# wirtschaft weiterbildung

11/12\_15

www.wuw-magazin.de

Steffen Kirchner\_Das Ende der Motivationslügen s. 14

Resilienz\_Innere Stärke für Führungskräfte s. 36

Executive MBA\_Warnung vor fünf Missverständnissen s. 42

## Glaubenssätze ändern

Technikern das ungeliebte Verkaufen beibringen s. 16





## **ALLES GEBEN**

Unsere Seminare für Selbstregulation und Umsetzungskompetenz.

Damit Sie im entscheidenden Moment das Richtige tun.



#### Gut sein, wenn's drauf ankommt

01. – 02. März 2016	Dortmund
20. – 21. September 2016	Oberursel

## Selbstcoaching: Schluss mit dem

## Entscheidungsdilemma

27. April 2016	Köln
----------------	------

#### Selbstführung – der innere Lotse

## Bahn frei! Schluss mit Selbstsabotage und Erledigungsblockade

30. No	vember 2015	Berlin
05. Ap	ril 2016	Berlin



## editorial

## VW-Skandal als Denkanstoß

Mit dem Einsatz einer Software, die Abgaswerte verfälschen kann, hat sich der Automobilhersteller Volkswagen des Betrugs am Kunden schuldig gemacht. Ob die Personalentwicklung den Skandal hätte verhindern können, indem sie frühzeitig eine bessere Unternehmenskultur gefördert hätte? Dieser Frage geht Oliver Maassen in seinem Beitrag ab Seite 30 nach.

Als die ersten Berichte über die manipulierten Abgaswerte auftauchten, wurde betont, dass die Tricksereien den Experten aus der Branche längst bekannt gewesen seien. Sie hätten sich aber nicht vorstellen können, dass sich jemand wirklich dafür interessieren und darüber aufregen würde. Die Zeit vor Weihnachten sollte uns Gelegenheit bieten, in uns zu gehen und einmal darüber nachzudenken, wo in unserer Weiterbildungsbranche Grenzen des Anstands übertreten werden – bevor sie als Skandal auf der Titelseite der "Wirtschaftswoche" oder des "Spiegels" landen.

Jeder kennt solche Fälle, aber eine selbstkritische Diskussion findet nur im Verborgenen statt – zum Beispiel, wenn ein Coach die Leistungsfähigkeit seines Coachees schriftlich beurteilt, weil der Auftraggeber Munition für die nächste Kündigungswelle braucht. Oder wenn verkaufsstarke Trainergruppen bei einem arglosen Mittelständler mit Test- und Befragungstools ein Sammelsurium an "dringenden" Bedarfen entdecken, deren Bearbeitung für eine Auslastung der Trainer sorgt, aber für das Unternehmen keine strategische Relevanz hat.

Einen ersten Denkanstoß, wie die Weiterbildungsbranche mit Bauernfängereien umgehen könnte, bietet das gerade erschienene Buch über "Motivationslügen" des Trainers Steffen Kirchner (Seite 14). Er räumt mit Erfolgstipps auf, mit denen andere viel Geld verdienen. "Die Motivationspfuscherei in gravierendem Ausmaß muss endlich ein Ende haben", schreibt er und argumentiert anschließend rein sachlich, ohne sich dem Verdacht auszusetzen, sich durch Konkurrenz-Bashing Marktvorteile verschaffen zu wollen.



Viel Spaß beim Lesen des neuen Hefts wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur





## Businesstraining für Fach- und Führungskräfte

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

**KERN AG Training** (Zentrale) Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(069) 7560739-0

info@kerntraining.com www.kerntraining.com

JETZT AUCH AN DER
HAUPTWACHE FRANKFURT
Schillerstraße 2 · 60313 Frankfurt/M.

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 · Kiel · Kiel · Leipzig Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

## inhalt 11/12\_2015



Lutz Lochner. Der Verkaufstrainer wurde in diesem Jahr vom Trainerverband BDVT mit einem "Silber"-Award und mit einem Sonderpreis geehrt, weil er gezeigt hat, wie Techniker gegen anfängliche Ängste Verkaufskompetenzen entwickeln können, die dauerhaft abrufbar sind.



Motivation. Der Mentaltrainer Steffen Kirchner entlarvt in seinem neuen Buch 13 Motivationslügen.

#### 06 blickfang

### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

#### 13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

#### menschen

#### 14 Kämpfer gegen Motivationslügen

Der Sportler und Mentaltrainer Steffen Kirchner verurteilt die Versprechen der Tschakka-alles-istmöglich-Bewegung. In seinem neuen Buch hat er 13 Motivationslügen aufgelistet

#### titelthema

#### 16 Glaubenssätze ändern

Das oberste Ziel eines Verkaufstrainings besteht für Trainer Lutz Lochner darin, mit den Verkäufern an der Musterunterbrechung von nicht hilfreichen Verhaltensweisen zu arbeiten. Dazu hat er verschiedene Interventionsformen entwickelt, die schnelle Erfolge in der Praxis bringen sollen

## personal- und organisationsentwicklung

#### 24 Arbeiten und Leben 4.0

Die voranschreitende Digitalisierung bringt große Veränderungen für die Arbeitswelt mit sich. Professor Manfred Becker beschreibt, auf was sich Mitarbeiter einstellen müssen

#### 30 VW-Skandal: Was tun, Personalentwickler?

Die Personalentwicklung ist gefragt, wenn es darum geht, Unmoral und Kriminalität frühzeitig zu bekämpfen

### training und coaching

#### 32 Service-Qualität weltweit erhöhen

Das Spezialchemie-Unternehmen Evonik Industries AG, Essen, gründete eine internationale "School of Customer Service", hinter der ein besonderes Trainingskonzept steht

### 36 Resilienz: Zukunftsorientierung hilft

Menschen, von denen man sagen kann, sie seien "resilient", zeigen unter anderem auch eine ausgeprägte Zukunftsorientierung

#### 42 MBA: Fünf Missverständnisse

Es gibt noch immer einige falsche Vorstellungen über das Konzept der MBA-Ausbildung. Das betrifft auch Personalverantwortliche, die das MBA-Studium zur Mitarbeiterbindung einsetzen wollen

### 46 Uni Köln: Einstieg in den MBA-Markt

Die Universität zu Köln hat eine Business School gegründet und will im September 2016 ein MBA-Programm starten



Resilienz. Widerstandsfähige Menschen können sich gut auf Krisen vorbereiten.



Auszeichnung. Dr. Auma Obama, Halbschwester des US-Präsidenten, wurde auf der German Speakers Association ein Rednerpreis verliehen.

### 48 MBA-Abschluss: Was bringt's?

Über Sinn und Zweck eines MBA-Studiums diskutierten vier Experten auf der Messe "Personal Süd". Die wesentlichen Aspekte im Überblick

#### 50 Lernen am lebenden Objekt

In der "Change-in-Action-Ausbildung" bei Comteam führen angehende Manager Change-Prozesse in Non-Profit-Organisationen live vor Ort durch

## messen und kongresse

#### 52 GSA: Obamas Halbschwester ausgezeichnet

Im September trafen sich rund 500 Mitglieder der German Speakers Association (GSA) in München zu ihrer jährlichen "Convention".

#### 54 Lachend die Perspektive wechseln

Humor schafft eine Atmosphäre der Leichtigkeit und Kreativität und kann deshalb die Arbeits- und Lernmotivation fördern. Auf diesen Umstand machte der "Humorkongress 2015" aufmerksam

### 56 "Personal Austria 2015"

Social Media hat zu einer Art Revolution geführt. "Die Auswirkungen auf unser Leben und Arbeiten haben wir noch gar nicht richtig begriffen", sagt Michael Rajiv Shah, der Keynote-Speaker der Messe "Personal Austria"

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### Rubriken

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



Teamleiter (IHK) ab 2. November 2015

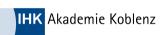
Personalfachkaufmann/-frau ab 11. März 2016 online

Personalassistent/-in (IHK) ab 16. März 2016 online

Personalreferent/-in (IHK) ab 7. April 2016 online

Personalbetriebswirt/-in (IHK) ab 15. April 2016

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



## flow consulting



## FLOW CHANGE®

## VERÄNDERUNGEN WIRKSAM UMSETZEN

Die Veränderungsenergie am Laufen halten und wirkungsvoll einsetzen mit der

## flow turn map®

flow consulting gmbh Spörckenstraße 89 29221 Celle Tel +49(0)5141.740074

www.flow.de

## blickfang



WAS Seit dem 1. Oktober läuft in Deutschlands Kinos der Animationsfilm "Alles steht Kopf" (US-Original: "Inside Out"). Die Emotionen von Menschen sitzen als Team an einem Schaltpult im Gehirn.

WER Im Kopf der elfjährigen Riley wohnen fünf Emotionen. Von links nach rechts sind das Wut, Ekel, Freude, Angst und Traurigkeit. Alle fünf sind für Rileys Persönlichkeitsentwicklung essenziell.

WAS NOCH Diese Momentaufnahme aus dem Film "Alles steht Kopf" wurde in den Presseunterlagen der Filmgesellschaft verbreitet. Foto: Pixar Animation Studios/Walt Disney Studios.

Hollywood entdeckt das "Innere Team". Mit dem Film "Alles steht Kopf" (Regie: Pete Docter, Ronaldo Del Carmen) tauchen wir in die Psyche eines Mädchens ein. Ihre fünf wichtigsten Emotionen werden durch je eine Cartoon-Figur dargestellt. Zusammen sitzen sie an einem Gefühlsmischpult. "Freude" hat eine Art Chefrolle inne und liefert sich mit "Kummer" ein Duell um die Vorherrschaft. Die Botschaft des Films ist, dass alle Emotionen einen tieferen Sinn haben und zwecks Selbstklärung in zwiespältigen Situationen gebraucht werden. Der Streifen illustriert eindringlich, warum die psychologische Metapher vom "Inneren Team" so hilfreich ist.

Zwei Buchtipps: Friedemann Schulz von Thun: "Miteinander reden 3 – Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation" (Rowohlt 1998) und Friedemann Schulz von Thun, Wibke Stegemann: "Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell" (Rowohlt 2004).



## Mobil und multimedial.

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personal**magazin**« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personal**magazin**« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen: www.haufe.de/pm-app





Schulbus. Mit dem Bus von Station zu Station: Das war das Konzept der 3. HR-Safari in Berlin, an der 20 Personaler teilnahmen. Teilnehmer ihre Kenntnisse im Fach Digitalisierung einschätzen.



Einschulung. Bei der ersten von fünf Stationen sollten die

HR-SAFARI 2015

## Personaler im Digitalisierungsdschungel

Rund 20 Personaler trafen sich am 1. Oktober in Berlin, um die Hauptstadt bei einer zweitägigen HR-Safari zu durchstreifen. Die Safari, die zum dritten Mal stattfand, stand unter dem Motto "HR meets die Digitalisierung in freier Wildbahn". Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hatten die Organisatoren, der Weiterbildungsanbieter Good School und Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist bei Haufe Umantis, ein abwechslungsreiches Programm zusammengestellt. Passend zum Namen der Good School gestalteten sie die Safari in Form zweier Schultage, bei

denen sich der Unterricht im Klassenzimmer mit Ausflügen in die freie Wildbahn abwechselte. Ein Schulbus brachte die HRler von Station zu Station ein Folk-Rock-Musiker sorgte dabei für eine lockere Atmosphäre. Bei der Einschulung am ersten Safari-Tag zeigte sich: Mancher Teilnehmer konnte Nachhilfe im Fach "Digitalisierung" gebrauchen. Der Safari-Stundenplan schaffte Abhilfe - mit Vorträgen von Digitalisierungsexperten und Besuchen bei Start-ups und Unternehmen mit innovativen Digitalisierungs-Ideen. Mehr zur Safari lesen Sie in Ausgabe 01/2016.

#### **VERBÄNDE**

## Jetzt noch anmelden für DVCT-Kongress

"Zeit für Kunden": Unter diesem Motto findet der diesjährige Kongress des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT) statt. Am 23. November lädt der Verband interessierte Personalentwickler, Trainer und Coachs nach Frankfurt am Main. Neben zahlreichen Workshops rund

um die Kundenorientierung erwartet die Teilnehmer auch ein Streitgespräch zu diesem zentralen Thema - ebenso wie das Finale des diesjährigen Coach & Trainer Awards. Wer noch kurzentschlossen teilnehmen möchte, kann sich anmelden unter www.amiando.com/ dvct-kongress.

**BERATUNGEN** 

## Neuigkeiten bei Kienbaum

Die Kienbaum Management Consultants GmbH weitet ihre Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung aus: Das Düsseldorfer Beratungsunternehmen hat angekündigt, künftig eng mit der Hamburger Decatus Akademie zusammenzuarbeiten. Der Weiterbildungsanbieter gehört zur Tüv Nord Group und ist auf Angebote für den Mittelstand spezialisiert. Gemeinsam wollen die beiden Partner künftig systematische Personalentwicklungskonzepte für den Mittelstand anbieten. Daneben gibt es weitere Neuigkeiten aus dem Hause Kienbaum: Geschäftsführer Walter Jochmann, der seit 2009 Mitglied des Kuratoriums der ISM International School of Management ist, hat an der Schule eine Professur erhalten. Mitte September hat er dort seine Antrittsvorlesung gehalten.



Walter Jochmann. Der Kienbaum-Geschäftsführer ist neuer ISM-Professor.

#### **FEEL GOOD MANAGER**

## Verband gegründet

Die Feel Good Manager in Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz organisieren sich: Im Juli gründeten Vertreter der Berufsgruppe ihren ersten eigenen Verband: den Berufsverband Feel Good Management (BFGM). Ziel des eingetragenen Vereins ist es, das noch junge Berufsbild zu etablieren und zu professionalisieren. Mitglieder im Verband können nicht nur Feel Good Manager, sondern auch Weiterbildungsunternehmen, Trainer und Coachs werden.

#### BERATUNGEN

## Korn Ferry kauft Hay Group

Die globale Beratungsfirma Korn Ferry hat angekündigt, die ebenfalls global arbeitende Beratung Hay Group kaufen zu wollen. Gemeinsam wird der neue Super-Berater nach Angaben von Korn Ferry ungefähr 7.000 Mitarbeiter weltweit beschäftigen. Korn-Ferry-CEO Gary D. Burnison zeigte sich anlässlich der Bekanntgabe der Übernahme selbstbewusst: "Zusammen mit der Hay Group wird Korn Ferry die herausragende globale Personal- und Organisationsberatung sein", so der Firmenleiter. Passend zum Beratungsschwerpunkt der beiden fusionierenden Firmen hob Burnison die Bedeutung der auf knapp das Doppelte gewachsenen Belegschaft hervor: Sie gehörten zu den besten und klügsten Köpfen der Branche. Korn Ferry bringt rund 3.900 Mitarbeiter mit in die neue Gesellschaft, die Hay Group mit 3.100 Mitarbeitern fast ebenso viele.

#### VIRTUELLES TRAINING

## Kompetente Kommunikation dank Avatar

Was in der Pilotenausbildung längst erprobt ist, könnte sich künftig auch in der Personalarbeit durchsetzen: computergestützte Simulationen. Die Universität Saarbrücken hat dazu ein Trainingsprogramm entwickelt, mit dem sich Bewerber - speziell Berufseinsteiger - auf Vorstellungsgespräche vorbereiten können. In der Simulationsumgebung mit dem Projekttitel "Empathische Trainingsbegleiter für den Bewerbungsprozess" (Empat) können Mensch und Maschine miteinander in Dialog treten. Der Gesprächspartner, der dem Nutzer dabei gegenübersitzt, ist ein Avatar: Frau Wagner, eine virtuelle Personalerin. Interaktiv wird die Unterhaltung zwischen Mensch und Maschine durch die Echtzeit-Analyse von sozialen und emotionalen Signalen: Mittels Hardwaresensoren registriert der Computer die nonverbalen Kommunikationssignale des Gegenübers - etwa die Aufnahme von Blickkontakt, Augenbewegungen, Hand- und Körperhaltung, Mimik und Gestik. Aus diesen Informationen berechnet er in Echtzeit passende Reaktionen, die der Avatar als visuelles Emotions-Feedback wiedergibt. Offenbar mit Erfolg, wie eine erste Studie mit 52 Teilnehmern belegt: Die vornehmlich jungen



**Online-Training.** Mit einem Avatar namens Frau Wagner können Bewerber Jobinterviews üben.

Probanden zeigten beim Gespräch mit dem Avatar dieselben Stresssymptome wie in realen Bewerbungssituationen.

An der Mensch-Technik-Interaktion wird auch in anderen Ländern intensiv geforscht – beispielsweise am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA: Die Forscher entwickelten ebenfalls einen Avatar, der auf menschliche Regungen reagiert und zur Schulung von Soft Skills eingesetzt werden soll.

## **Kurz und Knapp**

Risikomanagement-Kurs. Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat gemeinsam mit der Stockholm School of Economics IFL eine Risikomanagementweiterbildung für Führungskräfte aus dem Finanzsektor konzipiert. Mit Fallbeispielen aus Unternehmen soll das Programm nah an der Praxis ansetzen. Weitere Informationen unter www.whu.edu.

Führungs-Planspiel. Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (BBW) bietet ein Planspiel rund ums Thema "wirksam führen". Die Methode: Die Führungskräfte bearbeiten Alltags-Situationen, nehmen die Perspektive ihrer Mitarbeiter ein und reflektieren. Zudem können sie die Möglichkeit zum persönlichen Feedback nutzen. Weitere Infos unter: www.bbwbfz-seminare.de.

Leadership-Lehrgang. "Positive Leadership": Damit soll Führung wirksamer, leichter und sinnvoller werden. Wie dies gelingen kann, ist Thema eines Master- und eines Zertifikatslehrgangs, den Trainconsulting mit der Steinbeis-Hochschule Berlin durchführt. Der erste Durchgang startet im April 2016, weitere Informationen gibt es unter www.steinbeis-iom.de.

Auch das noch. Schmuckdesignerin ist seit einiger Zeit Traumberuf so mancher Jet-Set-Lady. Nun soll der Traum auch für weniger gut betuchte Damen in Erfüllung gehen: Ein bayrischer Schmuckhersteller wirbt damit, dass er für die Hand-Fertigung und den Verkauf seiner Preziosen ausschließlich Frauen mit Kindern einsetzt. Offenbar eine Win-win-Situation: Denn Mütter seien naturgemäß oft multitaskingfähig und ziemlich stressresistent, freut sich die rekrutierende Schmuckdesignerin.

#### LERNEN MIT AUGMENTED REALITY

## "Das ideale Mittel, um Jugendliche zu erreichen"

Vor wenigen Jahren war Augmented Reality noch Zukunftsmusik. Heute werden Datenbrillen und Co. zur Massenware. Wir wollten vom Lernexperten Thomas Hagenhofer wissen, ob die Methode auch in Aus- und Weiterbildung sinnvoll ist.

## Inwiefern wird Augmented Reality in Aus- und Weiterbildung schon eingesetzt?

Thomas Hagenhofer: Das Lernen mit Augmented Reality ist zwar keine ganz neue Idee mehr – aber es ist bislang noch die Ausnahme in Betrieben. Ich bin jedoch der Meinung, dass sich diese Art zu lernen in den kommenden Jahren immer weiter verbreiten wird – denn mobile Endgeräte werden immer günstiger verfügbar. Vor allem in der Berufsausbildung

halte ich Augmented Reality für einen guten Ansatz, denn mobile Endgeräte sind das ideale Mittel, um technikaffine Jugendliche zu erreichen.

### Was kann Augmented-Reality-Lernen leisten, was maschinennahes Lernen oder Web-based Trainings nicht können?

Hagenhofer: Augmented Reality ermöglicht es, Prozesse zu durchleuchten, während sie ablaufen. Eine Druckmaschine lässt sich beim Laufen nicht öffnen. Beim Lernen mit Augmented Reality kann man ein Drei-D-Modell auf die Maschine projizieren. So wird das Innenleben der laufenden Maschine sichtbar und die Prozesse live vor Ort visualisierbar.

Wie lässt sich die Methode in Lerneinheiten integrieren?

Hagenhofer: Mit Augmented Reality können Ausbilder den Jugendlichen etwa beim arbeitsplatzorientierten Lernen Zusatzinfos zur Verfügung stellen. Die Azubis können so auf tiefer gehende Lerninhalte zurückgreifen und dadurch selbstgesteuert direkt an der Maschine arbeiten. Zudem können die Ausbilder mehr interaktive Elemente in den Unterricht einbauen: So kommunizieren die Azubis beim Lernen mit ihren Kollegen per Chat oder Foren und können ergänzende Infos abrufen. Damit wird das eigenständige, selbstorganisierte Lernen gefördert. Durch Verlinkungen zu Wikis und Lernplattform lässt sich die Technologie auch im Wissensmanagement einsetzen.



Thomas Hagenhofer ist Projektkoordinator beim Zentral-Fachausschuss Druck und Medien (ZFA), wo er neue Ansätze im Bereich Aus- und Weiterbildung entwickelt.

WHITE LABELS

## TÜV Nord Akademie kooperiert mit Lecturio

Die Tüv Nord Akademie hat auf ihrer Lernoberfläche das Angebot von Lecturio, dem europäischen Marktführer im Bereich Video-Learning, integrieren lassen. Diese B-2-B-Lösung – externe Dienste werden in das eigene Online-Angebot einge-



bunden - wird in der Welt der Informationstechnologie als "White Label" bezeichnet. Die Tüv-Nord-Nutzer können sich ergänzend zu Präsenzseminaren mit Video-Kursen von Lecturio weiterbilden, ihren Lernfortschritt durch Quizfragen überprüfen und Zusatzmaterialien herunterladen. Die Videos können nach Belieben am PC gestoppt und später auf Smartphone oder Tablet fortgesetzt werden. Die erste Implementierung betrifft den Tüv-Nord-Lehrgang "Qualitätsbeauftragter", wie die Tüv Nord Akademie angekündigt hat.

#### JAHRESTAGUNG DES CFH

#### Industrie 4.0 als Evolution

Vor welchen Herausforderungen steht HR angesichts der digitalen Transformation? Welche Chancen und Gefahren ergeben sich durch die Industrie 4.0? Mit diesen Fragen beschäftigte sich die diesjährige Jahrestagung des Center for Human Factors (CFH) in Kaiserslautern. In diversen Vorträgen berichteten Experten aus Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft über das weite Feld von Industrie 4.0. Weitgehend einig war man sich, dass die digitale Transformation keine Gefahr darstellt und es keine radikale Veränderung von heute auf morgen geben wird. "Industrie 4.0 ist eine Evolution, keine Revolution", so Professor Detlef Zühlke vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Trotz der voranschreitenden Digitalisierung und Automatisierung für immer kleinere Serien bleibe menschliche Arbeit wichtig, so der Tenor. Man müsse künftig schon in der Ausbildung ansetzen und nicht nur die Fachkompetenz schulen: Ein Um- und Querdenken sei nötig.



Gewinner. Der Erstplatzierte Florian Conradi (links) und seine Kollegin Christiane Schwarzer präsentieren sich beim DGFP Lab.

#### HR NEXT GENERATION AWARD 2015

## Junge HRIer geehrt

Florian Conradi von EnBW Energie Baden-Württemberg ist der Gewinner des HR Next Generation Award 2015. Die Teilnehmer des DGFP Lab in Berlin wählten den Programmleiter Konzerntrainees und Referent Sonderaufgaben Personalentwicklung beim Finale des Nachwuchs-Awards nach einer eindrucksvollen Präsentation zum Sieger. Auch die anderen vier Finalisten bewiesen in ihren Präsentationen, dass sie eine innovative Personalarbeit betreiben. Neben Conradi und seiner Kollegin Christiane Schwarzer schafften es unter die Top 5 Florian Keppeler, Landratsamt Lindau, Cindy Benzing, Heraeus Holding, und Sabine Burmeister, Deutsche Telekom/T-Systems MMS.

#### **LEONARDO AWARD 2015**

## Europäische Nachwuchs-Weiterbildner ausgezeichnet

Der sechste Leonardo-Award, der Mitte September in Bonn verliehen wurde, stand unter einem besonderen Vorzeichen: Der Preis wurde diesmal ausschließlich an junge Weiterbildungsprofis im Alter zwischen 20 und 30 Jahren verliehen.

In vier Kategorien konnte sich je ein junger Preisträger freuen: Der "Young Leonardo" in der Kategorie "Humanity in Digitalization" ging an den finnischen Technologieunternehmer und Unternehmensberater Teemu Arina. Die Auszeichnung in der Kategorie "Transgenerational Learning" erhielt die Rumänin Claudia Suhov, die unter anderem mit ihrer

Organisation "Kidster" besse-

res Lernen für Kinder in Rumänien fördert sowie sich für das Lernen zwischen den Generationen einsetzt. Der Geschäftsführer der Gaming-Agentur Die Hobrechts, Christoph Brosius, wurde mit dem "Young Leonardo" in der Kategorie "Humor Energized Learning" ausgezeichnet. Die Begründung der Jury: Er tue mehr als nur Spiele entwickeln - er entwickle neue Perspektiven für das Lernen. Über einen weiteren "Young Leonardo" konnte sich Thieu Besselink freuen - in der Kategorie "Wisely Smart". Der Niederländer ist der Gründer des "Learning Lab", ein "Think Tank" für Lernen und soziale Innovation.



## **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

## Berufsbegleitende Qualifizierung an der Universität Bielefeld

In unseren praxisnahen Weiterbildungsprogrammen lernen Sie, Schlüsselfaktoren für Gesundheit und Produktivität im Unternehmen zu identifizieren, BGM-Projekte professionell durchzuführen und den Erfolg mit Hilfe von Kennzahlen zu belegen.

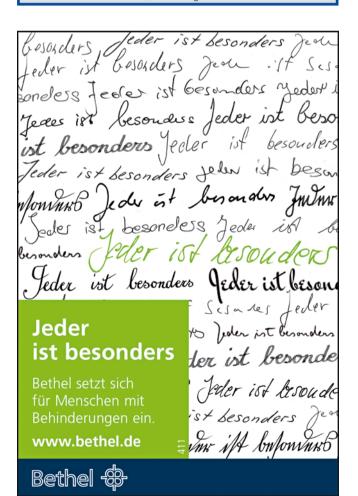
#### **Unsere Programme:**

- kompakter Wochenkurs
- 12-monatiges Zertifikatsstudium Abschluss: "Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in"
- 24-monatiger weiterbildender Masterstudiengang Abschluss: "Master of Arts" (M.A.)
- themenspezifische Praxisseminare

Beginn des nächsten Studienjahrgangs: 29. Februar 2016 Bewerbungsfrist: 01. Dezember 2015

### Alle Infos unter: www.bgm-bielefeld.de

sowie über die Geschäftsstelle: Dr. Uta Walter, Tel.: 0521/106-4362, E-Mail: bgm@uni-bielefeld.de



**DESIGN THINKING** 

## Denken in Prototypen ist im Arbeitsalltag angekommen



Prototyp. Design Thinking ist vielseitig einsetzbar - bei Projekten aller Art.

Das Arbeiten mit Prototypen ist ihr Markenzeichen: die Kreativitätstechnik Design Thinking erfreut sich großer Beliebtheit. Das Überraschende daran: Sie wird von Unternehmen längst nicht mehr vorrangig zu Brainstorming und Entwicklung von Ideen bis hin zu Produkten verwendet, sondern für die Verbesserung interner Prozesse und Services. In einer gerade erschienenen Studie, die am Hasso-Platter-Institut (HPI)

der Universität Potsdam durchgeführt wurde, gibt die Mehrheit der Befragten (71 Prozent) an, dass Design Thinking bei ihnen die Arbeitskultur vor allem im Team verbessert hat. Fast ebenso viele sagen, dank der Methode seien Innovationsprozesse bei ihnen deutlich effizienter geworden. Zudem ist knapp jeder zweite Befragte (48 Prozent) der Meinung, dadurch würden die Nutzer dieser Prozesse häufiger eingebunden. Die HPI-Forscher haben für die Studie "Parts without a whole?" Antworten von 235 Anwendern auf halb-strukturierte Fragebögen ausgewertet und mit acht Experten qualitative Interviews geführt.

Die Antworten der Befragten zeigten jedoch auch: Nicht in allen Fällen ist die Anwendung von Design Thinking in der Organisation ein Erfolg. So gab knapp ein Zehntel der Befragten an, die Technik in der eigenen Organisation wieder aufgegeben zu haben. Zu den wichtigsten Gründen für das Scheitern gehört, dass eine strukturelle Einbettung nicht erfolgt sei und die Unterstützung des Managements für die Anwendung der Methode gefehlt habe.

#### **PROJEKTMANAGEMENT**

## Jedes sechste Projekt scheitert

Projektarbeit wird immer wichtiger: Der Anteil dieser Organisationsform ist in den vergangenen drei Jahren um 62 Prozent gestiegen. Dennoch scheitert fast jedes sechste Projekt, wie eine Studie des Personaldienstleisters Hays zeigt. Für die Studie "Von starren Prozessen zu agilen Projekten" wurden 225 Entscheider aus mittleren und großen Unternehmen interviewt. Für das Scheitern der Projekte führen die Befragten hauptsächlich drei Gründe an: Erstens sei die Projektplanung nicht realistisch - 72 Prozent der Entscheider sind dieser Meinung. Zweitens würden wichtige Entscheidungen nicht getroffen - 67 Prozent sehen das so. Und drittens mangle es an Kooperation zwischen den beteiligten Fachbereichen, so die Meinung von 65 Prozent der Befragten.

### **VERBÄNDE**

## ICF auf Jubiläumstour

Der internationale Coaching-Verband International Coach Federation (ICF) feiert dieses Jahr sein 20-jähriges Bestehen. Anlässlich dieses Jubiläums tourt die ICF durch 31 Landes-Chapter im EMEA-Gebiet, im Gepäck haben die tourenden Verbandsmitglieder rund 100 Fachbeiträge.

