen Ihre Wettbewerber loswerden und eine Story präsentieren, die Sie in einem möglichst positiven Licht erscheinen lässt. Sie brauchen ein gutes Narrativ.

So wie Donald Trump?

Pfeffer: Ja! Mein Verlag hatte mir vorgeschlagen, ein Buch über die Geheimnisse von Donald Trump zu schreiben. Aber das wollte ich nicht tun. Trump folgt übrigens allen sieben Regeln. Und auch Vladimir Putin befolgt die Regeln sehr gut. Er ist komplett rücksichtslos. Diese Rücksichtslosigkeit hat ihm Vorteile gebracht. Jeder sagt, er überspannt den Bogen. Mir gefällt es nicht, was er getan hat und tut, aber andererseits regiert er Russland seit vielen Jahren, wahrscheinlich bis er tot ist. Dasselbe haben wir in China.

Haben Sie einen Beleg für Ihre wichtigste Regel: Erfolg entschuldigt alles?

Pfeffer: Wir werden von Geld und Macht angezogen. Wenn man das hat, neigen die Menschen dazu, zu verzeihen und zu vergessen, was man getan hat, um Macht zu erwerben. Sie rationalisieren, damit sie dem nahe sein können, was sie sich wünschen – Macht und Erfolg. Auch hierzu gibt es akademische Untersuchungen. Bill Gates hat den Code gestohlen, auf dem Microsoft aufbaut. Jack Dorsey war nicht der Gründer von Twitter. Keinen kümmert es. Die Vorstellung wird zur Realität, weil wir glauben, die Welt ist ein gerechter und fairer Ort. Das ist eine harte Lektion für uns alle.

Ihr Buch basiert auf dem Kurs „The Path of Power“, den Sie für MBA-Studierende an der Stanford University unterrichten.

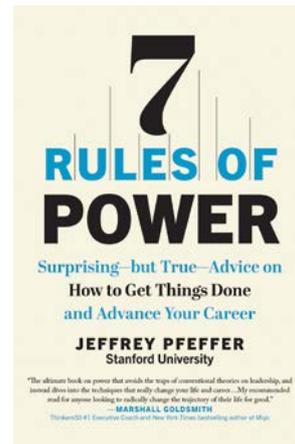
Wie kommt der Kurs eigentlich an?

Pfeffer: Manche verleugnen meine Ausführungen, ungeachtet der zahlreichen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse. Weil viele Prinzipien der Macht von dem abweichen, was die Menschen vielleicht anderswo über Macht gelesen oder gehört haben, oder was sie von ihren Familien oder in der Schule gelernt haben. Die Leugnung erfolgt meist in der Form, dass ein Gegenbeispiel gefunden wird von einer erfolgreichen Person, die die sieben Regeln der Macht nicht befolgt hat. Aber ein einziges Gegenbeispiel sagt gar nichts.

Manche behaupten auch, diese Grundsätze seien nicht anwendbar, weil die sozialen Medien oder neue Generationen die Regeln der Macht verändert haben. Manche sagen, sie gelten nicht in bestimmten Kulturen – zum Beispiel in Asien – oder in kleinen Unternehmen, in der Hochtechnologie oder in Partnerschaften. Verleugnung nimmt viele Formen an. Aber die Regeln gelten überall. Und die meisten Studenten sagen, dass die Regeln ihnen sehr geholfen hätten.

Gilt das besonders für Frauen?

Pfeffer: Menschen aus privilegierten Verhältnissen, die in der heutigen Gesellschaft in der Regel weiße Männer aus den oberen sozioökonomischen Schichten sind, brauchen die Machtkompetenzen natürlich viel weniger als Frauen



Buchtipps. Jeffrey Pfeffer: „7 Rules of Power: Surprising – But True“, Verlag Matt Holt Books, Dallas 2022, 216 Seiten, 25,00 US-Dollar

oder farbige Menschen. Die Regeln sind wichtiger für Menschen, die nach oben wollen. Wenn Sie etwas erreichen wollen, müssen Sie Macht haben. Wenn sich die Welt ohne Macht verändern würde, hätte sie sich bereits verändert. Aber die Dinge sind im Gleichgewicht, und wenn man sie aus dem Gleichgewicht bringen will, braucht man eine gewisse Kraft. Das ist Physik, angewandt auf das Verhalten von Organisationen.

Werden am Ende damit die Falschen Erfolg haben?

Pfeffer: Nein! Es werden diejenigen an der Spitze sein, die das Spiel am besten spielen. Sie können nicht ein Fußballspiel kritisieren, ohne zu wissen, wie es funktioniert. Und dann müssen Sie das Spiel besser spielen als Ihre Gegner. Es gibt kein Gesetz, das man in einem Unternehmen an die Spitze kommt, nur weil man sehr gutes technisches Wissen hat. Evident ist, dass die „Power Skills“ wichtig sind. Sie müssen sie beherrschen. Oder Sie müssen sich über Ihr Schicksal beklagen und sagen, ich mag das nicht, wie die Welt funktioniert. Aber das ist nicht sehr hilfreich.

Um etwas zu ändern, brauchen Sie Macht. Die Menschen stehen nun mal im Wettbewerb, die Wirtschaft ist im Wettbewerbsgesellschaft, wo nicht jeder gewinnen wird. Also müssen Sie das Beste daraus machen. Macht ist ein Werkzeug, das für jeden beliebigen Zweck eingesetzt werden kann. Man sollte den Wert des Werkzeugs nicht damit verwechseln, wie es eingesetzt wird.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

VON DER VISION ZUM KULTURWANDEL



GUNTHER OLESCH: HALL OF FAME DER FÜHRENDEN HR-KÖPFE

Mit begeisterten Mitarbeitenden die Zukunft Ihres Unternehmens erfolgreich gestalten – Prof. Dr. Gunther Olesch zeigt Ihnen, wie es geht. Erfahren Sie hier, wie Sie eine HR-Vision formulieren, mit Leben füllen und erfolgreich umsetzen. Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, New Work für alle Ebenen, Resilienz, Wertewandel der Generationen und der Blick über den Tellerrand sind dabei wichtige Bausteine. Das Buch bietet wegweisende Einsichten in die Herangehensweise an die Entwicklung einer Unternehmenskultur.

- + **Die Führungskraft als ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg**
- + **Bedürfnisanalyse von Mitarbeitenden**
- + **Digitalisierung als Zukunftschance**
- + **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

210 Seiten | ISBN 978-3-648-16057-2
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

Future Learning – heute

ZUKUNFT. Digitalisierung, Dekarbonisierung und die Pandemie haben die Personalentwicklung deutlich verändert. Sowohl der Lernbedarf als auch die Lerngeschwindigkeit sind enorm gestiegen. Die Lernformen haben sich weiterentwickelt und die Skills für die Zukunft sind andere als vor einigen Jahren. Die Personalentwicklung muss nun ihren Fokus neu ausrichten.

Allmählich haben sich die Menschen und Unternehmen mit der Pandemielage arrangiert und kehren in einen Normalzustand zurück. Normal heißt jedoch nicht, den gewohnten Zustand vor der Pandemie wieder herzustellen. Vieles hat sich verändert und eine der deutlichsten Veränderungen ist im Bereich der Personalentwicklung zu erkennen.

Während vor wenigen Jahren noch angestrengt über digitales Lernen oder neue Lernformate diskutiert wurde, sind in vergleichsweise kurzer Zeit Remote-Workshops oder digitale Kollaborationstools zur neuen Realität geworden. Corona zwang dazu, vom Reden ins Handeln zu kommen und Neues zu probieren.

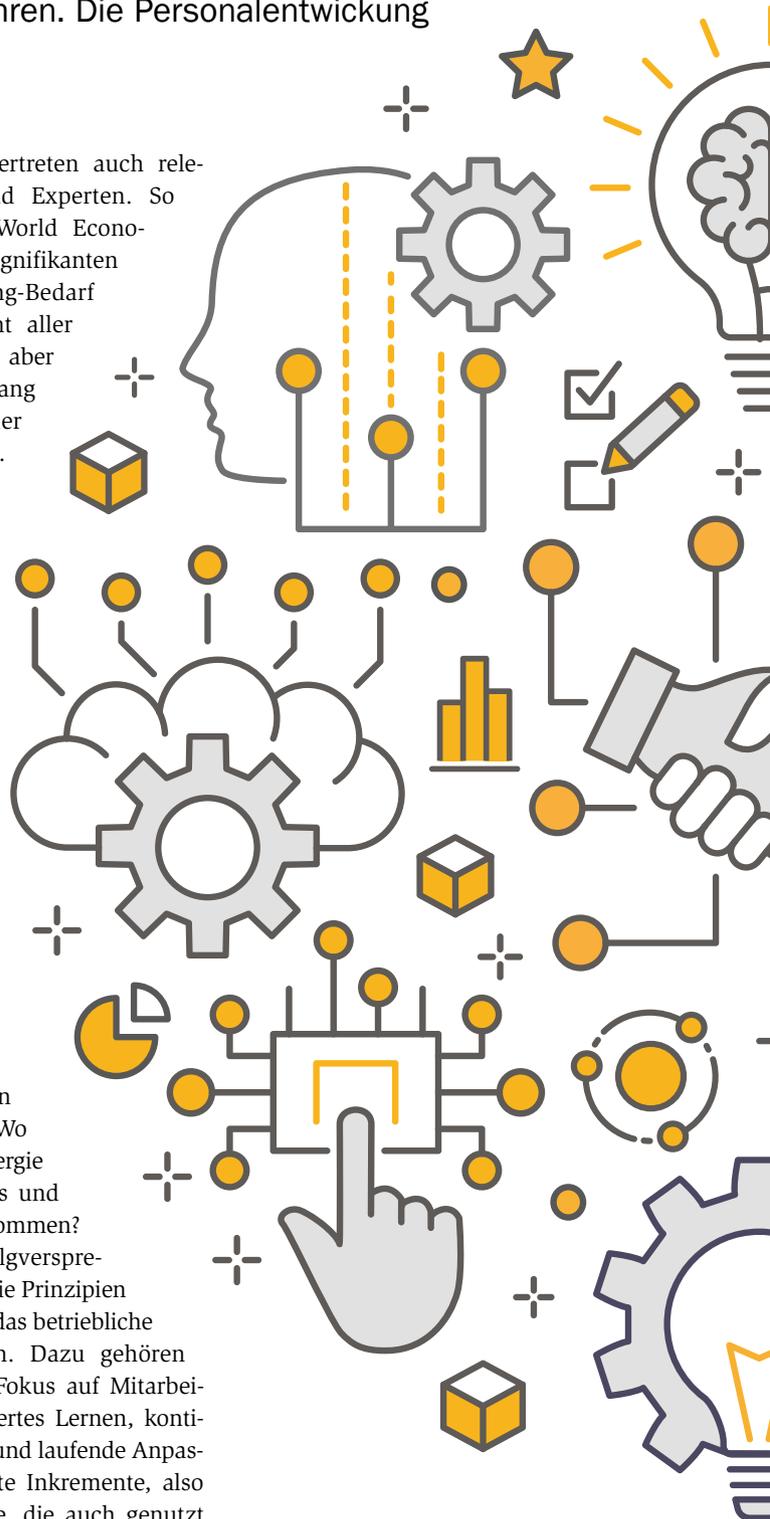
In der Rückschau zeigt sich, dass sich die Organisationen am schnellsten an die neuen Herausforderungen anpassen konnten, die sich bereits früh mit der digitalen Transformation und innovativen Lernansätzen befasst haben. Entscheidend war, dass die Mitarbeitenden rasch in der Lage waren, neue Anforderungen anzunehmen und Ergebnisse zu liefern. Schnelles und bedarfsgerechtes Lernen war deshalb eine der Schlüsselkompetenzen in der Krise.

Lerngeschwindigkeit steigt

Schnelles Lernen ist überhaupt eine zentrale Voraussetzung erfolgreichen Arbeitens. Veränderungen sind zunehmend radikaler und das Verständnis von Professionalität verschiebt sich immer stärker von Wissen und Expertise zu Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in komplexen und unwägbareren Kontexten. Die Skills für die Zukunft sind heute andere als diejenigen, die noch vor kurzer Zeit in der Wirtschaft propagiert wurden.

Diese Auffassung vertreten auch relevante Verbände und Experten. So prognostiziert das World Economic Forum einen signifikanten Re- und Up-Skilling-Bedarf für rund 50 Prozent aller Beschäftigten. Es ist aber nicht nur der Umfang des Lernbedarfs, der eine Rolle spielt.

Auch die als wichtig angenommenen Werte und Kompetenzen verändern sich. So zeigte unter anderem die Selbst GmbH in einer Studie, dass Metakompetenzen eine wachsende Bedeutung haben und Selbstorganisation sowie selbstverantwortliches Lernen eine besondere Rolle spielen. Die Personalentwicklung steckt nun in einem Dilemma: Wo soll die Zeit und Energie für mehr, schnelleres und anderes Lernen herkommen? Ein besonders erfolgversprechender Ansatz ist, die Prinzipien agilen Arbeitens auf das betriebliche Lernen anzuwenden. Dazu gehören unter anderem der Fokus auf Mitarbeitende, selbstorganisiertes Lernen, kontinuierliche Reflexion und laufende Anpassung sowie realisierte Inkremente, also realisierte Ergebnisse, die auch genutzt



werden können. Die Mitarbeitenden konzentrieren sich somit auf das Wesentliche und entscheiden selbst, was sie wann und wie lernen. Dies ist für die meisten ungewohnt, weil sie in einer Lehrwelt sozialisiert wurden, die durch Fremdorganisation geprägt ist. Die zentrale Herausforderung besteht also darin, eine entsprechende Lernkultur zu etablie-

ren. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden Werte benötigen, die ihnen Antrieb und Orientierung geben, was und wie sie lernen wollen und wie sie dies tun können.

Konsequenzen für PE

Aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben sich tiefgehende Konsequenzen für die heutige Personalentwicklung:

- Die Unternehmen kennen die künftigen Herausforderungen sowie die Tools und Methoden noch nicht, mit denen die Mitarbeitenden konfrontiert sein werden. Deshalb müssen sie diese befähigen, selbstorganisiert den Anforderungen gerecht zu werden. Fremdgesteuertes Lehren und Vorratslernen auf Basis von Curricula sind nicht geeignet, die Menschen auf diese Herausforderungen vorzubereiten.
- Der Mangel an Fach- und Führungskräften mit der erforderlichen Haltung und den benötigten Handlungsfähigkeiten wird weiter zunehmen. Tradierte Instrumente, um geeignete Mitarbeitende zu identifizieren und gezielt zu entwickeln, können dem Bedarf nicht gerecht werden
- Je offener die Zukunft, desto wichtiger werden Future Skills, welche im Wesentlichen Werte und Kompetenzen umfassen, die für die Bewältigung komplexer Herausforderungen benötigt werden.
- Wenn klare Vorgaben und definierte Prozesse fehlen, tritt eine Orientierung über verinnerlichte Werte in den Vordergrund.

• Corporate Learning muss ein Spiegelbild der Arbeitspraxis sein, wenn die Mitarbeitenden mit dem gezielten Aufbau von Future Skills auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet werden sollen.

• Die heutige Personalentwicklung wird sich grundlegend verändern. Zu ihren zukünftigen Aufgaben gehört insbesondere die Ermöglichung und Begleitung selbstorganisierter Entwicklung der Future Skills im Rahmen eines bedarfsgerechten Ermöglichungsraums. Damit verändern sich auch die Rollen aller Beteiligten.

Wissen, Kompetenzen und Werte können von den Mitarbeitenden nur handlungswirksam angeeignet werden. Pauken und Auswendiglernen hilft da wenig, ein zukunftsweisendes Lernen – ein Future Learning – ist erforderlich. Future Learning und New Work bilden nicht mehr und nicht weniger als die Zukunft des Lernens und Arbeitens ab.

Mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen

Doch was genau steckt nun hinter diesen viel zitierten „Future Skills“? Zunächst einmal muss man festhalten, dass der Begriff „Skills“ zwar oft verwendet, aber selten wirklich definiert wird. Offenbar gibt es keine allgemein anerkannte Definition von Skills. Der Duden unterscheidet zwischen Hard Skills als „rein fachlichen Qualifikationen“ und Soft Skills als „Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich, Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen“. Das Übersetzungsprogramm Deepl bietet als Übersetzung folgende Begriffe an: Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Können, Qualifikationen und Kompetenzen, seltener Geschicklichkeit, Kunstfertigkeit, Kunst, Gewandtheit, Handfertigkeit und Fachkönnen.

Die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass ein gemeinsames Verständnis der zentralen Begriffe besteht. Wir schlagen deshalb folgende Struktur der Zielgrößen im Corporate Learning vor.

Eine sinnvolle Definition der Skills für das Corporate Learning muss sich an den betrieblichen Erfordernissen orientieren. Die Mitarbeitenden müssen befähigt werden, ihre heute noch nicht bekannten →



personal- und organisationsentwicklung

→ Herausforderungen selbstorganisiert bewältigen zu können. Deshalb sind Skills immer Future Skills. Wir sind deshalb zur Überzeugung gekommen, dass wir den Begriff Skills für die berufliche und betriebliche Bildung deutlich weiter fassen müssen, wenn wir die Mitarbeitenden für ihre zukünftigen Herausforderungen in der Praxis fit machen wollen, als dies bisher üblich war.

Future Skills ermöglichen es, die Herausforderungen der Zukunft in der Arbeitspraxis selbstorganisiert zu meistern. Sie setzen Wissen und Qualifikation (Hard Skills) voraus und erfordern gleichzeitig Werte und Kompetenzen (Soft Skills), die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zeigen.

Hard Skills umfassen im Wesentlichen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Sie haben den Vorteil, dass man Wissen pauken, Fertigkeiten mechanisch trainieren kann und die dadurch erworbenen Qualifikationen traditionell abprüfen kann. Sie sichern jedoch keine Haltung und Handlungssicherheit, die für die Bewältigung herausfordernder Aufgaben zwingend erforderlich sind.

- Wissen im engeren Sinne ist Informations-, Fach- und Sachwissen.
- Wissen im weiteren Sinne entsteht, wenn Menschen Informationen wahrnehmen, bewerten und mit subjektiven Erfahrungen in Beziehung setzen. Das Wissen im engeren Sinne wird um Regeln, Werte, Normen, Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch Emotionen und Motivationen erweitert.
- Fertigkeiten sind durch Übung automatisierte Komponenten von Tätigkeiten, meist auf sensumotorischem Gebiet, unter geringer Bewusstseinskontrolle. Fertigkeiten im kognitiven Bereich sind zum Beispiel Sprechen oder Rechnen.
- Qualifikationen bezeichnen klar zu umreißende Komplexe von Wissen im engeren Sinne und Fertigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können. Sie sind keine Kompetenzen, aber notwendige Voraussetzungen dafür.

Soft Skills werden im Wesentlichen mit Kompetenzen gleichgesetzt, deren Kerne Werte bilden, die Antrieb und Orientierung für selbstorganisiertes Handeln geben.

- Kompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse (2007) Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen, also in der Praxis, kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Sie beruhen auf verinnerlichten Regeln, Normen und vor allem Werten, die zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlicht (interiorisiert) wurden.
- Werte bilden nach Erpenbeck und Sauter (2020) als Ordner selbstorganisierten Handelns die Kerne von Kompetenzen, geben Motivation und Orientierung und bestimmen damit maßgeblich die Haltung. Sie sind, wie die Kompetenzen, aber keine Eigenschaften einer Persönlichkeit. Auch wenn Emotionen und Motivationen von Persönlichkeiten in sie einfließen.

