



wirtschaft weiterbildung

04_15

www.wuw-magazin.de

Thomas Sattelberger_Was in seiner Biografie fehlt s. 14

Coaching_Schnelle Reparatur oder gründliche Reflexion? s. 44

Lernvideos_Fünf Trendprognosen für das laufende Jahr s. 48

Quotenregelung hilft allen

Moderne Frauen & Männer gegen Macho-Strukturen





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

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, die Herausforderungen im **Personalmanagement** besser zu bewältigen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

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

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

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

**Bitte beachten Sie unseren neuen
Themenbereich Gesundheit
www.haufe-akademie.de/gesundheits**



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen
- Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

KERN AG Training

Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com

www.kerntraining.com

**Wir sind
dabei!**

PERSONAL 2015 Nord
6. – 7. Mai 2015 in Hamburg
(Halle A4, Stand G 20)

PERSONAL 2015 Süd
19. – 20. Mai 2015 in Stuttgart
(Halle 8, Stand E 21)

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Graz · Lyon · Salzburg · Warschau · Wien

Weicheiquote?

Eine Regierungskommission empfiehlt den drei britischen Geheimdiensten dringend, mehr lebenserfahrene Frauen mittleren Alters einzustellen und aufsteigen zu lassen, schrieb die Nachrichtenagentur Reuters Anfang des Jahres. Es sei nicht zu übersehen, dass Männer bei der Definition von Problemen und bei der Suche nach Lösungen ganz spezifische blinde Flecken hätten.

Dass Frauen eine Organisation klüger machen, sei für deutsche Unternehmen nichts Neues, schreibt die Autorin unserer Titelgeschichte. Frauen könnten sogar noch mehr. Sie seien in der Lage, die ganze Kultur eines Unternehmens zum Positiven zu verändern, wenn sie nicht durch eine gläserne Decke daran gehindert würden, in die oberste Führungsebene aufzusteigen. Um eine Unternehmenskultur zu bekommen, die von weniger Selbstdarstellung, Demotivation, Mobbing und Burn-out gekennzeichnet ist, braucht es also die Frauenquote.

Wir freuen uns, dass wir mit unserer Titelgeschichte der Quotendiskussion neue Aspekte hinzufügen können. Bleiben nur noch zwei Fragen: 1. Wo sind eigentlich die ganzen empathischen, post-patriarchalen Männer, die das Dominanzverhalten der Karrieristen schon immer abgelehnt haben und von „New Work“ träumen? Warten die vielleicht auf eine Weicheiquote? 2. Wenn Frauen für eine neue Kultur stehen, warum kann dann ein Film voller weiblicher Unterwerfungsphantasien solch einen Millionenerfolg haben wie „Fifty Shades of Grey“?

Messe-Tipp: Unsere Leser können ganz ohne Quote bereits im Vorfeld kostenlose Eintrittskarten für die Messen Personal Nord und Personal Süd erhalten. Einfach das Kontaktformular auf www.haufe.de/personalmessen ausfüllen. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Heftes
wünscht

Martin Pichler

Martin Pichler, Chefredakteur



Appell. Die Karriereleiter von Frauen reicht selten bis ins Top-Management. Die Frauenquote soll das ändern, denn nur so lässt sich offenbar der Widerstand der traditionellen Männernetzwerke einschränken.



Rezension. Im Buch von Thomas Sattelberger nehmen seine Erfolge – wie die Frauenquote – den größten Raum ein.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews sowie Rechtstipps für Trainer und Coachs

menschen

14 Thomas, du bist mein Held

Ex-Personalvorstand Thomas Sattelberger hat eine Autobiografie veröffentlicht. Unser Rezensent übt Kritik an dem, was darin nicht zur Sprache kommt

16 „Der perfekte Tag im Unternehmen“

Vom Extremsportler zum Motivationsexperten: Wie Slatco Sterzenbach seine Coachees in Achtsamkeit für den eigenen Körper und Geist schult

titelthema

18 Die Frauenquote hilft allen

Bei der Frauenquote geht es nicht nur um Gleichberechtigung der Geschlechter. Mit den Frauen wird auch ein neuer Führungsstil in die Unternehmen einziehen, sagt die Autorin unserer Titelgeschichte vorher. Ein post-patriachaler Stil werde dann auch den modernen, teamorientierten Männern nützen

personal- und organisationsentwicklung

24 Mit beiden Händen Innovation vorantreiben

Das Konzept der organisationalen Ambidextrie zeigt, wie Unternehmen gleichzeitig ihr Tagesgeschäft weiterentwickeln und völlig neue Innovationen schaffen. Dafür müssen Personal- und Organisationsentwicklung eng zusammenarbeiten

28 Wann Personalentwicklung lohnt

Personalentwickler fördern oft mit viel Zeit und Geld Low Performer. Unsere Autoren zeigen an einem realen Fall, wann eine Trennung besser wäre

32 Lernen an echten Problemstellungen

Bei einem Mittelständler der Hightech-Branche planen Nachwuchsführungskräfte in ihrer Weiterbildung eigenverantwortlich Change-Projekte

training und coaching

36 Erfahrene Mitarbeiter werden zu Trainern

Der Veränderungs- und Lernbedarf ist in vielen Unternehmen so hoch, dass er mit externen Trainern allein nicht befriedigt werden kann

40 Den Angriffscharakter abschwächen

Zwei Psychologen beschreiben ihr Konzept des Resonanz-Feedbacks. Wertschätzung soll dabei die unterschwellig vorhandene Aggression entschärfen

44 Coaching als Reparaturbetrieb?

Im Coaching gibt es zwei Zielsetzungen: Einige nutzen es zur Optimierung, andere zur Begleitung. Unser Autor schlägt sich auf die Seite der Begleiter



24

Überblick. So gelingt die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen gleichzeitig.



44

Meinung. Coaching kann mehr sein als ein Werkzeug für kurzfristige Erfolge. Wie Coachs als echte Begleiter agieren.



Personalbetriebswirt/-in (IHK)
ab 17. April 2015

Wirtschaftsmediator (IHK)
ab 13. April 2015

**Die Führungskraft als
Personalentwickler**
ab 18. Mai 2015

**Lohn- und
Gehaltsbuchhalter/-in (IHK)**
ab 6. Mai 2015 [online](#)

IHK-Akademie Koblenz e. V.
Ansprechpartner: Artur Laux
Telefon 0261 30471 - 71
laux@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de



48 Videolernen: Prognosen für das Jahr 2015

Wie Universitäten und Bildungseinrichtungen ihre Studienangebote mithilfe von multimedialen Lern-Technologien noch attraktiver gestalten

messen und kongresse

50 Neu: Produktvergleiche auf den Personalmessen

Bei den Fachmessen Personal Nord und Süd setzen die Veranstalter dieses Jahr auf ein neues Format: Beim „HR Solution Check“ können Anbieter aus den Bereichen Personaldienstleistung ihre Produkte kurz und prägnant vorstellen

52 „Eheberater schon mal als Führungstrainer eingesetzt“

Bernd Buchholz, Ex-Vorstandsvorsitzender von Gruner und Jahr, will Deutschlands Manager in seiner Keynote auf der Messe „Personal Nord“ dazu aufrufen, Führung neu zu überdenken. Vorab erklärt er im Interview seine Führungsphilosophie

56 „Der Mittelstand braucht Vision mit Mitmachpotenzial“

Silvia Ziolkowski will mit ihrem Vortrag auf der Messe „Personal Süd“ Mittelständlern Mut machen, etwas verrückt zu sein und groß zu denken – und so Erfolge im Recruiting einzufahren

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

Bleibt das
wasser auch
über Nacht
im Meer oder
lassen sie es
abends ab?

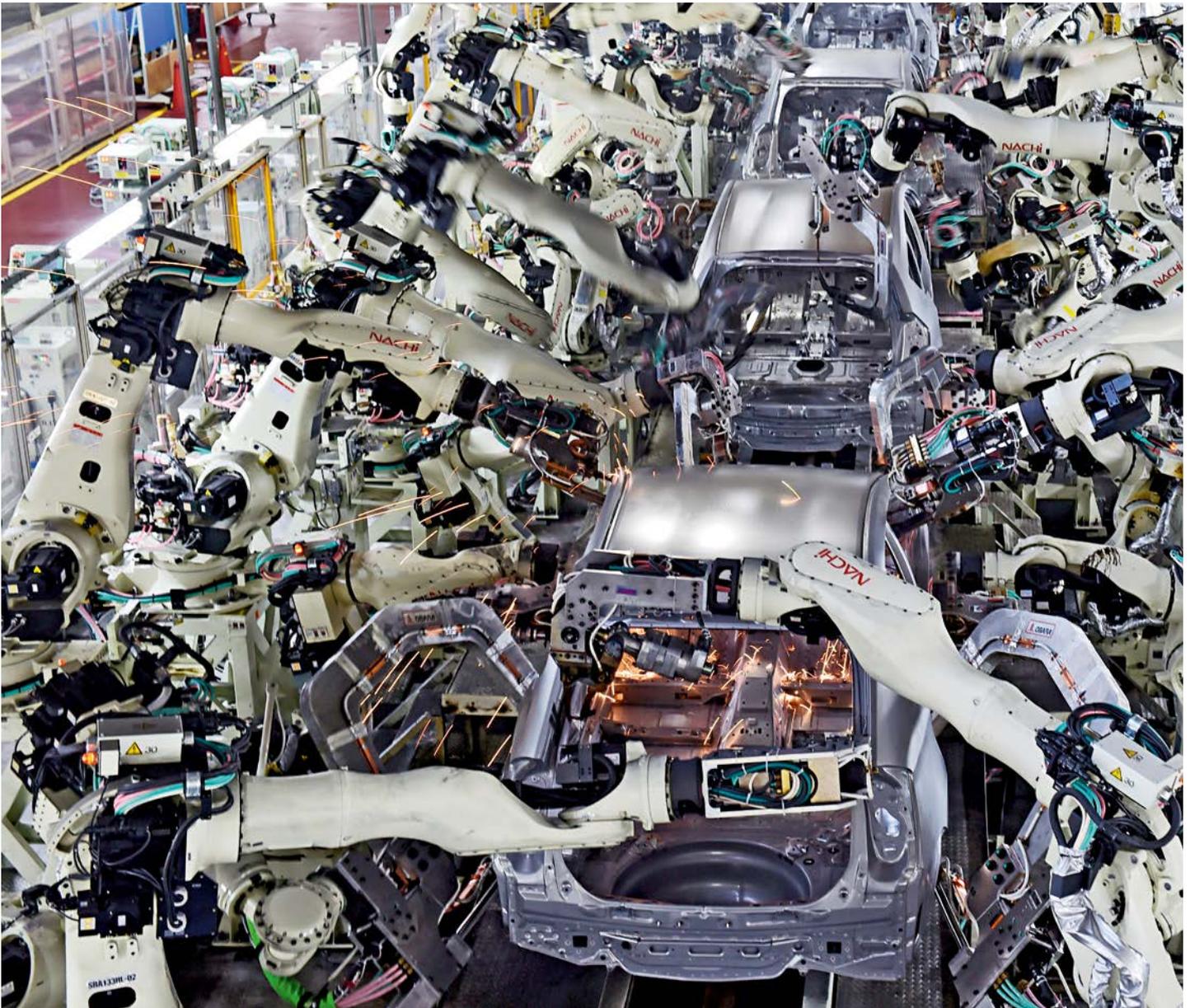
Alle Kinder sollten unbeschwert
die Welt erkunden.
Neugierig und voller Fragen!

In Bethel schenken wir
behinderten, kranken und
vernachlässigten Kindern einen
besseren Weg in die Zukunft.

www.bethel.de



320



WO Das Foto zeigt einen Blick in eine Halle der Tsutsumi Fabrik in der Stadt Toyota, die im Regierungsbezirk Aichi in Japan liegt. Hier ist der Hauptsitz des Automobilkonzerns Toyota.

WAS Wir sehen den Abschnitt der Autoproduktion, in dem Karosserieteile von vollautomatischen Robotern zusammengeschweißt werden, bevor sie in die Lackiererei gebracht werden.

WAS NOCH Das Foto wurde am 4. Dezember 2014 von dem Fotoreporter Kazuhiro Nogi aufgenommen. Es wird von den Bildagenturen AFP und Getty Images verbreitet.

Industrie 4.0. Unser Foto zeigt keinen einzigen Menschen – dafür aber erstaunlich viele Roboter, die ganz eng unfallfrei zusammenarbeiten. Richtig ins Staunen kommt man aber erst bei der Vorstellung, dass diese Roboter bald via Internet miteinander und mit anderen „Einheiten“ kommunizieren werden. Bereits in fünf Jahren werden 50 Milliarden Maschinen mit dem Internet verbunden sein, schätzt General Electric. Das gilt als die „vierte industrielle Revolution“ (nach Dampfmaschine, Elektromotor und Computer). Auf diese umfassende Digitalisierung der Arbeitswelt sollten sich die Unternehmen jetzt mit Nachdruck einstellen, fordert das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Neue Kompetenzprofile müssten rasch erstellt und für die Ausbildung aufbereitet werden. Das Überleben in der digitalisierten Welt dürfte aber wohl eher von der Fähigkeit zum Selbstlernen als von neuen Lehrplänen abhängen.



Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexware.de



Foto: Gero Breloer

ARBEITGEBERWETTBEWERBE

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“ gekürt

Preisträger. Aus 601 Unternehmen hat das Great Place to Work Institut die „100 Besten Arbeitgeber“ gekürt, die Anfang März in Berlin ausgezeichnet wurden.

Bei einer Preisverleihung Anfang März in Berlin hat das Great Place to Work Institut das Gütesiegel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vergeben. Die Liste der „100 Besten“ basiert auf den Ergebnissen aus standardisierten Mitarbeiterbefragungen in den Unternehmen und Expertenevaluationen. Darüber hinaus klassifiziert das Great Place to Work Institut die Unternehmen nach vier Größenkategorien und zeichnet jeweils die Gewinner gesondert aus. Dabei

ist dieses Jahr unter den Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten die Sepago GmbH aus Köln auf Platz 1 gelandet. Auf Platz 2 und 3 kommen Netpioneer und St. Gereon Seniorendienste. In der Größenklasse 501 bis 2.000 Beschäftigte ist die Net App Deutschland GmbH aus Kirchheim vorne. Danach folgen W. L. Gore & Associates und Vector Informatik. Die Klasse mit 2.001 bis 5.000 Beschäftigten führt die Microsoft Deutschland GmbH aus Unterschleißheim

vor Sick und Ing-Diba an. In der Größenklasse ab 5.000 Beschäftigten wurde dieses Jahr nur ein Unternehmen prämiert: Dow Deutschland aus Schwalbach. Neben den Preisen in den fünf Größenklassen vergab die Jury in diesem Jahr auch Sonderpreise in den Kategorien „Humanpotentialförderndes Personalmanagement“, „Gesundheitsförderung“, „Demografie“, „Chancengleichheit“, „Kompetenzentwicklung“ und „Diversity“.

DCV UND DBVC

Gesellschaftlicher Beitrag von Coaching gefordert

Zwei Verbände, zwei Vorstände, ein Thema: Anfang Februar trafen sich die Vorstände der beiden Coaching-Verbände DCV (Deutscher Coaching Verband e.V.) und DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.), um sich über die Zukunft ihrer Branche auszutauschen. In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt dürfe Coaching nicht als „Reparaturbetrieb“ bestehender Strukturen dienen, so der Konsens. Coaching müsse nicht nur einen Beitrag für eine lebensgerechte Arbeitswelt, den Leistungserhalt und für die Gesundheit der Stakeholder, sondern auch zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Aus diesem Anspruch ergebe sich, so die Vertreter von DCV und DBVC, der Auftrag an die Verbände, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen. DBVC und DCV vereinbarten, weiter gemeinsam daran zu arbeiten.

DGFP-KONGRESS

Katharina Heuer: „HR entscheidet über Erfolg oder Misserfolg“

Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf die Wertschöpfung von Unternehmen, deren Geschäftsmodelle und betriebliche Prozesse? Und welche Auswirkungen haben sie auf die Arbeitswelt und die gestaltende Rolle von HR? Mit diesen Fragen setzten sich Ende Februar die Teilnehmer des DGFP Congress 2015 in Berlin auseinander. Dass HR bei der Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen muss, stand dabei außer Frage: „HR wird über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden“, sagte DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer. Der demografische Wandel und die digitale Revolution

würden die Arbeitswelt radikal verändern. Hier seien Politik und HR gefordert: „Flexible Beschäftigungsmodelle, agile Arbeitsformen, neue Schlüsselkompetenzen, ungewohnte Wege im lebenslangen Lernen und veränderte Führungskonzepte“, nannte Heuer als mögliche Maßnahmen. Fazit nach zwei Kongresstagen: HR müsse die Weichen für die sich verändernde Arbeitswelt jetzt stellen und dürfe bei der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt nicht länger warten. Gleichzeitig sei HR selbst gefordert, eigene Strukturen, Prozesse und Leistungen zu digitalisieren, um zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beizutragen.

COACHING

Unternehmen zahlen, evaluieren aber nicht

Der durchschnittliche Stundensatz für Coaches betrug im vergangenen Jahr 165 Euro pro Stunde. Das hat die diesjährige Coaching-Umfrage Deutschland vom BCO Köln unter Leitung von Jörg Middendorf ergeben. Damit ist der Coaching-Lohn wieder auf den Wert von 2012 gestiegen. Im Jahr 2013 waren die Stundensätze etwas gesun-

ken. Erwartungsgemäß sind Honorare bei unternehmensbezahlten Coachings mit 187 Euro pro Stunde höher als bei privat bezahlten Coachings mit 130 Euro pro Stunde. Vor allem im privaten Bereich sind die Stundensätze wieder gestiegen – um 4,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dagegen ist der Satz im Unternehmensbereich mit 1,8

Prozent deutlich weniger stark gestiegen.

Den Erfolg ihrer Investition scheinen die Unternehmen indes kaum nachzuhalten: Die aktuellen Ergebnisse zeigen zum Beispiel, dass nur bei sieben Prozent der Coachings überhaupt eine schriftliche Evaluation der Beratung an HR geht. Es zeigt sich zudem, dass die Auftraggeber in Unternehmen die Coaches so gut wie nie nach ethischen Richtlinien fragen oder auf interne Richtlinien zum Coaching in der Organisation aufmerksam machen.

Jörg Middendorf, BCO Köln, gibt die Coaching-Umfrage Deutschland seit 2002 mit wechselnden Partnern heraus. Sein Ziel ist es, eine höhere Markttransparenz zu schaffen.



Jörg Middendorf. Der Kölner Berater hat seine Coaching-Umfrage dieses Jahr schon zum 13. Mal durchgeführt.

BERUFSAUSBILDUNG

BIBB veröffentlicht Qualitätsleitfaden für Ausbilder

Ein neuer Leitfaden, den das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) veröffentlicht hat, soll Ausbildern in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) helfen, die Ausbildungsqualität im Betrieb zu steigern. Neben den Ausbildungsverantwortlichen möchten die Autoren mit ihrer Publikation auch Auszubildende und Bildungspersonal in beruflichen Schulen, überbetrieblichen Bildungseinrichtungen und anderen Institutionen der Berufsausbildung ansprechen. Die Handlungsempfehlungen, die an diese Zielgruppen gerichtet sind, wurden bereits in der Praxis erprobt: Sie basieren auf den Ergebnissen aus zehn Modellversuchen in den Bereichen Handwerk, Industrie und Dienstleistungen, die das BIBB bundesweit durchgeführt hat. Der Leitfaden mit dem Titel „Qualität der betrieblichen Berufsausbildung“ steht unter www.bibb.de zum kostenlosen Download bereit.

BDU-MARKTSTUDIE

Digitalisierung als Umsatztreiber

Die Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) zeigt: Deutschlands Berater sind weiterhin optimistisch. Drei Viertel der 540 Befragten erwarten für das Jahr 2015 ein Umsatzwachstum. Als Umsatztreiber haben die Berater unter anderem die Digitalisierung identifiziert: Besonders Banken und Versicherungen habe diese mit Wucht erfasst. Nun müssten diese mit Unterstützung von Unternehmensberatern Kernbereiche schnell anpassen und kompensierende Erträge in neuen Segmenten schaffen, prognostizieren die Befragten.

Kurz und Knapp

EMBA I. Die spanische IESE Business School und die China Europe International Business School (CEIBS) starten Anfang 2016 ein gemeinsames Programm unter dem Titel „World EMBA“. Das Programm richtet sich an erfahrene Führungskräfte im Durchschnittsalter von 40 Jahren mit internationalen Aufgaben. Weitere Informationen stehen unter www.theworldexecutivemba.com bereit.

EMBA II. Im September beginnt an der Quadriga Hochschule Berlin der berufsbegleitende Executive MBA Leadership & Human Resources, der sich an HR-Führungskräfte und Entscheider in Personal- und Organisationsentwicklung richtet. Vermittelt werden sollen General Management, Kommunikationskompetenz und Leadership-Skills. Weitere Details finden Sie unter www.quadriga.eu.

Zertifikatsprogramme. Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) bietet ab Mai 2015 zwei Zertifikatsprogramme für Personaler an: das berufsbegleitende Zertifikatsprogramm Organisations- und Personalentwicklung und das zweimonatige Programm Personalmanagement & Personalentwicklung. Mehr lesen Sie unter: www.duw-berlin.de.

Auch das noch. Jede dritte Besprechung ist viel zu lang und unproduktiv. Das ist das Ergebnis einer Studie des Personalberaters Rochus Mummert. Woran das liegen könnte, zeigt eine zweite Studie von Office Team: Demnach beobachten knapp 60 Prozent der 200 befragten Personalmanager häufig oder sehr häufig, dass Kollegen in Meetings ihre E-Mails bearbeiten – obwohl nur jeder zehnte von ihnen Verständnis für die Meeting-Tipper zeigt.

Gruppendynamik. Die Entwicklung vom Individuum zur Gruppe zum Team erklären.



DGGO-TAGUNG/KURT LEWIN

Konzept der „Feldkräfte“ am eigenen Leib erleben

Der berühmte Begründer der Gruppendynamik, der Psychologe Kurt Lewin, wäre am 9. September dieses Jahres 125 Jahre alt geworden. „Welche Aktualität haben seine Konzepte heute?“, fragt die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik DGGO in Köln. Antworten gibt die Fachtagung

„Feldkräfte – Was bewegt Menschen, Gruppen und Organisationen?“, die vom 18. bis 20. Juni 2015 in Berlin stattfindet. Viele von Lewins Begriffen sind inzwischen Allgemeingut geworden: Ambivalenz, Kräftefeld, Barriere oder Anspruchsniveau, Gruppendynamik, Führungsstile. Durch die Verselbstständigung ging allerdings die

Tiefendimension der zugrundeliegenden theoretischen Konzepte verloren. „Wir wollen der Frage nachgehen, wie man mit der Brille Lewins auf Personen, Gruppen, Teams und Organisationen schaut und dabei Neues entdecken kann“, so die DGGO. Das wohl bekannteste Konzept Lewins ist die Feldtheorie. Dieses und andere Konzepte sollen in lebendiger Weise erfahrbar und begreifbar gemacht werden – durch Vortrag, Gruppenarbeit, Filme, Erleben und natürlich durch viele Feedbackschleifen durch zum Teil externe Prozessbeobachter. Versprochen wird, dass sich die Teilnehmer die Theorie – ganz

im Sinne Lewins – in interaktiver Weise aneignen können. Die „Feldkräfte“-Tagung wurde vorbereitet von den bekannten Gruppendynamikern Klaus Antons, Stefanie Husi-Giessmann, Marina Schlosser und Monika Stützle-Hebel. Geplant sind vier Lernphasen, in denen Dozenten den Teilnehmern zentrale Konzepte Lewins nahebringen. Dazu gehören die Konzepte Feldtheorie, Lebensraum, Ambivalenz, Sättigung, Jordan-Kurve, quasistationäre Gleichgewichte, aristotelisches und galileisches Denken. Von Lewin stammt übrigens der Satz: „Nichts nutzt der Praxis mehr als eine gute Theorie“.

PERSONALIE

Petsch steigt bei Spring aus

Vor 17 Jahren hat Alexander Petsch die Spring Messe Management GmbH in Mannheim gegründet. Spring entwickelte die Messe „Zukunft Personal“, die in Karlsruhe startete und dann in Köln eine Heimat fand. Nachdem Petsch seine Firma an die Deutsche Messe AG, Hannover, veräußert hat, ist er nun auch aus dem Beirat der Gesellschaft ausgestiegen. Dies sei aufgrund von Differenzen mit dem neuen Geschäftsführer geschehen.



Foto: Spring Messe Management

Alexander Petsch. Der Rückzug des Spring-Gründers erfolgte Anfang Februar.

DGWF-LANDESGRUPPE

Sprecherrat Rheinland-Pfalz-Saar im Amt bestätigt

Ende Februar haben die Mitglieder der Landesgruppe Rheinland-Pfalz/Saarland der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) in Koblenz ihren Sprecherrat neu gewählt. Dabei wurde Margot Klinkner, stellvertretende Geschäftsführerin der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH), als erste Vorsitzende bestätigt. Auch

die zweite Vorsitzende, Angelina Müller, Uni des Saarlands, konnte sich über ihre Wiederwahl freuen. Daneben sitzen Markus Lermen, Distance Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern, und Johannes C. Mayer, Uni Speyer, im vierköpfigen Sprecherrat. Die Landesgruppe vertritt Interessen in Bezug auf wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium an Hochschulen.

AWARDS I

„Digita“ zeichnet Bildungsmedien aus

Auf der Lernmesse Didacta, die Ende Februar in Hannover stattfand, wurde der Bildungsmedienpreis „Digita 2015“ verliehen. Die Jury zeichnete zehn Preisträger in fünf Kategorien aus, darunter „berufliche Bildung und Studium“. Die beiden Preise in dieser Kategorie gingen an den Georg Thieme Verlag für „CNE“, ein crossmediales Fortbildungsangebot für Pflegekräfte, sowie an das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) für sein Anti-Prokrastinations-Programm „MOOCen gegen chronisches Aufschieben“. Daneben ging ein Sonderpreis an die Initiative Medienpass NRW, die die Medienkompetenz von Kindern und Jugendlichen fördern soll.

Foto: Mohr Berkemeyer Mohr GbR 2015



Auszeichnung. Jimmy Wales (Mitte) nahm den Deutschen Vordenkerpreis im Mai auf der Munich Leadership Conference entgegen.

AWARDS II

Wikipedia-Gründer Jimmy Wales erhält Vordenker-Preis

„Wer ist für Dich ein echter Vordenker, dessen Ideen eine ganze Generation in ihrem Denken und Handeln beeinflusst haben?“ So lautete die Nominierungs-Frage beim Deutschen Vordenkerpreis 2015, die die Mehrheit von 350 Studenten, Graduierten und Doktoranden mit „Jimmy Wales“ beantworteten. Der Wikipedia-Gründer setzte sich im Online-Voting gegen Tim Berners-Lee, Erfinder des World Wide Web, und

Elon Musk, Gründer von Tesla Motors, durch. Den Award nahm der Internetunternehmer im Mai in der Evangelischen Akademie Tutzing entgegen. Die Preisverleihung bildete den Abschluss der Munich Leadership Conference, den die Voices-of-Leadership-Initiative veranstaltet. Auf www.voices-of-leadership.org nimmt Wales in einem Video-Interview zu den Themen „Fortschritt“ und „Digitalisierung“ Stellung.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar!

Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/termine. Bitte beachten Sie auch unseren Advanced Kurs Konfliktmanagement am 02.-03.07.2015. Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

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

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

KONFLIKTMANAGEMENT

22.-24.04.2015 Stuttgart
06.-08.05.2015 Berlin
18.-20.05.2015 Köln-Bonn
29.06.-01.07.15 Stuttgart
24.-26.08.2015 Stuttgart
23.-25.09.2015 Stuttgart

MITARBEITERFÜHRUNG

14.-16.09.2015 Köln-Bonn

KOMMUNIKATION

09.-11.09.2015 Köln-Bonn



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR
KOMMUNIKATION &
KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Berufsbegleitende Universitätslehrgänge

eEducation

Abschluss: Master of Arts – MA

Dauer: 4 Semester | Start: 23. April 2015 – Bewerbung noch möglich!

Information: rina.prammer@donau-uni.ac.at, Tel. +43 (0)2732 893-2345

www.donau-uni.ac.at/eeducation

Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien

Abschluss: Master of Arts – MA

Dauer: 4 Semester | Start: 5. November 2015

Information: christina.fuerstl@donau-uni.ac.at, Tel. +43 (0)2732 893-2356

www.donau-uni.ac.at/pkmm

Donau-Universität Krems

Die Universität für Weiterbildung



FÜHRUNG

Humorvolle Chefs können punkten

Humor in der Führung? Viele Führungskräfte rümpfen darüber die Nase – besteht doch die Gefahr, nicht ernst genommen zu werden. Dass an diesem Vorurteil nichts dran ist und humorvolle Führungskräfte unter gewissen Umständen sogar die Nase vorn haben, hat nun eine Studie der Mannheimer Psychologen Alexander Pundt und Felicia Herrmann gezeigt, die im „Journal of Occupational and Organizational Psy-

chology“ veröffentlicht wurde. Die Autoren baten dafür 152 Personen, einen Online-Fragebogen zu beantworten.

Die Befragten sollten darin den Humor ihrer Führungskraft beurteilen. Dabei unterschieden die Autoren sozialen Humor – etwa, mit anderen freundschaftlich zu scherzen, um sie zu erheitern – von aggressivem Humor, der durch Auslachen oder Verspotten zum Ausdruck kommt. Darüber

hinaus stellten die Wissenschaftler auch Fragen zur Beziehung der Probanden zu ihrer Führungskraft, etwa, wie stark sich diese mit ihrem Chef identifizierten.

Die Teilnehmer füllten den Fragebogen nach sechs Wochen erneut aus. Damit wollten die Studienautoren untersuchen, wie sich die Beziehung zwischen Proband und Führungskraft in der Zwischenzeit verändert hatte, und ob die erste Humoreinschätzung sich auf die Beziehungseinschätzung bei der zweiten Befragung auswirkte. Die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Humor- und den Beziehungsbewertungen zeigten: Mitarbeiter, deren Führungskräfte häufig positiven Humor nutzten, bewerteten die Beziehung zu ihren Vorgesetzten nach sechs Wochen positiver. Zudem identifizierten sie sich mehr mit ihrem Chef. Mitarbeiter hingegen, deren Führungskraft aggressiven Humor zeigte, beurteilten die Beziehung schlechter.

Die Autoren vermuten, dass Mitarbeiter das humorvolle Auftreten einer Führungskraft als ein Angebot ansehen, sich mit ihr zu identifizieren, während aggressiver Humor eher zu Distanz führt.



Lächeln. Chefs mit sozialem Humor können laut Studie bessere Beziehungen aufbauen.