Anfang Oktober machte die Tour Halt in Berlin. Am 10. Oktober richteten die deutschen Verbandsmitglieder einen Coachingtag aus, der unter dem Motto "Mehr Professionalität und Qualität im Coaching" stand. Dieser Tag drehte sich um die Frage, was ein Coach im Alltag tun muss, um Professionalität auf Dauer sicherzustellen. Referate, Impulsvorträge und anschließende Workshops stellten mögliche Antworten

Station in Deutschland. Zum 20-jährigen Bestehen tourt der ICF durch EMEA, hier Anfang Oktober beim Stopp in Berlin.

dar. Auf einem "Marktplatz" konnten sich die teilnehmenden Mitglieder mit dem Verbandsvorstand austauschen - etwa zum aktuellen Projekt der ICF-Deutschland "Der Coach als professioneller Unternehmer".



Der 1995 in den USA gegründete Coaching-Verband hat eigenen Angaben zufolge mehr als 22.000 Mitglieder in rund 130 Ländern, davon rund 380 in Deutschland (Stand: Juli 2015).

Dr. Achim Zimmermann

Kolumne Recht

## Nicht jeder ist ein Heiler

Eine Frage, die Coachs betriff: Was darf ich bei meiner Arbeit mit dem Klienten alles machen? Denn unabhängig von dem Auftragsverhältnis setzt auch der Gesetzgeber Grenzen. Nicht alles, was in einem Coaching sinnvoll ist, darf auch durchgeführt werden. Selbst wenn es für den Auftraggeber gerade die beste Lösung wäre.

## 99 Kuriert ein Coach Flugangst, kann dies unter den Heil-Begriff fallen. 66

Die Grenzen setzt das Heilpraktikergesetz. Darin ist festgelegt, dass zur Ausübung der Heilkunde eine Erlaubnis erforderlich ist. Jetzt stellt sich die Frage, was genau unter dem Begriff der Heilkunde zu verstehen ist. Gemeint ist damit jede berufs- oder gewerbsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Krankheiten, Leiden oder Körperschäden bei Menschen. Zwar wird ein Coach in einer Sitzung nicht mit dem Skalpell hantieren. Denkbar ist aber ein anderer Fall: Ein Klient kommt in die Praxis und erzählt, er sei demotiviert, komme morgens nicht so richtig aus dem Bett und habe keine große Lust mehr auf die Kollegen. Das kann ein kurzfristiges Motivationstief sein. Es kann aber auch auf eine handfeste Depression hindeuten. In der ersten Situation wird es noch kein "Heilen" sein. Im zweiten Fall muss derjenige, der über keine entsprechende Erlaubnis verfügt, seinen Kunden zum Arzt schicken, denn eine Depression ist eine Krankheit. Nichts anderes gilt, wenn der Coach seinem Klienten ein paar Tipps mit auf den Weg gibt, damit es ihm kurzfristig besser geht. Denn dabei handelt es sich um nichts anderes als das Lindern einer Erkrankung.

Selbst bei vermeintlich harmlosen Problemen können schnell die Voraussetzungen des Heil-Begriffs erfüllt sein. Da muss nur jemand kommen, der von seiner Flugangst erzählt, davon, dass er panische Angst vor dem Fliegen hat.

Wird jemand ohne Erlaubnis dennoch heilkundlich tätig, so kann das schnell Ärger mit den Behörden

> bedeuten. Als Ausweg hilft nur der Erwerb einer entsprechenden Erlaubnis, also der des Heilpraktikers. Davon gibt es zwei Varianten: Einerseits sieht das Gesetz den (unbeschränkten) Heilpraktiker vor. Er

muss neben den rein psychologischen Kenntnissen in erster Linie über medizinische verfügen. Das umfasst beispielsweise die Bereiche der Anatomie und Pathologie.

Andererseits gibt es den sogenannten Heilpraktiker für Psychotherapie. Ihn kennt das Gesetz nicht. Er hat sich aus der Rechtsprechung entwickelt und stellt eine beschränkte Form seines "großen Bruders" dar. Mit ihm darf der Inhaber ausschließlich im psychologischen Bereich tätig werden. Deshalb sind die Kenntnisse, die bei der Prüfung für den Erhalt der Zulassung abgefragt werden, deutlich geringer. Aber damit lassen sich im Coaching-Alltag schon die allermeisten Fälle abdecken. Dass ein Klient vorbeikommt, um eine Tropenkrankheit behandeln zu lassen, dürfte wohl eher die Ausnahme sein. Leider sind die Durchfallquoten bei der Prüfung durch die Behörde recht hoch. 80 Prozent und mehr sind keine Ausnahme. Aber es gibt Regionen in Deutschland, wo die Beamten etwas entspannter sind. Doch ob die Überlegung lohnt, kurzfristig den Wohnsitz dorthin zu verlegen? Denn schließlich ist für die Zuständigkeit der Behörde der Wohnsitz maßgeblich.

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.

## menschen

Steffen Kirchner. Der Leistungssportler hat auch noch viele Erfahrungen als Vereinsmanager und Mentaltrainer gesammelt. Diese Kombination macht ihn für die Wirtschaft als Speaker, Trainer und Coach interessant.

## **Sportlicher** Kämpfer gegen Motivationslügen

**MENTALTRAINING.** Der Sportler und Mentaltrainer Steffen Kirchner hat ein Buch veröffentlicht, das "Motivationslügen" entlarven will. Es ist überraschend fundiert und ausgesprochen kritisch gegenüber den Motivationsrednern, die derzeit die Veranstaltungsbühnen beherrschen. "Nirgends wird so hemmungslos gelogen wie beim Versuch, anderen Menschen zu sagen, wie sie glücklich werden sollen", empört sich Kirchner.



Der Mentaltrainer Steffen Kirchner aus dem bayerischen Vilsbiburg sieht mit seinen 34 Jahren verdammt jung aus - und das, obwohl er sich sein Leben lang mächtig ins Zeug legte, um seinen Weg zu finden. Mit sieben Jahren begann er, Tennis zu spielen. Noch heute mischt er aktiv in der Tennis-Bundesliga mit. Aber der ganz große Durchbruch blieb aus. "Ein Grund war meine früher fehlende mentale Stärke. Häufiger verlor ich gegen mich selbst als gegen meinen Gegner", erinnert sich Kirchner. "Aus diesem Grund begann ich schon früh, mich mit mentalem Training zu beschäftigen."

Nach dem Abitur entschied sich der junge Mann gegen den vorgezeichneten Weg, irgendwann die gut gehende Steuerberatungskanzlei seines Vaters weiterzuführen. Er begann lieber ein Fernstudium im Bereich Sportmanagement. So kam es, dass er mit Anfang 22 als Manager in der Geschäftsführung eines Volleyball-Bundesligaclubs arbeitete und mit 24 Jahren Deutschlands jüngster Sportfachwirt (IHK) wurde. Anschließend studierte er noch Marketing und schloss mit dem Titel "Dipl. Sportmarketing Manager" am IST Studieninstitut in Düsseldorf ab. Da Kirchner sehr viele positive Rückmeldungen bekam, sobald er Menschen als verständnisvoller Diskussionspartner und "Mutmacher" zur Seite stand, wollte er auch noch den Beruf des Coachs erlernen und absolvierte einen Fernlehrgang zum "Psychologischen Berater" (Europäische Fernhochschule Hamburg) und eine Weiterbildung zum "Ausgebildeten Mentaltrainer", die von der Deutschen Gesellschaft für Mentales Training (DGMT) anerkannt ist. Im Jahr 2008 machte sich Kirchner dann als Kongressredner und Mentalcoach selbstständig. Seit dieser Zeit arbeitet er regelmäßig mit Profisportlern und Profiteams verschiedenster Sportarten zusammen. Dazu zählten in der Vergangenheit unter anderem auch Größen wie Tennisstar Sabine Lisicki, die Kölner Haie oder auch die Deutsche Turner-Nationalmannschaft um Fabian Hambüchen, die Kirchner vor und während der Olympischen Sommerspiele 2012 in London betreute.

#### Argumente gegen die Tschakka-Bewegung

Kirchner hat praktische Erfahrungen als aktiver Sportler, als Sportmanager und als Mentaltrainer. Dieser Erfahrungsschatz ist deutschlandweit wohl einzigartig. Außerdem hat er in den letzten Jahren eine Vielzahl von wissenschaftlichen Unterlagen zum Thema "Motivation" ausgewertet. So ist es also nur konsequent, dass der Sport- und inzwischen auch Business-Coach im August mit dem 400 Seiten starken Buch "Totmotiviert? Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt" (Gabal Verlag, Offenbach 2015, 408 Seiten, 24,90 Euro) an die Öffentlichkeit ging.

Kirchner stören die Versprechen der Tschakka-alles-ist-möglich-Bewegung schon lange. Um die Tschakka-Spreu vom Weizen zu trennen, hat der Autor in seinem neuen Buch 13 Motivationslügen aufgelistet und kritisch kommentiert. Lüge Num-







Leistungsfreude. Egal ob Handball oder Turnen (Foto unten mit Thomas Taranu), Kirchner zeigt Wege zu mehr Leistung auf.

mer zwölf lautet zum Beispiel: "Wer Spaß bei der Arbeit hat, ist motivierter". Die wichtigste Voraussetzung für langfristige Motivation sei dagegen Erfolg, behauptet der Autor. Und der sei nun einmal meist nicht mit Spaß, sondern mit Anstrengung verbunden. Seine Motivation behalte man letztlich nur, weil man etwas gut mache und nicht, weil man es "nur" gern tue. Lüge Nummer vier heißt: "Selbstbewusstsein ist Voraussetzung für Erfolg". Aber das Märchen vom geborenen Siegertyp führe in die Irre. Neun von zehn Athleten sind laut Kirchner unsichere Menschen, die mit sich sehr unzufrieden sind. Deshalb trainierten sie mehr als andere und siegten. Alles nur, um andere "wenigstens" mit Leistung zu überzeugen.

Lüge Nummer zwei klingt so: "Man kann sich nur selbst motivieren". Kirchner glaubt, dass Menschen sehr gut auch von außen motiviert werden könnten, wenn die extrinsische Motivation auf die Persönlichkeit abgestimmt sei. Extrinsische Motivatoren sollten selten, überraschend und persönlichkeitsbezogen sein. Lüge Nummer zehn wird wohl in der Weiterbildungsszene am schärfsten kontrovers diskutiert werden. Sie lautet: "Geld motiviert nicht". Der Autor vertritt die Ansicht, dass eine finanzielle Belohnung die Motivation durchaus positiv beeinflussen könne. Hirnforscher wüssten: Sobald monetäre Belohnungen versprochen würden, arbeite unser Gehirn schneller. Was Geld so attraktiv mache: Mit Geld ließen sich viele emotionale Grundbedürfnisse einfacher befriedigen. Mit seinem Buch über "Motivationslügen" könnte sich Kirchner in der Szene der Managementberater als der "Anti-Sprenger" positionieren. Er will es aber offenbar nicht, weil er den "Kollegen" Sprenger grundsätzlich schätzt (wie er schreibt) und weil er wahrscheinlich weiß, dass gegen jemanden zu sein in der Weiterbildungsszene nicht besonders honoriert wird.

### Der "Anti-Sprenger"?

Gleichwohl ist Kirchner der Ansicht, dass einige Aussagen von Sprenger "größtenteils schlicht und einfach falsch" seien. Der Berater Reinhard K. Sprenger behauptete in seinem legendären Buch "Mythos Motivation", das 1991 erschien, dass alles Motivieren Demotivieren sei. Alle Anreizsysteme und extrinsische Motivierungsmaßnahmen würden nur die Eigenverantwortung von Menschen zerstören. Der Mensch gelange ausschließlich durch Selbstentfaltung zu mehr Leistung.

Kirchner geht im Gegensatz dazu (wie einige Verhaltensbiologen auch) davon aus, dass ein Mensch immer wieder danach strebe, seine Bedürfnisse auf einem bestimmten Niveau zu befriedigen. Beim Bedürfnis "Anerkennung" brauche er dazu nun einmal unbedingt andere Menschen, die zum Beispiel regelmäßig in einem bestimmten Umfang Lob oder Applaus spendeten. "Motivierung von außen ist zusätzlich zur Selbstmotivation sinnvoll", schreibt Kirchner in seinem Buch. Extrinsische Motivation dürfe nur nicht "überstrapaziert" werden.

Martin Pichler

## titelthema

PRAKTISCHE PSYCHOLOGIE. "Mitarbeiter im Vertrieb sollten ihre unbewussten Potenziale und Energien besser nutzen", fordert Verkaufstrainer Lutz Lochner. Kfz-Mechaniker, die eine ungeahnte Verkaufskompetenz entwickelten, dienen ihm als Beispiel. Das oberste Ziel eines Trainings besteht für Lochner darin, an der Musterunterbrechung von nicht hilfreichen Verhaltensweisen zu arbeiten.

# Glaubenssätze ändern

"Ich habe doch einen anerkannten Beruf gelernt. Was ist in meinem Leben bloß schiefgelaufen, dass ich jetzt verkaufen muss?", die Frage stellen sich viele gut ausgebildete Techniker oder Handwerker, wenn ihr Arbeitgeber von ihnen plötzlich verlangt, mit den Kunden "nett" zu reden und ihnen Gründe für den Kauf eines bestimmten Produkts aufzuzählen.

In unserem konkreten Fall geht es um einen Produzenten von chemisch-technischen Produkten und Dienstleistungen, die durch einen eigenen Außendienst an Kfz-Werkstätten vertrieben werden. Dieser Produzent ließ sich ein neues Verfahren patentieren, wie Autohäuser im Rahmen einer Inspektion die Klimaanlage von Pkws desinfizie-→



FÜR TRAININGS ...

von Lutz Lochner:



## titelthema

→ ren können. Eine jährliche Reinigung gilt unter Experten als sinnvoll, weil Bakterien, Pilze, Viren sowie Keime, die sich in der Anlage festgesetzt haben, gesundheitsschädlich sind. An der Oberfläche des sogenannten "Verdampfers", der die Luft abkühlt und entfeuchtet, entsteht Kondenswasser. Das bildet den Nährboden für alles, was Allergien auslöst und verstärkt.

Das Patent garantiert, dass die Klimaanlagendesinfektion auch tatsächlich "allergikergerecht" ist. Entsprechende Gutachten von offizieller Seite liegen vor. Damit diese Innovation nicht wie 72 Prozent aller Neuheiten sang- und klanglos vom Markt wieder verschwindet, war der besondere Einsatz des Außendiensts gefordert. Seine Aufgabe war es, den Mechanikern in einer Kfz-Werkstatt zu zeigen, wie man mit einer Sonde das spezielle Desinfektionsmittel in den Verdampfer der Klimaanlage einbringt. Der Außendienst sollte aber auch die Meister und Servicemitarbeiter, die in einem Autohaus für die "Annahme" der Pkws zuständig sind, dazu motivieren, jedem Kunden die circa 90 Euro teure Desinfektion seiner Pkw-Klimaanlage ans Herz zu legen.

## Den Nutzen kundenspezifisch und emotional formulieren

Das klappte im ersten Anlauf nicht wirklich zufriedenstellend. Deshalb wurde Lutz Lochner, Verkaufstrainer aus Frankfurt am Main mit Automotive-Erfahrungen, engagiert. Eine seiner zentralen Ideen war, dass jeder einzelne Außendienstler des Lieferanten in der Lage sein sollte, den Angestellten im Autohaus vorzuleben, wie man Autobesitzer, die ihren Wagen gerade zur Inspektion bringen, auf



das Thema "Allergie" anspricht und den Nutzen einer Desinfektion so nachvollziehbar erklärt, dass die Dienstleistung zusätzlich gekauft wird.

Die Lern- und Entwicklungsziele für die Trainingsmaßnahme waren schnell festgelegt. Der Außendienst lernt ...

- in Endkundennutzen zu denken und zu argumentieren. Produktvorteile können rational, emotional und kundenspezifisch transportiert werden.
- diverse Ansprechpartner im Autohaus mit technischen oder betriebswirtschaftlichen Argumenten zu überzeu-
- sich neue Vertriebskompetenzen zu erarbeiten, die aufgrund des Vermarktungskonzepts erforderlich sind (zum Beispiel mit Pkw-Besitzern Verkaufsgespräche zu führen).
- sich Coaching-Skills anzueignen, damit

er in der Lage ist, die Mitarbeiter im Autohaus zu unterstützen, wie sie dem Endkunden etwas verkaufen können.

Bevor der Hersteller das von Lochner entwickelte Trainingskonzept umsetzen ließ, führte der Verkaufstrainer mit den Führungskräften des Außendiensts einen eintägigen Workshop durch. Dabei wurden die Inhalte und die Art und Weise, wie sie vermittelt werden sollten, mit den Führungskräften abgestimmt und konkretisiert.

## Intervalltraining steht im Mittelpunkt der Maßnahme

Für das eigentliche Verkaufstraining wurden die Außendienstler in Gruppen zu je acht Personen zusammengefasst. Pro Gruppe wurden vier Seminare in einem Seminarhotel durchgeführt. Die ersten

Erfahrungsbasiert: Die individuellen Erfahrungen der Teilnehmer werden beachtet.

Sicher: Auf einen nachhaltigen Praxistransfer wird immer geachtet.

Organisational: Die Führungsebene lernt mit und es gibt eine Lernende Organisation.



Lutz Lochner, Frankfurt am Main. Der Bankkaufmann und Diplombetriebswirt (FH) arbeitet seit 1999 aktiv im Vertrieb. Seit 15 Jahren ist er als professioneller Vertriebstrainer und systemischer Coach selbstständig. Er wurde in diesem Jahr vom BDVT für das hier beschriebene Konzept mit "Silber" und zusätzlich mit einem Sonderpreis für seine Innovationen ausgezeichnet. www.lutzlochner.de

im Autohaus nicht nur mit guten Argumenten zu versorgen, sondern ihnen sogar konkret vorzumachen wie man etwas an "reale" Endkunden verkauft, stieß nicht bei allen Außendienstlern des Chemieproduzenten auf Gegenliebe. Wie nicht anders zu erwarten, wollten viele Techniker weiterhin nur mit Technikern reden und nicht mit dem Lehrer oder der Hausfrau, die ihr Auto gerade zur Inspektion bringen. Einige negative Glaubenssätze, die zu hören waren, lauteten zum Beispiel: "Ich rede nur mit Mechanikern. Privatleute verstehen mich ja eh nicht!", "Mich an die Endkunden ranschleimen und die Emotionstaste drücken, das kann ich nicht" oder "Was denken meine Freunde, wenn die mitkriegen, dass ich jetzt guasi wie in einer Drückerkolonne arbeiten muss, um mein Geld zu verdienen?"

beiden Seminare dauerten jeweils zwei Tage, die letzten beiden Seminare jeweils einen Tag. Zwischen den Seminaren lagen drei bis sechs Wochen, in denen konkrete Hausaufgaben erledigt werden mussten. Die jeweiligen Führungskräfte der Außendienstmitarbeiter nahmen an diesem "Intervalltraining" als Co-Trainer teil. Zusätzlich zu den Seminaren stand der Trainer auch für Einzelgespräche in Form von "Mitreise-Coachings" zur Verfügung. Die Strategie, die "Kollegen"

## Zuerst die Glaubenssätze verändern

Laut Lochner ist es sinnlos, Menschen etwas beibringen zu wollen, was sie aus tiefstem Herzen ablehnen oder von dem sie überzeugt sind, dass sie es sowieso nie werden umsetzen können. Bevor er mit dem eigentlichen Verkaufstraining beginnt, sollte ein Trainer die "Glaubenssätze" zum Verschwinden bringen oder zumindest stark abschwächen, denn

Glaubenssätze haben einen starken Einfluss auf das Verhalten. Glaubenssätze sind so etwas wie Einstellungen zum Leben, die Sinn und Stabilität vermitteln. Sie entspringen unserer Erziehung, wir haben sie oft unkritisch von Vorbildern übernommen oder wir haben einzelne. einprägsame Erfahrungen zu einer ewigen Wahrheit verallgemeinert. Einschränkende Glaubenssätze beginnen meist mit den Worten "Ich kann nicht …". Der Satz wird sehr oft in dem Sinn gebraucht, als ob völlig klar sei, dass man jetzt und auch in Zukunft einfach nicht "könne". Dadurch hält man sich davon ab, herauszufinden, was in der Zukunft alles möglich ist - und das ohne jede konkrete Erfahrung. Was man nicht tun kann, wird man auch nicht ausprobieren - oder anders ausgedrückt: Solange man glaubt, dass etwas unmöglich ist, wird man nie herausfinden, ob es nicht vielleicht doch möglich ist.

Im Rahmen seines "Saleswing"-Verkaufstrainings (Struktur auf Seite 22) setzt Lochner zum Beispiel auf Rollenspiele oder Verkaufssimulationen, um "Ichkann-es-nicht"-Verkäufern zu zeigen, dass "es" zumindest bei anderen (und vielleicht auch bald bei ihnen) grundsätzlich geht. Ein Techniker sagte, Privatleute als potenzielle Kunden reagierten immer so aggressiv auf ihn, deshalb könne er nicht an Endkunden verkaufen. →

LEARNTEC 2016 | Lernen mit IT | 24. Internationale Fachmesse und Kongress



26. - 28. Januar 2016 Messe Karlsruhe

LEARNTEC



## titelthema

→ Der Trainer bot ihm an, in einem Rollenspiel einen aggressiven Kunden zu spielen, während der Trainer selbst den Verkäufer spielen wollte. In dem Rollenspiel erlebte der Techniker, dass er gar keine Chance hatte, aggressiv zu werden, weil der Verkäufer einfach nur interessiert Fragen stellte. Dem Techniker dämmerte, dass er in seinen Verkaufsgesprächen wohl zu viel redet, zu schnell nach dem Geschäftsabschluss fragt und so den Gesprächspartner aggressiv macht. Dann durfte der Techniker in der Simulation in die Rolle des Verkäufers schlüpfen und so tun, als ob er die Kunst der eleganten Fragetechnik schon beherrschen würde. Das Handeln "als ob" machte ihm klar, dass er es im Berufsalltag künftig wohl nur noch selten mit aggressiven Kunden zu tun haben wird.

Eine andere Form, Glaubenssätze zu verändern, ist die von Lochner entwickelte "Glaubenssatzinspektion". Für die Außendienstler des Chemieproduzenten - fast ausschließlich Automechaniker, Mechatroniker und ähnliche Berufe - ist es interessant, einschränkende Glaubens-

## Wer vom BDVT "Gold" bekam

BDVT. Der Trainer-Award des BDVT (Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches) wurde in diesem Jahr umbenannt in "Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching". In diesem Jahr wurde die Auszeichnung viermal in Gold, achtmal in Silber und siebenmal in Bronze vergeben. Außerdem gab es zwei Sonderpreise. Lesen Sie hier eine kurze Darstellung der vier "Gold"-Konzepte.

Platzierung	Einreicher     Auftraggeber	Konzept in Stichworten	Urteil der Jury
Gold	Coaching Concepts     GmbH & Co. KG, Hochvogelstraße 3, 86842     Türkheim, Geschäftsführer: Peter Senner, www.coaching-concepts.de     VIPA Gesellschaft für Visualisierung und Prozessautomatisierung mbH	"LSP – Leadership Sustainability Programme". Die besten Führungskräfte zu identifizieren, auszuwählen und sie lange (nachhaltig) an das Unternehmen zu binden, das war der Auftrag. Dazu wurde das Programm entwickelt. Die Idee ist es, die manchmal kurzlebige Wirkung klassischer Trainings durch effiziente Lernkontrolle und die kontinuierliche Begleitung von Performance Development Coachs umzukehren. Über ein auf den Kunden zugeschnittenes Performance-Management-System wurde eine kontinuierliche, nachhaltige Entwicklung und Bindung erfolgreicher Führungskräfte erreicht.	Die Maßnahme wurde ausgezeichnet, weil es die Stärken eines Mittelständlers mit einer präzisen Systematik, die man eher von Konzernen kennt, so wirkungsvoll kombiniert hat, dass die Führungsmannschaft auch nach einer externen Übernahme stabil auf Erfolgskurs blieb.
Gold	I. IL Aus- und Weiterbildung GmbH, Geschäftsführung Thomas Weinberger, Herzogstraße 2, A-3500 Krems, www.il-institut.at     Billa AG	Basiskompetenztraining "Lesen & Rechnen". Immer mehr Unternehmen kämpfen mit mangelnden Grundfertigkeiten ihrer Lehrlinge und Azubis in den Bereichen Lesen und Rechnen. Mit dem Projekt wirkt man diesem Problem aktiv entgegen. Schulische Inhalte werden dabei neu aufbereitet und mit modernen Trainingsmethoden und einem gamifizierten Workshopdesign verknüpft. Dadurch werden Wissensdefizite wirksam abgebaut und grundlegende Lese- und Rechenkompetenzen für den berufsrelevanten Einsatz auf spielerische Art und Weise erworben. Das Ergebnis: Intensives Lernen, das Spaß macht, messbare Leistungssteigerungen bringt und Azubis wie Auftraggeber gleichermaßen begeistert.	Die Maßnahme wurde ausgezeichnet, weil das Team für das Projekt brennt, intelligent und einfühlsam ein gesellschaftliches Problem auch durch Umkehr der Glaubenssätze löst. Es holt die Jugendlichen ab, wo sie stehen, stärkt ihr Selbstvertrauen, steigert messbar ihre Leistungen und verbessert damit ihre Zukunftschancen deutlich. Die Jury würdigt besonders die gesellschaftliche Relevanz dieses wichtigen Themas.
Gold	Umsatzmeister Lesch & Koschinski GbR, Inhaber: Elmar Lesch, Ralf Koschinski, Mönchsgartenweg 1B, 97084 Würzburg, www.umsatzmeister. de     Stiftung Bahn-Sozialwerk (BSW)	"Profit für Non-Profit-Unternehmen". Das Konzept hat geholfen, die soziale Mission der Stiftung Bahn-Sozialwerk (BSW) "Eisenbahner helfen Eisenbahnern" in eine sichere Zukunft zu führen Der kontinuierlich dramatische Rückgang von aktiven Förderern wurde zur existenziellen Bedrohung der Stiftung. Der Change-Prozess wurde mit einem neuartigen Förderer-Akquise-Entwicklungsprogramm "Profit für Non-Profit-Unternehmen" eingeführt. Durch neue Methoden konnten "passive Sachbearbeiter" zu "proaktiven Fördererakquisiteuren" und Regionalleiter zu überzeugenden "Führungscoachs" weiterentwickelt werden, um die Nachhaltigkeit sicherzustellen.	Die Maßnahme wurde ausgezeichnet, weil sie mit Begeisterung als Mittel eine Trendwende zu Gemeinsinn und damit erhöhtem Mitgliederwachstum geschafft hat. Eisenbahner helfen wieder Eisenbahnern.
Gold	Wegner & Partner GmbH Geschäftsführer: Gerhard Wegner, Frankfurter Str. 111b, 63067 Offenbach, www.wegner-partner.de     firmenintern	"AOA Apotheken-Online-Akademie". Wie kann man online erfolgreich trainieren? In den Weiten des Netzes gibt es zwar viele neue Möglichkeiten, aber es gibt auch deutliche Grenzen. Der User ist der King, das ist die erste Erkenntnis. Auf seinen Wünschen und Anforderungen basiert das Trainingssystem "Edutainment" by Wegner & Partner. Vernetzt mit den Zielen der Trainingsanbieter ergibt das die Apotheken-Online-Akademie.	Die Maßnahme wurde ausgezeichnet, weil das "Online-Training 4.0" einen innovativen Weg darstellt, um viele zu erreichen, die sonst wenig Zugang zu Fortbildung haben. Damit können Unternehmen Produktinformationen zeitnah und interaktiv an die Apotheken weitergeben.

sätze in Form eines Autos zu visualisieren. Das "Auto" wird von einer fiktiven Autohebebühne angehoben und wie bei einer Inspektion von unten betrachtet. Der Außendienstler führt bei seinem "Auto" (also dem Glaubenssatz) eine Art Inspektion durch. Der Trainer gibt dabei das Problem "reduzierte Motorleistung" vor und der Außendienstler muss dann

mit. Sie sind von Anfang an von der These überzeugt, dass es keinen Sinn macht, Verkaufstechniken zu trainieren, solange man Blockaden mit sich herumträgt. Weitere rund 30 Prozent seiner Teilnehmer verhalten sich gegenüber dem Thema Glaubenssätze zwar interessiert, aber distanziert neutral. Die restlichen rund zehn Prozent lehnen es ab, dass



BDVT-Preisverleihung. Alle Preisträger des Jahres 2015 (Trainer und Auftraggeber) versammeln sich nach dem Gala-Dinner zum gemeinsamen Gruppenfoto.

metaphorisch antworten, woran das Problem liegt.

## Die eigenen Gedanken wie bei einer Inspektion analysieren

Durch dieses Vorgehen entsteht in einer entspannten, humorvollen Weise eine Atmosphäre, die es dem Trainer erlaubt, durch Fragen immer wieder den Fokus vom fiktiven Auto auf den tatsächlichen einschränkenden Glaubenssatz zu lenken. So kam ein Teilnehmer einmal auf die Idee, der Motorinnenraum sei verschmutzt. Er übertrug automatisch diesen Gedanken auf sich selbst und sagte: "Eigentlich mache ich mir immer zu viele Gedanken, was alles schiefgehen könnte. Wenn ich es schaffe, meine Gedanken von unnötigen Bedenken zu befreien, also quasi zu reinigen, dann kann ich mehr verkaufen."