Dass Werte und Kompetenzen auch von Persönlichkeitseigenschaften abhängen steht nicht in Frage. Wie diese Eigenschaften jedoch die Haltung und die Handlungsfähigkeit beeinflussen, ist nicht so leicht zu sagen und noch viel schwerer wissenschaftlich zu erfassen. Persönlichkeitseigenschaften sind relativ

Die Future Skills

Zusammenfassung. Das Set aus 16 Future Skills basiert auf ausgewerteten Studiendaten, unter anderem der Selbst GmbH, des World Economic Forums und der OECD. Die erfassten Skills werden auf die Erfordernisse von Unternehmen angepasst.

| Person | | Zusammenarbeit | |
|---|--|---|--|
| Werteorientierung Orientiert das Handeln an einer werteorientierten Haltung, die durch gemeinsame Ideale geprägt ist | Empathie Versetzt sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen, auch aus anderen Kulturen, und handelt situativ angemessen | Kommunikation Kommuniziert konstruktiv, effektiv und bewusst, um optimale Lösungen zu erzielen | Netzwerken Baut gerne wirksame Netzwerke auf, pflegt diese konsequent durch eine konstruktive, soziale Kommunikation und lernt kollaborativ |
| Reflektion und Selbstwirksamkeit Kann die eigene Situation reflektieren und aus eigener Kraft resilient handeln | Innovation Erkennt Möglichkeiten für Fortschritt und Innovation und setzt neue Lösungen um | Kundenorientierung Erfasst und analysiert Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden systematisch und sorgt für deren Umsetzung | Teamorientierung Zeigt Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, um mit anderen, auch im Netz, zukunftsgerichte Lösungen zu entwickeln |
| Selbstverantwortliches Lernen Gestaltet den Lernprozess auf Basis eigener Lernpräferenzen und Rahmenbedingungen in der Organisation | Eigenverantwortung Handelt umsichtig und zielorientiert und ist bereit, für die Auswirkungen Verantwortung zu übernehmen | Selbstorganisation Handelt eigeninitiativ, unabhängig und situationsgerecht und nutzt bedarfsgerechte Methoden und Formate | Anwendung digitaler Technologien Nutzt digitale Medien und Technologien zielgerecht zur effizienten Bewältigung auch neuer Herausforderungen |
| Zielorientierung Handelt mit starkem Willen und Durchsetzungskraft, auch bei neuartigen Herausforderungen in der Zukunft | Problemlösung Erkennt, analysiert und bewältigt Herausforderungen und Probleme | Prozessverständnis Versteht Prozesse, Abläufe und Auswirkungen, deckt Zusammenhänge auf und gestaltet Variablen sowie Parameter des Systems | Kompetenzen für die digitale Transformation Entwickelt seine Fähigkeit zur selbstorganisierten und kreativen Bewältigung von Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation permanent weiter |
| Transformation | | Technologie | |

Quelle: Modell der Future Skills (Edeikraut, Sauter 2022)

überdauernde Eigenschaften, die sich auf unser Verhalten und Handeln in konkreten Situationen auswirken. Für das Corporate Learning sind Persönlichkeitseigenschaften keine sinnvollen Zielgrößen, weil von diesen Merkmalen nicht zwingend auf bestimmte Haltungen und Handlungsweisen geschlossen werden kann und die Entwicklung dieser Eigenschaften – wenn überhaupt – nur sehr langfristig möglich ist. Es kann jedoch sinnvoll sein, Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen, um bestimmte Werte und Kompetenzen, die ermittelt wurden, im Nachhinein besser erklären zu können.

Modell der Future Skills

Der Bedarf für die zukunftsorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden ist in allen Unternehmen und Organisationen groß. Aber wo sollte der Fokus liegen? Wir haben einen Basissatz an Future Skills aus relevanten Studien, unter anderem der Selbst GmbH, des World Economic Forums und der OECD abgeleitet und auf die Erfordernisse von Unternehmen angepasst. So entstand ein Set an 16 Future Skills, die wir für besonders praxisrelevant erachten (siehe Tabelle links). Die Zahl, die Bezeichnungen, die Definitionen sowie die Handlungsanker der Future Skills können vor der praktischen Anwendung in einem moderierten Prozess mit erfahrenen Mitarbeitenden aus der jeweiligen Organisation auf die Rahmenbedingungen, die Kultur und die Sprache der jeweiligen Mitarbeitenden angepasst werden. Damit wird eine hohe Akzeptanz der Erfassung der Future Skills gefördert. Diese Future Skills sollten nun Eingang finden in ein professionelles Skillmanagement im Unternehmen – also in einen geplanten, gelenkten und systematischen Prozess mit dem Ziel, die Entwicklung der Skills der Mitarbeitenden und Teams selbstorganisiert zu ermöglichen, damit die strategischen Unternehmensziele erreicht werden. Die Entwicklung eines organisationsweiten Skillmanagements erfordert deshalb einen strukturierten Veränderungsprozess, der vor allem durch folgende Veränderungen geprägt ist:

- von fremdgesteuerten Lehr-/Lernkonzepten zur selbstorganisierten, agilen Entwicklung der Future Skills

AUTOREN



Frank Edelkraut

ist geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH. Zudem ist er im Projekt- und Transformationsmanagement sowie als Interimsmanager in HR-Leitungsfunktionen tätig. Der Führungskräfteentwickler ist unter anderem Experte für die Nutzung sozialer Lernformate.

fe@mentus.de



Werner Sauter

ist Gesellschafter und wissenschaftlicher Leiter der Valcom GmbH – Institut für Werte- und Kompetenzmanagement Berlin und begleitet Unternehmen im Werte- und Kompetenzmanagement beziehungsweise Skill-Management.

wsauter@valcom.org

- von der Vorgabe standardisierter Bildungsangebote auf Basis von Curricula zu einer Ermöglichungskultur, die selbstorganisiertes, personalisiertes Lernen mit individuellen Lernzielen fördert
- von der Vermittlung in Seminaren und Workshops, die für alle gleich ist, zu agilen Lernprozessen im Prozess der Arbeit oder in herausfordernden Praxisprojekten

Damit verlagern sich die Schwerpunkte des betrieblichen Lernens vom Wissensaufbau und Qualifikation mit Übung und Training zur gezielten, selbstorganisierten Entwicklung von Werten und Kompetenzen und damit zum erfahrungs- und erlebnisorientierten, sozial-emotionalen Lernen und zur Reflektion. Wissensaufbau und Qualifikation sind damit die notwendige Voraussetzung, aber nicht mehr das Ziel des betrieblichen Lernens.

Future Skills Toolbox

Werte und Kompetenzen werden stets in der Praxis erlebt und erfahren und können deshalb nicht gelehrt oder vermittelt werden. Der Aufbau von Future Skills ist damit immer Erfahrungs- und Handlungslernen in der Praxis.

Dabei werden für den gezielten, selbstorganisierten Aufbau von Future Skills möglichst stark emotional „labilisierende“ Herausforderungen in der Arbeitswelt benötigt, deren Bewältigung die angestrebten Werte und Kompetenzen erfordern. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden Dissonanzen (im emotionalen Sinn innere Widersprüche oder Verwirrungen) erfahren und lernen, diese über neue Lösungsmuster aufzulösen. Deshalb erfordert der Aufbau von Future Skills entsprechende Methoden, die wir in einer Toolbox gebündelt haben.

Diese entstand aus der Erkenntnis, dass den meisten Mitarbeitenden Erfahrungen mit selbstorganisiertem Lernen ebenso fehlt, wie eine Übersicht über didaktisch und methodisch passende Lernformate.

Die Toolbox ist daher als Sammlung von Formaten und Instrumenten gedacht, die den Lernenden Anregungen für eine eigenständige Auswahl geeigneter Lernansätze bietet. Zu jeder der 16 Future Skills wurden auf vier Skill-Stufen je drei Beispiele gewählt, die den Lernenden zeigen, wie sie sich die angestrebten Skills aufbauen können. Die drei Beispiele repräsentieren jeweils den Übergang von einem Skilllevel zum nächsten. Zum Beispiel lautet die Anregung für Beginner, die ihre Kompetenz für die digitale Transformation auf die Stufe „Advanced“ entwickeln wollen, Social-Media-Posts oder Podcast-Lösungen einzusetzen. Für die Entwicklung auf die Stufe „Experienced“ wird empfohlen, eine „Community of Practice“ zu initiieren und zu moderieren. Für die Entwicklung zur Stufe „Professional“ wird die (Weiter-)Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells für den eigenen Arbeitsbereich vorgeschlagen.

So gelingt die Fokussierung in der Personalentwicklung

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen über die gezielte Entwicklung der Future Skills auf Basis eines bedarfsgerechten Future-Skills-Modells ist zwingend. Durch die Fokussierung auf nur 16 Future Skills und das handlungsorientierte Design ermöglicht es diese Konzeption, schnell, koordiniert und ergebnisorientiert selbstorganisiertes Future Learning in der gesamten Organisation zu fördern.

Frank Edelkraut, Werner Sauter ●

Die Transformation anpacken

PRAXIS. Rolls-Royce Power Systems stand wie viele andere Hersteller von Antriebssystemen vor der technologischen Transformation. Ein Upskilling-Projekt musste her – die Initiative dafür kam aus der Fachabteilung, die Umsetzungshilfe aus der Personalentwicklung und die Weiterbildung von einem externen Partner.

Die Europäische Union kündigte das Ende des Dieselmotors in einigen Jahren an. Wettbewerber machten Schlagzeilen mit neuen Geschäftsmodellen und stiegen etwa in die Solarenergie oder die Batterientwicklung ein. Kunden gaben außerdem zu verstehen, dass sie eine Nachhaltigkeitsstrategie erwarten. Und die Mitarbeitenden in der Forschung und Entwicklung sahen sich für die Herausforderungen von Dekarbonisierung und Digitalisierung fachlich nicht ausreichend gewappnet. All das hat Rolls-Royce Power Systems im Jahr 2018 großes Kopfzerbrechen bereitet. Dem Motorenhersteller dämmerte: Die Dieselmotoren stehen großen Herausforderungen gegenüber und die Zukunft gehört neuen sauberen Technologien.

Getragen vom traditionellen Pioniergeist des Unternehmens warf Power Systems den Motor der Transformation an und richtete sich mit seiner Strategie „PS 2030“ neu aus: vom Motorenhersteller

zum Anbieter integrierter nachhaltiger Lösungen für Antrieb und Energie. In 80 Prozent der Produkte – Antriebe für Schiffe, Schienenfahrzeuge, Industriemaschinen und Energieanlagen – stecken bis dato klassische Dieselmotoren. Im Jahr 2030 sollen nur noch 30 Prozent der Antriebe mit fossilen Kraftstoffen laufen und weitere 30 Prozent mit erneuerbaren. Den Rest des Produktportfolios sollen dann neue Technologien füllen: von hybriden und voll elektrifizierten Antrieben über Brennstoffzellen und Power-to-X bis hin zu dezentralen, lokalen Energienetzen, sogenannten „Microgrids“. Zudem setzt Power Systems deutlich stärker auf Komplettlösungen. Dabei stehen nicht mehr die einzelnen Systemkomponenten im Mittelpunkt, sondern ganze Systeme.

Ruf nach neuen Fähigkeiten

Die Signale aus dem Bereich Forschung und Entwicklung waren 2018 jedoch

eindeutig: Um dieses Produktportfolio bis 2030 zu entwickeln, braucht es eine Menge neuer Fachkräfte und Fähigkeiten vor allem in den Bereichen Systems Engineering, Elektrik und Elektronik sowie Automation und Regelungssysteme. Doch woher sollen sie kommen? Allein durch Rekrutierung neuer Fachkräfte ließen sich die Know-how-Lücken nicht schließen – das lag auf der Hand. Zugleich war klar, dass 70 Prozent der aktuellen Belegschaft jung genug sind, um auch 2030 noch an Bord zu sein, und eine Perspektive brauchen. Also entschied sich das Unternehmen, die wertvollen Potenziale der eigenen hoch qualifizierten Fachkräfte – viele Maschinenbauingenieurinnen und -ingenieure – zu nutzen und sie passgenau für die neuen Aufgaben weiterzuentwickeln. Nur wie? Darüber tüftelte bei Power Systems zunächst ein Projektteam mit Experten und Expertinnen aus Forschung und Entwicklung sowie den Fachbereichen, der Ausbildungsabteilung und der Personalentwicklung. Orientiert an der neuen Produkt- und Technologie-Roadmap stellten sich viele Fragen: Welche Kompetenzen müssen aufgebaut werden? Erste Gehversuche in den neuen Produktbereichen hatten bereits die weißen Felder auf der Wissenslandkarte gezeigt.



Fotos: Hector School, KIT

Einblicke. Exkursionen und praktische Laborarbeit vertiefen das gelernte Wissen.



Microgrids. Die dezentralen, lokalen Energienetze sind eine der neuen Technologien, die Rolls-Royce Power Systems entwickelt (im Bild: Microgrid Validation Center in Friedrichshafen).



Foto: Rolls-Royce Power Systems

In welcher Tiefe sind diese Fähigkeiten nötig? Wo werden Experten gebraucht, wo reicht Basiswissen? Welche inhaltlichen Module soll die Weiterbildung enthalten? Wen wollen wir weiterbilden? Was soll der Bildungspartner mitbringen? Damit steckte das Team den Rahmen für ein großes Weiterbildungsprogramm ab: das Pioneer-Projekt. Ziel war es, in drei Durchgängen – im Projekt als Wellen bezeichnet – rund 100 Ingenieurinnen und Ingenieure zunächst aus der Forschung und Entwicklung so weiterzubilden, dass sie Systemverständnis erlangen sowie die neuen Produkte von Power Systems entwickeln und auf den Markt bringen können. Das Management stellte dafür einen signifikanten Geldbetrag zur Verfügung und signalisierte damit den Mitarbeitenden: Wir sind bereit, mit euch gemeinsam die Transformation anzupacken.

Mit der Hector School of Engineering & Management, der Technology Business School des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), gewann Power Systems den passenden Bildungspartner. Wichtig war dem Unternehmen ein Partner mit Reputation und wissenschaftlichem Know-how sowohl in den neuesten Technologien als auch im Management, Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der Industrie, internationaler Ausrichtung und attraktiven Abschlüssen. Seit 2005

unterstützt die Hector School Unternehmen und Mitarbeitende dabei, die Transformation in den Bereichen E-Mobilität, erneuerbare Energien und Digitalisierung zu gestalten und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dabei kann sie auf einen Pool von rund 150 Lehrenden und Forschenden am KIT zurückgreifen sowie hochmoderne Labore für praktisches Lernen nutzen. Verschiedene Masterstudiengänge ermöglichen darüber hinaus berufs begleitend akademische Abschlüsse.

Konzeption des Programms: ein agiler Prozess

Rolls-Royce Power Systems und die Hector School starteten noch Ende 2018 eine intensive Zusammenarbeit. Nach dem ersten Abtasten und Kennenlernen ging es schnell in die Detailplanung. Die Kernbereiche waren bereits definiert: Die Weiterbildung konzentriert sich auf Systems Engineering, Electrical Engineering und Automation. In einem agilen Prozess mit kontinuierlicher Abstimmung erarbeiteten die beiden Partner die konkreten Inhalte, Module und Formate der Weiterbildung sowie die Rahmenbedingungen der Umsetzung. Dabei entstand auch eine leicht verständliche Story, die sich einfach kommunizieren ließ: „Von den Komponenten zum System.“

Frühzeitig kam der Betriebsrat mit an den Tisch und schnell wurde auch das erste Datum gesetzt. Bereits im April 2019 sollte das erste Basismodul beginnen. Das hieß: Die Lernreise ist gebucht, die Teilnehmenden müssen dann kommen und los geht's. Ein sportlicher Zeitplan, der jedoch einen starken Lösungsfokus in die Konzeption brachte.

Herausgekommen ist ein maßgeschneidertes Qualifizierungsprogramm mit drei Stufen:

1. Basis: Alle Teilnehmenden absolvieren mehrere Basismodule, die Grundkenntnisse in den drei Kernbereichen Systems Engineering, Electrical Engineering und Automation vermitteln. Ein Modul dauert fünf bis zehn Tage, die gesamte Basisqualifizierung erstreckt sich über sechs Monate.

2. Vertiefung: Rund 60 Prozent der Teilnehmenden steigen anschließend für nochmals fünf Tage tiefer in einen der drei Kernbereiche ein.

3. Experten: Etwa zehn Prozent der Teilnehmenden qualifizieren sich über zwei bis 2,5 Jahre mit einem berufsbegleitenden Studium an der Hector School zum Master of Science beispielsweise in „Mobility Systems Engineering & Management“, oder sie belegen einzelne Module in „Energy Engineering & Management“. Alternativen →

→ tiv kann über einen Expertenworkshop mit einem konkreten Praxisbeispiel von Power Systems eine weitere Spezialisierung erworben werden.

Um dem Wunsch nach internationaler Ausrichtung zu entsprechen, findet das Programm in englischer Sprache statt. Ein ausgewogener Mix aus Theorie und Praxis trägt dazu bei, dass das erworbene Wissen eng mit praktischer Erfahrung verknüpft wird. Der theoretische Teil wird an der Hector School in Karlsruhe durchgeführt. Hinzu kommen praktische Einheiten in den Laboren des KIT sowie Case Studies am KIT oder mit konkreten Projektbeispielen des Unternehmens.

Um sich intensiv mit den Themen auseinandersetzen zu können, wird in kleineren Gruppen mit maximal 20 Personen gearbeitet. In den praktischen Einheiten sind die Gruppen teilweise deutlich kleiner. Alle drei Stufen schließen mit einer Prüfung ab und die Teilnehmenden erhalten ein Zertifikat, um ihre Qualifizierung belegen zu können. Die Mitarbeitenden

können die Weiterbildung komplett in ihrer Arbeitszeit durchführen und sie erhalten zusätzlich Lernzeit für die Prüfungen.

Personalentwicklung ist immer mit im „Projektboot“

Bei der Festlegung der Inhalte der Weiterbildung hatten seitens Rolls-Royce Power Systems die Fachabteilungen das Heft in der Hand. Sie wissen schließlich am besten, welche Kompetenzen sie brauchen. Bei Fragen der Umsetzung war wiederum die Personalentwicklung stark gefordert – etwa wenn es darum ging, wie viel Zeit die Mitarbeitenden in die Weiterbildung investieren sollen und welche Budgets wofür zur Verfügung stehen. Zudem galt es, die neuen Stellen und Tätigkeiten genau zu beschreiben. Ein Jobprofil beispielsweise für Systemingenieure und -ingenieurinnen gab es noch nicht. Zusammen mit den Fachabteilungen hat die Personalabteilung ein „Capability Ma-

nagement“ aufgestellt, um die neu entwickelten Fähigkeiten in die Tarifstruktur zu integrieren. Die Mitarbeitenden waren somit von Anfang an darüber im Bild, welche Gehaltsentwicklungen sich eventuell aus der Weiterbildung ergeben, und konnten sowohl interne als auch externe Marktbedingungen vergleichen. Auch bei der Auswahl der Teilnehmenden hatte die Personalentwicklung ein Wörtchen mitzureden – besonders in der zweiten und dritten Qualifizierungswelle, in denen Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen auf Lernreise gingen.

Zunächst mit den besonders Neugierigen anfangen

Schließlich wurde das Programm im Unternehmen vorgestellt und konkret beschrieben: Was wollen wir erreichen? Wie ist das Programm aufgebaut? Wie hoch ist der Lernaufwand? Welche Prüfungen gibt es und welche konkreten Entwicklungsmöglichkeiten entstehen daraus?

Steile Lernkurve

Erkenntnisperlen. Eine Lernreise machen auch die Projektteams von Rolls-Royce Power Systems und der Hector School. Manche Hürden, Irritationen, Holzwege und mit der Coronapandemie schlichtweg höhere Gewalt haben für wertvolle Erfahrungen gesorgt und Dazulernen erfordert.

· **Kein Selbstläufer:** Das große Interesse in der ersten Welle verleitete dazu zu glauben, dass es auch leicht bliebe. Doch das war ein Trugschluss. Nachdem der erste Schwung an Hochmotivierten bereits im Boot saß, kamen nicht automatisch wieder so viele Lernwillige nach. Das lag auch daran, dass nach der ersten Welle die neuen Stellen weniger konkret vorbereitet worden waren. Hier ist ausdauernde Sorgfalt gefragt.

· **Zu große Sprünge:** Der Weg vom klassischen Maschinenbauer hin zum Systemingenieur ist gut machbar. Entsprechend groß war hier das Interesse. Aber der Sprung von der Mechanik in die Elektrotechnik und Automation ist riesig – das hat man unterschätzt. Jemand, der beispielsweise in einem Feld 20 Jahre Erfahrung hat und eine Koryphäe ist, lässt sich nicht sechs Monate in einem ganz anderen Bereich ausbilden, um dort dann quasi Anfänger zu sein. Diese Herausforderung für das Selbstbewusstsein ließ sich nicht immer auffangen, sodass derzeit noch eine Lücke in der Elektrotechnik und Automation klafft.

· **Präsenz ist unschlagbar:** Die Coronapandemie hat alle vor große Herausforderungen gestellt. Es ist gut gelungen, die Präsenzformate in Onlineformate und später auch in Hybridformate zu überführen. Gleichwohl ist klar geworden: Nur Online macht auf Dauer müde. Lernen braucht auch einen realen Raum, damit sich ein intensiver Austausch entfalten kann.