NETWORKING

Mittelstand: Jede dritte Führungskraft ist ein Netzwerkmaffel

Rund ein Drittel der Chefs im Mittelstand verfügt über kein berufliches Netzwerk, so das Ergebnis einer Studie des Unternehmensberaters Baumann unter 300 Führungskräften. Männer sind demnach noch größere Netzwerkmaffel als Frauen: 37 Prozent der männlichen Teilnehmer geben an, über gar kein berufliches Netzwerk zu verfügen. Sie erklären ihre Abstinenz mit ihrer beruflichen Beanspruchung. Bei den weiblichen Befragten, die wie ihre männlichen Kollegen auch vorwiegend aus mit-

telständischen Unternehmen stammen, sind es hingegen nur 27 Prozent. Damit entkräften die Ergebnisse das oft gehörte Vorurteil, dass Frauen weniger Netzwerken als Männer. Doch auch die, die gut verknüpft sind, schöpfen nicht alle Möglichkeiten aus: Die beliebteste Art des Netzwerkes ist nämlich mit 26 Prozent der Nennungen der Austausch mit aktuellen und ehemaligen Kollegen. Auch online Netzwerken die wenigsten: Nur 14 Prozent nutzen Xing, noch weniger LinkedIn (fünf Prozent) intensiv.

WEITERBILDUNG

Selbstorganisiertes Lernen beliebt

Eine Forsa-Umfrage unter 1.000 Angestellten im Auftrag der Haufe Akademie hat ergeben, dass Elemente des informellen und selbstorganisierten Lernens bei Lernern sehr beliebt sind: So landet „Learning by doing“ (84 Prozent) auf Platz eins der Weiterbildungsformate ihrer Wahl; 76 Prozent sprechen sich dafür aus, mit Hilfestellungen ihrer Kollegen zu lernen.

Laut der nun vorliegenden Studie wird die Eigenverantwortung beim Lernen aber zumindest bei manchen Arbeitnehmern aus der Not geboren: Obgleich zielgerichtete Weiterbildungen bei der großen Mehrheit von 80 Prozent der Befragten beliebt sind, können nicht alle die Weiterbildung ihrer Wahl absolvieren.

Rechts-Kolumne

Wenn's kracht, dann richtig!

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Achim Zimmermann

Schnell ist es passiert: Ein Teilnehmer rutscht aus und stürzt. Dieses Schicksal kann ihn sowohl im Seminarraum als auch in der Coaching-Praxis ereilen. Hat sich der Kunde verletzt, geht der Ärger los. Jetzt stellt sich die Frage, wer für den Schaden zahlt. Der Schaden – das sind zunächst einmal etwaige Behandlungskosten: Der Gestürzte muss für zwei Wochen ins Krankenhaus, um den Bruch

„ Als Schadensrisiko reicht es, wenn ein Beamer-Kabel im Weg liegt. “

behandeln zu lassen. Das kostet 8.000 Euro. Dummerweise war in seiner Hosentasche sein neues Smartphone, das jetzt einen Sprung im Display hat. Macht weitere 200 Euro. Und dann musste der Teilnehmer auch noch seinen 14-tägigen Familienurlaub absagen. Hier sind 3.000 Euro zu berappen. Natürlich wird darüber hinaus ein Schmerzensgeld fällig, das mit 2.000 Euro zu Buche schlägt. Größere Schäden sind zwar seltener, bedrohen dann aber umso mehr die Existenz.

Unabhängig davon, ob die Beträge wirklich gerechtfertigt sind: Der Trainer muss sich mit der Frage seiner Haftung auseinandersetzen. Viele Anbieter unterschätzen das Risiko eines Schadens. Sicherlich sind Veranstaltungen im Outdoor-Bereich wesentlich risikoträchtiger als in den vier Wänden eines Hotels. Aber das Seminar muss nicht gerade im Hochseilgarten stattfinden, damit etwas passieren kann. Oft reicht schon, dass ein Beamer-Kabel als Stolperfalle im Weg liegt – oder der Trainer ein Glas Wasser in die Tastatur des Teilnehmer-Laptops schüttet. Vielleicht rutscht der Coaching-Klient in der Toilette aus, weil der Boden nass ist.

Für diesen Fall empfiehlt sich der Abschluss einer Haftpflichtversicherung. Denkbar ist eine sogenannte Veranstalter-Haftpflichtversicherung. Sie ist eigentlich für Großveranstaltungen wie etwa Konzerte, Messen oder Ähnliches gedacht. Daraus ergibt sich, dass sie in vielen Fällen „teuer“ ist – denn bei einem Konzert mit 10.000 Gästen ist das Risiko deutlich höher als in einem Seminar.

Bei zwölf Teilnehmern ist die Gefahr einer Massenpanik eher zu vernachlässigen. Daneben gibt es die „normale“ Betriebs-Haftpflichtversicherung. Sie deckt viele – wenn auch nicht alle – Risiken ab, die

im Zusammenhang mit dem versicherten Unternehmen stehen: Der Friseur schneidet ein Ohr ab, der KFZ-Mechaniker vergisst die Radmuttern, die Ladeninhaberin sichert ihre Regale nicht gegen ein Umkippen. Damit nicht nur diese „normalen“ Risiken abgedeckt sind, sondern auch die eines Trainers oder Coachs, sollte er vorher mit seiner Versicherung die Risiken genau besprechen. Eine schriftliche Fixierung ist unumgänglich. Der Versicherungsnehmer sollte dabei so ehrlich wie nur möglich sein. Lieber einige Risiken zu viel abgedeckt als später das Nachsehen haben: Versicherungssummen unter zehn Millionen Euro für Personen- und Sachschäden empfehlen sich nicht. Sollte es dann doch krachen, zahlt der Versicherer neben dem eigentlichen Schaden auch die Kosten des sogenannten passiven Rechtsschutzes. Dabei geht es darum, den gegnerischen Anspruch abzuwehren. Das umfasst zunächst das Honorar eines Anwalts für sein außergerichtliches Tätigwerden. Kommt es später zu einem Gerichtsverfahren, so sind diese Kosten auch gedeckt.

Also noch eine Sorge weniger.

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

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

Rückschau. Um seinen Ruhestand genießen zu können, hat sich Sattelberger ein Haus am Starnberger See gekauft. Ein Journalist, der ihn Anfang 2014 besuchte, schrieb anschließend: „Das Rentnerleben ist eine Strafe für ihn. Er tut alles, um Leerlauf zu vermeiden.“

„Thomas, du bist mein Held“

AUTOBIOGRAFIE. Mit seinem gerade erschienenen Buch „Ich halte nicht die Klappe“ will sich Thomas Sattelberger selbst ein Denkmal setzen (immerhin hat er in einem sehr großen Konzern die Frauenquote eingeführt). Selbstkritik aber gehört nicht zu den Stärken des Biografen, bedauert unser Rezensent.

Natürlich erzählt Sattelberger eine Heldengeschichte: Er hat es aus kleinen Verhältnissen und trotz seiner wilden Jahre in der Außerparlamentarischen Opposition ganz nach oben in der Deutschland AG geschafft. Er ist längst nicht mehr nur der bekannteste Personalmanager der Republik, auch in Berliner Regierungskreisen geht er ein und aus.

Über seine Heldentaten hat er in Interviews Auskunft gegeben, in seinem Buch erläutert er auf 288 Seiten viele Details dazu: Wie er bei Daimler den Ruf als „Papst der Personalentwicklung“ erwarb, wie ihm die Gründung der ersten Corporate University bei der Lufthansa gelang, wie er die Tarifpolitik der Telekom neu ausrichtete - was Timotheus Höttges, damals Finanzvorstand, mit „Thomas, Du bist mein Held“ goutierte - und wie er die Frauenquote erstmals bei einem Dax-Konzern einführte. Das Muster seiner Ich-Erzählung - veni, vidi, vici - wird nur bei Daimler unterbrochen, wo er das Unternehmen mit einer blutigen Nase verlassen musste.

Die spannendste Passage seiner Biografie handelt von seiner Kindheit und Jugend, die er unter das Motto „Ein schwäbischer Rebell“ stellt. Seine Kindheit verlief unaufgeregt, zum Rebell wurde er erst, als er sich 1967 als Gymnasiast in Stuttgart, wo die Familie mittlerweile lebte, der Schülerbewegung anschloss. Sattelberger tut das nicht als „Jugendsünde“ ab, sondern stellt sich seiner Vergangenheit und setzt sich damit intensiv auseinander. Kritik am Kapitalismus, Demokratisierung der Gesellschaft und sexuelle Befreiung waren die Themen, „die mich über Jahre hinweg mitrissen“. Er beschreibt,

wie er als Agitator wirkte, die Schülerzeitung „Rotkehlchen“ herausgab, Flugblätter verteilte und von Joschka Fischer, der nach Frankfurt weiterzog, die Leitung der „Unabhängigen sozialistischen Schülergemeinschaft“ übernahm.

Wie kam es aber dazu, dass der Kapitalismus-Kritiker die Fronten wechselte und eine Ausbildung bei Daimler begann? Im Unterschied zu Fischer, der sich im Umfeld der undogmatischen Linken bewegte und der Politik treu blieb, geriet Sattelberger im Stuttgarter Raum unter besonders schlimme Sektierer innerhalb der Apo: Beim Kommunistischen Arbeiterbund (KAB) ging es nicht mehr um Diskutieren oder Kameradschaft, sondern um Dogmatismus und Einordnung. Der Rebell litt darunter („Das war die Hölle“) und begann sich zu distanzieren, wofür er - im Rückblick - dem KAB dankbar ist. Der Marsch durch die Institutionen, den viele 68er in die Betriebe führten, sei für ihn schon damals kein Motiv gewesen, da er sich sein Leben nicht als Arbeiter vorstellen wollte.

Als Straßenkämpfer zu Daimler

Bei Daimler, einem zentralen Feindbild der Linken, wurde er mit offenen Armen empfangen. Ob er die Kleider der Kapitalismuskritik tatsächlich so schnell ablegen konnte, sei mal dahingestellt. Als entscheidende Erfahrung beschreibt er aber, dass die Verhältnisse im Betrieb nicht so schlimm waren, wie er sich das als Apo-Aktivist vorgestellt hatte. Schon seine erste Stelle im Bildungswesen beschreibt er als „Traumstelle“. Die Grund-

Foto: Sigrid Reicherts





Buchtipp. Thomas Sattelberger: Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage. Murmann Publishers, Hamburg 2015, 288 Seiten, 22,00 Euro.

lage für seine Karriere war gelegt. Was waren die Erfolgsfaktoren seiner grandiosen Karriere? Sattelberger stellt sich gerne als Innovator dar und gibt sich die Attitüde des Unangepassten. Das Buch ist voll davon.

Doch erfolgsentscheidend für seine Dax-Karriere war eine andere Seite von ihm: Er konnte sich schnell auf neue Verhältnisse einstellen, man kann das auch „anpassen“ nennen. Sein Wertesystem war flexibel. Ein gutes Beispiel dafür ist sein Wechsel auf den Vorstandssessel bei der Continental AG, damals die Burg der Shareholder-Value-Denke. Zuvor hatte er dieses Managementmodell abgelehnt, der Wechsel aber war für seine Karriere nützlich: Er konnte sich einen Ruf als harter Personaler aufbauen, ohne den er wahrscheinlich nicht Personalvorstand der Telekom geworden wäre.

Homosexualität erst spät thematisiert

War Sattelberger auch einer der Karrieristen, die alles dem beruflichen Erfolg unterordnen? Sattelberger kommt dieser Gedanke selbst und er schiebt ihn beiseite, um ein anderes Erklärungsmuster anzubieten: Sein Faible für Transformationen. Motiv für seine Wechsel seien Umbruchsituationen gewesen, die hätten ihn gereizt. Doch überzeugt diese Erklärung? Wie wichtig die Karriere für ihn war, zeigt der Blick auf zwei Lebensentscheidungen: Über seine Apo-Vergangenheit redete er erst, als die Stuttgarter Nachrichten das aufdeckten - sein Aufstieg war schon vollzogen. Seine Homosexualität machte er

erst öffentlich, als er bei der Telekom ausgeschieden war und kein Vorstandsamt mehr innehatte.

In der Biografie gibt er Einblick in die Machtspiele der Manager, schildert seine Kontakte zu Vorständen und Aufsichtsräten. Eines aber findet keinen Platz, das in seinem Leben einen großen Raum einnahm: sein Engagement für die Personalszene. Er hat eng mit Hochschullehrern zusammengearbeitet, viele Vorträge gehalten, ein eigenes Netzwerk aufgebaut und die Debatten in der Personalszene vorangetrieben. Er war mit Leidenschaft und Herzblut dabei, und viele Personaler haben sich an ihm orientiert. Das alles hat Sattelberger ausgeblendet. Das wird viele seiner Mitstreiter, beispielsweise aus der Selbst GmbH, bitter enttäuschen. Über den Grund kann man nur spekulieren: Ist seine Herkunft als Personaler für seine weitere Karriereplanung nicht mehr von Nutzen, weil er in die Politik oder Talkshows will? Oder hätte er sich selbstkritisch eingestehen müssen, dass er seine verbandspolitischen Ziele mit der Selbst GmbH nicht erreichen konnte?

Selbstkritik oder auch die Einordnung des Handelns in die jeweilige Zeit gehört nicht zu den Stärken des Biografen. Die Frauenquote war sicherlich seine „historische“ Heldentat. Dass er aber selbst zuvor jahrzehntelang die Führungskräfteentwicklung verantwortet hat und das Thema nicht vorangebracht hatte, darüber hat er nicht wirklich nachgedacht. Die Klippen, die um das Genre Biografie liegen, konnte Thomas Sattelberger jedenfalls nicht souverän umschiffen.

Reiner Straub ●

Keynote-Speaker. Der ehemalige Extremsportler ist heute als Speaker gefragt zu Themen wie „Der perfekte Tag“ oder „Burn-out – vom Funken bis zur Glut.“

„Der perfekte Tag im Unternehmen“

INTERVIEW. Slatco Sterzenbach war Extremsportler und zum Beispiel 17-facher Ironman Finisher. Inzwischen hat der Diplom-Sportwissenschaftler eine Karriere als Motivations- und Gesundheitsexperte eingeschlagen. Auf der Corporate Health Convention in Stuttgart wird er am Dienstag, 19. Mai, den Keynote-Vortrag „Der perfekte Tag im Unternehmen – Energiemanagement 10.0“ ab 13.45 Uhr im Forum C halten.



Fotos: www.lebenskraft.com

In den Medien war kürzlich zu lesen, dass immer mehr Manager schon um vier oder fünf Uhr aufstehen – etwa um E-Mails zu checken, Zeitung zu lesen oder joggen zu gehen. Ist das aus Ihrer Sicht gut und gesund?

Slatco Sterzenbach: Das kommt ganz darauf an, wann sie schlafen gegangen sind. Meine Erfahrung ist, dass viele Führungskräfte nicht entsprechend früh zu Bett gehen, also weniger als sechs Stunden schlafen. In dieser kurzen Zeit können aber nur die wenigsten sehr gut regenerieren. Im Normalfall kommt das ganze Hormonsystem durcheinander, Stresshormone werden vermehrt ausgeschüttet und es kann zu Folgeerscheinungen wie Herzinfarkt oder Schlaganfall kommen. Das merken wir nicht heute, sondern meist erst, wenn es zu spät ist. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass Menschen, die weniger als sechs Stunden schlafen – also chronisch – im Durchschnitt drei Jahre früher sterben. Das ist dann nicht wirklich eine Zeitersparnis.

Und das bedeutet, sechs Stunden Schlaf sind also definitiv das Minimum?

Sterzenbach: Das ist das Minimum, siebeneinhalb Stunden wären optimal. Wenn Menschen ohne Wecker aufwachen, sind sie sogar eher bei neun Stunden. Aber das ist typbedingt, auch eine Frage der Gewohnheit und abhängig davon, wie viel Stress jemand am Tag hat. Kompensiert werden kann es vielleicht durch ein oder zwei Power-Naps. Ich bin ja auch viel unterwegs. Was machen Manager im Flieger? Schlafen.

Sind Frühaufsteher leistungsfähiger, wie einige Studien nahelegen?

Sterzenbach: Das hängt davon ab, in welchem gesellschaftlichen Kontext ich mich bewege. Wenn ich um sieben oder acht Uhr im Büro sein muss, ist es natürlich sinnvoll, mich dahin zu konditionieren. Wenn ich aber ein kreativer Künstler bin und feststelle, dass ich am Abend mehr Ideen habe, ist es okay, wenn ich länger schlafe. Es geht ja um die Schlafmenge. Untersuchungen zum Biorhythmus legen allerdings nahe, vor Mitternacht ins Bett zu gehen. Das ist der einzige Parameter, den man noch hinzuziehen kann.

Ist es vielleicht ihre Fähigkeit zur Selbstdisziplin, die Frühaufsteher erfolgreicher erscheinen lässt?

Sterzenbach: Ich denke Disziplin und Rituale sind sicherlich ein entscheidender Faktor für Erfolg. Die Frage ist immer, was Erfolg für mich bedeutet, was ist für mich sinnerfüllt? Ich kann sehr diszipliniert sein, aber wenn ich dem, was ich tagtäglich tue, keinen Sinn abgewinne, dann kostet es mich trotzdem viel Energie. Auch ein Hamsterrad sieht ja von innen aus wie eine Karriereleiter, die nach oben führt. Da darf ich ruhig mal raustreten und schauen, ist das wirklich die Richtung, die ich einschlagen möchte in meinem Leben?

Auf der einen Seite kritisieren Sie die Arbeitswut und Selbstausschöpfung deutscher Manager, auf der anderen Seite haben Sie sich als Extremsportler auch nicht geschont ...



Slatco Sterzenbach und Katja Sterzenbach.
Gemeinsam sind sie die Sterzenbach GmbH mit Sitz im bayerischen Berg.

Sterzenbach: Ich habe damals, als ich Extremsportler war, beim Training immer sehr auf mich geachtet, auf meine Ernährung, habe mir Massagen und viel Schlaf gegönnt. Extremsport hört sich ja immer so schlimm an und Ironman, natürlich, der Tag selber, die zehn Stunden, das ist purer Stress für den Körper. Danach habe ich immer drei Monate Regenerationszeit eingeplant, weil das Nervensystem sehr belastet wird. Sie geben ja zehn Stunden lang intensivste Impulse ins Gehirn. Das wissen ja viele gar nicht, selbst Marathonläufer, die fangen dann nach zwei Wochen wieder an zu laufen. Ich denke, Extremsport ist in der heutigen Zeit auch für viele eine Form, sich wieder selbst zu spüren, ein bisschen Abenteuer zu spüren, Adrenalin zu produzieren. Beim Coachen habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich viele Manager nicht mehr spüren. Und das ist es auch, was wir wieder lernen dürfen, in uns hineinzuhorchen, hinzuspüren, was tut mir wirklich gut? Letztlich können Sie alle Themen, die ich im Coaching oder in meinen Seminaren bediene, im Bereich Motivation, Bewegung, Ernährung und Entspannung unter einem Begriff zusammenfassen: Achtsamkeit. In jedem Moment wahrzunehmen, was ich tue und wahrzunehmen, ob es sich gut anfühlt.

Wie läuft Ihr perfekter Tag ab?

Sterzenbach: Wenn ich zuhause bin, stehe ich gegen sieben Uhr auf und trinke erstmal zwei große Gläser heißes Wasser, um mein Verdauungssystem durchzuspülen und mein Wasserreservoir aufzufüllen. Dann kommt für mich die sogenannte

Stunde der Kraft, das heißt, ich mache 15 Minuten Yoga, arbeite anschließend mit der Blackroll, das ist eine Art Selbstmassage. Danach meditiere ich 15 Minuten, und plane dann circa 15 Minuten meinen Tag nach dem Motto: Was sind die Dinge, die ich heute voranbringen möchte? Was ist meine Kröte, also der größte Brocken, den ich möglichst schnell, als Erstes, erledigen möchte? Dann nehme ich mir noch zehn Minuten Zeit, um meine Endergebnisse zu visualisieren. Die meisten Menschen laufen ja herum, ohne ein Bild davon zu haben, wo sie

„Auch ein Hamsterrad sieht von innen aus wie eine Karriereleiter.“

hinmöchten, und wundern sich dann darüber, wo sie ankommen. Dann gibt es für mich eine Stunde der Inspiration, so nenne ich das, in der ich mich 30 Minuten fortbilde, mir gute Videos angucke, etwa über Ted.com. Anschließend erschaffe ich selbst etwas, also zum Beispiel Inhalte für meinen neuen Blog, oder schreibe an meinem Buch. Dann gibt es To Dos, vor allem organisatorische Dinge im Büro, E-Mails checken, mit Kunden telefonieren, Telkos vereinbaren, mittags einen Lunch und einen Power-Nap, der gehört immer dazu, danach einen Espresso und ein Stück Zartbitter-Schokolade. Nachmittags dann wieder Büro und anschließend Sport, abends Freizeit.

Interview: Petra Jauch ●



DAS HERRSCHENDE FÜHRUNGSMODELL ...

folgt (laut Studien) dem Think-
Manager-Think-Male-Konzept):



FRAUENQUOTE. Bei der Quote geht es nicht nur um Chancengleichheit für Frauen, sondern auch darum, dass ein modernerer Führungsstil in die Unternehmen einzieht. Letztlich nutzt das auch allen Männern, die das traditionelle Macho-Gehabe im Business ablehnen und die wie Frauen derzeit an eine „gläserne Decke“ stoßen, betont die Autorin unserer Titelgeschichte.

Quotenregelung hilft allen

01.

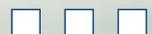
Es verlangt **Härte**. Wer sie zeigt, verdient mehr.

02.

Es setzt auf **Dominanz und Durchsetzungsvermögen**.

03.

Eine **Personenorientierung** wird als „Softy-Haltung“ verspottet.



→ „Politiker, deren Körpersprache auf eine dominante, extravertierte und wenig verträgliche Persönlichkeit schließen lässt, erhalten von ihren Kollegen im Plenum besonders viel Applaus“, meldet die Zeitschrift „Psychologie Heute“ (3/2015). Dazu passt, dass die überwiegende Mehrzahl der Top-Führungskräfte in Deutschland überdurchschnittlich groß ist und sportliche Fitness mehr und mehr zu einem Auswahlkriterium wird, wie die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung am 6. Oktober 2012 in ihrem Artikel „Groß und fit soll der Manager sein“ berichtete. Werden wir hier gerade Zeugen einer Renaissance der alten Führungsstereotype? Und wo bleiben da dann die anderen Männer, die diesem Stereotyp nicht entsprechen? Ergeht es ihnen vielleicht ähnlich wie den Frauen? Beschäftigt man sich mit den soziodynamischen Phänomenen, mit denen Frauen konfrontiert sind, die eine höhere Führungsposition anstreben oder innehaben, dann stellt man fest, dass die soziodynamische Grunddynamik, welche die mittlerweile bekannte „gläserne Decke“ hervorbringt, auch jene (oft jungen) Männer ausbremst, die nicht den gängigen Vorstellungen von (männlicher) Führung, sondern eher einem post-patriarchalen Führungsmodell entsprechen. Wenn das zutrifft (und vieles spricht dafür), dann können auch „neue“ Männer nur in Führungsfunktionen aufsteigen und eine post-patriarchale Führungskultur mitprägen, wenn sich diese Grunddynamiken in den Organisationen ändern. Es darf bezweifelt werden, dass dies angesichts der Veränderungsresistenz dieser Dynamiken in der patriarchal-autoritären Führungskultur gelingen kann – außer über die Frauenquote. Warum braucht man eine

neue Führungskultur? Gerade die deutsche Wirtschaft floriert doch vergleichsweise gut. Aber es gibt eine ganze Reihe von Argumenten. Für einen deutlichen Wandel in der Führungskultur sprechen folgende Argumente:

- Die VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambigue) erfordert neue Managementkonzepte und braucht eine von Empathie getragene Führung.
- Viele Studien wie zum Beispiel die der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv) in Köln mit dem Titel „Arbeit und Leben“ zeigen: Unter Demotivation und Burn-out leiden auch immer mehr Leistungsträger. Ganze Organisationseinheiten werden so gelähmt und beeinträchtigen den Erfolg. Das bestätigen auch die aktuellen Erfahrungen vieler Business-Coachs. Künftig wird ein noch viel größerer Schaden entstehen, wenn Leistungsträger ausfallen.
- Unternehmen zeigen eine bessere Performance (gemessen an Umsatz und Gewinn), wenn sie Frauen in den Vorständen haben. Studien von McKinsey (2007) und Ernst&Young (2012) zeigten deutlich, wie wichtig es ist, dass eine (Führungs-)Kultur offen ist für „Unterschiedlichkeit und Neues“. Weil die Unternehmenskultur anders ist, machen Frauen Karriere und zugleich sind solche Unternehmen erfolgreicher.
- Hinzu kommt ein in die Zukunft weisender Bedarf unserer Gesellschaft, der oft übersehen wird: Wir brauchen nicht nur räumlich mehr Platz für Kinder. Unsere Kinder brauchen mehr Platz in den Herzen der Menschen und ihre Eltern brauchen dazu mehr Platz für sich. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängt dabei nicht nur an der besseren Fremdbetreuung der

Kinder. Sie erfordert auch eine flexiblere Zeitgestaltung im Beruf – zu der viele Eltern bereit wären, wenn dies nicht so arg zulasten ihrer beruflichen Entwicklungschancen ginge. Deshalb hängt die Kinderfreundlichkeit unserer Gesellschaft ganz wesentlich an der Familienfreundlichkeit der Arbeitsverhältnisse. Führungskräfte, denen dies ein Wert ist, werden mehr darin investieren, diesen Wert auch für ihre Mitarbeitenden herzustellen.

- Letztes Argument in dieser Reihe: Wie kann unsere Demokratie nicht nur überleben, sondern sich auch entwickeln, wenn ihre Bürgerinnen und Bürger einen großen Teil ihrer Wachzeit in patriarchal-autoritären Strukturen verbringen?

Wir brauchen also ein verändertes Führungsverhalten, das beschrieben werden kann als team- und mitarbeiterorientiert, partizipativ und kooperativ, offen und fair, sinnstiftend und mit Weitblick, das Vielfalt und Diversität integriert und insgesamt teamfähig ist. Doch Frauen wie Männer, die das repräsentieren, haben eher geringere Karrierechancen!!!

Das patriarchale Führungsmodell schließt auch Männer aus

Die vorherrschenden Erwartungen an Führungskräfte folgen nach wie vor dem Think-Manager-Think-Male-Konzept und orientieren sich am Modell eines Mannes, dessen Frau die Verantwortung für Haushalt und Familie trägt. Dieses immer noch vorherrschende Führungsmodell ...

- verlangt Härte. „In Deutschland heißt Führen, hart zu sein“, zitiert die Süddeutsche Zeitung (6.7.2007) den Wirtschaftspsychologen Felix Brodbeck.

04.

Das Führungsmodell wird stark von **hierarchischem Denken** dominiert.

05.

Die Kompetenz von **Teams** wird zu wenig genutzt. Es gibt einsame Entscheidungen.

06.

Vollzeitarbeit und ständige Verfügbarkeit mit Hang zur **Selbstausschöpfung** wird erwartet.



Seminartipp: „Frauen führen anders“

Offenes Seminar. Zweimal im Jahr führen Dr. Monika Stützle-Hebel, Freising, und Elisabeth Westermann, Münster, das Seminar „Frauen führen anders“ an verschiedenen Orten durch. Informationen zum Seminar gibt es auf www.frauen-fuehren-anders.de.



Foto: ios

Dr. Monika Stützle-Hebel (links) auf einem Trommel-Event. Jeder Teilnehmer musste sich mit seinem Rhythmus gegenüber der Gruppe „durchsetzen“.

Das Training will Frauen darin unterstützen, die feinen, kleinen Widrigkeiten des Führungsalltags in männlich geprägten Organisationen zu entdecken und ihnen angemessen zu begegnen, ohne sich dabei selbst zu verbiegen. Frauen erfahren, wie ihre persönlichen Vorstellungen,

Konzepte und Verhaltensmuster ihr berufliches Handeln bestimmen. Zusammen mit anderen Frauen diskutieren die Teilnehmerinnen, welche Unterstützungssysteme Frauen brauchen und welche Strategien sinnvoll sind, um ihren Führungsstil zu optimieren und ihre persönlichen beruflichen Ziele zu erreichen.

In diesem dreitägigen Seminar sollen die persönlichen Stärken und Ressourcen von Frauen in Führungspositionen entdeckt und eigene Ideen und Handlungsansätze entwickelt werden. Der eigene Führungsstil wird in der Reflexion und Zusammenarbeit mit anderen Frauen optimiert. Das Seminar ermutigt, sich mit der eigenen Identität auseinanderzusetzen und den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln. Dabei profitieren die Teilnehmerinnen von der Begegnung mit Führungsfrauen aus unterschiedlichsten Berufsfeldern.

Die Inhalte des Seminars sind:

- Aktuelles eigenes Führungshandeln
- Führungskompetenzen
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Eigene Berufssozialisation
- Biografische Erfahrungen mit Macht und Führung
- Weibliche Sozialisation und Macht
- Vorbilder der Vergangenheit und Gegenwart
- Unterschiede zwischen Geschlechtern beim Führen
- Führungshandeln von Frauen in einer männlichen Organisation.

Wer Härte zeigt, erhält auch ein höheres Gehalt, belegt eine Studie von Timothy A. Judge, Beth A. Livingston und Charlice Hurrst, die 2012 im „Journal of Personality and Social Psychology“ veröffentlicht wurde. Sie

- setzt auf Dominanz und Durchsetzungsvermögen
- schätzt laut Felix Brodbeck Person-Orientierung als „Softy-Haltung“ gering und erwartet sie von „hervorragenden“ Führungskräften auch nicht
- ist von hierarchischem Denken dominiert. Das zeigt die Studie „Die heilige Ordnung der Männer“ von Gerhard Schwarz aus dem Jahr 2007

- erwartet vom Führungspersonal umfangreiche Präsenz, Vollzeittätigkeit mit 16 bis 20-Stunden-Tagen, allzeitige Verfügbarkeit und uneingeschränkte Mobilität.

Wenn uneingeschränkte Mobilität, ständige Verfügbarkeit, eine ununterbrochene Berufsbiografie und Vollzeittätigkeit erwartet werden, grenzt dies alle aus, die auch Familienarbeit übernehmen – Mütter wie Väter. Dass im Ernstfall eher die Mütter zugunsten der Kinder auf Berufsarbeit verzichten, dürfte auch daran liegen, dass Männern, die dies wollen, kaum Verständnis entgegengebracht wird. Allein schon die Idee eines Vaters,

die Hälfte des gesetzlichen Erziehungsurlaubs zu beanspruchen, macht ihn zum „Weichei“ und stellt seine Führungsqualitäten infrage – so die Recherchen der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, die in dem Artikel „Generation Weichei“ (23.12. 2012) zusammengefasst wurden. Familienorientierung ist für Männer nur im Rahmen von zwei Monaten („Die Zweimonatsväter“) sozial akzeptiert, weil es für zwei Monate Elterngeld gibt. Die Unvereinbarkeit der tradierten Erwartungen mit einer Familienorientierung beeinträchtigt die Aufstiegsmotivation post-patriarchaler Führungstalente. Sie führt zum Rückzug der Frauen aus →

→ der Karriere zugunsten der Kinder und die jungen Männer zahlen einen emotionalen Preis für ihre Anpassung an das männliche Führungstereotyp.