Dass vor dem eigentlichen Verkaufstraining die Arbeit an den Glaubenssätzen steht, ist für Verkäufer offenbar sehr ungewohnt. Rund 60 Prozent machen laut Lochner in seinen Seminaren begeistert ihre Glaubenssätze Gegenstand eines Seminars werden und verzichten auf eine weitere Teilnahme an der Weiterbildung - in der Regel sind das Mitarbeiter, die zum Beispiel bald in den Innendienst wechseln oder in Pension gehen. Lochner kann mit diesen Zahlen sehr gut leben - zumal er im Vorfeld seine Vorgehensweise gegenüber der Geschäftsleitung offenlegt und sich deren uneingeschränkte Unterstützung zusagen lässt. "Wenn ich angefragt werde, dann gab es schon zwei oder drei fehlgeschlagene Versuche, den Vertrieb zu optimieren. Die Geschäftsführer wissen dann, dass man mit Trainings, die an der Oberfläche polieren, nicht weiterkommt", so Lochner.

## Initiative zeigen und neue Wege ausprobieren

Weil bereits in den ersten beiden Seminartagen der Trainingsmaßnahme für individuelle Blockaden auch individuelle Lösungswege erarbeitet werden, bietet Lochner mehr als ein Standardtraining. Er hat nach eigenen Angaben aus meh- →

## Haufe. AKADEMIE

Alles wird leicht.

Mit Leichtigkeit weiterkommen.

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

## titelthema

→ reren psychologischen Schulen rund 120 Interventionen zur Arbeit mit Verkäuferblockaden abgeleitet. "Das ist das Ergebnis aus meinen 15 Jahren Vertriebstraining", sagt Lochner. "Mein Können besteht nicht darin, dass ich Methodenguru bin. Meine Kompetenz liegt darin, bei iedem einzelnen Außendienstmitarbeiter zu erkennen, was ich ihm an Unterstützung bieten muss, damit er über sich hinauswächst."

## Grenzbrecher-Olympiade soll zum Wettbewerb auffordern

Nachdem für ieden Teilnehmer eine für seine Person passende Auflösung eines Glaubenssatzes erarbeitet wurde, geht es in der zweiten Phase des "Saleswing"-Ansatzes darum, die Praxistauglichkeit der Lösung zu erproben und im Erfolgsfall auch zu verinnerlichen. Jetzt ruft

der Verkaufstrainer zur "Grenzbrecher-Olympiade" auf. Die Teilnehmer werden motiviert, sich einem Wettbewerb (der Grenzbrecher-Olympiade) zu stellen. Immer dann, wenn ein Teilnehmer verkäuferisch über seine Grenzen gegangen ist (Kontrolle durch den Trainer oder die Führungskraft), bekommt er einen Punkt gutgeschrieben. Die ersten drei Plätze in dieser Olympiade werden mit einem Geschenk belohnt. In der dritten Phase soll der erfolgreiche, neue Lösungsweg regelmäßig wiederholt werden, damit er sich dauerhaft verankert. Die Gefahr, unter Stress wieder in alte Verhaltensweisen zurückzufallen, wird so minimiert. Eine Intervention, die Lochner dabei einsetzt, heißt "Traumdrehbuch".

Der Vertriebsmitarbeiter erlebt ein erfolgreiches Gespräch noch einmal vor seinem geistigen Auge. Er schreibt sein "Traumdrehbuch", wie er künftig vorgehen will.

Der Titel des Drehbuchs lautet: "Diesen Erfolg erlaube ich mir jetzt bei jedem Kunden!" Durch die bereits erlebte, erfolgreiche Situation und die hypnotische Ansprache des Unterbewusstseins durch das "Traumdrehbuch" kann die neue Lösungsstrategie quasi "widerstandsfrei" im Kopf des Vertriebsmitarbeiters verankert werden. Damit ist Lochner bei der vierten Phase angelangt. Das wiederholt angewandte Wissen setzt sich auf der unbewussten Ebene fest.

Nebenbei lernen die Vertriebler und ihre Führungskräfte, weitere Problemsituationen im Verkaufsprozess selbst - ohne externen Trainer - zu lösen. So begibt man sich auf den Weg zur "Lernenden Vertriebsorganisation", in der Fehler zum Beispiel nicht mehr sanktioniert, sondern als Chance genutzt werden, in der Zukunft noch besser zu werden.

Martin Pichler

## Die Saleswing-Methode

Zusammenfassung. Vertriebsmitarbeiter werden freiwillig zu umsatzsteigernden Verhaltensänderungen angeleitet. Das "Sales" der "Saleswing"- Methode heißt: Ein Training erfolgt "s"chrittweise (Intervalltraining), "a"nwendungsorientiert (sofortige Umsetzbarkeit), "l"ösungsoptimierend (immer mehrere Lösungsstrategien), "e"rfahrungsbasiert (die individuellen Ressourcen und Erfahrungen des Verkäufers werden berücksichtigt) und "s"icher (nachhaltiger Praxistransfer).

Die eigentliche Musterunterbrechung erfolgt in vier Phasen, für die das "Wing" in "Saleswing" steht:

## 1 Wissen.

Im ersten Schritt werden durch "erlebensorientierte" Interventionen bei den Seminarteilnehmern einschränkende Muster oder Glaubenssätze identifiziert, von denen sie sich freiwillig lösen wollen. Auf der Basis dieser Selbsterkenntnis wird der Grundstein für die intrinsische Motivation gelegt, die Muster abzulegen oder zu verändern. Das führt zu einer Selbstverpflichtung mit validen Kriterien. Für die Unterstützung durch den Vorgesetzten wird gesorgt.

## 2 Initiative.

Die zweite Phase nutzt die intrinsische Motivation aus der ersten Phase. Es werden konkrete Schritte zur Umsetzung ausgewählter Problemlösungen getan. Es geht insbesondere um tatsächliche Lösungsumsetzung beim Kunden. Neben dem Ziel, den Teilnehmer ins aktive Tun zu bringen,

Quelle: Lutz Lochner - Experte für Verhaltensänderungen im Vertrieb (www.lutzlochner.de)

wird ihm bei einem Rückfall in alte Muster der Rücken gestärkt.

## 3 Nachhaltigkeit.

Die Tools des dritten Methodenschritts beschäftigen sich mit der dauerhaften Verankerung des neuen, erfolgreich erprobten Verhaltens im Kopf eines Teilnehmers. Es wird die Erkenntnis geweckt, tatsächlich den Erfolg gezielt selber produziert zu haben. Der Vertriebserfolg wird damit vom Zufall befreit und dem Teilnehmer selbst bewusst.

## 4 Gewinn.

Im abschließenden vierten Schritt bekommt der Teilnehmer zusätzlich seine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Darauf aufbauend vermittelt der Trainer ihm weitere Tools und Instrumente zur Steigerung der eigenen Lösungskompetenzen. Ansonsten gilt: Der Mitarbeiter steigert ab sofort Umsatz und Gewinn durch mehr Abschlüsse in kürzerer Zeit.



Entscheider-Zielgruppen



## Alle Zutaten für eine erfolgreiche Zielgruppen-Kommunikation

#### Das neue MediaCenter von Haufe-Lexware!

Finden Sie die geeigneten Maßnahmen für Ihre Business-Kampagne:

- Filterung nach Zielmarkt, Werbeträger, Werbeform und Kampagnenziel
- Detaillierte Infos zu den Leistungsdaten (Reichweite, Zielgruppe, etc.)

Kennen Sie schon unseren neuen kostenlosen Newsletter? www.mediacenter.haufe.de/ newsletter



Mediainformationen unter: Tel. 0931 2791-770 oder

www.mediacenter.haufe.de

**Haufe.** Media Sales

## personal- und organisationsentwicklung

TREND. Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Neue Anforderungen kommen auf die Mitarbeiter zu, die sich in veränderten Strukturen, Prozessen und Beziehungen zurechtfinden müssen – im Job wie im Privatleben. Auf diese "Lebenswelt 4.0" müssen sich alle einstellen. Was dies im Besonderen für die Personalentwicklung bedeutet, beschreibt Professor Manfred Becker.

## Arbeiten und Leben 4.0



Die Industrie 4.0 ist keine Revolution, wie man sich eine derartige grundlegende Umwälzung vorstellt. Die Industrie 4.0 ist eine Verfahrensevolution, keine Basisrevolution. Es werden keine substanziellen physikalischen Neuerungen eingeführt, keine bahnbrechenden naturwissenschaftlichen Entdeckungen in Gebrauchswissen umgesetzt. Die Industrie 4.0 will als Anwendungsrevolution

- Schnittstellen beseitigen,
- Unsicherheitszonen abbauen,
- Bürokratie und Papierkram reduzieren,
- die Wertschöpfung beschleunigen,
- die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verstetigen und
- die verfügbaren Daten und Informationen kostenoptimal nutzen.

Das ist sicherlich keine marginale Veränderung, wenn man zusätzlich bedenkt, dass alle Lebensbereiche, die Industrie, die Logistik, die öffentliche Verwaltung, das Gesundheitswesen und das Privatleben mit Big Data umgekrempelt werden. Zwei Bezeichnungen sind für diese Entwicklung in Umlauf: "Industrie 4.0" und "Arbeitswelt 4.0".

Weil die Big-Data-Evolution alle Bereiche des menschlichen Lebens tangiert, soll hier der Begriff "Lebenswelt 4.0" zusätzlich eingeführt werden. Die Bezeichnung 4.0 leitet sich aus den Entwicklungsstufen der Industriegesellschaft ab, die mit Elektrifizierung (Stufe 1), der Massenfertigung (Stufe 2), der Softautomation (Stufe 3) und nun mit "Big Data" in die 4. Entwicklungsstufe eintritt. Die Lebenswelt 4.0 organisiert die Arbeits-, Berufsund Privatbeziehungen neu. Die Neuvermessung und digitale Verknüpfung der Beziehungen von Maschinen und Maschinen, Maschinen und Menschen,

Menschen und Menschen ist Gegenstand der Lebenswelt 4.0.

## Begriffsklärung: Das steckt hinter "Lebenswelt 4.0"

Die Industrie 4.0 wird als "Internet der Dinge" beschrieben, was meint, dass Milliarden Geräte permanent beziehungsweise latent miteinander verbunden sind oder verbunden werden könnten. Das Internet gestaltet die Beziehungen der realen und der virtuellen Welt, indem Kontakte hergestellt, gehalten, verändert, abgebrochen und neu begonnen werden. Die Informationen liefern die in die Geräte und Maschinen inkorporierten Minicomputer. Sensoren erfassen den Zustand der physikalischen Objekte, der Beziehungen und auch der menschlichen Handlungen. Das Internet speichert die



Aggregatzustände der Geräte und gibt Feedback: "Bei diesem Tempo wird der Auftrag nicht pünktlich erledigt!", "Die Wartung der Verschleißteile erzwingt eine Produktionspause!", "Die Verbindung zu verbundenen physikalischen Objekten ist unterbrochen!"

Die in der Industrie 4.0 miteinander verbundenen Obiekte (diese werden als kollaborierende Cyber-physikalische Systeme bezeichnet) sind selbstreferenziell organisiert. Sie haben sich gewissermaßen selbst permanent im Blick, definieren Anforderungen und bieten Lösungen an, sorgen für die Funktionsfähigkeit der physischen Geräte, managen Schnittstellen zwischen Menschen und Menschen. Menschen und Maschinen und Maschinen und Maschinen. Die Kollaboration der Systeme untereinander und mit dem Menschen erfolgt "smart": Humane und artifizielle Intelligenz kollaborieren zielbezogen.

Und hier kommt die Personal- und Organisationsentwicklung ins Spiel. Der Umbau der Wirtschaft von der Massenproduktion zur Cloud-gesteuerten maßgeschneiderten Einzelleistung für jeden Kunden, das Zusammendenken und Zusammenfügen gigantischer Daten zur Erzeugung von Dienstleistungen und Produkten verändert die Anforderungen an die arbeitenden Menschen, verändert die Strukturen, die Prozesse und die Beziehungen der Menschen.

## Personalentwicklung in der Arbeitswelt 4.0

Die Arbeits- und Lebenswelt 4.0 ist durch Echtzeit-Erleben, punktuelle Funktionalität, Integration realer und virtueller Welt, durch Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet. Zusätzlich zu diesen Gestaltungsaspekten bestimmen weitere Aspekte die Arbeitswelt 4.0:

- Höherqualifizierungsthese,
- Status-quo-These,
- Dequalifizierungsthese,
- Substitutionsthese,
- Subjektorientierung,
- Objektorientierung,
- Individualisierung,
- Temporalisierung,
- Fragmentierung und
- Ästhetisierung.

Der ambivalente Charakter der Gestaltungsaspekte der Arbeitswelt 4.0 ist nicht zu übersehen. Die Kriterien stehen gegeneinander, ergänzen sich oder erweisen sich als voneinander unabhängige Merkmale. Die ambivalente Arbeits- und Lebenswelt 4.0 bedarf daher in verstärktem Maße der Stärkung der Persönlichkeit und des Aufbaus personaler Professionalität. Das hat die Personalentwicklung zu leisten. Wie muss sie gestaltet sein, damit die Beschäftigungsfähigkeit und die Freude an den beruflichen und privaten Aktivitäten erhalten oder gar verbessert werden?

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Kern der Personalentwicklung sind die Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Nachfolgend wird untersucht, wie die Inhaltsbereiche der Personalentwicklung so auszugestalten sind, dass sie optimal zum Gelingen der Arbeitswelt 4.0 beitragen.

## Bildungsmaßnahmen in der künftigen Arbeitswelt

Bildung als Personalentwicklung im engen Sinne wird in Berufsausbildung, Weiterbildung und Führungsbildung unterteilt. Geeignete Bildungsmaßnahmen, leistungsfähige Verfahren, der richtige Ort und die Koppelung der Bildungsmaßnahmen mit den Tätigkeiten, sind zu finden und zu gestalten. Weil Teile der Arbeitswelt 4.0 stark dezentralisiert und individualisiert gestaltet sein werden, müssen auch die Bildungsmaßnahmen dezentral und maßgeschneidert angeboten werden. Für die Tätigkeiten der Arbeitswelt 4.0, die hochgradig standardisiert sein werden, sollten auch die Bildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf diese Tätigkeiten nicht in der PR-Manufaktur, sondern in der Personalentwicklungsfabrik entstehen. Es wird folglich eine Zweiteilung der Bildungsarbeit zu erwarten sein. Einerseits wird die Personalentwicklung stärker standardisiert, andererseits stärker individualisiert werden.

## personal- und organisationsentwicklung

→ Die Arbeitswelt 4.0 setzt auf Heterogenität, Individualität und Situationsgerechtigkeit. Es entwickelt sich ein "At Will Management" mit den Teilgebieten "At Will Connecting", "At Will Constructing" und "At Will Contracting".

Dauerhafte Arbeitsverhältnisse sind nur dann zu halten, wenn die Mitarbeiter in Wirtschaft und Verwaltung bereit sind und durch Weiterbildung in die Lage versetzt werden, die situativen Anforderungen professionell zu erkennen und durch fortgesetzte Weiterbildung anforderungsgerecht zu erfüllen. Wird diese personale interorganisatorische Flexibilität nicht erreicht, werden die Beschäftigungsverhältnisse erodieren, rasche Beschäftigungswechsel sind die Folge. Die Weiterbildung wird in großem Umfang als sogenanntes "Brown Bag Development" vermittelt werden - also arbeitsplatznah und in Kleinsteinheiten; abgeleitet von kurzen Sitzungen in der Mittagszeit, zu der sich jeder einen Lunch in der in den USA üblichen Lunchtüte ("Brown Bag") mitnimmt. Ad-hoc-Arbeitsgruppen entstehen, Kooperationen über Abteilungsund Organisationsgrenzen hinaus dienen der Integration der Leistung aus vielen Quellen. Die Zusammenarbeit muss eingeübt werden.

Die Aufgaben der Führungskräfte werden unterteilt in "Strukturale Führung", zu der Aufgaben zählen, die den Rahmen der Arbeit definieren wie Strategie, Entgelt oder Unternehmenskultur, und andererseits in "Personale Führung", zum Beispiel das Motivieren der Mitarbeiter oder das Konfliktmanagement. In der Arbeitswelt 4.0 verlagert sich der Schwerpunkt der Führung zur strukturalen Führung. Die Algorithmen der Systeme setzen die Standards für die repetitiven Arbeiten, steuernde Eingriffe der Führungskräfte werden entbehrlich. Den Führungskräften obliegt es in den "direkten Bereichen" der Arbeitswelt 4.0 als "Facilitators" dafür zu sorgen, dass die Arbeitsbedingungen erträglich sind und das Gehalt stimmt. Führungskräfte der mittleren Führungsebene kommt die Aufgabe zu, die Weiterbildung der Experten in den jeweiligen Funktionsbereichen sicherzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass die Zusammenhänge der komplexen Wertschöpfung verstanden werden. Auf der oberen Führungsebene dominiert die Verantwortung für den Erhalt der Unabhängigkeit, Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit der Organisation. Strategische Führung wird wichtiger werden, weil die externen und internen Bedingungen rasch wechseln und strategische Anpassungen erforderlich werden.

Konkret wird die Führung in der Arbeitswelt 4.0 mehr und mehr zur Führung mit der Binde vor den Augen mutieren. Autonome, gut ausgebildete Spezialisten sind von Führungskräften zu führen, die die Inhalte der Expertentätigkeiten nicht mehr ausreichend beurteilen können. Der Aufbau von Systemvertrauen, persönlich belastbaren Beziehungen, von Loyalität und Teamgeist ist die prominente Aufgabe der Führungskräfte auf allen Ebenen.

Das Führungstraining für die Arbeitswelt 4.0 muss die Zusammenarbeit in der miteinander verbundenen realen und virtuellen Welt ("Augmented Reality") durch reale szenische Elemente erlebbar machen. Die Führungskräfte müssen lernen zu erkennen, wie ihre Mitarbeiter reale und virtuelle Informationselemente ergebnissicher zusammenfügen. Leistung und Zusammenarbeit finden in der "Mixed Reality" der Arbeitswelt 4.0 als Kombination von Wirklichkeit und Simulation statt. Das Führungskräftetraining wird die Führungskräfte befähigen müssen, zu erkennen und zu bewerten, was die Beschäftigten (noch) als persönliche

**AUTOR** 



Prof. Dr.
Manfred Becker
ist wissenschaftlicher Leiter der
Eo Ipso Personal-

und Organisationsberatung GmbH in Mainz. An der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg hat er den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft inne.

Manfred Becker manfred.becker@wiwi.uni-halle.de personal.wiwi.uni-halle.de www.eoipso-beratung.de Leistung in den Wertschöpfungsprozess einbringen. Schließlich bedarf es auch in der Zukunft leistungsgerechter Beurteilungsverfahren.

### Individuelle Förderung in der Arbeitswelt 4.0

Die Arbeitswelt 4.0 ist janusköpfig. Einerseits verlangen die Algorithmen der Vernetzung eine wachsende Konformität, andererseits verlangt die Individualisierung der Fertigung eine auf die jeweilige Situation angepasste Befähigung. Die Individualisierung der Wertschöpfung verlangt eine Individualisierung der Förderung. Sie wird an Bedeutung gewinnen, weil die Förderinstrumente maßgeschneidert sicherstellen, dass die Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt.

Förderung umfasst alle Maßnahmen, die von einer Person oder Organisation zur Stabilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und zur beruflichen Entwicklung zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Ihr Start- und Zielpunkt sind die Tätigkeiten und Anforderungen. Stellenbündel erfassen die Kernaufgaben und die Basisanforderungen und sind Grundlage der individuellen Förderung.

Weil Tätigkeiten und Anforderungen sehr schnell wechseln, bedarf es der Förderung einer Basisbefähigung, die es erlaubt, die wechselnden Anforderungen zu erfüllen. Diese Basis- oder Umstellungsbefähigung kann als "Slack-Potenzial" bezeichnet werden, was für eine unzureichende Auslastung zum Beispiel der Kapazität steht. Personaler und organisationaler "Slack" sind zu verstehen als Handlungs-, Eingreif- und Umstellungsreserven, die es Personen und Organisationen erlauben, interne und externe Herausforderungen situationsgerecht zu meistern. "Slack" ist dreifach zu unterscheiden in

- "No Slack",
- · "Bad Slack" und
- . "Good Slack".

In der Arbeitswelt 4.0 reicht es nicht mehr aus, dass Mitarbeiter tun, was sie können und können, was sie tun ("No Slack"). "Bad Slack" ist die nach Art, Ausmaß und zeitlicher Verfügbarkeit falsch dimensionierte Befähigung der Belegschaft. Mitarbeiter können, was nicht

verlangt wird und können nicht, was von ihnen verlangt wird. "Bad Slack" entsteht aus Koordinationsfehlern, aus Informationsdefiziten und uneffektiven Strukturen. "Good Slack" unterstellt, dass die Mitarbeiter über Umstellungsreserven verfügen, die sie situationsgerecht zur Erfüllung wechselnder Anforderungen einsetzen. Würden Personen und Organisationen keine überschüssige Qualifikation aufbauen, wären Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit gleichermaßen gefährdet. Es würde an Innovationsreserven und an Umstellungsbefähigung fehlen. Anpassungen an wechselnde Anforderungen wären nicht oder nur verzögert möglich. Die Arbeitswelt 4.0 realisiert mit der Kombination von Information und Qualifikation bedeutende Rationalisierungsreserven. Allerdings ist diese Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nur über den Aufbau von "Good Slack" möglich.

## Systematische Entwicklungsberatung

Dabei handelt es sich um ein methodisch teilstandardisiertes Personalentwicklungsinstrument zur zielgerichteten und geplanten Analyse, Beratung und Unterstützung von Personen zur Verbesserung der konkreten Handlungsbefähigung, unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen und Ziele sowie realistisch gegebener und zu erwartender Entwicklungsmöglichkeiten.

Um in der fluiden Arbeitswelt 4.0 zurechtzukommen, bedarf es der professionellen Unterstützung in der persönlichen und beruflichen Lebensplanung, der beruflichen Entwicklung und der konkreten Unterstützung zur Bewältigung der Anforderungen am Arbeitsplatz. Die systematische Entwicklungsberatung (SEB) unterstützt Menschen in beruflichen Entscheidungssituationen und begleitet sie aktiv im beruflichen Arbeitsalltag. Die SEB zielt auf:

- die Analyse der persönlichen Stärken und Schwächen.
- die Analyse der organisatorischen Voraussetzungen und der betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten in dynamischen Organisationen,
- die Ableitung der individuellen Entwicklungsplanung und

• die Berücksichtigung der persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen für eine ausbalancierte berufliche und persönliche Entwicklung.

Die SEB ist Grundlage für eine gezielte individualisierte Personalentwicklung und leistet einen Beitrag zur Sicherung der Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Die Entwicklungsanalyse bildet die Basis der SEB und ermöglicht eine zielgenaue, systematische und interessengesteuerte Beratungsleistung. Mit der Entwicklungsdokumentation werden Erfolg und Fortschritt und weiterer Entwicklungsbedarf beschrieben. Mitarbeiter stärken ihre Selbstwahrnehmung und ihre Selbstregulationsbefähigung. Die SEB folgt als Hilfe zur Selbsthilfe einem subsidiären Beratungsverständnis, wonach Hilfe nur gegeben werden darf, wenn diese nachgefragt wird. Kontextbezogen bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter dazu befähigt werden soll, Entscheidungen zu treffen, diese umzusetzen und bei Bedarf sein Verhalten an neuen Anforderungen auszurichten. Insgesamt kommt der individuellen Förderung eine große Verantwortung für die Erfüllung der organisatorischen Anforderungen und der persönlichen Ziele der Beschäftigten zu.

## Organisationsentwicklung unter neuen Voraussetzungen

Die Arbeitswelt 4.0 kann als Orchestrierung der Informationen, Befähigungen und Beziehungen beschrieben werden. Das ist Aufgabe der Organisationsentwicklung. Sie wird verstanden als die systemübergreifende integrierte Planung, Steuerung und Nutzung von Strukturen, Prozessen, Potenzialen und Beziehungen zur Erzeugung vorher geplanter Leistungen.

Für die Etablierung der Arbeitswelt 4.0 in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung sind die erforderlichen Strukturen zu bestimmen und aufzubauen. Kennzeichen der Aufbauorganisation in der Arbeitswelt 4.0 sind dezentrale Aufgabenerledigung, Aufgabensteuerung und Ad-hoc-Variation der Verantwortung, Ausführung und Qualitätssicherung.

Die Arbeitswelt 4.0 verlangt die von Henry Mintzberg vorgeschlagene "Adho-



Buchtipp. Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch "Personalentwicklung 2016. Themen, Trends, Best Practices", das gerade erschienen ist (Haufe Lexware GmbH, Herausgeber: Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann).

kratie". Die These, wonach interner und externer Druck durch Komplexität, Dynamik und Unsicherheit hierarchische Organisationen in eher organische Ad-hoc-Organisationen verändern, wird sich mit der Implementierung in der Arbeitswelt 4.0 weiter bestätigen. Das ganzheitliche systemische Geflecht der Beziehungen bringt es mit sich, dass Veränderungen an einer Stelle des Systems stets Auswirkungen auf andere Elemente des Systems und auf das Gesamtsystem haben. Variabilität und Kontingenz der Strukturen, Prozesse, Personen, Beziehungen nehmen zu.

## Lernen und Arbeiten in "Communities of Practice"

"Communities of Practice" (CoP) sind Lern- und Arbeitsgemeinschaften, deren Charakteristika darin bestehen, dass sie miteinander arbeiten, füreinander einstehen, gemeinsam lernen, emotional und intellektuell miteinander verbunden sind, ihre Aktivitäten als Gemeinschaft ausführen, gesamtschuldnerisch verantworten und die Erträge als Gemeinschaft erzielen, wie Etienne Wenger in seinem Aufsatz "Communities of practice and social learning systems: The career of a concept" (siehe Literaturempfehlungen auf Seite 28) beschreibt.

Vielleicht trifft das Beispiel einer Fallschirmspringergruppe, die gemeinsam Formationssprünge absolviert, den Kern der CoP am besten. Sie springen gemeinsam, sind aufeinander angewiesen, verantworten das Gelingen und das Wohlergehen der Mitglieder solidarisch, sind al- →

## personal- und organisationsentwicklung

→ lesamt vom Fallschirmspringen begeistert und möchten jeden weiteren Sprung perfekter machen als den vorangegangenen. Die Communities of Practice passen vom sozio-technischen Design ideal zur Arbeitswelt 4.0. Sie sind interessengeleitete Gemeinschaften mit hoher Gruppenkohäsion, intensivem Gruppenlernen und domänenspezifischer Befähigung zur Erledigung spezifischer Aufgaben. Das domänenspezifische der CoP generiert aus der Zusammenarbeit mehr als die Addition der Teilleistungen. Es entsteht eine einmalige, unverwechselbare und nachahmungsresistente Gemeinschaftsleistung. Das Domänen-Design der CoP ist ideal geeignet, geschlossen aufzutreten und die Interessen der CoP nach innen und nach außen durchzusetzen. Nach innen bewirken Kohäsion, Geschlossenheit, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung eine Begrenzung des Wettbewerbs der CoP-Mitglieder untereinander.

Ein weiterer Vorteil der Communities of Practice ist die Universalität. CoP können problemlos in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen eingesetzt werden. Sie dienen der Durchsetzung strategischer Ziele. Teams übernehmen als optimale Strukturform der Zusammenarbeit die Umsetzung strategischer Ziele, indem das erforderliche Wissen und Können in die Aufgabenerledigung eingebracht wird. CoP verbinden im klassischen Verständnis der Organisationsentwicklung Lernen und Arbeiten miteinander. Die Teammitglieder sind miteinander vertraut und vertrauen einander. Das verbessert die Bereitschaft, Wissen miteinander zu teilen. CoP schaffen eine optimale Nutzung des impliziten und des expliziten Wissens und erreichen damit einen Wissens-, Performanz- Qualitäts- und Innovationsvorsprung gegenüber traditionellen Arbeitsformen.

Communities of Practice überschreiten als informale, emotionale und intellektuelle Gemeinschaften die formalen Grenzen der organisatorischen Teileinheiten und die Grenzen der Organisation. Sie

sind "Cross boundary organizations". Führen aus der Distanz ist in Communities of Practice leichter möglich als in traditionellen Hierarchien. Sie arbeiten innovationsorientiert und wirken so als "kreative Impulsgeber" aktiv an der Weiterentwicklung der Organisation mit. Communities of Practice vermeiden den schädlichen Look-in pfadabhängiger Strategien und auf Dauer angelegter Strukturorganisationen.

## Professionalisierung der Personalentwickler

Die Professionalisierung der Personalentwicklungs-Mitarbeiter sollte proaktiv sicherstellen, dass sie die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 verstanden haben und in der Lage sind, die erforderlichen Bildungs-, Förderungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sicherzustellen. Zentraler Auftrag an die Personalentwicklung ist es,

- lebenslanges Lernen und die Fähigkeit zu situationsgerechter Anpassung sicherzustellen,
- Lernvorgänge im Integrationsverbund von realem und virtuellem Lernen zu organisieren,
- Teamaufbau, Lernen in Teams und Netzwerken aktiv zu unterstützen,
- die Metapher von der Lernenden Organisation durch den Aufbau von Communities of Practice voranzutreiben.
- computerunterstütztes "Mixed Learning" im Vollzug der Arbeit auszubauen sowie
- Lernpartnerschaften und Lernkooperationen in Arbeits- und Lernnetzwerken zu verankern.