· **Das Ohr am Gleis:** Ab der zweiten Welle mischten sich Teilnehmende aus mehreren Bereichen mit unterschiedlicher fachlicher Basis. Manch einer drohte, abgehängt zu werden. Da hieß es: aufmerksam hinhören, hinschauen, nachfragen und anpassen, um jede und jeden mitzunehmen. Die Teilnehmenden wurden außerdem dazu motiviert, ihre Meinung mitzuteilen und sich direkt mit den Lehrenden auszutauschen. Erforderlich war auch eine Weiterentwicklung des Teilnehmerprofils – ein Fragebogen, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch vor Beginn der Kurse ihren fachlichen Hintergrund und ihre Erwartungen beschreiben.



Fotos: Hector School, KIT

Social Events. Neue Teams wachsen zusammen, und der Austausch untereinander trägt mit zum Erfolg bei.

In der ersten Welle wurden ganz konkrete Stellen angeboten. Wer eine Reise antritt, möchte schließlich wissen, wohin es geht. Das gibt Sicherheit und stärkt das Vertrauen in den Arbeitgeber. Zudem setzt das Pioneer-Projekt auf Freiwilligkeit – das lockt die Neugierigen und intrinsisch Motivierten an. Interessierte Mitarbeitende konnten sich mit einem Motivationsschreiben bewerben. Die Abteilungsleitungen diskutierten die Auswahl der Teilnehmenden intensiv. Entscheidend war die Motivation: Was treibt sie oder ihn an? Wie groß ist der Hunger, Neues zu lernen und die neue Unternehmensstrategie mit umzusetzen? In Interviews wurde unter anderem noch einmal abgeklöpft, wie groß die Bereitschaft ist, sich auf das Lernen einschließlich Prüfungen einzulassen.

In der ersten Welle war die Nachfrage überraschend groß, und es bewarben sich die verschiedensten Menschen: Es waren erfahrene Ingenieurinnen und Ingenieure dabei, die nach zehn Jahren in ihrem Arbeitsfeld etwas Neues machen wollten. Genauso bewarben sich junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ursprünglich angetreten waren, um klassische Motoren zu entwickeln, aber bereits etwas Feuer für neue Technologien gefangen hatten.

Etwa zwei Drittel der Interessierten konnten in die erste Welle aufgenommen werden, die anderen nahmen in der zweiten Welle teil.

Motivation: die sensible Größe

Zu Beginn des Pioneer-Projekts war die Motivation der Mitarbeitenden am größten. Das Unternehmen hatte in der ersten Welle ganz klar die Bedürfnisse herausgearbeitet: Welche Kenntnisse fehlen, welche Stellen besetzt werden sollen und an welchen Projekten die weiterqualifizierten Leute arbeiten werden. Die Lernhungrigen und intrinsisch Motivierten hatten schnell den Finger gehoben und sich ins Lernen gestürzt. Besonders die Aussicht auf mehr systemisches und interdisziplinäres Denken und Arbeiten lockte viele Mitarbeitende zum Systems Engineering. In der zweiten Welle ließ der Schwung nach. Es war klar: Man gehörte nicht mehr zu den Ersten. Zudem brachte die Coronapandemie Verunsicherung und zusätzliche Belastungen. Die eher Vorsichtigen wollten auch erst einmal beobachten, ob die neue Unternehmensstrategie und das groß angelegte Weiterbildungsprojekt überhaupt funktionieren, ob die Kolleginnen und Kollegen wirklich an

Zukunftsprojekten arbeiten und in ihren neuen Rollen zufrieden sind. Niemand möchte aus dem Rennen fliegen, wenn so ein Projekt scheitert. Die weiterqualifizierten Ingenieurinnen und Ingenieure haben hier Überzeugungsarbeit geleistet und intern Werbung gemacht. Für manche Mitarbeitende wiederum war Beständigkeit wichtig. Power Systems hat daher mit der Zeit den Rahmen etwas weiter gesteckt und diesen Mitarbeitenden angeboten, in ihrem gewohnten Umfeld zu bleiben und dort andere Aufgaben zu übernehmen. Auch ein begeisterter Motorenentwickler kann Systemverständnis gebrauchen. Mit der dritten Welle nahm die Motivation wieder zu. Denn inzwischen zeigte sich: Ja, das Unternehmen bleibt bei seiner Strategie.

Neue Produkte in den ersten Upskilling-Wellen entwickelt

Die erste Welle startete wie geplant im April 2019. Seit März 2022 rollt die dritte. Nachdem in der ersten Welle nur Mitarbeitende aus der Forschung und Entwicklung im Fokus standen, wurden ab der zweiten auch Ingenieurinnen und Ingenieure aus angrenzenden Bereichen wie Application Engineering, Service und Qualitätssicherung adressiert. Eine Zwischenbilanz: Bislang haben 91 Ingenieurinnen und Ingenieure die Basisqualifizierung abgeschlossen und 60 davon haben sich weiter in Systems Engineering, Electrical Engineering oder Automation vertieft oder befinden sich noch in der Spezialisierung. Außerdem haben →

→ sieben Mitarbeitende 2020 ein Masterstudium begonnen, im Herbst folgen noch einmal ein oder zwei Mitarbeitende. Bisher hat rund ein Drittel der weiterqualifizierten Mitarbeitenden die Abteilung oder den Fachbereich gewechselt. Sie sind aus der klassischen Motorenentwicklung ausgestiegen und in die Entwicklung neuer Produkte eingestiegen.

Ein paar Beispiele: Ein Mitarbeiter entwickelt jetzt Microgrids im Systems Engineering. Ein anderer Ingenieur hat zuvor einzelne Komponenten – speziell Injektoren – für Motoren entwickelt und arbeitet nun an hybriden Antrieben für den Schienenverkehr. Ein weiterer Mitarbeiter war für die Kühlwasser- und Ölversorgung zuständig und ist heute Komponentenverantwortlicher für Batterien. Erste neue Produkte sind bereits im Feld: Ein Hybridzug und eine Brennstoffzelle wurden in Betrieb genommen. Die Weiterbildung zahlt also ganz konkret auf die Unternehmensstrategie ein, das Know-how wandert in Richtung Nachhaltigkeit und der Wert sowie die Sicherheit der Arbeitsplätze steigen.

Was zum Erfolg beiträgt

Die Einbettung in die Unternehmensstrategie wiederum ist ein essenzieller Faktor für den Erfolg des Pioneer-Programms. Die Mitarbeitenden von Rolls-Royce Power Systems sehen: Hier verändert sich etwas, das Unternehmen hat einen Plan, macht sich auf den Weg und denkt das Ganze bis zum Ende durch. Dazu gehört auch die konkrete Verankerung des neuen Wissens in der Organisation: An welchen Stellen genau kommen die weiterqualifizierten Mitarbeitenden wie zum Einsatz? Ebenso wichtig für den Erfolg ist eine konstruktive und wertschätzende Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungspartner. Power Systems und die Hector School pflegen seit mehr als drei Jahren eine Partnerschaft auf Augenhöhe. Gegenseitige Impulse tragen stark zur Weiterentwicklung des Programms bei. Im regelmäßigen Austausch – zeitweilig wöchentlich – prüfen die Projektleitungen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist, und passen das Programm immer wieder an die Bedürfnisse der Teilnehmenden und sich verändernde Bedingun-



Foto: Rolls-Royce Power Systems

AUTOREN

Martin Urban
ist Executive Vice President Engineering der Rolls-Royce Power Systems AG

und leitet seit Januar 2022 das im Artikel vorgestellte Pioneer-Projekt. Zuvor war er in dem Unternehmen Vice President Mobile Engine & System Platform Integration und Vice President System Development.

Tel. +49(0)7541 90-50960
martin.urban@ps.rolls-royce.com



Foto: KIT

Nico Jäckel
verantwortet Marketing und Vertrieb beim International Department des

Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Ein Schwerpunkt dabei ist die berufs begleitende Weiterbildung von Ingenieuren und Ingenieurinnen an der Hector School of Engineering & Management, der Technology Business School des KIT.

Tel. + 49(0)721 608-47891
nico.jaeckel@kit.edu

gen an. Jährlich gibt es zudem ein großes Review-Meeting mit den Leitungen von Forschung und Entwicklung, den Fachabteilungen, der Personalabteilung und den Sprechern aus den einzelnen Weiterbildungsgruppen. Dabei geht es um den Projektstand, das Feedback der Teilnehmenden und die Überführung des Know-hows in die Organisation.

Generell wird Austausch in dem Projekt groß geschrieben. Social Events leisten einen wichtigen Beitrag dazu und unterstützen die Verankerung des neu erworbenen Wissens. Ob ein gemeinsames Abendessen oder ein sportlicher Wettbewerb beim Bogenschießen – im informellen Rahmen entstehen spannende Diskussionen und Gelerntes lässt sich reflektieren und vertiefen. Das stärkt gleichzeitig die Verbindung und Kooperation über Abteilungsgrenzen hinweg.

Quintessenz: ernst nehmen, anfangen und durchziehen

Lebenslanges Lernen ist heute eine Schlüsselkompetenz. Nur mit Lernen gelingt der Wandel. Der Wille dazu lässt sich jedoch nicht verordnen und auch Bewahren sollte Raum bekommen. Wie kann dennoch eine Lernkultur im Unternehmen entstehen? Es steckt wohl schon in der DNA von Rolls-Royce Power Systems, Herausforderungen mit Pioniergeist anzugehen. Ingenieurinnen und Ingenieure sind von Natur aus neugierig, wollen Dinge ausprobieren und Neues hervorbringen. Daher ist die Bereitschaft

zum Lernen und zur Weiterbildung bei Power Systems generell hoch. Gleichwohl erreicht das Pioneer-Projekt eine neue Dimension. Da reichte es nicht, eine Vision in schöne Worte zu kleiden. Vielmehr ging es darum, eine Bewegung zu kreieren. Das heißt: ein richtiges Projekt aufsetzen, kompetente Partner dazu holen, zügig anfangen und das Ganze systematisch und transparent durchziehen. Dabei braucht es den Mut, größer zu denken – nicht nur zwei Mitarbeitende weiterzubilden, sondern gleich viel mehr und das Wissen schnell in der Praxis zu verankern. Das zeigt, wie ernst es dem Unternehmen ist. Dieses Commitment kommt bei den Mitarbeitenden an. Sinnvoll ist es auch, die Qualifizierung in kleineren Wellen zu gestalten, damit zügig erste Erfolgsgeschichten greifbar werden. „Wieder zu lernen, ist zwar anstrengend, aber es macht viel Spaß“ – das hören wir quasi unisono von den Teilnehmenden. Sie wollen Teil der Transformation sein, den Wandel mitbewegen. Dennoch braucht es ein paar besonders Neugierige und intrinsisch Motivierte, die vorangehen und zeigen, was durch Lernen möglich ist – und damit andere anstecken. Zugleich müssen Ausprobieren, Fehler und Irrwege erlaubt sein, um daraus zu lernen und etwas Konstruktives zu machen. Solche positiven Erfahrungen nähren wiederum die Lernbereitschaft und eine unterstützende Haltung. Wie hat es Nelson Mandela formuliert: „Ich verliere nie. Entweder ich gewinne oder ich lerne.“

Martin Urban, Nico Jäckel ●

Die Rückkehr des Wissensmanagements

RÜCKBLICK. Die Halbwertszeit von Wissen sinkt schnell. Wie viel Aufmerksamkeit sollte die Personalentwicklung also noch dem Wissensmanagement schenken? Sehr viel, meint Simon Dückert, Geschäftsführer von Cogneon. Er stellte die von ihm veranstaltete Lernos Convention unter das Motto „The Re-Return of Knowledge Management“.

Mehr als 100 Teilgebende haben sich am 5. und 6. Juli auf der Kaiserburg Nürnberg mit etwa ebenso vielen Online-Teilgebenden zur „Lernos Convention“ getroffen. Ihr Ziel: sich über Lernen in Organisationen und den Umgang mit Wissen auszutauschen. Das Event war als Multi-Format-Event angelegt, das auch stark vom Engagement der Teilgebenden lebt. In den einzelnen Barcamp-Sessions am zweiten Tag teilten sie ihre Erfahrungen und stellten eigene Konzepte zur Diskussion. Selbstverantwortliche Organisation bestimmten Inhalte und Ablauf der Convention. Der Veranstalter, die Cogneon GmbH, bot dafür den Rahmen und viele Impulse durch längere Vorträge und knackige Lightning-Talks – die nach maximal fünf Minuten und im Zweifel durch einen lauten Countdown des Publikums beendet wurden.

Der Lernos-Ansatz

Eingeladen waren alle Menschen, die bereits Lernos einsetzen oder sich dafür interessieren – egal in welcher Branche oder Abteilung sie arbeiten. „Lernos ist ein Organisationssystem für lebenslanges Lernen und lernende Organisationen“, so die offizielle Definition (siehe lernos.org). Der grundlegende Ansatz von Lernos: Es soll informelles Lernen auf allen gesellschaftlichen Ebenen fördern. Die zugehörigen Leitfäden sind offen zugänglich und können als Einzelperson, in Lerngruppen, im Team oder der gesamten Organisation praktiziert werden.

Die Idee dafür stammt von der Cogneon GmbH, die Simon Dückert 2021 gegründet hat und als Geschäftsführer leitet. Dü-

ckert ist auch der Initiator der Lernos Convention, die in diesem Jahr unter dem Motto „The Re-Return of Knowledge Management“ stand. In seinem Impulsvortrag betonte er die Bedeutung von Wissensmanagement und erklärte, warum er einen „Re-Return“ des Wissensmanagements sieht: Im 19. Jahrhundert standen Aufbauorganisationen im Blick – Befehlsketten nach militärischem Vorbild wurden auf Hierarchien in Organisationen übertragen. Im 20. Jahrhundert bildeten sich Ablauforganisationen heraus, inklusive eines Prozessmanagements wie beispielsweise Lean Management. „Wenn man die Organisation funktional nach Hierarchien und ablaufmäßig nach Prozessen aufgeteilt hat, dann gibt es viele Wissensinseln, die man verbinden muss. Und genau hier setzt das Wissensmanagement an“, betont Dückert. Seine heutige Definition von Wissensmanagement: die Führung und Gestaltung lernender Organisationen. Zuletzt habe vor allem die IT das Wissensmanagement vorangetrieben. „Die Unternehmen haben in den 2000er Jahren Wissensdatenbanken eingeführt und sahen das Thema damit als erledigt an. Das hat natürlich nicht geklappt und darum wurde Wissensmanagement für tot erklärt. Heute höre ich überall, dass nun wieder ‚Enterprise Social Networks‘ zum Laufen gebracht werden. Der Grund: Die Mitarbeitenden sollen sich vernetzen, damit sie Wissen teilen können – Wis-

sensmanagement ist also wieder aktuell, nur in anderer Form.“

Die Rolle von HR

Bei dieser Rückkehr des Wissensmanagements könnte HR die Treiberrolle einnehmen – statt wieder der IT das Feld zu überlassen.

Doch Dückert sieht dies kritisch:

„Häufig sind HR-Abteilungen zahnlose Tiger. Sie arbeiten wie die Volkshochschulen mit einem Weiterbildungskatalog, den sie erstellen, und verbringen dann die Zeit damit, Kurse zu managen und externe Referenten zu buchen.“ Wenn es darum gehe den Wissensbedarf für künftige Produktentwicklungen zu erfassen, sei HR abgehängt von den Fachbereichen. „Und neue Arbeitsmethoden sowie Lernkonzepte kommen in der Regel aus der IT, weil ihr Wissen so schnell veraltet, dass sie sich ganz neue Modelle ausdenken müssen für ihr eigenes Lernen und Arbeiten,“ kritisiert er. Trotzdem sei HR ein wichtiger Partner im Wissensmanagement – und wird nicht zuletzt auch in der ISO 30401 „Knowledge Management Systems – Requirements“, die als DIN ISO 30401:2021 ins deutsche Normenwerk übernommen wurde, als einer der beteiligten Fraktionen benannt. „HR kann die Leitplanken für die lernende Organisation setzen und sie iterativ nachschärfen“, fasst Dückert seine Sicht auf die Rolle von HR im Wissensmanagement zusammen.

Kristina Enderle da Silva ●



Das Davor und das Danach sind wichtiger als der Workshop selbst

WORKSHOP. Die Hoffnungen, die an das Format des „Workshops“ geknüpft werden, sind in der Regel sehr groß. In ihm sollen relevante Themen in kurzer Zeit identifiziert und unterschiedliche Sichtweisen erkannt werden, um sich auf einen gemeinsamen Kurs festzulegen. Erfahrungsgemäß kann man den hohen Erwartungen nur gerecht werden, wenn man den Phasen vor und nach dem Treffen eine höhere Bedeutung beimisst.

Mit dem Format „Workshop“ werden organisationale Themen bearbeitet, die sich nicht einfach „von oben“ entscheiden lassen, sondern den Einbezug unterschiedlicher Stakeholder benötigen. Häufig wird wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass ein bis zwei Tage reichen, in denen die in der Sache versiertesten Mitarbeitenden ihre kostbare Arbeitszeit aufwenden, um sich dem speziellen Thema zu widmen.

Für die Planung und Durchführung werden dann häufig interne oder externe Moderierende angefragt, die sich schnell in die Thematik einarbeiten und ein Konzept für die Veranstaltung erstellen sollen. In der Planung solcher „Ad-hoc-Workshops“ müssen sich jene, die damit beauftragt werden, dann zumeist auf die wesentlichen Rahmenbedingungen –

etwa die Identifikation der Teilnehmenden, die Auswahl des Veranstaltungsorts und die grobe Einarbeitung ins Thema – beschränken. Für eine ausführliche inhaltliche Vorbereitung fehlt schlicht die Zeit.

Die Phasen der Vor- und Nachbereitung ernst nehmen

Trotz der häufig unzureichenden Vorbereitung wird an den geschilderten Erwartungen an das Format Workshop festgehalten. Gewöhnlich wird davon ausgegangen, dass die Anwesenheit bestimmter Personen allein dazu beitrage, dass die relevanten Themen „auf den Tisch“ kommen. Gute Moderatoren oder Moderatorinnen müssten, so heißt es oft, in der Lage sein, klärende Erörterungen

auch ohne umfassendes Kontextwissen zu führen – fehlende Scheuklappen werden dabei vielfach als wesentlicher Vorteil des Einbezugs Externer ausgemacht. Zudem scheint es eine weitverbreitete Ansicht zu geben, wonach eine zu umfangreiche inhaltliche Vorbereitung bereits zu viel vorwegnehmen würde.

Die wirkliche Arbeit soll während der Veranstaltung, die schließlich nicht durch Zufall die Bezeichnung „Work“-Shop trage, stattfinden. Eine zu umfassende Vorbereitung steht daher regelmäßig unter dem Verdacht der Manipulation oder inhaltlichen Beeinflussung der Teilnehmenden. Die verschiedenen Stakeholder sollen sich während des Treffens unvoreingenommen einbringen und sich auf gemeinsame Aktionspläne verständigen. So weit die Theorie.



In der Praxis zeigt sich jedoch, dass kurzfristig angesetzte Workshops den an sie geknüpften Erwartungen in aller Regel nicht gerecht werden können. Die relevanten Themen werden gerade nicht besprochen. Stattdessen werden Pseudoanliegen generiert und die Tabus der Organisation taktvoll umschifft. Die Treffen werden eher dafür genutzt, um auf rituelle Weise die immer gleichen Klagen vorzubringen ohne jegliches erkennbare Interesse, diese abzustellen.

Selbst die cleversten, rhetorisch begabtesten Moderatoren und Moderatorinnen werden es ohne umfassendes Kontextwissen nicht hinbekommen, zu den Wurzeln dieser Klagen vorzudringen, geschweige denn sie während des Treffens besprechbar zu machen. Am Ende der Veranstaltungen werden Entscheidungen getroffen, von denen alle Beteiligten wissen, dass sie keine Folgen haben werden. Wer sich diese erhofft, muss der Vor- und Nachbereitungsphase des Workshops höhere Bedeutung beimessen als der Veranstaltung selbst.

Für die Phasen vor und nach der Veranstaltung muss ausreichend Zeit einge-

plant werden. Als Faustregel gilt: mindestens genauso viel Zeit, wie der Workshop selbst dauert. Neben ausführlichen Kontraktgesprächen mit den Veranstaltern müssen – ebenfalls in Einzelgesprächen – auch die Ansichten und Interessen der Teilnehmenden identifiziert werden. Damit dies gelingt, sollten diese Interaktionen wie der Workshop selbst genau vorgeplant werden. Dazu sollte jedes einzelne Gespräch ausführlich dokumentiert werden.

