



10_17

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5151

René Borbonus Redner sollten auf inhaltliche Tiefe achten s. 14

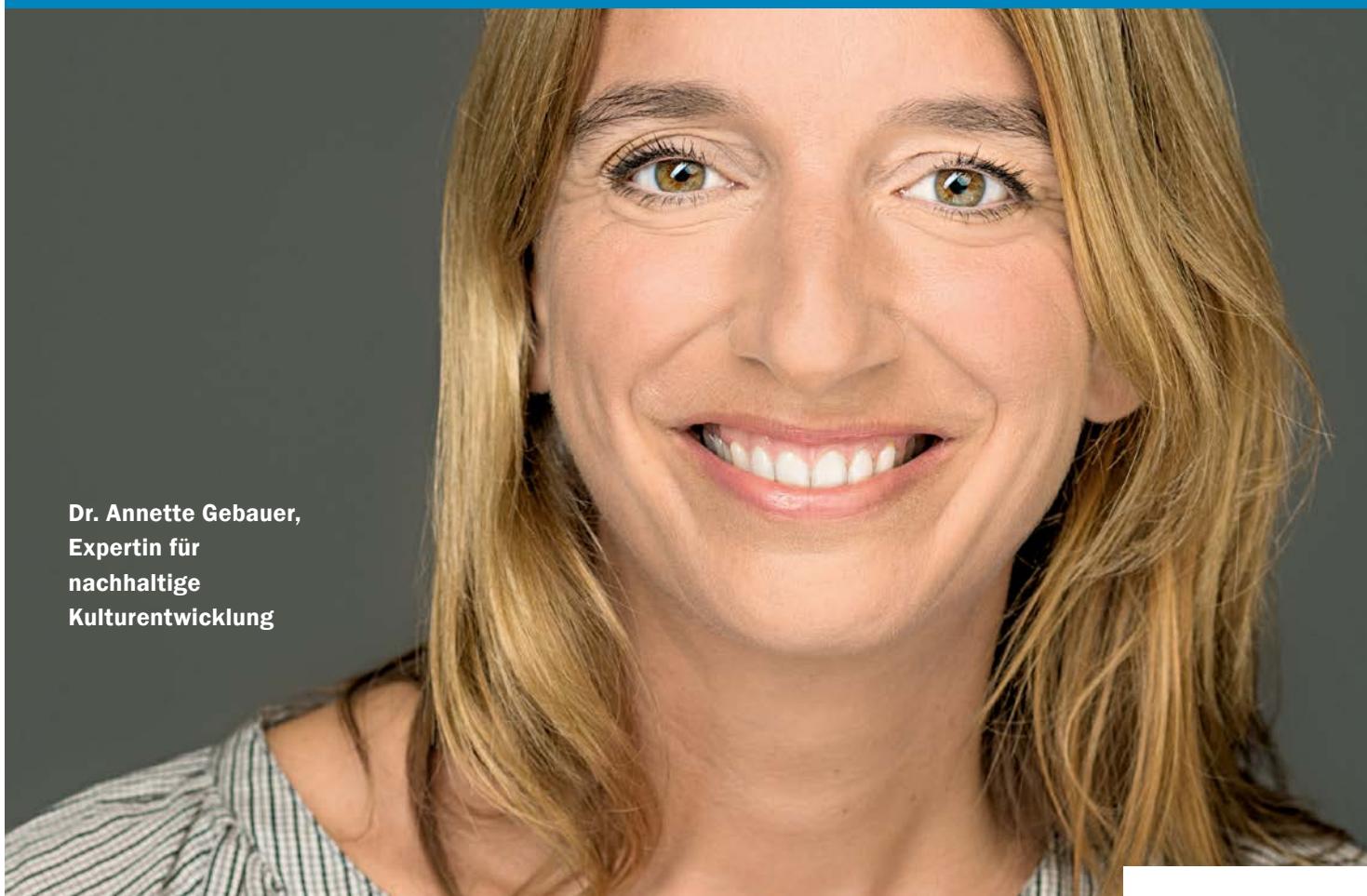
Ed Schein Berater brauchen bessere Beziehung zum Kunden s. 44

Zukunft Personal Neuer Besucher- und Ausstellerrekord s. 54

Kollektive Achtsamkeit

So steigern Profis organisationale Lernfähigkeit s. 16

Dr. Annette Gebauer,
Expertin für
nachhaltige
Kulturentwicklung



DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



**JETZT 4 WOCHE
KOSTENLOS
TESTEN**

HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

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

„Zwischen den Ohren“ achtsam zu sein, reicht nicht aus

Die Arbeit an unserer Titelgeschichte hat mich mit dem Begriff „Achtsamkeit“ versöhnt. Früher als Jugendlicher war damit die Erfahrung verbunden, dass mich ständig jemand zwingen wollte, darauf zu achten, beim Mopedfahren einen Helm auf dem Kopf zu tragen. Meine Eltern redeten in diesem Zusammenhang paradoxe Weise nicht besonders „achtsam“ mit mir.

Mein Eindruck war: Erwachsene ermahnen lieber andere zur Achtsamkeit, als darüber nachzudenken, was sie selbst tun könnten, um Unfälle mit Zweiradfahrern zu verhindern. Noch heute herrscht in vielen Unternehmen die Meinung vor, dass es reiche, wenn das Individuum regelmäßig ermahnt werde, sich zusammenzureißen und achtsam zu sein. Da werden dann emotionale Poster aufgehängt, die die individuelle Achtsamkeit erhöhen sollen.

Doch die Achtsamkeit, die ein Unternehmen braucht, um sich anbahnende Unfälle oder heraufziehende Krisen zu verhindern, hat nicht nur etwas damit zu tun, dass „zwischen den Ohren“ der einzelnen Mitarbeiter eine wache Wahrnehmung herrschen sollte. Achtsamkeit, die eine Organisation stabil macht, entsteht erst dann, wenn man miteinander darüber redet, wo man welche „seltsamen“ Abweichungen oder Krisensignale beobachtet hat und sich gegenseitig unterstützt, brenzlige Situationen geistesgegenwärtig einzuschätzen.

Der britische Philosoph Bertrand Russell sagte einmal: „Über Achtsamkeit kann man nicht reden, aber vielleicht kann man sie tanzen.“ Er hatte Unrecht. Achtsamkeit entsteht „zwischen den Köpfen“ der Mitarbeiter. Sie ist das Resultat einer Diskussion, in der individuelle Sinneseindrücke intelligent verknüpft werden. Die versöhnliche Botschaft unseres Titels: Achtsamkeit hat nichts mit misstrauischer Kontrolle und viel mit respektvollen Briefings oder Stand-Up Meetings zu tun.



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht

Martin Pichler

Martin Pichler, Chefredakteur



Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

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

Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

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

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

Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.500 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

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



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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



16

Dr. Annette Gebauer.

Die systemische Organisationsberaterin hat sich auf den Managementansatz „High Reliability Organizing“ (HRO) spezialisiert und berät Unternehmen, die unerwarteten Krisen besser vorbeugen wollen.



40

Training. Präsenzseminare können attraktiver werden, denn die Vor- und Nachbereitung wird ins Netz verlegt.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coaches

menschen

14 „Das Thema findet seinen Redner“

Rhetorik-Experte René Borbonus spricht in einem Interview über eine neue Sehnsucht in der Speaker-Szene nach mehr inhaltlicher Tiefe und nach Auftritten mit echter Wirkung

titelthema

16 Kollektive Achtsamkeit

Wenn die Mitarbeiter achtsamer sind, aber nicht über ihre Beobachtungen und Einsichten reden, nützt das dem Arbeitgeber überhaupt nichts. Die Frage muss sein: Wie wird aus der individuellen eine kollektive Achtsamkeit?

24 Aus Extremsituationen lernen

Von den Wissenschaftlern Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe ist nun die dritte Auflage ihres Bestsellers „Das Unerwartete Managen“ erschienen

personal- und organisationsentwicklung

26 Agil oder nicht agil: So klappt's mit Zielen

Wer agil arbeitet, muss damit rechnen, dass sich seine Ziele in kurzer Zeit ändern. Klassische Zielvereinbarungssysteme greifen hier schlecht. Objectives and Key Results (OKR) kann eine Lösung sein – doch der Ansatz eignet sich nicht für alle Teams

30 Mobil lernen in der Ausbildung

Damit seine Azubis selbstorganisiert und mobil lernen können, stellt der Autobauer Audi ihnen seit drei Jahren ab Tag eins der Ausbildung Tablets zur Verfügung. Ein Erfahrungsbericht der Ausbilder

36 Das richtige Spielfeld finden

In vielen Unternehmen ist ein zentral gesteuertes Talent Management heute kaum noch möglich. Stattdessen sollten die Mitarbeiter vor Ort beim Entwickeln ihrer Stärken unterstützt werden

training und coaching

40 Die Zukunft der Präsenztrainings

Tablets und Smartphones werden ins Seminar mitgebracht. Lern-Apps und Webinare werden überall kostenlos angeboten. Wie sehen in Zeiten der Digitalisierung unter diesen Umständen die Präsenztrainings der Zukunft aus?

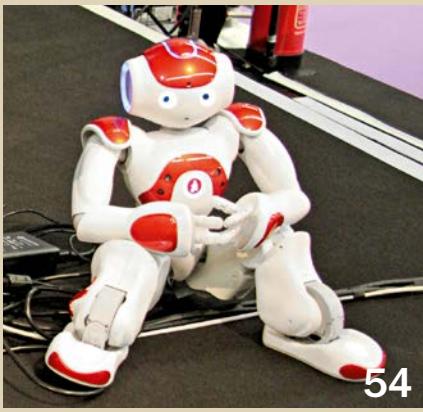
44 Persönlichere Beziehungen zu Klienten

Der US-Organisationspsychologe Edgar H. Schein warnt davor, Klienten „von oben herab“ auszufragen. Um die wichtigen Informationen zu bekommen, müsse man auf Augenhöhe Interesse zeigen. Dazu hat er „Humble Consulting“ entwickelt



48

Master. Das Angebot an Master-Studiengänge für junge Berufstätige wächst ständig.



54

Zukunft Personal. Die Messe „Zukunft Personal 2017“ hat einen Besucherrekord verzeichnet. Und die Stimmung war auch sehr gut.

48 Management-Master als neues Marktsegment

In Deutschland galt der „Master in Management“ bisher vor allem als Nachfolger des Diplom-Kaufmanns. Doch inzwischen gibt es immer mehr neue Master-Programme für Hochschulabsolventen mit Berufserfahrung ohne wirtschaftswissenschaftliches Erststudium

messen und kongresse

54 Mehr Besucher, mehr Aussteller

Mit 17.809 Fachbesuchern kamen fünf Prozent mehr Profis als im Vorjahr zur Personalermesse „Zukunft Personal“ nach Köln. Auch die Ausstellerzahl wuchs – nicht zuletzt wegen der vielen HR-Start-ups – um fünf Prozent auf insgesamt 770 Aussteller

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up „Smartransfer“ mit seinem Kompetenzprofil-Tool „Expertfinder“

Rubriken

03 editorial

61 vorschau

61 impressum

62 fachliteratur

64 kolumne

66 zitate

11. Westerhamer Business Coach IHK

Gehen Sie neue Karrierewege!

Die anerkannte Ausbildung mit
IHK-Zertifikat

22 Tage in 7 Modulen
von Februar bis November 2018
Ausführliche Infos unter:
www.ihk-akademie-muenchen.de

Kommen Sie zum kostenfreien
Infoabend um 18.00 Uhr
am Mittwoch, 11.10.2017
in der IHK Akademie
München.

Bitte anmelden.

Info und Anmeldung:
Evamaria Gasteiger
gasteiger@muenchen.ihk.de
Tel. 08063 91-274



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



Institut für Wissenschaftliche Weiterbildung

Wir verbinden Wissenschaft und Praxis

Berufsbegleitende Studiengänge und Seminare

– BIM - Building Information Modeling

– Digital Leadership & Coaching

– Elektrotechnik

– Technische Dokumentation

– Inhouse-Schulungen

www.hochschule-karlsruhe.de/weiterbildung

Tel.: +49 721 925 2800





WER Die drei Mitglieder der „Company Satchok“ zeigen auf der Paderborner Kulturbörse „Performance“ im Park von Schloss Neuhaus ihre artistische „Sisyphus“-Inszenierung und ernten großen Applaus.

WAS Über 80 Straßenkünstler, die mit Show Acts trockene Business-Events aufpeppen, trafen sich zu ihrem „Branchentreffen“. Die „Company Satchok“ kann über die Agentur www.rudi-renner.de gebucht werden.

WAS NOCH Das Foto wurde am 5. September 2017 von unserer freien Mitarbeiterin Gudrun Porath im Schlosspark des Schloss Neuhaus in Paderborn aufgenommen.

Geturntes Teambuilding. Die drei Artisten der „Company Satchok“ erzählen mit ihrer rund 20 Minuten dauernden Bühnenshow eine Geschichte: Jeder Einzelne der Truppe würde am liebsten alleine auftreten. Die drei artistischen Rampensäue merken aber durch Versuch und Irrtum, dass für die Zuschauer eine wirklich gute, spannende und turnerisch begeisternde Show nur dann zustande kommt, wenn man respektvoll zusammenarbeitet – Hand in Hand im wörtlichen Sinn. Jeder muss jeden dabei unterstützen, das Beste aus sich herauszuholen . Alle Unternehmen, die auf einer Tagung oder bei einem Kick-off-Meeting von ihren Mitarbeitern eine bessere Zusammenarbeit fordern wollen, sollten die „Company Satchok“ engagieren und sich Teambuilding vorturnen lassen. Es werden starke Bilder in Erinnerung bleiben.



GABAL 28. Okt. 2017

HERBST-
IMPULSTAG

www.gabal.de

METHODENTAG FÜHRUNG

Wie Sie Führung als zentralen Erfolgsfaktor
in Ihrem Unternehmen erfolgreich nutzen

28. Oktober 2017 | Frankfurt/M.

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



KEYNOTE
Andreas Buhr
buhr-team.com

Führung geht heute anders



Dr. Regina Mahlmann
www.dr-mahlmann.de

Gegenwärtig populäre
Führungsmethoden:
Welche Methode wofür?



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

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



Pia Struck
unternehmensinnovation.de

Digitalisierung durch
Innovationskultur:
Überlebenskurs für
Unternehmen



Simone Langendörfer
www.simone-langendoerfer.de

Gesundes Führen in der
Digitalen Zeit



Karl Kaiblinger
www.planspielzentrum.at

Führungsverhalten
aktiv trainieren mit
dem Planspiel



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

Disruptive Thinking – Von
der Inspiration zur Aktion

Jetzt noch
anmelden!

* Änderungen vorbehalten

Partner:



www.gabal-verlag.de



www.juenger.de



www.bahn.de



www.marketing-boerse.de

Veranstalter: **GABAL e.V.**



[www.gabal.de/impulstage/
herbst-impulstag-2017](http://www.gabal.de/impulstage/herbst-impulstag-2017)

#gabalhit17



Awardgewinner. Am ersten Messetag der „Zukunft Personal 2017“ wurden innovative Personaler gekürt.

„HR INNOVATION AWARD 2017“

HR kann Innovation – auch 2017

Neue, innovative Ideen und Produkte standen auf der Personalermesse „Zukunft Personal 2017“ im Fokus (mehr ab Seite 54) – und gleich zur Messeeröffnung wurden dem HR-Fachpublikum vorbildlich innovative Konzepte und Produkte präsentiert: Denn die Messe startete mit der Verleihung des „HR Innovation Award 2017“, bei der der Initiator Spring Messe Management zum zweiten Mal Unternehmen und Start-ups für ihre innovativen HR-Ideen ausgezeichnet hat. Mehr als 100 Innovatoren

hatten sich dieses Jahr beworben, die Jury hatte die Bewerber auf sechs Kriterien geprüft: Innovationsgrad, Marktpotenzial, Branchennutzen, Implementierungsaufwand, Wirtschaftlichkeit und wissenschaftliche Fundierung. Überzeugen konnten die Jury letztlich vier etablierte und vier junge Unternehmen: In der Kategorie „Soft- und Hardware“ wurde als bestes Start-up die Function HR GmbH ausgezeichnet und als bestes etabliertes Unternehmen die Aonso AG. Den Preis für das beste Start-up in der

Kategorie „Recruiting & Consulting“ erhielt Talentcube. Bei den etablierten Unternehmen wurden in dieser Kategorie die Dr. Robert Eckert Schulen ausgezeichnet. In der Kategorie „Training & Learning“ wurde die Everskill GmbH als bestes Start-up ausgezeichnet und als bestes etabliertes Unternehmen die ML Consulting. Bestes Start-up in der Kategorie „HR-Services & Operations“ wurde Selfapy und bestes etabliertes Unternehmen in der Kategorie die Learn Champ Consulting GmbH.

VERBÄNDE I

Roundtable der Coachingverbände startet neues Online-Angebot

Der Round Table der Coachingverbände (RTC) – eine Interessengemeinschaft der großen deutschsprachigen Coachingverbände – hat ein neues, kostenloses Online-Angebot gestartet: Die Nutzer können online an Diskussionsabenden teilnehmen, sich dort mit Fachkollegen austauschen und neue Kontakte knüpfen. Neue fachliche Impulse verspricht der RTC auch dadurch, dass kompe-

tente Speaker bei den Diskussionsabenden auftreten. Das Angebot, „RTC-Online“ richtet sich nicht nur an Coachs, sondern auch an Führungskräfte, Personalentwickler, Coaching-Interessierte und Coaching-Klienten. Darüber hinaus sind Gäste herzlich willkommen. Als Medium will der RTC das Videoconferenzsystem Zoom nutzen. Weitere Infos unter www.round-table-coaching.eu/rtc-online.

VERBÄNDE II

DVCT-Award: Finalisten stehen fest

Im November ist es zum achten Mal so weit: Der Verband für Coaching und Training in Deutschland (DVCT) verleiht seinen Coach & Trainer Award. Jetzt schon hat die Jury die Finalisten ausgewählt – beim sogenannten „Rütteltest“ am 5. September, bei dem die Konzepte der Bewerber genau geprüft wurden. Ins Finale ziehen ein: Marion Fiox und Markus Jensch aus dem rheinhessischen Ober-Olm, Sebastian Mauritz aus Göttingen und Christoph Büssinger aus Berlin. Wer von ihnen den DVCT-Award 2017 mit nach Hause nimmt, entscheiden Jury und Publikum beim Award-Finale am 18. November in Hamburg.

Wahrheitsforscher wollen Fake News bekämpfen

„Fake News“ sind mit dem vergangenen US-Präsidentenwahlkampf in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt – und spätestens seit Donald Trumps berühmt-berüchtigten Twitter-Tiraden, in denen er die etablierten Medien als „Fake News Media“ bezeichnet, weltweit ein Thema. Über Twitter und andere soziale Netzwerke können sich die – oft manipulativen – Falschnachrichten in Windeseile verbreiten.

Wie Fake News im Einzelnen funktionieren und wie sie sich bekämpfen lassen, wollen nun Wissenschaftler mit dem im August gestarteten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Dorian“ erforschen. Mit an Bord sind Juristen, Medi-



Foto: Fraunhofer SIT

Fake-Alarm. Selten lassen sich Lügen so klar erkennen.

enwissenschaftler, Psychologen, Informatiker und Journalisten. Projektpartner sind das Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie (SIT), die Hochschule der Medien Stuttgart, die Universität Duisburg-Essen und die Universität

Kassel. Die Projektpartner wollen Methoden und Handlungsempfehlungen entwickeln, die praxistauglich sind und den Datenschutz und die Meinungsfreiheit wahren. Weitere Informationen unter www.sit.fraunhofer.de/dorian.

BITKOM-STUDIE

Das sind die großen Gaming-Trends

Aktuelle Spilletrends hat der IT-Verband Bitkom auf Basis einer Studie identifiziert:

Trend 1: mobile Plattformen

Laptop und Smartphone sind die beliebtesten Gaming-Plattformen.

Trend 2: Smart TV

Jeder Vierte spielt auf diesen Geräten.

Trend 3: Virtual Reality

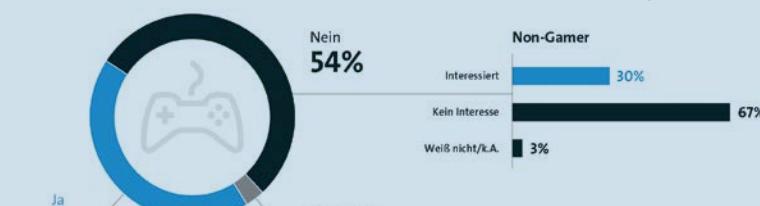
Inzwischen kennen 88 Prozent der Befragten die Technologie der smarten Brillen. Im Vorjahr waren es nur 46 Prozent.

Trend 4: Livestreams

Drei von zehn Gamern schauen regelmäßig die Spiele anderer Spieler.

So viele spielen Video- oder Computergames

Studie. Die Zahl der aktiven Spieler liegt laut Bitkom bei 43 Prozent. Immerhin 30 Prozent der „Non-Gamer“ interessieren sich für Spiele.



Kurz und Knapp

Firmenkommunikation. Für Führungskräfte aus Unternehmen, Verbänden und Behörden starten die Universität des Saarlands und die Universität Koblenz-Landau im Wintersemester einen neuen Studiengang: In fünf Semestern können Interessierte einen Master in „Unternehmenskommunikation und Rhetorik“ erlangen, auch berufsbegleitend. Mehr unter: www.uni-saarland.de

Gruppendynamik. Neueinstellung, Kündigungen, Auszeiten: Teams verändern sich ständig. Wie Teamleiter dies für ihren Erfolg nutzen können, erfahren interessierte Führungskräfte in einem Seminar des österreichischen Hernstein-Instituts Ende November im Seminarhotel Schloss Hernstein. Die Teilnehmer erhalten beim Seminar ein Einzel-Coaching. Weitere Infos: www.hernstein.at

Wissenssprints. Fünf Wissenssprints in sechs Monaten verspricht die agile Führungszertifizierung, die die MDI Management Development GmbH im November in Wien startet. Hinter jedem „Wissenssprint“ verbirgt sich ein eintägiges Präsenzseminar. Die Vor-Ort-Termine ergänzen ein durchgängiger Online-Kurs und E-Learning Elemente. Mehr Infos gibt's unter: www mdi-training.com

Auch das noch. Umziehen für den Job? „Nein danke“, antworten darauf die meisten deutschen Arbeitnehmer, die der Personaldienstleister Manpower Group Solutions für eine Studie befragt hat. Die Deutschen sind damit neben den Briten die größten Mobilitätsmuffel weltweit. Andere Nationen sind da mobiler, etwa die USA: Fast 70 Prozent können sich dort vorstellen, Stadt oder sogar Land für den Beruf zu verlassen.



STUDIE DER TU KAISERSLAUTERN

„Nadelstreifen-Psychopathen“ missachten Compliance-Regeln

In den vergangenen Jahren haben Forscher wiederholt die positiven Seiten von psychopathischen Mitarbeitern und Führungskräften herausgestellt: Sie könnten Spitzenleistungen erreichen, weil sie selbstsicher seien, sich aufs Positive fokussieren und Dinge nicht persönlich nehmen würden. Wissenschaftler der Technischen Universität (TU) Kaiserslautern warnen nun aber vor übertriebener Euphorie beim Recruiting und der Beförderung von Psychopathen: Denn laut einer Studie, die die Pfälzer in der Fachzeitschrift „Journal of

Business Economics“ veröffentlicht haben, stimmen Psychopathen leichter wirtschaftskriminellen Handlungen zu, verstößen also häufiger gegen die Compliance-Richtlinien als ihre nicht-psychopathischen Kollegen. Die Forscher konzentrierten sich bei ihrer Studie auf die sogenannten „Psychopathen in Nadelstreifen“. Darunter verstehen sie Menschen, die oft erfolgreich und vielfach in leitenden Positionen in Unternehmen arbeiten – allerdings auch „dunkle“ Charakterzüge wie Egoismus, Skrupellosigkeit und Empathielosigkeit aufweisen.

SOCIAL MEDIA

Gern genutzt, aber kaum glaubwürdig

Über Facebook, Twitter und Co. informieren sich heute mehr Menschen als über Zeitung, Fernsehen und Radio. Das geht aus einer Online-Umfrage der FOM Hochschule hervor. Überraschend: Obwohl viele der 2.500 Teilnehmer oft soziale Medien nutzen, halten sie die darin geteilten Informationen für wenig glaubwürdig. Vor allem Qualität und Vielseitigkeit der Infos kritisieren die Befragten. Als deutlich glaubwürdiger schätzen sie öffentlich-rechtliches Fernsehen, Radio und Tageszeitungen ein.

KLU-STUDIE ZU FÜHRUNG

Wer unethisch führt, verschreckt seine Kunden

Ethische Führung galt bislang weitgehend als unternehmensinternes Phänomen – und die Mitarbeiter des Unternehmens galten als Hauptleidtragende unethisch handelnder Chefs. Eine neue Studie der Professoren Niels Van Quaquebeke, Christian Barrot und Jan Becker von der Hamburger Kühne Logistics University (KLU) legt nun aber nahe, dass ethisches Fehlverhalten von Führungskräften inzwischen mehr nach draußen dringt als bisher vermutet. Der wichtigste Grund: Mitarbeiter können heute Interna leichter als früher nach außen durchsickern lassen. Die meisten nutzen dafür Arbeitgeberbewertungsportale und andere soziale Netzwerke – mancher leakt aber auch Interna, indem erbrisante Infos an die Presse weitergibt. „Führung findet heute längst nicht mehr nur nach innen statt. In Zeiten von Social Media dringen Informationen leicht nach außen und hinterlassen dort Eindruck“, erläutert Co-Autor Van Quaquebeke.

Wie genau sich Leaks über unethische Führung aufs Unternehmen auswirken, haben die Hamburger Forscher in einer Studie untersucht, die im „Journal of Business Ethics“ erschienen ist. Die Studie stützt sich auf zwei Experimente, an der 601 beziehungsweise 336 Probanden teilgenommen haben. Das Fazit der Forscher fällt eindeutig aus: Moraleiche Fehltritte von Führungskräften wirken sich nicht nur negativ auf den Ruf des Unternehmens, sondern auch auf das Kaufverhalten der Kunden aus. Den negativen Effekt aufs Kaufverhalten erklären die Forscher so: Sobald der Konsument

Niels Van Quaquebeke.
Der KLU-Professor
forscht zu Führungs-
themen.



Foto: KLU

Anzeichen unethischer Führung bemerkte, greife das Phänomen der sogenannten „Selbstkongruenz“. Das bedeutet: „Konsumenten streben nach Übereinstimmung mit anderen Personen und auch mit Marken. Sie wollen sich darin wiederfinden“, so Co-Autor Barrot. „Wenn die Konsumentenpersönlichkeit nicht mit den Merkmalen einer Marke und ihrer Vertreter übereinstimmt, weil zum Beispiel die Führung als unethisch wahrgenommen wird, dann fehlt die Wertschätzung für diese Marke.“ Der Kunde bestrafte folglich das Unternehmen und kaufe dort nicht mehr.

HR NEXT GENERATION AWARD

Nachwuchsstars in HR gesucht

Wer als Personaler in jungen Jahren schon Außergewöhnliches geleistet hat, kann sich wieder für den „HR Next Generation Award“ bewerben – per E-Mail an Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com mit Lebenslauf und Begründung, warum sich der Bewerber für geeignet hält. Dabei sollte er auf fünf Kriterien eingehen: Initiative, Verantwortung, Innovationsfähigkeit, Fachkenntnis, Präsentationskompetenz. Im zweiten Schritt folgt ein Videointerview. Die Jury benennt die Finalisten, aus denen das Publikum des DGFP Lab im November in Berlin den Sieger wählt.

„HR POWER DAYS“ IN BERLIN

Zwei Tage, drei HR-Events

Gleich auf drei HR-Veranstaltungen können Personaler am 14. und 15. November in Berlin tanzen: In der Hauptstadt finden das „DGFP Lab“, der „Haufe Talent Management Gipfel“ und die „HR Garage“ statt. Los geht's am 14. November mit dem zweitägigen „Lab“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Unter dem Motto „Moving HR – forward, fast and furious“ geht es dort um eine Unternehmenswelt, die immer schneller, flexibler und digitaler wird. Im Mittelpunkt stehen agile Methoden und ein agiles Mindset. In sogenannten Mini-Labs bearbeiten dort Unternehmen gemeinsam mit den Teilnehmern kreativ ihre Cases. Abends bietet dann die „HR Garage“ einen Experimentierraum, um neue Ideen auszuprobieren – diesmal rund



Foto: Haufe Gruppe / Uwe Voelker Fotografenagentur FOX
Axica Berlin. Dort steigt am zweiten „Power Day“ der „Talent Management Gipfel“.

um die Lean-Start-up-Methode. An Tag zwei, dem 15. November, findet dann unter dem Motto „Macher der digitalen Transformation“ der „Haufe Talent Management Gipfel 2017“ statt, direkt am Brandenburger Tor in der Event-Location Axica Berlin. Mit dabei sind unter anderem Janina Kugel, CHRO und Vorstandsmitglied bei Siemens, und der Forscher, Schauspieler, Linguist und Psychologe Carl Naughton. Abends stellt das „Personalmagazin“ die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ vor.



**HAUFE.
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen!

Unsere Aus- und Weiterbildungen für Sie als Trainer, Coaches und Berater:

Holen Sie sich aus unseren Aus- und Weiterbildungen das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse der jeweiligen Professionen und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots.

Ausführliche Infos im Web unter
www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater

- **Haufe Coaching-Ausbildung**
- **Neu: Weiterbildung zum Systemischen Projektmanagement-Coach**
- **Ausbildung zum Businesstrainer FLEX**
- **Ausbildung zum Fachtrainer FLEX**
- **Ausbildung zum Fachtrainer**
- **Ausbildung mit Zertifikat: Geprüfter Live Online Trainer**

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Kolumne Recht

Dr. Achim Zimmermann

Verklickt statt vertickt: Fallen bei Online-Shops



Foto: Mark Mühlhaus

Viele Trainer und Coaches haben ihre eigenen Produkte entwickelt. Überwiegend handelt es sich dabei um Bücher. In so manchem Sortiment finden sich aber auch Audios, Videos von Vorträgen oder Kalender. Daneben gibt es auch digitale Informationsprodukte. Um diese Artikel an den Mann zu bringen, verfügen viele dieser Trainer und Coaches über einen eigenen Online-Shop. Dieser hat neben dem reinen Verkauf noch den Vorteil, dass der Betreiber besser wahrgenommen wird.