Assessments vernachlässigen „weibliche“ Stärken

Führungskompetenzen, in denen post-patriarchale Männer stark sind, werden nicht als führungsrelevant betrachtet. Aufgrund der tradierten Vorstellungen fallen diese Männer denjenigen, die über Besetzungen zu entscheiden haben, überhaupt nicht ins Auge. Die Gründe dafür sind:

- Weil das tradierte Führungstereotyp Dominanz und Konkurrenzverhalten erwartet, werden die oft hohen Leistungen der Gruppensteuerung, die teamorientierte Menschen erbringen, nicht erkannt. Dadurch haben sie weniger Chancen, als Führungspotenzial wahrgenommen zu werden. Dies dürfte ein wesentlicher Grund sein, warum selbst erfolgreiche Projektleiter in Karriere-Sackgassen landen – ganz entgegen dem vielfach in Unternehmen propagierten Konzept der Projektablaufbahn als neuem Aufstiegsmuster.
- Entsprechend kommen laut Monika Henns Untersuchung („Die Kunst des Aufstiegs“, Campus Verlag 2008) teamorientierte Männer oft nicht einmal für Führungsaufgaben im mittleren Management infrage, während teamorientierte Frauen dafür noch gerne ausgewählt werden.
- Die Konkurrenzkultur selektiert auch dadurch, dass kooperationsorientierte Menschen in ihr nicht „mitspielen“, sondern sich wenn möglich auf Nischen zurückziehen und für die Auswahl „unsichtbar“ werden.
- Männer, die nicht durch Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit auffallen, werden bereits für das untere und mittlere Management seltener ausgewählt, so ein weiteres Studienergebnis von Monika Henn. „Verträglichen“ Männern werden solche Positionen weniger angeboten.
- Männern, die nicht genug „Härte“ zeigen, dürfte es kaum anders ergehen als den Frauen, die mangels Härte für ungeeignet gehalten werden.

- Ein geringeres Interesse an Statussymbolen wird bei Frauen als Mangel an Führungsmotivation fehlgedeutet. Das dürfte Männern, die auf Statussymbole keinen Wert legen, genauso ergehen.
- Bei Assessment-Centern ist fraglich, welchem Führungsbild die Auswahl der Aufgaben und der Beobachtungskriterien folgt („weibliche“ Kompetenzen werden oft nicht erfasst, berichtet Cornelia Edding in dem Fachartikel „Geschlossene Gesellschaft?“ in der OE 4/2014). Sich kürzer zu fassen, mehr zuzuhören, mehr Fragen zu stellen und weniger zu behaupten, ist an sich ein teamförderndes Verhalten – aber es entspricht nicht dem männlichen Führungstereotyp von Sichtbarkeit und Dominanz und Lautstärke.
- Das traditionelle Führungstereotyp impliziert ein generelles, situationsunabhängiges Machtstreben und verwechselt dieses mit Führungsmotivation. Für das Erkennen von Führungsmotivation genügt es nicht, sich durch machtsprüchliches Gehabe in Sitzungen oder kurze Beobachtungsausschnitte eines Assessment Centers beeindrucken zu lassen. Vielmehr können solche Führungstalente nur durch eine differenzierte, längere Beobachtung des Teamalltags identifiziert werden.
- Kooperatives Verhalten wird als Führungskompetenz nicht wahrgenommen, weil es zum Wesen echter Teamarbeit gehört, dass der Beitrag des Einzelnen von außen (ja selbst von innen), wenn, dann nur mit einem dafür sensitiven Blick erfasst werden kann.

Ergänzt und vervollständigt werden diese Selektionsmechanismen, die diese „gläserne Decke“ ausmachen, durch die Ausschluss Tendenzen der männerbündnerischen Kultur einer beträchtlichen Zahl von Führungsgremien. Rituale und spezielle Kommunikationsmuster, spezifische Small-Talk-Themen, Trinkgewohnheiten oder Witze dienen dabei dem Ausschluss von „Out-Sidern“, selbst wenn diese formal dazugehören. Es bestehen kaum Aussichten, dass diese Situation des Ausschlusses sich verändern wird, denn diese soziodynamischen Mechanismen sind gegenüber Veränderungsimpulsen von außen wie auch aus den eigenen Reihen weitgehend resistent:

Die Entscheider halten den Status quo aufrecht und Einzelne andere müssen sich anpassen. Wendet man die „Kanaltheorie“ des großen Psychologen und Gruppendynamikers Kurt Lewins auf die Frage „Wie kommen Führungskräfte in den Vorstand?“ an, dann zeigt sich Folgendes: Diejenigen, die die verschiedenen Aufstiegs-„Kanäle“ kontrollieren und über das Fortkommen der Einzelnen darin entscheiden, sind aufgrund ihrer eigenen sozialpsychologischen Situation unbewusst am Erhalt des Status quo interessiert und weniger daran, Neue in ihre Kreise aufzunehmen. Gerade in sich wandelnden Zeiten ist „Nur keine Experimente!“ die Devise und so wird in den sicher sensiblen Bereichen von Führung lieber nichts Neues ausprobiert.

Anpassungsdruck stabilisiert das System

Andersartigkeit führt in Gruppen leicht in eine Außenseiterposition. Für die Betroffenen bedeutet das einen enormen ständigen emotionalen Stress, der die kognitiven, kreativen wie sozialen Kapazitäten der Person beeinträchtigt. Vor allem in homogenen Gruppen, wie es die Führungsgremien aufgrund ihrer Selektionsmechanismen oft sind, ist es deshalb für Einzelne kaum möglich, über längere Zeit eine solche Außenseiterposition auszuhalten und die eigene Andersartigkeit zu bewahren. Über kurz oder lang werden sie sich anpassen – oder gehen müssen. Dieser Anpassungsdruck ist umso höher, je homogener die Gruppe ist. Weil Anderssein immer auch eine Bedrohung der Gruppenidentität darstellt, ist der Anpassungsdruck auch umso höher, je unsicherer ihre Situation ist, und er steigt mit der Hierarchieebene. Diese Erfahrung haben im vergangenen Jahr eine große Zahl von Top-Führungsfrauen gemacht und ihre Konsequenzen gezogen: sie gingen. Thomas Sattelberger hat das in der Süddeutschen Zeitung (18.8.2014) eindrucksvoll beschrieben. Der SZ-Artikel hieß: „Frauenschwund mit System. Fünf Thesen dazu, warum so viele Vorstandsfrauen in Dax-Unternehmen nach kurzer Zeit gehen mussten.“ Doch gerade die Andersartigkeit wäre der nötige „Stachel“ für die Weiterentwick-

lung der Führungs- und Teamkultur! Ein Anpassungsdruck, der gerne übersehen wird, kommt von den Frauen – als Partnerinnen: Damit die Männer ihre tradierten Rollen verlassen können, müssen auch die Frauen sie aus ihren Erwartungen, zum Beispiel als Haupternährer der Familie, entlassen und entlasten. Das können die Frauen allerdings wohl auch eher, wenn sie selbst Hoffnungen auf eine Karriere haben können, die ihnen entspricht. Zwar drängt eine neue Generation jetzt in die Arbeitswelt, die von anderen Werten geleitet ist. Doch welche Wirkungen sie haben wird, ist noch unbekannt. Es wird spannend sein zu sehen, ob sie sich anpassen oder es schaffen wird, die Kulturen ihren Werten entsprechend zu verändern. Wer darauf nicht warten will, ist auf andere Wege angewiesen.

Nur die Frauenquote kann etwas verändern

Will man überkommene Führungskulturen ändern, braucht es Wege, wie Personen, die Neues verkörpern, in die entsprechenden Gremien kommen und zugleich der Anpassungsdruck innerhalb der Gremien auf sie reduziert werden kann. Erfahrungen mit Diversity-Programmen und gruppendynamischen Prozessen legen nahe, dass es einer „kritischen Masse“ von „andersartigen“ Gruppenmitgliedern bedarf, um Menschen von der Anpassungsdynamik zu entlasten. Diese liegt bei 30 bis 40 Prozent oder mindestens drei Personen. In den entsprechenden Studien von McKinsey und Ernst&Young korreliert ein überdurchschnittlicher wirtschaftlicher Erfolg erst dann mit der Beteiligung von Frauen, wenn mindestens drei Frauen in einem Vorstandsgremium vertreten sind.

Die Veränderungsresistenz patriarchaler Führungskulturen führt also zwingend zu der Einsicht, dass eine „kritische Masse“ an Personen mit modernem Führungsverhalten den Weg in die Führungsgremien finden muss, damit die Führungskultur sich ändern kann. Dass dies nicht auf „natürlichem“ Wege gelingt, sieht man daran, dass „freiwillig“ nur wenigen Frauen der Aufstieg in die entscheidenden Führungsebenen ermöglicht wird. Nur die politische Entscheidung



AUTORIN

Dr. Monika Stützle-Hebel

ist Diplom-Psychologin und seit über 30 Jahren

Expertin für Gruppen- und Organisationsdynamik in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. Sie war acht Jahren lang Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO). Zusammen mit Kollegen und Kolleginnen leitet sie die Organisationsberatung IOS Mensch & Organisation in München.

Dr. Monika Stützle-Hebel

Eschenweg 11, 85354 Freising

Tel. 08161 534728

www.ios-muenchen.de

m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de

(eines Unternehmens, einer Organisation oder der Gesellschaft insgesamt, also der Politik) kann diesen Zustand herbeiführen: über eine Quote, die jenen „anders Führenden“ den Zugang zu den ober(st)en Führungsgremien sichert. Nun gibt es unbestritten auch Männer, die einem neuen, post-patriarchalen Führungsverständnis entsprechen. Aber wie könnte man für sie eine Quotenregelung schaffen? Würde eine solche Quote, so sie denn überhaupt möglich ist, nicht schneller als „Weichei-Quote“ diskriminiert sein als sie überhaupt eingeführt werden kann? Die Reaktionen auf die Frauen-Quoten-Überlegungen geben da wenig Hoffnung. Diese „anderen Männer“ sind also darauf angewiesen, dass sich die veränderungsresistenten Führungskulturen verändern. Das könnte über die Frauen möglich sein, wenn sie in größerer Zahl und eher unangepasst in diese Gremien kommen. Und das geht nur über eine Quote.

Frauen entsprechen mehr der „modernen“ Führungskultur

Über ihre eindrucksvolle Untersuchung mit dem Global Executive Leadership Inventory (GELI) berichteten Herminia Ibarra und Otilia Obodaru unter der

Überschrift „Visionärinnen gesucht“ im Harvard Business Manager (3/2009). Sie wiesen nach, dass weibliche Führungskräfte mehr über mehrere der jene Führungskompetenzen verfügen, die heute gebraucht werden. Dies auch deshalb, weil heute in untere und mittlere Führungspositionen (nicht aber obere!) bevorzugt jene Frauen geholt werden, die flexibel und teamorientiert sind. Frauen achten mehr auf die Work-Life-Balance als Männer – für sich und ihre Mitarbeitenden. Und mit ihnen zögen mehr Sinn für familienfreundliche Arbeitsbedingungen ein, weil auch sie selbst sie brauchen. Das wäre insbesondere der Fall, wenn mehr Frauen mit Kindern in den entscheidenden Positionen wären.

Frauen sind auf jeden Fall anders – als Frauen. Und häufig genug verhalten sie sich in der Führung auch anders und eher so, wie es heute gebraucht wird. Diversity und der Umgang mit Diversity führen als solche bereits zu einer Kulturveränderung und es kommt vor allem darauf an, dass in die bisher eher homogenen Führungsgremien „der Unterschied“ einzieht. Und der ist am eindrücklichsten mit der Unterscheidung der Geschlechter gegeben. Das macht die Frauenquote wirksam! Auch wenn genau deshalb ihre Führungsqualifikation (jedenfalls für die höheren Management-Etagen) infrage gestellt wird: Es wird den Frauen eher zugestanden und sogar geschätzt, dass sie „anders führen“. Männern, die „anders führen“, entsprechen weder dem patriarchal-autoritären Führungsmodell noch dem herrschenden Männlichkeitsstereotyp, womit neben ihrer Tauglichkeit als Führungskraft auch ihre Männlichkeit infrage gestellt wird. Das erhöht den unbewussten Anpassungsdruck auf Männer. Fazit: Vieles spricht also dafür, dass eine Frauenquote für sämtliche Führungsebenen auch die Türen der Top-Führungskreise für jene Männer öffnen könnte, die heute davor stehen bleiben (müssen). Eine Frauenquote nicht nur für Aufsichtsräte, sondern auch für Vorstände und höhere Managementebenen ist sicher nicht die Lösung aller Probleme, aber sie wäre ein unerlässlicher Schritt zu einem evolutionen Sprung in die Zukunft – auch für die Männer!

Dr. Monika Stützle-Hebel ●

Mit beiden Händen Innovationen vorantreiben



FORSCHUNG. Heute mischen Firmen wie Uber oder Apple die Märkte auf. Ihre Stärke ist es, nicht nur Produkte weiterzuentwickeln, sondern neue Märkte zu erschließen. Damit etablierte Unternehmen mithalten können, müssen auch sie Innovation neu denken. Das Konzept der organisationalen Ambidextrie kann dabei helfen – unter der Voraussetzung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammenarbeiten.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass im Zuge der Digitalisierung die etablierten Unternehmen starke Konkurrenz auf ihren Märkten bekommen. So sorgte Apple im Februar für Schlagzeilen: Der Konzern will Autos bauen und hat 100 Autospezialisten eingestellt und abgeworben. Die Reaktion von Daimler-Chef Dieter Zetsche in der Zeitung „Welt“: „Aber wir haben lange Erfahrung im Automobilbau, wir haben das Auto erfunden. Und Erfahrung ist in einem so komplexen Geschäft wie der Autoindustrie mit entscheidend. Wer dort neu einsteigt, hat die nicht.“

In England sollen selbstfahrende Autos ab 2016 in den Testbetrieb gehen – mit vollständiger Anpassung der Verkehrsregeln ab 2017. Bereits im Juli 2014 überraschte Google mit der Vorstellung seines „Driverless Car“.

Dies mögen Einzelbeispiele sein, sie sind aber Teil der Entwicklung, die häufig unter dem Schlagwort Digitalisierung zusammengefasst wird. Viele sprechen auch von einem „Perfect Storm“: Die Gleichzeitigkeit von allgegenwärtigen Technologien wie Smartphones, „Cloud Computing“, Social Media, das Internet

der Dinge und „Big Data“ führt zu ganz neuen Möglichkeiten, die bestehende Branchen vehement verändern und neue Märkte entstehen lassen.

Diese Entwicklung bringt eine wesentliche Herausforderung für Organisationen mit sich: Sie müssen auf der einen Seite ihr bestehendes Produktportfolio kontinuierlich verbessern und auf der anderen Seite durch Exploration neue Märkte erschließen. Dabei geht es für die Unternehmen sowohl um die Defensive wie auch um die Offensive: Sie müssen defensiv vermeiden, disruptiert zu wer-



Innovation. Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig neue Märkte zu erschließen und bestehende Produkte weiterzuentwickeln.

Foto: Natchapon L. / Shutterstock.com

ternehmensführung als auch ein Thema der individuellen Personalführung. Damit sind entsprechend die Personalentwicklung (PE) und die Organisationsentwicklung (OE) gefordert, um organisationale Ambidextrie voranzutreiben.

Exploitation und Exploration

Wie sieht die beidhändige Arbeit aus? Die eine Hand ist für die „Exploitation“ verantwortlich: Sie muss das Tagesgeschäft effizient den Marktbedürfnissen anpassen. Der Begriff „Exploitation“ beschreibt das bewusste Ausnutzen von Investitionen in der Vergangenheit, beispielsweise Investitionen in die Produktentwicklung oder in Patente oder auch in Kundenbeziehungen und funktionierende Prozesse. „Exploitation“ ist sehr wichtig, um die kurzfristige Performance zu sichern, zum Beispiel um Quartalsziele zu erreichen. Sie ist zudem wichtig, um den „Return On Invest“ (ROI) sicherzustellen – also um die in der Vergangenheit getätigten Investitionen in einen positiven „Cash-Flow“ zu überführen. Exploitation ist also für das Überleben der Organisation absolut notwendig. Die Gefahr bei alleinigem Fokus auf „Exploitation“ ist jedoch die mangelnde Anpassung an externe Veränderungen. Um es deutlich zu sagen: Es hilft wenig, der effizienteste Hersteller von Schreibmaschinen zu sein, wenn kein Kunde das Produkt kaufen will. In den vergangenen Jahren haben wir live mit erlebt, wie erfolgreiche Unternehmen wie Nokia nicht ihre Effizienz verloren haben, sondern ihre Relevanz, als die Welle der Smartphones losbrach. Die andere Hand muss darum gleichzeitig „Exploration“ betreiben. Dabei geht es um Dinge wie die Erneuerung der Wissensbasis. Daimler müsste zum Beispiel das Wissen um E-Technologien ausweiten. Bei „Exploration“ entwickelt man zudem neue Märkte und es werden neue Technologien entwickelt. Es geht also darum zu experimentieren. Das sind zugleich die Herausforderungen bei Exploration: Die endlose Suche; das Entstehen von „untoten“ Projekten; niemals ist klar, wann genau der Entscheidungszeitpunkt für eine Umsetzung gekommen ist. Zusammenfassend kann man sagen, es braucht genügend „Exploitation“, um →

den und offensiv darum kämpfen, neue Märkte pro-aktiv zu entwickeln – auch unter Inkaufnahme der Kannibalisierung ihres heutigen Produktportfolios.

Um beim Beispiel Daimler zu bleiben, heißt dies: Natürlich wird das Unternehmen nun nicht aufhören, in seinem Kerngeschäft zu innovieren. Es wird weiter die bestehende Fahrzeugflotte optimieren. Wenn es aber nur auf die traditionelle Autoindustrie setzt, läuft es Gefahr, den nächsten Evolutionsschritt zu verpassen. Daher setzt sich Daimler, wie die anderen Autohersteller auch, mit dem Konzept des fahrerlosen Autos auseinander.

Beidhändige Organisationen

Daimler müsste also künftig in seine Beidhändigkeit, seine Ambidextrie (aus dem Lateinischen für „beide rechts“), investieren. Organisationale Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisa-

tion, einerseits aktuelle Geschäftsanforderungen effizient zu managen und gleichzeitig offen für Veränderung und neue Anforderungen zu sein.

Dieses Konzept wurde bereits in den 1990er-Jahren im Strategiebereich von Harvard-Professor Michael Tushman intensiv bearbeitet. Nicht überraschend kommt die Strategieforschung zum Ergebnis, dass ambidextre Organisationen erfolgreicher sind als solche, die diese Beidhändigkeit nicht beherrschen.

Ambidextrie ist aber nicht nur ein Strategiethema, Julian Birkinshaw von der London Business School zusammen mit Sebastian Raisch haben das Thema in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit dem Thema „Leadership“ betrachtet. Sie gehen davon aus, dass die beidhändige Führung auch Implikationen für die individuelle Führung hat.

Organisationale Ambidextrie ist also sowohl ein strategisches Thema der Un-

→ kurzfristige Ziele einzuhalten, und genügend „Exploration“, um die Zukunft zu gestalten. Apple ist wohl mit Sicherheit ein beeindruckendes Beispiel dafür. Das heutige Mac-Book „Air“ lässt sich auf den Apple-Computer „Lisa“ aus dem Jahr 1983 zurückführen. Es ist also ein Ergebnis von „Exploitation“. Im Gegensatz dazu sind die Einführungen von I-Pod und I-Phone auf Basis von „Exploration“ entstanden.

Strukturelle Ambidextrie

Wie gelangt man zu einer solchen Beidhändigkeit? Welche organisationalen Strukturen sind dafür nötig? Viele Unternehmen gehen den Weg der strukturellen Ambidextrie: Sie trennen das bestehende Geschäft ganz bewusst vom Neugeschäft. Meist führt eine Historie zu diesem Lösungsansatz, die immer ein ähnliches Muster aufweist: Jedes Jahr stellt das Top-Management das Thema „Innovation“ auf die Agenda und fordert die Führungskräfte und Mitarbeiter auf, „Outside the Box“ zu denken und Vorschläge einzubringen. Doch dann folgt meist der Beweis, dass Peter Drucker Recht hatte mit seiner Beobachtung „People do not what is expected, they do what is inspected“ (Menschen tun nicht, was von ihnen erwartet wird, sondern was überprüft wird). Das heißt, unter dem Strich werden die zur Innovation angespornten Mitarbeiter sich darauf fokussieren, die kurzfristigen Leistungsdaten zu liefern. Das führt in der Regel zu Innovation im „Exploitation“-Modus. Nach einigen Iterationen dieses Vorgehens wird das Top-Management nervös, weil eben keine „Out Of The Box“-Ideen verfolgt werden und die große Gefahr der Disruption durch neue Wettbewerber droht.

Viele Unternehmen in Europa legen an dieser Stelle noch einen Zwischenschritt ein: Der CEO besucht das „Silicon Valley“. Dort realisiert er dann: „Das kriegen wir ja nie hin... insbesondere nicht innerhalb unserer aktuellen Organisationsstruktur“. Darum fällt dann die konsequente Entscheidung, eine neue Einheit einzuführen – weit weg vom Tagesgeschäft, damit diese in Ruhe arbeiten kann, ohne von der alten Denke beeinflusst zu sein. Die Leiter dieser Abteilung

kommen genauso konsequent unbedingt von außerhalb der Branche, um den Wissenstransfer zu ermöglichen. Die Einheit wird dann organisational so nah wie möglich am CEO angebunden.

Kontextuelle Ambidextrie

Es gibt aber auch eine Alternative zu diesem Weg. Statt der strukturellen, können sich Unternehmen auch für die kontextuelle Ambidextrie entscheiden. Bei diesem Ansatz geht man davon aus, dass die Führungskräfte selbst entscheiden, ob sie im „Exploitation“- oder „Exploration“-Modus handeln müssen. Für die Führungskräfte bedeutet das konkret: Im „Exploitation“-Modus müssen sie klare Ziele und Meilensteine festlegen, die Feedback-Kultur leben und bei Minderleistung Fehler bestrafen. Im „Exploration“-Modus hingegen geht es vor allem um den Umgang mit Unsicherheit: Ein Explorationsprojekt kann erfolgreich oder nicht erfolgreich sein. Die einzige klare Spielregel, die es zu beachten gilt: Man betreibt Exploration für den Zeitraum X (zum Beispiel drei Monate). Danach folgt eine klare Empfehlung zur Einstellung („kill“) oder zur gezielten Weiterentwicklung („accelerate“). Das funktioniert nur, wenn man zu Beginn eines Explorationsprojekts nicht nach dem ROI fragt. Das ist der entscheidende Unterschied: Exploitation-Projekte ohne

klare ROI-Indikation sollten nicht gestartet werden. Beim Explorationsprojekt darf man die ROI-Frage nicht am Anfang stellen, denn die Antwort kennt zu diesem Zeitpunkt niemand. Diese Frage muss aber unbedingt beantwortet werden, wenn es nach drei Monaten um die Entscheidung „Kill or Accelerate“ geht.

Die Folgen in der Organisation

Sowohl die strukturelle als auch die kontextuelle Lösung haben ihre Vor- und Nachteile. Die strukturelle Lösung geht erst einmal schnell und lässt sich mit wenigen Federstrichen implementieren. Darum ist es nicht verwunderlich, dass viele Organisationen genau diesen Weg wählen. Aber lassen Sie uns diesen Lösungsansatz einmal exemplarisch durchspielen: Die Geschäftsleitung hat beschlossen und verkündet, dass es ab sofort die neue Explorationseinheit gibt, die sich explizit den Herausforderungen disruptiver Innovation in der Branche widmen wird. Die neue Einheit berichtet direkt an den CEO – außerhalb der normalen Forschungs- und Entwicklungsstrukturen. Als Leiter der neuen Einheit wird eine organisationsfremde Person gewählt, die entsprechende Erfahrungen und Erfolge vorweisen kann. (Die internen Kandidaten hatten ja lange genug Zeit, sich zu zeigen.) Das Leitungsteam kommuniziert an alle Stakeholder – insbesondere Investoren – die Tatsache, dass es die Situation im Griff hat: Wir sind fokussiert, eine Gruppe kümmert sich um das Tages-(Kern-)Geschäft, die andere Gruppe um Exploration in neuen Märkten und Technologien. Die Reaktion der bestehenden Organisation kann man sich leicht vorstellen: „Okay, wir kümmern uns um das Kerngeschäft, warten wir mal ab, was von den Future-Leuten so kommt.“ Die Konsequenz ist nicht minder leicht zu prognostizieren: Dienst nach Vorschrift – für die neuen Sachen ist die neue Einheit zuständig.

Wenn dann das Explorationsteam zum Zeitpunkt X mit Lösungsvorschlägen kommt, ist die Reaktion der restlichen Organisation: „Wo kommt denn das jetzt her?“ Man kann dann miterleben, wie der Rest der Organisation sich darauf einrichtet, diese Innovation abzuschießen. Die

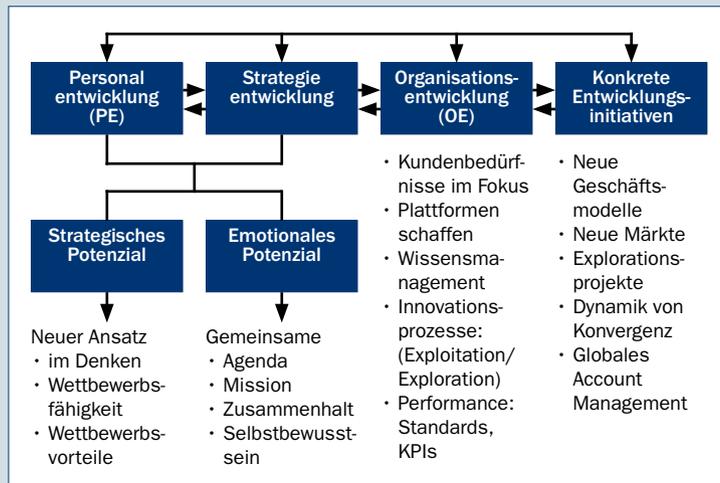
AUTOR



Dr. Jens Maier
ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Verbindung von Leadership- und Organisationsentwicklung. Er ist Autor von „The Ambidextrous Organization: Exploring the new while exploiting the now“ (Palgrave Macmillan, 2015).
Tel. 0041(0)79 6319613
jens.maier@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung

Übersicht. Damit ein Unternehmen ambidextre Fähigkeiten entwickelt, kann die Personal-, Organisations- oder Strategieentwicklung Impulse setzen. Sie müssen dann aber zusammenarbeiten.



Quelle: Jens Maier

Lösung: Die Top-Manager entscheiden über die Implementierung des Vorschlags. Das heißt, die Entscheidung über „Accelerate or Kill“ wird nicht mehr auf der Arbeitsebene getroffen – die Organisation wird entmündigt.

In vielen Organisationen ist zu beobachten, dass der strukturelle Ansatz zu Ambidextrie wieder aufgegeben wird. In der Regel nicht vor großer Öffentlichkeit, sondern durch dezente Nachrichten zur Umstrukturierung: „Person X hat das Unternehmen verlassen, im Rahmen der damit zusammenhängenden Restrukturierung wird das Explorationsteam jetzt innerhalb der Forschungs- und Entwicklungsstruktur berichten...“. Wenn etwas Derartiges passiert, hat die Organisation in der Regel zwei bis drei Jahre verloren, um sich ambidexter aufzustellen.

Die langwierige Variante

Aus dem oben genannten Szenario ergibt sich, dass der strukturelle Ansatz wesentliche Herausforderungen enthält. Somit müsste dann doch alles für den kontextuellen Ansatz sprechen. Doch die kontextuelle Ambidextrie ist durchaus die weitaus schwierigere und langwierigere Variante. Denn der kontextuelle Ansatz hat mit einer funktionierenden Zusammenarbeit von drei Verantwortungsbereichen im Unternehmen zu tun. Getrieben wird sie vom Top-Management, doch den

Schlüssel zum Erfolg halten die Funktionsbereiche Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung.

Das obenstehende Schaubild zeigt, dass neue wertschöpfende Business-Initiativen aus dem Zusammenspiel dieser drei Verantwortungsbereiche entstehen können. Dabei können prinzipiell alle drei Verantwortungsbereiche den Anfangsimpuls zur Veränderung in Richtung Ambidextrie geben. In der Umsetzung sind sie aber immer auf die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen angewiesen. So kann die Personalentwicklung einen ersten Veränderungsimpuls setzen, indem sie Senior-Executive-Programme durch ein Action-Learning-Projekte ergänzt. Dabei kann das Action-Learning-Projekt eine konkrete Business-Development-Initiative darstellen, die bewusst als Exploration aufgesetzt wird. Die PE-Experten sollten sich dabei der Unterstützung der OE-Experten vergewissern, damit sie deren wichtige Erfahrungen zur Umsetzung von Veränderungsinitiativen nutzen können.

Wenn die Strategieentwickler den entscheidenden Impuls geben wollen, brauchen sie ebenso den Schulterschluss mit PE und OE. Denn die Personalentwickler haben den Zugang zur Leadership-Entwicklung und können ihre Programme nutzen, um dem Thema eine Bühne zu geben. Die OE-Experten haben die Kompetenz, konkrete Explorationsteams wäh-

rend der Explorationsphase kompetent als Ratgeber zu unterstützen.

Wenn die Initiative wiederum von OE ausgeht, laufen meist eine Reihe von konkreten Einzelprojekten an. Hier stellt sich dann schnell die Frage der Skalierbarkeit: Wie können die Erkenntnisse aus individuellen Explorationsprojekten gebündelt werden, damit aus den einzelnen Projekten strategisch eine neue Stoßrichtung wird? Wie können aus neuen Prozessen robuste, neue organisationale Fähigkeiten entwickelt werden? Dann ist wiederum die Strategieentwicklung gefragt, dieses Thema in der strategischen Planung zu verankern. Andererseits sollten die PE-Plattformen genutzt werden, um die Erkenntnisse aus diesem Explorationsprojekt zu verbreiten.

Beidhändigkeit ist ein Muss

Aufgrund der einleitend angesprochenen Entwicklungen zum „Perfect Storm“ ist das Konzept der organisationalen Ambidextrie meines Erachtens keine Option – es geht vielmehr nur noch darum, wie sie implementiert werden kann. Organisationen müssen beidhändig sowohl die Herausforderungen im Kerngeschäft bewältigen als auch parallel mit der anderen Hand die Zukunftsfähigkeit der Organisation vorantreiben.

Viele Organisationen lösen die Herausforderung durch eine strukturelle Lösung. Da fast ebenso viele diesen Ansatz wieder aufgeben, scheint jedoch der nachhaltigere Ansatz eine kontextuelle Ambidextrie zu sein. Diese stellt einerseits große Anforderungen an die einzelnen Führungskräfte, die erst lernen müssen, beide Innovationsperspektiven im Auge zu behalten. Andererseits bietet dieser kontextuelle Ansatz eine sehr große Plattform für Experten aus Personal-, Organisations- und Strategieentwicklung, um gemeinsam ihre Expertise einzusetzen. Nun ist es allerdings nicht immer so, dass PE-, OE- und Strategieexperten die besten Erfahrungen miteinander gemacht haben. Eine Grundvoraussetzung, damit kontextuelle Ambidextrie funktionieren kann, ist aber gerade diese Zusammenarbeit und die Bündelung der jeweiligen Kompetenzen.

Dr. Jens Maier ●

Fördern oder trennen? Wann Personalentwicklung lohnt

LOW PERFORMER. In vielen Teams gibt es einen oder mehrere leistungsschwache Mitarbeiter. Führungskräfte und Personalentwickler stecken oft viel Zeit und Geld in die Förderung dieser Sorgenkinder – auch, wenn sich kein langfristiger Erfolg abzeichnet. Wie lange lohnt sich Personalentwicklung, und wann ist es sinnvoller, über Alternativen nachzudenken? Unsere Autoren beantworten diese Frage anhand eines realen Falls.

