



# wirtschaft weiterbildung

01\_19

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

**Die Fernlerner des Jahres**\_Fleiß wurde mit Aufstieg belohnt s. 14

**Strategieumsetzung**\_Besser mit „Objectives and Key Results“? s. 30

**Drucker Forum**\_Auswüchse des Kapitalismus bekämpfen s. 56

## Bald coachen die Roboter

Wie künstliche Intelligenz das Coaching verändert s. 18

Dr. Christopher Rauen,  
1. Vorsitzender des  
Vorstands des Deutschen  
Bundesverbands Coaching  
(DBVC), ist sich sicher:  
In Kürze werden die ersten  
Roboter empathisch  
coachen.



# FACHKRÄFTE GEWINNEN UND BINDEN

## BERUFSBEGLEITENDE WEITERBILDUNGEN:

Geprüfte/-r  
Wirtschaftsfachwirt/-in (IHK)

Betriebsökonom/-in (FH)

Marketing

Personalmanagement

Digitalisierungs-  
management

Wirtschaftspsychologie

IT-Sicherheit

## FLEXIBLE STUDIENGÄNGE:

Bachelor Business  
Administration

(Vollzeit | Teilzeit | Dual)



## Anerkannte Abschlüsse

IST-Studieninstitut | [www.ist.de](http://www.ist.de)

IST-Hochschule für Management | [www.ist-hochschule.de](http://www.ist-hochschule.de)





## Internationale Sales- und Leadership- Trainings



**Individuelle Lösungen**

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

**carnegie.de**

089/12 50 90-500

© 2018 Dale Carnegie & Associates, Inc. All rights reserved. ads\_73px\_030518\_de

## Umgang mit Unsicherheit

Wie das Leben so spielt, fiel mir das im letzten Sommer veröffentlichte Buch „Die Treuhand“ von Marcus Böick in die Finger. Die Treuhand war von 1990 bis 1995 eine Anstalt des öffentlichen Rechts mit der Aufgabe, die „volkseigenen“ Betriebe der zentralwirtschaftlich organisierten DDR zu privatisieren.

Für diese Aufgabe gab es auf der ganzen Welt keine Vorbilder. Aus westdeutscher Sicht war die Treuhand nur irgendeine Abwicklungsbehörde, aus Sicht der meisten Ostdeutschen betrieb diese Institution den als Demütigung erlebten Ausverkauf der DDR. Das Buch befragt die ehemaligen Mitarbeiter der Treuhand nach ihren Erinnerungen. Wie wurden sie ausgewählt? Wie organisierte man sich? Wie wurden Entscheidungen gefällt?

Das Fazit des Buchs sollte alle Personal- und Organisationsentwickler aufhorchen lassen: Die Belegschaft der Treuhand war allem Anschein nach von der Komplexität der Aufgabe komplett überfordert. Die Politiker setzten sie außerdem ohne Rücksicht unter Zeitdruck und erwarteten, dass die Treuhand im Sinne der Überlegenheit der Marktwirtschaft alles „im Griff“ haben müsse. Wie hätte man als Treuhand mit dem eigenen Nichtwissen umgehen sollen? Hätte es geholfen, wenn Wessis und Ossi sich gegenseitig ihre Ratlosigkeit eingestanden und Schritt für Schritt um Lösungen gerungen hätten?

Wenn heute Unternehmen mit ihren Kunden gemeinsam Probleme bearbeiten, für die es bislang noch keine Lösungen gibt, dann setzen sie bei der Suche nach dem Neuen auf agile Prinzipien und agile Tools. Statt auf veraltetes Erfahrungswissen zu pochen, nimmt man sich Zeit zum aktiven Experimentieren. Die Treuhand setzte zu ihrer Zeit allzu oft auf endgültige Sofortentscheidungen und lineare Auswege. Wir sollten ruhig einmal dankbar sein, dass wir im Laufe der Jahre etwas umsichtiger wurden im Umgang mit der Unsicherheit.



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



**Dr. Christopher Rauen.** Standard-Business-Coachings würden bald nur noch von Robotern durchgeführt werden, prophezeit Dr. Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Coaching-Apps seien bald so selbstverständlich wie Whatsapp.



**OKR.** Eine neue, „Objectives and Key Results“ (OKR) genannte Managementmethode geistert durch die Fachliteratur.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 „Fernstudentin 2019“ kommt aus Afrika

Zum 33. Mal vergab das „Forum Distance-Learning“ seine Studienpreise an die besten Absolventen aus Fernunterricht und Fernstudium. Auch der „Tutor des Jahres“ wurde gewürdigt.