Keinen Pseudoanliegen auf den Leim gehen

Dies erleichtert die anschließende Auswertung aller im Vorfeld stattgefundenen Gespräche, auf deren Grundlage die Themenfolge im Workshop, Diskussionschwerpunkte und zu erörternde Fragen feingliedrig vorgeplant werden können. Auf Basis der ausführlichen Dokumentation in der Vorbereitungsphase lassen sich zudem Input-Poster erstellen, die die Kenntnis- und Interessenlage der Stakeholder kondensiert zusammenfassen. Diese Poster sind dann die Arbeits-

grundlage, die es ermöglicht, im Workshop direkt „in medias res“ zu gehen und sich die zeitaufwendige Aushebung der verschiedenen Ansichten und Interessen – wie sie im Workshop ohnehin kaum möglich ist – zu sparen.

Wenn den vor- und nachbereitenden Phasen durch dieses Vorgehen eine höhere Bedeutung beigemessen wird als der eigentlichen Veranstaltung, besteht die Chance, dass Workshops den an sie geknüpften Erwartungen tatsächlich gerecht werden. Das gelingt etwa, indem in der vorgelagerten Phase der Sondierungsgespräche die Ziele des Workshops zunächst kontingent gehalten werden. Im Prozess der Auswertung der im Vorfeld geführten Gespräche werden sie immer wieder überdacht und angepasst. Erst auf diese Weise wird es möglich, die wirklichen „pain points“ der Organisation zu identifizieren und der Gefahr zu entgehen, den durch Auftraggebende formulierten Pseudoanliegen auf den Leim zu gehen.

Zudem lassen sich die kritischen, sensiblen Themen und Tabus meist nur in Einzelgesprächen thematisieren. Es fällt →

→ schließlich leichter, über die hanebüchenen Vorstellungen des Vertriebs oder die Engstirnigkeit der Produktionsabteilung zu sprechen, wenn die entsprechenden Kollegen und Kolleginnen nicht anwesend sind. Zudem darf der Einfluss der Anwesenheit von Vorgesetzten oder Kollegen aus bestimmten Abteilungen auf die Workshopsituation nicht unterschätzt werden.

Wenn die eigenen Wortbeiträge von dem Chef oder der Chefin oder den Profis aus der Complianceabteilung vernommen

ren, lässt sich auch deren Motivation und der Umfang ihrer Vorbereitung auf die Veranstaltungen günstig beeinflussen. Der Clou einer umfänglichen Vorbereitung besteht schließlich darin, dass sich ein Großteil der eigentlichen Arbeit damit auf die Phasen vor dem Workshop verlagern lässt. Die tatsächlich relevanten Diskussionen und Entscheidungen erfolgen so bereits in den Sondierungsgesprächen beziehungsweise in der stillschweigenden Kontemplation einzelner Teilnehmenden, zu der sie durch die vorgelagerten Inter-

aktionen veranlasst wurden. Der Workshop selbst hat dann häufig nur noch die Funktion, die bereits vorher ausgemachten Vorgehensweisen ein letztes Mal zu prüfen und offiziell zu entscheiden.

der sie bestimmte Vorbereitungen abgeschlossen haben und ihren Standpunkt darlegen können müssen. Allein das Wissen darum, dass man die eigene Position im Rahmen einer besonders gerahmten Ausnahmeveranstaltung darlegen und verteidigen können muss, setzt Ressourcen und Anstrengungen frei, die sich beim Verzicht auf das Treffen schwerlich erreichen ließen.

Durch eine intensive inhaltliche Vorbereitung des Workshops lässt sich gleichwohl nicht garantieren, dass sich die Teilnehmenden zum Veranstaltungszeitpunkt auf Entscheidungen verständigen werden. Gerade bei komplexen Themen führt das Aufeinandertreffen verschiedener Sichtweisen zunächst zu mehr Unsicherheit und die Entscheidung scheint oftmals noch schwerer zu fallen als vor der Veranstaltung.

Wo sich dies während des Workshops abzeichnet, entsteht Unruhe – schließlich war man mit der Erwartung angereist, die Angelegenheit zu klären. In der Interaktion entwickelt sich dann schnell eine Dynamik, die zu voreiligen Entscheidungen führt. Um am Ende des Tages ein vorzeigbares, konkretes Arbeitsergebnis vorweisen zu können, werden schnell noch Aktionspläne erstellt, die die nächsten Schritte definieren. An der Güte dieser Pläne wird dann häufig der Erfolg der gesamten Veranstaltung gemessen. Ein Moderator, der am Ende eines Workshops nicht die Ergebnisse in Aktionslisten gegossen hat, handelt sich Kritik ein. Denn die Aktionspläne signalisieren allen Beteiligten, dass nicht nur „gequatscht“ wurde, sondern man über eine systematische Ergebnissicherung den Transfer der Gruppengespräche ins Alltagsgeschäft sichergestellt hat. Oftmals dienen diese Pläne jedoch mehr dieser unmittelbaren Befriedigung der Teilnehmenden, als dass sie eine tatsächliche Wirkung in der Organisation hätten. Statt vorschnelle Entscheidungen zu treffen und somit den Anschein erfolgter Verständigung aufrechtzuerhalten, kann es sinnvoll sein, diesen Schritt auf die Phase nach dem Workshop zu vertagen.

Stefan Kühn (Universität Bielefeld, Metaplan), **Jan Heilmann** (Metaplan), **Andreas Hermwille** (Metaplan), **Mascha Nolte** (Universität Bielefeld) ●



Foto: Pichler

Stefan Kühn. Der Hamburger ist Soziologieprofessor an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater für die Metaplan GmbH in Quickborn (www.metaplan.com).

werden, überlegt man sich in der Regel ganz genau, was man sagt – und was besser nicht. Und über informale, wenn auch brauchbare Abweichungen des eigenen Verhaltens im Organisationsalltag sprechen Organisationsmitglieder gemeinhin eher in vertrauten Zwiegesprächen als in größeren Zusammenkünften – und auch dann nur, wenn man die richtigen, zur detaillierten Schilderung animierenden Fragen und Nachfragen stellt, für die nur in Einzelgesprächen ausreichend Zeit zur Verfügung steht.

Die vorbereitenden Gespräche haben nicht zuletzt die Funktion, die Teilnehmenden des Workshops bereits vor der eigentlichen Veranstaltung auf die Thematik einzustimmen, die relevanten Themen und Probleme bereits im Vorfeld zu durchdenken und sie über ihre eigenen Standpunkte und Argumente gewahr werden zu lassen. Wo es gelingt, Teilnehmende auf diese Weise bereits vor der Veranstaltung von der Relevanz der Thematik zu überzeugen und ihnen die eigenen Gestaltungschancen – oder auch potenziellen Verluste – vor Augen zu füh-

aktionen veranlasst wurden. Der Workshop selbst hat dann häufig nur noch die Funktion, die bereits vorher ausgemachten Vorgehensweisen ein letztes Mal zu prüfen und offiziell zu entscheiden.

Ziel der Vorbereitung: Positionen besser verteidigen können

Daraus darf jedoch nicht der Fehlschluss gezogen werden, dass man auf den Workshop gänzlich verzichten könne – wo er doch nur noch als „Ratifizierungsgremium“ bereits feststehender Entscheidungen erscheint. Als Anlass und Bezugspunkt der vor- und nachgelagerten Interaktionen erfüllt die Veranstaltung weiterhin wichtige Funktionen. Die Durchführung der Sondierungsgespräche lässt sich mit dem Hinweis auf einen anstehenden Workshop einfacher rechtfertigen. Die wiederholten Absprachen mit den Auftraggebenden lassen sich mit dem Hinweis auf deren Notwendigkeit für das Gelingen des Workshops begründen. Für die Teilnehmenden fungiert das Veranstaltungsdatum zudem als Frist, bis zu

Intensivere Diskussionen und bessere Entscheidungen

Workshop-Praxisbeispiel I. Die Unternehmensberatung Metaplan, Quickborn, plante einmal mehrere Workshops für einen international aufgestellten Automobilzulieferer.

In einem langfristig angelegten Veränderungsprojekt wollte der Automobilzulieferer die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Ländern verbessern. Zur Vorbereitung der Workshops führten die Berater jeweils Vorgespräche mit relevanten Stakeholdern, welche man auch um die Zusendung von Materialien, die während des Workshops gezeigt und diskutiert werden sollten, bat.

Daraufhin wurden diverse Powerpointfolien zugeschickt, die man hinsichtlich ihres Umfangs, ihrer Verständlichkeit und Konsistenz prüfte. Materialien, welche die Berater im Zuge dieser Prüfung als zu umfänglich oder unverständlich fanden, schickte man an den Urheber zurück oder ging sie

mit ihnen gemeinsam durch, um sicherzustellen, dass sie im Workshop schnell von allen Teilnehmenden verstanden werden können. Es ließ sich beobachten, dass die Beteiligten sich durch dieses Vorgehen, insbesondere dann, wenn es mehrere „Überarbeitungsschleifen“ gab, bereits im Vorfeld der Veranstaltung intensiv mit ihrem Beitrag auseinandersetzten und sich kritischer mit ihrer Thematik und den meist unhinterfragten Darstellungen befassten.

Für die Berater waren die Sondierungsgespräche unerlässlich, um die im Unternehmen geläufigen Begrifflichkeiten (etwa die Einteilung des Markts in drei Segmente) zu verstehen und im Workshop „sprachfähig“ zu sein.

Praxisbeispiel II. Oft kann keine verbindliche Entscheidung getroffen werden, weil bestimmte Stakeholder, deren Mitsprache erforderlich wäre, im betreffenden Workshop nicht anwesend sind.

Wo dies der Fall ist, helfen konkrete zeitliche Vereinbarungen hinsichtlich des weiteren Vorgehens. So etwa in einem von der Unternehmensberatung Metaplan begleiteten Projekt zur Fusion zweier Berufsschulen, welches sich über mehrere Jahre erstreckte,

In einem Workshop von vielen ging es um die Arbeitsweisen zweier Arbeitsgruppen, welche aus den Ursprungsorganisationen hervorgingen und in der neuen Organisation fortexistierten. Im Workshop wurde überlegt, wie sich eine Parallelstruktur vermeiden lässt. Ein während des Workshops erarbeiteter Vorschlag dazu stieß bei allen Anwesenden auf große Zustimmung. Da jedoch nicht alle Teammitglieder an

der Veranstaltung teilnehmen, konnte die für gut befundene neue Struktur nicht bereits in der Workshopsituation beschlossen werden.

Um sicherzustellen, dass das erarbeitete Konzept nicht einfach in der Schublade landet, wurden die Mitglieder der Arbeitsgruppen von den Moderatoren und Moderatorinnen während des Workshop gefragt, wann sie das Konzept den nicht anwesenden Personen vorstellen wollen. Man verständigte sich daraufhin auf einen Termin. So lag zum Ende des Workshops zwar noch keine verbindliche Entscheidung vor, jedoch ein bereits ausgearbeitetes Konzept und ein konkretes Datum, an welchem entschieden werden sollte.

Praxisbeispiel III. Wo die Auswertungs- und Nachbereitungsphase ausbleibt, ist die Gefahr groß, dass die Ergebnisse eines gelungenen Workshops trotzdem keine nachhaltige Wirkung entfalten.

Die Folgen mangelnder Nachbereitung konnten die Metaplaner beispielsweise in einem Projekt mit einem Automobilhersteller erfahren. Dieser wollte seinen internationalen Flottenvertrieb durch eine bessere Abstimmung der verschiedenen, dem Konzern zugehörigen Marken optimieren. Für ein zwischen den Untermarken koordinierteres Zugehen auf Händler mussten sich die Konzernzentrale und die Länderorganisationen besser abstimmen.

In einem Workshop trafen sich daher Vertreter aus der Zentrale und einer Länderorganisation des Konzerns, um zu beraten, wie man den Markt zukünftig besser bespielen könnte. Mit dem im Rahmen des Workshops erarbeiteten

Konzept war man zufrieden. Von der Notwendigkeit einer ausführlichen Auswertung und Nachbereitung des Workshops ließ sich der Auftraggeber indes nicht überzeugen und verpasste damit die einmalige Chance, aus dem Workshop wichtige Erkenntnisse für die eigene Führungsarbeit zu ziehen.

Getreu dem Motto „Die sollen mal machen“ ging die Zentrale davon aus, dass die entsprechende Länderorganisation ihre Vorgaben schon bald umsetzen würde. In der Zeit nach dem Workshop schlich sich aber bald wieder die alltägliche Routine ein und die erarbeiteten Ergebnisse gerieten in Vergessenheit.

RAUEN-COACHING-MARKTANALYSE 2022. Die Pandemie brachte in den vergangenen zwei Jahren eine deutliche Verschiebung im Bereich der Coaching-Formate. Der Trend geht hin zu einem rein virtuellen Coaching auf einer Videoplattform. Diese Verschiebung ist laut der aktuellen Rauen-Analyse stabil beobachtbar. Sie hat sich im Jahr 2022 sogar deutlich verstärkt.

Abwanderung ins Virtuelle

Das durchschnittliche Honorar eines Business-Coachs sank von 2021 auf 2022 um 5,83 Prozent – und zwar von 174,83 Euro auf nur noch 164,65 Euro pro Stunde. Das ist eines der zentralen Ergebnisse der Rauen-Coaching-Marktanalyse 2022, über das wir bereits im Juli/August-Heft berichtet haben. In dieser Ausgabe wenden wir uns dem Trend zum Online-Coaching zu.

Während der verschiedenen, pandemiebedingten Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021 kam es zu einer deutlichen Verschiebung im Bereich der Coaching-Formate von der Coaching-Stunde, bei der sich Coach und Coachee persönlich trafen, hin zu einem rein virtuellen Coaching auf einer Videoplattform. Diese Ver-

schiebung ist laut der aktuellen Rauen-Analyse weiterhin beobachtbar. Sie hat sich sogar nochmals deutlich verstärkt: Fanden im Jahr 2020 noch 75,71 Prozent und im Jahr 2021 noch 45,07 Prozent der Coachings im Setting des persönlichen Gesprächs statt, so sind es neuerdings nur noch 44,01 Prozent. Das entspricht in diesem Jahr einer weiteren Reduzierung von 1,06 Prozentpunkten im Vergleich zu 2021 und 31,70 Punkten im Vergleich zu 2020.

Dagegen verzeichnet das online durchgeführte Coaching in Form von Videokonferenzen einen weiteren, sehr deutlichen Anstieg auf 45,00 Prozent. Im Jahr 2021 lag der Zuwachs bei 37,11 Prozent und im Jahr 2020 bei 7,70 Prozent. Zieht man

hier noch Formate wie das Telefonat mit einem aktuellen Anteil von 6,29 Prozent (im Jahr 2021 betrug der Anteil 9,79 Prozent, im Jahr 2020 genau 9,64 Prozent) und E-Mail mit 1,84 Prozent (2021: 3,94 Prozent und 2020: 3,88 Prozent) hinzu, dann werden mindestens 53,13 Prozent aller Coachings in einem Format angeboten, das keine physische Präsenz von Coach und Klient im gleichen Raum voraussetzt. Diese Entwicklung seit dem Jahr 2020 ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass in der damaligen Befragung die Videokonferenz noch an dritter Stelle hinter dem Telefon lag. Die Verschiebung des Coachings in den virtuellen Raum mag zwar noch 2021 gänzlich der Covid-19-Pandemie geschuldet



Virtuell gewinnt. Früher galt das persönliche Treffen als der „Goldstandard“ des Coachings. Heute gelten virtuelle Coaching-Beziehungen als ebenbürtig.

gewesen sein, doch mit den Lockerungen spätestens ab Mitte 2021 und erst recht ab Anfang 2022 gab es laut Rauen durchaus Möglichkeiten des persönlichen Treffens. Ein Grund für die Abwanderung ins Virtuelle liegt wohl in der Alltäglichkeit der Nutzung von Videokonferenzen in Unternehmen, die auch im privaten Bereich Einzug gehalten haben und nun im Coaching Normalität zu sein scheinen.

Wurde noch 2021 die Frage aufgeworfen, ob die Vorteile des Online-Coachings (gesparte Reise- und Raumkosten, Zeiterparnis, flexible Terminvereinbarungen und deutschlandweite Coach-Auswahl) die Nachteile des Online-Coachings (keine unmittelbare, vertrauensbildende Präsenz, reduzierte Wahrnehmung des Klienten und dessen Reaktionen) wirklich aufwiegen, so scheint die Frage laut Rauen „zumindest vorläufig“ keine Rolle mehr zu spielen. Allerdings ist es auffällig, dass sich andere Formate wie Chats (0,27 Prozent), Messenger-Dienste (0,24 Prozent) und Virtual Reality (0,09 Prozent) nicht durchzusetzen vermögen. Ihre Anteile schwinden sogar im Vergleich zu den Vorjahren erheblich.

Virtual Reality (VR) ist vielen zu aufwendig

Es ist wahrscheinlich, dass das Tippen und Versenden von Nachrichten via Chats und Messenger-Diensten in Anbetracht der Möglichkeit, jemanden schnell, unkompliziert und sogar mobil Face-to-Face sprechen zu können schlicht unattraktiver ist. Hinsichtlich der Unkompliziertheit der genannten Dienste haben Onlineaufstellungen und Virtual Reality einen erheblichen Nachteil, da man hierfür (noch) eine spezielle technische Ausstattung und entsprechende Dienste benötigt, deren Bedienung erlernt werden muss. Inwiefern der technische Fortschritt und das Aufkommen neuer (einfacher) Anwendungen einen Wandel hin zur Virtual Reality oder weiteren höheren Stufen der Digitalisierung im Coaching mit sich bringt, wird sich erst noch zeigen, lautet der Blick in die Zukunft der Coaching-Marktstudie.

Die Rauen-Coaching-Marktanalyse erfasst seit ihrer ersten Ausgabe auch die Marketingmaßnahmen, die Business-Coachs

ergreifen und die sie nach eigener Erfahrung für besonders erfolgreich halten. Sowohl für etablierte Coachs wie auch für Anfänger ist es relevant, die Gründe für einen Auftrag zu kennen. Die Top 10 der Gründe hat Rauen (separat für Novizen und Etablierte) in einer Tabelle zusammengefasst.

Am besten kommen Coachs demnach durch „Empfehlungen durch gemeinsam bekannte Personen“ zu neuen Klienten. Diese Aussage gilt umso mehr, je erfahrener und „gereifter“ ein Coach ist. Erfolg bringt auch eine „thematische Spezialisierung im Coaching“ (zum Beispiel Resilienz-Coaching oder Konflikt-Coaching). Eine Spezialisierung hilft laut Umfrage frischgebackenen Coachs aber mehr als den etablierten Coachs (siehe Tabelle). Auffällig ist, dass sich die Angaben zu

Coachs werden oft empfohlen

Selbsteinschätzung. Die befragten Coachs (unterteilt in Startende und erfahrene Profis) schätzten, dass folgende Gründe zu einem Coaching-Auftrag geführt haben.

| Grund für Auftrag | Coach mit bis zu fünf Jahren Coaching-Erfahrung | Coach mit über 15 Jahren Coaching-Erfahrung |
|---|---|---|
| Empfehlung durch gemeinsam bekannte Person | 17,70 % | 21,95 % |
| Thematische Spezialisierung im Coaching | 12,01 % | 7,43 % |
| Vorheriger Kontakt jenseits des Coachings (zum Beispiel als Trainer oder Speaker) | 11,47 % | 5,81 % |
| Referenzen von bestehenden Kunden | 4,63 % | 9,50 % |
| Coach hat selbst Führungserfahrung | 5,37 % | 6,52 % |
| Empfehlung durch Personalabteilung oder Vorgesetzten | 2,98 % | 8,86 % |
| Feldkompetenz des Coachs (Erfahrung in der jeweiligen Branche) | 4,27 % | 5,76 % |
| Fachkompetenz | 3,91 % | 4,38 % |
| Methodische Ausrichtung des Coachings | 2,75 % | 4,38 % |
| Professionelle Coaching-Ausbildung | 6,06 % | 2,19 % |

Quelle: www.rauen.de/cma

den Marketingmaßnahmen seit der ersten Coaching-Marktanalyse im Jahr 2020 kaum verändert haben. Der Nutzen von Empfehlungen, Referenzen, Kontakten, einer Coaching-Ausbildung und einer thematischen Spezialisierung ist einfach überdeutlich. Um weitere Einflussfaktoren erkennen zu können, wurden die Anfragegründe in der aktuellen Befragung differenzierter betrachtet und zwar nicht nur nach der Coaching-Erfahrung, sondern auch nach dem Geschlecht.