Jetzt also auch noch Latein – in diesem Fach prangt eine weitere Vier auf Manuels Halbjahreszeugnis. Damit hat der Zehntklässler nun auch im vierten Fach klaren Nachholbedarf. Seit anderthalb Jahren organisieren seine Eltern für ihr Sorgenkind

schon Nachhilfe in den Fächern Mathematik, Biologie und Englisch sowie eine allgemeine Hausaufgabenhilfe. Manuels Noten verbessern sich dadurch leicht; mit größter Not hat er die Versetzung in die zehnte Klasse des Gymnasiums geschafft.

Aber dann bringt die schlechte Lateinnote die Eltern ins Grübeln.

Ist Manuel dauerhaft überfordert oder wird es ihm mit Unterstützung gelingen, den Schalter umzulegen? Sollen die Eltern ihm weiter die Nachhilfe finanzieren und so die Chance auf den höchstmöglichen Schulabschluss erhalten? Oder ist es Zeit über Alternativen nachzudenken?

Viele Eltern kennen solche Überlegungen aus der Kindererziehung. Doch auch Führungskräfte stehen in der Mitarbeiterführung vor ganz ähnlichen Herausforderungen: Sei es, weil sie ein neues Team übernommen haben, in dem ein Mitarbeiter seinen Aufgaben nicht gewachsen ist; weil eine eigene Personalentscheidung sich als unglücklich entpuppt hat oder weil Aufgabengebiete neu zugeschnitten wurden und einem Mitarbeiter nicht mehr liegen. Immer stellt sich die Frage: Wie kann man mit Mitarbeitern umgehen, die strukturell ihre Aufgaben nicht ausreichend erfüllen und auch nur geringe Entwicklungsfortschritte zeigen? Wie lange sollte man versuchen, einen Mitarbeiter durch Entwicklungsmaßnahmen zu befähigen? Und wann ist es angezeigt, Alternativen, zum Beispiel eine Versetzung, Rückstufung oder Kündigung, in Betracht zu ziehen?

Zugegeben, der Vergleich zwischen Führungskräften und Manuels Eltern hinkt. Denn die persönliche Bindung zwischen Eltern und Kindern ist im Allgemeinen bedeutend stärker. Auch besteht zwischen beiden Parteien kein formeller Kontrakt und Eltern können – und wollen – kaum ihr Kind durch ein anderes „ersetzen“. Entscheidungspsychologen bezeich-

Tipps: rechtzeitig gegensteuern

Handlungsanregungen. Mitarbeiterleistung und -potenzial sollten nicht erst dann ein Thema sein, wenn sich Probleme abzeichnen. Was Vorgesetzte tun können, um vorzubeugen beziehungsweise rechtzeitig gegenzusteuern.

Tipp 1: Mitarbeiter-Potenzial vorab einschätzen

Um den Mitarbeiter gar nicht erst in eine unangenehme Überforderungssituation zu bringen, sollte bei Beförderungsentscheidungen nicht nur die Leistung auf der aktuellen Position berücksichtigt werden. Unternehmen mit einer guten Personalpolitik schätzen auch das erwartete Potenzial für die nächsthöhere Stelle ein und berücksichtigen dies bei der Personalentscheidung.

Tipp 2: Anforderungen frühzeitig transparent machen

Bei allen Maßnahmen gilt es, Transparenz zum Mitarbeiter herzustellen. Wenn Potenzial- und Entwicklungsanforderungen frühzeitig und klar kommuniziert, verbindliche Vereinbarungen getroffen und nachgehalten sowie Konsequenzen aufgezeigt werden, dann kommen diese nicht als Überraschung und können im Idealfall im Einvernehmen mit dem Mitarbeiter getroffen werden.

Tipp 3: Entwicklungs-Verantwortung teilen

Wenn sich die Entwicklung trotz aller Mühen schwierig gestaltet, sollten Führungskräfte sich klar machen, dass die Verantwortung dafür nicht nur bei ihnen, sondern auch beim Mitarbeiter liegt. Dieser Verantwortung müssen beide gerecht werden, bevor Alternativen betrachtet werden.



Fehlbesetzung? Bei schlechten Leistungen kann Personalentwicklung helfen – doch nicht in allen Fällen.

nen aber in beiden Fällen die Tendenz, an einmal getroffenen Beschlüssen festzuhalten, beziehungsweise Bestätigungen für einmal getroffene Entscheidungen zu suchen, als „Confirmation Bias“. Die Tatsache, dass es außerdem äußerst schwer fällt, in der Vergangenheit getätigte Investitionen abzuschreiben und ausschließlich künftige Kosten und Nutzen zu kalkulieren, bezeichnen sie als „Sunk-Cost-Fallacy“.

Fallbeispiel: Teamleiter findet nicht in seine Führungsrolle

Wir wollen die Fragestellung „Entwicklung fortsetzen oder einen Schlussstrich ziehen?“ anhand eines konkreten Beispiels aus der Praxis betrachten. Das reale Beispiel haben wir mit leichten Anpassungen aus unserem Buch „Führen live“ (Haufe 2014) übernommen. Die Namen der Protagonisten wurden geändert. Rolf war vor drei Monaten aus der Mitarbeiterrolle zum Teamleiter im Kun-

denservice befördert worden. Als Fachkraft war er sehr erfolgreich gewesen, in seine neue Position als Führungskraft schien er dagegen noch nicht gefunden zu haben. Immer häufiger bemerkte seine Chefin Sophie, dass ihm grundlegende Führungsvoraussetzungen wie Analysefähigkeit, Belastbarkeit und Flexibilität im Verhalten fehlten.

So hatte sie beispielsweise mehrfach emotional aufgeladene Reaktionen von Rolf in Situationen bemerkt, die dringend rationale Entscheidungen erfordert hätten. Gleichzeitig mangelte es ihm auch an Struktur. Rolf setzte zu wenig Prioritäten, hielt Timelines nicht ein und setzte Anweisungen nicht um.

Die Arbeitsergebnisse seines Teams lagen im innerbetrieblichen Vergleich konstant im unteren Leistungsmittelfeld. Das war zwar kein akuter Grund zur Besorgnis, aber dauerhaft nicht tragbar. Inzwischen beschwerten sich mehrere Mitarbeiter über Rolfs angeblich respektlosen Ton und „herrschaftlichen Umgang“. In

Teamsitzungen blockte er offenbar hilfreiche Verbesserungsvorschläge seiner Mitarbeiter mehrmals rüde ab mit dem Hinweis, die Entscheidung treffe immer noch er. Während eines laufenden Bewerbungsgesprächs beobachtete Sophie, wie Rolf ohne Erklärung den Raum verließ, um etwas zu trinken zu holen. Obwohl ihn Sophie später rügte und ihm erklärte, warum ein solches Verhalten dem Bewerber gegenüber unhöflich und für das Unternehmen nicht repräsentabel sei, zeigte sich Rolf uneinsichtig.

Spätestens an diesem Punkt stellte sich Sophie zum ersten Mal die Frage, ob sie weiterhin an Rolfs Entwicklung festhalten oder andere Alternativen wie zum Beispiel seine Versetzung oder auch Rückstufung einleiten sollte. Nach sorgfältiger Abwägung entschied sie sich, die nächsten sechs Monate weiter in die Entwicklung ihres Teamleiters zu investieren: Sie nahm sich viel Zeit für Coaching-Gespräche mit Rolf, begleitete ihn in Entscheidungsprozessen und gab ihm Hilfestellung, wo sie nur konnte. Zeitweise investierte sie bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in seine Weiterentwicklung.

Doch lohnt sich eine solche Investition? Ist ein solcher Aufwand für einen einzelnen Mitarbeiter zu rechtfertigen? Vor Betrachtung dieser Frage sollte zunächst sichergestellt werden, dass die mangelnde Leistung des Mitarbeiters nicht primär durch äußere Faktoren, wie zum Beispiel Schwierigkeiten an Schnittstellen, aktuelle private Probleme oder fehlende finanzielle Ressourcen bedingt ist. Wenn feststeht, dass die Leistung tatsächlich direkt auf den Mitarbeiter zurückzuführen ist, sollte eine bewusste Entscheidung getroffen werden. Wir empfehlen, die Entscheidung über weitere Entwicklungsschritte von einer Reihe von Faktoren abhängig zu machen, die wir in der Checkliste auf Seite 31 genauer erläutern.

Analyse: Wie sollte die Vorgesetzte entscheiden?

Welche Empfehlung können wir auf Basis dieser neun Faktoren für das Beispiel von Sophie und Rolf geben? Wenn wir die einzelnen Analyse-Fragen beantworten und abschließend jeden Faktor per Ampelsys- →

→ thematik mit rot, gelb oder grün bewerten, ergibt sich folgendes Bild.

- **Geschäftssituation:** Die aktuelle geschäftliche Situation lässt es offenbar zu, Zeit und Geld in Rolfs Entwicklung zu investieren. Das Team liefert mittelmäßige Ergebnisse – dies hat Sophie berücksichtigt, bevor sie entscheidet, das sechsmonatige Entwicklungsprogramm zu starten. **Bewertung: grün**
- **Führungsspanne:** Die Anzahl von Sophies Mitarbeitern kennen wir nicht. Nehmen wir an, dass Sophie ein kleines Team von drei Teamleitern führt: Selbst in diesem Fall wären 50 Prozent der Arbeitszeit für eine Person über ein halbes Jahr deutlich zu viel, da sie neben der Mitarbeiterführung natürlich auch noch andere Aufgaben hat. Sie müsste also zumindest den Zeiteinsatz korrigieren. **Bewertung: gelb**
- **Fortschritt:** In den ersten drei Monaten scheint bei Rolf keine Entwicklung stattgefunden zu haben: Er missachtet direkte Anweisungen und sieht auch nach erklärenden Gesprächen keinen Verbesserungsbedarf. Dies spricht eindeutig gegen weitere Entwicklungsbestrebungen. **Bewertung: rot**
- **Leidensträger:** Im Moment scheint es keine akuten externen Leidensträger zu geben. Über Rolfs Kollegen haben wir keine Informationen, seine Mitarbeiter beschwerten sich aber bereits über ihn. Hier besteht in den kommenden sechs Monaten zumindest die Gefahr weite-

rer Unzufriedenheit beziehungsweise sogar weiterer Schäden (weil etwa Leistungsträger kündigen). **Bewertung: gelb**

- **Positionsbewertung:** Auch wenn es im Einzelfall natürlich Ausnahmen gibt: In der Regel ist eine einzelne Teamleiterfunktion für den Gesamterfolg eines Unternehmens nicht direkt als kritisch einzustufen. Auch scheint es keine Pläne zu geben, Rolfs Position zu erweitern. **Bewertung: grün**
- **Spezifische Kenntnisse:** Rolf gilt nach wie vor als sehr gute Fachkraft, an Führungsfähigkeiten scheint es ihm hingegen deutlich zu mangeln. Da er als Führungskraft fachliche Qualitäten weniger braucht, wäre er entsprechend seiner Stärken als Fachkraft deutlich besser eingesetzt. **Bewertung: rot**
- **Alternativen:** Die Frage der Alternativen kann für den konkreten Fall nicht beantwortet werden. Idealerweise gibt es einen High-Potential-Pool und/oder ein Talent-Management-Programm in der Organisation, aus dem Mitarbeiter mit grundlegenden Führungsfertigkeiten nachrücken könnten. In nicht wenigen Unternehmen herrscht in diesen Pools „Stau“, weil alle weiterführenden Positionen besetzt sind. Rolf durch ein neues Talent zu ersetzen, kann hier also ein positives Signal sein, welches zeigt, dass sich Leistungsmotivation lohnt. **Bewertung: gelb**
- **Kosten:** Die finanziellen Konsequenzen für die Personalentwicklung sind

auf Teamleiterebene einerseits noch überschaubar, andererseits über einen Zeitraum von sechs Monaten – insbesondere für ein kleineres Unternehmen – hoch. Außerdem müsste überprüft werden, welchen finanziellen Schaden Rolf und sein Team verursachen könnten. Ein abschließendes Urteil ist auf Basis der Daten nicht möglich. **Bewertung: gelb**

- **Menschliche Komponente:** Im vorliegenden Fall bleibt unklar, wie wichtig Rolf seine Teamleiterposition ist. Da wir jedoch nichts Gegenteiliges wissen, wollen wir davon ausgehen, dass ihm an der Position gelegen ist und er eine Rückstufung verhindern möchte. **Bewertung: grün**

Entsprechend dieser Analyse kommen wir – anders als Sophie – zu dem Schluss, dass in Rolfs Fall eine weitere Personalentwicklung über sechs Monate nicht angezeigt ist, sondern eine Rückstufung zur Fachkraft angestrebt werden sollte. Ausschlaggebend ist der in der ersten Phase ausbleibende Entwicklungserfolg und der nicht gezeigte Veränderungswille.

Entscheidung: weitere Entwicklung oder Rückstufung?

Wie hat sich das Beispiel in der Realität weiterentwickelt? Sophie versuchte mit zahlreichen Mitteln, Rolf in seiner Führungsposition zu entwickeln. Als nach beinahe sechs Monaten sein Team zu zerbrechen drohte und die negative Stimmung auch auf geschäftsrelevante Prozesse übersprang, beschloss sie, den Schnitt zu machen. Sie betrieb den aufwendigen Prozess der Rückstufung von Rolf auf eine Fachposition. Wenige Monate später verließ Rolf, enttäuscht von seiner beruflichen Entwicklung, das Unternehmen.

Das Beispiel zeigt: Eine einfache, allgemeingültige Heuristik, um aus den neun Antworten eine direkte Entscheidung abzuleiten, gibt es nicht. Viele Quantifizierungen müssen auch in der Realität eher spekulativ bleiben. Dennoch: Die Liste der Fragen kann Führungskräfte bei der Bewertung schwieriger Fälle unterstützen und helfen, ihre Entscheidung zu systematisieren.

Ben MacKenzie, Thomas Saller ●

AUTOREN



Ben MacKenzie
unterstützt als
Führungskräfte-
Trainer und Orga-
nisationsberater

Führungskräfte in ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung und begleitet Teams beim Aufbau einer effizienten Zusammenarbeit. Davor fuhr er als Schiffsführer auf traditionellen Großseglern zur See.

Tel. 0031 658861705

ben.mackenzie@foersterundnetzwerk.de

www.foersterundnetzwerk.de



Thomas Saller
arbeitet seit mehr
als zehn Jahren
als Führungskräfte-
Trainer, Coach und

Berater mit Führungskräften aus Wirtschaft und öffentlichen Organisationen. Außerdem unterrichtet er an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland die Leadership, Change Management und Strategic HR-Management.

Tel. 0152 09881277

thomas.saller@foersterundnetzwerk.de

www.foersterundnetzwerk.de

Checkliste: entwickeln oder trennen?

Analysefaktoren. Um sich darüber klar zu werden, ob sich die Förderung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft weiterhin lohnt oder eine Versetzung, Rückstufung oder Trennung sinnvoller ist, sollten sich die Personalverantwortlichen die folgenden Fragen stellen.

Faktor 1: Geschäftssituation

- Wie ist aktuell die Geschäftssituation in meinem Bereich?
- Wie viel Zeit und Budget kann ich investieren?
- Verkraftet mein Geschäft Ausfälle oder Minderleistung über eine gewisse Periode?

In großen Unternehmen mit stabiler positiver wirtschaftlicher Entwicklung lässt sich die Entscheidung für längere Entwicklungsprozesse eher treffen als in kleinen Firmen und in Branchen, die stark von Wettbewerb geprägt sind.

Faktor 2: Führungsspanne

- Wie viele Mitarbeiter führe ich insgesamt?
 - Wie viel Zeit bleibt mir noch für die Führung anderer Mitarbeiter, wenn einer von ihnen viele Ressourcen bindet?
 - Reicht die Zeit aus, um den anderen gerecht zu werden?
- Eine positive Entscheidung kann eher getroffen werden, wenn die Führungskraft ein kleines, stabiles Team mit hoher Kohäsion führt, dessen andere Mitglieder sehr reif sind und somit weniger Aufmerksamkeit benötigen.

Faktor 3: Entwicklungsfortschritt

- Wie motiviert ist der Mitarbeiter, sich zu entwickeln?
- Welche Fortschritte hat er bereits gemacht?
- Sind diese Fortschritte vielversprechend genug, um weitere Ressourcen zu investieren?

Als Faustregel sollten innerhalb von zwei bis vier Wochen objektiv und von Dritten beobachtbare Verhaltensänderungen in zumindest einem der Bereiche erkennbar sein.

Faktor 4: Leidensträger

- Wer leidet unter der aktuellen Situation?
 - Ist diese Situation über eine gewisse Zeit tragbar?
- Ein wichtiger Grund, sich gegen lange Entwicklungsprozesse zu entscheiden, ist, dass externe Partner (Kunden, Investoren) unter der Situation leiden. Doch auch interne Kollegen sollten nicht übermäßig belastet werden, da auch hier Probleme entstehen können (Burn-out, Kündigung).

Faktor 5: Positionsbewertung

- Wie wichtig ist die Position des Mitarbeiters strategisch?
- Wie werden sich die Bedeutung der Position und die Anforderungen an den Positionsinhaber entwickeln?
- Inwiefern traue ich dem jetzigen Stelleninhaber die Anpassung an künftige Herausforderungen zu?

In wichtigen Positionen sollte der Mitarbeiter das Potenzial mitbringen, auch künftige Herausforderungen zu meistern.

Faktor 6: Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten

- Besitzt der Mitarbeiter bestimmte Fähigkeiten oder spezifisches Wissen, das schwer zu ersetzen ist?
 - Gibt es Teilbereiche, in denen er besondere Stärken hat?
 - Besitzt der Mitarbeiter spezifische Fähigkeiten oder Wissen, das für eine andere Position besser geeignet ist?
- Ist das Wissen des Mitarbeiters schwer zu ersetzen, lohnt es sich, länger in die Entwicklung zu investieren. Der Blick auf seine Stärken kann neue Richtungen bezüglich seiner Entwicklung oder einer Anpassung der Stelle aufzeigen.

Faktor 7: Alternativen

- Welche Möglichkeiten zur Neubesetzung gibt es?
- Je mehr qualifizierte Bewerber es gibt, desto eher kann neu besetzt werden. Lassen Position oder Branche dies nicht zu, muss länger in die Entwicklung investiert werden.

Faktor 8: Kosten

- Welche finanziellen Belastungen entstehen durch umfangreiche Personalentwicklung (Ausfälle von Arbeitszeit, Kosten für Coaching und Training sowie Kosten für Fehlentscheidungen des Mitarbeiters)?
 - Welche finanziellen Belastungen entstehen durch eine Neubesetzung der Stelle (Abfindung, Kosten für die Nachbesetzung, entgangene Umsätze in der „Karenzzeit“)?
- Wir empfehlen, nur dann zu kündigen, wenn die Kosten für die weitere Entwicklung bedeutend höher sind als jene für eine Neubesetzung – denn eine gelungene Entwicklung kann alle Beteiligten stark motivieren. Zudem kann eine Kündigung das Image des Arbeitgebers beschädigen.

Faktor 9: Menschliche Komponente

- Was wünscht sich der Mitarbeiter? Gefällt ihm die Stelle, möchte er sie behalten? Gäbe es Alternativen für ihn?
 - Was bedeuten ihm Personalentwicklung und aktuelle Position, was eine Herabstufung oder Versetzung?
 - Tut man dem Mitarbeiter mit der Personalentwicklung einen Gefallen, wenn grundlegende Fähigkeiten fehlen?
- Wir empfehlen in einem intensiven, ruhigen Gespräch zu eruieren, ob der Mitarbeiter sich in der aktuellen Rolle wohlfühlt und ob es gesichtswahrende Alternativen gibt.

Nachwuchs: Lernen an echten Problemstellungen

PROJEKT „NEXT GENERATION“. Ein Mittelständler beauftragte seine Nachwuchskräfte, in einer internen Weiterbildung die bestehenden Veränderungsprozesse zu analysieren und Vorschläge für neue zu machen. Diese Lernprojekte haben die Selbstverantwortung und Initiative der jungen Chefs gefördert und auch noch einen konkreten Nutzen für die Organisation gebracht.

Zukunft. Den Jungen gehört die Zukunft – auch im Business. Projektlernen sollte Teil der Vorbereitung auf morgen sein.



Foto: Subbotina Anna / Shutterstock.com

Wie sieht unser regionaler und weltweiter Markt in zehn oder gar 20 Jahren aus? Welche Produkte und Leistungen können wir dann verkaufen? Das kann kein Unternehmen vorhersagen. Klar ist nur: Die Rahmenbedingungen werden sich künftig noch schneller ändern und die Weichen werden von den Managern noch häufiger als heute immer wieder neu gestellt werden müssen.

Change-Management ist Teil aller Nachwuchsprogramme

Es hilft, sozusagen „intuitiv“ erkennen zu können, wann Kurskorrekturen (insbesondere in Bezug auf die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung) nötig werden. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern in Zukunft eindringlicher als derzeit üblich vermitteln können, warum gewisse Änderungen des persönlichen Verhaltens oder der Marktbearbeitung nötig sind. Und außerdem müssen Führungskräfte besser denn je Changeprojekte und -prozesse planen, initiieren und gestalten können. Das ist den meisten Unternehmen bewusst. Deshalb ist das Thema Change Management heute ein integraler Bestandteil fast aller Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.

Doch wie kann im Rahmen eines solchen Programms das Thema Change Management nicht nur theoretisch geschult, sondern für die Teilnehmer auch als Prozess erfahrbar gemacht werden? Das fragte sich ein 900 Mitarbeiter zählendes High-tech-Unternehmen, das schon seit eini-

ger Zeit mit einem rasanten technischen Fortschritt konfrontiert ist. Entsprechend schwer planbar ist für das Familienunternehmen die Zukunft – und sei es nur über einen Zeitraum von zehn Jahren. Trotzdem möchte die Unternehmensleitung bereits heute die Weichen dafür stellen, dass das Unternehmen auch in der „nächsten Generation“ gesund und marktfähig ist. Deshalb startete es 2012 einen Kulturwandel in Richtung Leadership und Projektkultur, um den aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen besser begegnen zu können – mit selbstverantwortlich agierenden Mitarbeitern, die eigeninitiativ Ideen und Potenzial einbringen.

Zusammen mit dem Machwüth Team International MTI, Visselhövede, wurde ein Prozess gestartet, der zuerst einmal die künftigen Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte definierte. Anschließend wurde ermittelt, inwieweit das Ist-Profil der Führungskräfte noch vom Soll-Profil abweicht, um die Führungskräfte gezielt und individuell zu fördern. Außerdem startete das Unternehmen für den Führungsnachwuchs ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit Namen „Future Leadership Program“ (kurz FLP). Dieses besteht aus sechs Trainingsmodulen mit folgenden Titeln:

1. Grundlagen der Führung (inklusive Erstellung individueller Persönlichkeitsprofile sowie individueller Coachings)
2. Rolle und Verantwortung der Führungskraft
3. Kommunikation und Soft Skills
4. Teamführung und -entwicklung
5. Arbeitsrecht für Führungskräfte
6. Change Management.

Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm startete also mit Bausteinen, bei denen der Fokus auf der Persönlichkeit der Teilnehmer lag, wendete sich dann den Themen Kommunikation und Team zu, bevor schließlich das Gesamtunternehmen immer stärker in den Blick geriet. Anfang 2014 ging es bei einer FLP-Gruppe nach dem dritten Trainingsmodul darum, dass sich diese noch stärker vernetzt und ins Unternehmen einbringt. Die Frage war: Sollte das Unternehmen das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm so fortsetzen wie bisher oder sollte es einen starken Impuls hin zur mehr Eigen-

verantwortung der Gruppe setzen, der das Team-Building befeuert und einen Mehrwert für das Unternehmen schafft – zum Beispiel, weil die Gruppe in einem Projekt ein für das Gesamtunternehmen relevantes Thema bearbeitet?

Junge Führungskräfte starten ein eigenes Lernprojekt

Im Dialog mit den FLP-Teilnehmern und dem Personalbereich des Unternehmens wurde beschlossen, das Konzept zu ändern und im Workshop-Modul 4 im Mai 2014 ein Projekt zu initiieren, das das klassische Vorgehen bei einem Managementprozess mit den Besonderheiten eines zukunftsorientierten Change-Prozesses kombiniert. Entschieden wurde: Die FLP-Gruppe soll ein Projekt mit Namen „Next Generation“ durchführen, in dem unternehmensweit mittels Interviews ermittelt wird:

- Wie wird aktuell die Situation des Unternehmens in den verschiedenen Bereichen gesehen?
- Wie sieht aus deren Warte die Zukunft des Unternehmens aus (2025)?

Die Ergebnisse der Erhebung sollten ins Unternehmen zurückgespiegelt werden, um als Basis für weitere unternehmensentwicklerische Maßnahmen zu dienen. Mit dem Projekt verbundene Lern- und Entwicklungsziele für die FLP-Teilnehmer waren:

- Sie sollen anhand eines unternehmensrelevanten Themas beispielhaft ein Change-Projekt praktisch planen, managen und steuern.
- Sie sollen sich in diesem Prozess gemeinsam den Umgang mit (Change-) Management-Werkzeugen erproben, die das Unternehmen künftig braucht.
- Sie sollen eigenständig eine Aktionsforschung durchführen, deren Ergebnisse Betroffenheit auslösen und für die weitere Entwicklung genutzt werden können.

Der gesamte Prozess wurde firmenintern von der Personalentwicklung und dem externen Berater begleitet. Ende Mai 2014 startete das Projekt. Im ersten Schritt wurden Situationserfassungen in zehn unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen durchgeführt, um einen repräsentativen Überblick über das Gesamtunternehmen

zu erhalten. Von Vorteil war hierbei, dass die FLP-Gruppe aus 12 Führungsnachwuchskräften aus den unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen des Unternehmens bestand – darunter gewerbliche und kaufmännische Bereiche. Vorbereitet wurde die Situationserhebung im Workshop „Teamführung und -entwicklung“, weil nur ein „funktionierendes“ Team eine solche Aufgabe neben der Alltagsarbeit bewältigen kann.

Die Situationserhebung erfolgte in Form von Interviews. Methodisch orientierte sich das Vorgehen an den Grundsätzen der Aktionsforschung und dem U-Modell von Otto Scharmer. Lern- und Entwicklungsziele für die Teilnehmer waren hierbei unter anderem:

- Die Teilnehmer setzen sich aktiv mit den verschiedenen Sichtweisen des Unternehmens und seiner Bereiche sowie deren Zukunft auseinander und verdichten die gewonnenen Erkenntnisse,
- sie lernen, systematisch eine Situation zu erfassen und Diagnosetools (auch für Change- und Innovationsprozesse) anzuwenden,
- sie erkennen und reflektieren „blinde Flecken“, Denk- und Verhaltensmuster sowie Chancen für Veränderung und Innovation in der Organisation,
- sie setzen sich mit der jetzigen und der angestrebten künftigen Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen auseinander.

Die Aktionsforschung selbst wurde in bereichsübergreifenden Befrager-Tandems durchgeführt. Diese bestanden aus je zwei FLP-Teilnehmern, deren Arbeitsbereiche im Unternehmen eher wenige Berührungspunkte haben – um auch eine „Außen“-Sicht zu erhalten. Dieser Mix führte zu einem tiefergehenden Verständnis; außerdem zu Aha-Erlebnissen, wie der andere Bereich arbeitet.

Interviews in den Bereichen bringen Klarheit

In der ersten Phase wurden 50 Interviews in zehn Fachbereichen und -abteilungen durchgeführt. Kernfragen der Interviews waren: Wo stehen die Abteilung/der Bereich und das Unternehmen heute?, Wie wird die Situation in 2025 aussehen? Wie stellen wir uns die „nächste Generation“ →

→ in dem Unternehmen vor?. Meist wurden drei oder vier Interviews pro Bereich oder Abteilung geführt. Die Befragten sollten möglichst unterschiedlich sein – zum Beispiel hinsichtlich ihres Alters und Geschlechts sowie ihrer Betriebszugehörigkeit. Befragt wurden Kollegen aller Hierarchiestufen. In der Regel wurden die Interviews zu dritt geführt. Das heißt, die interviewte Person wurde von einem Tandem befragt. Ein Tandem-Mitglied führte das Gespräch, das andere protokollierte die Antworten. Die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse wurden anschließend zunächst im Tandem und danach in der FLP-Gruppe reflektiert. Letzteres geschah schwerpunktmäßig im sechsten und letzten FLP-Trainingsmodul „Change Management“.

Workshops zur Auswertung

Im September 2014 wurden die Ergebnisse der Erhebung in einem Workshop ausgetauscht und verdichtet. Danach wurden die bereichsspezifischen Ergebnisse weiter ausformuliert. Hierbei zeigte sich bereits: Das gemeinsame Projekt hat das Teambuilding in der FLP-Gruppe stark forciert. Die Teilnehmer fühlen sich gemeinsam für die Ergebnisse verantwortlich und betrachten das Projekt als ihr „Baby“. Das letzte Modul des

Führungskräfte-Entwicklungsprogramms „Change Management“ war als Change-Workshop gestaltet. Dort wurden die Ergebnisse der Erhebung mit Change-Tools bearbeitet:

1. Auswertung der Ist-Analyse
2. Anwenden der Planung(stools) zum Change-Prozess
3. Erarbeiten des Soll-Zustands, Vision, Zukunftstrends/-szenarien
4. Definition von Baustellen und Entwicklungstrends sowie erster Schritte/Handlungsfelder
5. Vorbereiten der Präsentation vor dem Management.

In dem Workshop wurde mithilfe der Walt Disney-Methode auch eine Vision für das künftige Unternehmen nebst mehreren Zukunftsszenarien entworfen. Dabei zeigte sich: Trotz der recht großen Unterschiede bei der Ist-Einschätzung in den Bereichen existiert ein erstaunlich einheitliches Zukunftsbild 2025 – und dieses könnte eine solide Grundlage für die künftige Unternehmensvision sein. Die Ergebnisse der Erhebung und Projektarbeit wurden unmittelbar nach dem Workshop dem oberen Managementkreis des Unternehmens präsentiert. In dieser Präsentation stellten die FLP-Teilnehmer ihre bereichsspezifischen Ergebnisse vor. Dabei zeichneten sie ein durchaus heterogenes Unternehmensbild und sprachen auch Defizite klar an – so zum Beispiel Unterschiede bei der Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungsebenen und Bereichen.

Junge Führungskräfte starten ein eigenes Lernprojekt

Die Manager waren von der Qualität und Quantität der Arbeit begeistert. Die Befragungsergebnisse, so ihr Votum, zeigten klar, wo bereits angestoßene Veränderungsprozesse voll im Gange seien und wo noch Entwicklungsdefizite bestünden bezogen auf das Ziel „das Unternehmen zukunftsfit machen“. Deshalb wurde nach der halbtägigen Präsentation entschieden: Die FLP-Gruppe soll auch die bisher noch nicht in die Erhebung einbezogenen Bereiche und Abteilungen befragen und anschließend die Ergebnisse der nun unternehmensweiten Erhebung in einem zweiten Meeting dem Manage-

ment präsentieren. Entschieden wurde zudem: Über die Ergebnisse der Befragung soll auch in den Bereichen ein intensiver Austausch stattfinden, um die gewünschten Veränderungsprozesse in den Bereichen zu initiieren beziehungsweise zu forcieren.