### titelthema

## 18 Bald coachen Roboter

Dr. Christopher Rauen, DBVC, wollte mit seiner Eröffnungsrede auf dem 4. DBVC Coaching-Kongress die Coachingbranche wachrütteln: Dank der Fortschritte in Sachen künstliche Intelligenz coachen bald die Roboter.

## 24 Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz

Eine Akademie lud Experten für künstliche Intelligenz ein und erfuhr, wie der KI-Roboter „Cimon“ Astronauten auf der Raumstation ISS unterstützt.

## 28 Schritte in Richtung Digitalisierung

Dr. Ulrich Schmid, MMB Institut, rät Bildungsunternehmen, die Digitalisierung positiv zu sehen und geeignete Innovationsstrategien zu entwickeln.

## personal- und organisationsentwicklung

## 30 „OKRs“ – Hilfe bei der Strategieumsetzung?

Seit einiger Zeit geistert eine neue, „Objectives and Key Results“ (OKR) genannte Managementmethode durch die Fachliteratur. Mit ihr sollen Unternehmen ihre Strategieumsetzung verbessern und ihre Agilität steigern können.

## 34 „Scheitern nur okay, wenn ich daraus lerne“

Bericht von der 4. Konferenz „Fehlermanagement in Organisationen“: Wir sprachen mit dem ESMT-Professor und Organisator Jan U. Hagen, warum der richtige Umgang mit Fehlern wichtiger wird.

## training und coaching

## 38 Neue Lernkultur fürs digitale Zeitalter

Um eine „digitale“ Lernkultur zu entwickeln, startete die österreichische Volksbank Akademie in Wien mit Unterstützung des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“, Wien, eine Train-the-Trainer-Maßnahme.

## 42 Agile Coachs auswählen und ausbilden

„Welche Mitarbeiter sollen wir zu agilen Coachs ausbilden?“ – Bei dieser Frage sind viele Unternehmen unsicher, denn agile Coachs brauchen Methoden-Know-how und eine agile Haltung! Ohne Haltung gibt es keine bemerkbaren Veränderungen.

## 46 „Realistischer Optimismus“

Dieser Beitrag bietet einen grundlegenden Einblick in die „Positive Psychologie“ und ihre Entstehungsgeschichte. Anschließend werden einzelne Kritikpunkte aufgegriffen.



50

**Learntec 2019.** Die Nachfrage nach E-Learning steigt seit Monaten und beschert der Learntec Auftrieb.



56

**Global Drucker Forum.** Auf dem Treffen namhafter Managementvordenker stand die Humanisierung der Arbeitswelt im Vordergrund.

## messen und kongresse

### 50 Karlsruher „Learntec“ wächst weiter

Die kommende „Learntec“ (29. bis 31. Januar 2019) lässt einen Rekord erwarten: „Nie zuvor war die Nachfrage nach Standflächen so groß. Die kommende Learntec wird größer und internationaler als alle vorangegangenen“, meldet die Messegesellschaft.

### 54 Regelmäßiges Lernen immer wichtiger

Die „Learntec“ wird in Zukunft von Jane Hart mitgestaltet. Die weltweit anerkannte Expertin für Corporate Learning wird ab 2019 für den englischsprachigen Vortragsteil zuständig sein. Im Interview fordert sie mehr „Workplace Learning“.

### 56 Drucker Forum: Die menschliche Seite neu entdecken

Beim 10. Global Drucker Forum in Wien diskutierten Experten über die Rolle des Menschen in Organisationen. Es ging aber auch um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung.

### 58 Gastkommentar „Trainer-Marketing“

Zu Beginn eines Jahres fällt vielen Trainern und Beratern auf, dass sie neue Kunden brauchen. Dann ist guter Rat teuer – insbesondere, wenn relevante Marketinginstrumente fehlen.

## Rubriken

03 editorial	60 fachliteratur
59 vorschau	64 kolumne
59 impressum	66 zitate



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

Machen Sie 2019 zu Ihrem Jahr



... studieren Sie wieder –  
für Ihren nächsten Karriereschritt

Unsere MBA & Masterprogramme  
berufsbegleitend, auch im Fernstudium:

General Management, Public Administration,  
Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement,  
Sicherheitsmanagement, Berlin MBA,  
International Business Management, ...

[www.berlin-professional-school.de](http://www.berlin-professional-school.de)

## HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie

### Kurse und Seminare

- Experte für Neue Lerntechnologien
- Online-Tutoren Training
- Gesundheitswissenschaften
- Digitalisierung in der Praxis
- Berater/in für hilfreiche Technik im Alter (AAL-Berater/in)

### Weiterbildungsbroker

- Individuelle Inhouse Trainings

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





Foto: The Asahi Shimbun / Gettyimages

**WAS** Das Foto zeigt Trauergäste, die sich am 5. Dezember 2018 zur Trauerfeier für den verstorbenen 41. US-Präsidenten George H. W. Bush in der „National Cathedral“ in Washington eingefunden haben.