Dabei fällt insbesondere auf, dass Frauen annehmen, deutlich häufiger als Männer aufgrund von Referenzen von Bestandskunden, ihrer Empathie, ihrer Vertrauenswürdigkeit, der Passung zwischen Coach und Klient („Chemie“) und ihrer vorherigen Kontakte jenseits des Coachings nachgefragt zu werden. Männer dagegen →

→ glauben, durch ihre Führungserfahrung, Fach- und Feldkompetenz, thematische Spezialisierung, Empfehlungen durch gemeinsam bekannte Personen sowie durch die Fürsprache der Personalabteilungen beziehungsweise der Vorgesetzten im Vorteil zu sein.

Coachs werden anhand der aktuellen Umfrage eher selten aufgrund von professionellen Standards wie ihrer Coaching-Ausbildung oder der Zertifizierung durch einen Verband nachgefragt: Ein solcher Trend ist nicht erkennbar, auch wenn die Coaching-Ausbildung in die Top 10 der Anfragegründe aufgerückt ist. So wird auch in der Marktanalyse 2022 ein mangelnder Transparenz- und Professionalisierungsgrad der Branche beklagt. Da alle Angaben auf Selbsteinschätzungen der Coachs beruhen, können Verzerrungseffekte hier nicht ausgeschlossen werden. Aufgrund des hohen Maßes an Coaching- und Berufserfahrung in der Stichprobe sollten hier jedoch valide Angaben als Grundlage angenommen werden können, schreibt die Rauen-Studie.

Im Jahr 2022 macht es auch Sinn, den Einsatz von Social Media zu betrachten. 286 von 407 (entspricht 70,27 Prozent)

der Befragten gaben an, Social-Media-Kanäle einzusetzen. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass LinkedIn (46,43 Prozent) sowie Xing (24,05 Prozent) gefolgt mit deutlichem Abstand von Instagram (7,58 Prozent) und Facebook (7,48 Prozent) die wichtigsten Plattformen für Coachs sind.

Social Media hilft bei der Vermarktung

Während Youtube gerade noch von 3,01 Prozent aller Coachs für das Marketing genutzt wird, fallen Twitter und Pinterest mit unter einem Prozent der Nutzungshäufigkeit stark ab. Dagegen ist die Angabe „sonstiger Plattformen“ auffallend hoch. Hier wurden regionale Plattformen, Clubhouse, Blogs, Videos, Vimeo, Listenbeiträge in Mailinglisten genannt sowie E-Bay-Kleinanzeigen, Whatsapp, Signal, Threema, www.nebenan.de sowie unternehmensinterne Intranetangebote.

Es fällt auf, dass das Nutzungsverhalten insbesondere von der Erfahrung der Coachs (und damit einhergehend auch ihrem Lebensalter) abhängt: Xing wird beispielsweise deutlich häufiger von

Coachs mit 15 oder mehr Jahren Berufstätigkeit (30,94 Prozent) als von Coachs mit fünf oder weniger Jahren Berufstätigkeit (13,87 Prozent) genutzt.

Bei LinkedIn ist es andersherum: Coachs mit 15 und mehr Jahre Erfahrung nutzten LinkedIn zu 44,63 Prozent, aber Coachs mit bis zu fünf Jahren Erfahrung nutzten es immerhin zu 51,04 Prozent. Doch ist die Differenz nicht annähernd so eklatant wie bei Instagram. Diese Plattform nutzen die weniger Erfahrenen (13,58 Prozent) mehr als drei Mal häufiger als die Erfahrenen (3,94 Prozent). Auch Facebook wird von jenen mit weniger Erfahrung öfter eingesetzt (8,16 Prozent im Verhältnis zu 6,70 Prozent). Die weniger erfahrenen Coachs setzen somit Instagram wesentlich häufiger ein als Facebook, während es bei den Erfahreneren genau umgedreht ist. Die Vermutung liegt nahe, dies mit dem Lebensalter und der damit zusammenhängenden Mediennutzung zu erklären.

Männer und Frauen haben unterschiedliche Vorlieben

Auch hinsichtlich des Geschlechts findet man Unterschiede im Nutzungsverhalten: Während LinkedIn (Frauen: 46,33 Prozent und Männer: 46,66 Prozent), Facebook (Frauen: 7,89 Prozent und Männer: 7,41 Prozent) und Pinterest (Frauen: 0,60 Prozent und Männer: 0,40 Prozent) in nahezu gleichem Maße verwendet werden, nutzen Männer die Plattformen Xing (Frauen: 21,77 Prozent und Männer: 28,89 Prozent), Youtube (Frauen: 2,03 Prozent und Männer: 3,72 Prozent) und Twitter (Frauen: 0,63 Prozent und Männer: 1,09 Prozent) häufiger. Frauen hingegen setzen stärker auf Instagram (Frauen: 8,76 Prozent und Männer: 5,79 Prozent) und insbesondere auch auf regionale und alternative sowie teils auch auf ungewöhnliche Plattformen.

Die bislang dritte „Rauen Coaching-Marktanalyse“ erschien am 31. Mai 2022 und wurde von Dr. Christopher Rauen, Dawid Barczynski, David Ebermann, Alexandra Plath und Inez Tanzil verfasst. Die Marktanalyse kann kostenlos ohne Preisgabe einer Mailadresse unter www.rauen.de/cma heruntergeladen werden.

Martin Pichler ●

Coaching trifft New Normal

Veranstaltungshinweis. Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) veranstaltet nach längerer Pause wieder seinen „Coaching-Kongress“. Er findet am 11. und 12. November real in Berlin und gleichzeitig virtuell im Internet statt. Thematisch sollen die Umbrüche der Arbeitswelt im Fokus stehen. Ausgewählte Programmpunkte:

- **Zhengrong Liu**, Ex-Personalvorstand Beiersdorf AG, über Kulturveränderungen
- **Tatiana Bachkirova** (nur virtuell zugeschaltet), Oxford Brookes University, über „Erfolg“, „Arbeitsidentität“ und die Rolle des Coachings
- Die Coaching-Pioniere **Gunther Schmidt und Bernd Schmid** mit Metareflexionen
- **Gerhard Roth**, Neurobiologe, aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaft für Coachs
- **Dagmar Wötzel**, über eine Pop-up-Transformation-Week bei der Siemens AG.

Der Kongress will viele Möglichkeiten der Vernetzung bieten – und das auch für Onlineteilnehmende. www.dbvc.de

Der Hirnforscher, der sagt, wie Coaching geht

Jubiläum. Der in der Coaching-Szene sehr geschätzte Neurobiologe Professor Gerhard Roth, Bremen, feierte am 15. August 2022 seinen 80. Geburtstag. Roth promovierte in den Fächern Philosophie und Biologie. Seit 1976 lehrte Roth als Professor für Verhaltensphysiologie an der Universität Bremen. Ab 1989 war er Direktor des Zentrums für Kognitionswissenschaften.



Foto: Pichler

Gerhard Roth. Coachs sollten eine Vorstellung davon haben, wie ihre Interventionen nützen.

Die Frage, wie er als Hirnforscher zur Psychotherapie und zum Coaching gekommen sei, beantwortete Roth in einem Interview mit dieser Zeitschrift so: „Ich habe mich ... immer darum gekümmert, Erkenntnisse über die Grundlagen des menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns zu gewinnen. Diese Erkenntnisse haben dann dazu geführt, dass viele Therapeuten heute anders arbeiten als früher.“

Alica Ryba, eine ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin, hat ihn davon überzeugt, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse nicht nur auf die Therapie, sondern unbedingt auch auf das Coaching übertragen werden sollten. Sie schrieben gemeinsam das Buch „Coaching, Beratung und Gehirn“, in dem eine Brücke von den Neurowissenschaften zum Coaching geschlagen wird. In diesem Buch steht, dass Coaching bei Bedarf über reines Reflektieren hinausgehen sollte (zum Beispiel bei Verhaltensänderungen) und dass man Managern bei bestimmten Themen nicht hilft, wenn man ihnen nur Tipps auf der Verhaltensebene gibt.

Roth: „Leider haben die wenigsten Coachs ein tieferes und empirisch begründetes Verständnis von den Tools, die sie einsetzen. Alica Ryba und ich fordern deshalb von den Coaching-Verbänden, dass sie sich zusammensetzen und die Ausbildung zum Coach standardisieren und professionalisieren.“

Die Motive eines Gegenübers erkennen

Roth interessierte sich auch dafür, wie Change-Prozesse in Unternehmen erfolgreicher durchgeführt werden können. Er machte darauf aufmerksam, dass sich jeder Arbeitneh-

mer bei einem Change in erster Linie frage: „Was habe ich davon?“ Mitarbeiter zu motivieren, werde vor diesem Hintergrund nur gelingen, wenn der direkte Vorgesetzte für jeden seiner Mitarbeiter die individuelle „Motivations-taste“ (die individuelle Belohnungserwartung) finde. Der Versuch, alle nach einem einheitlichen Schema zu belohnen oder mit Strafen zu bedrohen, nutze sich schnell ab. Die spezifischen Motive eines jeden Mitarbeiters zu finden, sei schwer, denn man könne schließlich niemanden direkt nach seinen unbewussten Motiven fragen.

Weiter komme man als Führungskraft nur, wenn man mit seinen Mitarbeitern rede! Motive offenbarten sich zum Beispiel über Mimik, Gestik, Stimmführung, Körperhaltung und ein „stimmiges“ Zusammenpassen von Inhalt und Körpersprache. Roth hielt wenig von den gängigen Diagnoseverfahren, um Motive offenzulegen. „Es bleibt den Führungskräften nichts anderes übrig, als das Unbewusste eines Mitarbeiters im Dialog hinreichend (natürlich nie vollständig) zu erfassen. Wichtig sei es zum Beispiel, intrinsisch motivierte Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und ihnen statt Geld besser mehr eigenständiges Arbeiten anzubieten.“

Neues Buch verspricht „Schule mit Köpfchen“

2016 gründete der Bremer Professor das private „Roth-Institut Bremen“ (www.roth-institut.de), das sich unter anderem auch um die Weiterbildung von Coachs kümmert. Wer zum Beispiel schon eine professionelle Coaching-Ausbildung hinter sich gebracht hat, kann dann bei Roth einen „Leadership Zertifikatslehrgang mit neurowissenschaftlichem Hintergrund“ absolvieren, der unter anderem auf die Vermittlung strukturierter Tools Wert legt und Zugang zu einem Portal mit Instrumenten und den neuesten Erkenntnissen aus der Wissenschaft verspricht.

Im August 2022 veröffentlichte Gerhard Roth zusammen mit Michael Koop bei Klett-Cotta in Stuttgart das Buch „Schule mit Köpfchen: Erkenntnisse aus der Hirnforschung für den Unterricht nutzen“. Es hat 240 Seiten und kostet 25 Euro. Das Buch zeigt, wie Lehr- und Lernsettings aussehen, die selbstständiges Lernen ermöglichen, und welche Rolle dabei Motivation, Konzentration, Fleiß und Wiederholung spielen. Die Autoren erläutern wissenschaftliche Grundlagen anhand praktischer Beispiele aus dem Schulunterricht.

Martin Pichler ●

Nachholbedarf bei Executive-Education-Seminaren

BUSINESS SCHOOLS. Die britische Tageszeitung „Financial Times“ veröffentlicht jedes Jahr, wie die besten Business Schools auf dem Spezialgebiet „Executive Education“ heißen. Es gibt zwei separate Rankings für „offene“ und „firmeninterne“ Seminare, die von den Business Schools veranstaltet werden, und ein Gesamtranking. Aufgrund der strengen Kriterien tauchen nicht alle deutschen Schulen in diesen Hitlisten auf.

Für die Privatuniversität „WHU Otto Beisheim School of Management“ in Vallendar brachte das aktuelle Ranking der Financial Times den Durchbruch. Das erste Mal war die Business School im Ranking für maßgeschneiderte Executive-Education-Programme – sogenannte Customized Programs – vertreten und erreichte Platz 57 weltweit. Darüber freut sich Professor Markus Rudolf, Rektor der WHU, denn mit den unternehmensinternen Programmen hat die WHU erst im Jahr 2015 angefangen. Neben den beiden Rankings für „firmeninterne“ und „offene“ Angebote, gibt es noch eine Zusammenfassung beider Rankings. Auf dieser Gesamtliste der 50 besten Business Schools zu Executive Education steht die WHU auf Platz 28.

Einmal im Jahr rankt die Financial Times die Programme der Executive Education, also der Managementkurse, die zu keinem akademischen Abschluss führen, aber wissenschaftlich fundierte Managementneuheiten für Praktiker aufbereiten. Dabei werden einmal die Customized Programme bewertet, also die maßgeschneiderten Angebote für ein einzelnes Unternehmen, und einmal die offenen Programme, die allen offenstehen. Berücksichtigt werden nur Schulen, die von AACSB oder EQUIS akkreditiert sind. Das sind in Deutschland zwölf Schulen.

Akzeptiert werden bei den offenen Programmen nur businessrelevante, besonders ausgewählte Kurse: „Advanced Management Programme“ für Führungskräfte, die nach höheren Positionen streben, und „General Management Programme“ zum Beispiel für Marketing-

manager, die Managementfertigkeiten ausbauen wollen. Die Business School muss Einnahmen von mindestens einer Million Dollar generieren. Jede Schule muss zwei General-Management-Programme mit einem Minimum von 30 Teilnehmenden haben, die den Kurs in dem Jahr vor dem Ranking beendeten. Die Programme sollten mindestens drei Tage dauern. Zudem müssen mindestens 20 Prozent der Alumni einen Fragebogen vollständig beantwortet haben. Bewertet werden die Programme nach verschiedenen Kriterien wie dem Kursdesign, den Lehrmethoden und dem Lernmaterial, der Qualität der Lehrenden und der Qualität der Teilnehmenden, der Neuartigkeit des Lehrstoffes und der Erreichung der Lernziele. Weitere Kriterien wie der Anteil der Frauen und der internationalen Teilnehmenden an den Kursen spielen eine eher geringere Rolle.

HEC Paris führt das Gesamtranking an

Auf dem ersten Platz der Executive-Education-Gesamtliste befindet sich 2022 die Business School „HEC Paris“, die seit ein paar Jahren in den Rankings immer recht weit vorne ist, gefolgt von der spanischen IESE Business School, Barcelona, und dem IMD in Lausanne. Auch in der Kategorie „offene Seminare“ erreichte die HEC Paris Platz 1 und verdrängt das IMD auf Platz 2. Das IMD stand bislang neunmal an der Spitze. Auf Platz 3 und 4 stehen die IESE Business School und die ESADE Business School, Barcelona, gefolgt von der Ivey Business School an der

Western University in Kanada auf Platz 5. Die ESMT in Berlin liegt bei den „Offenen“ Programmen auf Platz 14 und die WHU auf Platz 15. Die Frankfurt School kam in der Kategorie „offen“ auf Platz 57. Die ESMT, die von 25 deutschen Konzernen und Organisationen gegründet worden ist, gilt als bestens vernetzt mit den Dax-Unternehmen. „Wir haben eine gute Marktposition“, sagt Professor Harald Hungenberg, Dean of Programs an der ESMT. Aber es gebe viele Konkurrenten und die sehe man zum Beispiel bei den europäischen Schulen wie der IESE Business School, dem IMD und der London Business School. Insgesamt gibt es nach Corona laut Hungenberg einen „riesigen Nachholbedarf“.

Eine Zurückhaltung in Sachen Weiterbildung aufgrund der Inflation und des Ukraine-Kriegs merke man noch nicht. Bei den offenen Executive-Education-Programmen gewinne das Thema „Nachhaltigkeit“ an Bedeutung und dieses Thema sei inzwischen in alle Programme integriert. Dazu nutze man auch die Erkenntnisse des „Future Institute for Sustainable Transformation“ an der ESMT, das sich speziell mit der Ökologie befasst. Dasselbe gelte für das Thema „Cybercrime“ und das „Digital Society Institute“ an der ESMT. Man biete derzeit keine separaten neuen Digitalisierungsseminare an, sondern sehe das eher als Querschnittsthema, das in alle Programme integriert werde, so Hungenberg.

Seit vielen Jahren gibt es ein offenes Programm „Women Excellence in Leadership“. Das entwickle sich „sehr erfreulich“ und man biete es inzwischen

mehrmals im Jahr an. „Das bekommt im Moment mehr Aufmerksamkeit, weil die Unternehmen merken, wie viel Potenzial sie da noch haben“, erklärt der ESMT-Manager.

Blended Learning seit langem fest etabliert

Zwar haben fast alle Programme auch Onlineelemente, aber fast alle Business Schools haben den Eindruck, dass die Teilnehmenden zurzeit lieber Präsenzseminare hätten. Bei den maßgeschneider-

ten Welten. Bei den offenen Programmen liegt die WHU auf Platz 15. Neben dem General-Management-Programm und dem Advanced-Management-Programm gibt es ein „Management Program für Non-Profit-Führungskräfte“ in Kooperation mit der Deutschen Stiftungsakademie und außerdem noch ein „CIO Leadership Excellence Program.“ Zudem bietet man ein „High-Performance Board Membership Program“ für Vorstände zusammen mit der IESE Business School an. Das umfasst drei Module, wovon zwei an der IESE Business School stattfinden. „Das

senz gefragt. Gleichzeitig gibt es an der WHU aber auch reine Onlineprogramme wie den Onlineworkshop „Beratung von Familienunternehmen: The most trusted Advisor“ oder den Kurs „Transformational Technologies – Applied Lessons from Sports“ von der WHU und MIT xPro (MIT Sloan School of Management).

Maßgeschneiderte Executive-Programme

Die sogenannten „Customized“-Programme richten sich an einen speziell-



ten Kursen geht man derzeit von einem Präsenzanteil von etwa 80 Prozent aus. Was neue Technologien angeht, setze man virtuelle Realität (VR) noch recht sparsam ein, berichtet Hungenberg: „Es gibt spannende Entwicklungen wie erste Experimente mit Rollenspielen, die sich auf künstliche Intelligenz stützen und erste Ansätze, Fallstudien in VR umzusetzen, wodurch die Situation realer erscheint. Das Thema wird weiter an Fahrt gewinnen.“

Auch bei der WHU macht man sich Gedanken über die Integration von virtuel-

len Bedarfs. „Auf diese Zielgruppe haben wir sonst keinen Zugriff.“ Man habe bereits gute Erfahrungen mit einer Partnerschaft mit der Kellogg School of Management gemacht und sei offen für weitere Kooperationen. An der WHU werden in diesem Jahr überwiegend Präsenzveranstaltungen durchgeführt – natürlich begleitet von Onlinekursen zur Vorbereitung oder zum Verbreiten zusätzlicher Inhalte. Jedoch lautet das WHU-Motto: „Wesentlich ist der Kontakt.“ Je höher die Führungsebene, desto eher sei Prä-

len Bedarf eines Unternehmens, das ein dreitägiges Seminar oder eine mehrteilige Weiterbildung für seine Führungskräfte einkauft. Die Teilnehmenden kommen daher aus demselben Unternehmen oder derselben Organisation. Die Schule muss mindestens ein Einkommen von einer Million Dollar (zwei Millionen vor Corona) nachweisen, um ins Ranking zu kommen, und braucht ein Minimum von 15 Unternehmen pro Jahr, die sich eine Weiterbildung maßschneidern lassen. Insgesamt kamen weltweit 70 Business Schools für dieses Ranking in Betracht. →

→ Auch bei Customized Programms führt die HEC Paris (Platz 1). Dann folgt die Duke Corporate Education (Durham, North Carolina, USA) und auf Platz 3 die IESE Business School. Auf Platz 4 liegt die Mailänder SDA Bocconi School of

Management und auf Platz 5 die Essec Business School in Paris. Beste deutsche Schule ist auch hier die ESMT auf Platz 10, gefolgt von der Mannheim Business School auf Platz 41 und der Frankfurt School auf Platz 61. Mannheim ist bei den

offenen Programmen nicht vertreten und taucht daher auch nicht in der Gesamtliste auf. „Das ist nicht unsere Priorität“, sagt Ralf Bürkle, Sprecher der Mannheim Business School. Den Schwerpunkt sieht man eher bei den Masterprogrammen. Die firmeninternen Kurse liefen gut. Die Kunden reichten von Dax-Konzernen bis zum Mittelstand. Die WHU schaffte es erstmals auf Platz 57 der Liste. „Das ist mühsam, aber wir kommen voran“, sagt Professor Marcus Rudolf. „Wir wollen den Bereich ausbauen, um mit den Deckungsbeiträgen Ressourcen für den Ausbau unserer Fakultät zu gewinnen.“ Das Ziel sei eine Fakultät mit 70 Professoren, derzeit habe man 60.