Also interviewte die FLP-Gruppe in den Folgemonaten in einer zweiten Erhebungsphase die restlichen Abteilungen und Bereiche. Im Januar 2015 präsentierte sie die Gesamtergebnisse dem Management mit einer modifizierten Vision, wie sich das Unternehmen im Jahr 2025 im Markt präsentiert und was dann seine zentralen Erfolgsfaktoren sind. Als ein zentrales Handlungsfeld, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen, wurde erkannt: Die Führungskräfte müssen künftig (weil die Zukunft immer schwieriger vorhersehbar ist und das Unternehmensumfeld immer instabiler wird) echte Führungspersönlichkeiten werden, die eine von wechselseitigem Respekt geprägte Beziehung zu ihren Mitarbeitern haben und diese individuell führen; sie vermitteln ihren Mitarbeitern zudem als echte Leader das Bewusstsein für die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Abhängigkeiten, sodass diese eigenständig arbeiten können. Und die Mitarbeiter? Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit – auch aufgrund der Wertschätzung, die sie von ihren Führungskräften und dem Unternehmen erfahren.

Fazit: Aus Sicht des Unternehmens und der Teilnehmer hat sich die Integration des Change-Projekts in das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm bewährt. Denn hierdurch gelang es, die Teilnehmer für die Vielschichtigkeit und Komplexität bereichs- und standortübergreifender Changeprozesse zu sensibilisieren. Zudem konnte hierdurch die persönliche Entwicklung der Teilnehmer und ihre Entwicklung als Team mit der Unternehmensentwicklung verzahnt werden. Außerdem erwarben sie die Kompetenz, um Changeprojekte zu planen, durchzuführen und zu steuern. Deshalb wird das Durchführen eines Change-Projekts laut Beschluss der Unternehmensleitung künftig ein integraler Bestandteil aller Entwicklungsprogramme für den Führungsnachwuchs sein.

Birgit Tali Menne ●

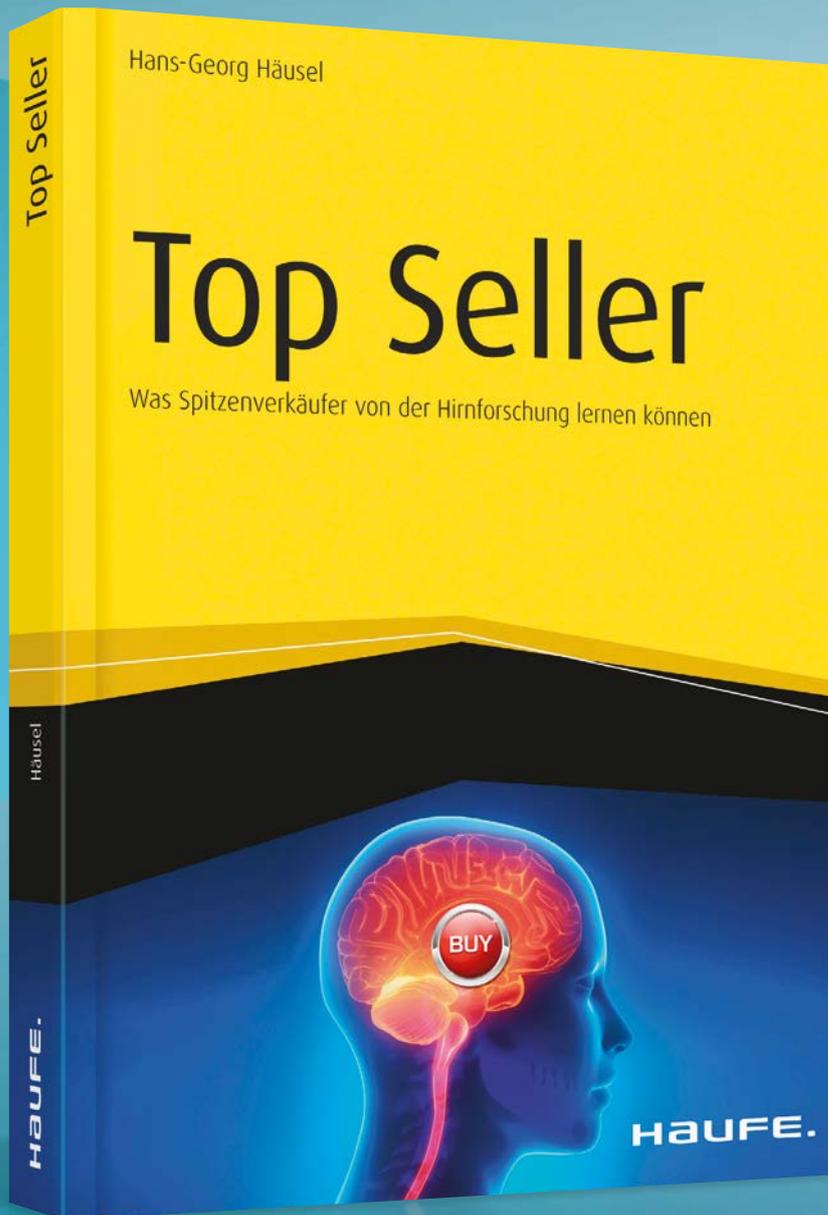


AUTORIN

Birgit Tali Menne
Diplom-Soziologin,
arbeitet als Senior
Consultant für
das Trainings- und
Beratungsunternehmen Machwüth
Team International, Visselhövede. Sie
hat eine Ausbildung in systemischer
Change-Prozessbegleitung absolviert
und unterstützt Unternehmen bei
Change-Prozessen auf allen Führungsebenen.

**MTI – Machwüth Team
International**
Dohrmanns Horst 19
27374 Visselhövede
Tel. +49 4262 3812-0
www.mticonsultancy.com

Der neue Häusel: angewandte Neuropsychologie für wirksameres Verkaufen



Faszinierende Vorträge und Trainings mit Hirn

Buchen Sie Dr. Häusel für Vorträge und Trainings!
Kontakt: haeusel@haeusel.com

Mehr erfahren Sie unter www.haeusel.com

Bestell-Nr. E01367
ISBN 978-3-648-06629-4
200 Seiten
Buch: € 19,95 [D]

Lösungen für die schwierigsten Verkaufsprobleme

Dr. Hans-Georg Häusels »Top Seller« ist Ihre perfekte Verkäuferschulung: am Verlauf des Verkaufsprozesses erklärt der Neuromarketing-Experte, wie Sie die Erkenntnisse der Hirnforschung als Verkäufer nutzen. Dafür stellt er Ihnen über 100 Tricks vor und erklärt, wie diese im Kundengehirn wirken. Die Tipps bieten raffinierte Lösungen – auch für die schwierigsten Verkäuferprobleme.

Jetzt informieren: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.



Berufserfahrene Mitarbeiter zu Trainern ausbilden

TRAIN-THE-TRAINER. Der Veränderungs- und Lernbedarf ist in vielen Unternehmen so hoch, dass er mit externen Trainern allein nicht befriedigt werden kann. Deshalb bilden immer mehr Unternehmen berufserfahrene Mitarbeiter zu Lern- oder Changebegleitern aus. Denn ein Vorzug von ihnen ist: Sie stehen auch beim Umsetzen des Gelernten im Arbeitsalltag als Ansprechpartner zur Verfügung.

Bis 2020 steigt der Anteil der über 50-Jährigen an den Erwerbstätigen in der Europäischen Union auf über 35 Prozent. Das heißt: Die Belegschaften der Betriebe werden älter. Fragwürdig wird damit auch die Personalstrategie, die viele Unternehmen heute noch bezogen auf ihre älteren Mitarbeiter praktizieren:

- Sie lassen diese erfahrenen Kräfte in den letzten zehn, 15 Jahren ihrer Berufstätigkeit entweder nur noch „mitlaufen“, ohne weiter in deren Entwicklung zu investieren,
- oder sie unterbreiten ihnen irgendwann das Angebot, sich mit einer Abfindung in den vorgezogenen Ruhestand zu verabschieden.

Diesen „Luxus“ können sich die Betriebe künftig aufgrund des demografischen Wandels nicht mehr leisten. Denn mit jungen Mitarbeitern allein können sie ihren Bedarf an Arbeitskräften nicht mehr decken – speziell in den technischen Berufen, in denen ohnehin bereits heute ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften besteht.

Grundlegendes Umdenken ist jetzt angesagt

Die Unternehmen müssen sich also darauf einstellen, dass ihre Belegschaften „ergrauen“. Damit gewinnen auch andere Personalthemen an Bedeutung – zum Beispiel der Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit. Doch auch die geistige Vitalität und Leistungskraft der Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen gilt es zu bewahren. Deshalb denken immer mehr Betriebe außer über spezielle Weiterbildungsprogramme für ihre berufserfahrenen Mitarbeiter auch darüber nach: Welche Entwicklungsperspektive können wir den Mitarbeitern noch bieten, die noch zehn, 15 oder gar noch etwa 20 Jahre Berufstätigkeit vor sich haben?

Denn zunehmend erkennen die Unternehmen: Es ist ein Irrweg 50-jährige und zuweilen sogar schon 45-jährige Fachkräfte und Spezialisten zumindest insgeheim bereits mit dem Etikett „altes Eisen“ zu versehen, bei dem sich eine betriebliche Investition an Zeit und Geld nicht mehr lohnt. Außerdem wird ihnen zunehmend bewusst, dass ihre schon leicht

ergrauten Mitarbeiter im Verlauf ihrer beruflichen Biografie berufliche und soziale Kompetenzen erworben haben, die ein wertvolles Kapital bilden – gerade in einem beruflichen Umfeld, das von einer starken Veränderung geprägt ist. Denn ältere Arbeitnehmer gehen aufgrund ihrer Erfahrung zum Beispiel Probleme, die sich im Arbeitsalltag stellen, und neue Herausforderungen meist strukturierter und relaxter als ihre jungen Kollegen an. Sie geraten auch nicht so schnell in Panik. Sie erkennen zudem oft schneller, welcher Lösungsweg zielführend ist. Sie haben häufig auch stärker als ihre jungen Kollegen das große Ganze vor Augen. Und weil das Thema „Karriere machen“ für sie nicht mehr im Fokus steht, geben sie ihr Fach- und Erfahrungswissen auch bereitwillig weiter – , anders als so manch „Youngster“, der nach oben möchte.

Es gilt, die Stärken der „alten Hasen“ zu nutzen

Was liegt also näher, als dieses Potenzial für den Erfolg zu nutzen? Das tun einige Firmen bereits. Zum Beispiel mittels Mentoren-Programmen, bei denen erfahrene Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen als individuelle Ansprechpartner mit Rat und Tat zur Seite stehen. Eine wachsende Zahl von Unternehmen geht zudem dazu über, ältere Mitarbeiter als firmeninterne Trainer, Berater oder Coaches für ihre Kollegen einzusetzen – in Vollzeit oder in Teilzeit.

Eine Ursache hierfür ist: Aufgrund des sich immer rascher ändernden Unternehmensumfelds und des rasanten technischen Fortschritts ist der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen enorm gestiegen. Außerdem wird der Lern- und Entwicklungsbedarf stets individueller. So benötigt zum Beispiel nicht jeder Büroarbeiter eine Excel-Schulung und nicht jeder Spezialist eine Projektmanagement-Ausbildung und nicht jeder Verkäufer eine Fortbildung in Sachen Projektverkauf. Und wenn doch? Dann ist der individuelle Bedarf der Mitarbeiter aufgrund ihres unterschiedlichen Vorwissens sowie der beruflichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, meist sehr verschieden. Also benötigen sie auch eine unterschiedliche Unterstützung. →

Medien und Materialien für Ihre Seminare

Seminarpakete

Coachingtools Methoden PC-Lernquiz

Spielanleitungen

Trainerleitfäden

Tools für Trainer

Illustrationen Übungen

30-Minuten-Trainings

**Über 200
lieferbare Titel.**

Besuchen Sie unsere neue Website
www.juenger.de

Einfach Code einscannen



(Einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen. Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet.)

→ Gemeinsam ist den Mitarbeitern jedoch: Sie müssen aufgrund des kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsbedarfs, der in ihrer Organisation unübersehbar besteht, zunehmend die Kompetenz erwerben,

- selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Lern- und Entwicklungsbedarf besteht oder entsteht und
- diesen Bedarf entweder selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung zu befriedigen.

Auch beim Entwickeln dieser Kompetenz benötigen sie Unterstützung, weshalb eine wachsende Zahl von Unternehmen berufserfahrene Mitarbeiter als Trainer, Coach oder Lernbegleiter ausbildet.

Entwicklungsperspektive „interner Trainer“

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Nicht jeder berufserfahrene Mitarbeiter eignet sich als Trainer, Coach oder Lernbegleiter. Denn sowohl für angehende firmeninterne Trainer als auch Coachs gilt: Sie müssen Lust auf den Kontakt mit Menschen und ein Gespür für sie haben. So muss zum Beispiel ein Trainer in einer Schulung auf verschiedene Typen zu- und eingehen können – unabhängig davon, ob diese in einem Seminarraum oder am Arbeitsplatz stattfindet. Und ein Coach oder Changebegleiter? Er muss mit Menschen eine so innige Vertrauensbeziehung aufbauen können, dass diese mit ihm auch über berufliche Probleme und Barrieren sprechen, die ihre Wurzeln in ihrer Persönlichkeit haben. Eine Voraussetzung hierfür ist eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen. Denn akzeptiert und respektiert ein Coach oder Trainer andere Wertvorstellungen und Einstellungen nicht, dann kann er auch keine von Vertrauen geprägte Beziehung zu seinem Gegenüber aufbauen. Folglich kann er ihn auch nicht zu einer Einstellungs- oder Verhaltensänderung motivieren.

Eine weitere Grundanforderung an Trainer und Coachs, Wissensmultiplikatoren und Changebegleiter – oder wie die firmeninternen Unterstützer sonst noch heißen – ist: Sie müssen sich als Person zurücknehmen können. Denn ihre Funktion ist es nicht, sich zu profilieren, sondern

andere Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten. Sind diese Grundvoraussetzungen erfüllt, gilt es den angehenden Trainern oder Coachs die Kompetenzen zu vermitteln, die sie für ihre künftigen Aufgaben brauchen. Ein Trainer muss zum Beispiel wissen, wie Lernprozesse bei Menschen ablaufen, und er muss diese gestalten und strukturieren können.

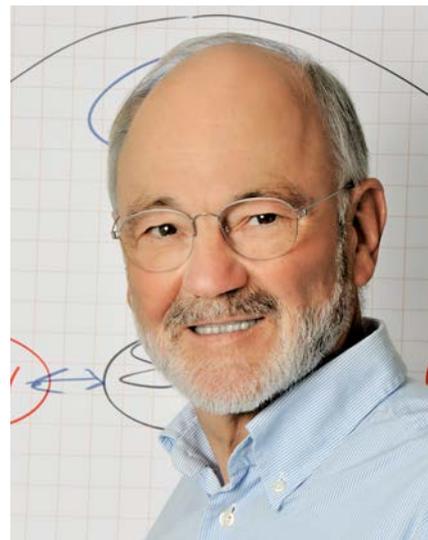
Außerdem benötigt er gruppendynamisches Know-how. Er sollte zum Beispiel wissen: Wie motiviere ich Menschen zum Lernen und wie gehe ich mit Konflikten in Gruppen um? Ähnlich verhält es sich bei einem Coach. Da er jedoch primär mit Einzelpersonen arbeitet und mit ihnen auch über Themen spricht, die deren Persönlichkeit tangieren, benötigt er auch ein hohes Einfühlungsvermögen und natürlich ein fundiertes psychologisches Know-how.

Interne Trainer haben überraschend viele Vorzüge

In vielen Unternehmen ist der Change- und Lernbedarf heute so groß, dass er mit externen Trainern, Beratern und Coachs allein nicht mehr gedeckt werden kann – auch weil diese gegenüber firmeninternen Unterstützern folgende Nachteile haben:

- Sie kennen die Kultur, „Historie“ und Arbeitsabläufe in der Organisation nicht und müssen erst „eingearbeitet“ werden.
- Sie sind in der Organisation nicht verankert und verfügen über kein firmeninternes Netzwerk.
- Sie sind bei akuten „Problemen“ (oft) nicht sofort erreichbar und ansprechbar. Und:
- Sie sind „Externe“, zu denen die Betroffenen meist weniger Vertrauen als zu Kollegen haben.

Deshalb empfiehlt sich – gerade, wenn es um die Strategieumsetzung auf der operativen Ebene oder Shopfloor-Ebene geht – oft der (ergänzende) Einsatz berufserfahrener Mitarbeiter als Trainer, Berater oder Coachs. Diese Funktion könnten zwar auch jüngere Mitarbeiter übernehmen, doch vieles spricht für ihre älteren Kollegen – beispielsweise ihre in der Regel höhere Gelassenheit, wenn



Reiner Voss. Der Geschäftsführer des Hamburger Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner (www.voss-training.de), bildet firmeninterne „Wissensvermittler“ aus.

Probleme und Widerstände auftauchen. Außerdem ihre aus Erfahrung resultierende Fähigkeit, das Wesentliche oder Erfolgsrelevante schneller zu erkennen und nicht vorschnell irgendwelchen von den Wirtschaftsmedien gerade „gehypften“ Management- oder Technologie-Trends hinterherzulaufen. Hinzu kommt: Mit einer Ausbildung zum firmeninternen Berater oder Coach, Trainer oder Lernbegleiter zeigen die Unternehmen ihren älteren Mitarbeitern, die noch zehn, 15 oder gar zwanzig Jahre Berufstätigkeit vor sich haben, eine Entwicklungsperspektive jenseits der Führungslaufbahn auf. Das sorgt für einen Motivationsschub bei ihnen, da ihnen nicht das Gefühl vermittelt wird, aus Unternehmenssicht zunehmend zum „Alt-Eisen“ zu gehören, sondern weiterhin einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten.

Der Einsatz älterer Mitarbeiter als firmeninterne Trainer, Berater oder Coachs stellt zudem sicher, dass wertvolles Erfahrungswissen an die jüngere Generation weitergegeben wird. Dadurch macht das Unternehmen einen Schritt in Richtung lernende Organisation. Das heißt, in der Organisation etabliert sich allmählich eine Kultur des generationenübergreifenden Lernens sowie der Veränderung. Und diese ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen in einem dynamischen Umfeld auch mittel- und langfristig erfolgreich sind.

Reiner Voss ●



Jetzt neu inkl. Zeugnistool und vielen weiteren Neuheiten!

Mit Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung und profitieren von zahlreichen Vorteilen des Marktführers bei Personalfragen.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office

HAUFE.

Wie Feedback seinen Angriffscharakter verliert

FEEDBACK. Jeder, der von seinem Chef Feedback bekommt, fragt sich: „Schlucken oder irgendwie nutzen?“ Die Psychologen Chris Wolf und Heinz Jiranek haben aufgrund ihrer Beobachtungen im Führungsalltag ein Buch zur Technik des Feedbackgebens geschrieben und plädieren für „Resonanz-Feedback“. Ihr Credo: Nur Wertschätzung entschärft die Aggressionen, die in jedem Feedback unterschwellig verbunden sind.

„Du musst Feedback ehrfürchtig annehmen, zumindest muss es so aussehen. Also halte einfach den Mund und blicke ergriffen“, so lernt man das im Seminar, so wollen es die Feedbackregeln. Man muss dankbar sein und sagt besser nichts! Umso mehr gilt dies, je größer die hierarchische Distanz zum Feedbackgeber ist. Wenn der Chef ein Feedback erteilt, dann sollte man wohl besser ruhig sein. Ist das eine nützliche Haltung? Und falls nein, gibt es denn einen anderen, besseren Weg?

Es gibt ihn, allerdings erfordert er etwas Mühe. Wir behaupten, dass das Annehmen von Feedbacks von zentraler Bedeutung nicht nur für die Kommunikation, sondern für das Funktionieren von Unternehmen ist. Damit muss es zu den Kernkompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeiter gezählt werden. Unser Ansatz des Resonanz-Feedbacks schaut auf den Prozess der Übertragung von Feedbacks und liefert auch zum Annehmen von Feedbacks pragmatische Ansätze. Auf ein Hochglanzposter mit einer niedrig einstelligen Anzahl simpler Regeln passen diese jedoch nicht.

Hier geht es primär um Feedbacks in hierarchischen Kontexten, in denen unterschiedliche Dominanzverhältnisse eine Rolle spielen und das Feedback mit entsprechender Durchschlagskraft versehen, die sich in der Ansprache von oben nach unten immer einstellt. Sinngemäß sind die Überlegungen jedoch übertragbar auf alle Bereiche des Feedback-„lebens“. Grundsätzlich gibt es drei unterschiedliche Perspektiven, aus denen man ein Feedback anschauen kann:

1. Was sagt das Feedback über einen selbst, den Feedbacknehmer?
 2. Was geht im Feedbacknehmer vor? (zum Beispiel: „Oh nein, ich wusste, dass er, der Feedbackgeber, merkt, dass ich das alles eigentlich gar nicht kann! Ich bin die falsche Besetzung für die Stelle!“)
 3. Was sagt es über den Feedbackgeber? (zum Beispiel: „Na, wenn der das sagt ... da weiß man ja, von wem es kommt!“ oder: „Aha, jetzt weiß ich, was ihm wichtig ist.“)
- Bei der Analyse eines Feedbacks ist tatsächlich Arbeit gefordert: Denkarbeit und Emotionsarbeit. Das gilt übrigens für



Feedbacks mit positivem Inhalt genauso wie für Feedbacks mit negativem Inhalt. Wir haben unserem Ansatz die Bezeichnung „Resonanz-Feedback“ gegeben. Denn erfolgreiche Feedbackprozesse sind getragen von großer Aufmerksamkeit auf alles, was mitschwingt.

In jedem Feedback schwingt eine Kränkung mit

Die erste dieser Schwingungen ist wohl in der potenziellen Kränkung zu finden, die jedem Feedback innewohnt. Damit meinen wir den schmerzhaften Blick oder „Angriff“ auf das Allerheiligste der Persönlichkeit, auf das, was uns ausmacht. Wenn ein Feedback unserem Selbstbild nicht entspricht, dann treten Nachdenkarbeiten in Gang. Dabei wird ganz häufig unser Selbstbild als „bedroht!“ wahrgenommen. Es wird dann geschützt und reflexartig verteidigt. Ich stelle mir das – in Analogie zum Immunsystem – so vor,

dass der Fremdkörper „Kränkung“ und eben manchmal auch ein „Feedback“ herausgeiltert werden muss! Das, was da von außen kommt, das darf einfach nicht wahr sein, sonst wäre ich nicht ich, sondern ein Mosaik aus fremden Definitionen; deshalb werde ich sauer und hoffe, die Säure kann das Fremde, das von außen Kommende, zersetzen, als etwas, das nicht zu mir gehört. Dies kann man zum Beispiel erreichen, indem man erst gar nicht den Inhalt betrachtet, sondern einfach den Feedbackgeber abwertet.

Um die eigene Identität zu wahren, rechtefertigen wir uns, das heißt, wir fertigen uns das Recht selbst, und damit legitimieren wir unser Tun. So schützen wir unser Ich, die Grundfeste der Persönlichkeit. Kurz: Gekränkt zu sein und Widerstand zu spüren, wenn mir etwas nicht passt (= etwas nicht zu mir passt = es also einen Fremdkörper darstellt), das ist ein normaler und vollkommen gesunder psychischer Vorgang. Denn die



Buchtipp. Chris Wolf, Heinz Jiraneck: Feedback – Nur was erreicht, kann auch bewegen, BusinessVillage, Göttingen 2014, 237 Seiten, 24,80 Euro

Kränkung schützt, indem sie die Ursache nach außen hin – zum Verursacher der Kränkung – verweist. Zu uns selbst sagen wir dann: „Da irrt er sich aber gewaltig!“, „Sein Feedback geht völlig an der Wirklichkeit vorbei!“, „Sie sollte erst mal vor ihrer eigenen Haustür kehren!“, „Was sie da sagt, wird mir ja gar nicht gerecht. Andere sehen das ganz anders!“, „Das muss ich mir doch nicht länger anhören!“ Zugegeben, wir übertreiben, und es wird nicht immer so sein. Aber es wäre merkwürdig, wenn das nicht doch oft genau so wäre und wir selbst einem Feedbackgeber gegenüber, den wir schätzen, auf den wir hören, kritisches Feedback abwehren würden, insgeheim und im Inneren.

Die Kunst hinzuhören, obwohl es wehtun könnte

Diese Tendenz zum Widerspruch, zum Widerstand, zur Abwehr erfolgt nahezu reflexhaft und damit allzu häufig unreflektiert. Erst wenn man sich dieser inneren Resonanz achtsam bewusst wird, ist man in der Lage, dem Widerspruchsdrang zu widerstehen. Erst wenn man sich als Feedbackempfänger eingesteht, dass es einem mit Feedback nicht gut gehen muss, erst wenn man verstanden hat, dass das sogenannte konstruktive Feedback meist für den konstruktiv ist, der es gibt, aber nicht unbedingt für den, der es bekommt, erst dann kann man hinzuhören, obwohl es vielleicht wehtut. Als Feedbacknehmer darf man sich auseinandersetzen und man →



Ablehnung. Die Abwehr eines Feedbacks erfolgt nahezu reflexhaft und endet oft im Streit, wenn beim Feedback die wertschätzende Basis fehlt.

→ darf auch sprechen, wenn man ein Feedback erhält. Nur den direkten Widerstand, den halten wir für nicht zielführend.

Dabei hilft – mehr als dem Widerspruchsimpuls nachzugeben – oft ein ganz einfaches Mittel: Die Frage. Als Instrument zur Selbst- und Impulskontrolle nutzt sie selbst dann, wenn man gar nichts wissen will! Als Odysseus sich an den Mast binden ließ, um sich nicht der Verführung der Sirenen, genauer seiner eigenen Emotionen den Damen gegenüber, preiszugeben, hat er ähnlich gehandelt. Er hat sich an etwas gebunden, um sich zu retten. Bei offenen Ohren übrigens. Die Frage als Kommunikationsmittel verschiebt auch den Kommunikations-„druck“ zum anderen. Er muss nun nachdenken, präzisieren, erklären, verdeutlichen. Und während das geschieht, verliert das als bedrohlich empfundene Feedback oft seinen erlebten Angriffscharakter.

Und ganz nebenbei: Es wird dadurch oft deutlich mehr Klarheit geschaffen, als dies mit einer ersten Formulierung des Feedbackgebers der Fall gewesen wäre. Noch besser natürlich, wenn das Feedback Ihre Neugier trifft. Wie kommt er darauf? Was meint sie damit? Worauf bezieht er sich? Was hat sie denn da am meisten beschäftigt? Mithin teilt der Feedbackgeber von Anfang an über sich mindestens genau so viel mit, wie über

mich. Als Feedbackempfänger erfahre ich die Bewertungen, die Maßstäbe, die Empfindlichkeiten, die Wünsche meines Feedbackgebers. Und das macht den Austausch interessant! Zum nützlichen Annehmen von Feedback gehört also das Bewusstmachen der inneren Prozesse, die beim Auseinandersetzen erfolgen und es gibt ein paar Kommunikationsmittel, wie Fragen, die hilfreich sind. Entscheidend ist jedoch die innere Haltung, mit der man dem Feedback begegnet.

Arbeiten an innerer Haltung

Zur inneren Haltung des Feedbackempfängers gehört es also, Feedbackprozesse einfach als Austausch von Vorurteilen zu begreifen. Als den Vergleich unterschiedlicher Perspektiven, von denen keine wahr sein wird. Beide zeigen eben Blickwinkel, und das ist vollkommen legitim. Zur inneren Haltung des Feedbackempfängers gehört auch, dem Feedbackgeber nicht die perfekte Formulierung des Feedbacks abzuverlangen. Er drückt sein Anliegen so aus, wie er es eben ausdrückt. Die Haltung hieße vielleicht: Auch wenn's mir nicht passt, auch wenn mir der Ton, das Beispiel nicht gefällt, aber mich interessiert schon, wie der andere zu seinem Urteil kommt. Zur Haltung im Resonanz-Feedback gehört es, sich be-

wusst zu machen, dass der Feedbackgeber energetischen Aufwand betrieben hat; selbst wenn Art und Inhalt des Feedbacks uns nicht gefallen: ist es erst einmal geäußert, dann „kann man drüber reden“. Natürlich kann das nur klappen, wenn für kommunikative Bewegungsfreiheit der Beteiligten gesorgt ist. Ein vorschnelles, gegenseitiges Unterbrechen und schnell aus der Hüfte geballertes „Das war ganz anders ...“ oder ein „Das-sehen-Sie-falsch-Geschoss“ engt ein und begrenzt. Somit gründet Resonanz-Feedback auf einem simplen, aber unabdingbaren Übereinkommen: Wir sind beide dran, und zwar nacheinander. Der eine spricht, der andere hört. Der andere spricht, der eine hört. Und wenn einer sich das Recht fertigt, seine Sicht auf die Dinge zu äußern, dann muss dasselbe Recht auch für den anderen gelten.

Auch Feedback mit positivem Inhalt ist schwer anzunehmen

Gilt dies denn nur für negatives Feedback? Keineswegs. Das Annehmen von Feedback mit positivem Inhalt ist mindestens ebenso schwierig. Dem Empfänger wird es gut tun, solches zu hören. Und doch setzt hier etwas ein, was der Philosophie des Resonanz-Feedbacks zuwider läuft. Es greift die schüchterne Berührtheit des Komplimentempfängers. Innerlich oder äußerlich rot werdend, retten wir uns mit einem „Danke, ja, klar, ähm, gerne!“. Fishing for Compliments, das ist unanständig, hat man uns beigebracht. Resonanz-Feedback aber „fordert“ gerade dieses Fishing. Ja, wir halten es nicht nur anständig, sondern sogar für notwendig und zielführend, Rückmeldungen, die uns gut tun, offen anzunehmen und sie zu hinterfragen! Denn häufig sind „positive“ Feedbacks – weil (leider) ungewohnt – auch mit einer gewissen Peinlichkeit aufseiten des Feedbackgebers verbunden und kommen daher in der Form generalisierenden Lobs daher. „Bei unserem CRM-Projekt, da haben Sie sich richtig reingehängt, wollte ich Ihnen nur sagen. Klasse!“ Die kommunikativen Weichzeichner verwischen das Detail. Was genau gemeint ist, bleibt im rosa Nebel verborgen. Was heißt reingehängt? Durch die Arbeitsleistung? Die Art, das

AUTOREN



Chris Wolf

arbeitet als Diplom-Psychologin seit über 15 Jahren in Beratung und Training.

Themen aus Marketing, Führung, Verkauf und Kommunikation sind dabei ihr Schwerpunkt. Feedback spielte in ihrer Beratungs-, Coaching- und Trainingsarbeit von Anfang an eine essenzielle Rolle. Struktur und kulturelles Umfeld solcher Äußerungen zu untersuchen, ist ihr ein Herzensanliegen.

Christiane Wolf

Diplom-Psychologin

Nachtigall 8, 47638 Straelen

Tel. 0151 56063307

www.wandeldrive.de



Heinz Jiraneck

Ist Diplom-Psychologe und Inhaber und Geschäftsführer von IFB-Jiraneck

– Institut für Betriebspsychologie. Er arbeitet seit 30 Jahren für verschiedene Kunden am Thema Kommunikation, Führung und Coaching. Auch durch seine berufliche Herkunft als Therapeut geprägt, fokussiert er immer auf die Wirkung und nie auf das Rezept, nicht auf Verhaltensdrill, sondern auf den zwischenmenschlichen Prozess.