**WER** In der ersten Reihe sitzen der amtierende Präsident Donald Trump und seine Frau Melania Trump sowie die Ex-Präsidenten Barack Obama und Bill Clinton und ihre Frauen.

**WAS NOCH** Die Aufnahme wurde von einem Fotografen der japanischen Zeitung „Asahi Shimbun“ gemacht und wird von der Fotoagentur Getty Images weltweit vertrieben.

**Der trotzigste Trauergast.** Trotzdem die Bushs und Donald Trump derselben politischen Partei angehören, haben sie sich zerstritten. Obwohl amtierender Präsident, durfte Trump deshalb keine Trauerrede halten und die von der Bush-Familie ausgewählten Redner wurden gebeten, nicht über Trump zu sprechen. Rhetorikprofis konnten beobachten, dass es sich die Trauerredner doch nicht verkneifen konnten, Trump unter die Nase zu reiben, was für ein Armleuchter er ist. Sie machten das, indem sie den Verstorbenen ausführlich für das lobten, was Trump fehlt – Integrität, Geradlinigkeit, Klugheit, den Willen, ausgleichend zu wirken, und das Amt wichtiger als sich selbst zu nehmen. Es wurde eigentlich dauernd über Trump geredet. Trump merkte das wohl und reagierte sauer. Und jetzt haben sich auch noch 27 US-Experten aus Psychiatrie und Psychologie Trumps Persönlichkeit vorgeknöpft (Buchtip: „Bandy X. Lee – Wie gefährlich ist Trump?“).

HAUFE.

KOMPETENT. KRITISCH.  
UMSETZUNGSSTARK.



## DAS MAGAZIN FÜR FÜHRUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND E-LEARNING

**wirtschaft + weiterbildung** ist das richtungsweisende Fachmagazin für alle, die **Menschen und Organisationen erfolgreich voranbringen wollen**. Es stellt für Sie die wichtigsten Trends in Führung, Personalentwicklung und E-Learning auf den Prüfstand, bewertet diese aus Sicht der Praxis und gibt konkrete Umsetzungstipps.

Informieren Sie sich unter  
**[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)**  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

ICF – PRISM-AWARD

# Auch Topanwälte freuen sich über einen Coach

Im Rahmen des ICF-Coachingtags im November 2018 in München wurde der erste deutsche „Prism Award“ für „Professionalität, Qualität und Nachhaltigkeit im Coaching“ an die weltweit agierende Anwaltskanzlei „CMS Legal Services“ überreicht.

CMS ist eine Kanzlei mit mehr als 70 Büros in über 40 Ländern. Für die oberste Führungsebene wurde eine Coaching-Maßnahme entwickelt, die „Peak Performance Program“ (PPP) getauft wurde. Besonders hervorgehoben wurde von der Jury die Tatsache, dass

hier die Leistungsträger – die sogenannten Rainmaker – Zielgruppe des Coachings sind und dadurch deren Persönlichkeit und deren Bindung untereinander und an die Großkanzlei im Fokus stehen. Das Peak Performance Program unterstützt mit unterschiedlichen Elementen die individuelle Entwicklung der Teilnehmer und hilft ihnen, ihr persönliches Wachstum im Kontext der strategischen Ziele von CMS zu beleuchten. In der Auseinandersetzung mit den individuellen beruflichen Problemen wird kein Makel, sondern eine Notwendigkeit gesehen, auch zukünftig erfolgreich zu sein.

Dr. Geertje Tutschka, Präsidentin der ICF Deutschland, betonte: „Es ist uns ein besonderes Anliegen, den Besonderheiten des deutschen Coaching-Markts Rechnung zu tragen und zum Beispiel gerade auch mittelständische Firmen mit dem neuen Award nachdrücklich dabei zu unterstützen und zu begleiten, Coaching in der Personalentwicklung zu etablieren.“



Foto: Pichler

**Sieger.** Dr. Matthias Lichtblau, Executive Director CMS Legal Services und Ulrike Staats, HR Training and Development Manager, freuen sich über die Auszeichnung durch die ICF Deutschland.

TAGUNG IN DER SCHWEIZ

## Lebenslanges Lernen

Die Tagung „Beratung in der Erwachsenen- und Weiterbildung – Forschungsperspektiven“, die am 31. Januar in Zürich stattfinden soll, widmet sich der Bedeutung, den Herausforderungen und Spannungsfeldern von Beratung im Kontext des lebenslangen Lernens. In den thematischen Inputs wird der Frage nachgegangen, welchen Erwartungen „professionelles Beratungshandeln“ unterliegt und welche Erkenntnisse aus aktuellen Forschungsprojekten zur Gestaltung von Beratung gewonnen werden können. In den Workshops werden durch den Dialog zwischen Fachleuten aus Praxis und Wissenschaft ausgewählte Aspekte der Beratung in der Weiterbildung vertieft und aktuelle Entwicklungen diskutiert.