Allerdings muss der Betreiber eines Online-Shops verschiedene rechtliche Vorgaben beachten. Das fängt mit der Pflicht zur Aufnahme eines Impressums an. Zwar können viele die Vorgabe darüber abdecken, dass sie den Shop in ihre Homepage integrieren, wo die notwendigen Angaben ja bereits vorhanden sind. Sollte das allerdings nicht der Fall sein, so sind zwingend die erforderlichen Informationen bereitzustellen. Dazu zählen bei einem Shop daneben etwa auch die Höhe der Versandkosten und etwaige Lieferbedingungen.

Weiterhin fordert der Gesetzgeber, dass speziell gegenüber Verbrauchern besondere Pflichten

Belehrung nicht an. Das hat zur Konsequenz, dass der Verbraucher unter Umständen selbst nach Jahren noch sein Geld zurückfordern kann.

Auch bei der Preisgestaltung lauern Gefahren: So kann man bei Büchern, die der Preisbindung unterfallen, nicht ohne Weiteres Rabatte geben. Das kann selbst dann der Fall sein, wenn der Anbieter zugleich der Autor ist. Denn bei Rabatten hat auch der Verlag ein Wort mitzureden.

Verkauft der Shop-Betreiber seine Produkte an Verbraucher, so ist er gesetzlich dazu verpflichtet, die Waren innerhalb der zweiwöchigen Widerrufsfrist zurückzunehmen. Das stellt gerade kleinere Anbieter vor große Hürden. Zwar mag die Rücksendequote bei Büchern und ähnlichen Artikeln deutlich geringer sein als in der Bekleidungsbranche. Dennoch wird sich dieses Problem stellen. Und in den meisten Fällen wird es sich nicht umgehen lassen, denn die Voraussetzungen, nach denen für den Kunden kein Widerrufsrecht besteht, sind sehr eng und treffen nur auf wenige Fälle zu. So besteht ein Widerrufsrecht zum Beispiel dann nicht, wenn schnell verderbliche Lebensmittel oder Hygienerichtikel geliefert werden. Will er Audios oder Videos auf physischen Trägern verkaufen, so kann sich der Anbieter dadurch der Gefahr einer Rücksendung entziehen, indem er eine Versiegelung anbringt.

Sonst wird sich das Widerrufsrecht nur schwer einschränken lassen.

Zudem gilt es das Datenschutz- und Wettbewerbsrecht zu beachten: Nur weil der Kunde seine E-Mail-Adresse beim Bestellvorgang hinterlässt, bedeutet das nicht, dass er ein generelles Einverständnis zu Werbung erklärt. Dieses ist gesondert einzuholen.

„Mitunter kann ein Kunde noch nach Jahren sein Geld zurückfordern.“

gewahrt werden. So müssen diese über ihr Widerrufsrecht belehrt werden. Dabei sind zwingend die Vorgaben aus den gesetzlichen Regelungen zu beachten. Unterläuft hier ein Fehler, so setzt sich der Shop-Betreiber einerseits der Gefahr aus, dass er von einem Konkurrenten abgemahnt wird. Andererseits läuft die Widerrufsfrist bei einer falschen

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 Coaches durch.

Wofür brennen Sie?

Sie sind Experte auf Ihrem Gebiet? Dann bringen Sie auch für andere Licht ins Dunkel und geben Sie als Trainer Ihr Fachwissen und Ihre Erfahrung weiter! Unser Seminarangebot umfasst über 600 Themen von Arbeitssicherheit, Elektrotechnik, Industrie 4.0, Medizintechnik, Qualitätsmanagement bis hin zu Umwelttechnik.

Für welches Thema brennen Sie? Sprechen Sie uns an!

Jetzt Trainer werden!

www.tuev-sued.de/wofuer-brennen-sie



Akademie

**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**

Beredsamkeit.

Borbonus begeistert seine
Zuhörer mit „Gedanken,
die atmen, und Worten,
die brennen“ (Thomas Gray).

Das Thema findet den Redner – nicht umgekehrt

REDNERSZENE. Auf der Convention 2017 der German Speakers Association (GSA) führte die Verrohung der Redesitten in der Politik zu einer ungewohnten Nachdenklichkeit. Sollten die Profi-Speaker auf plumpe Comedy-Einlagen in ihren Reden verzichten und sich mehr auf ernsthafte Inhalte besinnen? Rhetorik-Experte René Borbonus über eine Sehnsucht nach mehr inhaltlicher Tiefe und nach Auftritten mit echter Wirkung.



Fotos: Borbonus

Die GSA zeichnete Sie mit knapp vierzig Jahren für Ihr Lebenswerk aus. Wie genau haben Sie sich das Ihrer Ansicht nach verdient?

René Borbonus: Ich merke natürlich schon, dass meine Reden in der Regel gut ankommen. Wenn ich einen Grund für diesen Eindruck konstruierten müsste, dann wäre es der, dass ich das Handwerk des Redenschreibens von Grund auf gelernt und mehr als zwanzig Jahre Erfahrung darin habe. Zunächst habe ich für andere geschrieben, heute schreibe ich für mich selbst. Mein Expertenthema ist „Wirkungsvolles Reden“. In diesem Sinne habe ich es also ein Stück leichter als die Kollegen, die mit anderen Themen – etwa „Zeitmanagement“ oder „Kreativität“ – unterwegs sind. Ich schlage zwei Fliegen mit einer Klappe, wenn ich an meiner Expertise feile: Ich arbeite an meinem Thema und an meinem wirkungsvollen Auftreten.

Wo haben Reden, wo hat die Rhetorik im Geschäftsleben ihre Berechtigung und ihren handfesten Nutzen?

Borbonus: Gute Rhetorik wirkt im Großen wie im Kleinen und selbstverständlich auch in der Wirtschaft und im Job. Vielleicht ist das folgende Beispiel schon ein wenig strapaziert, aber es passt hier sehr gut: Als Steve Jobs erkrankte und das öffentlich bekannt wurde, verlor der gesamte Apple-Konzern massiv an Wert. Das war ein Verlust, der damals in die Milliarden ging. Zum einen lag das sicher daran, dass es völlig ungewiss war, ob der Weltkonzern jemals wieder einen so fähigen Leader

finden würde. Zum anderen aber waren sich alle völlig sicher, dass mit Steve Jobs auch seine legendären Inszenierungsfähigkeiten sterben würden, die jede Produktpräsentation von Apple bis dato zu einem rhetorischen Highlight und einem einmaligen emotionalen Erlebnis gemacht hatten. Und die jedem Produkt diesen unglaublichen Verkaufsdrive, dieses spezielle Momentum mit auf den Weg gegeben hatten. Und dann denken Sie an den ganz normalen Firmenalltag, etwa an Changeprozesse.

Wenn Führungskräfte nicht in der Lage sind, ihre Leute mitzunehmen, ihnen die Angst vor Veränderungen zu nehmen und ihre Rhetorik dafür gezielt einzusetzen, bleiben Projekte auf der Strecke. Klassische Werte in der Kommunikation, also Respekt, Klarheit und Begeisterung, finden sich häufig im Firmenleitbild, aber viel seltener in der Realität, weil sie nicht umgesetzt werden (können). Entweder fehlen dafür die Fähigkeiten oder es fehlt der Wille. Und das ist schade, weil Unternehmen hier große Erfolgsschancen einfach links liegen lassen und Teile ihres Potenzials verschenken.

Sind gute rhetorische Fähigkeiten eigentlich immer noch ein Karrierefaktor?

Borbonus: Ja, sicher. Vor allem in der Politik ist mir das häufiger begegnet, etwa bei unbekannten Abgeordneten, die noch keine Lobby hatten und die keiner kannte. Da ist eine gute Rede oder Schlagfertigkeit in einer Debatte die beste Eigen-



René Borbonus. Passend zur Bundestagswahl hat er unter www.rene-borbonus.de ein Anleitung veröffentlicht, wie man Populisten rhetorisch entlarven kann.

werbung. Das lässt die richtigen Leute aufhorchen. Das ist im Unternehmen sicher nicht anders: Wer seine Ideen gut verkaufen und gewandt präsentieren kann, fällt positiv auf und wird anders wahrgenommen.

Wenn Sie mit Menschen trainieren: Worauf legen Sie einen Schwerpunkt, wie gehen Sie grundsätzlich vor?

Borbonus: Individuell und behutsam. Schauen Sie, es ist Unsinn, jeden zu den gleichen Höchstleistungen auf der Bühne hin zu entwickeln oder jeden in ein bestimmtes Korsett aus rhetorischen Dos and Don'ts zwängen zu wollen. Natürlich gibt es ein paar Grundregeln, die es sich lohnt, zu beachten. Aber im Training geht es darum, den individuellen Diamanten jedes Menschen bestmöglich zu schleifen. Wirklich große Redner folgen keinem allgemein gültigen Repertoire oder achten krampfhaft darauf, eine Methoden-Toolbox zu bespielen. Sondern sie nutzen ihre ganz individuellen Stärken. Es geht also darum, genau die bei einem Menschen zu finden und zu entwickeln.

Wenn die Stärken dann alles andere überstrahlen, entsteht dieser Eindruck einer wirklich großen Rede. Es gibt dafür viele prominente Beispiele: Denken Sie an Mahatma Gandhi. Der hatte so gut wie keine Körperspannung; das wäre in jedem Rhetoriktraining sofort negativ aufgefallen. Aber er ist unbestritten ein ganz großer Redner. Oder an Franz Josef Strauß mit seiner verqueren Mimik und Körpersprache, der die Zuhörer

jedoch mit seiner ausgefeilten Metaphorik intellektuell zu fesseln wusste.

Sie weisen auf die besondere Verantwortung eines Speakers hin. Er sollte aufpassen, keine Fake-News zu verbreiten?

Borbonus: Aus meiner Sicht wäre schon viel gewonnen, wenn sich alle Redner einer gewissen Sorgfaltspflicht verschreiben würden. Also etwa sauber recherchieren, wenn sie Studien oder Zahlen in ihren Reden heranziehen. Die GSA könnte das unterstützen und zum Beispiel in ihrer University ein Modul „Wissenschaftlich arbeiten für Speaker“ oder etwas Ähnliches einführen. Das ist ja kein Hexenwerk! Es gibt online sehr gute Recherchemöglichkeiten und sogar Dokumentenliefersysteme, die uns helfen können, wichtige Werte wie Vollständigkeit oder Transparenz auf die Arbeit des Redners anzuwenden.

Der neue GSA-Präsident Peter Brandl hat gesagt: „Die große Bühne ist ein Nacktscanner“. Er meinte damit, dass man sich als Redner vor großem Publikum nicht verstehen könne. Was denken Sie?

Borbonus: Ich verstehe, was er meint, nur würde ich es ganz anders ausdrücken. Eine gute Rede kommt und wirkt immer von innen nach außen. Oder noch anders formuliert: Wenn alles stimmig ist, findet das Thema den Redner – und nicht umgekehrt.

Interview: Dr. Petra Folkersma ●

KULTUR. In der Wirtschaft setzt man immer öfter auf Achtsamkeitstrainings. Die Hirnforschung hält sie für wirksam und deshalb mangelt es auch nicht an Akzeptanz im Business. Wenn die Mitarbeiter achtsamer sind, aber nicht über ihre Beobachtungen und Einsichten reden, nützt das jedoch dem Arbeitgeber überhaupt nichts. Die Frage muss sein: Wie wird aus der individuellen eine kollektive Achtsamkeit?



ACHTSAMKEIT ...

bedeutet im Vergleich zu früher:

Von der individuellen zur kollektiven **Achtsamkeit**



01.

Früher I: Auf Zwischenfälle folgen schnelle Lösungen, damit sich nichts wiederholt.

02.

Heute I: Zwischenfälle werden auf Muster hin analysiert, die weiter schaden könnten.

03.

Früher II: Die Zukunft wird durch die genaue Auswertung von Fakten berechnet.

→ Ganz gleich ob bodenständige Mittelständler oder gewinnmaximierende Konzerne - viele Unternehmen leisten es sich, ihre Mitarbeiter in Achtsamkeitsseminare zu schicken. Man erhofft sich positive Effekte auf das psychische Wohlbefinden eines Beschäftigten, eine bessere Resilienz gegenüber Stress und eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber den Veränderungen im Arbeitsumfeld. Achtsamkeit erscheint wie ein Allheilmittel, um mit der gegenwärtig erlebten Komplexität, Vielfalt und hohen Veränderungsdynamik besser klarzukommen.

Doch bei all dem Hype gerät schnell in Vergessenheit, dass eine Fortbildung in Sachen Achtsamkeit immer nur den Einzelnen betrifft und deshalb nur die halbe Miete ist, wenn man in Organisationen etwas bewirken möchte. Unternehmen müssen neben der individuellen Achtsamkeit auch die kollektive Achtsamkeit fördern. Dabei geht es darum, die Entscheidungs- und Kommunikationsroutinen in einer Organisation zu optimieren. So wird sichergestellt, dass „achtsamere“ Eindrücke von Mitarbeitern auch tatsächlich als wertvolle Ressource vom Management genutzt werden.

Wahrnehmungen müssen kommuniziert werden

Der VW-Mitarbeiter James L. wurde in den USA im Zuge der Dieselaffäre zu mehreren Jahren Haft verurteilt. Er sei, so begründete es der Haftrichter, zu loyal zu seinem Unternehmen gewesen, berichtete die „Süddeutsche Zeitung“ am 28. August 2017. Er hätte seinen Chefs widersprechen müssen oder sich weigern können, die betrügerische Software einzubauen zu lassen. Er hätte anders entscheiden kön-

nen, die an ihn gerichteten Erwartungen enttäuschen und sich so nicht zum Mittäter des Projekts „Defeat device“ machen müssen. Seine Karriere in der Organisation wäre dann wohl zu Ende gewesen, aber er wäre mit sich im Reinen.

Tagtäglich lassen sich in Organisationen ähnliche Muster beobachten, die wir hier nicht Betrug nennen wollen, sondern Erwartungskonformität: Weil das Team die Vorgaben der Vorgesetzten vor Augen hat, konzentriert es sich darauf und übersieht, dass die Dinge in der Realität des „Hier und Jetzt“ eigentlich ganz anders laufen. In Besprechungen hält man lieber den Mund, obwohl ein Störgefühl im Bauch grummelt. Unangenehme Informationen werden nach oben beschönigt, niemand soll (in seinen Erwartungen) verschreckt werden. Und sowieso ist doch klar: Als Bote von schlechten Nachrichten möchte man nicht zum Schuldigen werden. Wie oft hat man bereits erlebt, dass warnenden Stimmen ein Maulkorb verpasst wurde. Wie mächtig soziale Erwartungsstrukturen sein können und wie wenig individuelles Training allein etwas daran ändern kann, zeigt zum Beispiel die Evaluation einer Trainingsreihe zum Umgang mit Fehlern mit insgesamt 90 Medizinstudenten am Asklepios Campus Hamburg: Obwohl die Teilnehmer angaben, dass sich ihre persönliche Einstellung und Haltung im Umgang mit Fehlern deutlich verändert hatte und viel offener geworden war, blieb die Befürchtung, dass sie in ihrem Arbeitskontext für Fehler bestraft werden. Der Schluss liegt nahe, dass sie an ihrem Verhalten auf der Station trotz Training wenig verändern werden. Ein offener Umgang mit Fehlern ist dort (noch) nicht erwünscht. Das Risiko ist zu groß, gegen den Strom zu schwimmen.

Achtsamkeit kann nach dem US-amerikanischen Achtsamkeitspapst Jon Kabat-Zinn definiert werden als eine „auf das Hier und Jetzt gerichtete Aufmerksamkeit, die nicht wertend ist“. Die meisten verstehen darunter vor allem eine psychische Bewusstseinsqualität. Achtsamkeitsprogramme wie zum Beispiel das „Search-Inside-Yourself-Programm“ von Google oder das an dieses Konzept angelehnte Achtsamkeitstraining von SAP zielen in der Regel auf mehr „Klarheit im Kopf“. Die persönliche Resilienz, die persönliche Wahrnehmungs- und Leistungsfähigkeit soll dann – auf Umwegen – auch dem Unternehmen zugutekommen.

Unternehmen schützen sich vor Datenflut

Aber Organisationen haben nun einmal gut eingespielte Mechanismen, wie sie sich vor zu viel Unsicherheit, vor zu vielen Meinungen und Eindrücken, die von außen an sie herangetragen werden, schützen. Der Soziologe Niklas Luhmann hat das bereits im Jahr 2000 in seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ beschrieben. Die Absorption von Unsicherheit ist eine der wesentlichen Leistungen einer Organisation. Nur durch die rigide Selektion neuer Impulse gelingt es Unternehmen, sich auf bestimmte Aufgaben zu konzentrieren und sich vor der Datenflut zu schützen.

Streng genommen arbeitet man mit einem individuellen Achtsamkeitstraining in der „Außenwelt“ der Organisation. Denn die Mitarbeiter und ihr gesteigertes Bewusstsein sind nicht die Organisation. In Besprechungen und Arbeitssituationen stellen sie ihre Eindrücke, ihre Meinung, ihre Empfindungen der Organisation

04.

Heute II: Diverse Zukunfts-szenarien werden durchgespielt, um Gegenwart zu verstehen.

05.

Früher III: Man verlässt sich im Alltag auf seine Erfahrungen aus der Vergangenheit.

06.

Heute III: Im Alltag wird in den Teams häufig gefragt: „Was wäre, wenn ...?“



,nur“ zur Verfügung (oder auch nicht). Sie speisen sie in die Kommunikation der Organisation ein. Die Mitarbeiter sind also eher externe (Wahrnehmungs-)Lieferanten für die Organisation. In Besprechungen, Workshops, E-Mails, Dokumentationen und in der Kaffeeküche bringen sie ein, was sie sehen, hören, riechen oder schmecken. Ihre Sinneseindrücke sind Impulse für die interne Kommunikation.

Dabei muss man sich klarmachen, dass die sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit eine psychische Fähigkeit ist. Organisationen selbst verfügen nicht über solche Fähigkeiten. Denn Organisationen können zwar über unterschiedliche Eindrücke kommunizieren, sie können selbst aber nicht sinnlich wahrnehmen. An diesem Punkt sind sie auf die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter angewiesen. Vor diesem Hintergrund macht auch der neue Hype um die individuelle Achtsamkeit Sinn. Denn je schneller sich die Dinge verändern, umso mehr sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter das, was sie wahrnehmen, in die Entscheidungskommunikation einbringen. Nur so können sie Veränderungen in ihrem Umfeld registrieren.

Es kommt auf die (Kommunikations-)Strukturen an

Doch ob und wie individuelle Wahrnehmung in die Kommunikation gelangt, hängt nicht nur vom Ausmaß und der Qualität der individuellen Achtsamkeit ab. Es kommt darauf an, wie die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen gestaltet sind, dass Mitarbeiter überhaupt etwas zur Verfügung stellen: Wie wird aus den eingebrachten Eindrücken im sozialen Miteinander Sinn erarbeitet? Welche Eindrücke erscheinen überhaupt eine Mitteilung wert? Welche sind erlaubt, mit welchen handelt man sich Ärger ein? Und was von all dem wird wie vom Gegenüber aufgegriffen und interpretiert?

In der Praxis wird dies aber nicht so differenziert gesehen. Die Meinung herrscht vor, dass der Umgang mit Unsicherheit vor allem eine Frage der persönlichen Kompetenz sei. Durch solche Unterstellungen steigt natürlich der Druck auf den



Einzelnen. Dieser ist nun verantwortlich für die Bewältigung der gestiegenen Unsicherheit. Und damit steigt auch das Potenzial von Überlastungs- und Burn-out-Erscheinungen.

Achtsamkeitsrituale helfen bei der kollektiven Sinnerzeugung

An dieser Stelle sind die Erkenntnisse über Hochrisikoorganisationen interessant. Weil in Atomkraftwerken, Chemieunternehmen oder Luftfahrt selbst kleinste Fehler vermieden werden müssen, stehen diese Organisationen seit jeher vor der Frage, wie sie eine höhere Achtsamkeit für kleinste Unregelmäßigkeiten entwickeln können. Sie sind also Pioniere im Umgang mit hoher Komplexität, Unsicherheit und Risiken. Die besonders Leistungsstarken dieser Zunft fallen durch gezielt gestaltete kollektive Achtsamkeitsrituale auf.

Bei sogenannten „Foreign-Object-Damage-Walks“ auf amerikanischen Flugzeugträgern suchen zum Beispiel alle Beteiligten (wie Unteroffiziere, Betanker, Mechaniker, Piloten und Sicherheitsexperten) das Deck auf Kleinstpartikel ab. Die sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit der Mitglieder wird auf das Hier und Jetzt und auf potenziell riskante Abweichungen gelenkt: Wo seht, hört, riecht ihr etwas Ungewöhnliches? Gemeinsam wird überlegt, was diese Sinneseindrücke bedeuten können: Wie erklären wir uns, dass hier eine Schraube liegt? Was wissen wir (noch nicht) über die Zusammenhänge unserer Arbeit?

Solche kollektiven Achtsamkeitspraktiken sollten sich an den fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit orientieren, die auf Karl E. Weik und Kathleen M. Sutcliffe zurückgehen und die sie in ihrem Buch „Das unerwartete Managen“ beschrieben haben. Diese fünf Prinzipien sind:

1. Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern: Nutzt sie als Fenster zum System!
2. Interessiert Euch für das, was im Hier und Jetzt geschieht: Misstraut Euren Plänen und Erfahrungen!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen: Nutzt vielfältige Perspektiven!
4. Entwickelt Eure Fähigkeit, erforderlich zu sein: Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet dort, wo im Moment das beste Wissen ist: Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen und die Entscheidungen vor Ort treffen zu lassen.

Achtsamkeitsrituale geben nicht vor, welche Befunde relevant sind und in welche Richtung sie zu deuten sind. Vielmehr strukturieren sie die Art und Weise, wie Sinn im sozialen Miteinander erzeugt wird.

Für kritische Entscheidungssituationen bei Feuerwehreinsätzen wurde zum Beispiel das Kommunikationsprotokoll „STICC“ entwickelt, damit sich ein Team schnell sein eigenes, möglichst brauchbares Bild der unbekannten Situation entwerfen kann. Fünf Schritte strukturieren die Kommunikation über Wahrneh-

titelthema

→ mungen. Das Format „STICC“ besteht aus folgenden Schritten:

Situation. Hier ist, wie ich die Situation sehe ...

Task. Das hier müssen wir aus meiner Sicht tun ...

Intention. Ich denke dies aus folgendem Grund ...

Concern. Auf diese Dinge müssen wir meiner Meinung nach achten ...

Calibrate. Jetzt sagt mir, was Ihr denkt: Habe ich etwas übersehen? Wo habt Ihr Zweifel?

Die Konstruktion von Wirklichkeit beeinflussen

Durch Kommunikationsrituale wie STICC wird die immer ablaufende „soziale Konstruktion von Wirklichkeit“ nicht dem Zufall überlassen, sondern sie wird bewusst gestaltet. Dafür muss man wissen, dass Sinn in einer Organisation oder einem Unternehmen immer in einem Dreischritt von Beschreiben, Erklären und Bewerten konstruiert wird. Bestimmte Ereignisse werden aus dem Ereignisstrom ausgewählt und beschrieben. Gemeinsam suchen wir nach plausiblen Erklärungen und bewerten diese.

Normalerweise laufen diese Schritte einfach ab und wir einigen uns auf eine bestimmte Sicht der Dinge, die objektiv erscheint und unsere Erwartungen prägt. Kollektive Achtsamkeitspraktiken wie

ren, sei das nun in einem Meeting, einer Skype-Konferenz oder einem Chat. In der direkten Interaktion im Hier und Jetzt haben Mitglieder die Möglichkeit, ihre Eindrücke oder Empfindungen einzubringen. Im Vergleich zu den formalen Regelwerken gibt es in der direkten Interaktion mehr Spielraum für Interpretationen. Die Relativität der eigenen Wahrnehmung wird beobachtbar.

Ein Beispiel für eine Kommunikationsroutine, die nach abweichenden Wahrnehmungen fragt, ist die „Fünf-Minuten-Routine“. Durch gezielte Fragen bei der Arbeitsvorbereitung werden Mitarbeiter aufgefordert, ihre Erwartungen gegen den Strich zu bürsten. Das Format hat folgenden Ablauf:

Besonderheiten. Was ist heute anders? Was müssen wir beachten? Was ist/war komisch?

„Worst Case“. Was darf heute auf keinen Fall schiefgehen? Was wären erste Zeichen, dass es schiefgeht?

Limitierungen. Was hält uns heute davon ab, präsent zu sein?

Rollen. Wer macht was? Wie stimmen wir uns ab?

In jeder direkten Interaktion liegt die Chance für die Mitglieder, Nein zu sagen, also Anordnungen oder Vorschriften zu widersprechen – auch wenn das eine (notwendige) Illoyalität gegenüber den festgefahrenen Erwartungsstrukturen ist. Solches Verhalten setzt aber voraus,

das Team geteilte innere Landkarten entwickelt. Die individuelle Wahrnehmung wird ausgerichtet auf das gemeinsame Projekt. So führen alle Abteilungen – Kostüm, Beleuchtung, Kamera, Ausstattung oder Fertigungsleitung sowie die Schauspieler – eine gemeinsame Leseprobe durch. Das Drehbuch wird gelesen, sodass ein gemeinsames erstes Bild entsteht: Was ist unser gemeinsames Ziel? Wie hängt meine Aufgabe mit denen der anderen zusammen? Beim Filmdreh sind dann alle Abteilungen wie Kostüm, Kamera, Ausstattung etc. mit dem ersten Regieassistenten per Headset verbunden, um sich über den neuesten Stand der Dinge informiert zu halten. Statt eines einmal angefertigten big pictures entsteht so eine „big story“, die im Tun immer weitergesponnen wird.

Erste Schritte zu einer Achtsamkeitskultur

Bisher wird das kollektive Sensemaking eher dem natürlichen Driften überlassen. Wie soziale Wirklichkeit erzeugt wird, hat sich in vielen Organisationen eher informell entwickelt. Kein Wunder also, dass im Zusammenhang mit dem Ruf nach mehr Achtsamkeit im gleichen Atemzug auch meist der Wunsch nach einer neuen Kultur geäußert wird. Für Kulturentwicklungsprozesse ist es charakteristisch, dass sie nicht direkt qua Anweisung, sondern nur über Bande angestoßen werden können – durch Veränderungen an den formalen Prozessen, die sich dann wieder auf die informellen Gepflogenheiten auswirken.

Ein erster wichtiger Schritt zur Entwicklung der kollektiven Achtsamkeit ist dabei die Selbstbeobachtung der eingespielten Muster, wie Sinn in der Zusammenarbeit an der Nahtstelle von psychischer Wahrnehmung und Organisation erzeugt wird. Die Prinzipien für kollektive Achtsamkeit bieten dabei wertvolle Orientierung:

- Wie und in welchen Gelegenheiten beschäftigen wir uns mit Abweichungen? Wie finden abweichende Wahrnehmungen Eingang in die Entscheidungskommunikation unserer Organisation? Wie fördern wir das?
- Wie nutzen wir die Vielfalt an Perspektiven und Meinungen?

„Es gibt keine allgemeingültige Wahrheit. Das Bild von der Realität hängt immer vom Beobachter ab.“

STICC fördern die Disziplin in emotionsgeladenen Situationen, die drei Schritte Beschreiben, Erklären und Bewerten in der Kommunikation stärker zu trennen und andere Interpretationen miteinzubeziehen. Ziel ist es, ein facettenreicheres Bild von der mehrdeutigen Wirklichkeit zu erzeugen. Für die Mitglieder wird erfahrbar, dass es keine allgemeingültige Wahrheit gibt, sondern das Bild von der Realität immer vom Beobachter abhängt. Das macht es auch leichter, verschiedene Perspektiven zu nutzen.

Wer mehr sieht und etwas anderes sieht als andere, muss das auch kommunizie-

dass Interaktionen auch so gestaltet sind, dass sie Erwartungsenttäuschungen und Widerspruch zulassen und sogar aktiv fördern. Wenn ich bei Widerspruch um meine Karriere fürchten muss, ist es eher unwahrscheinlich, dass ich etwas sagen werde.

Echtzeitkommunikation wird also wichtiger. Die eigenen Landkarten müssen immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt werden. Ein Beispiel: Die Produktion von Kinofilmen ist schwer planbar, Filmteams sind darauf gefasst, dass ständig unerwartete Dinge geschehen können. Deshalb wird viel dafür getan, dass



AUTORIN

Annette Gebauer ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit den

Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kulturentwicklung. Sie promovierte am Lehrstuhl für Führung und Organisation der Universität Witten/Herdecke bei Prof. Dr. Rudolf Wimmer zum Thema Corporate Learning.

Interventions for Corporate Learning (ICL) GmbH,
Dr. Annette Gebauer
Choriner Straße 58, 10435 Berlin
Tel. 030 12091206
www.icl-net.de

- Wie erzeugen wir ein hohes Interesse am operativen Geschehen im Hier und Jetzt? Was hindert uns daran?
- Wie bereiten wir uns auf Entscheidungen in kritischen, unerwarteten Situationen vor?

Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses gibt es in den Leitungsteams noch sehr unterschiedliche Vorstellungen, wie die gewünschte Kultur aussehen kann und soll. Eine Methode, die sich in unserer Praxis bewährt hat, um gerade in der Anfangszeit die „Fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit“ als Brille und gemeinsamen Qualitätsmaßstab zu etablieren, sind „Kultur-Dialoge“, die bereits in zahlreichen Konzernen und in einigen Berufsgenossenschaften oder im Gesundheitswesen angewendet werden. In Kultur-Dialogen ergründen Führungskräfte und Mitarbeitende in gemischten Teams und in wertschätzender Atmosphäre ihre eingespielten Muster in der Zusammenarbeit:

- Welche Verhaltensmuster erleben wir in unserem Alltag?
- Nach welchen Prinzipien sind sie gestrickt und wofür sind sie funktional?
- Inwieweit fördern oder hindern uns diese Muster?