Heinz Jiraneck

Kopernikusweg 10, 85375 Neufahrn

Tel. 08165 61675

www.jiraneck.de

Was ist Resonanz-Feedback und was bringt es?

Definition. In ihrem Buch „Feedback – Nur was erreicht, kann auch bewegen“ plädieren Chris Wolf und Heinz Jiranek für die neue Form des „Resonanz-Feedbacks“. Der Feedbacknehmer wird so angesprochen, dass er die ihm angebotene neue Sichtweise annehmen kann.

Feedback soll beim Feedbacknehmer Resonanz erzeugen. „Nur dann wird es wirksam sein und nur dann kann es bewegen“, sagen Chris Wolf und Heinz Jiranek. Sie veranschaulichen in ihrem neuen Buch das Konzept des Resonanz-Feedbacks. Dieses Feedback ...

- beschreibt das Verhalten
- beschreibt eine Beobachtung oder eine Einschätzung, die das Verhalten hatte oder haben könnte
- enthält einen Wunsch für zukünftiges Verhalten.

Damit ein so formuliertes Feedback wirkt, ist es notwendig, dass eine Wertschätzung in den Worten deutlich mitschwingt.

Für Wolf und Jiranek ist Feedback vergleichbar mit einer Situation, in der jemand einem anderen ein Video von dessen Verhalten zeigt. Dabei sind die Bilder von der subjektiven Wahrnehmung des Feedbackgebers geprägt. Der Feedbackgeber hat nicht die Deutungshoheit über das Video. Unterschiedliche Perspektiven werden als Bereicherung gesehen.

Kritik an den klassischen Feedbackregeln

Der Feedbackgeber sagt beim Resonanz-Feedback nicht „So geht es“, sondern er lenkt die Aufmerksamkeit des Empfängers auf die beobachtbaren Wirkungen und Gegenwirkungen. Der Fokus liegt auf dem Interaktionsprozess. Im Übrigen achtet der Feedbackgeber darauf, was er dem Feedbacknehmer zumuten kann. Er bezieht die Wirkung des Feedbacks auf den Nehmer ständig mit ein und er hat vorher die Frage geklärt, was er sich eigentlich vom

Feuer frei. Viele Mitarbeiter erleben Feedback als eine Art feindlichen Beschuss durch den Chef.



Feedbacknehmer wünscht. Der Geber lässt beim Feedback nicht etwa nur Dampf ab, sondern er will eine Wirkung auslösen. Deshalb spricht er auch nicht alles an, was ihm auffällt, sondern konzentriert sich auf seine „Botschaft“. Der Feedbackgeber ist sich der Subjektivität seiner Überzeugung wohl bewusst. Im Idealfall kommt es zu einer Erweiterung der Wahrnehmung bei beiden Parteien.

In Seminaren werden gerne Feedbackregeln als Poster an die Wand gehängt. Wolf und Jiranek warnen davor: Durch die phrasenhaften Regeln entstehe nur ein „trügerisches Korsett an Sicherheit“. Die Regeln hemmen das freie Denken und die Gefahr möglicher Kränkungen werde leider überhaupt nicht verringert. Die bekannten, traditionellen Feedbackregeln seien gut gemeint, aber zu Floskeln geworden, die nicht „resonanzfördernd“ seien.

Projekt zu strukturieren oder die betroffenen Kollegen mitzunehmen? Durch den klaren Informationsfluss? Durch die Detailkenntnis? Durch die Art und Weise der Präsentation oder der Dokumentation? Oder ist gar gemeint „übertrieben reingehängt“? Hat das „Reinhängen“ gereicht? Wie bewertet mein Feedbackgeber den Erfolg? So kann ein sehr interessantes Gespräch entstehen, und man wird viel über sich erfahren. Beim Annehmen von „positivem“ Feedback gilt es noch eine zweite Hürde zu nehmen. Es gilt, sich klar zu machen, dass diese Form des Nach-

fragens keine schlafenden Hunde wecken wird. Warum? Ganz einfach: Die Hunde schlafen nicht! Resonanz-Feedback will positiver Wirkung ein großes Gewicht geben. Der Feedback-Empfänger nimmt Feedback, das er als positiv empfindet, nicht nur an, sondern er unterstützt den Feedbackgeber dabei, es zu präzisieren.

Fazit: Resonanz zulassen!

Um mit Feedbacks so umzugehen, dass für den Feedback-Nehmer ein Nutzen entsteht, gilt es also, etwas über Kränk-

kungen zu wissen und über den eigenen Umgang mit Herabsetzungen und Demütigungen. Das Begreifen von Feedback als Austausch unterschiedlicher Perspektiven (und niemals als Austausch der „Wahrheit“) erfordert schlicht neben dem Verstehen auch Übung. Es gilt, dem Feedbackgeber mit einer angemessenen Milde gegenüberzutreten, was die eigenen Formulierungen betrifft. Man sollte über Kränkungen reden können, vor allem, wenn man gelernt hat, die direkte Widerstandslust im Griff zu haben.

Chris Wolf, Heinz Jiranek ●

Coaching: Schnelle Reparatur oder gründliche Reflexion?

SZENE. Die Coaching-Szene ist gespalten. Während ein Teil Coaching als eine Form von beziehungsorientierter Beratung sieht, die zu mehr innerer Klarheit führt, ist der andere Teil der Auffassung, dass Coaching ein reines Werkzeug ist, das eingesetzt wird, um möglichst schnell Ziele zu erreichen. In diesem Fachaufsatz begründet unser Autor seine Forderung, professionelle Coachs sollten eher „Begleiter“ als „Optimierer“ sein.

Coaching hat in den letzten Jahren eine beachtliche Karriere hingelegt. Im Kontext von Unternehmen und Organisationen entwickelte sich Coaching vom heimlichen Unterstützungsangebot für Manager zum allgegenwärtigen Konzept für jede Lebenslage, Zielgruppe und Fragestellung im privaten und beruflichen Bereich. Wie ein Schwamm saugt das

Label „Coaching“ angrenzende Felder auf beziehungsweise wächst in diese mit Macht hinein.

Organisationsberatung, Managementberatung, Training, Mediation, Teamentwicklung, Supervision, Paartherapie, Psychotherapie wandeln sich zum Beispiel zu Organisations-Coaching, Management-Coaching, Rollen-Coaching,

Konflikt-Coaching, Team-Coaching, Gruppen-Coaching, Paar-Coaching oder Life-Coaching. Coaching klingt modern, effizient und wirksam, präsentiert sich unkompliziert und weckt die unterschiedlichsten Projektionen, Hoffnungen und Erwartungen.

Aber, was ist denn bei all der Vielfalt von Begriffen nun eigentlich Coaching? Die



Antwort auf diese Frage, ist die Suche nach dem Common Ground, dem gemeinsamen semantischen Bezug, dem Identitätskern von Coaching und diese Suche gestaltet sich nicht so einfach. Sicherlich könnte man diesen Text genau an dieser Stelle beenden, indem man sich darauf verständigt, dass all diese Coaching-Varianten und -Spielarten einfach eine Modeerscheinung sind und dass sich Leistungen eben besser „verkaufen“, wenn sie sich mit dem Coaching-Label schmücken können.

Was haben alle Coaching-Angebote gemeinsam?

Das sind sicher brauchbare Erklärungen. Doch allzu einfach wollen wir es uns nicht machen. Vielleicht lohnt es, genauer hinzusehen. Was haben ein Management-Coach und ein Paar-Coach gemeinsam? Was sind die Übereinstimmungen zwischen Organisations-Coaching und Life-Coaching? Was sind Qualitäten, Vorgehensweisen und Methoden, die

ein Coaching themen-, zielgruppen- und kontextunabhängig charakterisieren? Oder einmal andersherum gefragt: Was könnte sich in der Erbringung all dieser Beratungs- und Unterstützungsformate in den letzten Jahren verändert haben, dass sie nun die Bezeichnung Coaching verdienen?

Wahrscheinlich lassen sich diese und noch weitere Fragen nach Gemeinsamkeiten in diesem Zusammenhang nur schwer beantworten, denn zu groß ist inzwischen die Vielfalt, als dass sich Coaching über die Zielgruppe, die Anlässe, die Anliegen, das Setting beziehungsweise das Format, den Kontext, das Feld oder die Branche, den Coachenden, die Beziehung zwischen Coach, Klient und Auftraggeber, den Prozess, die Methoden oder die Inhalte definieren ließe. Und wie kann man sich als Kunde oder Klient in dieser Vielfalt orientieren? Was ist professionelles Coaching? Wenn es bei der Untersuchung eines Phänomens nicht gelingt, durch detailliertes Beschreiben und Unterscheiden das verbindende Muster in

einer immensen Vielfalt von Merkmalen und Interaktionen zu erkennen, kann es hilfreich sein, den Beobachtungsabstand zu vergrößern beziehungsweise sich andere Landkarten zuzulegen. Oder beides.

Die Anzahl der „Likes“ als neue soziale Währung

Nehmen wir zunächst etwas mehr Abstand: Der koreanisch-deutsche Philosoph Byung-Chul Han analysiert in seinem neuen Werk „Psychopolitik“ (Verlag S. Fischer 2014) den gesellschaftlichen Wandel von der körperlichen Disziplinierung und Optimierung der bürgerlichen kapitalistischen Gesellschaften zum Beispiel extrem verkörpert durch den Taylorismus, hin zum Selbstgestaltungs- und Optimierungsdruck, dem die Menschen unter dem Diktat der Freiheit und Entgrenzung in der postmodernen neoliberalen Welt ausgesetzt sind: Wissensarbeit statt Körperarbeit, Psyche statt Organismus, Gefühl statt Ratio, Intuition statt Algorithmus. Die Anzahl der „Likes“ und der Kontakte gilt als neue soziale Währung.

Diese kritische Sichtweise auf die großen gesellschaftlichen Umwälzungen im Zeitalter der Informationstechnologien, der sozialen Netzwerke und Internetgiganten, soll uns den nötigen Abstand bei der Beobachtung des Phänomens Coaching ermöglichen. Das Zeitalter der psychischen Optimierung und der immer bedeutsamer werdenden Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungskompetenz sozialer Systeme wie Gruppen, Teams und Organisationen unterscheidet sich darin von der vorangegangenen Epoche der körperlichen Disziplinierung und Optimierung des menschlichen Organismus bei dessen Implementierung in Arbeits- und Leistungsprozesse, wie sie noch im letzten Jahrhundert im Vordergrund standen. Coaching in all seinen Spielarten, in (fast) allen menschlichen Lebens- und Arbeitsbereichen, scheint die passende Antwort auf die Hinwendung der Evolution auf das Psychische und das Soziale (Netzwerk) zu sein.

Nun können wir im nächsten Schritt andere Landkarten zur Hand nehmen: Der amerikanische Psychologe, Therapeut und Managementberater David Kantor →



AUTOR

Dr. Thomas Bachmann,
Diplom-Psychologe, Gründungsmitglied und

Seniorpartner der Artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability. 1997 erfolgte eine Promotion in der Kognitiven Psychologie. Seit 1993 Berater und Coach für Organisationen, Führungskräfte und Teams. Seit 2004 ist er Senior-Coach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Seit 2001 arbeitet er als Ausbilder und Lehrtrainer für Coaches und Berater.

Artop GmbH
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin
Tel. +49 30 4401299-0
www.artop.de

Werkzeugkasten. Für viele Manager zeichnet sich ein effektiver Coach dadurch aus, dass er auf einen gut gefüllten Werkzeugkasten zurückgreifen kann. Doch „Coaching-Tools“ sind nicht alles.

→ postuliert ganz allgemein und gleichzeitig sehr pragmatisch drei theoretische Eckpfeiler, die das Beschreiben, Erklären und Bewerten und somit das Agieren von Beratungspersonen im Prozess mit ihren Klientensystemen mehr oder weniger explizit konfigurieren: Eine Theorie der Sache (a theory of the thing), eine Theorie der Veränderung (a theory of how the thing changes) und eine Theorie der Interventionen (a theory of how one intervenes). Dieses Modell soll uns im Folgenden dazu dienen, dem Identitätskern von Coaching näher zu kommen.

Den Kern von Coaching freilegen

1. A theory of the thing.

Worauf bezieht sich Coaching? Wer ist der Klient? Welche Klientensysteme gibt es? Der deutsche Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann unterscheidet psychische Systeme (Personen), Interaktionssysteme (wie Paarbeziehung) und soziale Systeme (Gruppen, Organisationen). Für alle drei Systemtypen haben sich mittlerweile spezifische Coaching-Angebote entwickelt. Für Luhmann haben diese Systeme eine Gemeinsamkeit: Sie sind als autopoietische Systeme zu begreifen, die ihr Werden aus sich selbst heraus selbstreferentiell und operational geschlossen betreiben. Diese autopoietische Systeme organisieren sich selbst, produzieren ihre Eigendynamik und sie sind nur durch Kommunikation zu erreichen beziehungsweise entstehen durch die Kommunikation psychischer Systeme. Für sie alle gilt der wunderbare Satz von Wolfgang Looss: „Der Einfluss des einen endet am Trommelfell des anderen“.

2. Theory of how the thing changes.

Wenn wir die Theorie der autopoietischen Systeme als nützlich für die Beschreibung von Klientensystemen annehmen, folgt daraus eine weitreichende Implikation für die Theorie der Veränderung: Wenn sich autopoietische Systeme aus sich selbst heraus erschaffen und entwickeln, das heißt in ihrem Werden selbstreferentiell und operational geschlossen agieren, können sie sich auch nur aus sich selbst heraus verändern. Die Veränderung kann nicht von außen zugeführt oder instruiert

werden. Eine Intervention ist aufgrund der operationalen Geschlossenheit nicht möglich, man kann nicht „dazwischen gehen“, sondern nur Impulse setzen, die vom System beantwortet oder ignoriert werden. Autopoietische Systeme leben jeweils in ihrer eigenen Wirklichkeit, ihr Verhalten ist von ihren inneren Strukturen determiniert, die von außen nicht zugänglich sind. Diese Annahmen über die Veränderung autopoietischer Systeme hat bereits implizit und explizit in viele Bereiche unseres Lebens Einzug gehalten: „Man kann den anderen nicht verändern, es ist schon schwer genug sich selbst zu ändern.“ So könnte das Motto lauten, welches jeder in unserer auf das Psychische orientierten Gesellschaft täglich aufs Neue erfährt. Wir lernen, wenn auch langsam, dass ein instruktives, belehrendes Vorgehen oftmals keine, nur scheinbare oder geringe Erfolge beim Verändern, das heißt beim Lernen von anderen Personen oder sozialen Systemen hat.

Das Scheitern der frontalen Pädagogik, der normativen Erziehung, der Expertenberatung oder der autokratischen Führung sind nur einige Beispiele, die zunehmend von anderen Konzepten, wie zum Beispiel der konstruktivistischen Didaktik, der Prozessberatung oder der systemischen Führung abgelöst werden. Wir lernen, dass es leichter geht, wenn wir andere (egal ob Personen oder soziale Systeme) akzeptieren, wertschätzen und einbeziehen, Impulse setzen, entwicklungsförderliche Kontexte kreieren und klare Strukturen und Erwartungssicherheit schaffen. Wir lernen Feedback zu geben, Ich-Botschaften zu formulieren sowie eine Metakommunikation zu führen. Und wir lernen auch, über unsere Gefühle zu reden. Das Psychozeitalter ist unweigerlich angebrochen und ein damit einhergehendes, neues Verständnis davon, wie Veränderung bei anderen angestoßen werden kann.

3. Theory of how one intervenes.

Übernimmt man diese Theorie der Veränderung, die sich aus der Theorie der autopoietischen Systeme ergibt, ist es nur noch ein kleiner Schritt, die sich aus ihr ergebenden „Interventionen“ zu charakterisieren: Das Gemeinsame aller Vorgehensweisen und Methoden im Coaching

ist es, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Oder wie Edgar Schein es sagt: „... giving someone the ability to do something that they cannot do for themselves.“ Es geht also darum, Klientensysteme dabei zu unterstützen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, die eigene Entwicklung, das eigene Wachstum zu gestalten und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Die Beziehung zwischen Coach und Klient, der Prozess, die Methoden, alles im Coaching ist darauf ausgelegt, Veränderungen aus dem Klientensystem selbst heraus zu initiieren. Der Common Ground ist gekennzeichnet durch die Abwesenheit von Ratschlägen, Expertenwissen, Bewertungen, instruktivem Agieren und normativer Dominanz. Alle Coaching-Varianten sind darauf angelegt, Beziehung herzustellen, Anschluss an das Klientensystem in seinem spezifischen Sein zu ermöglichen, zu beschreiben und verstehen, Perspektiven zu erweitern und neue Impulse, sei es durch Irritation oder Konfrontation, zu setzen. Die Auswahl der sich daraus ergebenden Handlungen bleibt dann dem Klientensystem überlassen. Im Sinne von Byung-Chul Han, steht der Klient an diesem Punkt wieder allein da mit seiner Freiheit, jedoch mit mehr innerer Klarheit, mehr Informationen und mehr Möglichkeiten, sich zu entscheiden.

Zwei Strömungen auf dem Markt für Coaching

In der Welt der Coaches und des Coachings haben sich in den letzten Jahren trotz der Heterogenität und Vielfalt zwei Hauptströmungen herausgebildet. Beide agieren auf dem oben beschriebenen Common Ground von Coaching, unterscheiden sich jedoch stark darin, inwieweit sie im Coaching bewusst einen entwicklungsförderlichen Lern- und Reflexionskontext herstellen beziehungsweise diesen überhaupt als bedeutsam betrachten. Entsprechend wird Coaching von der einen Strömung eher als eine Methode oder ein Tool betrachtet, welches (fast) jede Person, in (fast) jeder Situation mit (fast) jedem Klienten anwenden kann. Coaching wird vor allem als ein kommunikatives Werkzeug verstanden: Gesprächstechniken, Fragetechniken, Beziehungstechniken, der Einsatz von

Instrumenten wie Fragebögen und Tests und die Arbeit mit bestimmten Coaching-Tools stehen im Vordergrund. Die Kraft und Wirksamkeit dieser Kommunikationswerkzeuge wird dabei den Werkzeugen selbst zugeschrieben und weniger der Person, die sie nutzt oder dem Zusammenhang, in dem sie angewendet werden. Aus dieser Sichtweise resultieren dann Konzepte wie etwa die „Führungskraft als Coach“ und die meisten der sogenannten Bindestrich-Coachings wie etwa, Gesundheits-Coaching oder Ernährungs-Coaching sowie Coaching-Ansätze, die sich stark auf eine Methode, ein Testverfahren oder ein spezifisches Persönlichkeitsmodell fokussieren.

Bedeutsamkeit des Kontextes beachten

Die andere Strömung, die ich an dieser Stelle als das „Professionelle Coaching“ bezeichnen möchte, setzt Methoden sparsam ein, ist dabei offen für unterschiedliche Zugänge und Schulen und orientiert stärker auf die Herstellung eines professionellen Kontextes, in dem das Coaching geschieht und setzt damit stärker auf die

Beziehung zwischen Coach und Klient. Diese Bedeutsamkeit des Kontextes, in dem Lernen und Veränderung geschehen soll, wurde bereits von dem Philosophen und Kybernetiker Gregory Bateson, der großen Einfluss auf die System- und Familientherapie hatte, eingehend betrachtet und durch den Begriff der Kontextmarkierungen hervorgehoben. Die Betrachtung und bewusste Herstellung eines Kontextes ist auch für das Coaching von immenser Bedeutung, damit ein Raum - ein Container - entsteht, in dem sich Klienten auf der Basis von Vertrauen auf Lernen und Veränderung einlassen. Professionelles Coaching arbeitet bewusst mit der Herstellung eines Coaching-Kontextes durch entsprechende Kontextmarkierungen. Die wichtigsten sind:

- ein professionelles Auftreten und eine entsprechende Qualifikation und Kompetenz des Coachs
- eine sorgfältige Auftragsklärung
- die Abwesenheit von Bewertung
- die Vermeidung von Kontextvermischungen (zum Beispiel gleichzeitig Führen und Coachen)
- ein bewusstes, transparentes und loyales Agieren (zum Beispiel wenn beim

Coaching für Organisationen Auftraggeber und Klient nicht dieselbe Person sind)

- Allparteilichkeit bezüglich der beteiligten Personen, der Anliegen, der Veränderung und der Lösungen
- das Herstellen von Vertrauen und Vertraulichkeit
- eigene innere und finanzielle Unabhängigkeit von Klientensystemen
- das Ermöglichen von Beziehungsqualitäten wie Präsenz, Nähe, Wertschätzung, Kongruenz
- die Akzeptanz sowie die Bewusstheit über die Grenzen und Baustellen der eigenen Person.

Diese Qualitäten und Verhaltensweisen markieren einen Kontext, in dem autopoietische Klientensysteme kommunikative Impulse für Veränderungen wohlwollend aufnehmen und dann auch verarbeiten können.

Fazit: Coaching in seiner Vielfalt von Formaten, Themen und Angeboten, mehr oder weniger professionell erbracht, scheint die Antwort auf die Herausforderungen des „Psychozeitalters“ zu sein, welches gleichzeitig von der Erkenntnis geprägt ist, dass sich psychische und soziale Systeme nur aus sich selbst heraus nachhaltig verändern können. Somit ist Coaching zunächst als ein Angebot zu betrachten, welches Menschen und sozialen Systemen dabei hilft, mit den enormen psychischen, das heißt kognitiven und emotionalen Anforderungen der Selbstgestaltung zurecht zu kommen, also als Begleitung, Unterstützung und die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten in einer komplexen Welt mit vielfältigen und diffusen (Rollen-)anforderungen. Es gibt aber auch die andere Seite: Coaching bietet und bietet sich ebenfalls an, im Prozess der vermeintlich gesellschaftlich geforderten Selbstoptimierung des Einzelnen im sozialen Vergleich in der „Diktatur der Freiheit“ als Werkzeug der Psychopolitik zur Verfügung zu stehen. Wir Coaches sind an dieser Stelle gefordert uns zu verorten, sei es als Angehörige einer Profession oder als User eines Tools, als Begleiter oder als Optimierer. Natürlich sind die Übergänge wie immer fließend, die Extrempole jedoch können uns Orientierung im Handeln geben.

Dr. Thomas Bachmann ●

Dr. Wolfgang Looss kommt

Veranstaltungstipp. Am 8. Mai 2015 soll auf dem 6. Berliner Coachingtag im Soho House Berlin gemeinsam mit Experten darüber gestritten werden, wie Coaching als „Beziehungskunst“ auf Basis von Kontakt, Begegnung und Dialog seine Wirkungen entfalten kann. Der Tag wird gestaltet durch Workshops und Gespräche mit Dr. Wolfgang Looss, dem Pionier des Coachings im deutschsprachigen Raum, Dr. Thomas Stölzel, Coach, Philosoph und Autor, Dr. Christoph Schmidt-Lellek, Coach, Therapeut, Supervisor, Autor sowie Dr. Thomas Bachmann als Vertreter des Veranstalters, der Artop GmbH, Berlin. Anmeldeschluss ist der 15. April 2015.

www.artop.de

Coachingtag 2013. Diskussion mit Klaus Eidenschink (Mitte).

Foto: Artop



Videolernen: Prognosen für das Jahr 2015

METHODE. Universitäten und andere Bildungseinrichtungen kämpfen immer mehr um Studenten. Die bestehenden Studienangebote werden deshalb mit multimedialen Lern-Technologien noch attraktiver gemacht.

Es gibt es kaum eine Universität oder sonstige Bildungseinrichtung, die auf multimediale Online-Kurse, sogenannte „MOOCs“, und auf Online-Lernplattformen verzichtet: Zur Ergänzung der Präsenzveranstaltungen werden Lernmaterialien flächendeckend online bereitgestellt sowie vertiefendes Wissen via Wikis und Blogs unter den Kommilitonen geteilt. Besonders bewährt hat sich die Bereitstellung von Inhalten per Video. „Darauf springt die Youtube-Generation sofort an“, weiß Michael Kummer, der

Vertriebsleiter EMEA bei Kaltura, der weltweit ersten Open Source Online-Videoplattform. „Videos sind ein ungemein beliebtes Medium bei jungen Zielgruppen und steigern die Aufmerksamkeit um ein Vielfaches.“ Dies hat auch eine aktuelle Studie gezeigt: 90 Prozent der 500 an 300 Bildungsstätten befragten Personen sind überzeugt, dass Videos die Lernergebnisse deutlich verbessern. Und 81 Prozent der Befragten glauben, dass eLearning künftig noch wesentlich stärker an Bedeutung gewinnen wird.

So wird zum Beispiel die „Kaltura Moodle Video Extension“ bereits von zahlreichen Universitäten wie Yale oder Stanford erfolgreich genutzt.

Ebenso wie das „CampusTube“ für ein fakultätseigenes Videoportal: Professoren übertragen ihre Vorträge direkt per Live-Stream und/oder laden sie nach der Vorlesung im Portal hoch, während die Studenten Video-Tutorials zur Verfügung stellen und sich in virtuellen Studentengemeinschaften vernetzen. „Für die Universitäten bedeutet ein solches Angebot eine hervorragende Möglichkeit, Studenten zu erreichen und zu binden“, erklärt Kummer. „Diese zukunftssträchtige Chance sollten sich auch die deutschen Hochschulen nicht länger entgehen lassen!“

Die Videolösungen von Kaltura können unkompliziert in bestehende IT-Infrastrukturen der Universitäten integriert werden. Sie sind mit intuitiv bedienbaren Werkzeugen zum Aufzeichnen und Hochladen der Videos ausgestattet. Die Navigation innerhalb der Video-Portale ist ebenfalls selbsterklärend. Die Videos sind on demand oder per Streaming auf allen gängigen Endgeräten verfügbar – vom Smartphone über das Tablet bis hin zum PC oder Mac können Studenten jederzeit darauf zugreifen. Das Ende der digitalen Fahnenstange ist aber noch lange nicht erreicht. Daher wagt Michael Kummer folgende Prognose für die kommenden Monate:

1. MOOCs werden als Marketingtool neu entdeckt.

Universitäten werden das volle Potenzial von MOOCs erkennen: als integralen Bestandteil ihrer Marketingstrategie.

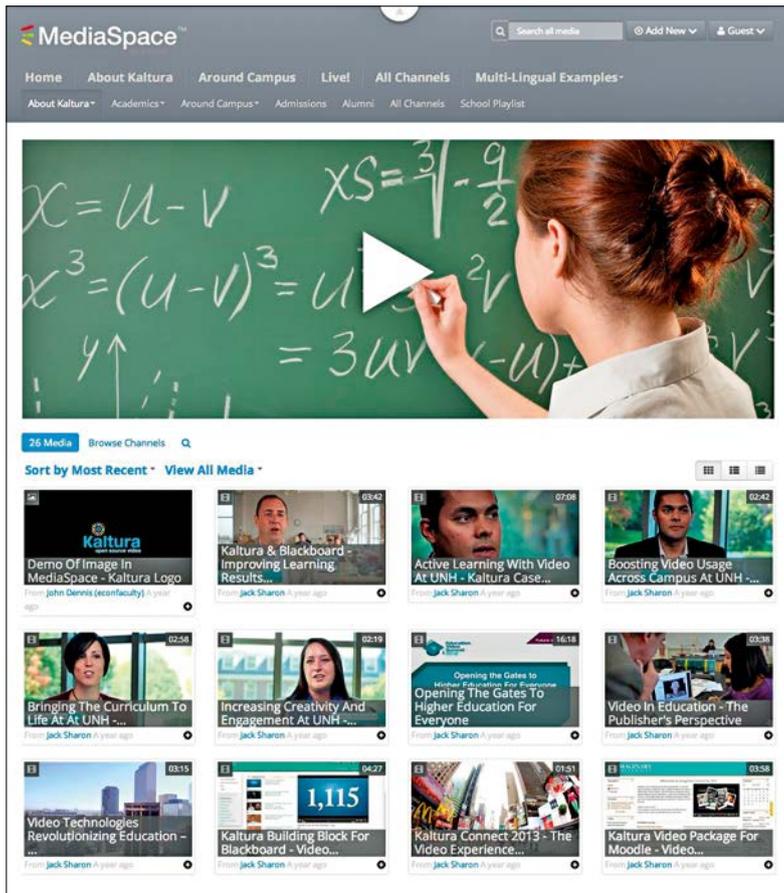
Was steckt hinter Kaltura?

Hintergrund. Kaltura hat die weltweit erste Open Source Online-Videoplattform entwickelt und liefert als Vorreiter in den Märkten für OTT TV (Over the Top TV), OVP (Online Video Platform) und EVP (Enterprise Video Platform) internationale Videotechnologien.

Über 150.000 Anwender in Unternehmen, Medienkonzernen und Bildungseinrichtungen verwenden die Plattform bereits nach Firmenangaben, um hoch entwickelte Video-, Audio- und Foto-Dateien zu vertreiben. Im Software-as-a-Service-Modell übernimmt Kaltura den vollständigen Service inklusive Video-Hosting, Streaming, plattformübergreifende Übertragung, Transcoding, Analyse sowie Support- und Wartungsdienste. Darüber hinaus kann die Plattform von Kunden auch im eigenen Rechenzentrum betrieben werden.

Kaltura wurde 2006 gegründet und hat seinen Hauptsitz in New York. Im Februar 2014 investierten neue Kapitalgeber (unter anderem auch SAP Ventures und Nokia Growth Partners) zusätzliche 47 Millionen US-Dollar in das stark wachsende Unternehmen.

www.kaltura.com / www.kaltura.org



Screenshot I. Einstieg in Media-Space, eine Lernplattform, die Videokurse für unterschiedliche Interessensgebiete verwaltet.

Denn: Die offenen Online-Kurse erreichen unzählige Interessierte an weltweit verteilten Orten. Damit bilden sie eine hervorragende Marketing-Plattform, um die Bekanntheit einer Universität zu steigern, deren Markenprofil deutlich zu schärfen sowie neue Studenten zu gewinnen und zu binden.

2. Der Markt für adaptive Lernplattformen wird sich bereinigen.

Um adaptive Lernplattformen ist ein regelrechter Hype entstanden: interaktive Systeme, welche die Lerninhalte an die individuellen Bedürfnisse der Nutzer anpassen, versprechen einen hohen Mehrwert. Entsprechend sind in den vergangenen Jahren viele Anbieter aus dem Boden geschossen – viele davon sind mit Risikokapital finanziert. Nun ist der Markt reif für Konsolidierungen und auch für Übernahmen. Letztendlich werden sich wohl nur eine Handvoll Anbieter im Markt behaupten können. Diese Marktberreinigung wird es wahrscheinlich vielen Bildungseinrichtungen leicht machen, einen Technologiepartner zu bewerten und auszuwählen.

3. Universitäten werden den wirtschaftlichen Nutzen von Videos erkennen.

Videos sind eine potenzielle Goldmine für Universitäten. Markiert mit Metadaten eröffnen sie zig Möglichkeiten zur Monetarisierung: Zum Beispiel in Form eines mit der eigenen Schutzmarke versehenen Xbox-Kanals, durch den Verkauf durchsuchbarer Inhalte an andere Institu-

tionen oder durch reichweitenstarke, in Marketing-Programme eingebaute Video-Sequenzen. 2015 werden Universitäten diese wirtschaftlichen Chancen verstärkt nutzen.