MOTIVATIONSTRAINER RATELBAND

## Forever young?

Der niederländische Motivationstrainer Emile Ratelband (in Deutschland vor rund zwei Dutzend Jahren bekannt durch die RTL-Show „Tsjakkaa, Du schaffst es!“) ist vor einem Gericht in den Niederlanden damit gescheitert, dass seine Geburt vom Jahr 1949 in das Jahr 1969 verlegt wird. Vor Gericht legte Ratelband Gutachten vor, wonach sein biologisches Alter zwischen 40 bis 50 Jahren liege. Er sei „ein junger Gott“, erklärte Ratelband gegenüber der niederländischen Presse, der seine Jugendlichkeit offiziell in seinem Pass vermerkt haben wolle.

„Man kann seinen Namen und sein Geschlecht ändern. Warum dann nicht auch das Alter?“, fragt Ratelband provokant in der Tageszeitung „De Telegraaf“. Man werde für nichts so stark diskrimi-



niert wie für sein Alter. Besonders benachteiligt fühlt sich der offenbar recht narzisstisch veranlagte Ratelband im Zusammenhang mit der Dating-App Tinder. „Wenn ich da 69 als Alter angebe, bekomme ich überhaupt keine Antwort“, sagte Ratelband. Gebe er hingegen 49 Jahre an und stelle ein aktuelles Bild dazu, dann werde er vom anderen Geschlecht „bestürmt“.

**Online Educa.** Mit rund 2.500 Teilnehmern erzielte die Konferenz einen Besucherrekord.

Foto: Gudrun Porath



ONLINE EDUCA BERLIN 2018

## „Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz erwerben“

E-Learning-Guru Elliott Maisie forderte auf der „Online Educa“ Anfang Dezember 2018 in Berlin die Personalentwickler der Welt dazu auf, sich viel intensiver um die „User Experience“ von normalen Angestellten zu kümmern als um „Machine Learning“. Die künstliche Intelligenz entwickle sich von selbst weiter. Es komme jetzt darauf an, die Erfahrungen der Lernenden mit der digitalen Technologie zu gestalten. Man müsse den Mitarbeitern helfen,

die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und eine positive Wirkung zu erzielen.

„Wissen und neue Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz erwerben zu können, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen wie Mitarbeiter“, betonten mehrere Referenten, denn es käme in der Zukunft sehr darauf an, Lerninhalte zu individualisieren und bei Bedarf schnell und im passenden Format zur Verfügung zu stellen. Die „Online

Educa Berlin“ (OEB), die in diesem Jahr mit rund 2.500 Teilnehmern aus mehr als 70 Ländern einen Besucherrekord feierte, wurde vor einem Jahr von der ICWE GmbH in Berlin an die Closerstill Media, London, verkauft. Der britische Messeveranstalter gehört mit der Konferenzmesse „Learning Technologies“ in Paris und London sowie der „Learning Conference“ in Orlando, Florida, zu den erfolgreichsten Veranstaltern von Bildungsmessen.

BUNDESTAG

## Qualifizierungschancengesetz beschlossen

Der Deutsche Bundestag hat Ende 2018 das „Qualifizierungschancengesetz“ beschlossen, das Mitarbeitern erstmals ein Recht auf Weiterbildungsberatung einräumt. Zudem ist eine bessere Weiterbildungsförderung durch die Arbeitsagentur in Nürnberg vorgesehen.

Das Gesetz hat das Ziel, alle Beschäftigten – unabhängig von Ausbildung, Lebensalter und Betriebsgröße – dabei zu unterstützen, ihre beruflichen Kompetenzen zu erweitern und sich für den digitalen Wandel zu wappnen. Um zu vermeiden, dass sich Betriebe ihre Weiterbildungsaktivitäten künftig aus Fördermitteln mitfinanzieren lassen, sieht der neue § 82 SGB III folgende fünf Vorgaben für eine volle oder teilweise Übernahme der Weiterbildungskosten vor: Danach wird vorausgesetzt, dass ...

1. Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, die über ausschließ-

lich arbeitsplatzbezogene, kurzfristige Anpassungsfortbildungen hinausgehen

2. der Erwerb des Berufsabschlusses, für den nach bundes- oder landesrechtlichen Vorschriften eine Ausbildungsdauer von mindestens zwei Jahren festgelegt ist, in der Regel mindestens vier Jahre zurückliegt
3. die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer in den letzten vier Jahren vor Antragstellung nicht an einer nach dieser Vorschrift geförderten beruflichen Weiterbildung teilgenommen hat
4. die Maßnahme außerhalb des Betriebs oder von einem zugelassenen Träger im Betrieb, dem der Arbeitnehmer angehört, durchgeführt wird und mehr als 160 Stunden dauert
5. die Maßnahme und der Träger der Maßnahme für die Förderung zugelassen sind.