Der interaktive Austausch wird unterstützt durch ein Kartensystem mit kon-

kreten, illustrativen Verhaltensbeschreibungen, die sich an den Prinzipien für kollektive Achtsamkeit orientieren. Mit Hilfe eines Mehrstufenmodells werden fünf unterschiedliche Qualitäten im Umgang mit Unsicherheit beschrieben – von gleichgültig über reaktiv, regelorientiert bis hin zu proaktiv und wertschöpfend. Gemeinsam mit dem Unternehmen werden relevante Handlungsfelder herausgearbeitet, von denen sich die Beteiligten die größte Wirksamkeit versprechen. Das kann zum Beispiel die Rolle und das Verhalten von Führungskräften sein, das Zuschreiben von Verantwortung, Veränderungsfähigkeit, respektvolle Beziehungen oder der Umgang mit Standards. Vor allem in der Anfangsphase eines Kulturentwicklungsprozesses leisten Kulturdialoge hilfreiche Dienste, um die besondere Qualität des Organisierens kollektiver Achtsamkeit besser zu erfassen. Später dann wird diese „Selbstbeobachtung der Systemfitness“ in die Alltagsroutinen als Ritual integriert.

Umgang mit Widersprüchen lernen

Wenn man die kollektive Achtsamkeit entwickeln will, wird man unweigerlich mit Widersprüchen konfrontiert, die in der Organisation bisher vielleicht gut verdeckt waren. Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist es wichtig, sich im Führungsteam mit diesen Widersprüchen auseinanderzusetzen, um dafür geeignete Bearbeitungsformen zu finden. Typische Fragen, die auftreten, sind zum Beispiel:

- Wie sorgen wir einerseits für verbindliche Regeln und klare Erwartungen, die die Arbeit erleichtern und berechenbar machen? Wie fördern wir aber zugleich den gegenwärtoffenen Widerspruch zu den existierenden Regeln?
- Kollektive Achtsamkeit braucht Zeit. Wie finden wir eine gute Balance zwischen notwendigen Achtsamkeitsritualen einerseits und einer effizienten Nutzung unserer Ressourcen andererseits?
- Wie fördern wir das notwendige Vertrauen und die Bereitschaft, offen die eigene Meinung und auch Fehler einzubringen, ohne entscheidungsunfähig

zu werden oder eine Laissez-Faire-Haltung zu fördern?

Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es kein Richtig und kein Falsch. Vielmehr geht es darum, sich bewusst den Fragen zu stellen und gemeinsam zu erörtern, welche Vorgehensweise in welchem Zusammenhang am sinnvollsten erscheint und wie ein balancierter Umgang mit den widersprüchlichen Anforderungen aussehen kann.

Eine echte Fehlerkultur als Voraussetzung

Die Beschäftigung mit Abweichungen setzt eine offene Fehler-Meldekultur voraus. Es muss hoffähig werden, Erwartungen zu enttäuschen. Mitarbeiter müssen Wertschätzung erfahren, wenn sie ihre eigene Wahrnehmung ernst nehmen, auch wenn diese den eingespielten Konventionen widerspricht. Dafür ist es vor allem entscheidend, was in kritischen Situationen getan wird, zum Beispiel wenn folgenreiche Fehler oder Vorfälle passiert sind. Denn für die Belegschaft offenbart sich im Umgang mit diesen „Extremabweichungen“, wie die Dinge hier eigentlich laufen und diese Erfahrungen prägen ihr künftiges Verhalten.

Um die Entwicklung einer Fehlerkultur anzustoßen, haben sich sogenannte „Musteranalysen“ als Türöffner bewährt. Topföhrungskräfte eines großen Industrieunternehmens hatten sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit den Beschäftigten konstruktiv aus unerwarteten Ereignissen zu lernen. Bisher wurde nach Fehlern eher einseitig nach technischen Lösungen oder reflexhaft nach den schuldigen Personen gesucht. In Musteranalysen geht es darum, einen anderen Umgang mit Fehlern zu üben – über die Hierarchieebenen hinweg ohne Schuldzuweisung.

Musteranalysen sind Ereignisuntersuchungen am Ort des Geschehens, die nach den Prinzipien von kollektiver Achtsamkeit aufgebaut sind. Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen einzelne unerwartete Ereignisse, um in offener Atmosphäre zugrunde liegende eingespielte Verhaltensmuster im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität zu untersuchen. Sie finden in hierarchie- und →

→ fachübergreifenden Teams statt, um die Vielfalt von Perspektiven zu nutzen. Die Beteiligten des Ereignisses werden wertschätzend zu ihrem Erleben oder ihren Wahrnehmungen als „Experten des operativen Geschehens“ befragt. Die Befragung findet in einem „Interview-Karussell“ statt, in dem die Schritte Beschreiben, Erklären und Bewerten strikt getrennt werden. Zunächst werden die Experten durch kleine, gemischte Teams über ihr Erleben befragt. Jedes Team bildet nun eigene Hypothesen über das Geschehen. Es sollen schnelle Festlegungen vermieden und vielfältige Erklärungen für das Geschehen entwickelt werden:

- Was haben die Beteiligten gesehen, gehört, gefühlt und wie haben sie ihre Eindrücke in die Kommunikation eingebracht?
- Wie wurden die Impulse im Team aufgegriffen und verarbeitet?
- Welche Annahmen waren im Spiel?
- Wie ist man gemeinsam zu einer Entscheidung gekommen?

Musteranalysen bieten zum einen Anregungen, wie die Zusammenarbeit von Teams verbessert werden kann und welche Achtsamkeitsrituale an kritischen Punkten sinnvoll sein können. Sie stärken aber die Achtsamkeit jedes Einzelnen für Abweichungen im Hier und Jetzt und ermutigen dazu, sie zur Sprache zu bringen. Vor allem aber haben Musteranalysen einen „kollektiven Aha-Effekt“: Sie zeigen, dass konstruktives Lernen von Fehlern möglich und sogar erwünscht ist.

Zwei Seiten einer Medaille

Fazit: Individuelle und kollektive Achtsamkeit sind zwei Seiten einer Medaille. Gerade durch eine gut aufeinander abgestimmte Verzahnung individueller Achtsamkeitstrainings und die gezielte Entwicklung kollektiver Achtsamkeitspraktiken kann ein hoher Nutzen entstehen. Das Gestalten der strukturellen Kopplung von Psyche und Organisation erhöht die Wirksamkeit von Interventionen zur Ent-

wicklung der Achtsamkeit. Wie ein wirk-sames individuelles Achtsamkeitstraining aussehen muss, sollte weiter erforscht werden. Für den Umgang mit Unsicherheit und Komplexität braucht es individuelle Fähigkeiten, die Karl Weick „attitude of wisdom“ nennt. Gemeint ist eine Kombination aus Selbstbewusstsein und Bescheidenheit gegenüber dem eigenen Wissen.

Die eigene Sicht und Erfahrung wird respektiert und gleichzeitig läuft mit, dass es auch anders sein kann. Diese Fähigkeit zur Ambivalenz kann nur bedingt und auch nicht losgelöst vom Kontext geschult werden. Sie beruht auf reflektiertem Erfahrungswissen im Umgang mit Komplexität in bestimmten Situationen. Gezielte Achtsamkeitsrituale wie eine Musteranalyse oder STICC können auch hier eine wichtige Rolle spielen, indem sie Mitarbeiter immer wieder mit der Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der sozialen Wirklichkeit konfrontieren.

Annette Gebauer ●

Sicherheit entsteht durch Reden über das Unerwartete

Strategien und Werkzeuge. Dr. Annette Gebauer hat ein „Workbook“ mit Tools veröffentlicht, das zeigt, wie kollektive Achtsamkeit zu einer wertvollen Ressource wird.



Buchtipps. Annette Gebauer:
„Kollektive Achtsamkeit organisieren, Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017, 368 Seiten, 49,95 Euro.

Gebauer hat bei Professor Rudi Wimmer in Witten/Herdecke promoviert. Wie nicht anders zu erwarten, hat ihr Buch eine fundierte systemtheoretische Grundlage. Durch ihre Zusammenarbeit mit Kathleen M. Sutcliffe und durch ihre eigene Beratertätigkeit in deutschen Konzernen überzeugt das Buch zusätzlich noch mit einem hohen Praxisbezug. Es gibt zahlreiche allgemein verständlich geschilderte

Fallbeispiele – zum Beispiel den „Foreign Object Damage Walk“ auf Flugzeugträgern, die „Cold Readings“ bei der Filmproduktion, die „Ad-hoc Teams“ zur Problemlösung bei der Boeing-737-Produktion, die „Briefings und Debriefings“ im Luftverkehr, das „Critical Incident Reporting“, die „Staff Rides“ zur Unfallanalyse bei Feuerwehr und Militär sowie die Kunst der „Checklistengestaltung“ in der Produktion. Gebauer beschreibt und erklärt viele Methoden und Instrumente kollektiver Achtsamkeit, die sich beim Umgang mit dem Unerwarteten bewährt haben. Außerdem beantwortet sie die Frage, wie eine Unternehmenskultur der organisationalen Achtsamkeit entwickelt werden kann? Es macht schon einen Unterschied, ob man Achtsamkeit (nach einem Unfall) durch strenge Vorschriften und Kontrollen herbeizwingen will, oder ob man verstanden hat, dass Sicherheit durch „Austausch über das Unerwartete“ entsteht. Im Idealfall suchen Mitarbeiter proaktiv nach sicherheitsrelevanten Abweichungen und steigern so die Leistungsfähigkeit.

Martin Pichler ●



PRAXISORIENTIERT.
PRÄGNANT.
VERSTÄNDLICH.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

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

Jetzt informieren:
www.personalmagazin.de
0800 72 34 253 (kostenlos)

Missmanagement des Unerwarteten

RISIKOKULTUR. Das Thema „Achtsamkeit“, dem unsere Titelgeschichte gewidmet ist, wurde von zwei US-amerikanischen Organisationspsychologen in die Diskussion um ein erfolgreiches Krisenmanagement eingeführt. Ihr Standardwerk ist gerade in der dritten Auflage erschienen.

Karl E. Weick ist Professor für Organisationspsychologie an der Business School der University of Michigan und gilt als einer der führenden Organisationsforscher weltweit. Kathleen M. Sutcliffe ist Professorin für Organisation und Unternehmensführung an der Business School der University of Michigan. Im Jahr 2001 veröffentlichten sie ihr gemeinsames Buch „Managing the Unexpected“. Die erste deutschsprachige Ausgabe („Das Unerwartete managen“) erschien im Jahr 2003 bei Klett-Cotta und wurde in kurzer Zeit zu einem Geheimtipp unter den (systemischen) Organisationsberatern. Zum ersten Mal wurde wissenschaftlich herausgearbeitet, dass man sich vor Unfällen oder Krisen am besten dadurch schützt, dass man es aufgrund intensiver „Achtsamkeit“ sehr früh mitbekommt, wenn sich ein Schlamassel beginnt anzubahnern. Solange Probleme klein sind, beste-

hen (noch) vielfältige Lösungsmöglichkeiten. In der zweiten Auflage des Buchs werden erstaunliche Beispiele von „Hochleistungsorganisationen“ (Flugzeugträger, Krankenhäuser, Feuerwehren oder Atomkraftwerke) geschildert, deren Achtsamkeitsrituale durch Weick und Sutcliffe weltberühmt wurden. In der dritten Auflage ihres Buchs, die im Dezember 2016 bei Schäffer Poeschel erschien, wird zur Abwechslung auch ein schockierendes Beispiel für „Missmanagement des Unerwarteten“ vorgestellt, das bald zu den gängigen „Geschichten“ gehören dürfte, die Trainer in ihren Seminaren erzählen. Das Beispiel handelt von der größten Banken-Pleite der US-Geschichte. Wenige Wochen nach der Lehman-Pleite im Jahr 2008 kollabierte die führende amerikanische Sparkasse „Washington Mutual Bank“ (Wa Mu). In einem Notverkauf wurde sie vom Finanzkonzern JP Morgan Chase übernommen.

Etwa zehn Jahre vor ihrem Zusammenbruch gab der Wa-Mu-Vorstand das Ziel aus, man wolle nicht nur die größte Sparkasse sein, sondern auch „dynamischer“ werden und bald an der Spitze der Hypothekenbanken stehen. Es wurde gezielt Baugeld an schwache Schuldner verliehen, weil man ihnen hohe Zinsen und hohe Gebühren abknöpfen konnte. Bereits im Jahr 2003 wurden von einem internen Risikospezialisten 40 Prozent der Darlehen als inakzeptabel eingestuft. Dieser Mann wurde als lästiger Bedenkenträger von der Teilnahme an Vorstandssitzungen ausgeschlossen. Der Druck, hochmargige aber riskante Produkte zu verkaufen, stieg weiter. Die Kreditverkäufer bekamen zu hören: „Nur eine dünne

Akte ist eine gute Akte. Zu viel Papierkram hindert am Verkaufen.“ Wenn Kreditnehmer eine Hypothek erhielten, reichte oft eine mündliche Angabe über ihr Gehalt. Belege mussten nicht vorgelegt werden.

Das Management ignorierte im Jahr 2006 ein leichtes Absinken der Immobilienpreise. Später waren die Neukunden so klamm, dass die Dahrlehnensnehmer noch nicht einmal die erste Rate für ihr Darlehen bezahlen konnten, aber weiterhin kräftig „auf Kreditkarte“ konsumierten – was aufgrund einer veralteten und lückenhaften IT keiner mitbekam. Die Bank beschäftigte zur Jahresmitte 2008 mehr als 43.000 Mitarbeiter in über 2.200 Zweigstellen verteilt auf 15 US-Staaten. Aus heutiger Sicht ist es unvorstellbar, dass niemand im Topmanagement rechtzeitig Sanierungsmaßnahmen eingeleitet hat. Weick und Sutcliffe machen darauf aufmerksam, dass es in einer Krise typisch sei, dass wegen unterschiedlicher Interessen auch das „Besorgnisniveau“ unterschiedlich hoch sei und „Überraschungen“ oft an der Spitze weggebügelt würden. Der Fall „Washington Mutual Bank“ zeige, dass Überraschungen und deren Verharmlosung fünf unterschiedliche Formen annehmen könnten:

1. Ein Blitz aus heiterem Himmel.

Es tritt etwas auf, das man nicht erwartet hat, zu dem kein Modell existiert und auf dessen Eintreten nichts hindeutete. Im Fall der „Washington Mutual Bank“ war die Ernennung eines neuen Vorstandschefs, 18 Tage bevor die Bank geschlossen wurde, etwas, das aus heiterem Himmel geschah.



Buchtipps. Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen“. Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2016, 3. Auflage, 184 Seiten, 34,95 Euro

2. Die falsche Erwartungsrichtung.

Zu einer Überraschung kommt es, wenn ein Problem erkannt wird, aber die Erwartungsrichtung falsch ist. Bei der „Washington Mutual Bank“ ging man davon aus, dass der Trend zu steigenden Immobilienpreisen anhalten würde, doch dann ging der Trend plötzlich nach unten.

3. Das falsche Timing.

Eine Überraschung tritt auf, wenn man weiß, was passieren wird, wann es passieren wird und in welcher Reihenfolge

enpreise unerwarteterweise einbrachen, betrachtete man das als vorübergehende, kurzfristige Konjunkturdelle und nicht als eine Blase, die erst noch richtig platzen würde.

5. Die unterschätzte Tragweite.

Eine Überraschung tritt auf, wenn man mit einem Problem rechnet, aber nicht mit dessen Tragweite. Die „Washington Mutual Bank“ wusste, dass höhere Gewinne mit höheren Risiken verbunden sein würden. Man realisierte aber nicht,

zu lösen und es verheddert sich mit anderen Problemen. Wenn sich schließlich herausstellt, dass die eigenen Erwartung falsch ist, sind letztlich nur noch wenige Optionen offen, wie man das Problem lösen könnte. Was bedeutet es also, ein unerwartetes Ereignis erfolgreich zu managen? Gutes Management des Unerwarteten ist achtsames Management. Damit meinen Weick und Sutcliffe, dass sich die Menschen selbst so organisieren, dass sie besser in der Lage sind, das Unerwartete bereits im Entstehen zu erkennen und in

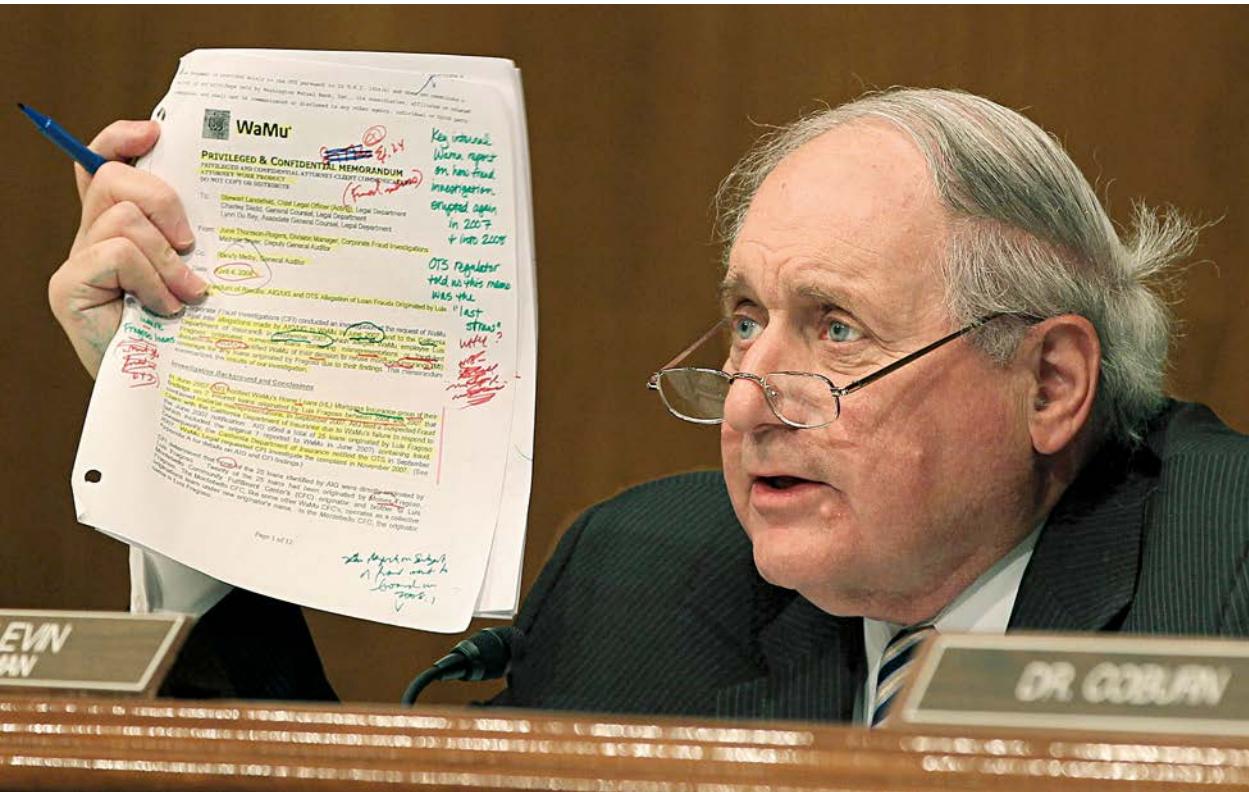


Foto: Mark Wilson, Getty Images

etwas passiert. Doch dann entdeckt man, dass man mit dem Timing falsch liegt. Die Bank-Vertriebler wussten, dass Subprime-Darlehen riskant sind und dass es in manchen Fällen zu einer Vollstreckung der Immobilie kommen würde. Aber sie rechneten nicht damit, dass viele Kreditnehmer nicht einmal die erste Tilgungsrate zahlen können würden.

4. Die falsche eingeschätzte Dauer.

Eine Überraschung tritt auf, wenn sich die erwartete Dauer eines Ereignisses als falsch herausstellt. Als die Immobili-

dass ein steigendes Engagement bei bonitätsschwachen Kreditnehmern zu erheblichen Verlusten führen würde, die die ganze Bank zu Fall bringen.

Fehlende Achtsamkeit gegenüber Krisensignalen hängt im Falle der „Washington Mutual“ auch damit zusammen, dass viele Akteure eine viel zu positive Erwartungshaltung in Bezug auf eine glorreiche Zukunft hatten. Wenn man nur langsam realisiert, dass die Dinge nicht so sind, wie man sie erwartet hat, wird das Problem in der Zwischenzeit größer, schwerer

seiner weiteren Entwicklung aufzuhalten. Wenn Sie Schwierigkeiten haben, das Unerwartete in seinem Voranschreiten aufzuhalten, konzentrieren Sie sich darauf, es einzudämmen. Und wenn das Unerwartete die Eindämmung durchbricht, konzentrieren Sie sich auf Ihre eigene Resilienz und darauf, das System so schnell wie möglich wieder funktionstüchtig zu machen. Mit achtsam ist auch gemeint, dass die Führungsebene einer Organisation die „Mitarbeiter an der Front“ nicht zwingt, alles rosarot zu sehen.

Martin Pichler ●



Agil oder nicht agil: So klappt's mit dem Ziel

MANAGEMENTKONZEPTE. Wer im agilen Umfeld unterwegs ist, arbeitet mit Zielen, die sich plötzlich ändern können. Das Management mit Objectives and Key Results (OKR) reagiert darauf mit kürzeren Vereinbarungszyklen – doch nicht für jeden eignet sich der Ansatz. Wann sich OKR lohnt und wann Management by Objectives (MBO) oder eine Mischform die bessere Wahl ist.

Das Arbeiten mit Zielvereinbarungssystemen (Management by Objectives, kurz: MBO) hat sich in vielen Unternehmen als hilfreiches Tool bewährt. Im agilen Arbeitsumfeld gibt es dabei aber Aspekte, die Probleme bereiten: Dies ist der Zeitrahmen der Ziele (zwölf Monate) sowie die Struktur des gesamten Prozesses der Zielvereinbarung, der stark auf Hierarchien ausgerichtet ist.

Heute soll aber in vielen Organisationseinheiten in einem agilen Umfeld Verantwortung geteilt und geklärt werden: Dem Führenden fällt die Führungsverantwortung, dem Geführten die Handlungsverantwortung zu. Das Management mit Objectives and Key Result (OKR) ist ein neuer Ansatz, der besser zu den Anforderungen agiler Unternehmen passt als

MBO. OKR wurde beim US-Halbleiterhersteller Intel entwickelt. 1999 hat ihn John Doerr dann bei Google eingeführt. Doerr veränderte zahlreiche Aspekte der Management-Methode MBO: weg von Jahreszielen, hin zu deutlich kürzeren Vereinbarungszyklen, hin zu mehr Fokus und Verbindlichkeit, hin zu vollständiger und radikaler Transparenz der Ziele, hin zu mehr Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Zielfindung. Der Erfolg des Ansatzes gibt Doerr recht: Google nutzt das Framework seit seiner Gründung, und es bewährt sich dort bis zum heutigen Tag.

OKR: das Konzept

Heute ist OKR dabei, zum weltweiten Standard für modernes Ziel- und Per-

formance Management sowie für „Agile Leadership“ zu werden. Viele Start-ups und Tech-Companies haben OKR adaptiert – denn sie waren dem Wandel der Arbeitswelt und damit einem agilen Arbeitsumfeld deutlich früher ausgesetzt als klassische Unternehmen.

OKR ist keine Methode, sondern vielmehr ein Framework, ein Rahmen, der in jedem Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten. OKR greift die Themen auf, die bei MBO als Defizite gelten. Daraus ergeben sich die folgenden Merkmale von OKR und Unterschiede zu MBO:

- Der Zyklus von Zielvereinbarungen ist bei OKR deutlich kürzer als bei MBO.
- Das Anspruchsniveau der Ziele ist bei OKR deutlich höher, sportlicher und

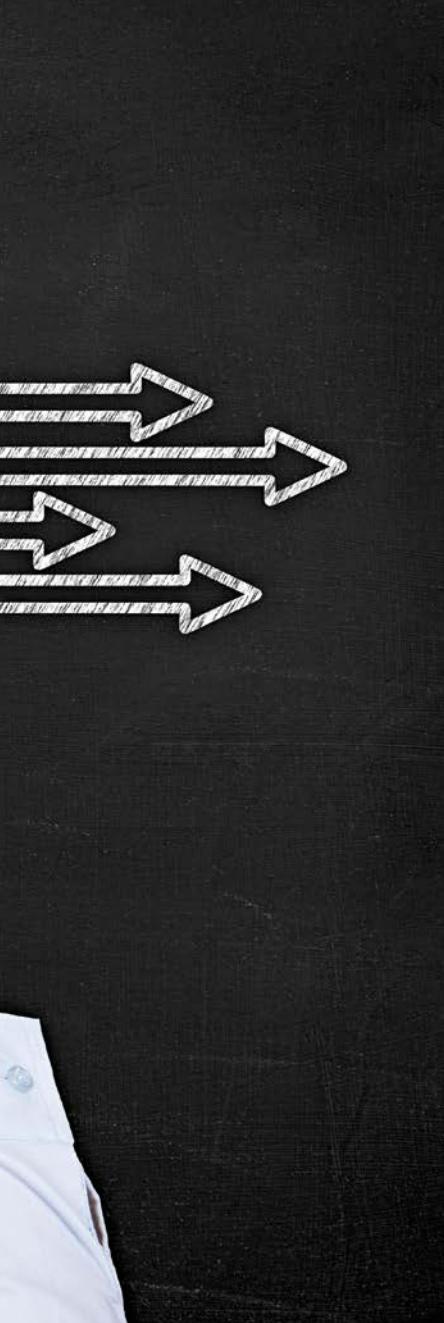


Foto: turgaygundogdu / shutterstock.com

sie sind mit einem deutlich höheren Risiko des Scheiterns verbunden als bei MBO.

- OKR fordert Ziele, die stets transparent sind, und fördert so Synergien und den Aufbau von Netzwerk- beziehungsweise Schwarmorganisationen.
- OKR hat keine direkte Vergütungsrelevanz, da diese direkte Verknüpfung bei MBO oft zu einem „Zielebasar“ führt. Außerdem sind folgende Komponenten bei OKR wesentlich:
 - Die Zielvereinbarung wird im Team abgestimmt und verlässt damit den in MBO bekannten Top-down-Ansatz.
 - Es gibt ein starkes Commitment der Teammitglieder untereinander und eine darauf aufbauende hohe Zielerreichungs-Verpflichtung.

- OKR stellt sicher, dass nur die strategischen Ziele im Vordergrund stehen und setzt damit der unsinnigen Aufgabenauflistung unter MBO ein Ende.
- Die Selbstorganisation steht im Vordergrund, der Top-down-Anteil der Zielsetzung wird damit verdrängt und der Bottom-up-Ansatz im Team gefördert. Insgesamt kann man daraus ableiten: Während MBO ein teils administratives und auf Jahresziele ausgerichtetes System ist, ist OKR das System für eine Hochleistungsmannschaft, die gemeinsam schnell Ziele erreichen möchte, dabei Risiken ein geht und als Team gewinnen möchte.

Die Elemente von OKR

Das OKR-Framework folgt dem Grundsatz „Vision, Mission, Goals“. Dabei wird in einem ersten Schritt das Leitbild des Unternehmens dargestellt. Da dieses wenig operationalisiert ist, bedarf es einer Brücke zwischen dem Leitbild und OKR. Diese Brücke bilden die „Moals“, die mittelfristigen Ziele. Diese haben – vergleichbar mit MBO – einen Zeithorizont von einem Jahr. Moals sind aber gegenüber Zielen unter MBO vielmehr Statements über die großen Themen, die im kommenden Jahr auf Firma oder Organisationseinheit zukommen. Es sollten nicht mehr als drei Moals definiert werden.

Dann sollten die OKRs definiert werden. Hierbei stehen die Unternehmens-/Be reichs- und Team-OKRs im Mittelpunkt. Die Ziele („Objectives“) sollten motivierend, sehr anspruchsvoll und die perspektivische Zielerreichung mit einem hohen Risiko der Verfehlung verbunden sein. Hier stellt sich die Frage, welche anspruchsvollen Ziele für das Unternehmen in der Organisationseinheit kurzfristig wirklich relevant sind. Die Objectives sind oft abstrakt, knüpfen an die Mission und Strategie des Unternehmens an und werden zumeist qualitativ beschrieben (etwa eine angestrebte Marktposition).

Die Meilensteine („Key results“) beschreiben hingegen einen oder mehrere konkrete und messbare Ergebnisse auf dem Weg zur Zielerreichung. Sie legen fest, wie die Zielerreichung gemessen wird und welche Parameter dafür maßgeblich sind, konkretisieren ein Objective und machen es messbar.

Die Kombination aus Objectives und Key Results ist aus unserer Sicht eine sehr hilfreiche Weiterentwicklung der alten Zieldefinition unter MBO, denn die Definition „smart“ (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) mit dem Schwerpunkt „Messbarkeit“ hat einer umfassenden Bewertung der Zielerreichung oft entgegengestanden. Dies wird bei OKR mit der Trennung von Objectives und Key Results erreicht.

Der OKR-Prozess

Der OKR-Zyklus (siehe Abbildung auf Seite 29) läuft so ab: Das Team startet mit einer Zielvereinbarungsphase (dem sogenannten OKR-Planning), in der die Ziele im Team über einen gemeinsamen Workshop ermittelt werden. Danach geht es in die OKR-Umsetzung. Anschließend arbeitet das Team an den OKR und spricht diese wöchentlich gemeinsam in einem optionalen OKR-Weekly (Dauer: eine halbe Stunde) durch. Der Zyklus wird beendet mit einem OKR-Review, das ungefähr einen halben Tag dauert. Damit passt der OKR-Prozess gut zum Scrum-Prozess aus Sprint-Planungstreffen, Daily Scrum, Sprint-Review sowie Sprint-Retrospektive.

Ziele in OKR

Hinsichtlich der Anzahl der Ziele gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen OKR und MBO. In beiden Systemen →



AUTOR

Dr. Friedrich Fratschner
ist geschäftsführender Partner beim Beratungsunternehmen Baumgartner und Partner.

Baumgartner und Partner Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg
Tel. 040 28416422
E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de
www.baumgartner.de

Überblick: MBO oder OKR?

Entscheidungshilfen. Nicht für alle Bereiche, Teams und Rollen eignet sich das Management by Objectives and Key Results (OKR). Die Frage, ob statt OKR lieber das etablierte Management by Objectives (MBO) genutzt werden sollte, hängt von den folgenden Faktoren ab.

Faktor eins: Prozesse

Der Prozess macht den Unterschied: Im agilen Umfeld sind die Fristen kürzer, die Teams wollen mit Scrum anspruchsvollere Ziele erreichen. Zudem steht dort die Zielerreichung aus Eigenantrieb im Vordergrund, die den Mitarbeitern eine hohe Eigenmotivation und den Willen zum Erfolg abverlangt.