Offene Seminare von Business Schools

Executive Education. Die Financial Times hat ein Ranking der Business Schools erstellt, die die besten „Open-Executive-Education-Angebote 2022“ bieten. Auf Platz 1 landete HEC Paris wegen seiner vorbildlichen Praxisnähe.

| FT-Rang | Name der Schule | Location |
|---------|--|---|
| 1 | HEC Paris | France/Qatar |
| 2 | IMD Business School | Switzerland |
| 3 | IESE Business School | Spain/US/Germany/Brazil |
| 4 | Esade Business School | Spain |
| 5 | Western University: Ivey | Canada/Hong Kong -> 2 |
| 6 | UCLA Anderson School of Management | USA |
| 7 | London Business School | UK/UAE |
| 8 | University of Michigan: Ross | USA |
| 9 | Fundação Dom Cabral | Brazil |
| 10 | Stockholm School of Economics | Sweden/Latvia/Russia |
| 10 | University of St Gallen | Switzerland |
| 12 | Essec Business School | France |
| 13 | SDA Bocconi School of Management | Italy |
| 14 | ESMT Berlin | Germany |
| 15 | WHU - Otto Beisheim School of Management | Germany |
| 15 | Edhec Business School | France/Singapore/UK |
| 17 | IE Business School | Spain |
| 18 | Henley Business School | UK/South Africa/Denmark/Finland/Germany |
| 19 | ESCP Business School | France/UK/Germany/Spain/Italy/Poland |
| 20 | Nova School of Business and Economics | Portugal |

Quelle: <https://rankings.ft.com/rankings/2872/executive-education-open-2022>

Uni Köln bringt sich als Newcomer in Position

Relativ neu im Bereich Executive Education ist die „University of Cologne Business School“ (UCBS), die Business School der Universität zu Köln. Obwohl die Fakultät von EQUIS akkreditiert ist, nimmt man noch nicht am FT-Ranking teil, strebt es aber langfristig an. „Wir sind zwar ein noch junges Unternehmen“, sagt Stephan Anders, seit November 2018 Geschäftsführer der UCBS. „Wir haben aber bereits extrem viel aufgebaut und müssen uns in der Qualität nicht verstecken.“ Die Teilnehmenden seien begeistert von der hohen Praxisrelevanz. Es gibt drei Schwerpunkte: Leadership, digitale Transformation und Innovation. Man entwickelt gerne Programme, die methodisches Know-how vermitteln wie zum Beispiel Innovationstechniken, die auf eine bestimmte Branche ausgerichtet sind. Dazu gehört das Zertifikatsprogramm „Digital Insurance Transformation“ (DIT). Es ist aus einer Kooperation der Business School und „Insur Lab Germany“ entstanden, einem Verein mit derzeit rund 35 Versicherern als Mitglieder, der sich zum Ziel gesetzt hat, klassische Versicherer mit Start-ups und Fintechs zusammenzubringen. Gemeinsam hat man die virtuelle Insur Lab Akademie geschaffen, die allen Versicherern und auch anderen interessierten Unternehmen offensteht. Das Programm vermittelt die wichtigsten Aspekte der digitalen Transformation, soll einen Überblick über

aktuelle technologische Trends verschaffen und Werkzeuge an die Hand geben, die eigene Digitalisierung zu gestalten. „Da werden drei bis vier Start-ups eingeladen, die sich vorstellen“, sagt Anders. Das Programm umfasst sechs Module à zwei Tage. Der jeweils erste Tag gilt der Wissensvermittlung, der zweite Tag dient dem Praxistransfer mit Fallstudien und Diskussionen über Projekte. Das Ganze verteilt sich über fünf bis sechs Monate. Am Ende gibt es ein Zertifikat, ausgestellt von der UCBS und dem Insur Lab Germany. Das Programm findet überlappend gleich dreimal im Jahr statt.

Im Gesundheitsbereich gibt es das Zertifikatsprogramm „Healthcare Management“, in dem Krankenhausärzte das betriebswirtschaftliche Rüstzeug bekommen. Das Programm umfasst sieben Tage in sechs Monaten. Die Ärzte bekommen zunächst einen fundierten Überblick über das deutsche Gesundheitswesen. „Das ist extrem wichtig und öffnet vielen die Augen“, sagt Anders. Es folgen Rechnungswesen, das gleich sehr konkret in einem Planspiel eingesetzt wird, Personalführung, Leadership, Kommunikation und Gesprächsführung und Qualitäts- und Prozessmanagement. Jeweils acht bis 15 Ärzte nehmen teil.

Um ihre Führungskompetenzen zu erweitern gibt es für den Managementnachwuchs das aus drei Modulen bestehende „Advanced Management Zertifikat“. „Wir nennen es Management in der Vuka-Welt“, sagt Anders. Corporate Responsibility mit Ethik und Nachhaltigkeit gehö-

Publikation. Der Financial Times ist das Thema „Executive Education“ so wichtig, dass sie jährlich ein dickes Sonderheft als Beilage produziert.



ren dazu wie auch Innovationsmanagement und Corporate Entrepreneurship. Optional können die Teilnehmenden den Kurs Finance for Non-Financials besuchen. „Der typische Teilnehmer ist ein Nicht-Betriebswirt, Chemiker oder Ingenieur, der in eine Managementposition aufsteigt und mit dem Programm wichtiges Managementwissen vermittelt bekommt“, erklärt der Geschäftsführer. Das Programm „Digital Leadership and Innovation“ (DLI) befasst sich in drei dreitägigen Seminaren mit der Digitalisierung aus der Führungsperspektive: Wie verankere ich Innovation in meinem Arbeitsumfeld? Welche Anforderungen hat digitales Marketing? Wie leitet man daraus eine Strategie ab? Das sei ein sehr praxisorientiertes Programm. Teilnehmende des Executive MBA können den Kurs auch als Wahlfach belegen. Die Module aller Zertifikatsprogramme können auch jeweils einzeln besucht werden. „Nicht jeder hat das Interesse und das Budget, ein ganzes Zertifikats-

programm zu durchlaufen“ erklärt Anders. Ausnahme ist das Seminar „Future of Mobility“. Später aufbauen möchte man ein Programm „Women in Leadership“, um die Leadership Skills und das Management-Know-how von Frauen, die eine Führungsfunktion anstreben oder sie bereits bekleiden, zu erweitern. „Da setzen wir stark auch auf Managerinnen aus der Praxis, die als Vorbild agieren“, erklärt Anders.

Auch bei den maßgeschneiderten Programmen können die Kölner Erfolge aufweisen. So gibt es eine Serie von eintägigen Masterclasses für Top-Führungskräfte eines öffentlich-rechtlichen Kunden. Thema ist Big Data, agiles Arbeiten und Führen, digital Leadership und Cybersicherheit. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden einen wissenschaftlich fundierten Überblick über wichtige Trends der Digitalisierung erhalten. Das Programm soll kaskadenartig mit allen Führungsebenen durchgeführt werden.

Bärbel Schwertfeger ●



Foto: ESCP Europe

ESCP. Die ESCP Business School hat Standorte in Berlin (Foto), London, Madrid, Paris, Turin und Warschau.



Foto: Bärbel Schwertfeger

IMD. Das Institute for Management Development (IMD) befindet sich im schweizerischen Lausanne – direkt am Ufer des Genfersees.

Hybride Lernerfahrungen öffnen die Augen

FÜHRUNGSTRAINING. Viele Führungskräfte glauben, sie würden bereits hybrid führen, aber sie haben noch blinde Flecken – zum Beispiel, wenn sie hybride Meetings leiten oder die Rahmenbedingungen für New Work optimieren sollen. Was zur hybriden Arbeitsweise dazugehört und wie diese zur Gestaltung einer Unternehmenskultur genutzt wird, das erfahren die Teilnehmenden der mehrstufigen Weiterbildungsmaßnahme „So geht hybrid“.

Welche Schwierigkeiten in einer hybriden Arbeitswelt auftreten können, zeigt eine aktuelle Umfrage des Technologieanbieters Barco aus Karlsruhe. 28 Prozent der Mitarbeitenden finden es demnach schwierig, sich Gehör zu verschaffen, wenn sie von einem externen Standort aus an hybriden Meetings teilnehmen. 56 Prozent sind zudem der Meinung, dass sich die Leiterinnen und Leiter der Meetings zu sehr auf die Teilnehmenden vor Ort konzentrieren, die mit ihnen in einem Raum sitzen.

Zusammenarbeit erproben

Um Führungskräften hybride Führungskompetenzen zu vermitteln, hat die Trainerin Eva-Maria-Kraus, Chefin des Trainingsinstituts Newview in Wien, für ihren Kunden, die Swan GmbH in Nürnberg, eine mehrstufige Weiterbildungsmaßnahme entwickelt. Sie wurde „Train the Leader – so geht hybrid“ getauft und erhielt im Mai 2022 vom Berufsverband für Trainer, Berater, Coachs (BDVT) einen „Europäischen Trainingspreis in Gold“. Die Jury lobte insbesondere das ausgefeilte Lernkonzept, das dafür sorgt, dass man nach und nach in alle relevanten Hybridkonstellationen eintauchen und seine ganz eigenen Erfahrungen machen kann. Im Kern besteht „Train the Leader – so geht hybrid“ aus drei Live-Online-Workshops, die jeweils drei Stunden dauern. Die drei aufeinander aufbauenden Workshops hatten jeweils ein anderes Setting: **1.** Im ersten Workshop war ein Teil der Teilnehmenden (maximal 12 Personen) mit der Trainerin in einem Seminarraum.

Der andere Teil der Teilnehmenden war von zu Hause aus über ein Videokonferenzsystem virtuell zugeschaltet.

2. Im zweiten Workshop befanden sich alle Teilnehmenden real in einem Seminarraum und nur die Trainerin war als einzige virtuell zugeschaltet.

3. Im dritten Workshop war die Trainerin mit den im ersten Setting virtuell zugeschalteten in einem Raum und der andere Teil der Gruppe nahm jetzt virtuell teil. Die Teilnehmenden lernten, das Nebeneinander von analog und virtuell zu organisieren. Viele Führungskräfte haben nach eigenen Angaben erlebt, wie man sich abgehängt fühlen kann, wenn hybride Diskussionen nicht professionell moderiert werden und die Menschen im Homeoffice seltener die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Ein wesentlicher Punkt der Weiterbildungsmaßnahme besteht deshalb auch darin, den Teilnehmenden die Moderation hybrider Events beizubringen und sie auf den Umgang mit möglicherweise auch einmal schwierigen gruppendynamischen Situationen vorzubereiten.

Erinnerungsanker

Wie bei jeder mehrstufigen Weiterbildungsmaßnahme heißt auch hier die entscheidende Frage: „Was passiert zwischen den Workshops?“ Wird regelmäßig neues Verhalten geübt? Gelingt eine zusätzliche Vertiefung und Erweiterung des Wissens? Deshalb bekamen die Teilnehmenden für ihren Arbeitsplatz einen gedruckten Tischkalender mit 31 kurzen Lernimpulsen („Lernhacks“) zur täglichen Lektüre geschenkt. Mit dem Tisch-

kalender wird der Input der Workshops wiederholt und es gibt Hinweise darauf, wie mit Hilfe einer digitalen Lernplattform das Wissen noch vertieft werden kann.

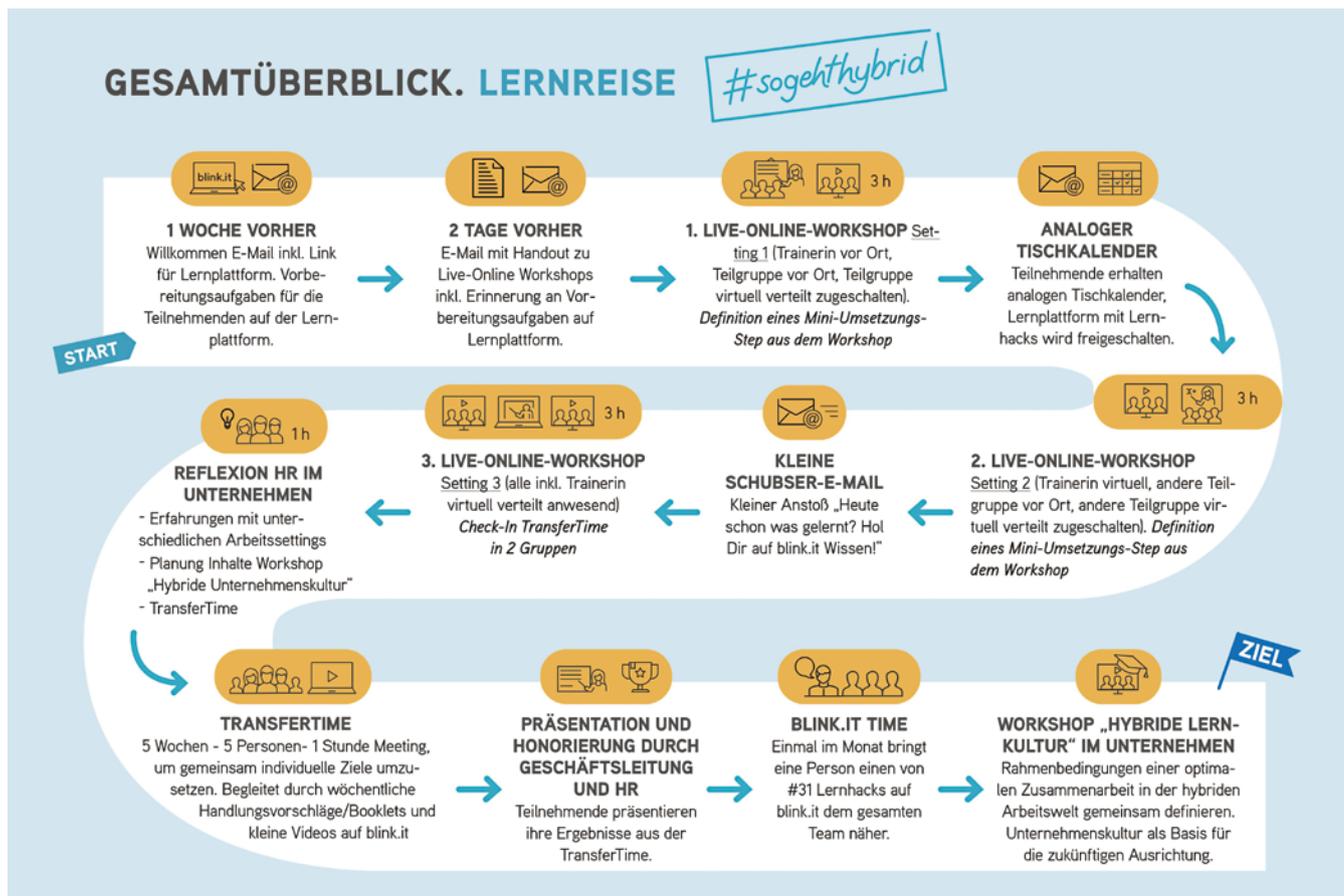
Zielführende Transferformate

Wie sorgt man dafür, dass der Tischkalender über einen längeren Zeitraum genutzt wird? Es wurde vereinbart, dass in jedem „normalen“ Teammeeting ein Teammitglied am Ende auch noch auf einen Lernhack aus dem Tischkalender hinweisen sollte. Dieses spezielle Wissen wurde kurz und knapp für alle aufbereitet und zur Diskussion gestellt. So wurde der Tischkalender und damit auch die dahinter stehende Lernplattform in den Arbeitsalltag mit eingebunden.

In der Regel nahm sich im Workshop jeder Teilnehmende etwas vor, was er oder sie üben wollte, um es später automatisch zu können. Aus der Transferforschung weiß man, dass solche Umsetzungen vom Einzelnen nicht nur ernsthaft gewollt, sondern auch geplant werden müssen. So entstand die Idee zur „Transfer-Time“. Das ist ein Umsetzungsformat, bei dem fünf Personen zusammengewürfelt werden und jeder berichtet jedem regelmäßig, wie es um die Umsetzung seines individuellen Ziels bestellt ist. In fünf Wochen arbeiten diese fünf Personen letztlich eigenverantwortlich und selbstorganisiert an der Umsetzung ihrer Vorhaben und unterstützen und motivieren sich gegenseitig. Die fünf Wochen enden mit der „Showtime“. Hier bereiten sich die jeweiligen Gruppenmitglieder darauf

GESAMTÜBERBLICK. LERNREISE

#sogethrybrid



vor, ihre persönlichen Lernfortschritte vor der Unternehmensleitung zu präsentieren.

Denkanstöße aus der Praxis

Es liegt in der Natur des BDVT-Wettbewerbs, dass sich die Jury in erster Linie für die Didaktik der mehrteiligen Weiterbildungsmaßnahme interessiert. Aber es wurden auch konkrete „Lessons Learned“ gewürdigt:

1. Audiokanal. Die Qualität des Tons ist manchmal wichtiger als eine stabile Internetleitung, die eine störungsfreie Bildübertragung sicherstellt. Wenn die Gruppe, die sich in einem realen Meetingraum getroffen hat, untereinander diskutiert, dann sind die verschiedenen Sprechenden oft unterschiedlich gut im Homeoffice zu hören (Abstand vom Mikrofon). In vielen Fällen zahlt es sich aus, einen Meetingraum in ein professionelles Videostudio umzubauen.

2. Kameraverweigerung. Zu Beginn der Trainingsmaßnahme weigerten sich einige Teilnehmende, im Videokonferenztool die Kamera einzuschalten. Die Trainer und Trainerinnen sollten bereits im Vorfeld darauf hinweisen, wie wichtig

die visuelle Präsenz aller für die Entwicklung der Gruppe ist und sie sollten Argumente parat haben, die zeigen, dass durch Sichtbarkeit Vertrauen und Zugehörigkeit entsteht. Andererseits gilt auch: Es gibt immer wieder Momente in einem Workshop, wo es Sinn macht, mit den Teilnehmenden „Kamerapausen“ zu vereinbaren.

3. Breakout Sessions. Oft macht in einem Live-Online-Workshop eine Kleingruppenarbeit Sinn. Dazu eröffnet die Workshopleitung im Videokonferenztool mehrere Kleingruppenräume (Breakout-Session-Räume), in die sie jeweils drei oder vier Teilnehmende zum Diskutieren „schicken“. Führungskräfte lernen so, dass es später (wenn sie einen Online-Workshop moderieren) oft ihre Aufgabe ist, die „passenden“ Mitarbeitenden in Kleingruppen zu schicken. So führt es selten zu einem echten Gedankenaustausch, wenn zwei Vielredner mit zwei Introvertierten kombiniert werden. Thema „Extroversion“: Psychologische Studien zeigen, dass extrovertierte Personen mehrheitlich als schlechte Zuhörer beurteilt werden. Sie sollten insbesondere im Rahmen von virtuellen Meetings klare Signale senden, dass sie gut zuhören.

4. Gruppendynamik. Führungskräfte sollten dafür sensibilisiert werden, dass in der Belegschaft oft eine Dynamik entsteht, die unter den Mitarbeitenden aufgrund des fehlenden Kontakts für eine Entfremdung sorgt und die eine Frontenbildung begünstigt („Die im Homeoffice“ gegen „Die im Büro“). Diese Frontenbildung kann Neid erzeugen (die im Büro sind besser informiert und haben möglicherweise bessere Karrierechancen) und dazu führen, dass jene, die häufig im Büro sind, Menschen bevorzugen, denen sie oft in der Realität begegnen.

5. Vorbilder motivieren. Es kommt bei den (einfachen) Führungskräften eines Unternehmens sehr gut an, wenn auch die Mitglieder der Geschäftsleitung selbst Teilnehmende der Weiterbildung sind, weil sie so das Signal senden, dass es wirklich wichtig ist, hybride Führungskompetenzen zu erlernen. „Die oberste Leitung wir so zum Leitbild einer neuen Unternehmenskultur“, sagt Newview-Chefin Eva-Maria Kraus. Sie fordert alle Personalentwicklungsprofis auf, künftig Lernreisen zu entwickeln, die das Beste aus den verschiedenen Welten (analog, digital, hybrid) verbinden.

Martin Pichler ●

Mit Fernlehrgängen raus aus persönlichen Krisen

FERNLERNEN. Der Bundesverband der Fernstudienanbieter e.V. zeichnet seit 1985 jedes Jahr erfolgreiche Fernstudienabsolventen und Fernstudienabsolventinnen mit seinem „Studienpreis“ aus, um deren Vorbildcharakter zu würdigen. Erstmals vergab der Verband in diesem Jahr seinen Preis in fünf Kategorien.