## Kurz und Knapp

**Demografie-Management.** Das Unternehmen „Phoenix Contact“ aus Blomberg gewann einen Preis für demografiebewusstes Personalmanagement. Der Geschäftsführer, Prof. Dr. Gunther Olesch, betonte, wer erst jetzt mit seiner Altersstrukturanalyse im Unternehmen anfangt, habe seine Hausaufgaben nicht gemacht, denn Fachkräfte gebe es derzeit nicht auf Knopfdruck.

**Aus.** Das Projekt „E-Trainer-Kongress“ wurde Ende 2018 eingestellt. Der Onlinekongress wurde seit 2015 nur im Internet abgehalten. Mit Bedauern mussten die Organisatoren jetzt feststellen, dass der kostenpflichtige (!) Kongress nicht zu finanzieren ist.

**Stress.** 66,3 Prozent der deutschen Berufstätigen sagen: „Ein schlechtes Arbeitsklima bedeutet für mich Stress pur“. Und 56,8 Prozent sind sich sicher: „Wenn die persönliche Ebene mit einem Kollegen nicht funktioniert, sinkt meine Motivation.“ Die Outplacement-Beratung von Rundstedt hat das durch eine repräsentative Befragung herausgefunden. Die Stichprobe entspricht nach Alter, Geschlecht und Region der repräsentativen Verteilung der deutschen Bevölkerung.

**Auch das noch.** Der Finne Harri V. Hietikkos schlägt in seinem neuen Buch „Management by Sauron“ (Vahlen) vor, dass Manager nach den „Führungskonzepten aus Mitteleuropa“ ausgebildet werden sollten. Die Führungsprinzipien sind leider wenig greifbar: Der Autor bringt Sprüche wie: „Ein probater Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist es, sie selbst zu schaffen.“ Oder: „Die Macht schert sich nicht um Titel, ... sondern ergibt sich dem Ersten, der nach ihr greift.“

DVCT-AWARD

## Wie Alt und Jung mehr Verständnis füreinander entwickeln

Die Trainerin Stefanie Weßels, Kitazo AG, Hannover, wurde für ihr Trainingskonzept „Generationentheater“ vom Deutschen Verband für Coaching und Training e. V. (DVCT) mit dem diesjährigen „Coach & Trainer Award“ ausgezeichnet. Der 2003 gegründete DVCT ist mit knapp 1.600 Mitgliedern der größte Verband für Coaching und Training in Deutschland.

In den letzten Jahren engagierten immer mehr Unternehmen Weßels, um Konflikte zwischen unterschiedlichen Generationen von Mitarbeitern zu bearbeiten. Sie entwickelte daraufhin das „Generationentheater“, eine Art Großgruppenveranstaltung für 50 bis 250 Angestellte. Im Vorfeld eines „Generationentheaters“ interviewt die

Trainerin die Belegschaft ihres Auftraggebers, um real existierende Konflikte zwischen den Generationen herauszufinden. Die Bandbreite reicht in der Regel von „Die Jungen grüßen nicht richtig“ bis hin zu „Die Alten vergöttern stur ihre Regeln“.

Die realen (!) Fälle bilden dann den Anfang mehrerer kleiner Theaterszenen, die von ausgewählten Mitarbeitern vor Kollegen zu Ende gespielt werden. Wenn Spieler nicht weiter wissen, kann ihnen entweder das Publikum oder die Trainerin helfen. Durch solch ein unterhaltsames und entwaffnendes Stegreiftheater wird laut Weßels mit den vorhandenen Vorurteilen aufgeräumt und für ein erfolgreiches generationsübergreifendes Miteinander

gesorgt. Direkt im Anschluss an das Theaterspiel erfolgt ein Austausch, damit das Erlebte in Erinnerung bleibt. Die Führungskräfte klären in einem eigenen Workshop, was das für ihre zukünftige Führungsarbeit bedeutet. Die DVCT-Jury zeigte sich beeindruckt: „Das Generationentheater ist ein Format, das in nur sechs Stunden dafür

sorgt, dass sich die Beteiligten wertschätzend begegnen – ungeachtet ihrer Andersartigkeit.“ Auf der Bühne sind die Vertreter der Generation Babyboomer (nach 1955 geboren), der Generation X (nach 1965 geboren), der Generation Y (nach 1980 geboren) und der Generation Z (nach 1995 geboren) zu sehen.