Weil die Formen der Zusammenarbeit kurzzyklisch und in vielen Fällen ohne unmittelbaren Kontakt erfolgen, muss die Personalentwicklung intensive Beziehungspflege leisten. Wissen ist zu managen, Flexibilität einzuüben und trotz Fragmentierung und Temporalisierung der Arbeitsvollzüge müssen Loyalität und Vertrauen gestärkt werden.

Betriebswirtschaftliches, sozialwissenschaftliches und informationstechnisches Know-how sind für den Personalentwickler der Zukunft unerlässliche Basisbefähigungen.

Prof. Dr. Manfred Becker

## Literaturempfehlungen

Tipps. Wer tiefergehend in das Thema einsteigen will, kann in diesen Büchern nachlesen.

- · Becker, M.,/Labucay, I. (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management, Stuttgart
- · Becker, M (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage, Stuttgart, S. 277-282
- · Inglehart, R. (1998): Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften, Frankfurt
- ·Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt
- · Labucay, I. (2010): Konziliare Organisation. Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen. Wiesbaden
- · Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organisations, Prentice Hall, Hemel Hempstead/Englewood Cliffs, NJ
- ·Teece, David J. (2000): Managing intellectual Capital. Oxford University Press
- · Wenger, E.: Communities of practice and social learning systems: The career of a concept. http://wenger-trayner. com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-andsystems-v2.01.pdf







## Digitaler Wandel und die neue Arbeitskultur

Das Thema "Demokratisches Unternehmen" liegt in der Luft. Denn der Ruf nach mehr Einflussnahme wird immer lauter, auch durch die Digitalisierung, die ganz neue Möglichkeiten der Beteiligung bietet. Dieses Buch stellt neuartige Konzepte für das Unternehmen der Zukunft vor. Hochrangige Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik zeigen, welche Vorteile, Chancen und auch Risiken in der Demokratisierung der Arbeitswelt liegen.

- > Beiträge von Andrea Nahles, Marc Stoffel, Matthias Grund, Bernd Oestereich, Klaus von Rottkay, Dieter Schweer u.v.a.
- > Wie die Digitalisierung Selbststeuerung und Transparenz begünstigt
- > Experimente, Erfahrungsfelder und Leuchttürme
- > Wie Mittelständler und Konzerne vom Trend zur Demokratisierung profitieren

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



## VW-Skandal: Was tun, Personalentwickler?

KOMMENTAR. Die Abgasmanipulation bei VW hat die Öffentlichkeit erschüttert. Ob die Personalentwicklung den Skandal hätte verhindern können, wenn sie frühzeitig eine bessere Führungs- und Unternehmenskultur gefördert hätte? Dieser Frage geht der Unternehmensberater und ehemalige Unicredit-Personalchef Oliver Maassen nach.

Wie schnell es gehen kann, dass aus einem Vorzeigebetrieb ein schwarzes Schaf wird, zeigt eine erste Bilanz kurz nach Bekanntwerden des Abgasskandals bei VW: Milliarden an Vermögenswerten innerhalb von wenigen Tagen vernichtet, eine ganze Branche in Mitleidenschaft gezogen und den Innovationsstandort Deutschland massiv beschädigt. Ganz zu schweigen vom Reputationsverlust für Volkswagen; die Employer-Branding-Verantwortlichen dort haben mein aufrichtiges Mitgefühl.

Wir wissen noch nicht, ob und wie sehr Ex-VW-Chef Martin Winterkorn selbst in

die Betrügereien verwickelt war. Aber offenbar gab es Führungskräfte in seinem Bereich, die davon wussten oder diese zumindest nicht verhindert haben. Die kommenden Wochen und Monate werden nun zeigen, ob der VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh Gehör findet, wenn er zu Recht einen grundlegenden Kulturwandel einfordert.

## Kulturwandel ist HR-Aufgabe

Der Auftrag zum Kulturwandel ist ein Aufruf an HR. Auch bei der Frage von Schuld und Verantwortung kann sich die HR-Funktion nicht einfach wegducken. Es müssen ja gar nicht Betrügereien im Ausmaß von VW sein, auch das tägliche Übersehen, Übergehen und Überschreiten von Spielregeln, Grenzen und Gesetzen häuft sich in unseren Unternehmen. Und überall dort, wo sich die Führungsmannschaft nicht klar gegen solche Tendenzen stellt, wahrscheinlich sogar Teil des Systems ist, werden Manipulation und Korruption Tür und Tor geöffnet. Und wer, wenn nicht die Experten der HR-Funktion, ist gefordert, wenn es darum geht, die Kreisläufe der Unmoral und Kriminalität zu durchbrechen?



Matthias Müller. Der neue VW-Chef, vormals Vorstandsvorsitzender von Porsche, soll's richten - und einen Kulturwandel herbeiführen.



Ich habe in einem früheren Beitrag über die Arschloch-Theorie geschrieben (mehr dazu lesen Sie in Ausgabe 02/2015), der Beobachtung, dass Führungskräfte auf dem Weg nach ganz oben nicht nur einsam werden und beratungsresistent, sondern sich auch häufig selbst über die Regeln stellen.

Dieses Phänomen haben wir schon bei einigen Unternehmensführern gesehen. Passiert ist bisher aber wenig bis nichts. Es wird sich daher zeigen, ob der Abgasskandal von VW zu einem Umdenken führt und Unternehmen Mechanismen entwickeln wollen und können, um despotischen und pathologisch narzisstischen Menschen den Weg in die Top-Etagen zu verbauen, bevor es zu spät ist.

### Netzwerke und Seilschaften entscheiden über Karrieren

Hier ist neben der Personalauswahl die Personalentwicklung besonders gefragt. Bei der Einstellung eines Managers ist es einfach, über die Abprüfung seiner ethischen und moralischen Einstellungen, also in Summe seiner Persönlichkeitskompetenzen, diejenigen rauszufiltern, die nicht über die nötige moralische Sta-



bilität verfügen - das ist übrigens eine Aufgabe, bei der ich auch die Personalberater noch stärker als bisher in der Pflicht

Bei Managern, die schon über Jahre im Unternehmen sind, wird das Thema ungleich komplexer. Denn hier geben oft die Netzwerke oder Seilschaften den Ausschlag für den Aufstieg - mit fatalen Folgen, wenn an der Spitze ein charakterlich ungeeigneter Führer steht. In dieser Konstellation hat die Personalentwicklung so gut wie keine Chance, eine Verbesserung der Situation zu erreichen, denn der Fisch stinkt bekanntlich zuerst am Kopf. Es klingt hart, aber in diesen Konstellationen stehen selbst die besten HR-Manager meist auf verlorenem Posten.

Anders sieht es aus, wenn die Unternehmensleitung einen sauberen Besetzungsund Entwicklungsprozess ausdrücklich unterstützt. In diesem Fall kann die Personalentwicklung über einen transparenten Besetzungsprozess, die entsprechenden eignungsdiagnostischen Instrumente und vor allem über moderne Führungskräfteentwicklung auf dem Weg nach oben einen wesentlichen Beitrag für die Führungshygiene des Unternehmens leisten.

## Ethik und Moral als Teil der Führungskräfteentwicklung

Ich habe in einem Führungstraining den Lackmus-Test gemacht und den Managern fünf Fälle gegeben, die alle in Bezug auf Werte, Moral und Ethik eindeutigen Handlungsbedarf aufzeigten. Nur die Hälfte der Manager erkannte jeweils, dass hier etwas zum Himmel stank, die andere Hälfte sah persönlich keinen Anlass zu reagieren. Die Entwicklung der Kompetenzen, die für ethisches und moralisches Handeln wichtig sind, muss zurück in die Curricula von Management und Leadership. Einfach nur Compliance-Unterweisungen per Online-Test abzusichern reicht ganz sicher nicht aus.

Noch an einer anderen Stelle ist der Fall VW für die Personalentwicklung interessant: Nach Medienberichten hat ein Techniker schon früh auf den illegalen Einbau jener Schadstoffregulierungssoftware hingewiesen. Sein Ruf verhallte ungehört, manche sagen, er hätte mit seinem Wissen an die Öffentlichkeit gehen sollen.

### **AUTOR**



Oliver Maassen ist seit 2013 Geschäftsführer der Pawlik Consultants GmbH.

Zuvor war er unter anderem Bereichsvorstand und Personalchef der Unicredit Bank. Er ist zudem Gründungsvorstand der Zukunftsallianz Arbeit und Gesellschaft (ZAAG).

**Pawlik Consultants** Zirkusweg 2, 20359 Hamburg Tel. 040 532850-0 www.pawlik.de

Bis vor Kurzem habe ich über das systematische Anschwärzen, das wir neudeutsch "Whistleblowing" nennen, noch sehr negativ gedacht. Ich hielt es für moralisch fragwürdig, wenn sich Menschen an Medien oder Öffentlichkeit wenden, statt firmenintern für Aufklärung zu sorgen.

Mittlerweile hat sich mein Bild nach ausführlicher Beschäftigung mit dem Thema geändert und ich sehe Whistleblowing als logische Fortsetzung einer Kulturentwicklung, in der Personalabteilungen als Teil des Problems gesehen werden, Betriebsräte nicht mehr das Vertrauen früherer Belegschaften haben und Ombudsmänner oder -frauen nicht stark genug gegen unethisches Verhalten im Management agieren können.

Wo das unmoralische System so stark geworden ist, kann Whistleblowing zum einzig möglichen Befreiungsschlag werden. Mut und Zivilcourage sind die Eigenschaften, die der Whistleblower braucht. Deshalb müssen auch diese Kompetenzen von der Personalentwicklung in den Unternehmen wieder stärker in den Blick genommen werden, denn auch dies könnte die Unternehmens- und Führungskultur auf lange Sicht nachhaltig verändern.

Wenn der tiefe Fall von VW also überhaupt ein Gutes hat, dann die Chance zur Erneuerung, nicht nur für den Automobilkonzern, sondern zur Erneuerung der Moral und der Kultur im Management. Die Personalentwicklung kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten und sollte ihre Instrumente auf dieses Feld stärker ausrichten.

Oliver Maassen

## Die Service-Qualität weltweit erhöhen

TRAINING. Wie zufrieden Kunden mit der Leistung eines Unternehmens sind, hängt auch von dessen Service und Kundenbetreuung ab. Deshalb gründete das Spezialchemie-Unternehmen Evonik Industries AG, Essen, eine internationale "School of Customer Service". Aufgrund des Designs verzahnt die "Schule" nicht nur die Personalund Unternehmensentwicklung. Sie stimuliert auch Organisationsentwicklungsprozesse im Sinne einer Lernenden Organisation.





"Für eine Differenzierung am Markt benötigen wir außer technologisch führenden Produkten und wettbewerbsfähigen Preisen auch einen exzellenten Service", betont Dr. Michael Frey, Head of Commercial Excellence beim Spezialchemie-Hersteller Evonik in Essen, der sich als Lösungsanbieter versteht.

Am Service arbeiten viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Funktionen mit. Sie müssen, damit aus Kundensicht ein Top-Service erbracht wird, funktionsübergreifend zusammenarbeiten und ein gemeinsames Qualitäts- und Serviceverständnis haben. Also sollten sie auch gemeinsam beziehungsweise mit aufeinander abgestimmten Konzepten geschult werden. Deshalb entschied Evonik 2013 (ergänzend zu den bereits institutionalisierten Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Kundenorientierung und des Teamspirits) eine holistisch funktionale Entwicklungslandschaft für die Marketing- und Sales-Funktionen zu schaffen und die Mitarbeiter funktions- und länderübergreifend weiter zu qualifizieren, damit sie Serviceaufgaben gut wahrnehmen können. Dies war ein durchaus ambitionierter Entschluss. Denn Evonik ist in mehr als 100 Ländern präsent und realisiert mehr als 75 Prozent seines Umsatzes von rund 13 Milliarden Euro im Ausland. Und von den rund 33.000 Evonik-Mitarbeitern weltweit arbeiten circa 650 im Customer Service, wovon wiederum rund 300 ihren Arbeitsplatz im Ausland haben.

#### Schnittstellen zu Nahtstellen

Um eine Entwicklungslandschaft aufzubauen, die die Qualitätsansprüche von Evonik erfüllt, erhielt Sven Simon, der im Team von Dr. Michel Frey arbeitet, in seiner Rolle als Leiter Customer Service Development zunächst den Auftrag, die Struktur und den Entwicklungsbedarf der Customer-Service-Einheiten weltweit zu untersuchen. Basierend auf den dabei gewonnenen Erkenntnissen entschied Evonik Anfang 2014, mit der School of Customer Service erstmals ein geschäftsübergreifendes Trainings- und Qualifizierungsprojekt für die Mitarbeiter des Customer Service zu realisieren, das eng mit den Programmen für die Sales- und Marketing-Mitarbeiter verzahnt ist.

Mit der Gründung der School of Customer Service verfolgte Evonik das Ziel, die Kunden- und Serviceorientierung bereichsübergreifend zu steigern und so auch die Qualität der (Service-)Leistung aus Sicht der Kunden zu erhöhen.

Weitere mit der School-of-Customer-Service-Gründung verbundene Ziele waren laut Dr. Michael Frey, das Verständnis für die Arbeit der jeweils anderen Bereiche sowie deren Bedürfnisse zu vertiefen und das Denken "Wir sind ein Team" sowie das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung noch stärker in den Köpfen der Mitarbeiter der Bereiche zu verankern. Das Ziel war, dass aus den Schnittstellen "Nahtstellen" werden. Deshalb sollten bei allen Qualifizierungsmaßnahmen der





School of Customer Service "die kundenrelevanten Prozesse und die Bedürfnisse der Evonik-Kunden zentral im Mittelpunkt stehen". Außerdem war es Evonik wichtig, dass

- alle Trainings aufeinander abgestimmt sind
- auf denselben Grundlagen aufbauen
- die Mitarbeiter, sofern gewünscht, auch an den Trainings der jeweils anderen Bereiche teilnehmen können, um das bereichsüberschreitende Denken und das wechselseitige Verständnis zu fördern.

Nach diesen Basisentscheidungen machten sich die Verantwortlichen auf die Suche nach einem externen Unterstützer beim Planen, Konzipieren und Realisieren der mit der School of Customer Service verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen. In einem mehrstufigen Auswahlverfahren entschied sich Evonik Anfang 2014 für das Trainings- und Beratungsunternehmen Machwürth Team International (MTI), Visselhövede, als Partner.

Im Frühjahr 2014 begann die eigentliche Planung und Konzeption der School of Customer Service. Sie erfolgte, wie MTI-Inhaber Hans-Peter Machwürth erläutert, in einem mehrstufigen Prozess, "in dem Schritt für Schritt ein unternehmensspezifisches Trainingskonzept entwickelt wurde, "das bereichsübergreifend das kunden- und service-orientierte Denken und Handeln der Evonik-Mitarbeiter fördert". Im August 2014 fand der erste Konzeptionsworkshop statt. Darin definierte ein Konzeptionsteam die Trainingsziele, -struktur und -inhalte.

In dem Konzeptionsteam waren außer der internen Personalentwicklung und der Einheit Marketing & Sales Excellence auch die Bereiche Marketing und Sales sowie die verschiedenen Servicefunktionen vertreten. Das war Evonik laut Sven Simon wichtig, damit in die Planung der School of Customer Service "die praktische Erfahrung der Mitarbeiter auf der operativen Ebene einfließt und diese bei ihnen auf eine hohe Akzeptanz stößt".

Aufbauend auf den Workshop-Ergebnissen entwickelte MTI die Trainingskonzepte und -materialien. Das Konzeptionsteam lieferte hierfür die Praxisfälle und unternehmensspezifischen Inhalte. Im September 2014 folgte ein zweiter Konzeptionsworkshop. In ihm wurden mit dem Konzeptionsteam die erarbeiteten Unterlagen geprüft und optimiert. Anfang 2015 wurden die Trainingskonzepte in Pilottrainings einem Praxistest unterzogen, und im März 2015 fand ein Lessons-Learned-Workshop statt. In ihm wurden die Pilottrainings, die bereits ein exzellentes Teilnehmerfeedback erhalten hatten, mit dem Konzeptionsteam reflektiert und deren Design weiter optimiert. Parallel dazu reiste Sven Simon mit MTI-Trainern im November 2014 nach China und im März 2015 in die USA, um dort die entworfenen Konzepte mit regionalen Teams in Workshops bezüglich ihrer kulturellen Anschlussfähigkeit zu überprüfen. Danach wurden die nötigen kulturellen Anpassungen vorgenommen.

## training und coaching

→ Beim Konzipieren der Entwicklungsprogramme im Rahmen der School of Customer Service wurden die drei Zielgruppen "Fundamentals", "Advanced" und "Mastery" unterschieden. Die Zielgruppe "Mastery" umfasst die Führungskräfte. Sie sollen primär für das Thema Serviceorientierung bei ihrer Führungsarbeit sensibilisiert und "fit" gemacht werden. Bei den Mitarbeitern hingegen wurde zwischen "neuen" und "erfahrenen" differenziert. Bei den "neuen Mitarbeitern" im Customer Service (Fundamentals) sind die wichtigsten Entwicklungsziele ihnen die (Service- und Qualitäts-)Standards von Evonik zu vermitteln und ihre Verhaltenssicherheit im Kundenkontakt zu stärken. Den "erfahrenen Mitarbeitern" (Advanced) hingegen soll primär Kompetenz vermittelt werden, um ihren Kollegen als Vorbilder zu dienen und um im Rahmen des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) die Arbeitsabläufe und Standards in den Arbeitsgruppen und Projekten zu verbessern und diese nachhaltig zu implementieren (siehe Kasten auf Seite 35).

Dahinter steckt die Überzeugung, dass ein Top-Service auf zwei Erfolgsfaktoren beruht: Erstens einem serviceorientierten Denken und Verhalten der Mitarbeiter und zweitens kundenorientierten Prozessen und Tools, die die Service-Oualität

sichern. Beim Schaffen der hierfür nötigen Rahmenbedingungen sollen die erfahrenen Mitarbeiter ihre Führungskräfte unterstützen. Deshalb tragen sie eine besondere Verantwortung für die Abläufe im Team. Eine besondere Bedeutung maß Evonik beim Konzipieren der School of Customer Service der Nachhaltigkeit der Maßnahmen und dem Transfer in den Arbeitsalltag bei. Diese Faktoren waren sozusagen der Prüfstein für Qualität.

#### **Transfer sichern**

Deshalb wurde beim Konzipieren der Qualifizierungsprogramme darauf geachtet, dass in den Trainingsmodulen

- auch ein intensiver (Erfahrungs-)Austausch zwischen den Teilnehmern erfolgt
- für die besprochenen Fragen aus dem Unternehmensalltag auch Lösungen entwickelt und diese anschließend umgesetzt werden
- die Einführung von Modellen und Tools anhand von Beispielen aus dem Unternehmensalltag erfolgt
- die Teilnehmer die neuen Methoden auch ausprobieren und ein unmittelbares Feedback erhalten.

Außerdem wurde darauf geachtet, dass in allen Programmen und Modulen immer wieder auf die gleichen Modelle und Methoden zurückgegriffen wird, denn durch die Wiederholung verankern sich diese stärker bei den Teilnehmern; außerdem entsteht bei ihnen eine gemeinsame Sprache und Methodik.

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, wurde für die Qualifizierungsprogramme der drei Zielgruppen folgendes Design gewählt: Zu Beginn eines jeden Programms erhalten die Teilnehmer über eine Online-Lernplattform zwei Lernimpulse mit Reflexionsfragen zur Bearbeitung. Darauf aufbauend findet ein 90-minütiges Webinar mit einem MTI-Trainer, Sven Simon und den Teilnehmern statt, bei dem die Inhalte und die Lernimpulse vertieft werden und die Teilnehmer zur Vorbereitung des anstehenden Präsenztrainings zusätzliche Aufgaben erhalten. Dieses Web-Meeting dient auch dem wechselseitigen Kennenlernen. So vorbereitet treffen sich die Teilnehmer zu einem dreitägigen Training, in dem sie auch Lernpartner-

## Unterschiedliche Lernziele

Hintergrund. Für die drei unterschiedlichen Zielgruppen der School of Customer Service formulierte Evonik unter anderem folgende Lernziele:

#### 1. Die "neuen" Mitarbeiter ("Fundamentals"):

- · verstehen die Qualitätskriterien im Customer Service
- · üben und intensivieren die Umsetzung der Qualitätskrite-
- · reflektieren die eigene Rolle, Funktion und Aufgabe
- · lernen den eigenen Persönlichkeitstypus und die typengerechte Kommunikation kennen
- ·entwerfen einen persönlichen Entwicklungsplan zur Abstimmung mit der Führungskraft und Umsetzung der Lernziele in der Organisationseinheit.

#### 2. Die erfahrenen Mitarbeiter ("Advanced"):

- · kennen die unterschiedlichen Customer-Service-Prozesse in der Organisation
- · kennen ihre Rolle im Gesamtunternehmen
- · können ihre Zeit planen und Aufgaben priorisieren
- · kennen grundlegende Change Management Tools
- · haben einen konkreten Veränderungsbedarf identifiziert und ihr eigenes Change-Projekt zur Veränderung definiert.

### 3. Die Führungskräfte ("Mastery"):

- · wissen, wie sie Verantwortung für die Geschäftsentwicklung übernehmen können
- · können für ihren Verantwortungsbereich eine Vision entwickeln und mit ihrem Team realisieren
- · können Märkte und Kunden analysieren, Ziele erarbeiten und Maßnahmen zur Zielerreichung planen
- · können durch Standards die Qualität und die Effizienz systematisch verbessern
- · sind in der Lage, ihr Team und einzelne Mitarbeiter zu entwickeln.

## Beispiele für (Projekt-)Aufgaben

Projektlernen. Die Entwicklungsprogramme im Rahmen der School of Customer Service wurden für die drei Zielgruppen "Fundamentals", "Advanced" und "Mastery" unterschiedlich konzipiert:

#### Workshop 1 (Zielgruppe Fundamentals):

"Meine Rolle, Funktion und Aufgabe im Customer Service". Die "neuen" Mitarbeiter erarbeiten in dem Training individuelle Entwicklungspläne, die sie mit ihren Führungskräften reflektieren. In diesen Gesprächen werden konkrete Entwicklungsmaßnahmen definiert. In einem nachgeschalteten Online-Transfer-Workshop werden die Erfahrungen bei der Umsetzung in Form von Best Practices geteilt. Der Trainer liefert Unterstützung bei der Umsetzung.

#### Workshop 2 (Zielgruppe Advanced):

"Mein Beitrag zur Weiterentwicklung des Customer Service". Die "erfahrenen" Mitar-

beiter erarbeiten im Training mögliche Themen/Aufträge für eigene Change-Projekte. In einem Reflexionsgespräch mit ihrer Führungskraft wird ein Projekt ausgewählt; außerdem werden die hiermit verbundenen Aufgaben definiert. So entstehen aus der School of Customer Service viele Change-Projekte zur Weiterentwicklung der Organisation. Im zweiten Teil des Advanced-Programms werden die Ergebnisse der Projekte vorgestellt. Der Change-Prozess wird evaluiert.

#### Workshop 3 (Zielgruppe Mastery):

"Optimierung meines Customer Service Teams". Die Führungskräfte erarbeiten im Training zunächst eine "Must-Do-Liste" inklusive RACI-Matrix (Technik zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten) zur Gestaltung ihres Verantwortungsbereichs und zur Optimierung der Schnittstellen zu Sales, Marketing und Supply Chain. Danach definieren sie ihre Must-Do's. Bei deren Umsetzung geben sie sich wechselseitig Feedback – in Form einer kollegialen Beratung, unterstützt durch einen externen Coach. Nach sechs Monaten findet ein Transfer-Coaching in Form eines Webinars zur Detaillierung und Vorstellung des Umsetzungsgrads der jeweiligen Must-do's

schaften vereinbaren und Umsetzungspläne definieren, sodass sich die Evonik-Mitarbeiter beim Transfer wechselseitig unterstützen. Abgeschlossen wird der Lernzyklus durch ein Transfer-Coaching - ebenfalls in Form eines Webinars. Die Erfolgskontrolle erfolgt stets auch mittels konkreter, auf die Zielgruppe abgestimmter (Projekt-)Aufgaben, die die Teilnehmer im Rahmen der Qualifizierungspro-



Sven Simon. Der Evonik-Manager (Leiter Customer Service Development) erhielt den Auftrag, den Entwicklungsbedarf der Service-Einheiten zu untersuchen.

gramme bearbeiten und deren Ergebnisse strukturiert ausgewertet werden (siehe Kasten auf Seite 34).

Durch die Integration solcher (Projekt-) Aufgaben in die Qualifizierung der drei Zielgruppen verschmelzen in der School of Customer Service das Training und die Organisationsentwicklung - auch weil die Change-Projekte und Must-Do's im Spannungsfeld der Schnittstellen zwischen Sales, Marketing, Supply Chain und Kunde angesiedelt sind. Deshalb sind auch die kundenrelevanten Auswirkungen zu beachten und in Einklang mit den Bedürfnissen der vertriebs- und produktionsnahen Bereiche zu bringen.

Um das bereichs- und funktionsübergreifende Denken zu forcieren, sind in die Qualifizierungsprogramme auch Trainingsbesuche integriert. Das heißt, zu den Trainings werden regelmäßig Funktionsträger anderer Hierarchieebenen und Bereiche eingeladen, um den Teilnehmern einen "Blick über den Tellerrand hinaus" zu ermöglichen. Beim Fundamentals-Programm nimmt eine Führungskraft am Vorbereitungs-Webinar teil, um die Bedeutung des Trainings für die Teilnehmer und das Unternehmen zu unterstreichen. Und in das Advanced-Programm sind Besuche von Managern aus den Bereichen Vertrieb und Marketing integriert. Bei ihnen wird über solche Themen wie "funktionsübergreifender (Erfahrungs-)Austausch" und "Optimierung der Schnittstellen" diskutiert.

## Schritt in Richtung "Lernende Organisation"

Um den Bezug zu den Unternehmenszielen und zur Unternehmens- und Marktentwicklung zu gewährleisten, ist bei den Trainings außer dem MTI-Trainer, der das Training leitet, auch stets ein Co-Trainer von Evonik anwesend. Aufgrund dieses Designs verzahnt die School of Customer Service nicht nur die Personal- und Unternehmensentwicklung. Sie stimuliert auch Organisationsentwicklungsprozesse im Sinne einer "Lernenden Organisation". Zu diesem Fazit kamen im September die Juroren des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Deshalb zeichneten sie das Projekt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze aus.

Bernhard Kuntz •

## Wie Zukunftsorientierung hilft, Krisen zu bewältigen

RESILIENZ. Menschen, von denen man sagen kann, sie seien "resilient", zeigen unter anderem auch eine ausgeprägte Zukunftsorientierung. Sie wissen, dass sie etwas tun können, um Krisen früher oder später zu überwinden und gehen vertretbare Risiken ein. Wie genau Zukunftsorientierung Managern helfen kann, unter Druck Handlungsfähigkeit zu behalten, zeigt die Resilienz-Expertin Prof. Dr. Jutta Heller in diesem Fachaufsatz.

Wenn es schwierig wird, wenn wir in einer Sackgasse stecken, dann fällt es schwer zu glauben, dass es eine positive Zukunft gibt, die wir gestalten können. In schweren Momenten nach einem gescheiterten Projekt, ohne Job, ohne Aufgabe, ohne Zugehörigkeit zu einer Organisation, kann schon ein Gefühl von Sinnlosigkeit entstehen, ganz so, als sei man auf einem Abstellgleis gelandet. Und trotzdem - mit den Stehauf-Qualitäten der Resilienz würde man in solch einem Moment anfangen, mit ganz kleinen Schritten wieder in die Zukunft zu blicken, sich langsam aufzurichten, zuerst kleine und dann größere Ziele anzuvisieren. Das braucht Mut, ist anstrengend und beinhaltet auch neue Risiken. Besser jedoch eine Entscheidung als keine Entscheidung.

## Zukunftsplanung in der modernen "VUCA"-Welt

Egal wie schwierig und schwerwiegend eine Situation ist, mit dem Resilienzschlüssel "Zukunftsorientierung" werden Sie intensiv an Ihren Zielen arbeiten und Ihre Lebensvision entwickeln. Im Unternehmenskontext ist es Ihnen natürlich vertraut, dass Sie mit Zielplanungen und vielleicht auch mit einer Balanced Scorecard arbeiten. Auch Unternehmensvisionen in Kombination mit Strategieentwicklungen sind auf der Tagesordnung. Das ist gut so, wenn Sie das im Unternehmen und für Ihr Team ernsthaft und aus vollem Herzen betreiben. Zusätzlich empfehle ich Ihnen jedoch auch noch einen ganzheitlichen Ansatz der Zukunftspla-



nung, sodass Ihnen sowohl für Ihre berufliche Rolle als Führungskraft als auch für Ihre privaten Rollen die Prioritäten bewusst sind.

Zur Zukunftsplanung werden in Unternehmen Strategielandkarten, Zielkaskade, Meilensteine, Jahreszielvereinbarungsgespräche, Maßnahmenkataloge, Cockpit-Projekte verwendet. Diese Herangehensweise setzt die Annahme einer linearen Planbarkeit und Vorhersehbarkeit von Ergebnissen voraus. Ich halte viel von dem Spruch: "Entscheidend ist nicht, wie der Wind weht, sondern wie ich die Segel setze." Aber immer mehr müssen wir im Unternehmensumfeld mit Windböen und Flauten rechnen, gegebenenfalls sogar zum gleichen, aber sicher immer zum vermeintlich "falschen" Zeitpunkt.