Wer bereits in einem solchen Umfeld und unter Scrum arbeitet, dem bietet sich OKR mit seinem hohen Anspruchsniveau und kurzen Zyklen an. Sollte die Kultur im Unternehmen oder die Rolle der Führung allerdings anders angelegt sein, bietet es sich hingegen eher an, ein konsequent qualitätsgesichertes MBO-System anzuwenden und dieses um eine radikale Transparenz im Zielfindungs- und -beurteilungsprozess zu erweitern.

Faktor zwei: Anspruchsniveau der Ziele

„Moonshots“ nennt man Ziele unter OKR. „Moonshot“ bedeutet wörtlich, den Mond als Ziel ins Visier zu nehmen. Im übertragenen Sinne ist damit also ein sehr anspruchsvolles Ziel gemeint, bei dem das Risiko zu scheitern sehr hoch ist. „Roofshots“, wörtlich: „Dachziele“, sind hingegen Ziele, die leichter erreicht werden können und bei denen eine 100-prozentige Zielerreichung möglich ist, was der Zieldefinition bei MBO ähnelt.

Wer mit Hochleistungsteams mit einem hohen Anspruchsniveau arbeitet, sollte OKR wählen. Da die „Kultur des Scheiterns“ aber sicher in vielen deutschen Unternehmen anders ausgeprägt ist als in angelsächsischen Unternehmen – wie zum Beispiel Google –, müssen Unternehmen darauf achten, dass sie ihre Teams dabei nicht zu sehr beanspruchen. Hinzu kommt: Auch wenn (Top-down-)Führung bei OKR durch das Feedback im Team eine geringere Rolle spielt als bei MBO, ist dabei gute Führung essenziell.

Faktor drei: Vergütung und Boni

Wenn in einem Bonussystem die Zielerreichung nach MBO in die Bonusbemessung einfließt, empfiehlt es sich, MBO anzuwenden und auf OKR zu verzichten. Das hohe Anspruchsniveau in OKR und das Feedback im Team stehen einem Vergütungsbezug eindeutig entgegen. Denn wer möchte mit seinem Bonus für Moonshots „haften“? Selbstverständlich können in die Vergütungsbemessung zusätzlich zu den MBO- auch OKR-Ziele einfließen. Diese sollten dann aber die langfristige Zielerreichung einbeziehen und

sich daneben auf die Kompetenzen der Mitarbeiter beziehen.

Faktor vier: Zeitachse der Ziele

Schnelle, agile Teams benötigen einen Wochen- bis Dreimonatsbezug und keinen Jahresbezug der Ziele. Daneben gibt es aber auch Stellen, Job-Familien und ganze Organisationseinheiten, bei denen der Jahresbezug fast schon zu eng gefasst sein kann.

Deshalb gilt es, im Detail zu prüfen, welche Zeitachse und Organisationsform geeignet ist. Denn selbstverständlich ist es möglich und auch sinnvoll, MBO und OKR in verschiedenen Organisationseinheiten nebeneinander zu realisieren.

Faktor fünf: Stellenwertebene

Ziele – egal ob MBO oder OKR – bieten sich immer dort an, wo Mitarbeiter über ein Mindestmaß an Entscheidungsfreiheit verfügen. Damit sind MBO und OKR für Spezialisten, Projektmanager und Führungskräfte geeignet. Aufgrund des operativen und agilen Bezugs eignet sich OKR besser für Spezialisten (wie etwa in der IT unter Scrum), MBO eignet sich besser für die Verantwortlichen für (strategische) Projekte und anspruchsvolle Führungsaufgaben, da dort der Zielbezug langfristiger und damit weniger operativ ist. Grundsätzlich sind Ziele – bei MBO wie bei OKR – gar nicht sinnvoll, wenn die jeweilige Rolle wenig Dispositionsfreiheit bietet.

Faktor sechs: Kommunikation

Ziele sind gelebte Kommunikation und Ziel-Transparenz – das haben MBO und OKR gemeinsam. „Geheimvereinbarungen“, wie sie in der Praxis leider manchmal getroffen werden, sind bei MBO nicht zulässig und bei OKR aufgrund der hohen Transparenz erst gar nicht möglich.

Faktor sieben: Führung

Folgende Probleme treten bei vielen MBO-Prozessen auf: Ziele sind nur ungenügend aus strategischen Oberzielen abgeleitet; ihre strategische und operative Bedeutung ist nicht klar; Aufgaben sind nicht gut von Zielen abgegrenzt. Der Grund dafür liegt jedoch nicht im MBO-System selbst, sondern in der Führungsarbeit. Die genannten Probleme können also bei schlechter Führung in OKR ebenso auftreten – auch, wenn bei OKR die Führungskräfte entlastet werden, weil etwa die Feedbackrolle ins Team verlagert wird.

→ stehen drei bis fünf Ziele im Vordergrund. Wesentlich ist vielmehr die Trennung in Objectives und Key Results sowie die erhöhte Frequenz bei hohem Anspruchsniveau.

Die Zielbewertung in OKR unterscheidet sich wesentlich von der Zielerreichung unter MBO: Während in MBO-Systemen die Zielerreichung meist an der Gaußschen Normalverteilung mit 100 Prozent Zielerreichung ausgerichtet ist, sieht man bei OKR eine Zielerreichung von 60 bis 70 Prozent als den Optimalpunkt.

Unabhängig von der Diskussion über Zielerreichungsskalierungen wird dies vor dem Hintergrund der Zielerreichungskultur in vielen Unternehmen eine der größten Herausforderungen sein, denn wenn die mittlere Zielerreichung unter 100 Prozent liegt, muss unter anderem eine unmittelbare Einbeziehung in das Leistungs- und Vergütungsmanagement überdacht werden.

Leistung und Vergütung

Selbstverständlich können in einem integrierten Leistungs- und Vergütungsmanagement auch einzelne Leistungsbeiträge aus OKR für das Leistungs- und Vergütungsmanagement von Mitarbeitern genutzt werden. Jedoch ist diese Wirkung um ein Vielfaches mittelbarer als bei MBO. Denn der unmittelbare Vergütungsbezug hat bei MBO oft zu Diskussionen geführt, denen die Führungskräfte nicht standhalten konnten.

Die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter im Team sollten bei OKR aber eher im Sinne der Verhaltenskomponente herangezogen werden – immer gemäß dem Grundsatz: OKR ist ein Management-Tool, kein Leistungsfeedback-Tool.

Auswirkung auf die Führung

Die Rolle und die Verantwortung der disziplinaren Führungskraft ändern sich in OKR gegenüber MBO grundlegend. Denn viele klassische Aufgaben einer Führungskraft sind bei Scrum prozessimmanent: So werden operative Ziele im agilen Kontext über die User Stories des Product Owner beziehungsweise OKR abgebildet. Das Feedback findet insbesondere im Team statt, bei der Retrospektive.

Der Scrum Master stellt sicher, dass sich das Team systematisch weiterentwickelt. Dies führt dazu, dass viele bisherigen Führungsaufgaben aus dem MBO-Prozess im OKR-Prozess entfallen.

Dennoch: Das Thema „Führung“ ist nach wie vor immens wichtig, damit agile Bereiche ihre Wirkung entfalten können. Führungskräfte müssen Orientierung geben und Treiber im Veränderungsprozess von „klassisch“ zu „agil“ sein. Bei OKR sollten Führungskräfte die folgenden Rollen beherrschen:

Vom Feedbackgeber zum Sinn-Entfalter und Sinnstifter: Die Führungskraft sollte den Sinn und die damit verbundenen Ziele für die Teamaufgabe und für die Aufgabe jedes Teammitglieds vermitteln.

Talent-Entwickler und Coach: Exzellente Führungskräfte kennen die Schlüssel-Talente ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen über die Ziele hinaus fachlich und persönlich stärkenorientiert zu wachsen.

Leistungs-/Gewinn-Organisator: Exzellente Führungskräfte überprüfen mit ihrem Team laufend die eigene Effizienz.

Bewertung und Ausblick

Der Überblick über die Aspekte, die OKR auszeichnen, zeigt: Das Framework kann in agilen Einheiten gut wirken und passt hervorragend zu Scrum. Auf der anderen Seite sollte nicht vergessen werden, dass

OKR immer eine agile Ist- oder Ziel-Organisation voraussetzt. Doch es gibt nach wie vor Organisationsbereiche, in denen die Anwendung von Dreimonatszielen völlig unpassend ist. Somit bedeutet die Anwendung von OKR immer auch eine Auswahl von systemkompatiblen Organisationsbereichen und -ebenen, in denen dieser Ansatz den größten Nutzen entwickeln kann. Ein „One-fits-all“-Ansatz kann nicht empfohlen werden.

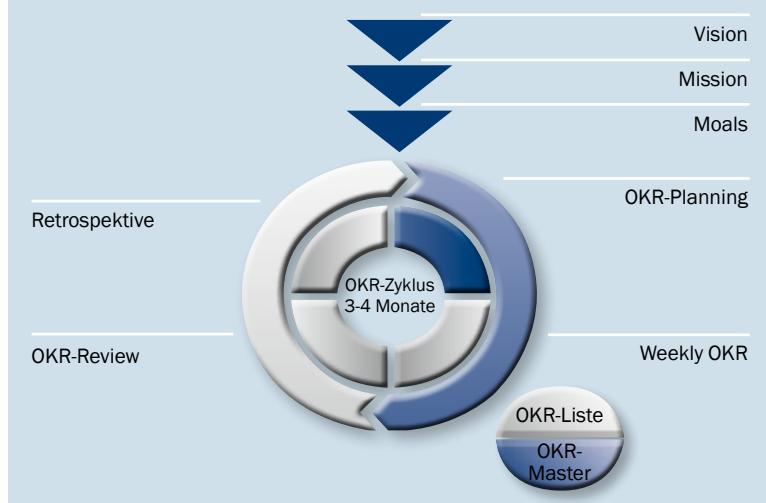
Jedes Unternehmen muss also für alle seine Organisationseinheiten prüfen, wo es sich stärker in Richtung OKR entwickeln muss und wo es bei MBO bleiben sollte (siehe Kasten „OKR oder MBO?“). Da OKR wie auch MBO unternehmensspezifisch auszugestaltende Rahmenmodelle sind, wird es auch „Mischlösungen“ geben bei den folgenden Themen:

- Zielsetzung (durch Team, Führungskraft oder beide)
- Zeitachse (drei, sechs, neun, zwölf Monate oder länger)
- Kriterien eines anspruchsvollen Ziels mit (teilweiser) Trennung von Objectives und Key Results
- radikale Transparenz der Ziele
- Beurteilungsverantwortung (Team und/oder Führungskraft)
- Zusammenspiel von „Führung“ und „Team“ im gesamten Zielfindungs-, Zielcoaching- und Bewertungsprozess.

Friedrich Fratschner ●

Der OKR-Prozess

Ablauf. Sind Vision, Mission und Moals definiert, geht es in den OKR-Zyklus – der nach drei bis vier Monaten von vorne beginnt.



Vorsprung mit Technik: Mobil lernen in der Ausbildung

PRAXIS. Die Arbeitswelt verändert sich rasant – und damit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Wissen: Wer mithalten will, muss ständig dazulernen. Der Autobauer Audi fördert das kontinuierliche Lernen seiner Mitarbeiter von Anfang an – schon in der Berufsausbildung nutzen die Auszubildenden digitale Medien, um selbstgesteuert und mobil vor Ort zu lernen. Zwei Audi-Ausbilder berichten von ihren Erfahrungen.

Das für das berufliche Handeln erforderliche Wissen unterliegt heute einer abnehmenden Halbwertzeit, die kontinuierliche Weiterbildung erforderlich macht, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu sichern. Die Kontinuität des Wissensbedarfs lässt Lernen und Arbeiten zusammenrücken: Informationen müssen granular unmittelbar dort abrufbar sein, wo sie benötigt werden: Nah am Arbeitsplatz und am Prozess der Arbeit orientiert.

Potenziale digitaler Medien ausschöpfen

Digitale Medien können an diesen Bruchstellen als Brücken fungieren, die über die Ermöglichung von Lernprozessen der Förderung und Erhaltung der beruflichen Handlungskompetenz dienen. Vor allem digitale Begleiter wie Smartphones oder Tablets sind zeit- und ortsunabhängig flexibel nutzbar, erlauben einen individuellen Zugang zu kontextrelevanten Informationen entlang des Lern- und Arbeitsprozesses und können das jeweilige Lerntempo berücksichtigen.

Über die den digitalen Medien innenwohnenden Gestaltungsmöglichkeiten sind Lerninhalte unter den Erfordernissen neuer Entwicklungen rasch anpassbar, während sie gleichzeitig über Multimedialität und interaktive Aufbereitung der dargebotenen Informationen eine höhere Anschaulichkeit erzielen können. Gleichwohl findet Lernen mit digitalen Medien nicht in Vereinzelung statt: Sie eröffnen Kommunikationsräume, die zeitlich und örtlich entgrenzte Möglichkeiten zum Austausch und zur Kollaboration bieten.

Zusammengefasst können digitale Endgeräte als Informationsquelle, Kommunikationsmedium und kognitives Werkzeug dienen. Gerade diese Bordmittel sind es auch, die eine stärkere Verzahnung formellen und informellen Lernens fördern können – indem der Lernende im zunehmenden Bewusstsein der Selbststeuerung seiner Lernprozesse Wissensbestände und Erfahrungen kontinuierlich dokumentiert, organisiert und reflektiert. Allerdings dürfen die Potenziale digitaler Medien nicht dazu verleiten, alte Medien gegen neue auszuspielen. Das Augenmerk muss vielmehr darauf liegen, wie bisherige bewährte didaktische Konzepte und Formate in der Berufsausbildung um die neuen Werkzeuge bereichert werden, sodass den Lernenden eine attraktive und motivierende Lernumgebung geboten wird, die der Entwicklung von beruflicher Handlungskompetenz auch angesichts sich rasch wandelnder Rahmenbedingungen gerecht wird.

Medienkompetenz nicht außer Acht lassen

Medienkompetenz, die in ihrer Zieldimension auf gesellschaftliche Teilhabe zielt, darf bei der Integration digitaler Medien in die Berufsausbildung als normativer Orientierungspunkt gleichwohl nicht außer Acht gelassen werden. Denn die IT- und Medienkompetenz der Fachkräfte sowie die medienpädagogische Kompetenz des Ausbildungspersonals an allen Lernorten des dualen Systems werden zu den entscheidenden Stellschrauben einer gesamtwirtschaftlichen Personal- und Or-

ganisationsentwicklung für die Arbeitswelt von morgen.

Selbstgesteuertes Lernen in der Audi-Berufsausbildung

Doch bevor im Mittelpunkt steht, in welchen Feldern mobiles Lernen mit Tablets in der Audi-Berufsausbildung zum Tragen kommt und wie Trainer und Auszubildende auf diesem Weg mitgenommen werden, kommen zunächst die Zielvorstellungen des Lernens zur Sprache. →





Maschinen verstehen. Die technischen Geräte werden in der Industrie 4.0 immer komplexer – und somit auch die Anforderungen an die Nutzer.



Mobil lernen. Audi setzt in der Berufsausbildung aufs Lernen mit digitalen Medien, die die Azubis direkt an ihrem Arbeitsplatz einsetzen können.

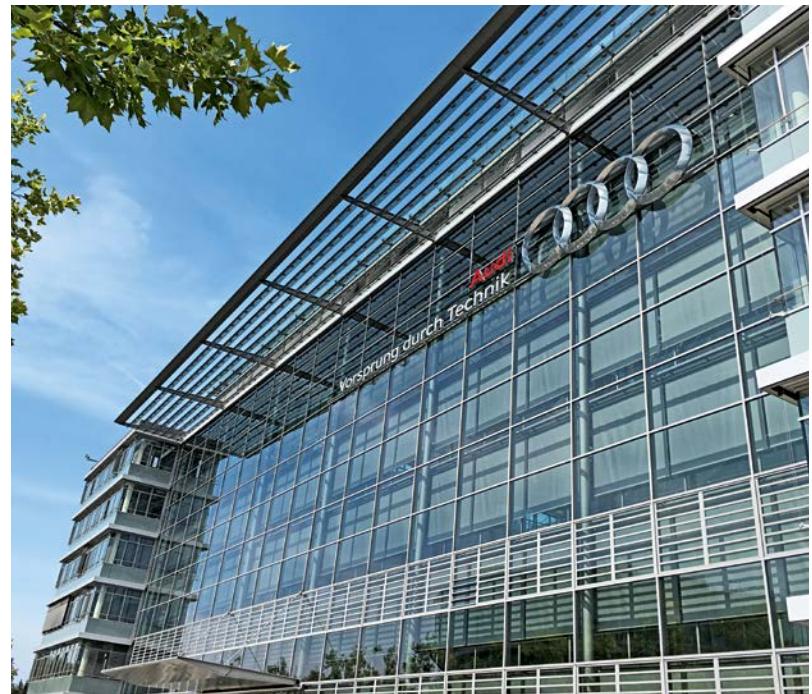


Wissen überprüfen. Die Nachwuchs-Audianer können beim mobilen Lernen nicht nur ihr Wissen erweitern, sondern dieses auch vor Ort mit interaktiven Übungen testen.

personal- und organisationsentwicklung

→ Die für die berufliche Handlungsfähigkeit erforderlichen Qualifikationen unterliegen vor dem Hintergrund moderner Arbeitszusammenhänge regelmäßigen Anpassungen und machen kontinuierliches Lernen erforderlich. Darum wurde vor knapp zehn Jahren mit dem Prinzip „S-Learn“ die Förderung der Selbststeuerungs- und Selbstlernfähigkeit der Auszubildenden stärker in die fachlichen Lernprozesse der Berufsausbildung integriert. Dabei ergänzt das Prinzip bisherige Konzepte, die bereits seit den 1990er-Jahren fester Bestandteil der betrieblichen Ausbildung sind und eigenständiges, kooperatives Lernen und Lernen im Prozess der Arbeit befördern. Dazu zählen beispielsweise wertschöpfende Ausbildungsvorgänge, bei denen die Auszubildenden im Rahmen von Kundenaufträgen für intern oder extern Verantwortung übernehmen oder in einer betrieblichen Lernstation Kompetenzen realitätsnah erwerben.

Nicht nur die Vermittlung von fachlichem Wissen und Können sind daher Kernaufgaben der Ausbildung. S-Learn als ein Baustein der Berufsausbildung hat zum Ziel, dass die Auszubildenden Lernen zu ihrer persönlichen Aufgabe machen und die Gestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung als bleibende Herausforderung begreifen. Über selbstlernförderli-



Hauptsitz. Neben der Audi-Zentrale Ingolstadt machen auch die Standorte Neckarsulm, Györ und Brüssel beim Projekt „Mobile Learning“ („M-Learn“) mit.

che Lern- und Arbeitssituationen sind die Jugendlichen dazu aufgerufen, aktiv ihre Analyse- und Problemlösefähigkeiten in Theorie und Praxis einzubringen und dabei das eigene sowie das Lernen in der Gruppe zu fördern.

Entscheidende Weichen stellen hier die selbstlernförderlichen Ausgangsbedingungen. Sie können ihre Wirkung für die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Auszubildenden entfalten, wenn die Lern- und Arbeitsaufgaben

Überblick über das Qualifizierungskonzept

Ablauf. Die Ausbilder bei Audi – intern „Trainer“ genannt – bekommen während ihrer Blended-Learning-Qualifizierung Handhabungsfertigkeiten für digitale Geräte und Gestaltungswissen mit auf den Weg. Damit können sie eigene Lerninhalte erstellen und die Azubis bei der Erstellung von Lernnuggets unterstützen.



Lessons learned

Erfahrungen. Seit 2014 sind in der Ausbildung bei Audi Tablets zum mobilen Lernen im Einsatz. Das haben die Autoren seitdem über den Einsatz digitaler Medien gelernt:

- Die Potenziale digitaler Medien dürfen nicht dazu verleiten, alte Medien gegen neue auszuspielen.
- Bewährte didaktische Konzepte müssen um die neuen Werkzeuge bereichert werden und den Lernenden eine attraktive, motivierende Lernumgebung bieten.
- Über selbstlernförderliche Lern- und Arbeitssituationen können die Jugendlichen aktiv ihre Analyse- und Problemlösefähigkeiten einbringen.
- Beim Einsatz von digitalen Medien muss beachtet werden, dass informell erworbene Kompetenzen höchst unterschiedlich ausgeprägt sein können.
- Der Einsatz der Tablets in der Berufsausbildung stellt eine Bereicherung der Ausbildungspraxis für Trainer wie Auszubildende dar.

so gestaltet sind, dass die Motivation und Bereitschaft der Auszubildenden zur Selbststeuerung steigt. Dabei spielt beispielsweise eine Rolle,

- welcher Tätigkeitsspielraum den Lernern zugestanden wird,
- inwieweit die berufliche Relevanz der Inhalte aufgezeigt werden kann oder
- inwieweit die Gliederung der Aufgabenbearbeitung nach der vollständigen Handlung möglich ist.

Daneben kommt der Begleitung durch den Trainer (der Ausbilder wird bei Audi „Trainer“ genannt) eine zentrale Bedeutung zu, indem er als Berater und Begleiter der Auszubildenden die Strukturierung und Reflexion des flexibilisierten und individualisierten Lernprozesses stützt.

M-Learn als Teil von S-Learn

Das Projekt „Mobile Learning“, kurz „M-Learn“, fügt sich nahtlos in dieses didaktische Szenario ein und kennzeichnet eine Weiterentwicklung von S-Learn. Die digitalen Endgeräte stellen in diesem Nutzungskonzept keinen Selbstzweck dar. Vielmehr war bei der Integration in die Ausbildung die Frage handlungslei-

tend, wie die Potenziale des Mediums die Bedarfe des im Mittelpunkt stehenden Lerners decken und der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz dienen können. Mit dem übergeordneten Ziel, Auszubildende auf die Digitalisierung der



AUTOREN

Susanne Husterer hat Gymnasiallehramt an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München studiert. Sie ist seit 2015 in der Audi Akademie in der Berufsausbildung und fachlichen Kompetenzentwicklung tätig. Dort unterstützt sie unter anderem das Projekt Mobile Learning und bringt das Thema „Lernen“ mit innovativen Formaten voran – etwa als Mitorganisatorin des Corporate Learning 2025 Moocathon bei Audi.

Audi AG
Auto-Union-Straße 1
85045 Ingolstadt
Tel. 0841 89980272
Mail: Susanne.Husterer@audi.de

Arbeitswelt vorzubereiten, ist es daneben nur eine konsequente Folgerung, Jugendliche als Fachkräfte von morgen nicht mit Methoden und Techniken von gestern auszubilden.

Natürlich kann seit Beginn des Projekts 2014 bis heute von einer Affinität der Zielgruppe der Auszubildenden mit digitalen Endgeräten ausgegangen werden – jugendliche Lebenswelten sind Medienwelten. Wie die Ergebnisse der neuesten JIM-Studie zeigen, sind digitale Medien fester Bestandteil des jugendlichen Alltags. Nicht nur zum Austausch mit Freunden, sondern auch zum Lernen gehören die digitalen Hilfsmittel mittlerweile selbstverständlich dazu. Hier gilt es stets an die Kompetenzen anzuknüpfen, die die Jugendlichen aus ihrem Medienhandeln gewonnen haben. Gleichwohl darf beim Einsatz von digitalen Medien in formalen Bildungsprozessen nicht außer Acht gelassen werden, dass informell erworbene Kompetenzen im Umgang mit Medien höchst unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Tablets als Lernbegleiter

Die Entscheidung für ein Endgerät, das zum mobilen Lernen in der Audi-Berufsausbildung zum Einsatz kommen sollte, →



Wolfgang Straube ist Leiter der Aus- und Weiterbildung Fertigungsprozesstechnik sowie Leiter des Projektes M. Von 2000 bis 2015 war er Leiter der Berufsausbildung der MAN Truck & Bus AG in München. Vor seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens sowie der Betriebspädagogik an der Universität Karlsruhe war der gelernte KFZ-Mechaniker und KFZ-Meister für mehrjährige Tätigkeiten in Frankreich und Äthiopien.

Audi AG
Auto-Union-Straße 1
85045 Ingolstadt
Tel. 0841 8932153
Mail: wolfgang1.straube@audi.de

personal- und organisationsentwicklung

→ fiel zugunsten von Tablets aus. Unter anderem die Größe beziehungsweise Abmessung des Geräts, die Nutzungsdauer und die für das Lernen verfügbaren Apps stellten ausschlaggebende Faktoren dar, um Tablets umfassend als Lernbegleiter nutzen zu können. Den Auszubildenden und Trainern werden diese personalisiert zur Verfügung gestellt. Die Nutzergruppe ist seit Beginn des Projekts stetig gewachsen, mittlerweile sind vier Standorte am

des Trainers während ihrer Präsenz im Bildungszentrum der Audi Akademie bearbeitet. Zur Förderung der Selbstlernkompetenz wird gleich zu Beginn jeder Lerneinheit für die Transparenz aufseiten des Lerners gesorgt, indem etwa die Lernziele, der Arbeitsauftrag, die Hilfsmittel, Meilensteine und Bewertungskriterien angegeben werden. Neben einem knappen Film zu Beginn zeigt eine Einleitung in das Thema den Unternehmensbezug

Der Mehrwert des digitalen Endgeräts kommt vor allem in der Informationsphase zur Geltung:

- über multimediale Elemente wie selbstgedrehte Videos oder Fotos können beispielsweise Arbeitsschritte veranschaulicht und vom Auszubildenden individuell nachvollzogen werden,
- zur tieferen Einarbeitung in das Thema dient das Tablet über die Internet- und Intranet-Anbindung als Medium zur Recherche von Informationen, die dann direkt auf dem I-Pad festgehalten werden können, und
- über interaktive Elemente (widgets), die in die Lerneinheiten eingebettet sind, kann der Auszubildende direkt seinen Lernfortschritt überprüfen, etwa anhand von Drag-and-Drop- oder Single-Choice-Aufgaben, die ihm eine unmittelbare Rückmeldung ermöglichen (siehe Screenshot auf Seite 35).

In der Planungs- und Durchführungsphase können die Tablets beispielsweise über das papierlose Abrufen von Arbeitsplänen das Lernen im Prozess der Arbeit unterstützen und Hinweise, etwa zur erforderlichen Rücksprache mit dem Trainer, geben.

Neben den Lerninhalten kommen sogenannte Lernnuggets zum Einsatz. So wird der Content bezeichnet, der von den Auszubildenden mithilfe der auf dem Tablet verfügbaren Apps erstellt wird.

„Das Tablet erleichtert nicht nur das Lernen, sondern auch die Kollaboration mit den Kollegen.“

Projekt beteiligt: Ingolstadt, Neckarsulm, Györ und Brüssel. Aus dem Portfolio, das für den Einsatz der Tablets vorgesehen ist – wie etwa das Schreiben des Tätigkeitsnachweises über das I-Pad – soll an dieser Stelle eines der Nutzungsfelder im Zentrum stehen, anhand dessen aufgezeigt werden kann, wie die Tablets in ein breites Lernarrangement eingebettet sind: die Erstellung von Lerninhalten.

Sie widmen sich jeweils einem Thema der Berufsausbildung, in enger Verbindung von Theorie und Praxis. Im Sinne der Handlungsorientierung sind die Lerneinheiten entlang der vollständigen Handlung aufgebaut und werden von den Auszubildenden unter Begleitung

und die Berufsrelevanz auf. Daneben enthält jede Lerneinheit wiederkehrende Symbole, aus denen die in jedem Arbeitsschritt erforderliche Handlung klar ersichtlich ist.

Lerneinheiten enthalten Aufgaben oder Problemstellungen, die in Einzel- oder Gruppenarbeit erledigt werden können. Die Bearbeitung erfolgt dabei oft in einem mehrstufigen Verfahren. Zunächst arbeitet sich der Auszubildende allein in die Inhalte ein, gleicht seine Lösungsideen anschließend mit einem Kollegen ab, bevor abschließend in der Gruppe mit dem Trainer die Erkenntnisse besprochen und die Ergebnisse (auf dem I-Pad) festgehalten werden.



Ausbildungsstart 2017. An ihrem ersten Arbeitstag haben sich die Azubi-Neulinge bei Audi in Ingolstadt dieses Jahr zum Gruppenfoto mit Autos versammelt. Seit diesem Tag eins gehört für sie mobiles Lernen zur Ausbildung.



Quelle. Der Beitrag stammt aus dem Band „HR-Trends 2018“, der gerade erschienen ist (Herausgeber: Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann, Haufe, Freiburg 2017, 99 Euro). Bis 2017 erschien der Band jährlich unter dem Titel „Personalentwicklung“.

Diese dienen ihnen zum Lernen oder stellen im Sinne des Performance Supports Arbeitshilfen dar, die sie auch zu einem späteren Zeitpunkt in der Praxis wieder verwenden können. Der Form der Darstellung sind hier kaum Grenzen gesetzt: Ein Lernnugget kann ein Video, ein selbst erstelltes Buch mit Ton- und Bildaufnahmen, eine Präsentation et cetera sein. Die Vielfalt der Werkzeuge innerhalb der Apps ermöglicht dabei eine anschauliche und strukturierte Aufbereitung. Das Tablet erleichtert hier auch die Kollaboration mit Kollegen. Digitale Inhalte können mit anderen Auszubildenden schnell ausgetauscht und zu gemeinsamen Ergebnissen verdichtet werden, die – an einem Ort

Screenshot. Auf Mobilgeräten können die Azubis bei Audi ihre Lerneinheiten – hier eine Übung zum Thema „Körnen“ – mit interaktiven Elementen bearbeiten.

abgelegt – die Nachhaltigkeit des Tablets als Lernbegleiter befördern.

Qualifizierung der Trainer

Doch wie nimmt man die Trainer auf diesem Weg mit? Bewährt hat sich ein Qualifizierungskonzept, das die Trainer bedarfsgerecht und praxisnah in die Thematik mobiles Lernen einführt (siehe Abbildung „Überblick über das Qualifizierungskonzept“ auf Seite 32). Eingebettet in ein Blended-Learning-Szenario erlernen die Teilnehmer neben basalen Handhabungsfertigkeiten, wie die Bedienung des Tablets und des Macbooks, auch Gestaltungswissen, das es

ihnen erlaubt, eigene Lerninhalte zu erstellen sowie im Nachgang den Auszubildenden bei der Erstellung von Lernnuggets Orientierung und Unterstützung zu geben. Die Online-Phase berücksichtigt das Vorwissen der Teilnehmer, da sie je nach Eingangsvoraussetzung auf Tutorials in unterschiedlicher Intensität zurückgreifen können. Hier – wie im Verlauf der weiteren Module – werden Input-Phasen durch kurze Übungssequenzen abgelöst, die den Transfer des Gehörten und Gesehnen in die Praxis vertiefen.