Foto: Pichler

**Stefanie Weßels** mit dem Modell einer dreigeteilten Bühne, die schnelle Szenenwechsel erlaubt.

WORKING OUT LOUD CAMP

## Sollte man WOL-Erfolge messen?

150 deutschsprachige Working-Out-Loud-Praktiker haben sich Ende November in Berlin zu einem Barcamp getroffen (Hashtag #WOLC18). Immer wieder wurde die Metapher vom wachsenden „WOL-Pflänzchen“ bemüht, das im Untergrund viele netzwerkartige Wurzeln brauche.

Gleichzeitig wurden viele Ideen diskutiert, wie man WOL weiterentwickeln könnte: Wie kann man im eigenen Unternehmen die Bedeutung von WOL auch auf den höheren Führungsebenen bewusst machen? Wie kann man mehr Personen motivieren, sich an einem Circle zu beteiligen? Wie kann man den Erfolg von WOL plausibel erfassen? In Berlin wird schnell deutlich, dass die Meinungen zum Thema „Erfolgsmessungen“ weit auseinandergehen: Ist es überhaupt sinnvoll, „Erfolg“ im



Foto: Pichler

**John Stepper.** Der WOL-Erfinder deutete in Berlin an, an einer Weiterentwicklung der WOL-Methode zu arbeiten.

Sinne von KPIs zu messen? Geht es nicht vielmehr um Auswirkungen? Viele Teilnehmer haben offenbar ein Interesse daran, die Methode (die im engeren Sinn eine Weiterbildung ist, die „nur“ zwölf einstündige Treffen umfasst) weiter auszubauen. Da die Urheber- und Markenrechte von WOL bei dem US-Amerikaner John Stepper liegen, dürfte jede Art von „Co-Creation“ sorgfältig abzustimmen sein. John Stepper war in Berlin anwesend und diskutierte – nach Beobachtung von Journalisten – auf Augenhöhe mit den Teilnehmern. Den Zweck von WOL definierte er in seiner Keynote so: „To improve relationships“. Auch Stepper beschäftigt sich nach eigenen Angaben mit der Frage der Weiterentwicklung von WOL. Er deutete in seiner Rede neue Ideen an, an denen er momentan arbeite.

## ESMT BERLIN

### Globale Allianz ermöglicht neue Lernplattform

Die Business School ESMT in Berlin hat sich mit fünf anderen globalen Business Schools zusammengeschlossen, um eine neue Lernplattform, die Education-Technology-Plattform, anbieten zu können. Die BI Norwegian Business School, EDHEC Business School, ESMT Berlin, Imperial College Business School, Ivey Business School und die Lee Kong Chian School of Business der Singapore Management University arbeiten so an neuen Wegen, Lernerlebnisse zu verbessern. Sie reagieren damit auf die gewachsene Nachfrage nach Modularität, Anpassungsfähigkeit und lebenslangem Lernen. Im Zentrum der Allianz steht eine maßgeschneiderte Lernplattform, die vom Technologieunternehmen Insendi konzipiert und unterhalten wird. Die Plattform lässt sich an die Bedürfnisse der einzelnen Hochschulen anpassen und ermöglicht es ihnen, ihr Programmportfolio neu zu definieren, maßzuschneidern und zu digitalisieren.

## COACHING

### Relaunch der Rauen-Coach-Datenbank

Die Rauen-Coach-Datenbank ([www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)) wurde umfassend modernisiert und mit neuen Funktionen ausgestattet. Die Datenbank bietet seit 2002 einen Überblick über 900 professionellen Business Coaches im deutschsprachigen Raum. „Mit der neuen Webseite der Coach-Datenbank werden Coaching-Interessierte optimal zu ihrem passenden Coach geführt“, erklärt Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH. Im Fokus des Relaunchs standen die Maximierung der Sichtbarkeit und Reichweite der gelisteten Coaches sowie die zielgerichtete, komfortable Suche von potenziellen Klienten nach Coaches. Im Zuge der Neuerungen wurde die Webseite auch für mobile End-

geräte wie Smartphones und Tablets optimiert. Neben dem Design und der Nutzerführung wurde die Darstellung der einzelnen Coach-Profil weiterentwickelt. So besteht das Coach-Profil nun auch aus erweiterten Profelfeldern. Fotos und Logos können hochgeladen werden. Auch eingebundene Videos lassen sich nun über einen Vollbild-Videooplayer direkt auf der Profilseite abspielen. Zusätzlich können Coaches die Zugriffe auf ihr Profil durch eigene Ratgeber- oder Fachartikel und Interviews ausbauen. Über die neu in die Coach-Suche integrierten Suchseiten für Großstädte, Regionen und Arbeitsschwerpunkte haben Nutzer zusätzliche Möglichkeiten und Filter, gezielt den passenden Coach zu finden.