„Einen Abschluss gibt es auch im Fernstudium nicht geschenkt. Und dennoch entscheiden sich jährlich weit über 400.000 Menschen für diese flexible Form der Weiterbildung“, freut sich Mirco Fretter, Präsident des Bundesverbands der Fernstudienanbieter. „Wir zeichnen Lernkarrieren aus, die trotz ungünstiger privater, beruflicher oder auch gesellschaftlicher Umstände erfolgreich zum Abschluss gebracht werden konnten“, so Fretter. Aus mehr als 100 Bewerbungen wählte die Studienpreisjury die aktuellen Preisträger und Preisträgerinnen des Jahres 2022:

1. Philipp Brunner (29): Ohne Abitur zum Pflegedirektor

In der Kategorie „Beruf & Karriere“ siegte Philipp Brunner aus Wiesbaden. Er verließ im Jahr 2010 mit schlechten Leistungen das Schulsystem. Mit einem Praktikum in der Pflege startete der Schüler seinen beruflichen Werdegang und machte die Pflege zu seiner Berufung. Nach mehreren Aus- und Weiterbildungen in der Pflege startete er 2018 den Fernstudiengang „B.A. Pflegemanagement“ an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft neben seiner Vollzeitstelle als Krankenpfleger auf Station.

Die Coronapandemie forderte zusätzlich zum Studium ein volles berufliches Engagement. Brunner trat im Juli 2019 eine neue Stelle als Stationsleitung in einem neuen Krankenhaus an. In der ersten Welle schaffte es Philipp Brunner noch, die letzte Hausarbeit trotz anstrengenden Zwölf-Stunden-Diensten zu schreiben. Im Herbst 2020 bekam er dann für 2,5 Monate die Interimsleitung der Covid-Stati-

onen, da hier alles zusammengebrochen war. Sein Fernstudium verlor er aber auch in dieser belastenden Phase keineswegs aus den Augen. Intrinsisch motiviert, schrieb er in dieser Zeit abends seine Bachelor-Thesis und schloss das Studium erfolgreich ab. 2021 wurde er zur Zentrumsleitung befördert. Heute ist Philipp Brunner mit gerade einmal 29 Jahren als Pflegedirektor in einem anderen Krankenhaus tätig. Seine Motivation: „Trotz der starken Regulierung des Gesundheitsmarkts war und ist es mein großes Ziel, mit modernen und flexiblen Konzepten die Pflege nicht nur zu entlasten, sondern qualitativ voranzubringen, weiterzuentwickeln und ihr den Rücken freizuhalten und zu stärken.“

2. Thomas Földner (39): Einsatz für nachhaltige Landwirtschaft

Den 1. Platz in der Kategorie „Praxis & Transfer“ belegte Thomas Földner aus Abu Dhabi. Einen Bachelorabschluss in der Tasche, zog es ihn 2009 beruflich nach Abu Dhabi. Im Jahr 2018 begann er von Abu Dhabi aus an der Wilhelm Büchner Hochschule den Fernstudiengang „Innovations- und Technologiemanagement“, der sich sehr gut als Aufbaustudium zu seinem vorangegangenen Bachelorstudium in der regenerativen Energietechnik eignete. In seinen studienbezogenen Vertiefungsarbeiten hat Földner sich mit nachhaltiger Landwirtschaft durch Hydroponic-Anlagen beschäftigt und in seiner Masterarbeit die Hydroponic-Technologie analysiert, welche eine Alternative zur herkömmlichen Landwirtschaft bietet, weil nur zehn Prozent des Wassers bei einem zwei bis

fünf mal schnelleren Wachstum für die Aufzucht von Pflanzen benötigt wird. Wie bei einem berufsbegleitenden Fernstudium üblich, arbeitete Földner zeitgleich für einen Arbeitgeber - und zwar für das Abu Dhabi Ministry for Education and Knowledge (ADEK). Das Ministerium zeigte großes Interesse an seinen Arbeiten und Földner gründete zusammen mit zwei Partnern das Start-up-Unternehmen „Innovative Wise“. Aus einer Kooperation des jungen Unternehmens und seinem Partner aus den Vereinigten Emiraten sind Workshops zu verschiedenen Themen entstanden, an denen bereits im vergangenen Jahr britische und emiratische Lehrkräfte teilnahmen, um das erlangte Wissen an ihre Schüler weitergeben zu können.

3. Stefanie Reichert (44): Von der Bankkauffrau zum eigenen Waldkindergarten

Auf den ersten Platz in der Kategorie „Veränderung & Neue Wege“ schaffte es Stefanie Reichert aus Schönberg in Schleswig-Holstein. Viele Jahre arbeitete sie als Bankkauffrau, aber glücklich war sie in diesem Job nicht. Auf der Suche nach einem Kitaplatz für den ältesten Sohn stieß sie auf das Konzept der Waldkindergärten und wusste sofort: „Das ist meine Berufung!“ Sie wollte nicht länger hinter einem Schreibtisch sitzen, sondern viel lieber ihre Zeit mit Kindern in der Natur verbringen. Also musste eine pädagogische Ausbildung her, um den Traum in die Tat umzusetzen. Mit drei kleinen Kindern fiel schnell die Entscheidung für ein Fernstudium. Reichert schrieb sich für den Fernstudiengang „Kindheitspä-

dagogik“ an der Diploma Hochschule ein. Den Studienstoff erarbeitete sie sich abends, wenn die Kinder im Bett lagen und an den samstäglichen Präsenztagen, während die Kinder einen Papa-Tag genossen. Dann kam Corona! Die Präsenz entfiel und Vorlesungen wurden ins Digitale verlegt. Aber mit den Kindern zu Hause war es nahezu unmöglich, diese in Ruhe verfolgen zu können. Also stellte Reicherts Freundin (selbst Erzieherin) ihr kurzentschlossen fortan den Esstisch zur Verfügung. Nebenbei arbeiteten beide gemeinsam das eigene Waldkindergartenkonzept aus, stellten es den umliegenden Gemeinden vor und wurden mit Anfragen überannt. Haushaltsplan und Finanzierungsplan waren keine Fremdwörter für Reichert.

Und dann ging alles ganz schnell. 2019 wurden die ersten Gespräche mit der Gemeinde geführt und schon ein knappes Jahr später, im Mai 2020, eröffnete Reichert zusammen mit ihrer Freundin einen eigenen Waldkindergarten. Mit Ende 30 und drei kleinen Jungs den Absprung zu wagen und seinem Gefühl zu folgen, ist eine Herausforderung“, erinnert sich Stefanie Reichert heute. Aber alle Anstrengungen haben sich rückblickend mehr als gelohnt. „Ich bin unheimlich glücklich!“ Nicht nur den Mut zu haben, sein Leben noch einmal vollkommen auf den Kopf zu stellen, sondern auch das Durchhaltevermögen, seine Pläne und Träume in die Tat umzusetzen, dafür zeichnet die Jury Stefanie Reichert aus.

4. Gerlinde Hauschild (64): Pflegende Angehörige unterstützen

Siegerin in der Kategorie „Gesellschaft & Engagement“ ist Gerlinde Hauschild aus Rheine. Nicht immer dient ein Fernstudium dem Ziel, sich beruflich weiterzuentwickeln oder die Karriereleiter zu erklimmen. Viele Fernstudierende nutzen ihre Weiterbildung für eine außerberufliche Tätigkeit. So auch Gerlinde Hauschild. Sie engagiert sich ehrenamtlich für pflegende Angehörige und unterstützt sie dabei, sich im Dschungel der angebotenen Hilfen und Leistungen zurechtzufinden. „Immer wieder berichten Pflegende von ihrer Orientierungslosigkeit und Verzweiflung“, weiß Hauschild zu berichten. „Ich setze mich für die Verbesserungen in

der häuslichen Pflege ein, um ehrenamtliche Unterstützungs- und Entlastungsangebote für pflegende Angehörige und ihre zu pflegenden Lieben zu schaffen. Weil hierzu jedoch Fachwissen nötig ist, entschied ich mich, den Vorbereitungslehrgang „Betreuungskraft gemäß §§ 43b, 53b SGB XI“ beim Institut für Lernsysteme ILS zu absolvieren.“

Heute arbeitet die rüstige Rentnerin ehrenamtlich im Unterstützungs-Netzwerk Pflegende-Angehörige (UNPA) Steinfurt. Ziel des Netzwerks ist der strukturierte Austausch aller Akteure, die an der Versorgung Pflegebedürftiger beteiligt sind, um Pflegenden auf schnellsten Wegen Informationen und Unterstützung zukommen lassen zu können. „Unsere Gesellschaft braucht ehrenamtliche und sich weiterbildende Menschen – auch ältere, denn lebenslanges Lernen hört nicht mit Eintritt in den Ruhestand auf“, mahnt Hauschild. Das sieht auch die Jury ähnlich und prämiiert den Weiterbildungswillen und das ehrenamtliche Engagement.

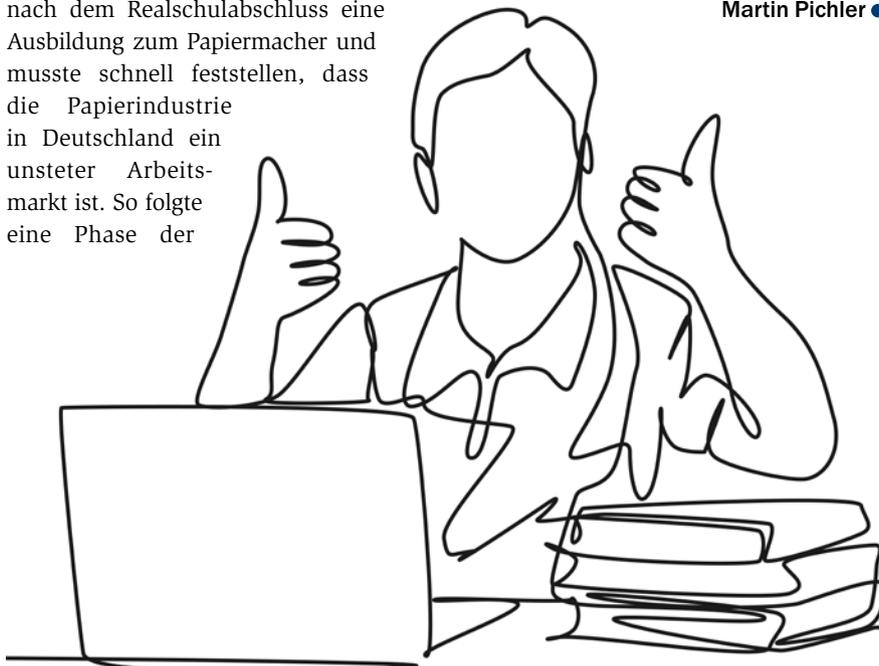
5. Timo Grieger (34): Aus Arbeitslosigkeit und Verzweiflung zum Bachelor und Master

Der Preisträger in der Kategorie „Fernstudium & Biografie“ ist Timo Grieger aus Augsburg. In dieser Kategorie zeichnet man Absolventen und Absolventinnen aus, in deren Leben das Fernstudium eine zentrale Rolle spielt. Grieger startete nach dem Realschulabschluss eine Ausbildung zum Papiermacher und musste schnell feststellen, dass die Papierindustrie in Deutschland ein unsteter Arbeitsmarkt ist. So folgte eine Phase der

Arbeitslosigkeit und schwierige, harte Zeitarbeitsjobs, die Energie raubten. Um dieser Spirale zu entkommen, entschied sich Grieger 2009 eine Umschulung zum Mechatroniker zu starten und nahm hierfür eigens einen Kredit auf. Nach erfolgreichem Abschluss und ersten Erfolgen im Job folgte die Weiterbildung zum staatlich geprüften Elektrotechniker und später, nach einer zusätzlich absolvierten Fachhochschulreifeprüfung, ergriff Timo Grieger 2017 die Möglichkeit, sich an einer Hochschule einzuschreiben und startete mit dem Bachelor „Wirtschaftsinformatik“ seine akademische Laufbahn. Nur drei Jahre später folgte ein Masterstudium an der Wilhelm Büchner Hochschule, welches er ebenfalls erfolgreich abschloss.

„Insgesamt verbrachte ich fast neun Jahre im Fernstudium – das ist ein großer Teil meines Lebens. Ich würde sagen, diese lange Zeit hat mich nicht nur geprägt, sondern grundlegend geformt. Beruflich konnte ich eine Treppenstufe nach der anderen nehmen“, blickt der Studienpreisträger zurück. Arbeitslosigkeit und Verzweiflung ließen in Grieger den Wunsch nach Veränderung wachsen. „Ich wollte mein Leben wieder in geordnete Bahnen lenken. Einen Schritt nach dem anderen verfolgte ich mein Ziel und erfüllte mir im April dieses Jahres den langersehten Traum eines Masterabschlusses!“

Martin Pichler ●



WEITERBILDUNG, DIE INS LEBEN PASST!

—
Fernkurse – Flexibel. Fundiert. Digital.

Jetzt
entdecken!

- ✓ **Flexibel:** Lernen, unabhängig von Ort und Zeit
- ✓ **Fundiert:** Praxisrelevantes Wissen, immer aktuell
- ✓ **Digital:** Selbstlernen mit persönlicher Online-Lern-umgebung und Netzwerken über die Lern-Community

HAUFE.
AKADEMIE

www.haufe-akademie.de/fernlernen

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2022 ERSCHEINT AM 06. OKTOBER 2022

NEU IM OKTOBER

Marburger Coaching-Studie

Bereits seit 2009 bringt die legendäre „Marburger Coaching-Studie“ unter der Federführung von Prof. Dr. Michael Stephan mehr Transparenz in den undurchsichtigen deutschen Coaching-Markt. Neben allgemeinen Strukturparametern dreht sich die Studie in diesem Jahr auch um die „Digitalen Coaching-Provider“.



Foto: Martin Pichler

ZUKUNFT

Zwölf Thesen

Wie können HR-Profis ihre Organisation fit für eine Welt machen, in der sich die Rahmenbedingungen des Handelns immer schneller wandeln? Das fragen sich viele. Wir haben zwölf Thesen, wie sich Organisationen neu definieren können.



COACHING

Wann erfolgreich?

Einen „Aha-Moment“ im Coaching erlebt man, wenn man zum Beispiel plötzlich erkennt, dass man selbst auch Teil des Problems ist und nicht Opfer. Solche Einsichten sind der Beweis für den Nutzen von Coaching.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Frank Edelkraut, Daniela Furkel, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Nico Jäckel, Stefan Kühn, Gudrun Porath, Werner Sauter, Bärbel Schwertfeger, Martin Urban

Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

Tomertu / AdobeStock

Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (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 13,50 Euro;
Abopreis 120 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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

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



Sonja Ulrike Klug

Wirkungsvolle Online-PR. Mehr Sichtbarkeit und höhere Reichweite für Ihre Angebote im Internet, Kluges Verlag, Bad Honnef 2022, 208 Seiten, 19,90 Euro

MARKETING

Einen Stein ins Wasser werfen

Trainer, Berater und Coaches wollen in der Regel mehr Sichtbarkeit für ihre Angebote im Internet erreichen und dieses Buch zeigt, wie es geht – und zwar ohne teure Anzeigen bei Google & Co. zu schalten, ohne die Webseite umzubauen und ohne einen großen Verteiler aufzubauen.

Ein Weg besteht darin, inhaltlich aussagekräftige Onlinepressemittelungen weiträumig im Web zu streuen. Das geht laut Klug über Presseportale wie Open-PR, Firmenpresse, Portal-der-Wirtschaft, PR-Echo, On-PR-News und viele weitere recht gut. Doch wer hier manuell vorgeht und die über 100 Portale einzeln befüllen will, gerät schnell an seine Grenzen. Daher ist es sinnvoll, die Verbreitung über Meta-Portale vorzunehmen, die eine einzelne PR-Mitteilung zugleich in 250 Presseportalen, Themen- und Fachportalen, bei Redaktionen und Journalisten, in Content- und Dokumenten- sowie Event-Portalen veröffentlichen. Klug verspricht: Die Wirkung ist mit einem ins Wasser geworfenen Stein vergleichbar. Einmal publiziert, verbreitet sich die Pressemitteilung immer weiter im gesamten Web, und zwar innerhalb von Stunden. Die Multiplikation des Contents über zahlreiche Portale führt dazu, dass der Presstext bei entsprechenden Suchanfragen in den Suchmaschinen sehr häufig ausgespielt wird und zwar durchaus auch auf Seite 1 in den organischen Suchergebnissen (SERP) bei Google – und das sogar langfristig über mehrere Jahre.

Eine Voraussetzung sollte allerdings erfüllt sein: Die PR-Mitteilung muss auf relevante Keywords optimiert werden. Das heißt, die Keywords sollten einerseits bei Google mindestens 500-mal pro Monat verwen-

det werden, und sie sollten andererseits auch für potenzielle Leser interessante Themen aufgreifen. Es empfiehlt sich daher, vor Veröffentlichung der Pressemitteilung eine gründliche Keywordanalyse durchzuführen.

Das Buch hat aber noch mehr zu bieten: Es zeigt, dass Online-PR sich für viele Zwecke einsetzen lässt – zum Beispiel als Einstieg ins Blogging. Die Verknüpfung der PR-Posts mit den eigenen Social-Media-Kanälen und dem Google-My-Business-Konto sorgt aber schon für eine gute Web-Präsenz. Daneben lässt sich Online-PR nutzen, um beispielsweise Leads zu generieren, um Events (Vorträge, Messen, Webinare) anzukündigen, um Interessenten auf eine Landing-Page oder einen Onlineshop zu lotsen, sie auf ein Youtube-Video aufmerksam zu machen oder sie zur Vereinbarung eines kostenlosen Beratungsgesprächs zu bewegen (über ein Onlinetool wie Calendly).

AUTORIN

Dr. Sonja Ulrike Klug

ist Unternehmenspublizistin und zertifizierte Online-Marketing-Managerin. Sie betreut Buch- und andere Textprojekte für Selbstständige und Unternehmen. Klug ist selbst Autorin von 23 Büchern und über 150 Fachartikeln. info@buchbetreuung-klug.com

Statt positiv denken lieber schimpfen



Die Autorin setzt alles daran, die Ideologie des Positiven Denkens zu entzaubern. Ein sehr kindliches Glücksstreben macht laut Schreiber blind für die Macht äußerer Umstände und die existenzielle Tragik des Lebens. Ihr Buch ist ein Aufruf zum Widerstand gegen den „Zwang zum Glück“. Niemand sollte gezwungen werden, Scheitern als Chance zu begreifen und ständig daran arbeiten müssen, sein wahres Selbst zu entfalten.

Der „Terror des Positiven“ nervt, belastet die Menschen und schwächt den Zusammenhalt: Positivdenker verstehen Probleme immer nur als persönliches Versagen und sehen die systemischen Verstrickungen nicht.

Schimpfen sollte deshalb zum Ausdruck gelebter Freiheit werden – nach dem Motto: Ohne Schmerz gibt es keine Kunst und Wut ist letztlich der Motor des Fortschritts. Denn die Welt wurde regelmäßig

nicht von den Glücklichen verändert, sondern von den Unzufriedenen. Dieses Buch wird alle glücklich machen, die schon immer fundierte Argumente gegen (unter anderem) die Positive Psychologie Seligmans gesucht haben.

Juliane Marie Schreiber

Ich möchte lieber nicht: Eine Rebellion gegen den Terror des Positiven, Piper Verlag, München 2022, 206 Seiten, 16 Euro

Karriereklartext endlich auf Deutsch



Oft wird jemand befördert, weil er oder sie fachlich erfolgreich war. Als frisch gebackene Führungskraft muss man dann lernen, dass Führungskompetenzen wichtiger sind als Fachkompetenzen und wenn man weiter die Karriereleiter hochklettert, muss man verinnerlichen, dass es nicht mehr darauf ankommt, als Chef oder Chefin beliebt zu sein, sondern dass man elegant die Interessen des

Unternehmens durchsetzen muss. Oftmals ist es genau die Eigenschaft, wegen der man befördert wurde, die einen später daran hindert, weiterzukommen.

Auf der jeweils nächsthöheren Karrierestufe gibt es eben neue Spielregeln, an die man sich anpassen muss. Das kann man lernen. Marshall Goldsmith, ein bekannter Karriere-Coach in den USA, ist Experte darin, Menschen dabei zu

helfen, den Weg an die Spitze eines Unternehmens zu erklimmen. Goldsmith hat dieses Buch bereits 2008 auf englisch veröffentlicht. Es wurde in den USA schnell zum Bestseller, weil der Klartext des Autors faszinierte.