Mit dem Durchlaufen der Qualifizierungsmodulare ist ein wichtiger Grundstein gelegt, um das kompetente Medienhandeln der Trainer zu unterstützen. Kontinuität erfährt diese Begleitung durch eine Community im Intranet, in der einzelne Themen über Tutorials und Blogeinträge vertieft oder Fragen gestellt werden können. Der persönliche Austausch zwischen internen Ansprechpartnern und Trainern bleibt daneben ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags.

Bereicherung der Ausbildung

Nach mehreren Jahren in diesem Projekt zeigt die Erfahrung, dass der Einsatz der Tablets in der Berufsausbildung eine Bereicherung der Ausbildungspraxis darstellt, für Trainer wie für Auszubildende. Das mobile Lernen wird sich auch in Zukunft kontinuierlich weiterentwickeln, entlang technologischer Neuerungen und unter Berücksichtigung des sinnvoll gestalteten Medieneinsatzes.

Susanne Husterer, Wolfgang Straube ●



Ausbildungsstart 2016. Auch frühere Azubi-Jahrgänge (hier der von 2016) haben bei Audi schon mobil gelernt: Das Projekt „M-Learn“ besteht seit 2014.

Stärken-Management: Jedem sein passendes Spielfeld

PERSONAENTWICKLUNG. In vielen Unternehmen ist aufgrund der massiven Veränderungen und der geringen Planbarkeit ein zentral gesteuertes Talentmanagement heute kaum noch möglich. Stattdessen gelte es, die Mitarbeiter vor Ort beim Entdecken, Entwickeln und gezielten Nutzen ihrer Stärken zu unterstützen, fordert der Autor dieses Grundsatzartikels.

„Unsere Mitarbeiter müssen mehr Eigeninitiative entfalten und mehr Eigenverantwortung zeigen“, solche Aussagen hört man immer häufiger aus den Chefetagen. Denn in vielen Unternehmen ist der Veränderungsbedarf so groß, dass er top-down weder erfasst noch befriedigt werden kann – schon gar nicht in der erforderlichen kurzen Zeit. Also müssen die Mitarbeiter auf der sogenannten operativen Ebene aktiv werden. Das können sie (zumindest theoretisch) auch, denn im Betriebsalltag registrieren sie viel früher als ihre Vorgesetzten auf den Top-Ebenen, wenn Sand im Getriebe des Unternehmens ist.

Doch wann ergreifen Mitarbeiter die Initiative? Wann übernehmen sie bereitwillig mehr Verantwortung? Selbstverständlich müssen dafür zuerst die Rahmenbedingungen gegeben sein. So sollte im Unternehmen zum Beispiel eine Struktur bestehen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, im Rahmen ihres Aufgabengebiets eigenständig Entscheidungen zu treffen. Außerdem sollte eine Kultur existieren, in der Mitarbeiter, wenn sie bei ihrer Arbeit begründet neue Wege gehen, nicht befürchten müssen, bei einem Scheitern am Pranger zu stehen. Im Betriebsalltag stellt man immer wieder fest, dass sich Mitarbeiter – selbst wenn die genannten Rahmenbedingungen gegeben sind – beim Wahrnehmen bestimmter Aufgaben völlig unterschiedlich verhalten. Während manche Mitarbeiter die ihnen gewährten Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume begeistert nutzen und zur Höchstform auflaufen, dümpeln andere weiter so vor sich hin und machen ihren „Job“ – mehr



Sportmetapher. Aus einem Fußballer kann man keinen Boxer machen. Jeder lebt unterschiedliche Stärken aus und braucht sein eigenes Spielfeld.

schlecht als recht – nach dem gewohnten Schema F. Und wenn man sie zum Beispiel als Führungskraft darauf anspricht, warum sie sich in einer Situation so und nicht anders verhalten haben? Dann erwidern sie „Das hat mir keiner gesagt“ oder „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ statt kurz nachzudenken und dann beispielsweise zu erwidern: „Da hätte ich vermutlich anders reagieren sollen. Ich lerne daraus.“

Doch warum reagieren die Menschen so verschieden in ein und derselben Situation? Selbstverständlich gibt es unterschiedliche Persönlichkeiten und manche

Menschen scheinen zu träge zu sein, um sich überhaupt aufzuraffen. Doch dies ist eher die Ausnahme. Viel entscheidender ist: Wir alle haben unterschiedliche Talente und Stärken.

Ein allgemein bekanntes Sprichwort lautet: „Aus einem Ackergaul kann man kein Rennpferd machen“. Ebenso gilt umgekehrt: „Aus einem Rennpferd kann man keinen Ackergaul machen.“ Ähnliches gilt für Menschen. Auch sie haben aufgrund ihrer persönlichen Disposition verschiedene Talente und aufgrund ihrer Sozialisation unterschiedliche Stärken. Deshalb begeistern sie sich für unter-

schiedliche Aufgaben. Während der eine beispielsweise zu Topform aufläuft, wenn er alleine für sich, im stillen Kämmerchen eine komplexe Aufgabe lösen kann, blüht der andere auf, wenn er sich bei seiner Arbeit mit möglichst vielen Menschen austauschen und neue Ideen entwickeln kann.

Psychologen und HR-Experten nennen Personen, die bei einer Tätigkeit regelrecht aufblühen, „intrinsisch motiviert“. Das heißt, sie brauchen keinen Antrieb von außen. Auch wie viel Anerkennung sie – monetär oder ideell – im Erfolgsfall bekommen, ist ihnen zumindest beim Erfüllen der Aufgabe „egal“. Denn die Aufgabe selbst reizt sie und macht ihnen Freude. Solch intrinsisch motivierte Mitarbeiter brauchen Unternehmen künftig in der von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt verstärkt, wenn sie erfolgreich sein wollen. Doch wie können Unternehmen diese Mitarbeiter gewinnen – in einem

Arbeitsmarkt, der heute schon geprägt ist durch einen Mangel an qualifizierten und motivierten Fach- und Führungskräften? Die klassische Antwort auf diese Frage lautet: Wir müssen als Unternehmen ein gezieltes Talent Management betreiben – also durch ein entsprechendes Recruiting und eine strategisch orientierte Personalentwicklung dafür sorgen, dass wir auch noch in drei, fünf oder gar zehn Jahren die Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen haben.

Wo Talentmanagement an seine Grenzen stößt

Ein solches Talentmanagement hat auch heute noch seine Berechtigung, es stößt jedoch in einer Unternehmenswelt, in der sich Strategien und Planungen immer schneller ändern, zunehmend an seine Grenzen. Heute wissen die Unternehmen meist noch nicht, wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder zehn Jahren brauchen

und über welche Kompetenzen diese dann verfügen müssen. Deshalb wird in Personalerkreisen seit Jahren unter dem Stichwort „Employability“, sprich Beschäftigungsfähigkeit, darüber diskutiert, dass

- sich die Verantwortung für die Personal- und Kompetenzentwicklung zunehmend auf die operative Ebene verlagern sollte
- sich die Mitarbeiter eigeninitiativ weiterentwickeln sollten und neue Kompetenzen aneignen müssen.

Doch wie können Mitarbeiter zu solchen Selbstentwicklern werden? Indem sie mal dieses Seminar besuchen und mal jenen Online-Kurs absolvieren – je nach Lust und Laune sowie aktueller Mode? Das wäre wenig zielführend. Der einzige gangbare Weg ist, dass sich die Mitarbeiter – mit oder ohne Unterstützung ihres Arbeitgebers oder ihrer Führungskräfte – ihrer Talente und Stärken bewusst werden und diese dann gezielt entwickeln →

Die eigenen Stärken ermitteln

Stichwort. Was sind meine Stärken? Auf welche Fähigkeiten und Fertigkeiten von mir kann ich bauen?

Das fragen sich viele Frauen und Männer – sei es bei der Berufswahl oder wenn sie ihren weiteren beruflichen Lebensweg planen möchten. Folgende Fragen helfen Ihnen, Ihre Stärken zu ermitteln.

1 Was geht Ihnen leicht von der Hand?

Welche Aufgaben/Aktivitäten erledigen Sie sozusagen spielerisch, ohne groß darüber nachzudenken? Bei welchen können Sie brillieren?

2 Was motiviert Sie und gibt Ihnen Energie?

Welche Aufgaben ziehen Sie fast „magisch“ an? Was machen Sie mit Freude? Was würden Sie gerne häufiger tun?

3 Wo erzielen Sie gute Ergebnisse?

Bei welchen Tätigkeiten erzielen Sie überraschend gute Resultate – manchmal scheinbar ohne Anstrengung?

4 Wann fühlen Sie sich „echt“?

Bei welchen Aktivitäten haben Sie das Gefühl, ganz Sie selbst zu sein?

5 Was lernen Sie schnell?

Welche Sachverhalte/Themen verstehen Sie sehr schnell und was lernten Sie bislang ohne große Anstrengung?

6 Worauf konzentrieren Sie sich besonders?

Welche Themen verfolgen Sie aufmerksam? Was finden Sie spannend?

7 Was konnten Sie schon als Kind sehr gut?

Was haben Sie schon in Ihrer Kindheit gern oder oft getan? An welche Erlebnisse von früher erinnern Sie sich besonders gern?

8 Wann ist Begeisterung in Ihrer Stimme?

Wofür können Sie sich begeistern? Wann ist Ihre Stimme voller Leidenschaft?

9 Wann verwenden Sie solche Worte wie „super“ und „toll“?

In welchen Situationen, bei welchen Ereignissen im Berufsleben oder in privaten Bereichen verwenden Sie solche Formulierungen wie „Am liebsten würde ich jetzt ...“ und „Es wäre toll, wenn ...“ oder „Das Größte wäre es, wenn ich einmal so etwas wie ... erleben könnte!“?

10 Welche Aufgaben erledigen Sie sofort?

Welche Aufgaben tragen Sie oft nicht in Ihren Terminkalender ein, weil Sie diese sofort erledigen? Bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie häufig die Zeit und wundern sich selbst, wie spät es geworden ist? Wann haben Sie das Gefühl, dass es Herausforderungen gibt, die Sie gerne meistern?

Frank Rebmann ●

personal- und organisationsentwicklung

→ beziehungsweise ausbauen. Talente hat jeder Mensch – doch bei manchen sind sie wie im biblischen Gleichnis von den anvertrauten Talenten vergraben. Das heißt, sie werden nicht aktiv genutzt – also tragen sie auch keine Früchte. Die meisten Talente erkennt man daran, dass Menschen eine Tätigkeit relativ leicht von der Hand gehen und ihnen zudem Spaß bereitet, weshalb auch die Resultate überdurchschnittlich sind.

Ähnlich wie dies bei jungen Sport-Talenten der Fall ist, die auch ohne ein gezieltes Training in einer Sportart deutlich bessere Leistungen als die Allermeisten ihrer Altersgenossen erbringen. Ein Talent ist

jedoch noch keine Stärke. Zu einer Stärke wird ein Talent erst durch systematisches Training und Erfahrung – weshalb sich mit der Zeit auch immer bessere Ergebnisse einstellen, was wiederum die intrinsische Motivation erhöht.

Den Stärkencode knacken

In diesem Entwicklungsprozess sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen – zum Beispiel, indem sie mittels Tests oder durch eine gemeinsame Reflexion ihrer Arbeit deren Bewusstsein dafür schärfen, wo ihre Talente und Stärken liegen, und sie dann dabei unterstützen,

aus Talenten Stärken zu entwickeln und bereits vorhandene Stärken auszubauen. Generell lassen sich bei den Stärken fünf Dimensionen unterscheiden. Neben analytischen gibt es entdeckende, praktische, kooperative und stabilisierende Stärken. Und abhängig davon, wie stark diese bei Menschen ausgeprägt sind, fallen ihnen gewisse Aufgaben und Tätigkeiten leichter oder schwerer. Sinnvoll ist es bei der Personalentwicklung zunächst, Mitarbeiter dazu zu animieren, alleine oder mit professioneller Unterstützung ein Stärkenprofil von sich zu erstellen, das zeigt, in welchen Bereichen ihre Stärken und noch ungenutzten Talente liegen. Danach

Sechs Tipps, um die eigenen Stärken zu entfalten

Ratgeber. Um seine Stärken ausbauen zu können, muss man sie erst einmal kennen. Das Vier-Quadranten-Schema auf der gegenüberliegenden Seite hilft weiter. Danach macht es Sinn, die erkannten Stärken gezielt zu trainieren. Das Feedback von Kollegen oder Mentoren hilft.

1 Identifizieren Sie Ihre wahren Stärken.

Stärken werden oft mit einem erlernten Können verwechselt. Wenn wir in etwas gut sind, es uns aber Kraft kostet, dann handelt es sich hierbei nicht um eine Stärke. Stärken zeichnen sich auch dadurch aus, dass wir die betreffenden Tätigkeiten gerne ausüben. Das heißt, wir sind intrinsisch motiviert. Achten Sie beim Ermitteln Ihrer Stärken hierauf.

2 Entdecken Sie die Grenzen Ihrer Stärken.

Fragen Sie sich danach, welche Stärken Sie noch häufiger nutzen könnten, um mit weniger Anstrengung noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Doch Vorsicht: Übertreiben Sie den Einsatz Ihrer Stärken nicht. Sonst werden heraus schnell Schwächen.

3 Bitten Sie andere Menschen um Feedback.

Fragen Sie Menschen in Ihrem Umfeld, welche Stärken Sie wann häufiger einsetzen könnten. Denn uns selbst fehlt oft der Blick hierfür. Ermutern Sie zudem zum Beispiel Kollegen dazu, Sie darauf hinzuweisen, wenn Sie zu stark auf gewisse Stärken bauen, damit Sie die nötige Balance wahren.

4 Verbinden Sie Ihre Ziele mit Ihren Stärken.

Angenommen, Sie haben für sich oder Ihr Business bereits Ziele definiert. Dann sollten Sie sich fragen, wie Sie Ihre Stärken nutzen können, um diese zu erreichen. Angenommen nun, Sie setzen sich neue Ziele. Dann sollten Sie prü-

fen, ob diese Ihren Stärken entsprechen. Denn nur dann können Sie Höchstleistungen erbringen.

5 Bauen Sie selten genutzte Stärken weiter aus.

Manche Stärken nutzen wir eher selten. Hier liegt unser größtes Entwicklungspotenzial. Ermitteln Sie, welche Stärken Sie wann häufiger nutzen könnten. Und erinnern Sie sich immer wieder daran, dass Sie auch über diese Stärken verfügen. Sonst verfallen Sie in Ihre gewohnten Verhaltensmuster.

6 Kompensieren Sie Ihre Schwächen clever.

Akzeptieren Sie Ihre Schwächen: Sie müssen nicht alles können. Seien Sie ehrlich zu sich und überlegen Sie sich auch, für welche Tätigkeiten Sie eher nicht geeignet sind. Dadurch vermeiden Sie Stress.

Folgendes können Sie tun, um Schwächen auszugleichen: Definieren Sie Ihr Aufgabengebiet neu. Das kann zum Beispiel geschehen, indem Sie gewisse Aufgaben delegieren oder im Team eine neue Aufgabenverteilung vornehmen. Und: Nutzen Sie Stärken zum Kompensieren von Schwächen. Ein Beispiel. Angenommen, Sie übernehmen in Meetings ungern die Gesprächsführung, dann können Sie stattdessen beispielsweise Ihre Stärke, gut analysieren und weiterführende Fragen stellen zu können, nutzen, um Ihre Kompetenz einzubringen.

Frank Rebmann ●

Überblick mit der „Stärken-Map“

Analyse. Beim Versuch, mehr Klarheit über sich selbst zu gewinnen, hilft eine Stärken-Map mit vier Feldern.

kann in einem zweiten Schritt beispielsweise im Dialog mit der Führungskraft oder einem Coach ermittelt werden, inwieweit es sich bei den identifizierten Stärken um bereits genutzte oder noch ungenutzte Stärken handelt und ob der Mitarbeiter beim Wahrnehmen gewisser Tätigkeiten bestimmte Stärken eventuell übertreibt, sodass hieraus Schwächen werden.

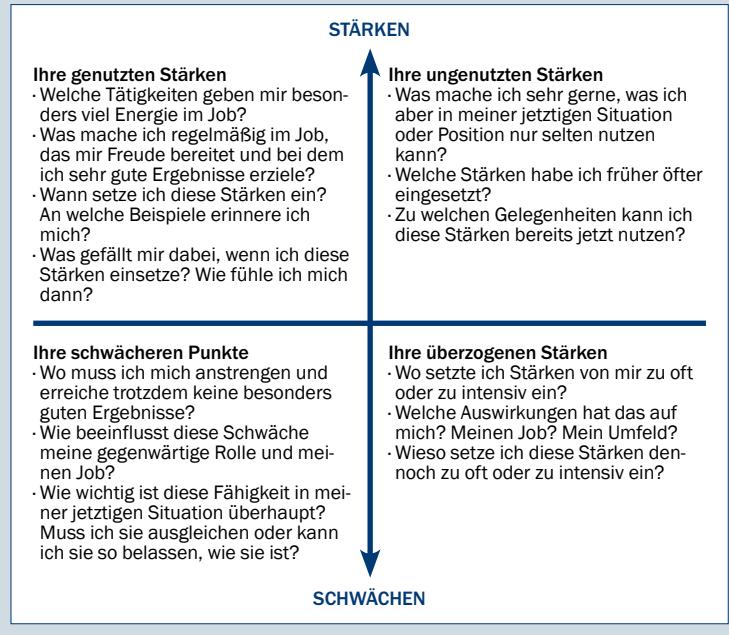
Hierauf aufbauend kann dann erneut im Dialog mit dem Mitarbeiter ermittelt werden, welche Aufgaben er verstärkt übernehmen sollte, damit er seine Stärken noch besser oder umfassender nutzen kann; außerdem können mit ihm Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden, was er tun kann, damit sich seine noch ungenutzten Talente zu Stärken entwickeln und seine Stärken weiter gefestigt werden. Eine Personaleinsatzplanung, die sich an den Stärken der Mitarbeiter orientiert, hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben intrinsisch motiviert sind, da sie ihnen leicht von der Hand gehen und sie dabei überdurchschnittlich erfolgreich sind; und weil ihnen diese Erfolgserlebnisse – insbesondere, wenn sie zudem ein positives Feedback erhalten – Befriedigung bereiten, fragen sich die Mitarbeiter nahezu automatisch, wie sie die betreffende Aufgabe künftig noch besser machen können. Sie zeigen also die gewünschte Eigeninitiative und -verantwortung.

Aus Mitarbeitern werden Selbstmanager

Ähnlich verhält es sich bei der Personal- und Kompetenzentwicklung. Wenn Mitarbeiter ihre Stärken und Talente kennen, sind sie in der Lage, sich eigenständig zu überlegen,

- was sie tun können, damit aus ihren noch ungenutzten Talenten Stärken werden und
 - in welchen Aufgabenfeldern sie ihre Stärken noch (besser) nutzen können.
- Das heißt, sie können für sich einen Entwicklungsplan entwerfen und danach beispielsweise das Gespräch mit ihrer Führungskraft darüber suchen,
- inwieweit dieser persönliche Entwicklungsplan in ihrem Unternehmen be-

Quelle: www.staerkentrainer.de



ziehungsweise aktuellen Arbeitsfeld realisierbar ist und

- welche Unterstützung ihnen die Führungskraft beziehungsweise das Unternehmen bei dessen Realisierung bieten kann.

Das heißt, die Verantwortung für die Entwicklung des Mitarbeiters liegt anders als beim klassischen Talent Management nicht in den Händen einer fernen Personalentwicklungsabteilung, sondern sie ist und bleibt in der Selbstverantwortung des

Mitarbeiters. Und die Personalentwicklung sowie die unmittelbaren Vorgesetzten haben hierbei nur eine unterstützende Funktion. Ein solcher Paradigmenwechsel bei der Personal- und Kompetenzentwicklung ist in vielen modernen Unternehmen nötig, denn in ihnen können die Personalabteilungen – unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und (beruflichen) Biografien der Mitarbeiter – immer schwerer erfassen, was die Mitarbeiter für ihre weitere Entwicklung brauchen. Und schon gar nicht kann der Bedarf mit zentral konzipierten Entwicklungsmaßnahmen befriedigt werden. Dafür ist der Entwicklungsbedarf individuell zu verschiedenen.

Entsprechendes gilt für die Führungskräfte. Auch sie können meist nur bedingt einschätzen, welche Förderung Spezialisten brauchen, um entweder noch mehr oder künftig die gewünschte Wirkung zu entfalten. Deshalb können sie im Prozess der Kompetenzentwicklung letztlich nur unterstützend agieren. Die zentrale Verantwortung hierfür muss beim Mitarbeiter bleiben. Deshalb ist ein Schwenk von einem eher zentral organisierten Talentmanagement hin zu einem individuellen Stärkenmanagement vor Ort sinnvoll, das die Mitarbeiter einerseits in die Pflicht nimmt und ihnen andererseits die nötigen Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

Frank Rebmann ●



AUTOR

Frank Rebmann arbeitet als Trainer, Berater und Coach und gilt als Experte für das

Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“. Der zertifizierte Trainer und systemische Coach verfügt über 16 Jahre Erfahrung als Führungskraft und 20 Jahre Erfahrung als Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen.

Frank Rebmann, Stärkentrainer
Stresemannstr. 7, 70192 Stuttgart
Tel. +49711 91401156
www.staerkentrainer.de

Die Zukunft der Präsenztrainings

SEMINARGESTALTUNG. Was früher Science Fiction war, ist längst Alltag geworden: Tablets und Smartphones werden ins Seminar mitgebracht, die E-Learning-Branche booms, Lern-Apps und Webinare werden überall kostenlos angeboten und Konzerne leisten sich ganze Blended-Learning-Abteilungen. Wie sehen unter diesen Umständen die Präsenztrainings der Zukunft aus?

Bisher konnten sich viele Unternehmen und Organisationen 2- bis 3-tägige Präsenztrainings leisten. Man hat sich Zeit und Ruhe genommen, spektakuläre Tagungsorte ausgewählt, Klausuren in Klöster und Teamtrainings in Hoch- oder Niedrigseilgärten verlegt. Ein Blick in „durchschnittliche Seminarräume“: Der obligatorische Stuhlkreis, das rotflammende Willkommens-Herz auf dem Flipchart, ein Beamer, der auf einem kleinen Sideboard inmitten des Stuhlkreises steht, ein Moderatorenkoffer und andere Utensilien stehen bereit. Oft hat der Trai-

ner noch ein Poster von seinem Institut aufgehängt, damit alle sogleich wissen, wer hier der Experte ist.

Wer als Teilnehmender solch einen Tagungsraum betritt, ahnt meistens schon, was kommen wird: Eine langatmige Begrüßung und Vorstellung des Trainers, dann die Erwartungsabfrage, die sich gerade bei angeordneten Schulungen selbst ad absurdum führt. Wer hat schon positive Erwartungen, wenn man „lieber bei der Arbeit“ als im Training wäre. Und das – dieser kleine Einschub sei erlaubt – oft auch zu Recht! Denn so manches Training ist überflüssig, die Inhalte wurden schon mehrfach geschult, die Trainings sind zu lang, zu theoretisch und entsprechen zu wenig einer modernen Didaktik. Langeweile steht häufig auf der Tagesordnung – nur traut sich das niemand zu sagen. Ist es zum Einschlafen bei all den Folien, die vorne gezeigt werden, den Moderationskarten, die angepinnt werden, dann lädt der Trainer zu ein paar Spielen ein. Diese passen jedoch oft nicht zum Thema und beziehen sich nur im Glückssfall auf die Lernziele und Inhalte.

Digitalisierung hilft

Das sind sarkastische Worte, doch seien wir einmal ehrlich: In der Digitalisierung steckt eine gewaltige Chance, dass Trainer in Zukunft richtig spannende Trainings anbieten. Die vielfältigen digitalen Lern- und Lehrangebote können helfen, überflüssige Trainingsinhalte einzuspa-



Foto: Pichler

AUTORIN

Barbara Messer ist seit mehr als 20 Jahren unterwegs als Trainerin, Rednerin, Coach und Schriftstellerin. In Sachen Seminar-Konzeption gilt sie als Visionärin, die verblüffende, bodenständige Lösungsansätze entwickelt – weit ab vom Mainstream und meist in „anti-digitalen“ Settings. Im Februar 2016 erschien im Beltz-Verlag ihr Buch „Inhalte merkwürdig vermitteln: 56 Methoden, die den Merkfaktor erhöhen“.

Barbara Messer
Gänsefußweg 17
30890 Barsinghausen
www.barbaramesser.de

ren. Auch individuelle, kleine Wiederholungen und Auffrischungen können online effektiver durchgeführt werden. Der Trainer hat mehr Zeit, Seminare, Trainings und Workshops in einer neuen Güte und Effizienz durchzuführen. Weglassen könnten Trainer:

• **Erwartungsabfragen und Vorstellungsrunden.** Stattdessen sollten sie für ein unmittelbares Miteinander-ins-Tun-Kommen sorgen. Es geht um gemeinsame Aktionen, um eine kleine aktive Runde. Meist reicht es, den Namen der anderen zu kennen. Im gemeinsamen Tun lernt man sich viel schneller und besser kennen als in der Vorstellungsrunde.

• **Naive Fragerunden.** Fragen wie „Wer hat schon mal ...“ sollen den Wissensstand der Teilnehmer zutage fördern. Er wird am Flipchart festgehalten und dann am Ende vom Trainer mit seinem Wissen ergänzt. Stattdessen gleich mit einem spannenden „Mind Opener“ oder dem ersten Teil der Inhaltspräsentation beginnen. Der Trainer muss

Aktionsfläche Training



Barbara Messer. Auf der „Zukunft Personal 2017“ zog sie die Zuhörer mit dem Thema „Revolution of Training – zeitgemäße Trainingskunst“ an.

Fotos: Pichler

etwas „vorlegen“. Er muss „etwas zeigen und Lust auf das Thema machen“.

- **Spiele, die keinen Sinn machen.** Das Gehirn strebt von sich aus nach Sinn und wertebasiertem Handeln. Werden Erwachsene zu Spielen aufgefordert, braucht es ein Warum! Spiele sind sinnvoll, aber sie sollten lernzielbezogen eingesetzt werden.
- **Energizer, die die Müdigkeit vertreiben.** Sogenannte Energizer-Übungen sind immer noch als Erfrischung nach langen Phasen des Zuhörens verbreitet. Ein Trainer sollte den Spieß umdrehen: Er konzipiert Trainings so, dass Energizer gar nicht nötig sind. Stattdessen gibt es Spannung, ereignisreiches Erleben und Überraschungen „am laufenden Band“. Ebenso wie sinnvolle und inhaltsbezogene Aufgabenstellungen für Gruppenarbeiten.
- **Moderationskartenschlachten.** Es werden in der Regel viel zu viele bunte Moderationskarten an Pinnwände gehetet. Allein durch die Menge wirkt das ermüdend. Auch die Ergebnisse von

Gruppenarbeiten werden oft mittels Flipchart oder Pinwand vorgestellt – meist langwierig und methodenbedingt langweilig. Auch hier gibt es knackige Alternativen: Wenn Trainer selbst zum Beispiel einen Teil ihres inhaltlichen Inputs mittels „TV-Show“, „der Rede“ oder anderer kreativer und „merkwürdiger“ Methoden vorstellen, dann können die Teilnehmergruppen diesem Vorbild folgen und mittels dieser oder auch anderer Methoden (auf der Basis von Infotainment oder Storytelling) Arbeitsergebnisse präsentieren. Die vorherige Präsentation durch den Trainer hat sie ermutigt.

- **Feedback-Bögen.** Die berühmten Feedback-Bögen, die nach Stimmung im Seminar, nach erfüllten Erwartungen und nach einer Einschätzung der Fachkompetenz des Trainers fragen, sind überflüssig. Damit lässt sich keinesfalls erkennen, inwieweit das Training tatsächlich auf das Verhalten, die Fähigkeiten, die Glaubenssätze der Teilnehmer Einfluss hat oder hatte.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass tief gehende und attraktive Alternativen und Veränderungen sehr wohl möglich sind. Sie sind oft leichter als gedacht. Langatmige „Trainings von der Stange“ können wir uns nicht mehr leisten. Zum einen bringt die Digitalisierung neue Anforderungen an Präsenzseminare mit sich, zum anderen fordert die aktuelle Hirnforschung mit ihren Kernaussagen zur Neurodidaktik neue Seminare und Trainings. Trainings müssen tatsächlich die tiefen Hirnstrukturen der Teilnehmer erreichen, sonst bleibt das Geschehen oberflächlich und wird nicht erinnert.

Synapsen durchrütteln

Künftige Präsenztrainings werden sich wohl überwiegend im weiten Feld der Persönlichkeitsentwicklung bewegen. Da geht es um neue Glaubenssätze, neue Einstellungen und Haltungen und auch um neues Verhalten. Um hier neue Gedankenautobahnen zu bauen, also Neuronoplastizität zu fördern, braucht es eine →

training und coaching

→ emotionale und synaptische Durchrütte lung, sodass neue Nervenverbindungen, neue Gedankenstränge entstehen können.

Neben der Lebendigkeit und erfahrbarer Multisensorik können Seminare, Meetings und Trainings auch der Idee einer größeren Inszenierung folgen. Der Inhalt wird quasi in eine Geschichte (Storytelling live und dreidimensional) eingebettet. Er ist von Anfang bis Ende erlebbar und wird durch den Rahmen der Inszenierung gehalten und getragen. Die Übung der „Marktplatz“ steht (als Beispiel für viele Möglichkeiten) für diese moderne Art des Lehrens und Lernens.

Der „Marktplatz“ läuft nach folgendem Schema ab:

- Der Trainer stellt einen bestimmten Inhalt multisensorisch und metaphorisch an einem „Marktstand“ vor. Alles ist haptisch, anfassbar und bedeutsam.
- Im zweiten Schritt sind die Teilnehmer an der Reihe. Ihre Ergebnisse aus Kleingruppen werden nun an diversen Marktständen interaktiv aufbereitet.