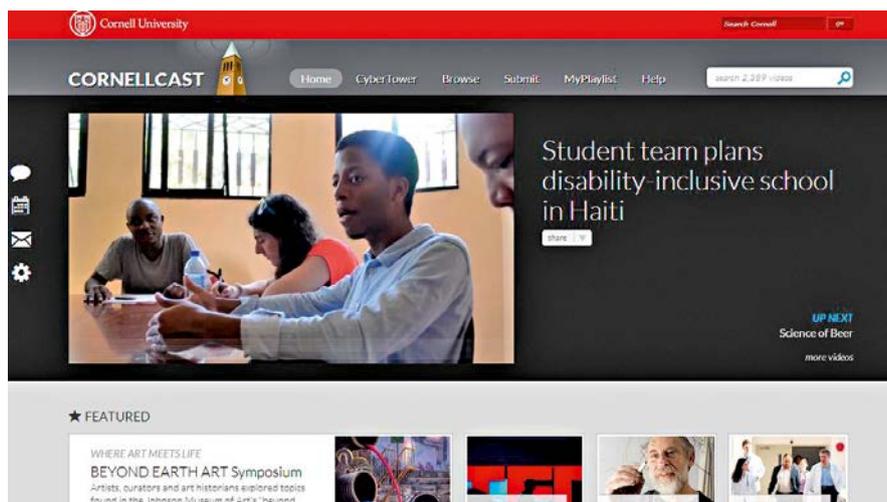
4. Zwischen OER und Verlegern wird es (vorerst) eine Pattsituation geben.

Die Community der „Open Education Resources“, kurz: OER, wächst rasant. Zahlreiche Organisationen wie die amerikanische „Merlot Cooperative“ haben neue Geschäftsmodelle für frei verfügbare und kostenlose Lern- und Lehrmaterialien entwickelt. Eine kritische Größe, um den traditionellen Bildungsverlegern den Rang abzulaufen, haben sie aber noch nicht erreicht. Denn diese arbeiten ebenfalls mit Hochdruck am erfolgreichen Auf- und Ausbau ihrer digitalen Angebote. So wird es 2015 noch unklar bleiben, ob sich OER oder die Verleger in diesem Wettkampf durchsetzen werden.

5. Barrierefreies Lernen wird auf der digitalen Agenda nach oben rutschen.

Technologieanbieter und Universitäten werden Studenten mit Behinderungen das digitale Lernen noch leichter zugänglich machen. Tools und Anwendungen, die für jeden funktionieren, werden zur gängigen Praxis - zum Beispiel durch das Hinzufügen von Untertiteln in Videos für sehbehinderte Menschen oder durch Screen Reader mit Vorlesefunktion für hörbehinderte Personen.

Laura Wilms ●



Screenshot II. Individuelle Videolösung, die Kaltura für die Cornell University (Hauptcampus in Ithaca, New York) entwickelt hat.

Neu: Produktvergleiche auf den Personal-Messen

VORSCHAU. Die Personalfachmessen Personal 2015 „Nord“ und „Süd“ in Hamburg beziehungsweise Stuttgart setzen in diesem Jahr auf ein neues Format: Beim „HR Solution Check“ können Anbieter aus den Bereichen Personaldienstleistung ihre Produkte kurz und prägnant vorstellen.

Beim „HR Solution Check“ haben jeweils vier Aussteller die Möglichkeit, ein aktuelles Produkt zu einem bestimmten Thema in einer zehnminütigen Präsentation darzustellen. Besucher erhalten so einen kompakten Überblick über das verfügbare Angebot. „Mit dem HR Solution

Check bieten wir den Ausstellern neben ihren Ständen zusätzliche Slots, um ihre Produkte und Dienstleistungen ins rechte Licht zu rücken“, erklärt Alexandra Ochs, Projektleiterin der Messe. „Gleichzeitig ist dieses neue Format auch für die Besucher sehr kurzweilig und bietet einen kompak-

Werkzeuge. Ein Personal-Süd-Aussteller zeigte im letzten Jahr auf seinem Stand Tools, um Veränderungsprozesse zu visualisieren.



Foto: Franz Pfluegl/Personal Süd 2014

Die Personal-Messen im Überblick

Daten und Fakten. Die beiden Schwestern „Personal Nord“ und „Personal Süd“, geben einen Überblick über aktuelle Produkte und Dienstleistungen für die Personalwirtschaft.

	„Personal 2015 Nord“	„Personal 2015 Süd“ mit „Corporate Health Convention“
Rahmenprogramm	Integriert in den Ausstellungsbereich läuft ein Vortragsprogramm. Neue Formate sind: 1. „HR Solution Check“ zum kompakten Produktvergleich, 2. „HR & Law“ als Plattform für Arbeitsrechtler	Integriert in den Ausstellungsbereich läuft ein Vortragsprogramm. Neue Formate sind: 1. „HR Solution Check“ zum kompakten Produktvergleich, 2. „HR & Law“ als Plattform für Arbeitsrechtler
Internet	www.personal-nord.com	www.personal-sued.com
Wann?	Mittwoch, 6. Mai, und Donnerstag, 7. Mai, jeweils von 9.00 bis 17.30 Uhr	Dienstag, 19. Mai, und Mittwoch, 20. Mai, jeweils 9.00 bis 17.30 Uhr
Wo?	Hamburger Messehallen (Halle A4), Messeplatz 1, 20357 Hamburg (erstmalig nicht mehr wie früher im CCH Congress Center Hamburg untergebracht)	Messe Stuttgart (in der Nähe des Stuttgarter Flughafens), Halle 6 und Halle 8
Eintrittspreise	Kauf einer Eintrittskarte vor Ort: 25 Euro (1 Tag) und 50 Euro (2 Tage), Rabatte möglich	Kauf einer Eintrittskarte vor Ort: 25 Euro (1 Tag) und 50 Euro (2 Tage), Rabatte möglich
Resonanz	Im Jahr 2014 kamen 259 Aussteller und 3.787 Fachbesucher nach Hamburg.	Im Jahr 2014 kamen 298 Aussteller und 5.101 Fachbesucher nach Stuttgart.

ten Produktvergleich ohne ausschweifendes Eigenlob.“

Erstmals können sich Rechtsanwälte, die sich auf Arbeitsrecht oder Datenschutz spezialisiert haben, in der Experts' Corner „HR & Law“ direkt mit Personalern austauschen und Fragen zum Arbeitsrecht beantworten. Welche Pflichten haben Arbeitgeber in Bezug auf die Speicherung der Personaldaten? Wie können Unternehmen Vergütung und Arbeitszeiten individuell und flexibel gestalten? Welche Risiken birgt die Nutzung von Social Media? Diese und weitere aktuelle Herausforderungen kommen an dem neuen arbeitsrechtlichen Treffpunkt zur Sprache.

Während die neuen Formate „HR Solution Check“ und Experts' Corner „HR & Law“ an beiden Messestandorten in Hamburg und Stuttgart zum Einsatz kommen, setzen die beiden Messen durch bestimmte Keynote-Speaker auch ganz spezifische



inhaltliche Akzente. Auf der Personal Süd fokussieren Vorträge und Diskussionen die Digitalisierung der Personalarbeit in der Themenreihe „HR & IT“.

Geplant ist zudem eine Vortragsreihe „New Work“, in der Personalexperten innovative Ansätze zur Arbeitsorganisation vorstellen. Innerhalb des Programms und in einem gesonderten Ausstellungsbereich kommen darüber hinaus die Herausforderungen von Personalern im öffentlichen Dienst zum Tragen. Zu den Keynote-Speakern zählt Dieter Scholz, Geschäftsführer Personal der IBM Deutschland GmbH. Im Messticket der Personal Süd ist zudem der Besuch der parallel laufenden Corporate Health Convention, Messe für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie, enthalten.

In Hamburg gibt es zum Thema „betriebliche Gesundheitsförderung“ eine eigene Vortragsreihe. Hinzu kommt in der Han-

sestadt noch eine weitere Themenreihe zu neuen Methoden und Dienstleistungen im Recruiting. Als Keynote-Sprecherin ist Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung Konzern und Konzernführungskräfte der DB Mobility Logistics AG und Vize-Präsidentin des Bundesverbandes für Personalmanager (BPM), mit dabei.

„New Work“ – neuer Trend hin zu mehr Partizipation

Außerdem stellt Prof. Dr. Jens Nachtwei von der Humboldt-Universität zu Berlin erstmals öffentlich die Ergebnisse der aktuell laufenden Studie „Big Data in HR“ vor. Viele Personalmanager hoffen darauf, dass ihre Assessment Center, Tests oder Interviews Ergebnisse liefern, die beruflichen Erfolg vorhersagen. Doch fast niemand weiß es tatsächlich. Der aktuelle Trend „Big Data“ könnte evidenz-

basierte und somit treffsichere Personalentscheidungen ermöglichen. Nachtwei beschreibt Status quo und Anwendungsmöglichkeiten für HR in diesem Feld.

New Work, mehr Partizipation und neue Spielregeln für die Arbeitswelt – im digitalen Zeitalter verändert sich die Zusammenarbeit in Unternehmen. Personalverantwortliche sehen sich mit einem wachsenden Anspruch der Mitarbeiter auf individuell angepasste, selbstbestimmte und sinnhafte Tätigkeiten konfrontiert. Welche Folgen kommen auf Unternehmen und Gesellschaft zu? Was geschieht mit denjenigen, die sich von der digitalen Veränderung überfordert fühlen? Wird die Festanstellung zum Auslaufmodell? Tim Cole, Journalist, Buchautor und New-Media-Trainer, gibt als einer der Hauptredner auf den beiden Frühjahrmessen der Personalwirtschaft Antworten auf diese Fragen.

Guidrun Porath ●

„Eheberater schon mal als Führungstrainer eingesetzt“

PERSONAL NORD. Das Highlight der Messe „Personal Nord“: Dr. Bernd Buchholz, Ex-Vorstandsvorsitzender von Gruner + Jahr, will Deutschlands Manager in seiner Keynote dazu aufrufen, Führung neu zu überdenken. Buchholz referiert am Donnerstag, 7. Mai, im Praxisforum 1 in Halle A4 der Messe Hamburg (www.personal-nord.com). Vorab sprach er mit „wirtschaft + weiterbildung“ über seine Führungsphilosophie.

Sie werden auf der Messe Personal 2015 Nord über partnerschaftliche Führung sprechen. Was verstehen Sie darunter?

Dr. Bernd Buchholz: Eine Führung, die den Mitarbeiter auf Augenhöhe als mitverantwortlichen Partner wahrnimmt und nicht als Befehlsempfänger, der einfach nur das macht, was man ihm sagt. Das ist eine der entscheidenden Komponenten für den Unternehmenserfolg, weil Mitarbeiter viel motivierter unterwegs sind, wenn sie selbst Dinge mitentscheiden und verantworten. Nur dann können sie ihr Potenzial voll entwickeln und das Beste aus sich herausholen. Das Führen nach Gutsherrenart ist zwar heute noch in vielen Unternehmen üblich, aber nicht zielführend.

Der Begriff „Augenhöhe“ ist gerade in aller Munde. Inwiefern ist Augenhöhe überhaupt möglich, solange es zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein Über-Untergeordneten-Verhältnis gibt?

Buchholz: Ich selbst habe erlebt, was es bedeutet vorgesetzt und doch auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Ich war in einem Medienhaus zuerst Trainee bei einer Tageszeitung, um drei Monate später dort als Geschäftsführer aufzuschlagen. Da habe ich sehr unterschiedliche Perspektiven auf die anderen Mitarbeiter erlebt, zunächst als Auszubildender und dann als Vorgesetzter. Wenn Sie sich als Übergeordneter gerieren, dann werden die Mitarbeiter nicht ihr Bestes geben. Deshalb habe ich versucht zu signalisieren, dass die Kollegen in ihren Fachbereichen im Zweifel viel besser sind als ich es

sein könnte. Das wollen die Mitarbeiter dann auch positiv kommentieren und zurückgeben. So entsteht ein positives Miteinander.

Das gelingt aber leider nicht immer.

Ein Problem besteht darin, dass Führungskräfte oft keine Verantwortung abgeben möchten. Wie können Personaler da entgegenwirken?

Buchholz: Zunächst geht es darum, diese Dinge erst einmal bewusst zu machen und zu fragen: Überträgt eine Führungskraft nur eine Aufgabe oder überträgt sie Verantwortung? Wenn die Führungskraft ein Schema F vorgibt, nach dem der Mitarbeiter etwas abarbeiten soll, überträgt er keine Verantwortung. Denn dann hat der Mitarbeiter keinen eigenständigen Spielraum, in dem er agiert. Um dies zu vermeiden, können Personaler den Führungskräften passende Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Regelungen und Zielvereinbarungen an die Hand geben. Diese Instrumente müssen deutlich machen, dass es darum geht, nur den Rahmen für Aufgaben abzustecken. Mitarbeiter sollen selbst entscheiden, wie sie diesen Rahmen füllen. Dabei haben Führungskräfte die Aufgabe, das Ziel zu kontrollieren und nicht den Weg dorthin. Das ist ein schwieriges Thema. Die Delegation von Verantwortung gelingt nicht überall, vielleicht sogar in den wenigsten Fällen.

Aber partnerschaftliche Führung kann man somit aus Ihrer Sicht lernen?

Buchholz: Egal welche Erfahrung man mitbringt und was man am eigenen Leib

als Berufsanfänger erlebt hat, eins ist immer richtig: Führungskräfte müssen partnerschaftliche Führung lernen und dafür sensibilisiert werden. Das kommt nicht von allein. Der Kern von Personalführung ist zu allererst die Bewusstma-



Foto: Messe und Congress Hamburg



Dr. Bernd Buchholz. Der ehemalige Vorstandschef arbeitet jetzt als Rechtsanwalt und Compliance-Berater.

chung dessen, was in uns als Führungskräften vorgeht und wie wir führen. In den meisten Unternehmen erlebe ich aber leider ein wenig selbstreflektiertes Verständnis auf diesem Gebiet. Da gibt es eine Personalabteilung, die macht

sich Gedanken darüber. Da gibt es jährliche Broschüren, die sagen, wir wollen das so und so. Die Auseinandersetzung jeder Führungskraft damit, wie führe ich eigentlich, wie zeigt sich das in meiner täglichen Arbeit, in dem jeweils wieder anstehenden realen Konfliktfall, und wie gehe ich damit um – diese Auseinandersetzung muss man befördern.

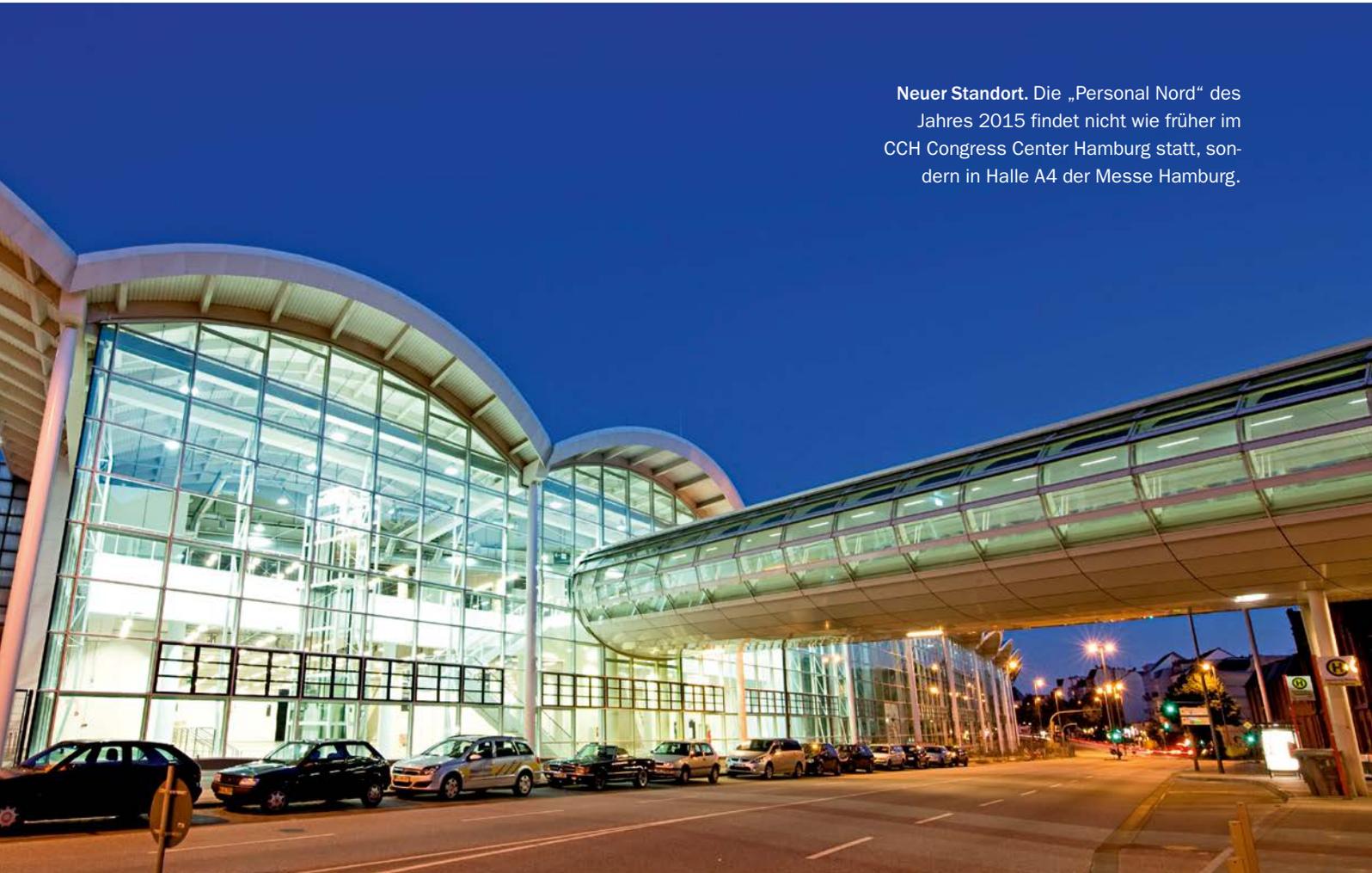
Wie könnte das denn nun ganz konkret aussehen?

Buchholz: Partnerschaftliches Führen schafft in der Regel auch partnerschaftliche Konflikte wie unausgesprochene Erwartungen oder schlechte Kommunikation. Deshalb habe ich in meiner Führungsarbeit Eheberater für Schulungen eingesetzt, allein um bei Führungskräften eine gewisse Aufmerksamkeit auf das Thema zu erzeugen. Gerade männliche Führungskräfte sind nicht unbedingt dazu geneigt, sich täglich in Seminare

zum Thema Führungspraxis zu setzen. Wenn dann die Fragestellungen auch noch ungeheuer abstrakt sind, dann lehnen sie sich gern mit über der Brust verschränkten Armen zurück und lassen die Schulungsinhalte an sich vorüberziehen. Wenn sich die Beispiele jedoch um Fragestellungen und Verhaltensweisen drehen, die man nicht nur im Beruf und am Arbeitsplatz, sondern auch privat erlebt, dann ist die Aufmerksamkeit deutlich höher.

Eine Partnerschaft hat aber immer zwei Seiten. Verantwortung abzugeben ist ja doch nur möglich, wenn die Mitarbeiter bereit dafür sind. Muss man deshalb nicht auch ganz gezielt bei den Mitarbeitern ansetzen?

Buchholz: Das ist selbstverständlich so. Als Mitarbeiter muss ich dann auch Verantwortung tragen und übernehmen wollen. Aber gerade in der jüngeren Genera- →



Neuer Standort. Die „Personal Nord“ des Jahres 2015 findet nicht wie früher im CCH Congress Center Hamburg statt, sondern in Halle A4 der Messe Hamburg.

→ tion, der vielzitierten Generation Y, fragen viele Menschen verstärkt nach dem Sinn ihrer Arbeit. Der Anspruch auf Verantwortung ist da oftmals stärker als in der älteren Generation.

Aber viele Menschen anderer Generationen wollen doch auch Sinn, Freiraum und Verantwortung. Warum schenkt man nun in der Wirtschaft der Generation Y größeres Gehör?

Buchholz: Die jüngere Generation ist einfach zahlenmäßig deutlich weniger am Arbeitsmarkt vertreten und der Kampf um die Nachwuchstalente ist dadurch härter geworden, als wir das in der Vergangenheit hatten. Die Unternehmen werden zukünftig auf einen kleineren Pool von jungen Mitarbeitern zugreifen müssen. Dadurch wächst die Anspruchshaltung in der jungen Generation, da sie sich aussuchen kann, bei welchem Arbeitgeber sie am meisten gefordert wird, sich ausleben und lernen kann. Für Betriebe kommt es deshalb stärker darauf an, sich auf die Bedürfnisse dieser jungen Generation einzustellen.

Welchen Einfluss haben digitale Medien auf Konzepte der Führung?

Buchholz: Digitalisierung kann in Unternehmen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeit, die über technische Anwendungen geleistet wird, schon eine große Rolle spielen. Dann entstehen Führungssituationen, die sich im Wesentlichen über digitale Medien abspielen. Aber selbst dann wird die Technik oft überschätzt. Bei Führungsthemen geht es immer um zwischenmenschliche Dinge, die auch in einer Partnerschaft vorkommen, wie etwa Anerkennung und Wertschätzung. Das erfordert eine 1:1-Kommunikation, die man nicht digital ersetzen, sondern nur persönlich geben kann.

Aber wenn alles so partnerschaftlich läuft, braucht man denn dann überhaupt noch Führungskräfte?

Buchholz: Es ist ein großer Fehler, anzunehmen, dass Führung – nur weil sie partnerschaftlich erfolgt – nicht erforderlich ist. Menschen brauchen und wollen Führung, allerdings innerhalb eines bestimmten Rahmens. Deshalb ist das Abstecken der Ziele eine zentrale Führungs-

aufgabe. Hinzu kommt die Koordinierung der Mitarbeiter innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder im Gesamtunternehmen. Führung ist zwingende Voraussetzung dafür, dass Sie den Unternehmenserfolg überhaupt erreichen können. Wenn Sie die Ressourcen nicht ausrichten und so in Bewegung setzen, dass Sie ein bestimmtes Ziel erreichen können, dann wird man einen völlig unkoordinierten Laden vor sich haben.

Derzeit kursieren viele Berichte über Unternehmen, die demokratische Strukturen einführen. Das reicht von flachen Hierarchien über Gehaltsentscheidungen bis hin zur Wahl der Führungskräfte oder des CEOs. Was halten Sie von diesen Ansätzen?

Buchholz: Hier sollten wir die Kirche im Dorf lassen. Unternehmenslenker, Gesellschafter oder die Stakeholder eines Unternehmens haben letztlich das Recht zu sagen, wie sie das Unternehmen führen wollen. Dass die Mitarbeiter dazu einen wesentlichen Beitrag leisten können, ist wichtig. Aber ob man ihnen im demokratischen Sinne mit Mehrheitsentscheidungen tatsächlich die Bestellung der entsprechenden Führungskräfte überlassen sollte, das wage ich zu bezweifeln.

Vielleicht ist das dann auch eher für den Mittelstand oder Startups ein gängiges Modell?

Buchholz: Gerade da sehen wir die gesamte Bandbreite der Führung. Ich kenne viele junge Startups, die eher nach einem hierarchischen Prinzip geführt werden. Der Gründer, der die Idee mitgebracht und zum Leben erweckt hat und vielleicht in der Garage damit begonnen hat, das Unternehmen auszubauen, fühlt sich oft ein bisschen wie ein Patriarch, der alle Ecken und Enden seines Betriebs kennt und glaubt, alles besser zu können als die anderen. Diese Ideengeber scharen um sich herum Menschen, die zum Abarbeiten der Ideen herangeholt werden anstatt gemeinsam Ideen zu entwickeln. Dieser hierarchische Ansatz ist zwar rückwärts-gewandt, Sie finden ihn aber genauso in Startups wie einen sehr demokratischen Führungsstil, bei dem sich die Mitarbeiter alle naselang treffen und entscheiden, wie es weitergehen soll. Der Führungsstil

lässt sich nicht an der Unternehmensgröße festmachen, sondern ist eine Frage der Herangehensweise und der Philosophie.

Sie sind heute nicht mehr in der Position als CEO eines Großunternehmens. Bei Gruner + Jahr sind Sie laut Medienberichten an den Strukturen gescheitert. Auch Ihr Versuch, als Bundestagsabgeordneter in die Politik zu gehen, ist fehlgeschlagen, da Ihre Partei, die FDP, die Fünf-Prozent-Hürde 2013 nicht genommen hat. Was kann man aus einem solchen Scheitern für das Thema Führung lernen?

Buchholz: Erst einmal kann man viel für sich selbst lernen, wenn man bestimmte Dinge reflektiert. Das Scheitern bei der Bundestagswahl sehe ich nicht als persönliche Niederlage. Auch an anderen Stellen bin ich selbstbewusst genug, um zu sagen, das sind die Dinge, die sich im Leben so oder so entwickeln können. Lernen kann man allemal daraus, wenn man die persönliche Stärke hat, sich einzugestehen, das habe ich richtig und gut gemacht, aber daran sollte ich auch arbeiten, um zu vermeiden, beim nächsten Mal in eine ähnliche Situation zu kommen. Wenn man als Vorstandsvorsitzender eines großen Medienunternehmens nach acht Jahren irgendwann einmal ausscheidet, auch weil klar ist, dass es verschiedene Auffassungen über die Führung des Unternehmens gibt, dann guckt man sehr gerade in den Spiegel und sagt das ist schon okay.

Wie soll es denn bei Ihnen weitergehen – versuchen Sie es noch einmal mit der Karriere als Politiker?

Buchholz: Ich werde mit Sicherheit 2017 wieder für den Deutschen Bundestag kandidieren. Aber neben der Compliance-Beratung habe ich noch etwas ganz Neues angefangen: Bald geht eine große Hauptverhandlung los, in der ich als Strafverteidiger vor einem Landgericht agiere. Sie sehen also, ich habe vielfältige Interessenlagen und ich kann mir vieles vorstellen – sogar, dass ich noch einmal als Führungskraft in ein großes Unternehmen zurückgehe. Obwohl ich sagen muss, dass Letzteres auf meiner Wunschliste nicht ganz oben steht.

Interview: Stefanie Hornung ●

Parallel zur „Personal Süd“: Spezielle Gesundheitsmesse

Corporate Health Convention. Arbeit an sich macht nicht krank, doch viele Menschen arbeiten auf Kosten ihrer Ressourcen. Wie Unternehmen dies verhindern können, ist das große Thema der Corporate Health Convention am 19. und 20. Mai in der Messe Stuttgart. Mehr als 130 Aussteller veranschaulichen, was Arbeitgeber für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun können.

Die Corporate Health Convention, die europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie, ist zu einer festen Größe im Kalender von Gesundheitsmanagern, Betriebsärzten, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen geworden: Bereits zum fünften Mal kommen Aussteller nach Stuttgart mit Angeboten zu den Schwerpunkten Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Ergonomie, Prävention, Gesundheitssport, Ernährung, Beratung und Weiterbildung. In diesem Jahr ergänzt der Veranstalter das Ausstellungsspektrum noch um den Bereich Arbeitssicherheit. „Die Grenzen zwischen den harten und weichen Faktoren im Gesundheits- und Arbeitsschutz sind fließend“, erklärt Projektleiterin Alexandra Ochs. „Insofern erscheint es sinnvoll und stimmig, die Messe auch in diese Richtung zu öffnen und weiterzuentwickeln.“

Keynote-Speaker und Best-Practice-Vorträge

Ein Markenzeichen der Corporate Health Convention ist ihr Vortragsprogramm: Die Weichen für einen perfekten Tag im Unternehmen stellt Keynote-Speaker Slatco Sterzenbach: Der 17-fache Ironman Finisher erklärt, warum die Quantität der Muskeln über die Qualität des Lebens entscheidet, wie persönliche Ressourcen schnell wieder aufgefüllt werden können und wieso das Streben nach „höher, schneller, weiter“ krank macht.

Als besonders wirksamen Hebel stellt Annette Grötzing, Konzernexpertin Arbeits- und Organisationspsychologie der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, das Führungskonzept des Energieversorgers vor. Was Führungskompetenz in ihrem Haus bedeutet, erfahren die Messebesucher in ihrem Keynote-Vortrag.

Aus der Praxis für die Praxis – so heißt ein neues Programmformat mit Best-Practice-Kurzvorträgen am zweiten Messetag: Vertreter verschiedener Organisationen stellen die Kernpunkte ihrer Konzepte in 15-minütigen Vorträgen vor. Mit von der Partie sind unter anderem die Corporate Health-Award Gewinner 2014 „Neumüller“, „Telekom“ und „Landeshauptstadt München“ sowie der Gewinner des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2014 „Netpioneer“.

Wie Arbeitgeber zum gesunden Unternehmen werden, erfahren Firmenvertreter und Gesundheitsmanager zudem



Mitmachen. Besucher der Messe können unter Anleitung Fitness-Übungen ausprobieren.

beim zweitägigen „Gesundheitstag“ auf der Messe. Das vom ISG Integrative Systemergonomie und Gesundheitsmanagement e.V. entwickelte Workshop-Konzept entstand in Zusammenarbeit mit Oliver Walle von der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement sowie führenden Anbietern in der Fitness- und BGM-Ausbildung. Unter dem Motto „Wir kümmern uns um uns“ verschaffen sich die Teilnehmer zunächst einen 360-Grad-Überblick über das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement. Die anschließende Vertiefungsphase gibt Raum zur intensiven Bearbeitung der eigenen Themen, die die Teilnehmer mitbringen können.

Die Ausstellung „Arbeitswelt 2020 – schon heute das Morgen gesund gestalten“ flankiert das Messeangebot mit innovativen Instrumente für eine gesündere Arbeitsumgebung – Ausprobieren ausdrücklich erwünscht!

Enge Verzahnung zur „Personal Süd“

Wie bereits in den Vorjahren, ist die Corporate Health Convention wieder eng verzahnt mit der Personal Süd. Angebote für Weiterbildung und Betriebliches Gesundheitsmanagement finden sich messeübergreifend in Halle 8, während Personalsoftwarelösungen sowie HR- und Recruiting-Dienstleistungen die Halle 6 ausfüllen. Informationen und Programmergänzungen zur Corporate Health Convention werden ständig im Internet aktualisiert.

www.corporate-health-convention.de

„Der Mittelstand braucht Vision mit Mitmachpotenzial“

PERSONAL NORD/SÜD. Silvia Ziolkowski, Zukunftsentwicklerin und Coach, wurde von der Messe engagiert, um den Vortrag zu halten „Wie KMU neben Großunternehmen im War for Talents bestehen können“. Der Vortrag findet am 7. Mai (Personal Nord) und am 19. Mai (Personal Süd) statt. Ziolkowski will Mittelständlern Mut machen, etwas verrückt zu sein und groß zu denken. Dann klappt es auch mit der Personalgewinnung.

Frau Ziolkowski, viele KMU haben derzeit Mühe, offene Stellen zeitnah mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen, vor allem im MINT-Bereich. Ist das aus Ihrer Sicht tatsächlich ein so großes Problem wie es in den Medien oft erscheint?