### Zukunft schenken! Zu jedem Anlass!

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

Petra Träg, 089 12006-100  
[petra.traeg@sos-kinderdorf.de](mailto:petra traeg@sos-kinderdorf.de)



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



**10%**  
auf Kurse für  
Erwachsene  
und Kinder!

**Das wird Ihr Sprachenjahr!**

**Starten Sie jetzt mit  
Ihrer Wunschsprache durch.**

**Berlitz**<sup>®</sup>

[berlitz.de/2019](http://berlitz.de/2019)

Gastkommentar

Carolin Desirée Töpfer

# Endlich starten mit dem Wissensmanagement!



Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels merken Unternehmen oft viel zu spät, dass mit jedem Mitarbeiter, der kündigt oder in Rente geht, auch wertvolles Wissen verschwindet. Theoretisch ist das den Führungskräften klar, doch getan wird nichts. Dabei sind selbst bei den meisten mittelständischen Unternehmen die Softwarelösungen bereits vorhanden, um zumindest für den Übergang ein funktionierendes Wissensmanagement aufzusetzen.

„**Es gibt keine fertigen Informationen mehr. Alles ist im Fluss und verändert sich ständig.**“

zen. Viele Text- und Datenverarbeitungsangebote enthalten Anwendungen zum einfachen Teilen von Informationen – meist in Schriftform oder als organisierter Chat oder Video. Die nachhaltige Weitergabe von Wissen steht und fällt allerdings mit der Motivation der Mitarbeiter. In der Praxis hat es sich bewährt, auf drei Aspekte besonders gut zu achten, wenn man ein Wissensmanagement einführen will:

## 1 Qualität und Aktualität der Informationen müssen an erster Stelle stehen!

Wissensmanagement macht nur dann Sinn, wenn die vorhandenen Informationen tatsächlich korrekt und hilfreich sind. Nur korrekte Daten lassen sich einwandfrei nutzen und weiterverarbeiten. Daten sollten nachvollziehbar sein – für den Menschen und vor allem für Maschinen und Algorithmen. Denn ab einem gewissen Umfang ist man auf technische Unterstützung angewiesen – und bringt dadurch eine zusätzliche Fehlerquote rein. Zumindest die ursprüngliche Grundlage sollte also plausibel sein. Auch nach einigen Updates noch. Das Vier-Augen-Prinzip kann hier hilfreich sein.

## 2 Keine Scheu vor einer grundlegenden Struktur einer Datenbank!

Eine grundlegende Ordnung hilft dabei, sich auf ungewohntem Terrain schnell zurechtzufinden. Das gilt auch im Bereich Wissensmanagement. Häufig braucht es dafür kein ausgeklügeltes und vielfach in Meetings diskutiertes System, sondern eine simple und saubere Struktur, an die sich jeder halten sollte. Besonders Programmierer und Techniker scheitern oft daran, Informationen für fachfremde Kollegen aufzuarbeiten. Wer (bisher) nicht den ganzen Tag mit Computern oder großen Maschinen zu tun hat, braucht aber keinen allgemeinen Überblick, sondern eine genaue Information,

welcher Button wann zu klicken oder welcher Knopf wo zu drücken ist. Wer seine eigenen Schwächen beim Erklären komplexer Vorgänge kennt, sollte sich Unterstützung aus anderen Abteilungen holen, damit am Ende auch jeder Kollege die weitergegebene Information richtig versteht und langfristig anwenden kann. So dient Wissensmanagement auch dazu, Hemmschwellen im Umgang mit Technologien abzubauen.

## 3 Es gibt keine „fertigen“ Informationen!

„Work in Progress“ ist das Motto des digitalen Zeitalters. Demnach gibt es keine fertigen Informationen mehr. Alles ist im Fluss und verändert sich ständig. Wissen ist keine Einbahnstraße, sondern lebt vom Austausch. Und der sollte in einem Wissensmanagementtool erkennbar sein. Auch schadet es nicht, Zuständigkeiten für einzelne Beiträge festzulegen. Jemand muss sich schließlich hin und wieder darum kümmern, die Informationen zu aktualisieren. Auch ein stetiger Austausch mit Kunden und Geschäftspartnern kann eine Wissensdatenbank bereichern.

Carolin Desirée Töpfer ist unabhängige Strategieberaterin und unterstützt vor allem mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation. Als Expertin für Datennutzung und Community Building, Datenschutzbeauftragte und IT-Sicherheitsexpertin bietet sie ihren Kunden eine solide Brücke in die digitale Welt. Auf ihrem Blog „Digitalisierung-jetzt.de“ und in ihren Workshops und Vorträgen beleuchtet Töpfer die technischen und die sozialen Aspekte der Digitalisierung.