Marshall Goldsmith

Was Sie hierhergebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen, Finanzbuch Verlag, München 2022, 300 Seiten, 20 Euro

Fallbeispiele belegen Nutzen von Gamification



Gamification heißt nicht, dass in einem E-Learning-Kurs plötzlich ein Computerspiel eingebaut ist, sondern es heißt nur, dass spielerische Einzelelemente in einem computerspielfremden Kontext zu Motivationszwecken genutzt werden.

Solche Einzelelemente sind zum Beispiel ein Quiz mit der Chance zum Punktesammeln, ein Fotowettbewerb mit Feedback zur Kreativität, ein

digitales Brettspiel, realitätsnahe Simulation einer beruflichen Tätigkeit oder etwas Ähnliches.

Der Sammelband trägt dazu bei, bedeutsame und zukunftsweisende Perspektiven in den digitalen Lernwelten aufzuzeigen. Die enge Verknüpfung von didaktischen Aspekten und Lerneffekten, die aus dem Einsatz von Serious Games resultieren, macht die Publikation, an der 33

Profis mitgearbeitet haben, für Didaktiker zu etwas sehr Nützlichem – insbesondere weil der praktische Einsatz der Serious Games in Fallbeispielen ausführlich beschrieben wird.

Wolfgang Becker, Maren Metz (Herausgeber)

Digitale Lernwelten. Serious Games und Gamification, Springer, Wiesbaden 2022, 314 Seiten, 64,99 Euro

Céline Schillinger

Dare to Un-Lead: The Art of Relational Leadership in a Fragmented World, Verlag Figure 1 Publishing Inc. Vancouver (Canada) 2022, 320 Seiten, 27 Euro

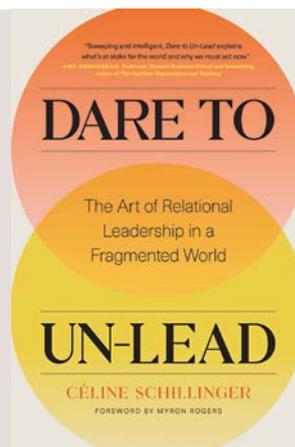


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Change

New Work für Führungskräfte

Wenn sich die (Arbeits-)Welt rasend verändert, wie kann die Führungsfunktion da unangetastet bleiben? „Was heute als Führung verehrt wird, ist oft nichts anderes als eine Reihe destruktiver, veralteter Verhaltensweisen, die dem Einzelnen und der Gesellschaft schaden“, meint die Autorin, die Change-Expertin Céline Schillinger in ihrem Erstlingswerk „Dare to un-lead“. Das gängige Leadership-Narrativ erhebe Führung zum Statussymbol

„ Bewusst keine Liste mit ultimativen Führungstipps veröffentlicht. “

und vereinfache mit dem Bild von Einzelkämpfern die Realität.

Schillinger weiß, wovon sie spricht. Als Managerin beim Pharmakonzern Sanofi war sie ehemals für den weltweiten Ausbau des Impfstoffgeschäfts zuständig. So etwas wie die Vielfalt der Beschäftigten bezog das Pharmaunternehmen in ihren Augen zu wenig ein. Immerhin erreichte die Autorin, dass sich ein internes Netzwerk von rund 2.500 Beschäftigten aus mehr als 50 Ländern bildete. Mithilfe von „Corporate Activism“ lancierte sie in den Folgejahren eine offene Plattform, um das Denguefieber zu bekämpfen. In Co-Creation wurden Lösungen zu diversen Problemen erarbeitet. Im Jahr 2018 machte sie sich mit dem Beratungsunternehmen „We Need Social“ (und als Affiliate des Harvard-Professors John Kotter) selbstständig – wohl nicht zuletzt, weil sie in der Führungskultur von Sanofi immer wieder an Grenzen stieß. Selbst

als sie Zugang zur Vorstandsetage bekam, blieb der Grad der Veränderung für sie enttäuschend. In „Dare to un-lead“ mischt sie immer wieder ihre persönliche Erfahrung mit Theorien zum Thema Leadership. Ihr Gegenentwurf: Führung soll Menschen befähigen, in sozialer Interaktion gemeinsame Ziele zu bearbeiten. Alle Beschäftigten könnten zu „Ownern“ von Veränderung werden – durch Partizipation und vernetzte Kommunikation.

Was dieses „Relational Leadership“ ausmacht, verdeutlicht die Autorin am Motto der französischen Revolution: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit.

Führung, die Freiheiten von Beschäftigten beschneidet, gleiche Chancen verhindert und Ego manie statt Gemeinsinn fördert – dagegen kämpft Schillinger an und kontert mit neuen Ansätzen. Aber sie spart auch deren Risiken nicht aus. Gefährlich sind zu viel Enthusiasmus, zu große Veränderungsschritte und zu wenig Lernbereitschaft. Die Plattformtechnologie, die sie einst euphorisch stimmte, betrachtet sie heute nüchterner. Zu oft nutzen Führungskräfte Social Media nur als Lautsprecher. Letztlich plädiert das Buch für Transformation statt Revolution: Hierarchie müsse man nicht abschaffen, aber ihr durch soziale Vernetzung die gängigen Muster von Herrschaft und Unterwerfung nehmen. Schillinger stellt übrigens keine Liste mit ultimativen Führungstipps auf. Feste Regelwerke bergen für sie die Gefahr, aus dem Kontext gerissen zu werden und wirkungslos zu bleiben – oder zu einer Art Kult zu werden, der Menschen in Follower und Skeptiker spaltet.

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

20%

„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant.“

(Anna Nguyen,
Unternehmerin)

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

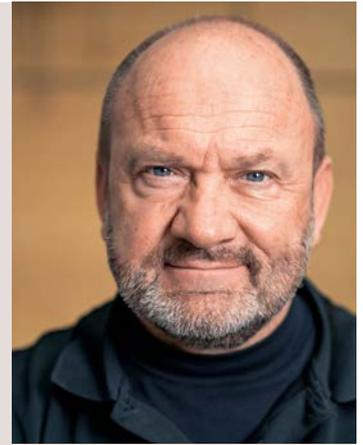
GABAL e.V. ist seit 1976 ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, um persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden.

3 GUTE
GRÜNDE

Warum auch Du dabei sein solltest:

1. Du erhältst neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Du triffst bei uns sowohl Trainer:innen, Berater:innen und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider:innen.
3. Du erhältst wertvolle Vorteile, wie das Fachmagazin wirtschaft+weiterbildung, den jährlichen Buchgutschein, Einkaufsvergünstigungen und vieles mehr ...





Paragraf 108

Urteile klug!

„Man soll Menschen nicht in Schubladen stecken!“ Welch gut gemeinte Aufforderung, welch wünschenswerter Zustand. Und gleichzeitig ein hoch gestecktes Ideal! Wer es erreicht, kann andere Menschen wahrnehmen, ohne zu vergleichen. Wem das gelingt, der erkennt Menschen durch eigene, reine Präsenz.

Zur Schärfung dieser Sinne nutzen wir in unserem Institut drei Unterscheidungen: verurteilen, beurteilen und bewerten. Von morgens bis abends prasseln Reize auf uns ein. Im normalen Stand-by-Modus gleicht unser Gehirn den neuen Input mit bekannten Infos ab.

Wir richten den alltäglichen Zustrom permanent nach Bekanntem aus. Das Ziel: psychologische Sicherheit. So fahren wir zum Beispiel durch eine fremde Stadt und unser Gehirn bietet uns innerlich immer wieder Bilder von ähnlichen, bereits bekannten Straßenzügen an. Wir betrachten, hören oder spüren neue Situationen mit vorgefertigten Schubladen. So kommt es vor, dass wir Neues ablehnen, weil es mit unseren vertrauten Bildern nicht übereinstimmt. Das nennt sich verurteilen und macht Veränderung schwer.

„ Sie fühlen sich anderen über- oder unterlegen? Dann stimmt etwas nicht mit Ihrem Selbstwert! “

Beurteilen ist ein anderer Zustand. Mit anderen geistigen Schubfächern. Hier lehnen Menschen sich innerlich zurück und begeben sich in die Zuschauerrolle. Sie überlegen, ob ihnen das Wahrgenommene gefällt oder nicht. Daumen hoch oder Daumen runter? Das Ganze tendiert zur Aufforderung: Unterhalte mich! Gib mir Bestätigung und gute Gefühle! Die Sache ist richtig, wenn sie für mich passt. Sie ist

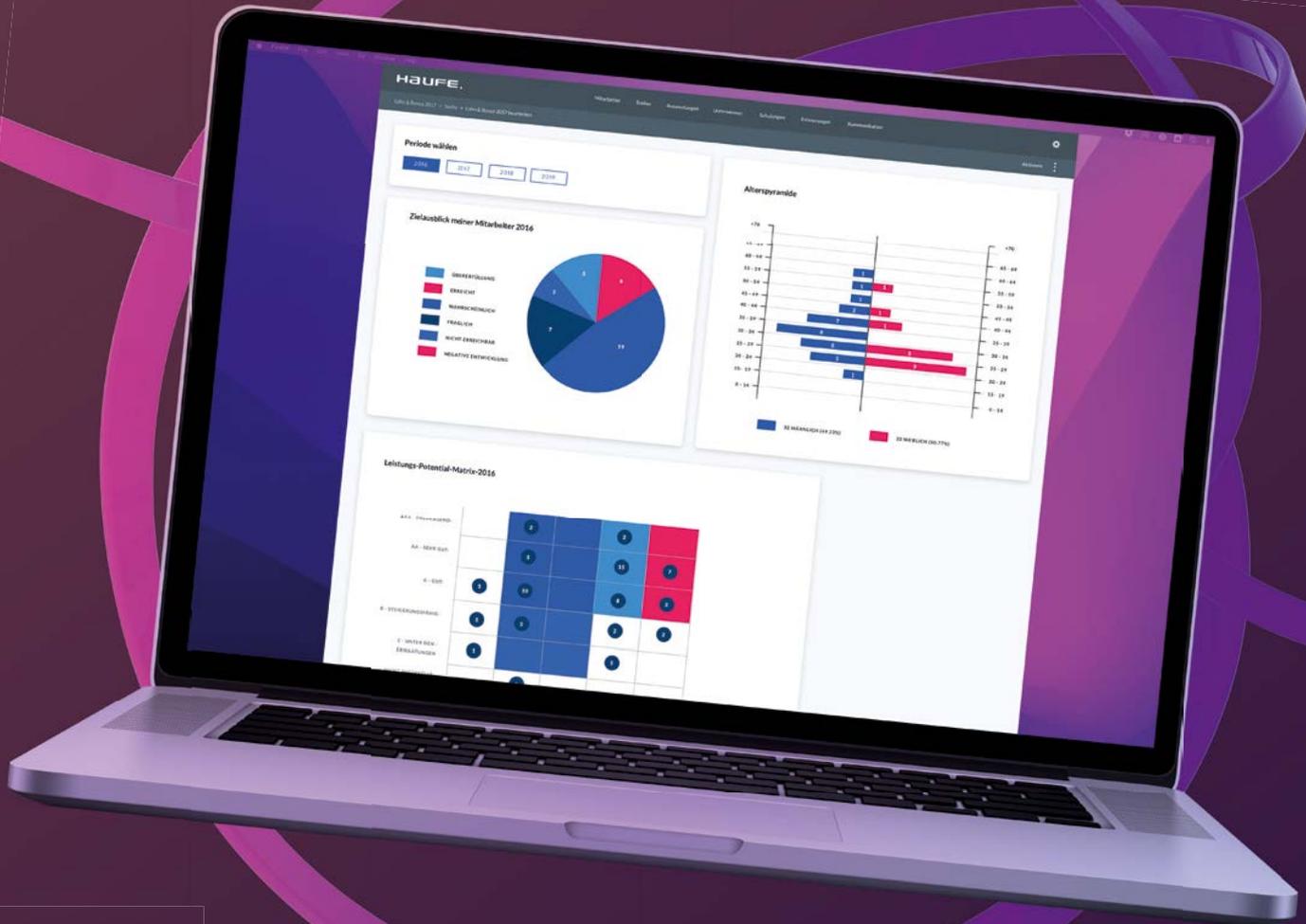
falsch, wenn mir das Geschehen nicht passt. Ganz einfach. Diese geringe Differenzierung provoziert in Unternehmen jeden Tag unzählige, völlig unnötige Probleme. Die Haltung: Motiviere mich! Überzeuge mich! Mach mich glücklich! Auch dieser unbewusste Wahrnehmungszustand führt zu Veränderungsresistenz.

Als Drittes gibt es das Bewerten. Oft wird der Begriff mit „Verurteilen“ gleichgesetzt. Dabei ist es etwas völlig anderes. Beim Bewerten geht es um die Fähigkeit, einen Wert festzustellen. Dafür bedarf es Kompetenz, zum Beispiel Führungskompetenz. Ohne sie bleibt ein Manager in entsprechenden Situationen an der Oberfläche. Wer wenig Ahnung von Immobilien hat, kann deren Wert nicht analysieren. Fehlt Software-Know-how, lassen sich Probleme auf digitaler Ebene nur grob einschätzen.

Dafür brauchen wir also die mentalen Schubfächer. Sie geben uns Orientierung. Ohne sie werden wir verrückt. Doch wie hoch ist deren Qualität? An ihr lässt sich vortrefflich arbeiten. Wir sollten Menschen also nicht vorschnell einsortieren, sondern zuerst unsere eigene mentale Differenzierungsfähigkeit entwickeln. Mit den drei Unterscheidungen „verurteilen, beurteilen und bewerten“ verbessern wir die Qualität unseres inneren Wandschranks. Oft fällt es schwer, den eigenen Zustand zu erkennen. Das zu trainieren, macht jedoch große Freude. Hierzu eine Übung: Versuchen Sie mal, durch eine

Fußgängerzone zu laufen, ohne den Passanten ein geistiges Etikett anzuhängen. Egal, ob diese dick oder dünn sind, klein oder groß, gepflegt oder ungepflegt. Jedes Mal, wenn Sie sich einem Menschen über- oder unterlegen fühlen, stimmt etwas nicht mit Ihrem Selbstwert. Dann urteilen Sie. Wenn Sie das üben, können Sie sich über große Schritte in Ihrer Selbsterkenntnis freuen.

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



PERFORMANCE MANAGEMENT SOFTWARE

Stellen Sie mit der Mitarbeitergespräch Software Ihre Mitarbeiter:innen bei der Zielvereinbarung in den Mittelpunkt. Die Erreichung individueller und aus den Unternehmenszielen abgeleiteter Ziele sind zu jeder Zeit für Mitarbeiter und Führungskraft transparent. Ein individuelles Performance Management, fördert nachhaltig die Motivation und hebt die Potenziale Ihrer Mitarbeiter:innen.



Foto: Pichter

„ Ein Mensch, der einen IQ-Test besteht, weil er Zahlenreihen perfekt ergänzen kann, wird mit Sicherheit auch von der nächsten Krise überrascht werden. “

Henning Beck, Neurowissenschaftler, in seiner Kolumne „entzauberte Mythen“ zum Thema „Trends aus der Vergangenheit ableiten“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 28 vom 8. Juli 2022

„Ich glaube, dass neben der Erderwärmung die größte Gefahr von der Verblödung der Menschheit ausgeht.“

Andreas Beck, Finanzmarktanalyst, auf dem Youtube-Kanal „Mission Money“ von Mario Lochner am 16. September 2022

„Welche Entwicklung wird die Menschen in zehn Jahren am meisten überrascht haben?“

Henning Beck, Neurowissenschaftler. Mit dieser Frage würde er Manager oder Managerinnen zu einem vorausschauenden Denken anregen – in der „Wirtschaftswoche“ vom 8. Juli 2022

„Für normale Büroarbeiten kann ich mir das Metaverse nicht vorstellen. Es erscheint mir wirklich ziemlich verrückt, den ganzen Tag diese Brillen zu tragen.“

Stewart Butterfield, Chef der Messaging App „Slack“ und Gründer des Fotoportals „Flickr“, in der „Welt am Sonntag“ vom 24. Juni 2022

„Der ehemalige Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel hat angeregt, die Deutschen sollten länger arbeiten, um sich ihren Wohlstand zu erhalten. Es gab natürlich sofort Protest. Aber ich glaube, viele wissen insgeheim, dass Sigmar Gabriel recht hat.“

Jan Fleischhauer, in seiner Kolumne „Apokalypse und Filterkaffee“ im „Focus“ vom 30. Juli 2022

„Ich habe mich mit der buddhistischen Lehre befasst, die eine Lebensführung nahelegt, die sich in den Dienst von anderen stellt, eine Hingabe an die Ziele anderer ... Ich setze das heute um durch wertebasiertes Unternehmertum.“

Nico Rosberg, Formel-1-Weltmeister (2016) und jetzt Hightechinvestor, im „Harvard Business Manager special“ 1/2022

„Ein persönlicher Kontakt zwischen Patient und Therapeut ist für den Beginn einer Psychotherapie zwingend erforderlich.“

Antje Gumz, Psychotherapieforscherin an der Psychologischen Hochschule Berlin, in der Zeitschrift „Finanztest“ Nr. 9/2022

„Das Schöne am Beraterberuf ist die steile Lernkurve, die sich immer weiter fortsetzt über alle Jahre der Berufspraxis.“

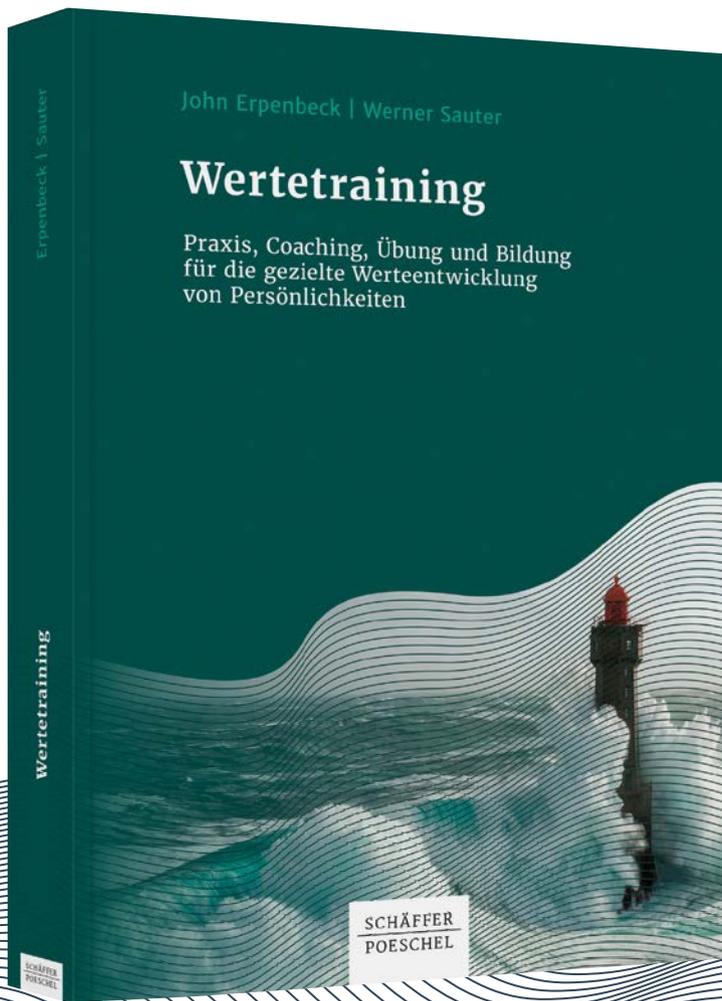
Walter Sinn, Leiter des deutschen Zweigs der US-Beratung Bain & Company, im „Harvard Business Manager special“ 1/2022

„Eine künstliche Intelligenz an der Spitze eines Unternehmens könnte das Denken übernehmen, das Führen nicht. Ich würde niemandem wünschen, dass er durch einen Rechner allein auf der Basis sachlicher Beweislagen geführt wird.“

Joe Kaeser, Ex-Siemens-Chef, in „Hohe Luft kompakt“ Sonderheft 1/2022

Das »Wertekochbuch«

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



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

John Erpenbeck/Werner Sauter

WERTETRaining

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

2022. 300 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5361-5 | € 49,95

eBook 978-3-7910-5362-2 | € 44,99

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

✓ online

✓ flexibel

✓ praxisnah

Werde *Expert:in*



 wings.de/experte

★★★★★ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de