Diese Situation kann mit VUCA beschrieben werden: Volatilität, Unsicherheit, Complexity (Komplexität) und Ambiguität. Zum Beispiel ändern sich Preise kurzfristig, Experten kommen auf der Basis gleicher Daten zu konträren Interpretationen. Durch die globale Vernetzung sind Auswirkungen einer Handlung kaum übersehbar. Und zudem müssen

wir oftmals mit widersprüchlichen Anforderungen im Rahmen einer Projekt- und einer Linienverantwortung klarkommen. Das Akronym VUCA wurde von amerikanischen Militärs entwickelt, die als Reaktion auf die VUCA-Welt inzwischen mehr auf Einsätze kleiner Spezialeinheiten setzen als auf die Mobilmachung der gesamten Armee.

Diese Spezialeinheiten können sich regional und situativ leichter an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen. Für eine Führungskraft bedeutet dies, um resilient im Sinne von situationselastisch agieren zu können, dass sie einerseits zur Orientierung mittelfristige Ziele setzen sollte und andererseits genügend Spielraum zur situativen Anpassung bei günstigen Gelegenheiten benötigt. Ausgangspunkt dieses Denkens ist damit einerseits das zukünftige Ziel und gleichzeitig die aktuelle Situation mit ihrem Potenzial. Pragmatische Experimente, deren (Miss-) Erfolgsfaktoren schnell ausgewertet und für die nächsten Aktionen "eingerechnet" werden können, ergänzen dann eine Planungsorientierung.

## Gefährdete ansprechen

Kritisches Feedback. Im Berufsleben geraten Führungskräfte immer wieder in Stresssituationen, weil Mitarbeiter bestimmte Arbeiten nicht rechtzeitig fertigstellen. Jutta Heller empfiehlt, möglichst schnell ein fünfstufiges Gespräch mit Überarbeiteten und Burn-out-Gefährdeten zu führen:

#### 1. Die Situation erkennen und verstehen.

Die Führungskraft merkt, das ein Mitarbeiter sehr belastet ist. Es kann an ungesunder Arbeitsverdichtung, aber auch an falschem Zeitmanagement liegen. Da Überarbeitung zu Burn-out führen kann, muss die Situation geklärt werden.

#### 2. Die Situation zutreffend beschreiben.

"Ich habe bemerkt, dass Sie in letzter Zeit viel länger als andere arbeiten und sehr viele Überstunden leisten. Und trotzdem und obwohl ich Sie schon darauf angesprochen habe, liefern Sie im Gegensatz zu früher XY leider nicht rechtzeitig."

#### 3. Bedenken zum Ausdruck bringen.

"Ich mache mir Sorgen um Sie. Ich habe die Befürchtung, dass Sie sich übernehmen ... Zudem möchte ich vermeiden, dass unsere Abteilung bei bestimmten Aufgaben als unzuverlässig wahrgenommen wird."

#### 4. Den Mitarbeiter nach seiner Sichtweise fragen.

"Wie sehen Sie die Situation?", "Wie muss sich ihrer Meinung nach die Situation ändern, damit Sie weniger Überstunden machen müssen?" Es gilt, durch Fragen auf eine akzeptable Veränderung hinzuarbeiten. "Was wünschen Sie sich, damit Sie in Zukunft die Deadlines einhalten können?", "Wer könnte Ihnen dabei helfen?"

#### 5. Die Vorteile einer Veränderung aufzählen.

"Wenn Sie einige Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren, dann wird Sie das erheblich entlasten. Ich bin mir sicher, dass wir dann auch wieder wie früher unsere Arbeit rechtzeitig abliefern können und unseren guten Ruf festigen."

#### Veränderungen mit "großen Chancen" begründen

Zukunftsorientierung hat immer auch mit Veränderung zu tun. John P. Kotter, Vordenker des Veränderungsmanagements, entwirft in seinem neuen Buch "Accelerate" ein Dual Operating System, welches neben der stabilen und verlässlichen Hierarchie auch noch auf die Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft von Netzwerken in einem Unternehmen setzt. Kotter verspricht sich von gut vernetzten Change Agents eine stärkere Veränderungsbereitschaft und Adaptionsfähigkeit.

Aufgabe dieser Change Agents soll dabei sein, große Chancen zu entdecken und schnell zu nutzen. Große Chancen können einerseits im Umfeld eines Unternehmens entdeckt werden (neue Märkte, neue Technologien, neue Bedarfe) oder/ und andererseits durch Änderungen innerhalb der Organisation (neue Produkte, neue Menschen) entstehen. Eine große Chance muss rational aufgrund der verfügbaren Daten, aber zugleich emotional überzeugend für die Beschäftigten >

#### training und coaching

→ in einem Unternehmen sein. Kotter rät, die Dringlichkeit des Wandels mit großen Chancen zu begründen. Bei großen Chancen kann leichter sowohl der Verstand als auch das Herz der Beschäftigten erreicht werden, sodass die Unterstützung wahrscheinlich wird.

Ein Unternehmen brauche deshalb ein "Big Opportunity Statement". Es sollte nach bestimmten Kriterien formuliert werden. Es muss rational (warum wir, warum jetzt, wozu ...), emotional überzeugend (aufrichtig, positiv, authentisch ans Herz gehend) und einprägsam (klar, kurz, ohne Fachjargon) sein. Solch ein Statement könnte wie folgt zusammengesetzt sein: "Aufgrund des Umfeldfaktors X und unserer speziellen Fähigkeit Y haben wir eine echte und hochinteressante Chance, den Service Z anzubieten und dadurch beginnend in diesem Jahr und bis zu fünf Jahren substanziell unsere Einnahmen und den Gewinn zu steigern."

Anknüpfend an solch ein Statement können dann eine Change Vision sowie strategische Initiativen in der Netzwerk-Organisation entstehen. Welche großen Chancen entdecken Sie für Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihr Unternehmen? Als Führungskraft könnten Sie der Motor sein, um als Chancen-Finder zu agieren. Der erste Schritt hierzu ist, dass Sie Ihre Motivation und Energie ausrichten, um aus einem Tief wieder herauszukommen beziehungsweise um sich selbst in der VUCA-Welt Orientierung zu geben.

#### Gegenwart und Zukunft in **Balance bringen**

Achten Sie bei Ihrem Motivationsaufbau und bei der Zukunftsplanung darauf, dass Sie sowohl kurzfristige Ziele als auch mittel- und langfristige Ziele im Auge haben. Für die großen Chancen brauchen Sie ein Mäandern Ihrer Aufmerksamkeit zwischen privatem und beruflichem Umfeld, kurzfristiger und langfristiger Ausrichtung sowie Wahrnehmung Ihres engeren Teams und weiterer wichtiger Netzwerk-Kollegen. Verausgaben Sie sich nicht zu früh, sondern achten Sie auf einen guten und ausgewogenen Kräftehaushalt. Mit Ihrem Tun und Denken in der Gegenwart entscheiden Sie auch Ihre Zukunft. Dazu

gehört, dass Sie eine einmal getroffene Entscheidung nicht auf alle Ewigkeit weiter ausbaden müssen. Sie haben es in der Hand, wie Ihr Leben weitergehen soll. Wir können vorausdenken. Dies ist eine hervorragende Fähigkeit, weil wir so spüren und abschätzen können, was der richtige Weg zumindest von einem bestimmten Zeitpunkt aus zu sein scheint. Im Coaching arbeite ich mit Führungskräften häufig mit einer Timeline. Dabei werden Fragen gestellt, die den Sinn und Nutzen des Handelns bewerten: Was sind die Auswirkungen einer Entscheidung? In sieben Tagen, sieben Wochen, sieben Monaten und in sieben Jahren? Was wird dadurch möglich, was wird verhindert?

#### Möglichst motivierende Zielbilder kreieren

Setzen Sie sich beguem in einen Sessel, zurückgelehnt, Blick nach oben in die Ferne gerichtet. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Für jeden Bereich menschlichen Handelns können Sie Ziele entwickeln wie Verhaltensziele, Lernziele, Arbeitsziele, Gesprächsziele, private Ziele, Karriereziele, Lebensziele. Entscheiden Sie sich für zwei bis drei Themenbereiche, für die Sie Zielbilder kreieren wollen. In einem ersten Schritt sollten Sie alles zulassen, was Ihnen einfällt. Lassen Sie sich dafür ausreichend Zeit. Notieren Sie Ihre Ziele, wobei Sie dabei die üblichen "frommen Wünsche" außen vor lassen sollten. Dazu gehören insbesondere solche Formulierungen, die Verhaltensänderungen von anderen fordern.

In einem zweiten Schritt werten Sie Ihre Zielesammlung aus, priorisieren diese, um dann die konkrete Umsetzung zu planen. Nutzen Sie dafür die folgenden Fragen:

- Welche Ziele sind für Sie verbindlich und gesetzt? Was sind eher Silvesterziele (hören sich gut an, sind schnell wieder vergessen)? Was sind unerreichbare Ziele?
- Welche Ziele sind für Sie persönlich relevant? Was sind übergeordnete Ziele? Welche kurzfristigen Ziele tragen zu langfristigen bei?
- Welche Ziele sind dringlich anzugehen? Ideal wäre, wenn Sie Ihre Ziele so konkret

visualisieren, dass Sie diese mit all Ihren Sinnen wahrnehmen können - so als ob sie bereits realisiert wären.

Bevor Sie konkret den Weg hin zur Realisierung Ihrer Ziele planen, empfehle ich Ihnen, noch einen kleinen Zwischenstopp einzulegen. Die meisten Ziele erreichen wir nicht mit einem einfachen Fingerschnippen. Für viele Dinge haben wir Verhaltensroutinen und Automatismen entwickelt, sodass Veränderungen durchaus anstrengend sind und auch Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen benötigen, damit sie gelingen. Ob sich dieser Aufwand und diese Anstrengung lohnen werden, sollten Sie entscheiden, bevor Sie ins Handeln kommen. Fragen Sie sich: Was ist der Preis für das Ziel? Was gewinnen Sie durch die Zielerreichung? Ist das Ziel diesen Preis wert? Der Nutzen sollte bei dieser Betrachtung den Aufwand eindeutig übersteigen, damit Sie sich entscheiden und loslegen.

Hoffnung ist ein uraltes Konzept, das natürlich gerade im Zusammenhang mit Krisen und Belastungssituationen relevant ist. Allerdings geht es weniger um ein passives Abwarten, dass sich hoffentlich alles zum Guten ändert, sondern gefordert ist konkretes Handeln. Drei Elemente sind nach Charles R. Snyder (einem Vertreter der Positiven Psychologie) relevant für das Hoffnungskonzept: Die Fähigkeit, Ziele zu definieren und Wege hin zum Ziel finden zu können. Die Zuversicht, diese Ziele erreichen zu können. Die Motivation, alles für die Zielerreichung tun zu wollen.

#### "Waypower" und "Willpower" als Elemente der Resilienz

Eva Müller bezeichnet die Fähigkeit, Ziele und Wege zum Ziel zu definieren, als "Waypower" und die Motivation zur Zielerreichung als "Willpower". Die Zuversicht setzt sie mit Selbstwirksamkeit gleich. Die Begriffe Waypower und Willpower klingen für mich motivierend und kraftvoll. Zielplanung klingt dagegen fast etwas verstaubt. Auch "Führen mit Zielen" oder "Zielkaskaden" sind in manchen Unternehmen schon fast Unwörter geworden. Wenn Sie jedoch etwas mit Power, also mit voller Kraft angehen, sich auf den Weg machen und dann noch mit

#### Resilienz kann man lernen

Buchtipp/Autorenporträt. Personalwechsel, Neustrukturierung, unvorhergesehene Probleme oder schmerzhafte persönliche Erfahrungen: Veränderungen kommen oft über Nacht. Nur wer schwierigen Situationen mental gewachsen ist, kann sie erfolgreich meistern.



Buchtipp. Jutta Heller: Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte. Das Buch erschien im Frühiahr 2015 im Verlag Orell Füssli, Zürich.

Eine "Stehaufmännchen"-Kompetenz kann man lernen. Mit dem Buch "Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte" (Jutta Heller, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015, 224 Seiten, 18,95 Euro) bekommen alle, die Verantwortung tragen, das Handwerkszeug, um sich und ihre Teams präventiv zu stärken. Das Buch ermöglicht durch eine Vielzahl von Übungen eine Auseinandersetzung mit sich selbst. Viele Anregungen helfen, dass man selbst und die eigenen Mitarbeiter in Krisen handlungsfähig bleiben können. Die Autorin geht in ihrem Buch ausführlich auf insgesamt sieben Resilienz-Bausteine ein:

- 1. Akzeptanz (Wegschauen und Widerstand nützt bei Krisen nichts.)
- 2. Optimismus (Zuversicht, dass es auch wieder besser wird, wenn man nicht untätig bleibt. Wichtig ist, sich nicht in negative Emotionen "reinziehen" zu lassen.)
- 3. Selbstwirksamkeitserwartung (Man traut sich zu, auch unter Schwierigkeiten etwas bewegen zu können.)
- 4. Verantwortung (Wer Verantwortung übernimmt, bleibt nicht in der Opferrolle stecken. Selbstreflexion hilft dabei.)

- 5. Netzwerkorientierung (Unterstützung von Leuten, denen man sich nahe fühlt, ist wichtig, um nach einem Schock wieder handlungsfähig zu werden.)
- 6. Lösungsorientierung (Die Haltung, alle Möglichkeiten auszuloten, um erfolgreich zu sein. Es werden Fragen gestellt, die sich um die Zukunft drehen.)
- 7. Zukunftsorientierung (Hier geht es um die Fähigkeit, realistische Ziele formulieren zu können und diese Ziele regelmäßig auf ihre Sinnhaftigkeit bei sich verändernden Umwelten zu überprüfen.)

Prof. Dr. Jutta Heller, Nürnberg, ist neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit (www.juttaheller.de) auch Prodekanin der wirtschaftspsychologischen Fakultät an der Fachhochschule für angewandtes Management Erding. Zuvor war sie dort fünf Jahre lang Dekanin der Fakultät für Schlüsselqualifikationen. Weitere Kompetenzen hat sich Prof. Dr. Heller als ausgebildete NLP-Lehrtrainerin, systemische Beraterin, Business Coach und als Keynote-Speakerin erarbeitet.



Prof. Dr. Jutta Heller. Sie ist seit über 20 Jahren Expertin für Veränderungskompetenz und Business-Coaching.

Elan und Durchhaltevermögen dranbleiben, werden Ziele wieder richtig attraktiv. Bestimmt haben Sie schon einmal gehört, dass Ziele "S-M-A-R-T" definiert werden sollen. "S" steht für spezifisch oder sinnlich konkret, "M" für messbar, "A" für attraktiv, "R" steht für realistisch und "T" für terminiert. Je konkreter vorstellbar und spürbar Ziele sind - so die Vorannahme – desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie tatsächlich an diesem Ziel ankommen. Mit einem hohen Hoffnungsniveau werden Sie zudem davon überzeugt sein, dass Sie über die Fähigkeiten verfügen, die Ihnen helfen werden, das erwünschte Ziel erreichen zu können. Diese Aspekte bilden zusammen die Basis, dass Sie geeignete Handlungsstrategien entwickeln können, um Schritt für Schritt von der Ist-Situation hin zu Ihrem Ziel zu kommen.

Ergänzend kann die sogenannte systemische Schleife genutzt werden. Bei der Planung der Einzelschritte entwickeln wir immer Hypothesen zu den Hintergründen einer Situation und haben Vorannahmen.

wie eine Maßnahme wirken wird. Nach Durchführung eines kleinen Schritts können wir wiederum den erreichten Stand überprüfen und neu überlegen, wie es weitergehen soll. Ob ein gewählter Weg wirklich zum gewünschten Ziel führt, darin liegt stets ein Risiko.

Führungskräfte sollten daher ihre Maßnahmen und ihr Führungshandeln kritisch hinsichtlich der erzielten Auswirkungen zuerst allein und dann immer wieder zusammen mit den betroffenen Teams reflektieren. Mit den Teams des- →

#### training und coaching

→ halb, weil ich davon ausgehe, dass ein gemeinsames Nachdenken und Analysieren uns eine Situation sensibler wahrnehmen lässt. Veränderungen können nicht komplett linear geplant werden, sondern müssen in zyklischen Schritten immer wieder überprüft und angepasst werden.

#### Mit Impulskontrolle dauerhaft dranbleiben

Der Weg zum Ziel ist manchmal zäh und hart. Impulskontrolle hilft. Sie beginnt bereits täglich bei den kleinen Dingen, mit denen Menschen sich selbst unterbrechen und ablenken lassen. Die Schreibtischarbeit ist für Impulskontrolle ein hervorragendes Trainingsfeld. Viele Menschen stöhnen über die ständigen Unterbrechungen im Arbeitsalltag, wofür meist andere oder das Umfeld verantwortlich gemacht werden. Diese Unterbrechungen gehören zum Teil dazu, da wir in der Regel in gegenseitigen Abhängigkeiten zusammenarbeiten. Entscheidend ist aber, dass wir so viel Disziplin aufbringen, nach einer Unterbrechung den Fokus wieder auf die Erledigung der einen Aufgabe zu richten. Geben Sie sich abschließend - wenn die Aufgabe erledigt ist - bewusst die positive Bestätigung: "Geschafft".

Impulskontrolle als Resilienzfaktor ist auch relevant, wenn Sie an die Abendgestaltung denken. Oft genug gibt es Situationen, wo Feiern mit Freunden, Filme schauen oder Ausgehen durchaus prickelnder wären, als früh ins Bett zu gehen. Wenn am nächsten Tag jedoch eine wichtige Konferenz, Verhandlung oder Präsentation beim Vorstand anstünde, dann hätte das Ausgeschlafensein und die körperliche Fitness sicherlich Vorrang für eine erfolgreiche Zielerreichung. Impulskontrolle steht in enger Verbindung mit der Fähigkeit, Bedürfnisse aufzuschieben. Kennen Sie das Marshmallow-Experiment von Walter Mischel? Vierjährige Kinder bekamen ein Marshmallow vorgelegt. Wenn sie 15 Minuten abwarteten, ohne es zu essen, bekamen sie ein weiteres dazu. Mischel wies nach, dass Kinder, denen dieser Bedürfnisaufschub gelang, rund zehn Jahre später im schulischen und sozialen Bereich deutlich kompetenter abschnitten.

Verhalten ist das Resultat aus andauernden Kräften und Gegenkräften, von Antrieb und Hemmung. Wenn Sie Ihre Lust beziehungsweise Unlust steuern können, dann haben Sie bereits ein hohes Maß an Resilienz erreicht.

Schwierige Phasen in unserem Leben bis hin zu Krisen sind völlig normal und gehören dazu. Den vielen Alltagsstressoren und auch den kritischen Lebensereignissen und Brüchen im Lebensverlauf - privat und beruflich - können wir nicht aus dem Weg gehen, Sie können sich jedoch immer fragen, was ganz konkret Ihre Visionen sind, die Sie verwirklichen wollen. Gibt es so etwas wie eine Berufung für Sie, sodass Sie hoch motiviert sind, den Weg dorthin zu beschreiten? Vor drei Jahren begann ich mit einem Geschäftsführer im Coaching zu arbeiten. Ausgangspunkt war, dass sein CEO ihm empfahl, Unterstützung zur Klärung einiger Konflikte zu

Schnell stellte sich heraus, dass er mit seinen beruflichen Aufgaben eigentlich unzufrieden war und sich deshalb auch nicht mehr mit vollem Herzen einbrachte. Als Ziele für das Coaching legte er fest: Besseres Verstehen seiner Person und Wirkung, Ideen für einen besseren Umgang mit seinen Führungskräften entwickeln, Sinn der eigenen Aufgaben und Selbstmotivation klären. Das Ergebnis seiner ersten Selbstklärungen war, dass er formulierte: "Ich gehe in den Lead." Das war seine Formulierung, um seinen Anspruch auf Führung zu formulieren, um sich zu motivieren und aktiv seine beiden ersten Ziele anzugehen.

Wir vereinbarten, dass er mit verschiedenen Verhaltensweisen experimentieren und deren Wirkung reflektieren sollte. Zudem klärte er seine Lebensmotive. Dies führte dazu, dass er wieder mit voller Energie sein Tagesgeschäft gestaltete. Und parallel dazu fing er an, über einen Headhunter nach einer neuen Firma zu suchen, um mittelfristig eine neue Aufgabe zu bekommen. Wichtig waren diesem Geschäftsführer bei allem, was er tat, der Erfolg und die guten Beziehungen. In seiner bisherigen Firma erntete er schnell wieder positive Rückmeldungen, aber die Suche nach einem neuen passenden Unternehmen gestaltete sich zäh. Erst nach der ersten Absage wurde ihm klar, was

er wirklich wollte. Einerseits suchte er inhaltliche (Weiter-)Entwicklung: Seine Aufgabe sollte mindestens in einem Aspekt wirklich anders und neu sein. Die Branche, in der er arbeiten würde, sollte für ihn ethisch akzeptabel sein. Zudem wollte er die Verantwortung für mehr Cash und für das globale Geschäft. Sein Reporting Level sollte also klar steigen. Andererseits war ihm seine soziale Passung ganz wichtig.

Dafür prüfte er bei weiteren Bewerbungen genau, wie dort die Leute "ticken", wie sie im Tagesgeschäft Strategie und Unternehmenswerte umsetzen. Er wollte ein klares Bild vom Unternehmensalltag, um sagen zu können: "Ich will genau das." Basierend auf dieser Klärung fuhr er zu weiteren Bewerbungsgesprächen stets mit umfassendem Fragenkatalog. Er stellte sich auf seine Gesprächspartner ein und nahm jedes Gespräch ernst. Ein Jahr später hatte er seinen neuen Job mit mehr Verantwortung inklusive der Option, zum Vorstand aufzusteigen. Was aber das Wichtigste war: Er freute sich außerordentlich auf das neue Produkt, das er höchst spannend fand.

#### Führungskräfte führen zuerst sich selbst

Egal ob in der Rolle als Geschäftsführer oder als Teamleiter, es geht immer darum, dass Sie das anstreben, was Sie wirklich tun wollen. Das muss kein "weiter auf der Karriereleiter" sein, sondern kann auch bedeuten, die Führungsrolle zu verlassen. Klären Sie, was Ihnen wirklich wichtig ist und was Sie glücklich macht. Kleine oder große Krisen oder Schicksalsschläge können jedem von uns widerfahren. Wenn Sie in einer solchen Situation mit Willpower - also mit voller Kraft - etwas angehen und durchhalten, wenn Sie zudem an Ihre Selbstwirksamkeit glauben und sich mit Waypower auf den Weg machen, dann wird Sie so leicht nichts mehr umwerfen. Als Führungskraft führen Sie zuerst sich selbst. Wenn Sie sich klar entscheiden, was Ihr Weg ist, dann werden Sie auch die richtigen Entscheidungen für die Führung Ihrer Mitarbeiter treffen und so Ihre Resilienz grundsätzlich stärken.

Jutta Heller

## Neu: Weiterbildung zum "Systemischen Gesundheitscoach"

Coaching-Markt. Die Idee, etablierten Coachs eine Weiterbildung zum Thema Gesundheit anzubieten, kommt aus der Wirtschaft. "Dort verlangt man nach spezialisierten Coachs, die Managern helfen, angemessen mit Burn-out-Risiken umzugehen", berichtet Gabriele Müller, Vorstandschefin der ISCO AG, Institut für Systemisches Coaching und Organisationsberatung (www.isco-ag.de).

Gemäß der Weltgesundheitsorganisation WHO zählen zu den Grundbedingungen für ein gesundes Leben ein stabiles Selbstwertgefühl, ein positives Verhältnis zum eigenen Körper, befriedigende soziale Beziehungen, sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen. Gesundheit bedeutet demnach Wohlbefinden, sowohl auf körperlicher, mentaler und seelischer Ebene, als auch auf der Beziehungsebene. Gesund zu bleiben ist weitaus mehr, als nicht krank zu sein. Prävention und Prophylaxe sind hier von besonderer Bedeutung. Gesund zu bleiben stellt bei den vielfältigen beruflichen Anforderungen einen komplexen, multidimensionalen Prozess dar.

Die Weiterbildung zum "Systemischen Gesundheitscoach", die Gabriele Müller, Berlin, zusammen mit einem Sportmediziner und einem Experten für energetische Psychologie durchführt, beruht auf systemischen Ansätzen, gekoppelt mit Elementen des Stress-, Zeit- und Selbstmanagements, von Burn-out-Prävention und Work-Life-Balance, Entspannungstechniken und Mentaltraining. Es geht darum, bei den Führungskräften das Gespür für den eigenen Körper und die eigene mentale Leistungsfähigkeit zu verbessern. Die Weiterbildung "Systemischer Gesundheitscoach" richtet sich an erfahrene Coachs, die es gewohnt sind, praxisnah zu arbeiten. Sie besteht aus vier Modulen:

- 1. Analyse: Stress und Burn-out professionell messen (drei Tage). Die Teilnehmer lernen, die verschiedenen Facetten von Stress und Burn-out wissenschaftlich fundiert zu erfassen. Gezeigt wird, wie man mit (Online-)Testverfahren herausfinden kann, wo die versteckten Ressourcen und Entwicklungspotenziale eines Menschen liegen und was die Hintergründe seiner sozialen und psychischen Beanspruchung sind. Die Teilnehmer trainieren ausführlich, die Testergebnise zu analysieren und daraus passende Interventionen abzuleiten.
- 2. Grundlagen des Gesundheitscoachings auf mentaler, seelischer, sozialer und körperlicher Ebene (drei Tage). Jeder Teilnehmer erfährt für sich eine Rollenklärung nach dem Motto: Ich weiß, was ich kann und was ich darf und ich kenne die Grenzen und Möglichkeiten des Gesundheitscoachings. Die Teilnehmer lernen unter anderem mit dem Coachee persönliche Gesundheitsziele und ein "Frühwarnsystem" festzulegen und mit Achtsamkeits-, Entspannungsund Genussübungen zu arbeiten.

Gabriele Müller. "Gesundheit ist weniger ein Zustand als eine Haltung".



- 3. Lebens-Balance (vier Tage). Lebens-Balance wird als ein erstrebenswerter Zustand definiert. Mit verschiedenen Modellen und Übungen finden die Teilnehmer mehr Zugang zu ihrem eigenen Konzept für Lebens-Balance und bekommen Möglichkeiten vermittelt, dieses wichtige Thema auch bei ihren Klienten zu adressieren. In diesem Modul geht es auch um Bewegungsübungen am Arbeitsplatz, Imaginationsübungen zur Entspannung, Meditationsübungen und der Arbeit mit der Kraft des Unbewussten.
- 4. Energetische Psychologie und zwei Tage Testing (vier Tage). Die Teilnehmer erhalten Werkzeuge, um beim Coachee blockierende Emotionen und Glaubenssätze auflösen zu können. Die Interventionen stammen aus dem Feld der "Energetischen Psychologie". Im Unterschied zu klassischen Methoden wird hier mit dem "Energiesystem" des menschlichen Körpers gearbeitet.

Zwischen den Präsenz-Modulen führt jeder Teilnehmer fünf bis sechs Live-Coaching-Sitzungen à zwei Stunden mit einem echten Klienten durch. Außerdem treffen sich die Teilnehmer mindestens viermal zusätzlich, um in Lerngruppen zu arbeiten. Um intensiv zu üben, coachen sich die Lernenden auch gegenseitig ("Coaching-Kette" über 12 Sitzungen). Hinzu kommt ein Tag individueller Supervision, um die Live-Coachings zu reflektieren. Die Kosten für den "Systemischen Gesundheitscoach" liegen bei 6.350 Euro (Firmenkunden) beziehungsweise 5.450 Euro für Privatzahler - jeweils zuzüglich Mehrwertsteuer.

#### training und coaching

MBA-MARKT. Es gibt noch immer einige falsche Vorstellungen über das Konzept der MBA-Ausbildung. Das betrifft sowohl die Interessenten, die sich für höhere Managementaufgaben qualifizieren wollen als auch für Personalverantwortliche, die das MBA-Studium zur Mitarbeiterbindung einsetzen oder einen Weg in Richtung Internationalisierung der Führungskräfte beschreiten wollen.

## MBA: Fünf Missverständnisse

Bei einem MBA erweitert man seine Kenntnisse in Betriebswirtschaft und lernt, wie man eine Bilanz liest. Das ist zwar nicht ganz falsch, trifft aber nicht den Kern eines MBA-Studiums.

#### 1. Missverständnis:

#### Ein MBA-Studium ist eigentlich so etwas wie ein BWL-Studium.

Ein gutes MBA-Programm ist ein Gesamtpaket aus den richtigen Inhalten, wissenschaftlich exzellenten Professoren, vielfältigen Kontakten zu Unternehmen und das Ganze möglichst noch auf Englisch und im internationalen Kontext. Zielgruppe sind in erster Linie Akademiker ohne wirtschaftswissenschaftliches Erststudium. Ziel ist die Vermittlung von Managementwissen kombiniert mit Persönlichkeitsentwicklung und der Verbesserung der Führungskompetenz. "Beim MBA lernt man, wie man ein betriebswirtschaftliches Problem ganzheitlich löst, indem man seine praktischen Erfahrungen mit theoretisch fundiertem Wissen kombiniert", erklärt Professor Christian Scholz von der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, wo es bereits seit 1990 ein MBA-Programm gibt. Daher ist auch eine mehrjährige und fundierte Berufserfahrung nach dem Erststudium Pflicht. Grundidee ist das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen, bei dem jeder Teilnehmer seine Erfahrungen einbringt. Das Lernen voneinander spielt daher eine große Rolle. Im Idealfall haben die Teilnehmer nicht nur einen unterschiedlichen fachlichen Hintergrund, sondern kommen auch aus verschiedenen Branchen und Ländern. Da diskutiert dann der deutsche Ingenieur mit dem amerikanischen Finanzexperten und der spanischen Medizinerin über eine Marketingstrategie in China und sie müssen gemeinsam zu einem Ergebnis kommen. Ein Schlüsselkriterium für ein gutes MBA-Programm ist daher die strenge Auswahl der Teilnehmer. Je qualifizierter sie sind, desto größer der Lerneffekt und je renommierter die Business School, desto strenger die Zulassungskriterien. So wurden an der Graduate School of Business der berühmten Stanford University beim Vollzeit-MBA 2014 lediglich 7,1 Prozent der Bewerber zugelassen. An der Harvard Business School waren es elf Prozent. Das heißt, von 9.543 Bewerbern bekamen nur 1.053 einen Studienplatz. Bei berufsbegleitenden Programmen oder Executive MBAs für erfahrene Führungskräfte ist die Auswahl zwar in der Regel nicht so streng, aber gute Schulen achten auch hier genau auf die Qualifikation der Kandidaten. In Deutschland wird das Konzept dagegen oftmals auf den Kopf gestellt. Je niedriger die Zulassungshürden, desto größer ist häufig die Nachfrage. Der MBA als Massenprodukt für jeden.