Anmerkung: Der „Marktplatz“ kann ein einfacher Wochenmarkt sein. Aber auch historische Märkte oder orientalische Bäsare bieten einen inspirierenden Rahmen. Eine Alternative ist die „Messe“: Das gesamte Thema wird als Messestand oder Messehalle inszeniert. Das ähnelt dem Marktplatz, da es in einer Messehalle diverse „Showrooms“ gibt.

Eine weitere Übung, um Trainingsinhalte aufzubereiten, ist eine Übung, die „Inszenierung“ heißt. Die „Inszenierung“ kann als Basis-Element eines Trainings betrachtet werden. Sie hat folgenden Ablauf:

- Das Thema wird festgelegt (hier: „Generationenkonflikt am Arbeitsplatz“).
- Der Trainer zeigt als Auftakt eine Szene. Er agiert selbst! Er sitzt als Führungskraft am Schreibtisch, blättert enttäuscht und voller Reue den Stapel an Bewerbungen durch, die eingetroffen sind. Er spricht vor sich hin, wirkt niedergeschlagen und traurig. Dann spricht er lauter, bereut, dass er seine beste Mitarbeiterin verloren hat. Sie war sehr jung, sehr kompetent, lieferte wertvolle Impulse. Aber sie war es leid, von ihm zu hören, dass er sie korrigierte, wenn sie Energydrinks trank. Eine väterliche, fürsorgliche At-

tüde. Diese Szene geht unter die Haut, macht betroffen und weckt starke Emotionen. Die Zuhörer zeigen Interesse, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Solche hochwertigen Einstiege in ein Thema gehören an den Anfang. Nach spätestens 15 Minuten sollte mit solch einer intensiven Intervention in das Training eingestiegen werden. Alle im Raum spüren bei solch einem Einstieg, dass die Trainerin oder der Trainer sich

ihr liegt der Trainer mit allen Teilnehmern auf dem Boden und bespricht auf eine bestimmte Weise die vorigen Themen des Tages. Während ein Teilnehmer vertraulich im Schutz der großen Runde in ein kurzes Power-Napping verfällt, stellt jemand anderes genau in dieser Atmosphäre eine Frage, die während des Mittagessens entstanden ist. Und darüber hinaus kann man sicher sein, dass unbewusstes Lernen genau in dieser stillen

Präsentationsprofi.

Wie man ohne Powerpoint gehirngerechter präsentieren kann, zeigte Barbara Messer mit „selbstgestrickten“ Tools.



wirklich auskennen und dass sie etwas wagen!

Neben aller Aktion braucht es auch Zeiten der Entspannung, denn die sind für die wesentlichen Entwicklungsprozesse im Hirn notwendig. Um die physiologischen „Baustoffe“ zu transportieren und zu verarbeiten, braucht es wie für jedes andere Wachstum Zeit und Ruhe. Aber auch diese Phasen können – zumindest zum Teil – gemeinsam im Training erlebt werden. Statt einer brachial anmutenden Aktivierung nach dem (unschön so benannten) „Suppenkoma“ kann auch eine ruhige Runde auf dem Boden sitzend oder liegend angesetzt werden.

An alte Rituale anknüpfen

Manchmal ist es angebracht (zum Beispiel nach dem Mittag), die Methode „Unter einer Yakdecke“ zu nutzen. Bei

eren Phase stattfindet. Oder in der Mitte des Seminarraums ist ein symbolisches Lagerfeuer aus Holzscheiten aufgebaut. Mit diesem Setting arbeiten Profis schon lange und es überrascht nicht, dass es eine starke Wirkung hat, denn wir Menschen sitzen seit Urzeiten um das Lagerfeuer herum und reden miteinander. Diese Feuerrunde knüpft an alte Rituale an. Die Gespräche, die in beiden Settings stattfinden, bleiben bei allen Beteiligten in starker Erinnerung, weil sie mit einer sehr emotionalen Situation verknüpft werden. Und dem Einzelnen tut es gut, so viel Nähe und Vertrauen zu erleben.

Fazit: Trainer werden in Zukunft Menschen sein, die einen Raum schaffen und halten, in dem eine individuelle Entwicklung anderer Menschen möglich ist. Mit ihrer Lebensreife prägen sie den Raum und werden zum Modell für Lernende.

Barbara Messer ●

Die Gewinner der BDVT-Awards 2017

Lob & Preis. Der „Europäische Preis für Training, Beratung und Coaching“ des BDVT (Berufsverband für Training, Beratung und Coaching) wurde in diesem Jahr 13-mal vergeben: viermal Gold, fünfmal Silber und viermal Bronze. Außerdem gab es noch einen Sonderpreis. Die Preisverleihung fand am Abend des 20. Septembers 2017 parallel zur Messe „Zukunft Personal“ in Köln statt.

Der BDVT vergibt seine Preise seit 1992. In diesem Jahr stand bei den eingereichten Trainingskonzepten die Digitalisierung, der Erfolg in einer agilen Welt und die Verknüpfung von Training, Coaching und Beratung im Mittelpunkt.

Die „Gold“-Gewinner im Einzelnen:

Der BDVT-Preis wird in vier Kategorien vergeben. Die „Gold“-Gewinner der jeweiligen Kategorien sind:

· Uponor GmbH, Hassfurt.

Das Unternehmen gewann „Gold“ in der Kategorie „kleine und mittelständische Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitende“. Uponor ist ein börsennotiertes Unternehmen mit Hauptsitz in Finnland. Es liefert Lösungen für die hygienische Trinkwasserversorgung und für ein effizientes Heizen und Kühlen in Gebäuden aller Art. Ausgezeichnet wurde die firmeninterne Akademie, die den Außendienst und externe Handwerker motiviert und geschult hat, als das Unternehmen seinen angestammten Geschäftsbereich von der Bodenheizung auf die Trinkwasserversorgung ausgeweitet hat.

· IL Aus- und Weiterbildung GmbH, Krems an der Donau.

Das Trainingsinstitut erhielt „Gold“ in der Kategorie „große Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitenden“. Für den Einzelhandelskonzern Rewe wurde ein Projekt entworfen und durchgeführt, dass die Integration von Flüchtlingen in die Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann ermöglichte. Das

Trainingsinstitut übernahm das Recruiting, den Sprachunterricht, die Vermittlung von „Arbeitsmoral“ und die Unterstützung beim Besuch der Berufsschule. Die Ausbilder wurden pädagogisch weitergebildet.

· Design Train Mastery, Wien.

Das Trainingsinstitut von Anna Langheiter wurde in der Kategorie „Non-Profit und offene Seminare“ für ihre „Weiterbildung zum Trainingsdesigner“ mit Gold ausgezeichnet. Langheiter ist eine Vertreterin des „Accelerated Learning“ und Fan der „Metalog Tools“.

· Hafen Training und Coaching, Offenbach am Main.

Hier gab es Gold in der Kategorie „Reine Coaching- und reine Beratungskonzepte“ für einen „kompletten Turnaround durch Unternehmer-Coaching“. Karin Maria Hafen coachte einen Mittelständler, der mit seinem Team dann seine Wunschkunden akquirieren konnte.

Ein Sonderpreis für Kundenorientierung

Die Jury vergab auch den Sonderpreis „Kundenorientierung im Trainingsumfeld“. Er ging an das Trainingsinstitut Coaching-Concepts, Türkheim, und Repecon, eine Würzburger Unternehmensberatung für Tagungshotels. Beide helfen, das Trainingsumfeld in Hotels zu verbessern. Trainer können sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren. Alle Preisträger werden auf www.bdvt.de ausführlich vorgestellt.

Martin Pichler ●



Anna Langheiter. Immer an die Lernziele denken!



Uponor. Dirk Schulze, Chef der Uponor-Academy, in Siegerpose.

Ed Schein will persönlichere Beziehung zu den Klienten

COACHING/CONSULTING. Der US-Organisationspsychologe Edgar H. Schein (88) warnt Coache und Berater davor, ihre Klienten zu „verhören“ oder „von oben herab“ auszufragen. Um die wirklich wichtigen Informationen zu bekommen, müsse man auf Augenhöhe rücksichtsvoll nachhaken. Dazu hat er die Methode des „Humble Consulting“ (HC) entwickelt, die jetzt als Buch bei Carl-Auer veröffentlicht wurde und in die er mit diesem Text einführt.

Immer wenn ich herausfinden wollte, was meinen Kunden tatsächlich beunruhigt, habe ich festgestellt, dass mich eine nur förmliche Beziehung nicht ans Ziel bringt. Vielmehr muss ich die „professionelle Distanz“ überwinden und eine neue Art von intensiverer Beziehung zum Kunden entwickeln, die persönlicher, vertrauensvoller und offener ist. Ich nenne diese neue Art der Beziehung eine „Level-2-Beziehung“ oder eine „Beziehung der zweiten Ebene“.

Um Hilfe zu bitten, fällt in unserer Kultur per se schwer. Potenzielle Kunden fühlen sich in der Rolle des Hilfesuchenden unterlegen und sind von daher nicht besonders offen oder vertrauensvoll bei ihrem ersten Kontakt mit dem Berater. In der neuen Rolle muss der Berater einen Weg finden, um gleich bei der allerersten Begegnung mit dem Kunden den Personalisierungsprozess einzuleiten und dadurch zu signalisieren, dass man ihm vertrauen kann und dass es sicher ist, sich ihm gegenüber zu öffnen. Der Aufbau einer solchen Beziehung beginnt im Moment des ersten Kontakts, was bedeutet, dass der Berater von Anfang an mit einem völlig anderen Verhalten an diese erste Begegnung herangehen muss.

Unabhängig vom vorgetragenen Anliegen des Kunden erfordert der Aufbau der neuen Beziehung, dass ich eine helfende Haltung einnehme und versuche, das Gespräch zu personalisieren, und zwar von dem Moment an, in dem ich zum ersten Mal Kontakt mit dem neuen Klienten habe, sei es am Telefon, in einer E-Mail oder bei einer ersten Verabredung zum Essen. Ich bin nicht da, um etwas aus-

zukundschaften oder zu diagnostizieren oder um einen Vertrag mit dem Kunden auszuhandeln. Ich bin da, um ihm in jeder mir möglichen Art zu helfen. Wenn das, was ich höre, mich total abtörnt oder wenn ich um etwas gebeten werde, das ich nicht tun kann oder will, muss ich authentisch sein und eine Möglichkeit finden, dem Kunden das mitzuteilen, aber auf eine Weise, die er trotzdem noch als hilfreich empfindet.

Dieses Dilemma entsteht häufig, wenn ein Kunde möchte, dass ich eine bestimmte Art von Kulturumfrage empfehle oder durchführe oder dass ich blind handle, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Ich könnte einfach ablehnen, aber das wäre nicht hilfreich. Um dem Kunden zu helfen und mich an dieses neue Modell zu halten, sage ich in diesem Fall lieber etwas wie: „Erzählen Sie mir ein bisschen mehr darüber, was Sie beschäftigt“, „Warum wollen Sie diese Kulturumfrage durchführen?“, „Welches Problem möchten Sie lösen?“ oder Ähnliches mehr.

Dazu ist es erforderlich, bei der Herangehensweise an diese ersten Kontakte eine neue Haltung anzunehmen. Das Wesentliche an dieser neuen Haltung ist eine gewisse Demut angesichts der Komplexität der Probleme und eine gewisse Demut in der Beziehung zum Kunden – in dem Sinne, dass ich da bin, um bei der gemeinsamen Klärung von Fragen zu helfen und nicht, um das Problem an mich zu reißen und damit loszurennen. Ich bin da, um die Schwierigkeiten, vor denen der Kunde steht, auf empathische Weise anzuerkennen und um mich auf

ihn und die Situation zu konzentrieren, anstatt auf mein eigenes Bedürfnis, mich selbst, meine Fähigkeiten und Erkenntnisse gut zu verkaufen. Diese Haltung lässt sich am besten damit beschreiben, dass ich mich ernsthaft zum Helfen verpflichtet fühle und aufrichtiges Interesse am Klienten und seiner Situation habe. Um dafür zu sorgen, dass diese Botschaft von Anfang an beim Kunden ankommt, lasse ich mich selbst von meiner echten Neugier leiten.

Durch ehrliche, spontane Neugier kann ich mein fürsorgliches und engagiertes Interesse für den Kunden am besten vermitteln. Diese Haltung zeichnet sich also durch drei Hauptmerkmale aus: 1. Engagement für das Helfen, 2. fürsorgliches Interesse am Klienten und 3. Neugier. Ich habe festgestellt, dass diese neue CCC-Haltung (Commitment, Care, Curiosity) auch einige neue Fähigkeiten erfordert.

Neue Fähigkeiten des Zuhörens und Antwortens

Die wichtigste neue Fähigkeit ist eine andere Art des Zuhörens. Trotz der vielen Ratgeber und Kurse, die in der Kunst des besseren Zuhörens unterweisen, habe ich festgestellt, dass ich für diese Art der Beratung noch etwas anderes beim Zuhören lernen musste als das, was normalerweise empfohlen wird, und dass man diese neue Fähigkeit braucht, um zu wissen, wie man antwortet. Ich musste zwei Formen von Empathie entwickeln. Bei der ersten Variante muss ich darauf achten und neugierig darauf sein, was der Klient als seine aktuelle Situation oder

sein aktuelles Problem beschreibt. Bei der zweiten Variante muss ich darauf achten und neugierig darauf sein, was den Sprecher tatsächlich bewegt, wenn er das Problem oder die Situation erklärt. Zum Beispiel: Eine potenzielle Kundin ruft an und sagt „Ich mache mir Sorgen, weil meine Mitarbeiter Engagement vermissen lassen. Könnten Sie mir helfen, eine Kultur des Engagements zu entwickeln?“

Empathieform 1 würde darin bestehen, genauer zu erforschen, was die Kundin mit Engagement und Kultur meint, indem ich sie um Beispiele bitte. Empathieform 2 wäre die Frage: „Was beunruhigt Sie? Warum machen Sie sich Sorgen um diese Sache?“ Wir können beim Zuhören auf beides achten, aber irgendwann kommt der Punkt, an dem wir uns entscheiden müssen, ob wir unserer Neugier auf den Inhalt und auf die Situation nachgeben wollen oder unserer Neugier auf den Anrufer.

In beiden Fällen müssen wir lernen, dass uns eine große Auswahl an möglichen Fragen und Reaktionen zur Verfügung steht und dass es einen Unterschied macht, für welche Art von Fragen und Reaktionen wir uns entscheiden. In ähn-

licher Weise haben wir auch eine echte Wahl, wenn es darum geht, wie stark wir die Situation durch die Fragen, die wir stellen, oder durch die Dinge, die wir über uns selbst preisgeben, personalisieren. Der gemeinsame Nenner all dieser Aspekte ist die Personalisierung, die einer genaueren Betrachtung bedarf, weil sie die Rolle des Beratenden/Helfenden grundlegend verändert.

Eine einfühlsamere Rolle für die Berater

Herkömmlicherweise bedeutet das Wort Beratung, dass jemand in der Rolle des Experten Hilfe leistet, indem er fachkundige Informationen, Dienstleistungen, Diagnosen und Rezepte in Form von Empfehlungen liefert, und dabei – vor allem – professionelle Distanz wahrt. Auch wenn diese Rolle vielleicht weiterhin bei klar abgegrenzten technischen Problemen funktioniert, erweist sie sich doch als immer weniger geeignet, weil sich das Problem nicht mehr so eindeutig definieren lässt, dass der Helfende erkennen könnte, welches Handeln wirklich hilfreich wäre. In der neuen Humble-Consul-

ting-Rolle besteht das Hauptziel des Beratenden darin, den Kunden zu befähigen, selbst herauszufinden und zu verstehen, was seine eigentliche Sorge ist und was ihn tatsächlich innerlich beschäftigt. Der Berater muss schon bei den ersten Fragen nach dem Geschehen und nach der Sorge des Kunden zu dessen Partner und Helfer werden.

Vor Kurzem beriet ich per Videokonferenz eine Gruppe von Führungskräften aus fünf Organisationen, die sich kurz zuvor zusammengeschlossen hatten, und wurde gefragt, wie die fünf Gruppen jetzt zusammenkommen könnten, um ein gemeinsames Marketingprogramm zu entwickeln und die Öffentlichkeit über die neuen zusammengelegten Dienstleistungen zu informieren. Anstatt so etwas wie Teamaufbau für die fünf Gruppen vorzuschlagen, stellte ich Fragen danach, worin diese Dienstleistungen bestanden (Alphabetisierungsprogramme, Beratungsstellen für Leseförderung), was die Gründe für den Zusammenschluss waren und was sie an der Entwicklung eines Marketingprogramms gehindert hatte.

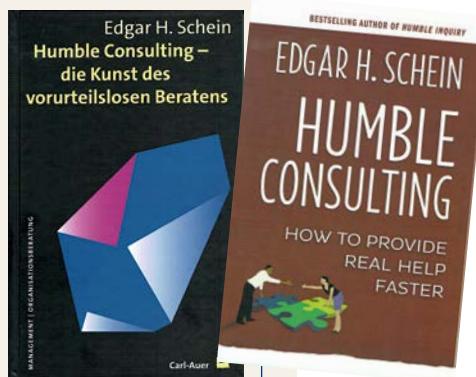
Im Laufe dieses Prozesses wurde mir allmählich klar, dass die eigentliche Sorge nicht war, ob und wie sie Gemeinsamkeiten finden konnten, sondern dass jede Gruppe ihre einzigartige Fähigkeit verlieren würde. Was wir schon bei diesem ersten Telefonat gemeinsam erarbeiteten, war die notwendige Anpassungsbewegung, die sie als Erstes vollziehen mussten. Diese erste Annäherung bestand darin, sich gegenseitig bei der konkreten Arbeit zu beobachten und dabei herauszufinden, was die unverwechselbare Fähigkeit der einzelnen Gruppen war und wie diese Fähigkeit zu den Bedürfnissen der Gemeinschaft passen könnte. Sie brauchten kein gemeinsames Marketingprogramm; sie mussten sich zunächst auf einer grundlegenderen, persönlicheren Ebene kennenlernen.

Um echte Informationen vom Kunden zu erhalten und sie verarbeiten zu können, muss der Berater mit dem Klienten auf einer persönlicheren Ebene, dem Level 2, arbeiten. Damit das funktioniert, braucht der Berater die paradoxe Fähigkeit, sich in den Klienten und dessen Situation einzufühlen, ohne sich jedoch vom Inhalt verführen zu lassen; vielmehr muss er auf →

Scheins großes Vermächtnis

Buchtipp. Ein Organisationsberater ist kein Hellseher, der die passenden Interventionen einfach so mitbringt. Er muss neugierig und vor allem vorurteilslos das Klientensystem befragen, um anschließend belastbare Hypothesen zu bilden. Jede Methode hat ihre Grenzen: Humble Consulting erfasst nur, was dem Gesprächspartner bewusst ist und worüber er etwas zu sagen weiß. Schein veröffentlichte sein Humble-Consulting-Buch 2016 in den USA. Es ist jetzt in hervorragender Übersetzung bei Carl-Auer erschienen. Dieser Artikel ist eine für diese Zeitschrift bearbeitete, stark gekürzte Fassung des zweiten Kapitels.

Edgar Schein: Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2017, 187 Seiten, 39 Euro.



training und coaching

→ die verschiedenen Prozesse, die zwischen Berater und Kunden ablaufen, konzentriert bleiben. Letzten Endes erfordert der Umgang mit den neuen, komplexen und chaotischen Problemen neue und innovative Reaktionen des Beraters. Humble Consulting fördert ein breiteres Verhaltensspektrum beim Berater, das darauf basiert, dass der Berater in der Beziehung offen, authentisch und innovativ ist.

Was sollte die Grundlage meines Handelns, meiner Reaktionsweise im Dialog mit dem Kunden sein? Halte ich mich einfach strikt an das Prinzip eines zurückhaltenden, vorurteilslosen Fragens? Platze ich mit allem heraus, was mir gerade in den Sinn kommt? Gebe ich Ratschläge, wenn ich die Antworten zu kennen glaube? Offenbare ich, wie das Projekt mir selbst helfen könnte und wie es zu meinen Kompetenzen passt? Stelle ich Fragen, die darauf basieren, dass ich wissen muss, wie ich mit meinen Fähigkeiten bei den Problemen des Kunden ansetzen kann, oder lasse ich mich einfach von meiner Neugier leiten und warte ab, wo sie hinführt?

Alles kann zutreffend sein, je nach den gerade gegebenen Umständen. Wenn das Ziel ist, eine offene und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, muss ich versuchen, authentisch zu sein. Wenn ich merke, dass etwas keinen Sinn ergibt oder dass etwas von mir verlangt wird, das ich nicht tun will, muss ich das sagen und begründen, weil ich weiß, dass sich diese Erklärung tatsächlich als Hilfe erweisen kann, weil ich damit Themen anspreche, an die der Kunde überhaupt noch nicht gedacht hat. Wie wir an mehreren Fallbeispielen sehen werden, war es meine mangelnde Bereitschaft, das zu tun, was der Kunde wollte, die sich als echte Hilfe erwies.

Wo ist das Innovative bei dem Ganzen? Ist das, was ich als Anpassungsbewegung bezeichne, nicht einfach ein anderes Wort für Intervention? Bei einigen Anpassungsbewegungen kann es sich tatsächlich um die Standardinterventionen handeln, wenn das Gespräch zu dieser Schlussfolgerung führt, doch sehr häufig habe ich festgestellt, dass die Anpassungsbewegungen normalerweise kürzer und oft kontraintuitiv sind. Wenn wir verändern, wer im Raum ist, wenn wir verändern,

Edgar H. Schein.

Im Juni 2013 hielt Schein einen Humble-Consulting-Workshop im IBM Research Center in Zürich ab.



Foto: Marcel Berger/IBM

wer die Sinnstiftung übernimmt und zudem das Wesen des Gesprächs verändern – vom Problemlösen und Diskutieren/Debattieren hin zum echten Dialog –, dann fallen den Beteiligten alle möglichen Anpassungsbewegungen ein, vor allem, wenn wir uns daran erinnern, dass eine Bewegung nicht zu einem Plan gehören muss. Sie ist einfach eine Bewegung. Das neue Modell für das Beratungsverhalten hat eher etwas vom Improvisationstheater oder von einer Jazzband als von formalen Skripten, Regeln, standardisierten Anleitungen oder Checklisten.

Dabei ist ein sehr wichtiges Element, dass man das Wesen des Gesprächs so verändert, dass es sich von einer Diskussion und/oder Debatte in etwas verwandelt, das eher einem Dialog am Lagerfeuer gleicht. Dieses Element ist der vielleicht größte Unterschied zu traditionellen Modellen, weil eine Level-2-Beziehung es möglich macht, eine völlig andere Art von Gespräch zu führen: Sie ermöglicht eine gemeinsame dialogische Erkundung, die darauf beruht, dass der Kunde ebenso wie der Berater die Tatsache akzeptiert, dass keiner von ihnen weiß, wo das Gespräch hinführt oder welche Art von Anpassungsbewegungen ihnen in den Sinn kommen wird, wenn sie die typische, ziel- und wettbewerbsorientierte Problemlösungsdiskussion aufgeben, in die man so häufig durch den Zeitdruck und durch unsere begrenzten Modelle möglicher Gesprächsformen hineingetrieben wird.

Dass man die richtigen Leute im Raum versammelt und zu einer dialogischen Erkundung des komplexen Chaos aufbricht, ist vielleicht das beste Modell für die Zukunft effektiven Helfens. Als ich über meine langjährigen Erfahrungen mit Kunden nachdachte, wurde mir klar, dass

sich die Essenz dieses neuen Modells bereits bei vielen Fallgeschichten deutlich abgezeichnet hat, aber dass ich das Wesentliche jetzt zusammenfassen und für andere beschreiben muss. Dieses neue Modell sagt mir nicht, was ich tun soll, aber es bietet mir einen Denkansatz für das, was beim Kunden geschieht, und für die Einstellungen und Fähigkeiten, die ich entwickeln muss, um ihm wirklich helfen zu können.

Zehn Thesen: Wie alles zusammenpasst

Ich nenne das Humble Consulting, also eine von Demut oder Bescheidenheit geprägte Beratung, weil ich großen Respekt vor der Komplexität der Probleme habe ebenso wie vor den Schwierigkeiten, mit denen Kunden bei ihren Bemühungen um Fortschritte konfrontiert werden. Zudem habe ich erkannt, dass diese Kombination neuer Elemente eine innere Logik hat, die sich am besten durch die folgenden zehn Thesen erfassen lässt:

1. Um wirklich zu helfen, muss man das wahre Problem ermitteln, also herausfinden, was den Kunden tatsächlich beunruhigt.
2. Um zu ermitteln, was den Kunden tatsächlich beunruhigt, muss man für eine offene und vertrauensvolle Kommunikation sorgen.
3. Um eine vertrauensvolle Kommunikation zu ermöglichen, muss man eine persönliche Level-2-Arbeitsbeziehung zum Kunden aufbauen, die über die förmliche professionelle Level-1-Beziehung der meisten Hilfssituationen hinausgeht.
4. Um eine solche persönliche Level-2-Beziehung aufzubauen, muss man die Beziehung bis zu einem gewissen Grad personalisieren.

5. Um die Beziehung zu personalisieren, muss man eine vorurteilslose, fragende Haltung einnehmen (Humble Inquiry), indem man eher persönliche Fragen stellt oder eigene, eher persönliche Gedanken oder Gefühle preisgibt.

6. Um eine persönliche Level-2-Beziehung aufzubauen, muss der Berater dem Klienten diese Absicht schon beim ersten Kontakt vermitteln.

7. Um zu verstehen, was den Kunden beunruhigt, müssen sich Helfender und Kunde auf einen Dialogprozess einlassen, sobald sich eine Level-2-Arbeitsbeziehung zu entwickeln beginnt.

8. Um festzustellen, ob das Problem, das den Kunden beunruhigt, mehrere Facetten hat, für die es keine einzelne, eindeutige Lösung gibt, müssen Berater und Kunde diese Frage sorgfältig überprüfen.

9. Um zu entscheiden, wo Handlungsbedarf besteht, müssen Berater und Kunde gemeinsam über Prioritäten und notwendige Maßnahmen entscheiden.

10. Ist das Problem klar und eindeutig, sollte der Berater die Rolle des Experten oder Arztes übernehmen oder den Kunden an einen Experten oder Arzt überweisen. Ist das Problem komplex und chaotisch, sollten sich Kunde und Berater auf einen Dialog einlassen, um eine mögliche Anpassungsbewegung zu ermitteln, wohl wissend, dass diese Annäherung das Problem vielleicht nicht löst, aber eine ge-

wisse Erleichterung und neue Informationen erzeugen wird, auf deren Grundlage die nächste Anpassungsbewegung erfolgen kann. Anpassungsbewegungen müssen immer gemeinsame Entscheidungen sein, weil der Berater nie genug über die persönliche Situation des Kunden wissen wird, und der Kunde nie genug über alle Konsequenzen einer bestimmten Intervention wissen kann.

Was bedeutet es, wirklich zu helfen?

Für mich bedeutet helfen, dass ich etwas mit und für Klienten tue, zu dem sie allein nicht in der Lage sind. Die abschließende Beurteilung der Frage, ob mein Handeln hilfreich für den Kunden war oder nicht, liegt im Grunde bei ihm. Wenn ich das Gefühl habe, ihm geholfen zu haben, er aber anderer Meinung ist, dann habe ich ihm nicht geholfen. Was ist nach diesem Kriterium dann echte Hilfe? Bei den komplexen, chaotischen Problemen, die ich beschrieben habe, muss immer wieder sowohl vom Kunden als auch von mir bewertet werden, ob ich helfen konnte oder nicht. Manchmal sieht der Kunde bestimmte Dinge, die die Situation verbessert haben, oder er hat Klarheit darüber gewonnen, was als Nächstes zu tun ist, ohne dass ich es weiß. Manchmal sehe ich bestimmte Dinge, die die Situa-

tion eindeutig verbessert haben und die dem Kunden noch nicht aufgefallen sind, und wir einigen uns darauf, dass er Hilfe erhalten hat.

Meine Kunden und ich stellen fest, dass die erste echte Hilfe, die ich leiste, darin besteht, dass ich sie dazu befähige, die wahre Komplexität und das Chaotische der Problemsituation zu erkennen und ihnen helfe, auf schnelle Lösungen und/oder übers Knie gebrochene Reaktionen zu verzichten. Darauf hinaus besteht echte Hilfe darin, die richtigen Anpassungsbewegungen für die gegebene Situation zu entwickeln, bei deren Ermittlung ich den Kunden helfe.

Dass HC schneller hilft, ist einerseits logisch und andererseits paradox. Es ist logisch, weil ich zunächst nur versuche, gerade so viel Sinn in dem komplexen Chaos zu entdecken, dass eine erste Anpassungsbewegung, keine umfassende Lösung für das gesamte Problem ermittelt werden kann. Paradox ist es, weil diese erste Annäherung häufig die echte Hilfe darstellt. Sobald wir mit Demut die Realität des Problems in seiner Komplexität und Instabilität akzeptieren, können wir uns selbst erlauben, uns einfach darauf zu konzentrieren, was als Nächstes zu tun ist, ohne besorgt über all die anderen Schritte nachzudenken, die vielleicht in Zukunft noch zu tun sein werden.

Edgar H. Schein ●

Professionelle Coaching-Ausbildung am ZWW der Universität Augsburg



Setzen Sie Impulse:

- Coach (Univ.)** ► Menschen in Veränderungsprozessen professionell begleiten
- Trainer (Univ.)** ► Exzellente Trainertools erwerben und Teilnehmer nachhaltig begeistern
- Berater (Univ.)** ► Mit modernen Methoden Personen und Gruppen souverän beraten

Planen Sie JETZT Ihre Weiterbildung und zertifizieren Sie Ihre Kompetenzen!



Der „Management-Master“ als neues Marktsegment

YOUNG PROFESSIONALS. In Deutschland galt der „Master in Management“ bisher vor allem als Nachfolger des Diplom-Kaufmanns. Doch inzwischen gibt es immer mehr neue Master-Programme für Hochschulabsolventen mit ein paar Jahren Berufserfahrung („Young Professionals“) ohne wirtschaftswissenschaftliches Erststudium. Experten berichten von einem wachsenden Marktsegment.