Silvia Ziolkowski: Es ist eine Herausforderung, aber kein neues Problem. Als IT-Unternehmerin kann ich mich noch gut an die Eröffnungsrede von Kanzler Schröder im Jahr 2000 auf der CeBIT erinnern, als er vereinfachte Visaverfahren für Computerspezialisten nach dem Vorbild der US-amerikanischen Green Card ankündigte. Schon damals ging es darum, wie für ausländische IT-Fachkräfte und weitere MINT-Experten das Arbeiten in Deutschland attraktiver gemacht werden kann. Das Thema verschärft sich vor allem aufgrund der demografischen Entwicklung.

Haben die Unternehmen demnach im Recruiting geschlafen oder ist der Fachkräfteengpass schlichtweg in der Marktsituation begründet?

Ziolkowski: Beides, die Marktsituation im MINT-Umfeld ist schwierig. Die jungen Menschen drängen oft ins Ausland oder in die großen Metropolen, weil sie das spannender finden als zum Beispiel in einer nordhessischen Kleinstadt ihre Karriere zu starten. Aber die Unternehmen schlafen teilweise schon auch. Dass ich das einfach so behaupte, ist vielleicht etwas keck. Denn gerade KMU sind oft sehr stark in ihr Tagesgeschäft eingebunden. In der „Zuvielisation“, in der wir leben, werden Mitarbeiter von der E-Mail-Flut überrollt und dann kommt noch die Globalisierung hinzu. Das Tempo, mit der

wir als Einzelperson und als Unternehmen reagieren müssen, hat sich extrem beschleunigt. Aber gerade deshalb ist es wichtig, sich mindestens einmal im Jahr Zeit zu nehmen, um mit der Führungsgruppe über die Zukunft nachzudenken. Das versäumen viele Betriebe.

Inwiefern hat dies etwas mit Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität zu tun?

Ziolkowski: Unternehmen können bei qualifizierten Bewerbern vor allem mit ihrer Werteorientierung punkten, die sie nach außen tragen und nach innen leben. Dabei sollten Unternehmen auch bei der Mitarbeiterauswahl beachten, was ihnen wichtig ist. Mitarbeiter müssen zum Betrieb passen – egal ob das Unternehmen eher sicherheitsorientiert ist oder als kreatives Start-up nach vorne gehen will. Wichtiger als Talent ist es für KMU, dass die Mitarbeiter Lust auf die Arbeit im Unternehmen haben. Dafür braucht man aber eine klare Vorstellung davon, wie die Unternehmensvision aussieht.

Können Sie ein Beispiel dafür nennen?

Ziolkowski: Es geht dabei um das große Bild der gelungenen Zukunft oder den Traum des Unternehmers. Dieses sollte vorstellbar und leidenschaftlich sein, so dass es sich auch transportieren lässt. Ich denke da zum Beispiel an ein klassisches mittelständisches Unternehmen, das Treppenlifte produziert. Deren Vision ist es, die Menschen im Alter beweglich zu machen, älteren Menschen Flexibilität zu schenken. Wenn man dann weiterdenkt, lassen sich davon auch Innovationen für

Treppenlifte und Ziele für die Zielgruppen ableiten. Die Unternehmensvision sollte immer Emotionen auslösen, nur dann hat sie Mitmachpotenzial. Wenn es lediglich vernünftig klingt, holen Sie damit niemand hinter dem Ofen hervor. Das Ziel ist aber, dass viele Menschen Lust bekommen, sich dafür einzusetzen.

Für wie wichtig halten Sie Employer Branding im Mittelstand?

Ziolkowski: Wo ist denn die Wurzel von Employer Branding? Mittelständler punkten durch ihre Individualität, im Idealfall durch die Unternehmerpersönlichkeit. Der Gründer oder die Gründerin hat irgendwann aus einer Leidenschaft heraus das Unternehmen aufgebaut und teilweise schon bis in die nächste Generation geführt. Employer Branding als reines Marketing-Tool greift da jedenfalls zu kurz.

Sie plädieren also für Personal Branding der Geschäftsführung?

Ziolkowski: Gerade die Mittelständler haben oft eine personalisierte Marke. Früher war das für Unternehmen noch etwas selbstverständlicher. Nehmen Sie zum Beispiel Anton Kathrein, der die Parabol-Satellitenschüsseln erfunden hat, oder eine Familie Leibinger von der Trumpf Gruppe. Um aus der Masse der Kleinunternehmen herauszustechen, muss man sich schon zeigen. Employer Branding kann das gut unterstützen.

Mitarbeiter wünschen sich heute mehr Partizipation und Sinnhaftigkeit. Wie kann der Mittelstand durch die Art der Führung punkten?

Medien und Materialien für Ihre Seminare



Foto: Artvia

Silvia Ziolkowski. Das ehemalige Vorstandsmitglied eines Softwarehauses ist Unternehmer-Coach für IT-Anbieter und Inhaberin der Beratungsgesellschaft „Artvia net.consult“ in Erding.

Ziolkowski: Der Mittelstand ist bei dem Thema eindeutig im Vorteil. Wenn ich als junger Mensch ein Unternehmen suche, in dem ich selbstbestimmt arbeiten und mich einbringen kann, dann ist das in einem kleinen oder mittelständischen Betrieb sehr viel leichter möglich als in einem Konzern. In Großunternehmen gibt es bestimmte Regeln, an die man sich zu halten hat, wenn man erfolgreich sein möchte. Da geht es eher darum, dem Shareholder-Value zu dienen und dies ist oftmals eine große Flexibilitätsbremse.

Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Führungskräfte in KMU ein, in Zukunft demokratischer zu führen und mehr Mitbestimmung der Mitarbeiter zuzulassen?

Ziolkowski: Da gilt es zu unterscheiden: Mittelstand ist nicht gleich Mittelstand. Bei den kleineren Unternehmen ist Augenhöhe oft selbstverständlich. Da arbeitet man partnerschaftlich miteinander und findet den besten Platz für jeden im Haus. So können sich Mitarbeiter sehr schnell zu Experten entwickeln, wenn sie es in einem bestimmten Bereich besonders gut drauf haben. Das gilt gerade für jüngere Unternehmen, die damit groß geworden sind und diesen Ansatz deshalb eher parat haben. Bei den etablierten, alteingesessenen Unternehmen kommt es darauf an, welche Führungstypen dominieren. Da gibt es immer noch Führungskräfte oder Inhaber, die patriarchalisch führen. Solche Führungspersönlichkeiten werden sich mit Demokratisierung immer schwer tun. Grundsätzlich wird das Thema gerade aber auch zu sehr gehypt. Augenhöhe ist wichtig, aber nicht alles. Wenn

ich eine Führungskraft habe, die etwas nach vorne bringen will und die Mitarbeiter ziehen nicht mit, dann hilft auch Augenhöhe nichts. Da zählt das Ziel des Unternehmens vor dem des Einzelnen.

Welche Wege der Personalbeschaffung halten Sie gerade im Mittelstand noch für erfolgversprechend?

Ziolkowski: Mir fällt immer wieder auf, dass sich viele nicht trauen, Mitarbeiter selbst auszubilden. Doch gerade das halte ich für den Königsweg schlechthin, insbesondere wenn ein Unternehmen an einem wenig attraktiven Ort ansässig ist. Dann ist es sehr wertvoll, jungen Leuten in Ausbildung oder im dualen Studium eine Perspektive zu geben – vor allem, wenn sie in der Gegend verwurzelt sind und ansonsten fortziehen müssten.

Warum trauen sich so wenige Unternehmen zu, Ausbildungsbetriebe zu werden?

Ziolkowski: Da höre ich zum Beispiel oft das Argument, „um die Auszubildenden zu betreuen, muss ich einen Mitarbeiter als Ansprechpartner abstellen“. Aber das ist ein Denkfehler. Schließlich müssen Sie jemanden, der bereits eine fertige Ausbildung mitbringt, ebenfalls einlernen, wenn er das Geschäft verstehen und sich wohlfühlen soll. Man weiß natürlich oft nicht, worauf man sich bei Auszubildenden einlässt. Aber ich habe in meiner Zeit als Geschäftsführerin sehr gute Erfahrungen mit dem Ausbildungsbetrieb im eigenen Haus gemacht. So mancher Mitarbeiter, der als Azubi zu uns kam, ist heute noch im Unternehmen.

Interview: Stefanie Hornung ●

**Aktions-
angebote
Sonderpreise
Neuheiten**

**Content
Kostenlose
Materialien**

Aktuelles

**Besuchen Sie
unsere neue Website**

www.juenger.de

Einfach Code einscannen



(Einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen. Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet.)

Das wird ein schöner Monat für ...



... Prof. Dr. Bernhard Badura,

emeritierter Professor und Mitbegründer der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld. Er wird auf der Messe „Personal Swiss“ eine Keynote halten und darauf hinweisen, dass gute Führung, Gesundheit und Produktivität unmittelbar zusammenhängen. Dank Badura hat sich auf den oberen Führungsebenen eine größere Offenheit für das Thema Gesundheit durchgesetzt. Weitere Referenten aus Wissenschaft und Praxis sorgen für ein internationales (!) Kongress-Feeling auf der Fachmesse Personal Swiss.

14. bis 15. April in Zürich
www.personal-swiss.ch



... Dr. Wolfgang Brezina,

Personalvorstand bei der Allianz Deutschland. Die Allianz vermeldete vor Kurzem einen Umsatzrekord im Geschäftsjahr 2014. So kann sich Brezina darauf einstellen, dass ihm bei der diesjährigen „Towers Watson HR Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen“ eine Vorbildfunktion zugesprochen wird. Die branchenspezifische Fachkonferenz hat sich in den vergangenen sieben Jahren als attraktive Trend-Plattform für Personalexperthen und -entscheider aus der Finanzdienstleistungsbranche etabliert.

16. April in Frankfurt/M.
www.towerswatson.com/events



... die Gewinner des Deutschen Bildungspreises 2015,

die am 22. April im Humboldt Carré Berlin bekannt gegeben und mit einer Veranstaltung gewürdigt werden. Nachmittags gibt es Vorträge und Workshops zum Thema „effektives Bildungsmanagement“ und anschließend findet die Preisverleihung statt. Die TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management verleihen diesen Preis an „Deutschlands beste Talentförderer“ in fünf Kategorien. Seit 2012 haben sich 430 Unternehmen um den Deutschen Bildungspreis beworben.

22. April in Berlin
www.deutscher-bildungspreis.de



... Prof. Dr. Stephan Fischer,

Hochschule Pforzheim. Erstmals wird es auf einer „Agile HR Conference“ eine wissenschaftliche Keynote geben und die darf Prof. Fischer halten. Sein Thema: „Agiles Management – Einblicke in die Forschung“. Fischer vertritt das Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim. Ansonsten treten zwölf Referenten mit Praxisberichten aus der Personalarbeit bekannter Unternehmen auf. Aufgrund des Teilnehmerfeedbacks hat sich der Veranstalter übrigens entschlossen, externe Trainer und Berater nicht teilnehmen zu lassen. Die waren wohl zu agil beim Anbaggern von Personalern.

22. bis 23. April in Köln
www.hr-pioneers.com/agile-hr-conference



... Prof. Dr. Michael Bernecker,

der den „Frühjahrs-Impulstag 2015“ des Gabal e.V. dazu nutzen darf, seine neueste Studie „Weiterbildung 2022 – Trends in der Weiterbildungsbranche“ vorzustellen. Der Impulstag steht unter dem Motto „Marketing für Trainer, Berater, Coachs - Impulse für Ihren persönlichen Verkaufserfolg“. Keynote-Speaker ist Hans Uwe Köhler, der als „Elder-Trainsman“ über das Gelingen einer Trainerkarriere nachdenken wird. Weitere Referenten bieten Themen wie „Videos produzieren“, „Online-Marketing“ oder „Honorare durchsetzen“.

25. April in Düsseldorf
www.impulstag.gabal.de



... Jürgen Rauscher,

Geschäftsführer Spectra GmbH & Co. KG, Reutlingen. Auf dem 38. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress (DVVK) trifft er nicht nur Günter Netzer, der auf seine ganz persönliche Art seine Erfolgsgeschichte erzählen wird, sondern auch weitere Speaker wie zum Beispiel Jan Westerberkey von Westaflex, der sich mit dem Thema Vertrieb 4.0 auseinandersetzt, Tobias Gubitz, Director Brand Strategy & Marketing Communication bei Opel und Prof. Dr. Gunter Dueck, Querdenker und ehemaliger Chief Technology Officer bei IBM. Gunter Duecks Thema: „Warum nur ist der klassische Vertrieb am Ende?“.

29. bis 30. April in München
www.dvvk.de

- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31

April 2015

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

Check it! Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2015 ERSCHEINT AM 30. APRIL 2015

MBA-SPECIAL

Berufsbild Unternehmensführer

MBA-Schulen nehmen für sich in Anspruch, kompetente Unternehmensführer auszubilden. Immer öfter gehören dazu längere Aufenthalte im Ausland. Schließlich ist Internationalität eine wichtige Voraussetzung für späteren Erfolg. Was das am Beispiel von Studienaufenthalten in China bedeutet, zeigen wir in unserem MBA-Special an einigen Beispielen.



Foto: Brian A Jackson / Shutterstock.com

COACHING

Neues aus Erding

Vom 26. bis 27. März fand in Erding bei München der „Coaching-Kongress“ der Hochschule Erding statt. Dieses jährliche Treffen der Szene zeichnet sich durch eine bunte Vielfalt von Diskussionsbeiträgen aus. Wir berichten über die neuesten Trends.



Foto: Hochschule Erding

AGILITÄT

Projektmanagement

Unternehmen wollen kurze Planungs- und Umsetzungszyklen, schnelle Entscheidungswege und unmittelbare Anpassungsmöglichkeiten. Agiles Projektmanagement verspricht das alles. Die Methode ist in der Mitte der Unternehmenswelt angekommen.



Foto: iQconcept / Shutterstock.com

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 28. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

JÜNGER

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe

Thomas Bachmann, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Heinz Jiraneck, Ben MacKenzie, Dr. Jens Maier, Thomas Saller, Reiner Straub, Monika Stütze-Hebel, Birgit Tali Menne, Chris Wolf, Dr. Achim Zimmermann

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

Verlag

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

Titelbild

Olyyy / Shutterstock.com

Druck

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

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:

Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonentenservice

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

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Anja Förster und Peter Kreuz

Macht was Ihr liebt: 66 ½ Anstiftungen das zu tun, was im Leben wirklich zählt, Pantheon, München 2015, 208 Seiten, 12,99 Euro

Persönliche Entwicklung

Plädoyer für seltene Vögel

„Macht was Ihr liebt!“. Verbirgt sich hinter dem neuen Buch von Anja Förster und Peter Kreuz ein weiteres Selbstoptimierungsbuch nach einem Schema F? Zum Glück nicht, denn in diesem Punkt unterscheidet sich das Buch explizit von anderen Ratgebern, die den einen richtigen Weg zu Glück und/oder Reichtum aufzeigen wollen (ein Beispiel dafür finden Sie auf Seite 63 oben). Denn: „Die angebotenen Erfolgsfahrpläne jeder Couleur sind gefährlich. Weil unglaublich verführerisch“, so die Einschätzung der Autoren. „Sie gaukeln uns vor, dass es eine klare Gesetzmäßigkeit gibt, wie wir alle Erfolg haben können.“ Stattdessen setzen Förster und Kreuz darauf, dass ihre Botschaft in lockeren Anregungen daherkommt. Ziel: Jeder soll sein eigenes „Ding“ finden. Der Enthusiasmus der Autoren reißt sowohl dadurch, was sie schreiben, als auch durch die Art, wie sie schreiben, so mit, dass ihre „Anstiftungen“ (Zitat aus dem Untertitel) mühelos hängen bleiben.

In jedem der kurzen Kapitel schildern Förster und Kreuz ein Beispiel aus der Praxis, das sie dann näher erläutern. Anregend dabei ist, dass nicht alle aus Unternehmen stammen, sondern auch aus Kunst und Kultur. Ein schönes Beispiel dafür, wie man zu seinem „Ding“ findet, wenn man seinem Herzen folgt, ist das der Künstlerin Iris Apfel: Sie ist einer spontanen Eingebung gefolgt und hat so nach Afrika und zu ihrer Berufung – fantasievolle Textilkreationen mit verschiedenen Materialien wie etwa Federn – gefunden. Apfels Motto: „Sei ein seltener Vogel!“ Auf Gefühle hören? Ja! Auch anderswo stellen sich die Autoren bewusst gegen Trends: Auch, wenn alle Welt von Nachhaltigkeit spricht, sollte man sich der Vergänglichkeit dessen bewusst sein, was man tut.

Damit machen Förster und Kreuz Mut, Neues auszuprobieren, Spaß an der Sache zu haben – sowie sie es offensichtlich selbst hatten, als sie das Buch geschrieben haben – oder auch einfach mal die Klappe zu halten und nicht ständig perfekt sein zu wollen.

„Uns geht es nicht darum, etwas für die Ewigkeit aufzubauen“, formulieren die beiden Autoren ihren Anspruch. „Indem wir Menschen zeigen, dass es auch anders geht, leisten wir unseren bescheidenen Beitrag dazu, dass die Welt sich ein kleines bisschen verändert. Wir machen unser Ding, so gut wir können. Bis zum letzten Atemzug. Und das war’s dann.“



Fotos: Anna McMaster

AUTOREN

**Anja Förster
und Peter Kreuz**

sind als Vortragsredner und Berater ständig unterwegs. Nebenher haben sich die Wirtschafts- und Management-Vordenker als Autoren von Büchern wie „Alles außer gewöhnlich“ und „Hört auf zu arbeiten!“ (wir interviewten Förster dazu in Ausgabe 11-12/2013) einen Namen gemacht. Wie sie in „Macht was ihr liebt!“ schreiben, ist es kein Geheimnis, dass beide nicht nur zusammen arbeiten, sondern auch leben.

Allgemeinplätze als Erfolgsgeheimnis



„Das wirkliche Geheimnis von Jung-Millionären“: Das verspricht Jung-Immobilienmakler Torben Käselow in seinem Buch zu lüften. Sein Versprechen kann er nicht halten, bestehen seine „Mindset-Geetze“ doch größtenteils aus Allgemeinplätzen wie „Menschen mit hoher finanzieller Intelligenz leben sparsam“ und „Gewinner lassen nur positive Einstellungen zu“. Ganz nebenbei will der Unternehmer in wenigen Sätzen mit

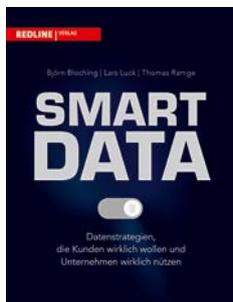
Phänomenen der Arbeitswelt aufräumen wie etwa Burn-out (das Syndrom verschwinde, wenn man nur über genügend Zeit und Geld verfüge) und Work-Life-Balance (das sei nur eine „Lizenz für Menschen, um sich träger als ein Faultier zu benehmen“). Mehrwert bietet ein anderer Aspekt: Käselows Blick aufs deutsche Ausbildungssystem, das er aus leidvoller Erfahrung kennt. Er kritisiert, dass dieses zu theorielastig sei und kaum

unternehmerische Inhalte vermitteln. Fazit: Als Autobiografie eines Jungunternehmers ist das Buch interessant; als Anleitung zum reich oder gar glücklich werden weniger. Dafür empfehlen wir stattdessen das neue Buch von Förster und Kreuz (siehe Seite 62).

Torben Käselow

Das wirkliche Erfolgsgeheimnis von Jung-Millionären, FBV, München 2015, 208 Seiten, 19,99 Euro

Aus „Big“ wird „Smart“



Der große Hype um „Big Data“ ist vorbei. Oft hat sich Ernüchterung in den Unternehmen eingestellt. Das konstatieren die Autoren in ihrem Buch, das darum nicht „Big Data“, sondern „Smart Data“ heißt. Ziel der Autoren ist es, die Ernüchterung um den Hype zu nutzen, um mit kleineren Erwartungen die Datenstrategien anzugehen, „die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich

nützen“. Das Buch dreht sich zwar allein um Marketingbelange. Doch das Charmante ist, dass das Thema auch durch die Brille der Personal- und Organisationsentwickler gesehen wird. Denn: „Big Data ohne organisationale Veränderung und gutes Change-Management ist ein leeres Versprechen“. Ein Erfolgsfaktor, den HR unterstützen kann, ist die Einführung von Strukturen und Prozessen

für erste Leuchtturmprojekte. Dafür sollen vorhandene Fähigkeiten im Unternehmen genutzt werden statt allein neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Björn Bloching, Lars Luck, Thomas Ramge

Smart Data: Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nutzen, Redline, München 2015, 256 Seiten, 24,99 Euro

Der Kunde steht mit Ausrufezeichen im Fokus



Auf jedem Schreibtisch der Redaktion liegt derzeit ein bestimmtes Buch. „Mein Gehalt zahlt der Kunde!“ ist der Titel und es kommt gut an – beim Chef. Denn schon der Titel verspricht das ins Bewusstsein des Lesenden zu rufen, was sich Vorgesetzte wünschen: Der Kunde steht endlich im Fokus des täglichen Schaffens, nicht der Arbeitnehmer oder die täglichen Arbeitsprozesse. Schlägt man das Buch auf,

erhält man vor allem schnell einleuchtende Alltagsweisheiten – ummantelt von vielen Ausrufezeichen und einem Delfinbild samt Motto, das jedes Kapitel einleitet („Ich bin eine Persönlichkeit! Kein Personal!“). Daneben sind diverse Modelle und dazugehörige Akronyme aufgeführt (das Akronym „OSKAR“ etwa steht für Ohr, Sprache, Körpersprache, Auge, Rückkopplung). Was man aus dem

Buch trotzdem lernen kann: Leidenschaft für den Kunden entspringt keinen Worthülsen – sie will wirklich gelebt werden. Dann entwickelt sich auch der Beschäftigte zum Mitarbeiter, wie es der Autor rät.

Vinzenz Baldus

Mein Gehalt zahlt der Kunde, Service Edition, Hachenburg 2. Aufl. 2015, 192 Seiten, 19,90 Euro

Boris Grundl



Paragraf 34

Erst denken, dann handeln

„Das musst Du proaktiv anpacken!“ Bestimmt haben Sie diese Trainingsparole schon mal gehört. Stimmt das so, oder ist hier mal wieder eine Modewelle am Werk? Es lohnt sich ein Blick in die Tiefe. Wieder führt uns vorschnelles Bewerten in eine Sackgasse. Cato der Ältere meinte: „Beherrsche die Sache, dann folgen die Worte.“ So wie das Reden nicht vor dem tieferen Verstehen, so sollte das Handeln meistens nicht vor dem Denken kommen. Proaktiv und reaktiv sind nicht aus Prinzip gut oder schlecht. Sie sind neutral. Proaktives Handeln bedeutet gesunde Initiative, aber auch das Risiko, vorschnell und oberflächlich zu sein. Reaktives Handeln bedeutet, Dinge begründet zu tun, birgt aber die Gefahr des unnötigen Zögerns. Es ist völlig in Ordnung, wenn Sie der reflektierte oder bedächtige Typ sind. Wichtig ist, dass Sie zupacken können, wenn Sie einen Gedanken durchdacht haben und dass Sie wissen, wann Sie zuerst zupacken und wann Sie zuerst denken sollten. Denn Proaktivität ist nicht immer der beste Weg, ein Problem an der Wurzel abzustellen. Viele Herausforderungen und Gefahren können nur durch eingehendes Nachdenken und begründetes

„ Folgen Sie keinen Modewellen, die zur Bespaßung gelangweilter Manager erfunden wurden! “

Handeln gemeistert werden. Das erkennen Sie, wenn ähnliche Widerstände immer wieder auftauchen. Proaktiv können Sie einen Brand schnell löschen. Die Brandursache aber bleibt und kann ein neues Feuer entfachen. Auch werden Sie keine lange Analyse anstellen, wenn jemand aus Ihrer Seilschaft beim Bergsteigen ausrutscht. Droht jemand abzustürzen, ist Proaktivität ein Gesetz.

Dass Gewinner immer proaktiv zupacken, während nur grübelnde Loser reaktiv und tatenlos herumsitzen, ist jedoch ein Ammenmärchen. Wie so oft im Leben kommt es auch in diesem Fall auf Ihre Differenzierungsfähigkeit an. Und auf Ihren Differenzierungswillen. Denn keine mentale Haltung ist generell besser oder schlechter. Je nach Situation und Kontext empfiehlt sich das eine oder das andere. Wenn wir die letzten beiden deutschen Bundeskanzler betrachten, sehen wir die verschiedenen Typen. Gerhard Schröder wirkte energiegeladener und tatkräftiger, hat oft schon Tatsachen geschaffen, bevor die Umstände reif waren. Er wollte nicht auf den passenden Zeitpunkt warten. „Basta!“. Er hat darauf vertraut, dass sich die Umstände nach seinen Entscheidungen formen. Mal behielt er Recht, mal nicht. Dieser Führungstyp gefällt vielen. So ein Machertyp gibt durch seine Entschlossenheit Sicherheit und Orientierung. Angela Merkel hingegen schätzt es, ihre Entscheidungen den Umständen anzupassen. Sie handelt, wenn die Zeit gekommen ist – nach reiflichem Nachdenken. Optisch lässt sie das zögerlich erscheinen, aber am Ende wundert man sich regelmäßig über ihre Erfolge und ihren großen Einfluss in der Welt. Sie tritt langsam, bedächtig und leise auf und wurde lange unterschätzt. Inzwischen ist jedem klar, dass das ein Fehler ist.

Es kommt also aufs Timing an. Seien Sie proaktiv, wo Reflexion keinen Sinn ergibt und schärfen Sie zuerst Ihre geistige Säge, wo es angebracht ist. Wenn Sie aber nachgedacht und eine Entscheidung getroffen haben, handeln Sie so entschlossen, dass Ihre Konsequenz sogar Sie selbst erschreckt. Das zeichnet Gewinner aus: Sie folgen keinen Modewellen, die zur Bespaßung gelangweilter Manager erfunden wurden.

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

Auftrieb für Ihren Aufstieg.

Besuchen Sie uns:
Personal Nord vom 06. - 07.05.15
in Hamburg, Halle A4 Stand C.14
Personal Süd vom 19. - 20.05.15
in Stuttgart, Halle 6 Stand K.18

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter
www.haufe-akademie.de



” Ich persönlich denke, dass die Quotenregelung wie schon die Mitbestimmung sich als Überlebensvorteil für Unternehmen in Deutschland erweisen wird. “

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Berlin, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ (www.carl-auer.de/blogs/kehrwoche/quotenregelung) am 6. März 2015.

„Selbstorganisation kann hilfreich sein, weil Lösungen vor Ort entwickelt werden. Häufig gewährleistet die Fremdorganisation jedoch eine höhere Originalität der Lösung.“

Prof. Dr. Stefan Kühn, Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld, in „Organisationsentwicklung“ Nr. 1/2015

„Ich halte die Wirtschaft für ein emotionales Feld und somit für eine wunderbare Arena, um romantische Sehnsüchte auszuleben.“

Tim Leberecht, Autor und Experte für die Start-up-Szene, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 6 vom 2. Februar 2015

„Ohne echte ... Übernahme von Verantwortung macht Mitsprache keinen Sinn.“

Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für BWL an der Universität des Saarlandes, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 12 vom 16. März 2015. Scholz meint, dass Mitarbeiter, die Vorgesetzte wählen, auch finanzielle Konsequenzen bei Fehlentscheidungen tragen sollten.

„Auch Intuition spielt sich im Kopf ab. Höre auf deinen Bauch? Das sollte man nur tun, wenn man Bauchschmerzen hat.“

Prof. Dr. Gerhard Roth, Leiter des Instituts für Hirnforschung der Universität Bremen, in „Psychologie heute“ Nr. 4 2015

„... und ich habe angefangen zu meditieren.“

Norbert Reithofer, BMW-Vorstandsvorsitzender, auf die Frage, wie er als Vorstand mit Druck umgehe, in der „Welt am Sonntag“, 15. März 2015

„Wir können diesem Wunsch nicht nachkommen, weil wir für die Qualität des Erlebnisses nicht garantieren können.“

Ein „vorwurfsfrei“ formuliertes „Nein“, das Angestellte von Luxushotels in Los Angeles benutzen, wenn ein Gast eine Prostituierte bestellt haben möchte (was gesetzlich verboten ist). Zitiert nach „Time Magazine“ vom 9. März 2015

„Auch die Vermeidung von Lernen kann eine sinnvolle Strategie sein.“

Prof. Dr. Stefan Kühn, Soziologe an der Uni Bielefeld, in „Organisationsentwicklung“ Nr. 1/2015

„Hirndoping ist weniger ein Problem, sondern vielmehr ein Symptom unserer Gesellschaft.“

Prof. Dr. Isabella Heuser, Psychiaterin an der Berliner Charité, im „Managermagazin“ 2/2015

„Ich bin fest gewillt, daran mitzuwirken, dass eine neue außerparlamentarische Opposition (APO) entsteht.“

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom-Personalvorstand, in seinem neuen Buch „Ich halte nicht die Klappe“ (Murmann Verlag, Hamburg 2015)

PERSONAL2015

Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 8 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher



06.-07. Mai 2015
Hamburg Messe

19.-20. Mai 2015
Messe Stuttgart

Twitter:
#Pnord15

Twitter:
#Psued15

people performance technology

KEYNOTES 2015



Nord

Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp
Leiterin Personalentwicklung Konzern und Konzernführungskräfte der DB Mobility Logistics AG und Vize-Präsidentin des Bundesverbandes für Personalmanager (BPM)
presented by HR-RoundTable

Foto: Schütze-Kreilkamp



Nord

Dr. Bernd Buchholz
Ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Medienkonzerns Gruner + Jahr, Jurist und Compliance-Berater
presented by Speakers Excellence

Foto: Buchholz



Süd

– New Work –
Dieter Scholz
Geschäftsführer Personal der IBM Deutschland GmbH
presented by HR-RoundTable

Foto: Scholz



Süd

– New Work –
Axel Liebetrau
Thought Leader for Innovation & Corporate Foresight
presented by Speakers Excellence

Foto: Liebetrau



Nord Süd

– HR & IT –
Tim Cole
Journalist, Buchautor und New-Media-Trainer
presented by Speakers Excellence

Foto: Cole



Nord Süd

Silvia Ziolkowski
Zukunftsentwicklerin und Coach
presented by German Speakers Association (GSA)

Foto: Ziolkowski



Nord

– Recruiting Trends –
Prof. Dr. Jens Nachtwei
Personal- und Organisationspsychologe, Humboldt-Universität zu Berlin, Hochschule für angewandtes Management und IQP

Foto: Nachtwei



Süd

– New Work –
Prof. Dr. Benedikt Hackl
Professor für Unternehmensführung und Personal an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Foto: Hackl

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperthen sowie Trainer, Coaches und Führungskräfte

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen

Netzwerken Sie mit uns!



Medienpartner



5. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

General Management Programm

CREATING EXCELLENCE

Inspiration und exzellentes Know-how für Ihre Herausforderungen im Management

Zukunftsfähiges Management braucht Fortschritt und Wachstum, um auf dynamischen Märkten mit zunehmender Komplexität zu bestehen. Wie Sie auch in bewegten Zeiten Ihr Unternehmen sicher führen, erfahren Sie in den Seminaren der Haufe Akademie:

- Leadership Programm
- Strategisches Management
- Provokative Rhetorik
- **NEU:** Corporate Innovation
- **NEU:** Digital Leadership

Diese und weitere Veranstaltungen finden Sie im aktuellen General Management Programm:

Tel.: 0761 898-4422 · service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/general-management

Jetzt Programm anfordern



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.
www.haufe-akademie.de