#### 2. Missverständnis:

#### Beim MBA geht es um die Praxis, Forschung spielt da keine große Rolle.

Ein großer Unterschied zum traditionellen Studium ist die stärkere Praxisorientierung beim MBA. Das bedeutet aber nicht, dass Forschung keine Rolle spielt. Im Gegenteil. "Es gibt eine hohe Korrelation zwischen erstklassiger Forschung und erstklassigen MBA-Programmen", erklärt Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School. "Die weltweit besten MBA-Schulen gehören auch in der Forschung zur Spitze." Professoren von führenden Business Schools zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie selbst Forschung betreiben und diese auch in renommierten wissenschaftlichen Journalen veröffentlichen. Zudem verfügen sie über eigene Praxiserfahrung in Unternehmen und beraten Firmen. Ihre Expertise besteht darin, ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse auf einem hohen Niveau so in den praxisorientierten Kontext zu transformieren, dass die MBA-Teilnehmer sie bei der Lösung von konkreten Managementproblemen nutzen können. MBA-Studenten - und das gilt natürlich besonders für Führungskräfte - lernen so, warum es in einer Situation besser ist, in einer bestimmten Weise zu agieren. Professoren, die das können, sind rar und weltweit begehrt. In Deutschland versteht man unter Praxisorientierung häufig - mehr oder weniger fundierte - Tipps aus der Praxis. Professoren und Dozenten vermitteln Studieninhalte aufgrund ihrer eigenen Praxiserfahrung "wirtschaftsnah", heißt es dann. Auch Fallstudien, Planspiele und Praktika gelten als Beleg für die Praxisorientierung. Das ist natürlich alles gut und richtig, nur entspricht es nicht dem, was renommierte Business Schools darunter verstehen.

#### 3. Missverständnis:

#### Ein MBA-Programm erfüllt hohe Qualitätsansprüche, weil es akkreditiert ist. Beim Thema Akkreditierung geht es in Deutschland häufig durcheinander. Denn hier treffen nationale und internationale Akkreditierungs-Systeme aufeinander. Da

ist einmal die deutsche Akkreditierung



und davon gibt es inzwischen zwei: Jeder neue Master-Studiengang - also auch jeder MBA-Studiengang - muss akkreditiert werden. Dazu hat der Akkreditierungsrat mehrere Agenturen befugt. Im MBA-Bereich ist dabei die FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) am aktivsten. MBA-Programme, die akkreditiert sind, tragen das Gütesiegel des Akkreditierungsrats. Neben der Programmakkreditierung eines Studiengangs gibt es auch die sogenannte Systemakkreditierung, bei der überprüft wird, ob die Hochschule ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem hat, das alle Studiengänge durchlaufen müssen. Das erspart den Hochschulen die teure Einzelakkreditierung ihrer Programme.

Deutsche Agenturen überprüfen aber nur, ob der Studiengang die Mindestkriterien erfüllt, auch wenn das gern anders dargestellt wird. Um akkreditiert zu werden, muss das Programm nicht einmal dem Konzept des MBA entsprechen. Manchmal steckt ein spezialisierter Master-Studiengang dahinter, der sich als MBA eben besser verkauft. Dabei spielen auch die Akkreditierungsorganisationen nicht immer eine glückliche Rolle. "Letztlich können fragwürdige Anbieter nur auf dem Markt agieren, wenn ihre Programme akkreditiert sind", so Christian Tauch, Leiter Bildung bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Die HRK wolle daher zusammen mit der Kultusministerkonferenz den deutschen Oualifikationsrahmen für Hochschulabschlüsse überarbeiten. Der legt fest, welche Merkmale ein Hochschulstudium erfüllen muss und ist wiederum Grundlage für die Akkreditierung.

Im internationalen MBA-Markt spielen die deutschen Akkreditierungen keine Rolle. Hier zählen die Gütesiegel von AACSB, AMBA und EQUIS, die als deutlich anspruchsvoller gelten als die deutschen Akkreditierungen. Während AACSB und EQUIS dabei jeweils die gesamte Business School - was in Deutschland der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät entspricht - begutachten, prüft die AMBA jeweils alle MBA-Programme einer Schule. AACSB und EQUIS sind auch notwendig, um an den wichtigsten Rankings wie dem der Financial Times teilnehmen zu können. Dabei sind deutsche Hochschulen bisher nur schwach vertreten. Lediglich neun Hochschulen sind von der AACSB. fünf von EQUIS und vier von AMBA akkreditiert.

#### 4. Missverständnis:

#### Beim MBA wird meine Berufserfahrung angerechnet.

Ein paar Jahre Berufserfahrung gehören zu den Zulassungsvoraussetzungen jedes guten MBA-Programms. In Deutschland ist für weiterbildende Studiengänge wie dem MBA mindestens ein Jahr Pflicht. An führenden Business Schools haben die Teilnehmer oftmals deutlich mehr als fünf Jahre Berufserfahrung. Beim Executive MBA wird manchmal sogar mehrjährige Führungserfahrung vorausgesetzt. Denn - wie oben dargestellt - die Teil-

nehmer profitieren umso mehr vom Studium, je mehr Berufserfahrung sie haben. In Deutschland wird das Prinzip immer häufiger umgedreht. So kann man einen MBA inzwischen häufig schon ohne Erststudium machen. Lehre oder Praktika gelten als Berufserfahrung und berufliche Praxis wird als akademische Leistung anerkannt. Schuld daran sind auch die politischen Vorgaben. So ist es politisch gewünscht, Berufserfahrenen einen einfacheren Zugang zu einem Hochschulstudium zu ermöglichen. Das führt jedoch gerade beim MBA, der per se Berufserfahrung voraussetzt, manchmal zu absurden Folgen.

So rechnet die Technische Hochschule Ingolstadt bei ihrem MBA Beschaffungsmanagement, den sie zusammen mit dem Autobauer Audi entwickelt hat, die Berufserfahrung bereits als Studienleistung an und die Studenten beginnen gleich im zweiten Semester. Rechtlich ist das zulässig. Und Professor Thomas Doyé, Vizepräsident der Hochschule, behauptet sogar, dass es "das Gesetz zwingend vorschreibt" die vorhandenen Kompetenzen anzurechnen und verweist dabei auf die Akkreditierungsorganisation FIBAA. Würden renommierte Business Schools das genauso handhaben, könnten sie wohl gleich mit der Vergabe des Abschlusszeugnisses starten. "Da kann man nur den Kopf schütteln", sagt MBA-Kenner Schwuchow, der inzwischen im deutschen MBA-Markt eine "eindeutige Spirale nach unten" beobachtet, bei der sich die solide Mitte zunehmend schwer- →

## training und coaching

## Nach Fusion: Ashridge stellt MBA-Programme ein

**MBA-Markt.** Die angesehene britische Ashridge Business School, über die Gerüchte kursierten, sie habe gelegentlich mit finanziellen Engpässen zu kämpfen, wurde von der relativ unbekannten amerikanischen Hult Business School gekauft.



Ashridge Business School. Die angesehene MBA-Schmiede residiert in einem neugotischen Schloss in Berkhamsted, Hertfordshire, in der Nähe von London.

Die MBA-Programme von Ashridge werden eingestellt oder gehen in den MBA-Programmen von Hult auf. Auch der Name Ashridge verschwindet und bleibt nur noch als Markenname für ein spezielles Executive-Education-Angebot erhalten. Die neue Schule firmiert unter dem Namen "Hult International Business School".

"Unsere Vision ist es, die bedeutendste Business School weltweit zu werden", verkündete Stephen Hodges, Präsident der Hult International Business School. Die US-Schule, die für ihr aggressives Marketing und weniger für ihre akademische Qualität bekannt ist, gehört zu EF Education First, einem weltweit aktiven Anbieter von Sprachkursen. Hult hat Standorte in Boston, New York, San Francisco, London, Dubai und Shanghai. Dazu kommt jetzt noch das neugotische Schloss von Ashridge in Berkhamsted, Hertfordshire, in der Nähe von London. Durfte Hult bisher nur US-Abschlüsse vergeben, bekommen ab September 2016 alle Absolventen neben dem US-Abschluss auch einen britischen Abschluss. Dass beide Schulen formal eigenständige Organisationen bleiben, hat mit der komplizierten Rechts-

form zu tun. Die Hult International Business School Inc. ist eine in Massachusetts registrierte Not-for-Profit-Organisation. Ashridge ist eine in Großbritannien registrierte Stiftung (Charity).

Der Ashridge Executive MBA war bei deutschen Unternehmen aufgrund seiner Praxisnähe und seinem Fokus auf Leadership sehr beliebt. Etliche Jahre gab es sogar ein Konsortialprogramm, bei dem die Deutsche Bank, Lufthansa und Merck ihre Mitarbeiter zum Studium nach Ashridge schickten. Während Ashridge seine MBA-Programme aufgibt, werden die Master-Studiengänge in den Bereichen Nachhaltigkeit, Leadership, Coaching, Change und das Promotionsprogramm weitergeführt. Zudem will man wohl in England einen neuen, berufsbegleitenden MBA mit mehr Online-Phasen entwickeln.

Ashridge soll künftig aber vor allem für den Bereich "Executive Education" zuständig sein, den es bei Hult bisher nicht gab. Im Jahr 2015 wird Ashridge bei den "Executive-Education"-Angeboten sogar ein Plus von zehn Prozent verzeichnen. Künftig soll es deshalb auch mehrere "Baby Ashridges" geben, die entweder an den Standorten von Hult oder in bildungsfreundlichen Ländern angesiedelt sind. Im Moment setzt man dabei auf den Mittleren Osten. Aber auch in Südostasien und China, wo Ashridge bereits Kunden hat, soll eine Expansion angestrebt werden. In den USA wolle man dagegen aufgrund der großen Konkurrenz nicht aktiv werden. Beim bereits bestehenden Executive MBA von Hult werden derzeit rund Teilnehmer pro Jahr gezählt, beim Vollzeit-MBA von Hult sind es rund 800.

Mit Ashridge und Hult prallen zwei Kulturen und Qualitätsansprüche zusammen, die unterschiedlicher kaum sein könnten. So setzte Hult bisher vor allem auf Expansion. Wissenschaft und Forschung sowie akademische Qualität spielten nur eine untergeordnete Rolle. Dagegen war die 1959 gegründete Ashridge Business School bekannt für ihre hochwertige Forschung in Sachen Managementpraxis. Das zeigt sich schon allein an der Anzahl der Professoren. So hat Ashridge 80 Vollzeit-Professoren und 50 Teilzeit-Lehrkräfte. Die um ein Vielfaches größere Hult Business School hat dagegen lediglich 60 Vollzeit-Professoren und 120 Teilzeit-Dozenten. Während Ashridge über alle drei angesehenen, internationalen Akkreditierungen von AACSB, AMBA und EQUIS verfügt, hat Hult lediglich die AMBA-Akkreditierung.

Bärbel Schwertfeger

→ tut. Dass hier nicht alles optimal läuft, weiß man auch bei der HRK. "Die Verfahren zur Anrechnung beruflicher Kompetenzen stecken vielerorts noch in den Kinderschuhen", erklärt HRK-Mitarbeiter Tauch. Daher bestehe durchaus die Gefahr, "dass manche Hochschulen Studieninteressenten mit zu großzügigen Anrechnungsversprechen ködern, weil sie dahinter ein lukratives Geschäftsmodell sehen"

#### 5. Missverständnis:

## Wenn mein Unternehmen ein MBA-Programm unterstützt, muss es auch gut sein.

Leider fehlt vielen Unternehmen der Überblick über den MBA-Markt oder sie setzen auf möglichst preisgünstige und bequeme Angebote. Ein Beispiel ist der "duale MBA", den die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) anbietet. Die MBA-Studenten bearbeiten zwei Jahre als eine Art Prak-

tikanten für 1000 Euro im Monat Projekte im Unternehmen und absolvieren berufsbegleitend ein MBA-Studium. Das Unternehmen bezahlt die Studiengebühren etwa in gleicher Höhe und bekommt so für rund 2.000 Euro im Monat einen Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss. Beim berufsbegleitenden Master of Science von SIBE bekommen die Teilnehmer sogar nach einem dreiwöchigen Studientrip nach Brasilien und einer 30-seitigen Hausarbeit noch gratis einen MBA-Abschluss der brasilianischen Partnerschule dazu. Zahlreiche deutsche Konzerne unterstützen das Master-Programm mit Mogel-MBA.

Letztlich entscheiden daher auch die Unternehmen, ob sie eine Hochschule mit fragwürdigen MBA-Angeboten mitfinanzieren, indem sie ihre Mitarbeiter dorthin schicken. "Als Unternehmen muss es mir doch wichtig sein, dass das Studium eine hohe wissenschaftliche Qualität hat und mich so über die Qualifikation mei-

nes Mitarbeiters auch als Unternehmen weiterbringt", sagt Michael Donat. Er habe bisher bei einem Drittel der vorgeschlagenen Programme Nein gesagt, weil die Qualität des Angebots nicht ausreichend war, erklärt der Personalchef bei der Management- und IT-Beratung Sopra Steria Consulting in Frankfurt und sieht sehr deutlich die Personalmanager in der Pflicht.

"Da muss man sich schon das Curriculum und die Dozenten genauer anschauen." HR müsse sich intensiver um den Markt kümmern. Hier sieht auch Professor Wüstemann noch Verbesserungsbedarf. "Es ist schon mitunter irritierend, was auf dem Markt abläuft", erklärt der Präsident der Mannheim Business School. Er frage sich, ob es manchen Unternehmen dabei nur darum gehe, ihre Mitarbeiter mit einer durch den MBA-Titel aufgewerteten Form der Weiterbildung "glücklich zu machen".

Bärbel Schwertfeger •









Betriebswirtschaft (B.A. und M.A.) Betriebswirtschaft dual (B.A.) Wirtschaftsrecht (LL.B.) Wirtschaftsrecht online (LL.B. und LL.M.) MBA General Management (MBA)

Infoline: 040/350 94 360 (mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

hfh-fernstudium.de

# Universität zu Köln: Einstieg in den MBA-Markt

MBA-MARKT. Die Universität zu Köln hat eine Business School gegründet und will im September 2016 gemeinsam mit der Rotterdam School of Management ein Executive-MBA-Programm für Führungskräfte starten. Die Studiengebühren liegen bei 48.000 Euro. Zulassungsvoraussetzung: mindestens fünf Jahre Berufs- und Führungserfahrung.



Launch Event. Die Universität zu Köln hat jetzt auch eine Business School (v. l.): RSM-Dekan Steef Van de Velde; Rektor Axel Freimuth; Andreas Wolter, Kölner Bürgermeister; Personaldirektor McKinsey & Company Thomas Fritz; Wiso-Dekan der Universität Werner Mellis. Vordere Reihe (v. I.): Geschäftsführer der Business School der Universität zu Köln Ulrich Thonemann und RSM-Programmdekan Eric Waarts.

Die Universität zu Köln hat kürzlich die University of Cologne Executive School gGmbH gegründet, die zu 100 Prozent ihr gehört. "Um eine Business School an einer öffentlichen Hochschule einzurichten, benötigt es viele Stimmen", erklärt Professor Werner Mellis, Dekan der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät (WiSo). So brauche man eine Mehrheit im Hochschulrat, Senat, Rektorat, Dekanat und auch einen Kanzler, der das mitträgt.

Dabei gehört Weiterbildung eigentlich zu den Aufgaben der Hochschulen. "Es gibt eine Nachfrage nach Weiterbildung und diesen Bedarf wollen wir decken", erklärt Professor Thonemann, Geschäftsführer der neuen University of Cologne Executive School. Im ersten Schritt soll im September 2016 der neue Cologne-Rotterdam Executive MBA zusammen mit der Rotterdam School of Management (RSM) starten. Mit dem Unterricht am Wochenende beschränkt sich die Kölner Uni auf den regionalen Einzugsbereich. "Wir haben in der Region Unternehmen mit einem Umsatz von rund 200 Milliarden Euro", erklärt Dekan Professor Mellis. Und über die An-Institute im Bereich Energie und Handel gebe es auch bereits Kontakte zu den Unternehmen. Deren Expertise nutze man auch im MBA-Programm. "Wir haben das Programm an die Bedürfnisse des deutschen Marktes angepasst",

erklärt Professor Thonemann, Geschäftsführer der neuen University of Cologne Executive School.

Die Idee, eine Business School zu gründen, sei eigentlich im Advisory Board entstanden, sagt Dekan Professor Mellis. Dort sitzen unter anderem Topmanager von Bayer, DZ Bank, Ford, Opel, der Gothaer Versicherungen und von McKinsey. Frank Sänger, McKinsey-Direktor in Köln, sieht aufgrund seiner Gespräche mit Unternehmen durchaus ein großes Interesse am Executive MBA, aber auch noch erhebliche Hürden.

"Die wesentliche Herausforderung für Anbieter von Executive MBAs ist das fehlende Verständnis für das Weiterbildungskonzept bei manchen Unternehmen", so der McKinsey-Berater. "Da ist noch sehr viel Aufklärungsarbeit notwendig." Viele Personaler kämen aus einer anderen Generation und verfügten oft nur über ein eingeschränktes Wissen über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Entsprechend groß sei der Wunsch nach mehr Transparenz in dem unübersichtlichen MBA-Markt. "Der MBA war nie eine deutsche Ausbildungskonzeption", weiß auch Dekan Professor Mellis. "Wir haben doch mit Diplom versucht, eine Ausbildung zu schaffen, die keine Nachrüstung mehr braucht."

Zu Beginn ziele man daher auf 20 Teilnehmer, würde aber später gern auf 30 erweitern. Dabei geht Professor Ulrich Thonemann, zudem Vizedekan der Fakultät und Direktor des Departments für Supply Chain Management, davon aus, dass ein Drittel bis die Hälfte der Teilnehmer von ihrem Arbeitgeber finanziell unterstützt wird.

Das Studium dauert 24 Monate. Der Unterricht findet alle drei Wochen am Freitagnachmittag und Samstag statt. Dazu kommen zwei Blockwochen, die für Studientrips ins Ausland genutzt werden, an denen die Kölner Teilnehmer zusammen mit den Teilnehmern des Executive MBA Programms der RSM teilnehmen. Zudem können sie Wahlfächer an der RSM belegen und haben Zugang zum Alumni-Netzwerk der Schule. Die Studiengebühren liegen bei 48.000 Euro.

Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehören neben einem ersten akademischen Abschluss und guten Englischkenntnissen mindestens fünf Jahre Berufs- und Führungserfahrung. Die Teilnehmer bekommen die MBA-Titel beider Schulen. Rund 400.000 Euro will die Uni in die neue Business School stecken. Die Professoren werden von der Business School engagiert und im Rahmen ihrer Nebentätigkeiten bezahlt. Auch externe Dozenten werden verpflichtet. "Wir haben eine

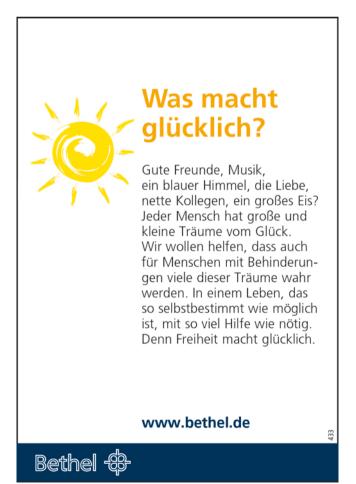
breite Fakultät und auch etliche Professoren mit umfangreicher Erfahrung in der Managerweiterbildung", erklärt Dekan Professor Mellis. Dazu gehört zum Beispiel der Psychologe Wilhelm Hofmann, Professor of Social and Economic Cognition, der zuvor am der Chicago Booth School of Business tätig war. Oder Professor Werner Reinartz, der einige Jahre am Insead unterrichtet hat und zum meist zitierten Marketingprofessor außerhalb der USA gekürt wurde. Den Kurs in Personalmanagement übernimmt Professor Dirk Sliwka. "Es gibt eine feste Verteilung der Professoren auf die Module", erklärt der Dekan. So lehren im Executive MBA elf Professoren aus Köln, sieben von der RSM. Für die Uni ist der Cologne-Rotterdam Executive MBA nur der erste Schritt. Ziel ist es, ein breiteres Weiterbildungsangebot für Unternehmen zu schaffen.

Einfach wird das sicher nicht. Denn gerade beim Executive MBA beobachten führende deutsche Business Schools wie

die WHU – Otto Beisheim School of Management oder die ESCP Europe in Berlin eine deutlich abnehmende Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren und sie beim Executive MBA zu unterstützen.

Hier sieht auch McKinsev-Direktor Sänger Nachholbedarf. "Was häufig fehlt, ist die strategische Einbettung der Programme in die Personalentwicklung", so der Berater. "Das wird in Deutschland bisher zu selten genutzt." So sei der Executive MBA zum Beispiel gut dafür geeignet, Führungskräfte auf eine neue und anspruchsvollere Managementrolle vorzubereiten. Der McKinsey-Direktor glaubt, dass es künftig vor allem einen starken Schub vonseiten der Mitarbeiter geben wird, die die MBA-Weiterbildung von den Unternehmen einfordern. Sänger: "Je mehr Bachelor-Absolventen es gibt, desto größer wird langfristig auch die Nachfrage nach einem Executive MBA werden."

Bärbel Schwertfeger





#### training und coaching

**DISKUSSION.** Ein MBA-Studium bedeutet eine erhebliche Investition an Zeit und Geld, die gut überlegt sein will. Auf der anderen Seite locken bessere Karriere- und Verdienstchancen. Die MBA-Expertin Bärbel Schwertfeger hat mit Experten aus Wissenschaft und Praxis das Für und Wider eines solchen Abschlusses für Mitarbeiter und Unternehmen diskutiert. Wir berichten, welche Argumente sie dabei nannten.

## MBA-Abschluss: Was bringt's?

Die Zahl der MBA-Angebote ist in den vegangenen Jahren stark angestiegen. Der Abschluss verspricht bessere Karriere- und Verdienstchancen, und einige Studien scheinen dies bereits zu belegen. So etwa ein Ranking des "Economist", das zeigt, wo sich die Investition ins Studium kurzfristig auszahlt: Wer mit einem MBA schnell reich werden möchte, sollte demnach in Frankreich studieren - an der HEC Business School. Auch die Karrierechancen für MBA-Alumni erscheinen recht rosig. Bislang hat der Abschluss zwar in Europa noch keinen so hohen Stellenwert wie in den USA. Eine GMAC-Studie zeigt iedoch, dass Recruiter auch hierzulande vermehrt nach MBA-Absolventen Ausschau halten – wenn auch das Gehalt, das sie ihnen bieten, deutlich geringer ist als jenseits des Atlantiks.

Wen sehen Unternehmen als Zielgruppe für ein MBA-Programm? Warum bieten

sie Mitarbeitern die Teilnahme an? Was versprechen sich Unternehmen davon, wenn sie ihren Mitarbeitern ein MBA-Programm finanzieren? Bei einer Podiumsdiskussion unter Moderation der Journalistin und MBA-Expertin Bärbel Schwertfeger mit Praktikern aus Unternehmen und Vertretern von MBA-Schulen auf der Messe "Personal Süd", die im Mai in Stuttgart stattfand, sprachen die Experten aus Wissenschaft und Praxis über Sinn und Zweck des MBA-Studiums. Bärbel Schwerfeger diskutierte mit Professor Florian Kraus, Academic Director der Mannheim Business School, Professor Dirk Zupancic, Präsident der German Graduate School of Management & Law in Heilbronn, Torsten Kronshage, Leiter Hochschulprogramme bei IBM Deutschland, und Thomas Mattes, Head of Unit Workforce Management & Policies bei der Deutsche Börse AG.

Florian Kraus sieht zwei zentrale Zielgruppen, für die der MBA infrage kommt: Einmal Personen mit nicht wirtschaftswissenschaftlichem Erstabschluss, die eine Managementfunktion anstreben, zum Beispiel Ingenieure oder Naturwissenschaftler. Zum anderen Bachelorabsolventen der Wirtschaftswissenschaften, die sich zunächst für die Praxis entschieden haben und nach einigen Jahren ihr Wissen erweitern wollen.

Das Konzept des MBA sei einmalig, so Dirk Zupancic, aber noch nicht vollständig in den Köpfen der Menschen und Unternehmen angekommen.

Für Thomas Mattes von der Deutschen Börse gehören MBA-Absolventen klar ins Portfolio einer HR-Organisation. Gerade für Mitarbeiter ohne klassischen BWL-Hintergrund könne der MBA hilfreich sein, um in einem solchen Umfeld zurechtzukommen.



Podiumsdiskussion. Auf der Messe "Personal Süd" diskutierten Thomas Mattes, Dirk Zupancic, Bärbel Schwertfeger, Torsten Kronshage und Florian Kraus (von links nach rechts) über Sinn und Zweck eines MBA-Studiums. Das Besondere sei, dass Managementwissen in einer Phase gelehrt wird, in der die Studierenden im Grunde schon wüssten, um was es geht, meint Dirk Zupancic.

Welche Bedeutung hat der MBA für die Unternehmen? Torsten Kronshage von IBM erachtet das Programm als notwendig, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben - verweigert sich ein Unternehmen, riskiere es letztlich, Mitarbeiter zu verlieren. Wichtig sei jedoch auch zu betonen, dass niemand automatisch befördert werde, weil er einen MBA-Abschluss habe. In diesem Zusammenhang sei eine faire und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig. Dirk Zupancic zufolge kann der MBA auch ein Instrument der Mitarbeiterbindung sein. Hierfür müssten intelligente Konzepte aufgebaut werden. Torsten Kronshage verwies auf die guten Erfahrungen, die IBM mit dem MBA-Programm gemacht habe. Die Quote der Abbrecher sei gering.

#### HR oftmals außen vor

Einig waren sich die Professoren Kraus und Zupancic, dass HR bei der Wahl eines MBA-Studiums oftmals außen vor bleibt. Es seien vorwiegend die Mitarbeiter und Fachabteilungen, die die Entscheidung für eine Managementweiterbildung treffen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter sollte jedoch im HR-Interesse liegen.

Auch die Frage der Vereinbarkeit eines MBA-Studiums mit dem Beruf wurde auf dem Podium diskutiert. Ein hohes Maß an Eigenmotivation sei dafür nötig, aber grundsätzlich bestünden keine Hindernisse für Vollzeitmitarbeiter, wenn sie den MBA wirklich wollen, sagte Thomas Mattes.

Man müsse den Leuten aber klarmachen, worauf sie sich einlassen. Teilweise müssten Wochenenden und Urlaube genutzt werden, um sich auf Prüfungen vorzubereiten. Letzten Endes handle es sich mit vier bis fünf Prozent um einen kleinen Teil der Mitarbeiter, die einen MBA anstreben.

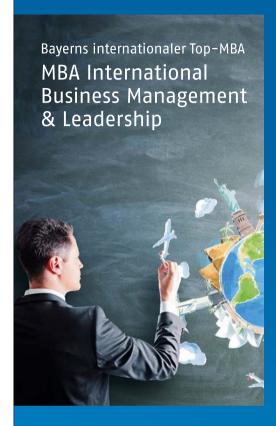
Wie wird es um den MBA in den nächsten Jahren stehen? Die vier Experten zeigten sich zuversichtlich, was die Entwicklung angeht. Die Offenheit und Akzeptanz seitens der Unternehmen werde wachsen, so Professor Kraus. Torsten Kronshage wünschte sich, dass die Vereinbarkeit zwischen Studium und Beruf noch besser werde. Einzelne Module, die unabhängig voneinander bearbeitet werden könnten. seien womöglich ein sinnvoller Ansatz. Zupancic verwies noch einmal auf den besonderen Wert der MBA-Ausbildung. Künftig werde es unterschiedliche Formate - Voll- und Teilzeit - geben, und auch die voranschreitende Digitalisierung werde eine Rolle spielen. Auch Thomas Mattes meinte, dass MBA-Programme zunehmen werden. Gerade in Zeiten von globalen und stets komplexer werdenden Aufgabenstellungen sei der MBA ein sinnvolles Tool.

Christofer Grass









- Bayerns einziger MBA mit internationaler Akkreditierung
- Nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen in Leadership und Change Management
- Vertiefungsmöglichkeit in HRM
- Studienstart im März und September, Teil- oder Vollzeit
- Persönliche und individuelle Betreuung

Professional School of Business & Technology

Hochschule Kempten
Bahnhofstraße 61
87435 Kempten
Telefon 08 31 25 23 - 125
www.hs-kempten.de/weiterbildung
weiterbildung@ hs-kempten.de

f www.facebook.com/psbt.kempten



### training und coaching



Change-Projekt. Thomas Oliv, Leiter der Berufsschule St. Zeno, beauftragte die Teilnehmer einer Change-Ausbildung als Prozessbegleiter.