„Wir waren schon überrascht über die große Resonanz auf unseren neuen Studiengang“, sagt Professor Frank Piller, Gründungsdekan der RWTH Business School in Aachen. Nachdem sich über hundert Interessenten angemeldet hatten, starteten im September 32 Teilnehmer in dem erstmals angebotenen Studiengang Master in Management and Engineering (MME) mit Fokus auf Technologie, Innovation, Marketing und Entrepreneurship (TIME). Sie haben einen Bachelor-Abschluss in einem MINT-Fach, sind durchschnittlich 31 Jahre alt und verfügen über vier bis sechs Jahre Berufserfahrung. Der Großteil kommt aus dem Ausland, nur vier Studenten sind aus Deutschland. Darunter sind Mitarbeiter von Daimler,

Schlumberger, Robert Bosch und Volkswagen, die oftmals im Ausland für das Unternehmen arbeiten und das Studium auch nützen, um Deutsch zu lernen. Die meisten haben dabei die dreisemestrige Vollzeitvariante gewählt, nur die deutschen Teilnehmer absolvieren das Studium in Teilzeit.

Attraktive Nachfolger für den „Diplom-Kaufmann“

An der TUM School of Management war man erstaunt über die große Nachfrage nach dem neuen Master in Management & Innovation, den die Technische Universität München (TUM) zusammen mit der HEC Paris anbietet (Studiengebühren

35.500 Euro). Im September starteten die ersten Studierenden an der renommierten Business School in Paris, wo in den beiden ersten Semestern das Thema General Management auf dem Programm steht. Im dritten und vierten Semester, das sie dann an der TUM School of Management absolvieren können, geht es um Innovation, Entrepreneurship und Technology. 50 Prozent der Studierenden kommen aus Deutschland und Frankreich, zahlreiche weitere Nationalitäten bilden den zweiten Teil der Gruppe. Im Durchschnitt haben sie ein bis zwei Jahre Berufserfahrung. „Der Studiengang liegt an der Schnittstelle von Management, Innovation und Technologie und richtet sich an Young Professionals mit ein bis fünf Jahren Be-

rufserfahrung“, erklärt Bernhard Kraus, Geschäftsführer des Executive Education Centers der TUM School of Management. Ziel sei es, Manager „mit Kompetenzen für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen“ auszubilden.

Die beiden Master-Programme, die jeweils mit einem Master of Science (M.Sc.) abschließen, stehen für ein neues Marktsegment. Denn gerade in Deutschland gilt der Master in Management (MIM) vor allem als konsekutiver Studiengang nach einem Bachelor in Wirtschaft und ist damit quasi der Nachfolger für den bisherigen Diplom-Kaufmann. Er ist eher wissenschaftlich ausgerichtet und Berufserfahrung ist nicht erforderlich.

Das Wort konsekutiv bedeutet, dass der Masterstudiengang auf dem Bachelor inhaltlich aufbaut – ihm quasi inhaltlich „folgt“. Der Bachelor ist dabei ein grundständiges Studium, der Master ein anschließendes postgraduales Studium. Wenn zwischen dem Bachelor und dem Master kein fachlicher Zusammenhang besteht, spricht man von einem nicht-konsekutiven Masterstudiengang oder auch von einem weiterbildenden Masterstudiengang.

Sogar neue Internet-Plattform für Master im Management

Für Teilnehmer mit ein paar Jahren Berufserfahrung ist dagegen der MBA (Master of Business Administration) gedacht. Er richtet sich an Interessenten ohne Wirtschaftsstudium, die sich fit für einen Managementjob machen wollen. Er ist

daher nicht-konsekutiv und zwar im doppelten Sinne: fachlich und zeitlich. Die MBA-Studenten sind mit rund 28 Jahren deutlich älter als MIM-Studenten, der Unterricht ist praxisorientierter. „Beim MBA interessiert sich keiner, wo eine Formel herkommt, da geht es um die Anwendung in der Praxis“, erklärt Thomas Graf, der selbst einen MBA gemacht hat und die Plattform Master in Management Compass (www.mim-compass.com) betreibt.

Doch diese Aufteilung weicht zunehmend auf. Betrachtet man in dem weltweiten MIM Compass die englischsprachigen Vollzeit-Programme mit mindestens 50 Prozent General-Management-Inhalten, so verlangen nur 147 einen Bachelor-Abschluss im Bereich Wirtschaft, 374 stehen für Absolventen aller Fächer offen. Das bedeutet, dass fast 40 Prozent der MIM-Studiengänge kein wirtschaftswissenschaftliches Erststudium voraussetzen. Auch bei der Berufserfahrung weichen viele MIM-Programme von den klassischen konsekutiven Varianten ab und verlangen zumindest etwas Berufserfahrung.

In Deutschland liegt das auch am Hochschulgesetz. Danach dürfen öffentliche Hochschulen nur für den Weiterbildungsmaster Studiengebühren verlangen und der wiederum setzt mindestens ein Jahr Berufserfahrung voraus. Bernhard Kraus sieht im nicht konsekutiven Management-Master für Young Professionals mit ein paar Jahren Berufserfahrung ein wachsendes Marktsegment. Für die TUM School of Management sei der neue Mas-

ter der nächste Schritt bei der Entwicklung ihres Portfolios, so der Geschäftsführer. Im Unterschied zum MBA sei der MIM wissenschaftsorientierter und die Masterarbeit stärker theorieorientiert. Zudem erforderten die Executive-MBA-Programme der TUM deutlich mehr Berufserfahrung. Aber in manchen Punkten seien sich die beiden Management-Studiengänge durchaus ähnlich. „Es gibt keine eindeutigen Definitionen“, sagt Kraus. „Eine klare Trennschärfe bekommt man im Markt nicht hin.“

Master-Markt nicht so umkämpft wie MBA-Markt

Das sieht auch RWTH-Professor Piller so. „Vom Profil her sind es eigentlich MBA-Studenten und man könnte den Studiengang auch als einen MBA in Technologiemanagement bezeichnen“, erklärt der Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH Aachen). „Aber wir glauben, dass wir uns mit dem MME besser positionieren können als mit einem MBA.“

Denn mit den bereits seit vielen Jahren angebotenen MME-Studiengängen, die es mit verschiedenen Vertiefungen gibt, habe die RWTH ein Alleinstellungsmerkmal. Dagegen sei der MBA-Markt hart umkämpft. „Für Außenstehende ist das durchaus verwirrend, aber für die RWTH ist der MME eine etablierte Marke, die nun neu ausgerichtet wird“, so Professor Piller. Im Vergleich zu den älteren MME- →



KNOW-HOW FÜR ENTSCHEIDER

MASTER FERNSTUDIUM

Sales & Marketing
Business Consulting
Sportmanagement
Gesundheitsmanagement
Wirtschaftsinformatik
IT-Sicherheit & Forensik
Wirtschaftsingenieurwesen

Quality Management
Facility Management
Bautenschutz
Architektur & Umwelt
Integr. StadtLand-Entwicklung
Lighting Design

» wings.de/master



training und coaching

→ Studiengänge ist der neue MME TIME (Studiengebühren 30.000 Euro) dabei mit 80 Prozent Management-Inhalten deutlich stärker auf Management fokussiert. „Die Teilnehmer wollen in ihrer Managementkarriere weiterkommen“, so Professor Piller. Interessant sei dabei vor allem das „German Engineering“ und die Einbettung in das Technologie-Umfeld. Der akademische Titel sei da eher zweitranigig.

Erst im Mai hatte die RWTH eine neue Business School gegründet, in der sie nun alle Angebote bündelt, wo „Management drin ist“. Bisher waren die MME-Studiengänge bei den Ingenieurwissenschaften angesiedelt. Dabei strebt die RWTH Business School langfristig auch eine gute Positionierung in Rankings der Financial Times (FT) an, die neben MBA-Programmen auch MIM-Studiengänge rankt. Die Positionierung im Ranking ist vor allem im internationalen Markt sehr wichtig. Für den Professor sind dabei die Chancen, mit dem neuen MME TIME in ein paar Jahren im MIM-Ranking platziert zu werden, größer, als mit dem an der Schule angebotenen Executive MBA im MBA-Ranking zu landen.

Tatsächlich schneiden deutsche Business Schools im MIM-Ranking der FT deutlich besser ab als im MBA-Ranking. So erreicht die WHU – Otto Beisheim School of Management einen im September ver-



Leipzig. Diese Masterstudenten nutzen eine Vorlesungspause zur Gruppenarbeit auf dem HHL-Campus, einem Park am Ufer des Flusses „Weiße Elster“.

öffentlichten Ranking-Platz 7 weltweit, die Mannheim Business School landet auf Platz 12, die HHL Graduate School of Management auf Platz 20, die Frankfurt School of Finance & Management auf Platz 41 und die Universität zu Köln auf Platz 66. Führend ist Frankreich mit 23 von 95 platzierten Schulen. Die Dominanz der Europäer liegt allerdings auch daran, dass es in den USA kaum MIM-Studiengänge gibt, während die US-Schulen beim MBA die Rankings dominieren. So ist mit der Arizona State University nur eine einzige US-Schule im MIM-Ranking auf Platz 87 vertreten.

Bewertet werden dabei nur Vollzeitprogramme für Studenten mit wenig oder keiner Berufserfahrung und mit mindestens 30 Absolventen pro Jahr. Zudem

müssen die Schulen eine AACSB- oder EQUIS-Akkreditierung haben. Spezialisierte Studiengänge werden nicht gerankt, wobei unklar ist, wo die Grenze ist. So findet man im Ranking etwa einen Master of Management Science and Engineering, einen Master in Global Entrepreneurship Management und einen Master in Business Engineering. Dabei wächst der MIM-Markt derzeit deutlich stärker als der MBA-Markt. Laut Angaben des Graduate Management Admission Council (GMAC) meldeten im vergangenen Jahr 58 Prozent der europäischen MIM-Programme mehr Bewerber. Bei den zweijährigen Vollzeit-MBA-Studiengängen waren es nur 43 Prozent. 2012 waren es noch 61 Prozent. Andrew Crisp, Mitgründer des britischen Marktforschungs-

Setzte jetzt auf die MASTERKARTE!

Nächster Studienstart: 01.12.2017

www.adg-business-school.de/master



Digital Innovation & Business Transformation:

Für digitale Innovatoren und Strategen, die Vorreiter für digitale Trends in ihrem Unternehmen werden wollen.

Banking & Finance:

Für Experten, die durch modernes Bankmanagement den Erfolg ihrer Bank vorantreiben möchten.

Vertriebs- & Marketingmanagement:

Für Sales- & Marketing-Profis, die ihre Bank gekonnt von der Konkurrenz abheben wollen.

General Management:

Für Entscheider, die ihre Management-, Führungs- und Innovationskompetenzen weiterentwickeln wollen.

Der berufsbegleitende Master of Science:

praxisorientiert, fundiert und stets am Puls der Zeit!

Informiere dich jetzt! T. 02602 14-320 | katja.kranz@adg-business-school.de

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

unternehmens Carrington Crisp, sieht hier ein „Produkt-Replacement“. Junge, ambitionierte Bachelor-Absolventen mit Anfang 20 wollten mit dem MIM schneller Karriere machen und wählten damit zudem oft die günstigere Variante. Denn die Studiengebühren bei MIM-Studiengängen sind in der Regel deutlich niedriger als bei MBA-Programmen. So kostet ein MIM an der renommierten London Business School 31.400 britische Pfund, ein MBA dagegen 75.100 Pfund.

„Während das Interesse beim MBA relativ stabil ist, beobachten wir einen deutlichen Zuwachs beim MIM“, bestätigt auch Nick Barniville, Associate Dean of Degree Programs an der ESMT in Berlin. Der zweijährige MIM-Studiengang (Studiengebühren 25.000 Euro) richtet sich an Bachelor-Absolventen aus allen Studienrichtungen mit analytischen Fähigkeiten und Interesse am internationalem Management. Starteten 2016 erst 45 Teilnehmer, so waren es in diesem Jahr bereits

89 und damit fast doppelt so viele. Grund für die gestiegene Nachfrage ist die Einführung eines zweiten Tracks für Bachelor-Absolventen, die keinen Abschluss in einem MINT-Fach haben. Bisher stand er nur diesen offen.

Finance, Innovation oder Digital Strategy – alles wählbar

Die Studenten kommen aus 39 Ländern und sind im Schnitt 23 Jahre alt. Die durchschnittliche Berufserfahrung liegt bei sechs Monaten, wobei die Spanne von null bis zwei Jahren reicht. Es sei relativ häufig, dass die Studenten direkt nach dem Bachelor erste Berufserfahrungen sammeln und sich dann für den Master entscheiden, so Barniville. In den ersten beiden Modulen geht es um allgemeine Management-Themen, darunter Betriebswirtschaft, Marketing, Logistik, Entscheidungstheorie, Finanzierung und Rechnungslegung. Danach können

sich die Studenten für Kurse im Bereich „Quantitative Business“ oder „Innovative Management“ entscheiden. Derzeit hat rund ein Drittel „Quantitative Business“ gewählt, zwei Drittel „Innovative Management.“ Während die erste Option analytische Fächer wie Statistik, Operations Science & Supply Chain, Econometrics, und Portfolio Theory umfasst, geht es beim „Innovative Management“ um Themen wie Entrepreneurship, People Management oder Sustainability. In der zweiten Studienphase können die Studenten eine Spezialisierung zum Beispiel in Business Analytics belegen.

Im ersten Studienjahr absolvieren die MIM-Studenten zudem ein bis zu sechsmonatiges Praktikum bei Partnerunternehmen der ESMT. Dazu gehören u.a. die Allianz, Axel Springer, BMW, Bosch, die Deutsche Bank, Gazprom, McKinsey & Company, Siemens und Thyssenkrupp. Dort werden sie etwa im Bereich Business Development, Innovationsmanagement, →

ADVERTORIAL

Berufsbegleitendes Studium an der ISM

Hoch hinaus auf der Karriereleiter

Sich parallel zum Job weiterbilden und die Karrierechancen verbessern – das ermöglicht ein berufsbegleitendes Studium an der International School of Management (ISM). In praxisnahen und international

ausgerichteten Programmen macht die private Wirtschaftshochschule mit Standorten in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln und Stuttgart fit für den Sprung auf der Karriereleiter.



Kleine Lerngruppen und eine persönliche Atmosphäre prägen das Studium an der ISM.

Der berufsbegleitende Master Management ist kompakt strukturiert und ideal auf die Bedürfnisse von Berufstätigen abgestimmt. Gelehrt wird samstags in Kleingruppen – ein persönlicher Kontakt zu den Dozenten ist dabei garantiert. Neben der Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen qualifizieren sich Studierende je nach Schwerpunkt zusätzlich für eine Laufbahn in den Bereichen International Management; Marketing, CRM & Vertrieb; Finance, Psychology & Management oder Supply Chain Management & Logistics. Wer sein Studium noch internationaler gestalten möchte, entscheidet sich für einen Doppelabschluss an der Boston University.

Weitere Informationen:

www.ism.de

E-Mail: study@ism.de

training und coaching

→ Performance Improvement oder Strategie eingesetzt und verdienen im Schnitt 1100 Euro im Monat. Eine Art vorgelagerte Probezeit sei das Praktikum jedoch nicht, betont ESMT-Manager Barniville. Nur etwa ein Fünftel der Absolventen steige bei seinem Praktikumsunternehmen ein. Beim Studienabschluss hatten rund zwei Drittel der Absolventen der ersten MIM-Klasse bereits einen Job, nach drei Monaten waren es 90 Prozent. Einstiegspositionen seien zum Beispiel Digital Innovation Consultant, Digital & Strategy Analyst oder Junior Sales Manager. Das durchschnittliche Einstiegsgehalt bei der ersten MIM-Klasse lag bei 43.125 Euro. Den Unterschied zum MBA sieht Barniville vor allem in der Dauer der Berufserfahrung. Während beim MIM in der Regel nur Studenten mit maximal zwei Jahren aufgenommen werden, brauchen Teilnehmer beim Vollzeit-MBA mindestens drei Jahre, beim Parttime-MBA sind es mindestens fünf Jahre Joberfahrung.

„Unserer Erfahrung nach tun sich viele deutsche Firmen aufgrund ihrer Strukturen leichter, MIM-Absolventen einzustellen statt MBA-Absolventen, da erstere entsprechend ihrer bisherigen Erfahrungen eher für spezifische Positionen rekrutiert werden“, so der ESMT-Manager.

Mehr berufsbegleitende Master wünschenswert

Das sieht Professor Udo Steffens ähnlich. „Der MIM entspricht eher dem alten, fünfjährigen Uni-Studium, jetzt eben aufgeteilt in Bachelor und Master“, so der Präsident der Frankfurt School of Finance & Management. Die Kombination von Bachelor und MBA sei etlichen Unternehmen dagegen noch immer suspekt. Dass der MIM den MBA ersetzt, sieht er allerdings nicht. „Da haben wir in Deutschland noch Nachholbedarf und bei uns steigt die Nachfrage“, so Steffens. Die Frankfurt School bietet einen klassi-

schen zweijährigen MIM-Studiengang für Bachelor-Absolventen mit Wirtschaftsabschluss und ohne Berufserfahrung an. Das ist eigentlich ein Vollzeitstudium. Aber der Stundenplan ist auf drei Tage pro Woche beschränkt, sodass ein Teilzeitjob möglich ist. Berufsbegleitende MIM-Studiengänge an international akkreditierten Business Schools sind in Deutschland rar gesät.

Eine Ausnahme ist die HHL Leipzig Graduate School of Management, die einen Parttime-MIM in Leipzig, Köln und seit diesem Herbst auch in München anbietet. „Damit haben wir schon ein Alleinstellungsmerkmal“, erklärt Julia Günther, zuständig für das Parttime-M.Sc.-Programm an der HHL. Studiert wird über zwei Jahre an den Wochenenden und einmal pro Jahr gibt es zudem eine Präsenzwoche in Leipzig. Die Studenten sind durchschnittlich 25 Jahre alt und haben im Schnitt zwei Jahre Berufserfahrung. Voraussetzung sind mindestens drei Monate

Foto: Heddergott, Andreas / TUM



STAATLICH
ANERKANNTE
HOCHSCHULE



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

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

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

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



WWW.MY-MOBILE-UNIVERSITY.COM



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Berufsbegleitende Weiterbildung 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:

- **12-monatiges Zertifikatsstudium**
Abschluss: „Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in“
- **24-monatiger Masterstudiengang**
Abschluss: „Master of Arts“ (M.A.)
- **5-tägiger Kompaktkurs**
- **themenspezifische Praxisseminare**

Beginn des nächsten Studienjahrgangs: **09. April 2018**
Bewerbungsfrist: **31. Januar 2018**

Alle Infos unter: www.bgm-bielefeld.de

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



TUM Campus München. Studierende pausieren auf der Dachterrasse. Im Hintergrund ist der historische Uhrturm zu sehen.

Berufspraxis. „Viele haben einen dualen Bachelor gemacht, bei dem Studium und Job kombiniert waren“, erklärt Günther. Zielgruppe sind ambitionierte Bachelor-Absolventen der Wirtschaftswissenschaften und deren Arbeitgeber, die das Studium als Teil der Nachwuchskräfteentwicklung aktiv unterstützen wollen. Dabei hat die Schule feste Kooperationen unter anderem mit IBM und der Telekom, die eine Anzahl von Mitarbeitern zum Studium an die HHL schicken. Oftmals fragten die Studenten aber auf Eigeninitiative im Unternehmen nach, weil sie sich gern weiterentwickeln möchten, so Günther. Bei der Unterstützung durch den Arbeitgeber gebe es verschiedene Varianten von der Übernahme der Studiengebühren über eine reduzierte Arbeitszeit bis zur Freistellung für die Unterrichtszeiten. In Abstimmung mit dem Arbeitgeber können die Studenten auch ein Auslandsmodul an einer der über 130 Partneruniversitäten der HHL absolvieren. Das werde jedoch nur etwa von einem Viertel der Teilnehmer genutzt. Das Problem sei die Freistellung für die Zeit.

Dass die Nachfrage nach dem MBA stagniert, kann die HHL-Mitarbeiterin nicht feststellen. Die Zielgruppen für einen MBA und einen MIM seien sehr unterschiedlich. Für den MBA interessierten sich vor allem Ingenieure, Ärzte oder Juristen und ein Großteil plane einen Karrierewechsel in eine Managementposition.

Bärbel Schwertfeger ●

Masterstudium

Generalistenstudium

MBA

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION,
englischsprachig

MASTER OF ARTS (M.A.)

Studiengang:

- Management

Spezialistenstudium

MASTER OF SCIENCE (M.SC.)

Studiengänge:

- Big Data & Business Analytics **NEU**
- Business Consulting & Digital Management **NEU**
- Elektrotechnik
- Finance & Accounting
- Human Resource Management
- IT Management
- Logistik & Supply Chain Management
- Marketing & Communication
- Maschinenbau
- Mechatronik
- Medizinmanagement
- Public Health
- Risk Management & Treasury
- Sales Management
- Technologie- und Innovationsmanagement
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Wirtschaftspsychologie
- Wirtschaftspsychologie & Beratung

MASTER OF LAWS (LL.M.)

Studiengänge:

- Taxation
- Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions



0800 195 95 95
fom.de

Semesterstart
März und September

Rekordwerte: Mehr Besucher, mehr Aussteller

ZUKUNFT PERSONAL 2017. Mit 17.809 Fachbesuchern kamen fünf Prozent mehr Profis als im Vorjahr zur Personalermesse „Zukunft Personal“ nach Köln. Auch die Ausstellerzahl wuchs – nicht zuletzt wegen der vielen HR-Start-ups – um fünf Prozent auf insgesamt 770 Aussteller. Die Stimmung war über alle drei Tage hinweg glänzend.

„Künstliche Intelligenz ist allemal besser als natürliche Dummheit“, sagte einmal der SPD-Politiker Hans Matthöfer, der von 1974 bis 1978 Bundesminister für Forschung und Technologie war. Damals war künstliche Intelligenz ein Hoffnungsträger, wenn man von der Humanisierung der Arbeitswelt sprach. Doch die Stimmung hat sich gewandelt. Auf der „Zukunft Personal“ gaben sich Mitte September die Keynote Speaker große Mühe, die voranschreitende Digitalisierung im Allgemeinen und die künstliche Intelligenz im Speziellen als Freunde des Menschen zu verkaufen.

Das ging sogar so weit, dass Gary Kildare, ein Schotte und „Chief Human Resources Officer“ in Diensten von IBM Europe, betonte, er wolle lieber von „Augmented Intelligence“ oder „Cognitive Intelligence“ reden. Das klingt freundlicher als künstliche Intelligenz, die nach seiner Meinung

niemals den Menschen versklaven werde, sondern nur die Funktion eines technischen Assistenten einnehmen könne. Dank künstlicher Intelligenz werde sich schon bald jeder ein Gerät leisten, das das Sammeln und Auswerten von großen Datenmengen übernehme. Das gelte für Mediziner wie für Marketingleute. Daten seien das neue Gold, für jedes Geschäft.

„Watson macht Mitarbeiter nicht überflüssig“

IBMs Goldgräber heißt Watson, der Super-Computer, der versteht, lernt und seine Schlüsse zieht. Allerdings, und das sei wichtig, gehe es dabei aus IBM-Perspektive nicht um private Daten, sondern immer um Daten in einem geschäftlichen Kontext. Watson mache Mitarbeiter nicht überflüssig, sondern ergänze ihre Fähigkeiten und helfe ihnen, zusätzlich Werte

zu generieren. Während die Maschine exzellent darin sei, Daten auszuwerten, sei der Mensch gut darin, Ziele festzulegen und einzuschätzen, welchen Wert die Daten hätten. Für Misstrauen und ethische Bedenken hat Kildare durchaus Verständnis: „Erinnern Sie sich noch daran, als Sie zum ersten Mal an einem Geldautomaten Geld abgehoben haben?“ Da habe jeder noch x-mal nachgezählt, heute nicht mehr.

Wer künstliche Intelligenz einsetze, um seine Mitarbeiter in Sachen Bildung zu unterstützen, müsse das den Mitarbeitern klar und deutlich sagen. Schließlich würden irgendwann die im Lernprozess gesammelten Daten auch ausgewertet werden. Bei IBM trägt das entsprechende Pilotprojekt übrigens den niedlichen Namen „Myca“ (von „my Career“) und erscheint als App auf mobilen Endgeräten. Diese App, die mit einer Lernplatt-



Fotos: Gudrun Porath / Martin Pichler

„Gescheiter Scheitern“.
Auf der Messe gab es auch Raum, über nachdenkliche Themen zu sprechen – zum Beispiel über die Kunst, schwere Rückschläge mental zu verarbeiten.



Keynote-Arena. Der Besucherrekord machte sich auch vor der zentralen Rednertribüne der Messe bemerkbar.

Künstliche Intelligenz. Zwei Androide warten auf ihren Auftritt zum Thema „Lernen mit dem Roboter“.



form verbunden ist, soll die unübersichtlichen Karrierewege bei IBM übersichtlicher machen und den Mitarbeitern beim Lernen helfen.

Zu mehr Gelassenheit im Umgang mit den Themen „Digitalisierung“ und „Künstliche Intelligenz“ hat auch Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin, Philosoph und Staatsminister a.D., in seiner Keynote „Ethik der digitalen Innovation“ aufgerufen. In den USA habe im Zeitraum von 2004 bis 2014 der durchschnittliche Zuwachs an Produktivität bezogen auf alle Produktivitätsfaktoren bei nur 0,4 Prozent pro Jahr gelegen. Für ein Land, das als Vorbild in Sachen Digitalisierung gelte, sei das ein sehr niedriger und geradezu „irritierender“ Wert. Die entsprechenden Zuwächse hätten von 1920 bis 1970 bei 1,9 Prozent pro Jahr gelegen. Für andere Länder, die zum Beispiel mit einem starken verarbeitenden Gewerbe glänzen könnten, gebe es keine Notwendigkeit, sich unkritisch dem Digitalisierungstrend zu unterwerfen.

Auf der anderen Seite warnte Nida-Rümelin auch davor, die Chancen der Digitalisierung zu verschlafen oder sich gar der Angst hinzugeben, die Menschen könnten bald von Computern und Robotern beherrscht werden. Menschliche Intelligenz und Entscheidungskompetenz

durch Algorithmen zu ersetzen, ist laut Nida-Rümelin schlicht und ergreifend nicht möglich. Der Philosoph schlug vor, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen. Allerdings müsse dieser Prozess parallel durch ein kritisches Nachdenken begleitet werden, um einen durchaus möglichen „Humanitätsverlust“ zu verhindern.

Den Fortschritt nicht als Getriebene ertragen

Ranga Yogeshwar, der TV-Moderator, sprach über „Eine Gesellschaft im Umbruch – Wie Innovationen unsere Arbeit beeinflussen“. Allen, die Angst vor der Zukunft und insbesondere vor der Digitalisierung haben, empfahl er, den Fortschritt nicht als Getriebene über sich ergehen zu lassen, sondern die Chancen

des Neuen zu erkennen und zu nutzen. Wer sich mutig auf das digitalisierte Arbeitsleben vorbereite, der werde überwältigt sein von den neuen „Freiheitsgraden“ der digitalen Kultur. Das Ausmaß und die Auswirkung der Veränderung seien nur ansatzweise zu erahnen, da sie exponentiell erfolgten. Die Personalen sollten es als ihre zentrale und vordringlichste Aufgabe ansehen, Menschen zu helfen, mit den neuen, digital geprägten Arbeitsrealitäten zurechtzukommen. Yogeshwar hat diesem Thema sein neues Buch („Nächste Ausfahrt Zukunft“) gewidmet, das am 5. Oktober bei Kiepenheuer erscheinen wird.

Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom, betonte, dass die digitale Transformation nur mit einer wertefundierten Führung funktioniere. Die digitale Transformation setze →

messen und kongresse

→ eine soziale Transformation voraus. Eine Patentlösung gebe es nicht, aber es sei jetzt wichtig, aus ideologischen Zwangsjacken auszubrechen. Für sein Publikum hatte Thomas Sattelberger zwei Empfehlungen zum Thema „wertebasierte Führung“ mitgebracht. Weil Innovation und Transformation selten reguliert passierten, brauche es einen ethischen Konsens in kleinerem Rahmen. Im Lab, im Team, in der Community müsse man sich über einen Code of Conduct verständigen. Die zweite Empfehlung setzt an Schule und Hochschule an. Die seien früher moralische Institutionen gewesen. Es gelte zu überlegen, wie wir unser Bildungssystem wieder auf eine moralische Basis gestellt bekämen.

Gescheiter scheitern

Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist der Haufe Gruppe, und Rainer Straub, Herausgeber des Personalmagazins, sorgten mit ihrer Diskussionsrunde „Gescheiter scheitern“ für einen Kontrapunkt mitten im Digitalisierungsetosse.



Ranga Yogeshwar. Der Wissenschaftsjournalist kämpft für die Werte der Aufklärung.

Blogger Lounge.
Erstaunlich gut
angenommen
wurde die Möglich-
keit, von Bloggern
zu lernen.



Vantaio. Liebeser-
klärung (im Dialekt
der Messestadt
Köln) von einem
Portal-Anbieter an
innovationsfreudige
HR-Manager.



Sie stellten drei nachdenkliche Menschen vor, die als Unternehmer oder Topmanager schon einmal gescheitert waren und die Kraft hatten, zu neuen Gefilden aufzubrechen. Andrea Steinhilber musste als Tochter den Familienbetrieb, ein Sägewerk im Schwarzwald, übernehmen, konnte sich einer branchenweiten Konzentrationswelle nicht entziehen und ist heute Professorin an der DHBW Stuttgart. Ex-Beiersdorf- und Amazon-Personalchef Markus Bonsels ist aus beruflichen Sackgassen ausgebrochen und heute Weingutbetreiber und auf dem besten Weg zum Master in Önologie. Auch Daria Saharova, die mit einem Start-up Strumpfhosen-Abos verkaufen wollte, investiert inzwischen nach ihrem Scheitern als Partnerin einer Investmentfirma in Start-ups und sieht nicht mehr wie jemand aus, der gescheitert ist. Obwohl alle eint, dass sie ihr Scheitern genutzt haben, einen komplett neuen Weg einzuschlagen, sind die Lernfortschritte individuell. Das Fazit der Veranstaltung: Über Scheitern zu reden ist wichtig, um Menschen Mut zu machen, etwas zu wagen.

Mehr Mut, die HR-Funktion in den Unternehmen neu zu organisieren, foderte ganz konkret Prof. Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer und Partner der Kienbaum Consultants International GmbH in seinem Vortrag „Unglaublich und wirkungsschwach? Wie HR aus dem digitalen Dilemma findet.“

Das HR-Dilemma: Einerseits sei da das „Bestandsgeschäft“, das schlank gemanagt werden müsse, und gleichzeitig müsse HR auch noch agile Change-Prozesse begleiten. Kienbaum habe dazu ein eigenes HR-Organisationsmodell entwickelt, das weit über Dave Ulrich („Business Partner“) hinausgehe. Aber ganz gleich wie die neuen Strukturen einer künftigen HR-Abteilung aussehen – für Jochmann ist es am allerwichtigsten, dass an der Spitze einer HR-Abteilung ein Mensch stehe, der „auf Augenhöhe“ mit dem Topmanagement reden könne, weil er über eine umfassende Berufserfahrung in der Linie verfüge. Außerdem müsse dieser Mensch unbedingt als „intelligent, integer und initiativ“ gelten.

Gudrun Porath ●

JUNGE HÜPFER GESUCHT?



**DER HAUFE STELLENMARKT
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE**

Wir helfen Ihrer Suche auf die Sprünge!

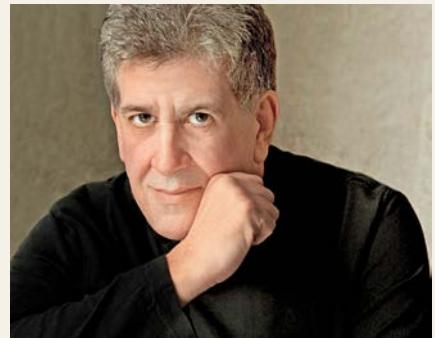
Finden Sie junge Talente mit innovativen Ideen.



www.stellenmarkt.haufe.de



Das wird ein schöner Monat für ...



... Reinhard Sprenger,

den deutschen Managementguru, der frühzeitig (bereits im Jahr 2007) das Thema „Vertrauen“ mit einem eigenen Buch besetzt hat und der jetzt den „Change Congress 2017“ der Handelsblatt Fachmedien eröffnen darf. Seine Keynote trägt den Titel „Das anständige Unternehmen“ und soll ein Plädoyer für Vertrauen und Respekt in der Führungskultur sein. Wie auf jedem Change-Kongress geht es auch noch um die Themen „Führungskultur“, „Digitalisierung“, „Organisationsdesign“ und „Innovationen“. Mit der Frage „Was passiert, wenn Chaos herrscht?“ wird ein interaktives Gamification-Experiment angekündigt.

4. bis 5. Oktober in Berlin

www.change-congress.de

... Gunther Schmidt,

den bekannten Coaching-Pionier. Auf ihn geht die Verbindung von systemischer Therapie und Hypnotherapie nach Milton Erickson zu einem ganzheitlichen Konzept zurück. Als Keynote-Speaker der „Coaching Tagung“ der Deutschen Coaching Gesellschaft (DCG) e.V. wird Schmidt über den Nutzen von Team-Coaching sprechen. Außerdem sind sieben weitere Vorträge geplant. Besonders interessant dürfte ein wissenschaftlicher Forschungsbericht sein, was Coaches von der Hirnforschung lernen können – nämlich wie wichtig der Aufbau einer guten Beziehung zu Anfang des Coaching-Prozesses ist.

14. Oktober in Heidelberg

www.decg.de

... Elliott Masie,

den US-E-Learning-Guru, dem es gelungen ist, die ehemalige First Lady der USA, Michelle Obama, zu seinem E-Learning-Kongress „Learning 2017“ einzuladen. Obama wird als Keynote Speakerin auftreten und über ihre Bildungsinitiativen wie zum Beispiel „Let Girls Learn“ berichten. Dabei soll es um die Organisation solcher Initiativen und deren pädagogische Ausgestaltung gehen. Neben Obama und Masie gibt es noch zehn weitere Keynote Speaker und eine Fülle von Fachreferenten. Abgehandelt werden überwiegend Spezialthemen aus dem Bereich der Online-Didaktik. Aber auch ein Referat zum Thema „Montessori-Pädagogik am Arbeitsplatz“ ist vorgesehen.

23. Oktober in Orlando/USA

www.masie.com

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

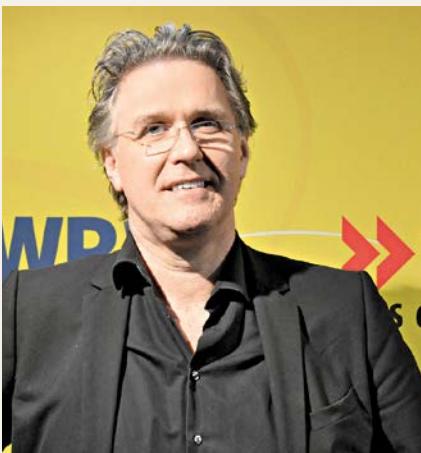
16



... Cordula Nussbaum,

die quirlige Münchnerin, die vor über 13 Jahren das „kreativ-chaotische“ Zeit- und Selbstmanagementsystem entwickelte. Sie wurde eingeladen, das Wissensforum der „Süddeutschen Zeitung“ am 24. Oktober zu gestalten und wählte den Vortragstitel „Zeitmanagement in agilen und komplexen Zeiten“. Nussbaum verspricht „konkrete und sofort anwendbare Tipps“, und zwar nicht nur für kreativ-chaotische Querdenker, sondern auch für systematisch-analytische Macher.

24. Oktober in München
www.sz-wissensforum.de



... Eike Wenzel,

den renommierten deutschen Trend- und Zukunftsforcher. Dass er die Auswirkungen der Digitalisierung auf die deutschen Lebens- und Arbeitsbereiche erforscht hat, kann er auf dem Viwis-Bildungs-Forum unter Beweis stellen. Sein Thema: „Wie die Digitalisierung unseren Alltag verändert“. Wenzel: „Durch die Digitalisierung entsteht ein Veränderungsdruck auf nahezu alle Prozesse – auch auf Lernprozesse und ihre Ergebnisse.“ Auf dem Forum geht es aber auch noch um Hirnforschung, künstliche Intelligenz und den Einfluss von beidem auf die Weiterbildung.

25. bis 26. Oktober in Billerbeck
www.viwis.de



... Elke Eller,

seit 2015 im Vorstand beim Reisekonzern Tui für das Personalmanagement zuständig. Auf dem diesjährigen HR-Summit wird sie im Eröffnungsplenum sitzen und sich Gedanken machen zu der Frage: „Wie gelingt HR-Arbeit in einer politisch und gesellschaftlich unruhigen Zeit?“. Die ganze Veranstaltung steht unter dem Motto „Umbrüche managen“. Im Programm findet sich der Trost, dass Umbrüche auch Chancen seien, weil HR-Profis neue, starke Rollen übernehmen könnten.

27. Oktober in Frankfurt am Main
www.hr-summit.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Oktober 2017

weiterbildungs-start-up

Wer hat's gegründet?

Das Start-up Smartransfer haben wir, René Wegener, Wirtschaftspädagoge mit Schwerpunkt IT, Philipp Bitzer, Betriebswirt mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, und Jan Marco Leimeister, Professor für Wirtschaftsinformatik an den Universitäten Kassel und St. Gallen, im Jahr 2014 gegründet. René und Philipp hatten sich beim Promotionsstudium in zahlreichen Praxisprojekten mit dem IT-gestützten Wissenstransfer beschäftigt.

Was ist die Idee dahinter?

In unseren Projekten haben wir gemerkt, wie schwierig es ist, die Kompetenzen einzelner Mitarbeiter zu erfassen und bestmöglich einzusetzen. Der Grund: Nach wie vor setzen Unternehmen auf klassische Lebensläufe oder Systeme, in denen Mitarbeiter händisch ihre Kompetenzen eintragen – meist oberflächlich und selten aktuell. Unsere Software Expertfinder erstellt aussagekräftige Kompetenzprofile auf Basis externer Daten von sozialen Netzwerken, Wikis, Sharepoint und Co. Der Mitarbeiter gibt diese Daten nur noch frei. So entstehen in Sekunden aussagekräftige, aktuelle und datenschutzkonforme Profile. Mitarbeiter erhalten anschließend Empfehlungen für Projekte und Kontakte, Manager bekommen Vorschläge zum Projekt-Staffing und HR bekommt eine Übersicht über die Kompetenzverteilung an verschiedenen Standorten.



Gründer. Philipp Bitzer, Jan Marco Leimeister und René Wegener (von links) haben 2014 das Start-up Smartransfer gegründet.

Foto: Smartransfer



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Kompetenzprofil-Tool **EXPERTFINDER**.



Wie war die Entwicklungszeit?

Wir wachsen organisch und entwickeln unsere Software aus eigenen Ressourcen. Dabei hilft uns besonders, dass unsere Kunden uns in Beratungsprojekten immer wieder direktes Feedback geben, das in den Entwicklungsprozess einfließt.

Was soll noch geändert werden?

Wir planen die Software als Cloud-Lösung bereitzustellen, die das Aufsetzen eines unternehmensindividuellen Kompetenzmanagements in nur wenigen Minuten erlaubt. Wir ergänzen fortwährend neue Schnittstellen und Features.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Konsequente Marktorientierung durch kurze Entwicklungszyklen: Die Idee zum Produkt ist aus unserer Beratungsarbeit entstanden. Neue Features entwickeln wir auf Kundenwunsch oder wir beschließen sie in Teamsitzungen, implementieren sie prototypisch, präsentieren sie schnellstmöglich auf Messen und testen sie vor potenziellen Kunden. Jedes Feature der finalen Software ist also bereits vorab von Kunden bewertet worden.

IMPRESSUM

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

Herausgeber

Reiner Straub

Redaktion

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

Redaktionsassistent

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

Autoren dieser Ausgabe

Boris Grundl, Dr. Petra Folkersma,
 Dr. Friedrich Fratschner, Dr. Annette Gebauer,
 Susanne Husterer, Barbara Messer, Gudrun Porath,
 Frank Rebmann, Prof. Dr. Edgar H. Schein,
 Bärbel Schwertfeger, Wolfgang Straube,
 Dr. Achim Zimmermann

Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

Die Hoffotografen GmbH, Berlin

Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016
 Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
 Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
 Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
 Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
 Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
 Media Sales:
 Annette Förster
 Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
 Dominik Castillo
 Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
 Anzeigendisposition:
 Inge Fischer
 Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

**Abonnentenservice**

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

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;
 Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;
 Auslandsbezug 128 Euro
 Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
 Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
 Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
 Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
 mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
 Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
 und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
 beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2017 ERSCHEINT AM 08. NOVEMBER 2017

RESILIENZ

Neuer Fels in der Brandung

Die Welt ist VUKA. Menschen und Organisationen müssen resilenter werden. Dabei soll der neue „Verband für Organisationale Resilienz e.V.i.G.“ (ORES) helfen, der Anfang des Jahres gegründet wurde. Er will die wissenschaftliche Forschung zum Thema voranbringen und Qualitätsstandards für Resilienz-Berater entwickeln.

**SAP**

Human Resources 4.0

Dr. Wolfgang Fassnacht (Foto), HR Director SAP SE, berichtete auf der „Zukunft Personal 2017“ in Köln von sechs Feldern (vom Performance Management bis hin zur Gehaltsfindung), in denen sich das Personalwesen der SAP neu aufgestellt hat.

**LEARNTEC 2018**

Jetzt in zwei Hallen

Die E-Learning-Messe „Learntec“, die im nächsten Jahr vom 30. Januar bis zum 1. Februar stattfinden wird, hat ihre Ankündigung wahr gemacht und eine zweite Messehalle belegt, die als „Trendforum“ fungieren soll. Mehr dazu in unserem Vorbericht.





Heinz Jiranek

Klug zweifeln: Weil der zweite Gedanke oft
der bessere ist
Göttingen 2017, 342 Seiten, 24,95 Euro

MANAGEMENT

Im Zweifel für den Zweifler

Man stelle sich in einer Ausschreibung für eine Managementposition folgende Anforderungen an den Kandidaten vor: „Sie sind eher nachdenklich und kein Freund von schnellen Entscheidungen. Lieber überlegen Sie zweimal, bevor Sie handeln. Sie wissen, dass Ihr Einfluss auf die unternehmerische Entwicklung begrenzt ist.“ Gibt's nicht? Richtig: Diese Ausschreibung hat sich Heinz Jiranek für sein Buch „Klug zweifeln“ mangels realer Beispiele ausgedacht. Seine Mission: Ausschreibungen wie diese und vor allem die darin geforderten Anforderungen an Manager salontüchtig zu machen und zu zeigen, dass weder in Unternehmen noch in der Welt die Dinge je so einfach sind, wie der Mensch sie sich gerne macht – weil es dem Menschen, so der Autor, schwerfalle einzustecken, „dass wir in einer zufälligen, diskontinuierlichen Welt leben, die aus sich selbst heraus Unvorhersehbares schafft und die wir mit dem Verstand einfach nicht zu begreifen mögen“.

Zunächst nimmt Jiranek den Leser deshalb mit auf einen Exkurs über die Systemtheorie, damit dieser lernt, „dass wir uns von unseren liebgewonnenen Kausalerklärungen endgültig verabschieden müssen“. Um deren Schwachstellen zu veranschaulichen, stellt Jiranek das lineare Management, das gerne in kausalen Zusammenhängen denkt, mit einem von ihm empfohlenen Management auf Basis system-theoretischer Erkenntnisse gegenüber. Der Tenor: Simplifizieren funktioniert nicht, Manager müssen Unwägbarkeiten aushalten können und sich bewusst werden, dass sie in komplexen Prozesse nur wenig sicher wissen und planen können. In einem weiteren Kapitel entlarvt Jiranek die Unzulänglichkeiten gängiger Managementansätze und zeigt, wann beim Lesen von Managementliteratur die Alarmglocken

schrillen sollten: etwa, wenn sie eine einfache, unkritische Kausalität vorgaukelt („Nieten in Nadelstreifen“) oder Pauschallösungen verspricht („Immer erfolgreich“). Weiterhin entlarvt der Autor beliebte logische Fehlschlüsse à la: Wenn Manager A tut, was der erfolgreiche Manager B tut, wird Manager A auch erfolgreich sein.

Jiraneks Buch überzeugt – nicht nur wegen seines klugen Inhalts, sondern auch deshalb, weil der Autor im Vorwort eigene Zweifel äußert. Zudem hält er sich selbst an die Prämisse, die er im Kapitel über Managementliteratur so schön formuliert hat: „Gute Literatur verbreitet keine Erfolgsversprechen, sie idealisiert nicht und sie trivialisiert nicht.“

AUTOR

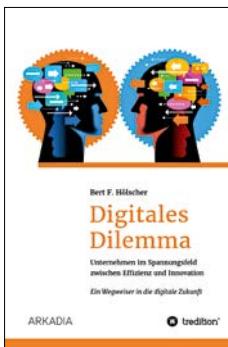
Heinz Jiranek



Foto: Heinz Jiranek/Antje Meinen

ist Inhaber und Geschäftsführer des IFB-Jiranek – Institut für Betriebspychologie. Als Business-Coach arbeitet der Diplom-Psychologe mit seinen Kunden unter anderem an den Themen „Konfliktbearbeitung“ und „Führung“. Schon vor „Klug zweifeln“ war er als Autor aktiv. Sein Buch „Konfliktmanagement“, das er mit Andreas Erdmann verfasst hat, ist inzwischen schon in der fünften Auflage erschienen.

Wege aus dem digitalen Dilemma



Wie sehr die Digitalisierung die Arbeitswelt wirklich verändern wird, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Anfang 2017 untersucht: Zwar wird wohl nicht alles plötzlich anders – aber die meisten Organisationen müssen sich auf evolutionäre Veränderungen einstellen. Umso wichtiger also, dass ihnen künftig der Balanceakt gelingt, ihr Geschäftsmodell weiterzutreiben und sich gleichzeitig mit Innovationen

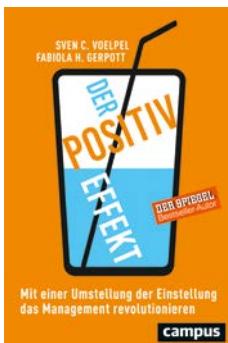
fürs künftige Mitmischen am Markt fit zu machen. Diesem „digitalen Dilemma“ hat der Managementberater Bert Hölscher nun ein Buch gewidmet. Nach einem detaillierten Überblick über die Auswirkungen der Digitalisierung dekliniert er das digitale Dilemma durch und zeigt Wege in die digitale Transformation. Ein spannendes Buch für alle, die noch nicht wissen, welcher Weg sie in die digitale Zukunft führt – auch, wenn

Hölscher diese dramatischer darstellt als die IAB-Forscher. Schwachpunkt des Buchs ist ausgerechnet ein analoges Dilemma: Die Grafiken sind für Leser selbst ohne Sehschwäche nur schwer zu erkennen – und Print nicht skalierbar.

Bert Hölscher

Digitales Dilemma: Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Innovation, Tredition, Hamburg 2017, 327 Seiten, 24,95 Euro

Mit Wissenschaft gegens Esoterik-Image



„Positives Denken“ klingt für viele nach Esoterik-Hokusokus. Dieses schlechte Image des Konzepts möchten nun Sven Voelpel und Fabiola Gerpott mit ihrem Buch „Der Positiv-Effekt“ verbessern. Um den Erfolg einer positiven Denkweise zu belegen, haben die beiden viele Beispiele und wissenschaftliche Erkenntnisse dazu in ihrem Buch vereint. Die vorgestellte Denkweise wenden die Autoren of-

fenbar selbst an: Mit dem Untertitel des Buchs suggerieren sie, dass ihr Konzept des positiven Denkens das Management revolutionieren werde. Auch, wenn das wohl etwas hochgegriffen ist: Das Buch gibt interessante Impulse, wo und wie eine positive Geisteshaltung die Zusammenarbeit in Organisationen und die eigene Entwicklung fördern kann. Ein Online-Coaching zum Buch gibt's obendrain.

Leider gleiten die Darstellungen an manchen Stellen des Buchs in Management-Allgemeinplätze ab, à la „kein gutes Management ohne gutes Selbstmanagement“.

Sven Voelpel, Fabiola Gerpott

Der Positiv-Effekt
Mit einer Umstellung der Einstellung das Management revolutionieren, Campus, Frankfurt 2017, 215 Seiten, 34,95 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Lernen soll selbstorganisiert ablaufen, in kürzeren Zyklen und eng am akuten Bedarf: Diese Trends in der Personalentwicklung spiegeln den Trend in der Organisationsentwicklung hin zu agilen, selbstorganisierten Teams. Wie das agile Lernen im Einzelnen gelingen kann und was das für die Lernbeteiligten bedeutet, haben die Lernexperten und „Mentus“-Berater Nele Graf, Denise Gramß und Frank

Edelkraut nun in einem Buch umfassend dargestellt: In Teil eins des Buchs geben sie einen detaillierten Überblick über die moderne Arbeitswelt und ihre Anforderungen sowie über die Grundlagen von Agilität und neue Lernformate. Im zweiten Teil geht es schließlich darum, wie sich die Rollen aller am Lernprozess Beteiligten – Mitarbeiter, Personalentwickler, Führungskräfte und Organisation – im

agilen Umfeld verändern. Für die Personalentwickler haben die Autoren vier Rollen identifiziert: Sie sollen künftig Strategen, Förderer, Lerncoachs und „Lernbroker“ sein.

Nele Graf, Denise Gramß,

Frank Edelkraut
Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext, Haufe, Freiburg 2017, 276 Seiten, 49,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 59

Wer versteht, gewinnt!



Wenn Unternehmen Weiterbildung einkaufen, wird „Können“ gewünscht und dann doch zu oft „Ken-nen“ und damit Oberflächlichkeit gebucht. Woher kommt das? Es gibt zwei ineinander verwobene Antworten: Anstrengungsvermeidung und Dominanzstreben. Der Weg von der unbewussten Inkompetenz zur unbewussten Kompetenz ist lang. Da bleiben viele einfach auf der Stufe der bewussten Kompetenz stehen (= Kennen). Der letzte und

tionalen Sackgasse würde ich gerne das Konzept „flexibler, klarer, tiefer“ entgegenstellen. Das fängt mit dem Wunsch an, zuerst „verstehen zu wollen“. Denn wer versteht, gewinnt.

Sich selbst verstehen. Andere verstehen. Märkte verstehen. Unternehmen verstehen. Produktion verstehen. Familie verstehen. Vertrieb verstehen. Sinn verstehen. Menschliche Entwicklung verstehen. Transformation verstehen. Das Leben verstehen!

Bei der Transformation von Führungsteams ist das eine entscheidende Erkenntnis. Auf die Frage: „Wer möchte von anderen vorurteilsfrei verstanden werden? Wer von Ihnen wünscht sich, dass andere von Ihrem Standpunkt aus auf eine Sache schauen?“ fliegen gefühlte 98 von 100 Armen hoch. Danach folgt die nächste Frage: „Was glauben Sie, wie wichtig es Ihren Mitarbeitern ist, von Ihnen verstanden zu werden?“

Plötzlich wird vielen klar: Erst wenn sich ein Mensch von einem anderen verstanden fühlt, gibt er diesem die Erlaubnis, ihn zu entwickeln. Eine Erkenntnis, die nur kraftvoll wird, wenn wir lernen, zu verstehen, ohne einverstanden sein zu müssen. Nur dann können wir uns ganz auf andere Sichtweisen einstellen und die stärkste Perspektive auswählen.

Tiefes Lernenwollen heißt tief verstehen, aufnehmen, verarbeiten und umsetzen wollen. Dafür muss man die Welt in sich hineinlassen – zuerst in den Kopf aufnehmen, intellektuell. Das ist „lebenslanges Lernen“ im Kern. Und das funktioniert nur, wenn wir beim Verstehenwollen so stark sind, dass wir nicht „einverstanden sein müssen“. Dann lernen wir, unseren Horizont tatsächlich zu erweitern. Und jetzt verstehen wir auch den Harvard Professor William James mit seiner Analyse: „Denken ist, was viele Leute zu tun glauben, wenn sie ihre Vorurteile ordnen.“

„Tiefes Lernenwollen heißt tief verstehen, aufnehmen, verarbeiten und die Welt in sich hineinlassen.“

anstrengendste Schritt zur unbewussten Kompetenz (= Können) wird vermieden. Außerdem ist der Wunsch, andere zu dominieren, überall gegenwärtig. Besser sein, klüger sein, stärker sein ... Doch das darf nicht zugegeben werden. Denn es ist sozial unerwünscht. Deswegen taucht das ursprüngliche Motiv in den Untergrund ab. Und die Sucht nach Bestätigung wird grenzenlos. Denn wer noch lernen muss, ist nicht stärker. Ist nicht besser. Ist nicht klüger. Und „nicht mehr lernen müssen“ wird zum immateriellen Statussymbol. Selbstbestätigung schlägt Lernbestrebung. „Verstanden werden wollen“ schlägt „verstehen wollen“.

Anstatt zum Beispiel das Thema „Verantwortung“ noch tiefer geistig zu durchdringen und es damit noch besser zu verstehen, wird sich auf die Suche nach etwas Neuem gemacht. Eine neue Idee, ein neuer Ansatz, ein neuer Trainer. Das Neue im Neuen finden ist weniger anstrengend als das Neue im Alten. Und schwups sind wir beim gegenwärtigen Ergebnis. Oberflächlichkeit wird als Tiefgang dargestellt. Wie es der Kunde wünscht. Und das nährt den Höher-schneller-weiter-Wahn. Doch dieser emo-

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ (Econ Verlag, Oktober 2017). Boris Grundl zeigt, wie wir uns von oberflächlichem Schwarz-weiß-Denken verabschieden. Wie wir lernen, klug hinzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. www.borisgrundl.de

FÜHRUNGSTOOLS: ANSCHAULICH UND KOMPAKT



ISBN: 978-3-648-10545-0 | Bestell-Nr.: E04230 | Buch: € 29,95 | eBook: € 25,99

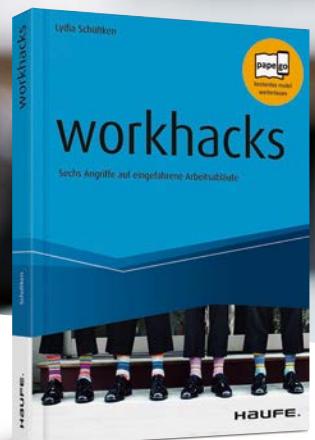
DAS STANDARDWERK FÜR MITARBEITERFÜHRUNG

Mit diesem Buch bereiten Sie sich effektiv auf Mitarbeitergespräche vor und führen sie mit Erfolg. Gesprächsleitfäden, Muster und Checklisten helfen Ihnen in jeder Gesprächssituation, ob Vorstellungsgespräch, Kündigung oder Zielvereinbarungsgespräch.

- ✓ Konkrete Anleitung zu 20 Gesprächssituationen
- ✓ Grundlagenwissen, Anleitungen, Leitfäden und Checklisten
- ✓ Sofort umsetzbar und effektiv



ISBN: 978-3-648-10555-9
Bestell-Nr.: E10252
Buch: € 29,95



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

Jetzt versankostenfrei bestellen!
www.haufe.de/fachbuch

**0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung**



Foto: Pichler

“ Auf einem Wahlplakat stand: ‚Digitalisierung first, Bedenken second‘. Ich fordere dagegen: Kritik muss die Digitalisierung von Anfang an begleiten, um Fehlentwicklungen schnell zu stoppen. ”

Julian Nida-Rümelin, Philosophieprofessor. Er rief auf der „Zukunft Personal“ am 19. September 2017 dazu auf, die Möglichkeiten der Digitalisierung „gelassen“ zu nutzen – aber jeglichen „Humanitätsverlust“ im Ansatz zu verhindern.

„Vorne ist immer da, wo keiner sich auskennt.“

Stefan Raab, TV-Legende, zur Eröffnung des Start-up-Festivals „Bits & Pretzels“ – zitiert auf „Stern online“ am 24. September 2017

„Personalentwickler sollten aufhören, Mitarbeiter in Seminare zu schicken. Die Initiative zum Lernen müsste schon von den Mitarbeitern selbst ausgehen. Sie sollten Gelegenheit haben, dann zu lernen, wenn sie Bedarf verspüren. Sie sollten eigene Probleme aus der Praxis in eine Lerngemeinschaft einbringen.“

Prof. Dr. John Erpenbeck, Kompetenzforscher, in „Brand eins“ Nr. 9/2017

„Da Mitarbeiter an fremdorganisierte Bildungsprogramme gewöhnt sind, ist es ein Problem, mehr Eigeninitiative zu verlangen. Es bietet sich deshalb an, selbstorganisierte Lernformen schrittweise einzuführen. Ziel sollte es sein, dass Lernen und Arbeiten immer mehr zusammenwachsen.“

Prof. Dr. John Erpenbeck, Kompetenzforscher, in „Brand eins“ Nr. 9/2017

„Es sind selten die glücklichen Menschen, die die Welt verändern.“

Henning Beck, Neurobiologe, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 39 vom 15. September 2017 (Er fordert das Seminar „Wecke den Griesgram in dir!“)

„Wenn ein zehnstündiges Meeting endet, gehen Introvertierte sofort auf ihr Hotelzimmer. Extrovertierte müssen noch an der Bar absacken, wo sie noch lange weiterreden. Sie können es nicht glauben, dass andere nicht an die Bar wollen.“

Prof. Dr. Gunter Dueck, Ex-IBM-Manager und Business-Querdenker, kritisiert, dass „Extros“ sich für normal halten – in der „FAZ“ vom 23.9.2017

„Arbeiten werden die Menschen auch in Zukunft, aber sie werden es vielleicht nicht mehr für Geld tun.“

Richard David Precht, Philosoph, über die Digitalisierung – im „Deutschlandfunk“, 23. August 2017

„Schon unsere Vorfahren aus der Steinzeit waren Gaffer. Jedoch war es für sie unerlässlich, weil es ihr Überleben sicherte. ... Heute befriedigen Gaffer ihr defizitäres Selbstbewusstsein.“

Haiko Ackermann, Verkehrspychologe, in der „Welt“ vom 17. August 2017

„Gute Bücher sind wichtiger denn je. Sie schaffen es, Struktur und Einfachheit in unser komplexes, chaotisches Dasein zu bringen.“

Alain de Botton, Philosoph, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 36 vom 1. September 2017

„Problem lösen heißt, sich vom Problem lösen.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

LEADERSHIP DER ZUKUNFT

Permanenter Umbruch und Digitalisierung verlangen Anpassungsfähigkeit und Agilität – seitens Management und Mitarbeitern.
Führung muss neu gedacht werden.

Die Megatrends unserer Zeit heißen Komplexität, Globalisierung und Digitalisierung. Was daraus folgt: Eine rasante Veränderung der Arbeitswelt. Ziele, Visionen und Prozesse von heute können morgen schon nicht mehr gelten. Dieser Wandel bedarf ganz neuer Leadership-Skills, um Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen.

Machen Sie sich fit für die Führungsanforderungen von morgen mit den Seminaren:

Digital Leadership **Blue Ocean Leadership**
Future Leadership **Transformationale Führung**
Innovativ führen **Führen im digitalen Wandel**

Authentisch führen

Was macht einen eigenen Führungsstil aus? Welchen Einfluss haben Persönlichkeit, Motive, Werte und Emotionen? Die Autoren unterstützen angehende und aktive Führungskräfte dabei, ihre individuellen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen. Konkrete Fragen stellen das eigene Führungsverhalten auf den Prüfstand. In der 2. Auflage mit aktuellen Führungsansätzen für die Praxis, darunter: digitale Führung, Führung und Veränderungen, Führung und Gesundheit sowie Kommunikation als Führungsaufgabe.

- Auf dem Weg zu einem authentischen Führungsstil
- Verbindung von Managementwissen und psychologischem Führungswissen

The book cover is blue with white text. At the top right, it says 'MIT BEST PRACTICE-BEISPIelen UND PRAXISFÄLLEN'. The title 'Führungskompetenzen lernen' is in large white font. Below it, 'Eignung, Entwicklung, Aufstieg' and '2. Auflage' are written. The spine also has the title and '2. Auflage'. The bottom of the cover features an illustration of two climbers on a snowy slope. The publisher's logo 'SCHÄFFER POESCHEL' and 'ESMT BERLIN' are at the bottom right. The background of the entire advertisement features orange wavy lines.

Karin Häring | Sven Litzcke (Hrsg.)

Häring/Litzcke (Hrsg.)

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2. Auflage

SCHÄFFER POESCHEL

ESMT BERLIN

MIT
BEST PRACTICE-
BEISPIelen
UND
PRAXISFÄLLEN

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

SCHÄFFER
POESCHEL