Workshop. Die angehenden Change-Manager steuerten alle Prozesse in Eigenregie durch - hier live an der Schule.

CHANGE MANAGEMENT. Um den Praxistransfer bei Change-Management-Ausbildungen zu erleichtern, setzen manche Weiterbildungsanbieter darauf, die Teilnehmer live vor Ort in Organisationen lernen zu lassen. Ein Beispiel dafür ist die "Change-in-Action-Ausbildung" bei Comteam: Dort führen die angehenden Veränderungsmanager auf Basis ihres Theoriewissens Change-Prozesse in Non-Profit-Organisationen durch.

# Lernen am lebenden Objekt

Ausbildungen zum Change-Manager sind populär, viele Weiterbildungsanbieter haben schon ein eigenes Programm in ihrem Portfolio. Damit werden sie dem Bedarf von Organisationen gerecht, die sich immer häufiger mit Veränderungen konfrontiert sehen - und dafür Mitarbeiter brauchen, die in der Lage sind, Change-Prozesse proaktiv zu planen und professionell durchzusteuern. Da also viele Organisationen ohnehin schon Veränderungsprojekte durchführen, ist mancher Anbieter schon auf die Idee gekommen, die Programm-Teilnehmer während ihrer Ausbildung anhand von Praxisfällen lernen zu lassen. So lassen sich im besten Fall zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Die Ausbildungsteilnehmer können das theoretisch Erlernte gleich in die Praxis umsetzen - und die Organisationen sparen sich teure Berater.

Doch verspricht diese Methode Erfolg? Sind die Teilnehmer, die ja selbst noch am Lernen sind, den Herausforderungen eines echten Veränderungsprojekts gewachsen, und werden sie vor Ort von den anderen Stakeholdern überhaupt ernst

Wir haben uns bei Comteam umgehört. Der Weiterbildungsanbieter mit Sitz am Tegernsee hat seine Change-Ausbildung vor einigen Jahren überarbeitet und im Jahr 2012 unter dem Titel "Change in Action" neu auf den Markt gebracht. Wie der Name schon suggeriert, sollen beim neuen Format Live-Projekte und Praxisfälle im Mittelpunkt der Ausbildung stehen. Um dies zu gewährleisten, liegt der zeitliche und thematische Schwerpunkt der Ausbildung auf der Live-Arbeit in einer Non-Profit-Organisation. Die Ausbildung ist in acht Module aufgeteilt, die

ersten drei Module dienen unter anderem der Vorbereitung des Live-Projekts vom Kennenlernen der Methodik bis hin zur Erstellung und Konkretisierung des Beratungs-Angebots mit der Organisation. Sind sich Auftraggeber und Ausbildungsteilnehmer über alle Details der Zusammenarbeit einig, wenden die Teilnehmer das Erlernte parallel zu den verbleibenden fünf Modulen bei der Umsetzung des Projekts in die Praxis an.

Für Georg Wolfgang, Leiter der Ausbildung bei Comteam, bietet die praktische Ausrichtung zum einen und die Arbeit in Non-Profit-Organisationen zum anderen entscheidende Vorteile. Zum einen: "Die Teilnehmer lernen bei den Live-Projekten auf einem anderen Niveau: Sie moderieren etwa Workshops, in denen es wirklich um etwas geht." Zum anderen enstehe durch die Arbeit in den Non-Profit-Orga-





Begleitung. Ganz allein waren die Teilnehmer dabei allerdings nicht: Die Leiter der Ausbildung unterstützten sie aus dem Hintergrund und gaben ihnen regelmäßig Feedback zu ihrem Regieplan.

nisationen ein emotionaler Bezug. "Die Teilnehmer tun ja etwas Gutes während der Ausbildung", so Wolfgang - denn sie arbeiten bei den Projekten in Kindergärten, -tagesstätten oder Vereinen pro bono.

#### Am Anfang stand ein Pitch

Bei der zweiten Runde der Ausbildung betreute eine Gruppe der Teilnehmer ein Veränderungsprojekt in der Berufsschule St. Zeno in Kirchseeon. Dort werden Jugendliche mit Lernschwierigkeiten ausgebildet. In einem Pilot sollte dort eine praktischere Ausrichtung der Ausbildung getestet und im Anschluss auf mehrere Ausbildungsberufe, die St. Zeno anbietet, ausgerollt werden. Hier kamen die Teilnehmer der Comteam-Ausbildung ins Spiel: Sie sollten den Piloten als Change-Berater begleiten. Dazu gehörte auch, dass sie ganz zu Beginn um den Auftrag in der Berufsschule pitchen mussten wenn auch ohne echte Konkurrenz. Dann führten sie in der Schule in Eigenregie alle Prozessschritte des Änderungsprojekts durch, vom Ausarbeiten der Roadmap über Planung und Moderation von Workshops bis zum Abschluss.

Ganz ohne Unterstützung der Ausbilder ging das freilich nicht: Um die Teilnehmer bei Bedarf in die richtige Richtung zu schubsen, gaben die Ausbilder ihnen situationsgerechtes Feedback zum Regieplan, erklärt Wolfgang. "Wenn es etwas zu klären gab, waren wir da. In St. Zeno wurde der Auftrag im Laufe des Projekts größer - scheinbar zu groß", berichtet der Ausbildungsleiter von einem kritischen Moment, "Ich bin dann mit einer Teilnehmerin live vor Ort gewesen und wir haben die Situation gemeinsam geklärt." Wie kam dies beim Auftraggeber an? Ob Schulleiter Thomas Oliv bei den Teilnehmern Change-Expertise oder -erfahrung vermisst hat? Das verneint Oliv ganz entschieden. Comteam habe zusammen mit den Ausbildungsteilnehmern eine in sich schlüssige Planungsstruktur erarbeitet - zumal, wie Wolfgang ergänzt, alle Teilnehmer bereits Erfahrung mit Change-Projekten gemacht hätten.

Weniger Erfahrung hatten die Ausbildungs-Teilnehmer jedoch bisher im Non-Profit-Bereich gesammelt, was sie zu Projektbeginn vor einige Herausforderungen stellte. Die Teilnehmerinnen Melanie Schmuttermaier und Silvia Schreiner berichten, am Anfang habe es sie Arbeit gekostet zu vermitteln, dass sie St. Zeno zwar prozessual, aber nicht inhaltlich begleiteten. "Wir haben klargemacht, dass wir nur den Rahmen bieten und keine Lehrpläne durchgehen", sagt Schmuttermaier. "Ab da ist das Projekt aber ohne Reibungen abgelaufen." Sie hätten sich bei St. Zeno schnell als Prozessberater akzeptiert gefühlt.

Positiv ist auch das Fazit von Schulleiter Oliv: Für ihn war das Proiekt "die einmalige Gelegenheit, sich als soziale Bildungseinrichtung von einer professionellen Unternehmensberatung im Prozess begleiten zu lassen."

#### Wermutstropfen für Firmen

Für die Non-Profit-Organisationen, die Ausbildungs-Teilnehmer und nicht zuletzt auch Comteam geht das Konzept auf: Die Organisationen erhalten eine kostenlose Prozessberatung, die sie sich womöglich sonst nie leisten könnten; die Teilnehmer können ihre methodischen Grundlagen umsetzen, sich als Berater ausprobieren und am lebenden Objekt lernen; und der Weiterbildungsanbieter kann den zahlenden Teilnehmern ein echtes Praxisprojekt bieten.

Ein Wermutstropfen für Firmen, die ihre Mitarbeiter in die Change-Ausbildung schicken, ist jedoch: Für sie entfällt die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter mit einem eigenen, größeren Change-Projekt in die Ausbildung zu schicken, um es dort bearbeiten zu lassen und sich somit womöglich auch Beraterkosten zu sparen. Allerdings haben die Teilnehmer die Möglichkeit, kleinere Change-Projekte aus ihrem Unternehmen mit in die Ausbildung zu bringen, wie die Teilnehmer berichten.

Ein weiterer Wermutstropfen für die Teilnehmer: Da die Prozessbegleitung auf die Ausbildungsdauer begrenzt war, haben sie beim Roll-out des Konzepts, das sie beim Piloten in der Berufsschule begleitet haben, nicht mehr dabei sein können.

Andrea Sattler

# Dr. Auma Obama erhielt "Deutschen Rednerpreis"

GSA-CONVENTION. Im September trafen sich rund 500 Mitglieder der German Speakers Association (GSA) in München zu ihrer jährlichen "Convention". Der Berufsverband für professionelle Redner, Trainer und Coachs im deutschsprachigen Raum ist über den Dachverband "Global Speakers Federation" (GSF) international vernetzt. Dr. Auma Obama. Halbschwester des US-Präsidenten, wurde der "Deutsche Rednerpreis 2015" verliehen.

Ganz gleich ob firmeninterne Tagung oder großer Branchenkongress: Der Trend geht offenbar zu Business-Comedy. Die diesjährige GSA-Convention, die zehnte seit Gründung des Rednerverbands, zeichnete sich folgerichtig durch einen

hohen Humoranteil und durch großes Comedy-Kino aus. Auf der Bühne mit dabei waren Stand-up-Comedian Klaus-Jürgen ("Knacki") Deuser, Kabarettist Vince Ebert, Show-Taschendieb Christian Lindemann vom Cirque du Soleil und der aus den Reihen der GSA stammende Fake-US-Speaker "William Wanker" (dargestellt von Improvisationskönig Ralf Schmitt).

Dabei wurde bei der GSA nicht nur über andere gelacht. Während des Kongresses blitzte immer wieder eine von vielen als herzerfrischend" bezeichnete Selbstironie auf, die es dem von Natur aus selbstbewussten Berufsstand der Vortragsredner leicht machte, seine Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft zu reflektieren. Motto: "Was ist denn ein Eintopf à la GSA? Da reden alle mit, bevor der Koch entscheidet, was reinkommt." Der Trend zur Comedy, den wir wahrscheinlich dem Fernsehen verdanken, hat für die GSA auch noch die Konsequenz, dass der vom scheidenden GSA-Präsidenten Andreas Buhr abgeschaffte "Humortag" von seinem Nachfolger Martin Laschkolnig wieder eingeführt wird. Der nächste GSA-Humortag ist jetzt für den 4. Juni 2016 in Nürnberg geplant.

Die Mitglieder der GSA haben aber auch Probleme, denen mit Humor nicht beizukommen ist. Denn nach der nunmehr zehnjährigen Aufbauarbeit bleibt doch festzustellen, dass das Berufsbild "Professional Speaker" noch immer recht unbekannt ist. "Mein Traum ist es, dass ich im Freundeskreis nicht mehr erklären muss. was ein 'Speaker' beruflich macht", diese Aussage des Redners und Kreativitäts-Experten Nils Bäumer traf den Nerv vieler und vor allem der jüngeren GSA-Mitglieder. Bleibt als großes To-do für die GSA als Berufsverband, den Wirtschaftsfaktor "Reden" samt seinen Akteuren stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rü-



Dr. Auma Obama. Halbschwester des US-Präsidenten Barack Obama.

cken. Ein Weg, um den Verband und dem Speaker-Beruf mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, besteht darin, dass zur jährlichen "Convention" immer auch eine Vielzahl prominenter Redner aus Politik und Kultur eingeladen werden, die immer ihren eigenen Medientross im Schlepptau haben. In diesem Jahr trat der ehemalige Bundespräsident Christian Wulff auf und sprach zur Affäre um seine eigene "Causa". In einer unaufgeregt wirkenden Rede hielt er Rückschau und mahnte dezent, aber deutlich, dass in einem Rechtsstaat das "in dubio pro reo" auch für Politiker, die eines Fehlverhaltens verdächtigt würden, gelten müsse.

Viel Aufsehen erregt auch immer die Verleihung des "Deutschen Rednerpreises". In diesem Jahr ging er an Dr. Auma Obama. Die promovierte kenianische Germanistin und Halbschwester von Barack Obama gilt als eine Preisträgerin, die nicht redet, um zu reden, sondern um ihre Stimme denjenigen zu leihen, die selbst keine haben oder keine Gelegenheit bekommen, ihre Anliegen nach vorne zu bringen.

Authentisch und erfrischend bedankte sich Obama in einer offensichtlich nicht einstudierten Rede für den GSA-Preis. GSA-Ehrenpräsident Prof. Dr. Lothar Seiwert, Initiator des Deutschen Rednerpreises, begründete die Wahl der Jury: "Auma Obama ist eine großartige Frau und Persönlichkeit, die für ihre Überzeugung einsteht und dabei auch nicht davor zurückscheut, sich unbequemer Worte zu bedienen. Sie macht klar, dass Worte die Macht haben, Dinge zu bewegen und zu verändern." In den Jahren zuvor hatten Hans-Dietrich Genscher, Margot Käßmann, Dieter Zetsche, Roman Herzog und der Dalai Lama den "Deutschen Rednerpreis" erhalten.

In die "Hall of Fame" der German Speakers Association aufgenommen und so für ihr Lebenswerk geehrt wurden in diesem Jahr die Managementberaterin Anne M. Schüller ("Touchpoints") sowie der Führungskräftetrainer Boris Grundl ("Selbstverantwortung"), der seit einem Sportunfall vor 25 Jahren im Rollstuhl sitzt. Der scheidende GSA-Präsident Buhr sagte zu seinem Freund und Kollegen Grundl: "Du bist durch Deine Lebensgeschichte für viele Menschen zu einem starken Vorbild geworden. Damit bist Du ein wirksamer Lehrmeister, der seine Zuhörer ermutigt, sie befähigt, sie ermuntert, selbst Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen". Grundl bewies Humor, als er anmerkte: "Als sie sagten, ich hätte meinen Erfolg nur haben können, weil ich im Rollstuhl sitze - da wusste ich, dass ich es wirklich geschafft hatte!"

Petra Folkersma

### Wie aus 33,5 Milliarden schnell mal 7,1 Milliarden werden

Weiterbildungsmarkt. Thomas Lünendonk, Marktforscher und Experte für Branchenanalysen aus Kaufbeuren, unterhielt die Teilnehmer der GSA-Convention mit einer heiter-ironischen Rede zum Volumen des deutschen Weiterbildungsmarkts.

Zwar sei immer die Rede davon, der Markt der beruflichen Weiterbildung sei 33,5 Milliarden Euro schwer, doch diese Zahl sei ein gutes Beispiel dafür, wie man sich geschickt reichrechnen könne, so der Marktforscher Lünendonk. In den 33,5 Milliarden seien zum Beispiel auch jene Ausfallkosten enthalten, die einem Arbeitgeber entstehen, wenn seine Beschäftigten anstatt zu arbeiten an einer Schulung teilnähmen. Außerdem seien in dieser Zahl auch Ausgaben für Materialien sowie Softwareinvestitionen für das selbstgesteuerte Lernen am Arbeitsplatz und für die Einrichtung von firmeninternen Seminarräumen enthalten. Ein großer Teil der 33,5 Milliarden entfalle im Übrigen auf die Löhne und Gehälter des fest angestellten Personals in den Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen.

Lünendonk hat sich die Mühe gemacht und "rückwärts" gerechnet: Die Kosten im Zusammenhang mit dem Arbeitszeitausfall beziffert er mit 17,7 Milliarden, für das Lernen am Arbeitsplatz setzt er 5,1 Milliarden an und die Lohnkosten der internen Aus- und Weiterbildner schätzt er auf 3,6 Milliarden. Deutschlands Unternehmen geben demnach "nur" 7,1 Milliarden Euro für den Einkauf von externen Schulungen, Trainings und Coachings aus. Lünendonk forderte die GSA und andere Verbände auf, durch regelmäßige Honorarumfragen unter ihren Mitgliedern für mehr Markttransparenz zu sorgen.

Seit 1999 erstellt Lünendonk jährlich Rankings der größten Anbieter in unterschiedlichen Branchen. Das Ranking der größten Akademien und Weiterbildungsanbieter musste er wieder einstellen, da viele namhafte Akademien sich weigerten, Umsatzangaben zu veröffentlichen. Die Liste der größten Managementberatungen mit Sitz in Deutschland (Nr. 1 ist Roland Berger) hat sich allerdings etabliert.

Thomas Lünendonk. Der Marktforscher vermisst "belastbare Zahlen", die den Weiterbildungsmarkt beschreiben könnten.



## Lachend die Perspektive wechseln

HUMORKONGRESS. Humor schafft eine Atmosphäre der Leichtigkeit und kann deshalb die Arbeits- und Lernmotivation fördern. Auf diesen Umstand machte der "Humorkongress 2015", der Ende September in Basel stattfand, aufmerksam. Veranstalter war die Organisation "Humorcare Schweiz". Präsident Beat Hänni, ein ehemaliger Pharmamanager, sorgte dafür, dass "Humor im Business" dort erstmals thematisiert wurde.



Humor tut gut. Wie man in Medizin und Therapie, aber auch in Führung und Weiterbildung Humor gewinnbringend einsetzen kann darüber informierten sich rund 200 Besucher auf dem Basler "Humorkongress 2015", der am 26. und 27. September stattfand.

Humor ist die beste Medizin, weiß der Volksmund. Dr. Thomas Steffen, Kantonsarzt des Gesundheitsdepartments Basel-Stadt, zitierte auf dem "Humorkongress 2015" den Schriftsteller und Maler Erhard Blanck. Der brachte es etwas poetischer auf den Punkt: "Humor ist das Immunsystem des Geistes". Prof. Charlotte Friedli, Dozentin für Kommunikation, Interaktion und Beratung an der Fachhochschule Nordwestschweiz FNHW, zeigte sich überzeugt, dass Humor sogar noch mehr kann. Eine "humorvolle Grundhaltung" von Vorgesetzten habe positive Effekte auf Arbeitsmotivation und somit auch Produktivität der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten sich Humor als eine "sehr wirkungsvolle Strategie" aneignen. Er sei beispielsweise oft ein hervorragendes Mittel, um in Gesprächen die Führung zu behalten. Humor lasse sich

gezielt trainieren - beginnend mit einer freundlichen Haltung gegenüber sich selbst. Um einen eigenen "Humorboden" zu schaffen, sei es hilfreich, als ersten Gedanken beim morgendlichen Aufstehen an das Stichwort "Humor" zu denken. Unwillkürlich bewirke dies ein Lächeln im Gesicht. Dieses Lächeln mit in den Arbeitstag zu nehmen, das sei eine Aufgabe, die man sich bewusst vornehmen könne. Motto: "Gefühle sind Entscheidungen. Lachen auch. Wir haben die Möglichkeit, unsere Mimik zu gestalten. Also gestalten Sie sie und lächeln Sie."

Eine sehr hilfreiche Maßnahme sei es auch, die Aufmerksamkeit zu Beginn eines Meetings nicht zuerst auf Probleme und Fehler zu richten. Teamsitzungen sollten mit der Frage zu beginnen: "Welche Erfolgsgeschichten gibt es seit dem letzten Treffen?". Entscheidend sei es darüber hinaus, den Problemen anderer, die sich zum Beispiel in Niedergeschlagenheit ausdrückten, mit einem freundlichen Lächeln zu begegnen, statt das Gefühl der Niedergeschlagenheit zu spiegeln und "gemeinsam in den Abgrund zu gehen". Friedli, Mitautorin des 2013 erschienenen Buches "Humor in Coaching, Beratung und Training" war sich sicher: "Humor tut gut". Mehrfach zitiert wurde auf dem Kongress auch der Psychologe und Holocaust-Überlebende Viktor Frankl, für den der Humor zum Überlebens-Mittel wurde. Er prägte den Satz: "Es gibt kaum etwas im menschlichen Dasein, das dem Menschen so sehr und in einem solchen Ausmaß ermöglichte, Distanz zu gewinnen, wie der Humor."

Dr. Peter Hain berichtete aus seiner psychotherapeutischen Praxis über die Arbeit mit einem sogenannten "schwer erziehbaren" Jugendlichen, der erst in dem Augenblick motiviert war, sich auf die Therapie einzulassen, als Hain mit ihm gemeinsam den Blick auf seine Eltern veränderte: "Du hast Deine Eltern noch nicht gut genug erzogen. Vielleicht hast Du ja schwer erziehbare Eltern?" Ebenso könnte es Jugendliche geben, die ihre allein erziehenden Eltern "alleine erziehen" und Kinder geschiedener Eltern, die diese Elternerziehungsarbeit gleich an zwei verschiedenen Orten leisten müssten. Solch eine vergnügliche Rollen- oder Kontextumdeutung kann laut Hain erstaunlich viel bewirken, weil sie ermöglicht, an verborgene Fähigkeiten heranzukommen. Einer Klientin mit Angst vor Hunden, der auf dem Weg zur Arbeit mehrmals täglich Hunde begegneten, riet Hain, zu berücksichtigen, dass die vielen kleinen und mittleren Hunde, die sie anbellten, alle ein Selbstwertproblem hätten. Sie kämen nur deshalb her, um wie die großen Hunde auch einmal das Erfolgserlebnis zu haben, jemandem Angst zu machen. "Bedenken Sie: Sie sind die Sozialtherapeutin für diese Hunde!" Die Klientin wurde ihr Problem sehr schnell los.

Humor, das wurde in allen Veranstaltungen des Kongresses klar, ist keine Charaktereigenschaft, die man hat oder nicht. Hinter Humor steht die Entscheidung, das, was einem begegnet, bewusst aus einer heiteren Perspektive wahrzunehmen, ohne dabei in Zynismus zu verfallen. Damit Humor eine positive Wirkung entfalten kann, ist es entscheidend, ihn nicht auf Kosten anderer einzusetzen. Mit und nicht über sich selbst und andere zu lachen, dieser Grundsatz muss beim Einsatz von Humor immer gelten.

Verena Scholpp •

#### "Humor und Redner müssen eins sein"

Interview. Prof. Dr. Michael Suda, Leiter des Lehrstuhls für Wald- und Umweltpolitik der Technischen Universität München, bringt zusammen mit Dr. Renate Mayer seit 2008 anderen Dozenten in "stets gut besuchten" Kursen eine humorvolle Art der Wissensvermittlung bei eine Alternative zur "gähnenden Lehre".

#### Weshalb macht es Sinn, Humor in die universitäre Lehre zu integrieren?

Prof. Dr. Michael Suda: Humor kann das Ganze auf eine höhere Ebene heben: Man nimmt sich selbst nicht so wichtig und schafft dadurch eine positive Lehr- und Lernatmosphäre. Mit Humor gelingt es, die Aufmerksamkeit der Zuhörer - ein knappes Gut - immer wieder zurückzugewinnen, das zeigen die Reaktionen während und nach einem humorvollen Vortrag. Das Wichtigste aus meiner Sicht ist jedoch, dass Humor einen Wechsel der Perspektive ermöglicht und das relativiert, was Wissenschaft in der allgemeinen Vorstellung ist. Sie ist nicht die absolute Wahrheit, sondern häufig nur eine relativ kurzfristige Beschreibung oder Interpretation von Welt.

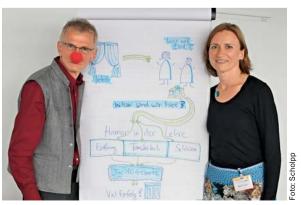
#### Welche Rollen übernimmt der Lehrende dabei?

Suda: Ein humorvoller Dozent macht sich über die Situation, aber natürlich nie über die Menschen, die vor ihm sitzen, lustig. Es gibt im Zirkus zwei unterschiedlichen Clownfiguren: Der Weißclown sorgt für die Einhaltung der Normen und steht letztendlich für die Vernunft. Der "dumme" August hingegen ist derjenige, der das Herzliche, das Spontane, das Kindische repräsentiert und immer die Regeln dieser Welt infrage stellt. Er will wissen: Warum ist das so? Weshalb wird es so begründet? Dieses Zusammenspiel der Clowns, dieser Statuswechsel zwischen den Figuren spielt in der humorvollen Didaktik eine ganz große Rolle.

#### Was muss der Lehrende berücksichtigen, damit Humor im Hörsaal zu einem Gewinn wird?

Suda: Der Humor muss zur Person passen und authentisch sein. Der Humor und die Person müssen also eins sein. In dem Moment, wo das voneinander abweicht, wird alles zu einer Lachnummer. Außerdem muss der Humor immer einen direkten Bezug zum Stoff haben, den man vermitteln will. Sonst irritiert man die Leute und sie überlegen permanent, was der Witz am Anfang sollte. Und der Humor muss immer zur Situation passen, er darf nicht aufgesetzt sein.

Interview: Verena Scholpp •



Prof. Dr. Michael Suda, Dr. Renate Mayer. Sie bilden Dozenten in humorvoller Lehre aus.

# "Wir haben noch keine Ahnung, wohin uns das führt"

PERSONAL AUSTRIA. "Social Media" hat zu einer Art Revolution geführt. "Die Auswirkungen auf unser Leben und Arbeiten haben wir noch gar nicht richtig begriffen", sagt Michael Rajiv Shah, der Keynote-Speaker der Messe "Personal Austria". In unserem Interview fordert er von den Personalmanagern ein schnelleres Umdenken.

#### Vor Kurzem sprachen noch alle vom Web 2.0. Jetzt sind wir schon beim Arbeiten 4.0 angekommen ...

Michael Rajiv Shah: Wenn man sich die Herkunft des Buzzwords "Arbeiten 4.0" anschaut, ist das Thema ja eigentlich "Industrie 4.0". Diesen Begriff hat die deutsche Bundesregierung ursprünglich kreiert. Wir befinden uns in einer industriellen Revolution, fast schon am Ende dieser Revolution, und beginnen jetzt ganz langsam, die eigentlichen Ausmaße davon wahrzunehmen. Als ich vor einigen Jahren als Social-Media-Berater aktiv wurde, war der Begriff Social Media noch gar nicht gebräuchlich. Zunächst kam das Web 2.0, das vor allem neue Vertriebswege eröffnete. Da sind Branchen aufgesprungen, um Technologien oder Dienstleistungen zu verkaufen. Das waren die Vorreiter. Aber jetzt gelangen wir zum eigentlichen Kern, zu der strukturellen Veränderung des Gesamtsystems, die sich aus dem neuen Werkzeug Internet ergibt - nur haben wir das noch gar nicht richtig erfasst. Denn in Wirklichkeit haben wir alle nicht gemerkt, dass wir eine echte Revolution durchlaufen. Inzwischen hat ja fast jede Oma in der Straßenbahn ein Smartphone in der Hand!

#### Es gibt aber auch noch viele Menschen ohne Smartphone ...

Shah: Verweigerer gibt es immer - auch bei den Jüngeren. Aber schon am Straßenbild können wir ablesen, was in kürzester Zeit alles passiert ist. Nur merken wir gar nicht, was es mit uns Menschen macht. Wie es den Alltag, die Kommunikation, die Strukturen in Unternehmen verändert. Ob wir das wollen oder nicht:

Diese Werkzeuge, diese quantenphysikalischen Technologien verändern unser komplettes Tun. Allerdings haben wir noch keine Ahnung, wohin uns das führt. Auch die Tatsache, dass kaum jemand weiß, dass die Basis für Computer oder Halbleiterchips ohne Quantenphysik gar nicht gelegt worden wäre.

#### Sie sprechen von Quantenphysik, berufen sich auf Einsteins Relativitätstheorie. Was hat die Physik mit dem Business zu tun?

Shah: Das sind nur Bilder, um sich die Ausmaße der Entwicklung besser vorstellen zu können. Wissen Sie, wie ein Atom aufgebaut ist? Jedes Atom hat einen Kern. Um ihn herum schwirren sogenannte Elektronen, aber dazwischen ist nichts, rein gar nichts. Dieses Nichts ist so groß wie ein Fußballplatz, relativ gesehen. Übertragen auf ein Social Network bedeutet das, wenn Sie und ich dort ein Profil haben, können wir diesen leeren Raum zwischen uns mit den neuen Werkzeugen einfach überbrücken. Ich brauche nur Kontakt zu Ihnen aufzunehmen, ein Gespräch mit Ihnen zu beginnen. Dann durchwandere ich einen quantenphysikalischen Raum, der vor zwanzig Jahren noch gar nicht begehbar war. Das hat auch viel mit meiner persönlichen Geschichte zu tun. Ich komme ursprünglich aus dem Vertrieb und habe meine zweite Frau über ein Business-Netzwerk im Internet kennengelernt. Auf diese Weise ist etwas passiert, was ansonsten völlig unmöglich gewesen wäre: Zwei Menschen, die bei einer Begegnung auf der Straße nie miteinander ein Gespräch aufgenommen hätten, haben sich gefunden. Genau

so muss man sich dieses soziale Netzwerken, dieses Business-Netzwerken vorstellen. Dieser Eins-zu-eins-Beziehungsraum in den sozialen Netzwerken ist die Quantenebene. Das ist auch der nächste Schritt. "New Work" oder "Arbeiten 4.0" funktioniert nur, wenn wir Menschen anfangen, direkt miteinander zu kommunizieren. Es gelingt nicht durch mehr Werbung - denn wer will schon mit einer Marketing-Abteilung sprechen?

#### Dann zählen also die Aktivitäten eines jeden einzelnen Mitarbeiters?

Shah: Genau. Ich habe mir bei Xing das Siemens-Profil näher angeschaut. Dann habe ich die 500 aktivsten Mitarbeiter



der Firma auf Xing identifiziert, abgelesen an den Page-Views ihrer persönlichen Profile. Wenn Sie die aufaddieren und hochrechnen, ergibt sich eine bis zu 55fache höhere Sichtbarkeit der Mitarbeiter gegenüber allen unternehmensbezahlten Aktivitäten. Und da fängt letztlich "Arbeiten 4.0" an. Das ist die eigentliche Veränderung, dass der Change von innen kommt. Und dass man zwar mit diesen klassischen Budgets versuchen kann, Dinge abzubilden, aber irgendwann stoßen Sie damit an eine Grenze. Sie kommen damit nicht an die Menschen heran. Auf Xing und anderen Plattformen wird das erste Mal sichtbar, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen haben.

#### Ist es die Aufgabe der Personaler, diese unterschiedlichen Interessen zu kitten?

Shah: Das können sie ja gar nicht. Also wenn Sie jetzt bei Xing sind, nur einmal angenommen, um Ihre Arbeitskraft auf dem Markt anzubieten und dann ein Recruiter Ihnen ein besseres Angebot macht, gehen Sie halt von Ihrem alten Arbeitgeber weg. Das liegt in Ihrem persönlichen Interesse. Durch ein gutes menschliches Verhältnis kann der Personaler in Ihrer Firma aber früh genug erkennen, dass Sie gehen wollen. Er wird dann frühzeitig das Gespräch mit Ihnen suchen. Alles geht in eine menschliche Richtung.

#### Die Technik ist damit die Basis für eine intensivere Beziehungsarbeit?

Shah: Ja, genau. Auf der einen Seite sitzen die Leute in der Straßenbahn und unterhalten sich nicht mehr - früher aber auch nicht, mal ehrlich gesagt, da haben sie halt in Zeitungen oder in Bücher geschaut. Und auf einmal haben alle so ein kleines Gerät und kommunizieren mit wem auch immer. Diese Technologie macht es möglich, dass sich der Otto-Normal-Verbraucher eine eigene Meinung bilden kann oder, wenn er mitbloggt, in gewisser Weise selbst meinungsbildend sein kann. Eine besonders überzeugte Mitarbeiterin, die für ihre Firma brennt, wird andere damit anstecken. Das bedeutet, zukünftig sollten Mitarbeiter ganz anders ausgewählt werden. Nämlich nach dem Kriterium: Wer ist wirklich begeisterungsfähig?

#### Wie wird aus "Employer Branding" letztlich "Employee Branding"?

Shah: Arbeitnehmerprofile werden zehnmal so häufig besucht wie ein Unternehmensprofil. Deshalb empfehle ich Arbeitgebern ja auch, Arbeitnehmerprofile ins Zentrum zu stellen und mit Arbeitneh-

mern als gleichberechtigten Partnern zu reden. Da kann man zum Beispiel sagen: Dein Profil bei Xing sieht nicht so toll aus. Du machst weder vernünftig Werbung für deine Professionalität noch für uns. Wir haben hier aber jemand in der Personalentwicklung, der sich perfekt mit Social-Media-Profilen auskennt und dir hilft, dein Profil so zu gestalten, wie du das für dich und deine Karriere brauchst. Denn wenn du dich professionell darstellst, ist das automatisch auch gut für uns.

#### Weil der Glanz der Person auf das Unternehmen zurückfällt?

Shah: Genau. Nehmen wir zum Beispiel Robindro Ullah, ehemals Leiter Personalmarketing und Recruiting für die Region Süd bei der Deutschen Bahn. Er gilt als Pionier und Innovator im Personalmarketing und Recruiting und ist mehrfach für seine Arbeit ausgezeichnet worden. Bei ihm gehen "Personal Branding" und "Employer Branding" zusammen und daraus wird "Employee Branding", denn wenn Robindro eine Rede hält, wird er immer auch mit dem Unternehmen verbunden, in dem er aktuell beschäftigt ist. Das heißt, er profiliert sich mit seiner Rede als Experte und gibt immer auch ein Branding für den Arbeitgeber ab.

Interview: Petra Jauch •

## M. R. Shah auf der "Personal Austria 2015"

Veranstaltungstipp. Michael Rajiv Shah, geboren 1965 bei Düsseldorf, ist seit 2007 als Experte für "Social Business Networking" aktiv.

Auf der Messe "Personal Austria" in Wien wird Shah den Keynote-Vortrag "Der Quantensprung: vom Employer Branding zum Employee Branding" halten (Termin: Mittwoch, 4. November, um 12:15 Uhr in der Messe Wien, Halle C.

"Ich möchte die Personaler für das Ausmaß der Entwicklungen beim Thema ,Social Media' sensibilisieren", verspricht Shah. "Das Internet ist für mich Transparenz pur. Wenn ich heute zu einer Beratung in ein Unternehmen gehe, sehe ich bereits von außen, ob es in dieser Firma interne Kommunikationsprobleme gibt." Shah hat den berühmten Satz von Paul Watzlawick "Man kann nicht nicht kommunizieren" umformuliert in "Man kann nicht nicht netzwerken".

Die "Personal Austria" gilt als Treffpunkt für HR-Visionäre. Mit neuen Programmformaten, einem Sonderbereich für HR-Start-ups, verbesserten Austauschbedingungen und acht Diskussionsrunden will die Messe am 4. und 5. November 2015 die großen Themen des Personalwesens abarbeiten - von Personalsoftware, Recruiting und Leadership über betriebliche Gesundheitsförderung bis zu E-Learning und Managementtraining. Die Messeeröffnung übernimmt Dr. Johannes Kopf, Vorstandsmitglied des Arbeitsmarktservices Österreich. Zu den weiteren Programmhighlights zählen die Keynote-Vorträge von Charisma-Experte Georg Wawschinek und E-Learning-Spezialist Christian Pirker. www.personal-austria.at

## Das wird ein schöner Monat für ...







#### ... Amel Karboul.

die ehemalige tunesische Tourismusministerin, die in Deutschland Wirtschaftsingenieurswesen studierte und bei der Beratergruppe Neuwaldegg den Beruf der systemischen Organisationsberaterin erlernte. Bis vor Kurzem war sie Mitglied der tunesischen Übergangsregierung. Sie kann jetzt davon berichten, wie sie mitarbeitete, den demokratischen Wandel ihrer Heimat mithilfe der Sozialen Medien zu beschleunigen und die Jugendarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Die deutsche Version der weltbekannten Innovationskonferenz "Ted" bringt auch in diesem Jahr rund zehn kluge Köpfe aus allen Bereichen in Berlin zusammen.

3. November in Berlin www.tedxberlin.de

#### ... Dr. Markus Weingärtner,

den Verantwortlichen für die Mediations- und Coaching-Ausbildungen bei der IHK-Akademie in Westerham bei München. Weingärtner rief den "Westerhamer Coaching- und Mediationstag" mit namhaften Referenten wie dem Coaching-Experten Dr. Björn Migge ins Leben. Der Kongress will zeigen, dass Coaching und Mediation Themen sind, die Menschen zusammenführen, um neue gemeinsame Horizonte zu öffnen. Konkret soll über die Werteorientierung von Beratern genauso gesprochen werden wie über ein angemessenes Marketing für Coachs und Wirtschaftsmediatoren.

9. November in Westerham www.ihk-akademie-muenchen.de

#### ... Prof. Dr. Gunter Dueck,

der bis zu seiner Pensionierung Chief Technology Officer bei der IBM Deutschland war. Mit "Schwarmdumm" schrieb er, ohne es zu wissen, schon vor einem Jahr das Buch zur aktuellen VW-Krise. Jetzt spricht er auf dem "Viwis Bildungs-Forum 2015" zum Thema "Innovationen - das Neue und seine Feinde". Außerdem gibt es noch weitere Keynotes zu den Themen "Wissensvermittlung", "Körpersprache" und "Neurodidaktik". Viwis, München, ist einer der großen Full-Service-Anbieter aus dem Bereich E-Learning.

11. und 12. November in Billerbeck bei Münster www.viwis.de

1

6

7

10

13

14

15

16



#### ... Dr. Wolfgang Fassnacht,

Personalleiter beim Softwarekonzern SAP für die Region Deutschland, Österreich und Schweiz. Er ist einer von 23 Referenten, die den "Change Congress 2015" des Handelsblatts gestalten. Fassnacht will erklären, wie HR eine Innovations- und Veränderungskultur schaffen kann. Interessant ist auch, dass die Veranstaltung mehrere jeweils einstündige Open Space Camps bietet. Hier können die Teilnehmer (noch offene) Fragen stellen und untereinander und mit Experten diskutieren. Neben einem tiefgründigen Austausch verspricht der Veranstalter ein wertvolles Netzwerkeln.

23. und 24. November in Düsseldorf www.fachmedien-veranstaltungen.de



#### ... den Gewinner oder die Gewinnerin

des diesjährigen DVCT-Awards. Der Berufsverband der Trainer und Coachs bestimmt in diesem Jahr den Gewinner seines Trainingspreises direkt auf seinem Jahreskongress in Frankfurt am Main. Das Publikum darf mitentscheiden, denn die Bewerber und Bewerberinnen, die es in die Endrunde geschafft haben, stellen auf dieser Veranstaltung ausführlich ihre Konzepte vor.

23. November in Frankfurt am Main www.dvct.de



#### ... Hans-Werner Wurzel,

seit Januar 2015 Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) und im "Hauptberuf" Geschäftsführungsmitglied der Bearingpoint GmbH. Erstmals unter seiner Leitung findet im November in Bonn der Beratertag des BDU statt. Dort geht um Best-Practice-Fälle und diesmal insbesondere um die Frage, welches Führungsmodell den Unternehmen in Zeiten der digitalen Revolution empfohlen werden sollte. "Digital Leadership" ist bei den klassischen Beratern angekommen!

27. November in Bonn www.deutscher-beratertag.de

**17** 



























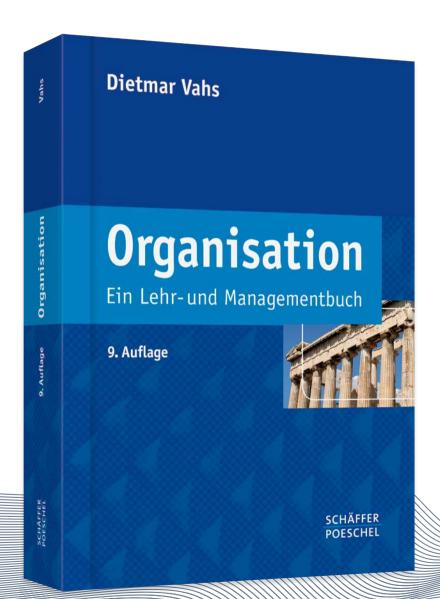


November 2015

29

# Organisationslehre konkret

Anhand der fiktiven Speedy GmbH und vieler Praxisbeispiele bekannter Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden Organisationsfragen grundlegend erörtert. Im Mittelpunkt stehen die Konzepte der Primär- und Sekundärorganisation, das Prozessmanagement und Change Management. Für die 9. Auflage wurden die Literaturangaben, Fallbeispiele und Firmendaten umfassend aktualisiert.



- Führendes Lehrbuch zur Organisation im deutschsprachigen Raum
- Neu: Mit über 150 aktuellen
   Praxisbeispielen u.a. von Daimler,
   Siemens AG, Andritz-Gruppe,
   Svarowski, Nestlé S. A. und Swatch

Vahs

#### **ORGANISATION**

Ein Lehr- und Managementbuch 9., aktual. Auflage 2015. 596 S. Geb., 2-farbig. € 39,95 ISBN 978-3-7910-3437-9 eBook 978-3-7992-6980-3

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER POESCHEL

#### vorschau

## Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2016 ERSCHEINT AM 30. DEZEMBER 2015

VORBERICHT ÜBER DIE LEARNTEC 2016

## Didaktik des Mobile Learning

"Vom Schulungsraum zum Learning in the sky", heißt ein Vortrag, der auf der Learntec 2016 im Mittelpunkt stehen wird. Aber auch Kritiker, die vor dem Suchtpotenzial der digitalen Angebote warnen, werden zu Wort kommen. Vormerken: Die E-Learning-Messe mit Begleitkongress findet vom 26. bis zum 28. Januar in Karlsruhe statt.



#### **UN-KONFERENZ CLC15**

### Corporate Learning Camp

"Lernen gestalten - Talente entwickeln", unter diesem Motto stand das Bar-Camp CLC15, das vom Social-Media-Pionier Karlheinz Pape (Foto) eröffnet wurde. Kann eine Konferenz ohne jede Agenda oder Themenvorgabe etwas bewirken?



#### Coach & Trainer Award

Das Finale zum DVCT-Award findet am 23. November 2015 im Rahmen des 3. DVCT-Kongresses "Zeit für Kunden" in Frankfurt am Main statt. Im Rahmen einer Live-Sequenz präsentieren die Finalisten ihre Idee vor einer Jury und dem Publikum.



#### wirtschaft weiterbildung

#### **IMPRESSUM**

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

#### Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



#### Herausgebe Reiner Straub

Martin Pichler (v. i. S. d. P.) martin.pichler@haufe-lexware.com Kristina Enderle da Silva kristina.enderle@haufe-lexware.com Christofer Grass christofer.grass@haufe-lexware.com andrea.sattler@haufe-lexware.com

#### Redaktionsassistenz

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

#### Autoren dieser Ausgabe

Prof. Dr. Manfred Becker, Petra Folkersma, Boris Grundl, Jutta Heller, Petra Jauch, Benjamin Jeub, Bernhard Kuntz, Gudrun Porath, Verena Scholpp, Bärbel Schwertfeger, Dr. Achim Zimmermann

#### Grafik/Lavout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

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

Martin Pichler

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

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales Im Kreuz 9, 97076 Würzburg Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. 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)

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

Erscheinungsweise 10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro; Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 128 Euro

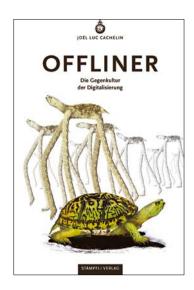
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching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

#### Haufe.

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

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

#### fachliteratur



Joël Luc Cachelin

Offliner. Die Gegenkultur der Digitalisierung, Stämpfli Verlag, Bern 2015, 137 Seiten, 29,80 Euro

MENSCH UND TECHNIK

## Analog zur Digitalisierung

Durch die informationstechnologische Vernetzung ist die Welt zu einem globalen Dorf zusammengewachsen. Und doch bleibt das "global village" nur Sinnbild für eine digitale Welt, die nicht von allen bewohnt wird. Mit den Verweigerern, Aussteigern und subversiven Elementen dieses virtuellen Raums beschäftigt sich Joël Luc Cachelin in seinem neuen Buch "Offliner. Die Gegenkultur der Digitalisierung". Beginnend mit einer knappen Darstellung des Systems Internet, in dem virtuelle und analoge Realitäten zunehmend miteinander verschmelzen, entwirft der Autor eine Typologie derjenigen Strömungen, die in Opposition zu den vorherrschenden Technikutopien stehen – eine Klassifikation der Web-Eremiten. Anders als es der Titel vermuten lässt, geht es Cachelin jedoch nicht nur um die "Verlierer" der Digitalisierung, die "Nonliner", "Romantiker" und "Kulturpessimisten", die sich aus jeweils eigenen Gründen den Entwicklungen verweigern. Im Gegenteil sind auch jene mitberücksichtigt, die mit technologischem Knowhow an einem Gegenentwurf zum ökonomisierten Internet der Großkonzerne arbeiten. Die Motivationen und Anliegen dieser sehr verschiedenen Gruppierungen werden von Cachelin in Idealtypen übersetzt und in vier Überkategorien - wirtschaftliche, politische, soziale und technologische Fraktionen - abgehandelt. Auch wenn der Autor dabei zuweilen recht rigoros verallgemeinert, gelingt es ihm dennoch, interessante Fragen aufzuwerfen: Wie etwa kann das Zusammenleben in einer sich zunehmend fragmentierenden Kommunikationsgemeinschaft noch funktionieren? Wie werden Ressourcen künftig verteilt werden, Wertschöpfungsprozesse gestaltet und Arbeitsabläufe organisiert?

Werden zwei getrennte Lebenswelten entstehen und voneinander isoliert koexistieren oder werden sie womöglich miteinander in Konflikt geraten? Entsprechenden Szenarien spürt Cachelin mit kritischem Geist und solider Argumentation nach. Obwohl dabei nicht jede Schlussfolgerung überzeugt, ist es schon der distanznehmende Blick auf die Digitalisierung, der das Buch lesenswert macht: So liegt das zentrale Verdienst des schmalen Bands insgesamt weniger in der Formulierung belastbarer Prognosen als vielmehr darin, fruchtbare Denkanstöße zu liefern und den Leser zum Nachdenken über die Zukunft der Informationsgesellschaft einzuladen - ein Ansatz.



#### **AUTOR**

#### Dr. Joël Luc Cachelin

ist Geschäftsführer des Thinktank "Wissensfabrik". Der Schweizer Ökonom promovierte 2006 zum Thema "Management im Zeitalter

der Multioptionsgesellschaft" und berät seit 2014 unter anderem den Telekommunikationsanbieter Swisscom als Mitglied im Digitalisierungs-Beirat des Unternehmens.

#### Wider den Akademisierungstrend



"Bei uns kann jeder Führungskraft werden, ob Akademiker oder nicht", sagt Frank-Jürgen Weise. Der Vorstandschef der Bundesagentur für Arbeit steht mit dieser Meinung nicht allein: Er ist einer der zehn Gesprächspartner, die Mario Müller-Dofel für sein Buch "Karriere ohne Studium" interviewt hat. Der progammatische Titel, der zunächst etwas illusorisch scheinen mag, erweist sich im Gang der Lektüre als

überaus passend. Obwohl schon die Biografien der zu Wort kommenden Persönlichkeiten - etwa Joschka Fischer - als Beleg gelten können, sind es doch die Argumente in den Gesprächen, die von der Ausgangsthese überzeugen und Problembewusstsein schaffen: Warum etwa sind steigende Absolventenzahlen nicht nur positiv? Solche und ähnliche Fragen stellt Müller-Dofel die Antworten, die er erhält,

werden nicht jedem gefallen: "Erfolg braucht mehr als eine formale Ausbildung", ist eine von Frank-Jürgen Weise.

#### Mario Müller-Dofel

Karriere ohne Studium. Zum Umdenken Mut machen: Zehn Interviews mit erfolgreichen Nichtakademikern und renommierten Personalexperten, Springer, Wiesbaden 2015. 201 Seiten, 14,99 Euro

### Manager mit Lehrauftrag



Didaktisch ansprechend ist das Management-Lehrbuch von Martin Richenhagen kaum verwunderlich, denn schließlich ist der Autor examinierter Studienrat. Auf dem Weg vom Lehrer zum CEO des US-Traktorenherstellers AGCO hat Richenhagen Führungserfahrung bei unterschiedlichen Firmen gesammelt, die er mit dem Titel "Simply Management" nun weitergibt. Dies allerdings nicht anhand von unterhaltsamen Anekdoten,

sondern wohlstrukturiert in sieben übersichtlich gestalteten Lerneinheiten mit bezeichnenden, teils humorigen Schwerpunktangaben: So lernt der Leser etwa "das Wunder der Kommunikation" oder "planloses Herumeiern" gegen "strategische Planung" einzutauschen. Mit seinem lockeren Stil legt Richenhagen ein Lehrstück von einem Managementbuch vor, weil er es versteht, Fachinformation, Managementtheorie und

Handlungsempfehlungen lehrreich und praxisnah, zugleich aber auch durchaus unterhaltsam darzustellen. Geschrieben ist das Buch übrigens explizit als Trainingsansatz für Leser, die selbst zu Trainern werden wollen - sehr gut!

#### Martin Richenhagen

Simply Management. Was Sie als Führungskraft wirklich weiterbringt, Redline Verlag, München 2015, 240 Seiten, 24.99 Euro

### Demokratie und Digitalisierung



Vielerorts herrscht Verunsicherung über die Auswirkungen der Digitalisierung. Eines iedoch ist sicher: Die Arbeitsprozesse verändern sich grundlegend. Mit deren Wandel hin zu den neuen "Arbeitsund Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft" beschäftigt sich der Sammelband "Das demokratische Unternehmen". In zehn Beiträgen diskutieren Praktiker und Wissenschaftler das Thema aus

verschiedenen Blickwinkeln: Angefangen bei der Darstellung der Ausgangslage und einer etymologischen Klärung der Begriffe wird argumentiert, wo und warum demokratische Organisationsformen sinnvoll sind. Der zweite Abschnitt schließt mit der Reflexion von Forschungskonzepten an, zeigt Lösungsansätze und steckt Handlungsmöglichkeiten ab. Im dritten Teil des Buchs, das auf der Frankfurter Buchmesse als "Management-Buch des Jahres 2015" ausgezeichnet wurde, wird die Theorie schließlich anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht.

Thomas Sattelberger, Isabell Welpe, Andreas Boes (Hrsg.) Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Haufe, Freiburg 2015, 310 Seiten, 59.00 Euro

## grundls grundgesetz

Paragraf 40

## Erkenne und bewältige deine nächste Lernebene

Boris Grundl



Viele begehen einen klassischen Fehler. Sie arbeiten mehr und hoffen, durch die höhere Schlagzahl ihre Wirkung zu erhöhen. Das Gleiche tun und bessere Ergebnisse erwarten. Das ist im Übrigen eine Definition von Dummheit. Über das Volumen mehr erreichen. Nicht durch Intensität. Darum geht es bei Ihrer Entwicklung. Große Persönlichkeiten erreichen Menschen auf eine sehr besondere Weise. Vielleichte bedeutet auch deswegen das lateinische Wort "per"-sonare "durchtönen". Das passt. Eine Persönlichkeit "durchtönt" Menschen, statt sie zu übertönen, sie "stimmt" Menschen, statt sie zu überstimmen.

Große Persönlichkeiten nehmen auch nicht mehr so viele Dinge persönlich. Sie haben eine gesunde Distanz zu sich selbst gewonnen. Das riecht nach gelebter, innerer Freiheit. Doch wie komme ich zu diesem Mehr an konzentrierter Wirkung? Natürlich indem ich ständig dazulerne und mich entwickle. Dieses Lernen geht weit über Wissen und Erfahrung hinaus. Hierbei geht es um echte Transformation. Dabei gibt es verschiedene Lernebenen. Lernebenen, die so individuell sein können, wie Menschen verschieden sind. Jede dieser Lernebenen

#### 99 Dummheit ist, immer das Gleiche zu tun und dabei bessere Ergebnisse zu erwarten. 66

besteht aus einer neuen, tieferen Erkenntnis und Einsicht. Aus dieser erwächst dann ein klügeres und weitsichtigeres Handeln mit deutlich besseren Ergebnissen.

Hier ein paar Beispiele zum Nachdenken:

1. Ebene: Sie lernen, stärker an sich zu glauben. Ziele setzen und erreichen stärkt sehr schnell Ihr Selbstvertrauen.

- 2. Ebene: Sie lernen, für Ihren Erfolg zu kämpfen. Vom Kampf und Einsatz bis zur entspannten Hartnäckigkeit.
- 3. Ebene: Sie lernen, dass es keine Rolle spielt, was andere über Sie sagen. Sie folgen immer mehr Ihrem inneren Kompass.
- 4. Ebene: Sie lernen, Ihren Partner mit einzubeziehen. Eine intakte Familie ist das Rückgrat eines erfüllten Lebens.
- 5. Ebene: Sie lernen, dass sich Ihr Leben nicht nur um den beruflichen Erfolg drehen kann. Erfolg ohne Erfüllung ist armselig. Arm an Seele.
- 6. Ebene: Sie lernen, dass Sie Dingen dienen, die größer als Sie selbst sind. Ein entwickeltes Ego transformiert sich vom "ich" zum "wir".
- 7. Ebene: Sie lernen, abzugeben. Sie beantworten die Frage: Wie mache ich mich überflüssig, während die Ergebnisse Immer besser werden?
- 8. Ebene: Sie lernen, dass kein Erfolg ewig anhält. Ergebnisse produzieren, loslassen. Produzieren, loslassen. Ein Kreislauf.
- 9. Ebene: Wahre Erfüllung heißt, den Sinn Ihres Lebens zu kennen und zu leben. Von "Was muss ich?" über "Was will ich?" zu "Für was bin ich

gemeint worden"?

10. Ebene: Sie übergeben Ihr Lebenswerk an die nächste Generation und lassen los. Natürlich müssen diese Beispiele nicht eins zu eins auf Sie und Ihr Leben zutreffen. Jeder hat die Aufgabe, seine eigenen

Lernebenen zu finden und zu erklimmen. Wenn Sie aber die einzelnen Punkte einmal konzentriert durchgehen: Spüren Sie dann nicht auch, welche Intensität in jeder der zehn Erkenntnisse steckt? Welche Kraft sie auslösen? Ihnen wünsche ich von ganzem Herzen, dass Sie Ihre persönliche nächste Lernebene erkennen, anerkennen und bewältigen. Das ist Erfüllung pur!

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

Jetzt beitreten – bis Jahresende gratis dabei!



# So macht GABAL Sie erfolgreich!

Weiterbildner sind sich einig: "Zukunftsfähigkeit" setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. GABAL vernetzt Weiterbildner, Personalverantwortliche und Führungskräfte seit bald 40 Jahren – Methodenübergreifend + weiterführend.

So gewinnen Sie den "Blick über den Tellerrand", kommen mit Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch: "ganz in Ihrer Nähe" bei Regionalgruppen-Treffen, bei den überregionalen Veranstaltungen oder in den Social Media.



#### ... und bietet Ihnen viele geldwerte Vorteile, u.a.

- unentgeltlicher Bezug der wirtschaft + weiterbildung
- Vorzugspreise bei GABAL-Veranstaltungen und bei vielen Kooperations-Partnern
- Zugang zum Fachprogramm des GABAL Verlags, www.gabal-verlag.de – jährlicher Buchgutschein über 40 €
- Einkaufsrabatti bei relevanten Anbietern wie Legamaster, Metalog, NEULAND ...

## Melden Sie sich jetzt an und nutzen Sie ab sofort die GABAL-Vorteile



www.gabal.de/aufnahmeantrag.html

Weitere Informationen: GABAL Bundesgeschäftsstelle Fon: 06132 - 509-5090 E-Mail: info@gabal.de (beziehen Sie sich auf "Anzeige w+w")



#### zitate



99 Wer irgendwo Meister ist, sollte irgendwo Schüler sein, um zu wissen, wie sich scheitern anfühlt. Viele Menschen, gerade Manager, haben das verlernt. Sie leiden an Misserfolgsarmut. 66

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater und Bestsellerautor, im "Managermagazin" (Oktober 2015). Sprenger nimmt derzeit Gesangs- und Gitarrenunterricht, um mit einer Rockgruppe öffentlich auftreten zu können.

"Gut also, wenn man ab und zu den Arsch hochkriegt. Noch besser, wenn man ihn dann rhythmisch nach rechts und links bewegt!"

Dr. Eckhard von Hirschhausen. Kabarettist. berichtet, dass Tanzen das Demenzrisiko um 56 Prozent reduziere. In: "Gehirn & Geist" (11/2015)

"Bestimmte Firmen sind voll von Selbstvermarktern. Lauter Leute, die wissen, wie man ein Assessmentcenter erfolgreich durchläuft. Häufig sind dies dressierte Typen mit Super-Ego, die kläglich versagen, wenn sie vor einer praktischen Aufgabe stehen."

Hermann Sendele, Personalberater, in der "Zeit" vom 24. September 2015

"Durch Kinder mit einer anderen Muttersprache wird in einer Klasse die Sprachentwicklung aller Kinder gefördert. Sie beginnen dann, über Sprache nachzudenken."

Michael Becker-Mrotzek, Bildungsforscher, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 11. 10. 2015

"Das ist ein ungeheures Armutszeugnis. Und ein Indiz für psychopathische Züge ... Für so jemanden würde ich nicht arbeiten wollen."

Heiner Thorborg, Personalberater, der den "Heldenkult" bei der Rückkehr des verunglückten SAP-Chefs Bill McDermott kritisierte. In der "Welt am Sonntag" vom 20. September 2015

"Ich vermisse die Zeiten, als wir smarter waren als unsere Smartphones."

Unbekannter Besucher der Messe "Zukunft Personal" am 15. September 2015 in Köln

"Bisher war der Bonus einer Führungskraft zu einem wesentlichen Teil daran gekoppelt, ob sie ihre individuellen Ziele erreicht. Aber das unterbindet Unternehmertum. Künftig bemisst sich die Prämie am Jahresende einzig danach, wie erfolgreich das Gesamtunternehmen war ... Beim Bonus wollen wir weg von der Individualoptimierung."

Volkmar Denner, Konzernchef der Robert Bosch AG in der "Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung" vom 20. September 2015

"Ich brauche ein kurzes Nickerchen, um meinen Kopf zu leeren. Wenn ich dann die Augen wieder öffne, ist das wie ein Neustart. Mache ich das nicht, bringe ich nur 90 Prozent, nicht die 100, die nötig sind."

Lang Lang, chinesischer Star-Pianist, im "SZ-Magazin" vom 2. Oktober 2015

"Eine gute Frage ist immer: Was war das Wichtigste, was du heute gelernt hast? Da kommt immer eine ziemlich coole Antwort."

Carlo Waible (Künstlername: Cro) über seine Art, Small Talk zu beginnen, im "Frankfurter Allgemeine Magazin", Oktober 2015



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

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

Wir unterstützen Sie dabei mit

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

Brandaktuell: Mindestlohn -Sind Sie fit für die Kontrolle? www.haufe-akademie.de/2199

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



# Alles Wichtige mach' ich selbst!

**Lex** WARE

Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Rechnungen, Aufträge, Zahlungen oder Kassenbuch: Mit lexoffice machen Sie Ihre gesamte Buchhaltung einfach online. So behalten Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen auch mobil immer im Blick. Schon ab 4,90 EUR im Monat. Jetzt 4 Wochen kostenlos testen! www.lexware.de