BITKOM

## Weiterbildung in Sachen „Digitalisierung“ boomt

Fast zwei Drittel aller Unternehmen (63 Prozent) bilden ihre Mitarbeiter in Sachen „Digitalisierung“ weiter. Das hat eine gemeinsame Studie des TÜV-Verbands und des Digitalverbands Bitkom ergeben, für die 504 Unternehmen in Deutschland befragt wurden.

Vor zwei Jahren haben erst 36 Prozent (!) der befragten Unternehmen solche Fortbildungen angeboten. Zu den Digitalkompetenzen zählen die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit Computern, Smartphones oder Tablets. Insbesondere Apps sollten wie

selbstverständlich genutzt werden können und Grundkenntnisse im Programmieren sollten auch vorhanden sein. Dr. Michael Fübi, Präsident des TÜV-Verbands (VdTÜV), betonte: „Mitarbeiter brauchen die richtigen Kompetenzen, um die digitale Transformation voranzutreiben. Eine moderne Weiterbildungskultur ist dafür der Schlüssel.“

Für die Weiterbildung zu Digitalthemen sei ein strategischer Ansatz sinnvoll, betonte Fübi. „Die Weiterbildungsstrategie sollte sich aus einer zentralen Digitalstrategie ableiten.“



Vier von fünf Unternehmen fordern steuerliche Vergünstigungen für Weiterbildungsausgaben (81 Prozent). Zudem sollten Ausgaben für Schulungen auch für die Beschäftigten ohne Höchstgrenze steuerlich absetzbar sein (73 Prozent) und neue Modelle wie das sogenannte Bildungssparen staatlich gefördert werden (59 Prozent). Die Studie fordert

auch, bei der Vermittlung von Wissen mehr auf E-Learning zu setzen. Digitale Lernangebote seien leicht in den Arbeitsalltag zu integrieren und steigerten zudem Motivation und Lernerfolg. Nie sei es für Mitarbeiter einfacher gewesen, unabhängig von Zeit und Ort zu lernen – direkt am Arbeitsplatz, auf Bahnfahrten, im Wartezimmer oder in der Mittagspause.

# HAUFE.

## SO FÜHREN DIE DÄNEN



ISBN 978-3-648-11496-4  
Buch: 29,95 € [D]  
eBook: 25,99 € [D]

- + Nach dem Vorbild erfolgreicher, skandinavischer Unternehmen
- + Einzigartiges und verblüffendes Konzept für Unternehmer
- + Mit zahlreichen Situationsbeispielen aus dem Unternehmensalltag

**Mit Fairness, Vertrauen und Humor erfolgreich!**

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

# „Fernstudentin des Jahres“ kommt aus Afrika

**FERNLERNEN.** Zum 33. Mal vergab der Fachverband „Forum Distance-Learning“ Ende 2018 seine Studienpreise an die besten Absolventen aus Fernunterricht und Fernstudium. Auch der „Tutor des Jahres“, das beste Studienangebot und herausragende Serviceleistungen wurden prämiert. Die Überraschung war, dass die Gesundheitsökonomin und katholische Ordensschwester aus Nigeria zur Fernstudentin des Jahres gewählt wurde.

Sie haben Außergewöhnliches geleistet, unterschiedliche Barrieren im privaten oder auch beruflichen Umfeld erfolgreich überwunden, sind am Ende ihren Karrierevorstellungen einen großen Schritt nähergekommen und haben sich Lebensträume und insbesondere ihren „Traumberuf“ erfüllt. Diese Beschreibung trifft auf alle Studienpreisträger gleichermaßen zu, die vom Verband „Forum Distance-Learning“ geehrt wurden. „Hinter jedem abgeschlossenen Fernlehrgang oder Fernstudium steht eine ganz persönliche Erfolgsgeschichte“, betonte Verbandspräsident Mirco Fretter im Rahmen seiner Eröffnungsrede auf der 33. Studienpreisgala im Ballhaus Berlin. „Unsere Preisträger sind Identifikationsfiguren für viele andere Fernstudierende, die sich in vergleichbaren Lebenslagen befinden, und sie geben der flexiblen Weiterbildungsmethode ein ganz persönliches Gesicht.“ Die Qual der Wahl, nur einen Kandidaten in sechs verschiedenen Personenkategorien zu prämiieren, oblag einer Expertenjury, die sich aus Vertretern der Branche, der Wirtschaft, der Politik und der Presse zusammenfand. Für einen umfangreichen Auswahlpool sorgten zuvor Fernlehrinstitute aus ganz Deutschland, die ihre besten Absolventen für den Studienpreis einreichen konnten. Dies sind die Preisträger:

## 1 Fernlernerin.

Als „Fernlernerin des Jahres“ wurde Janet Baldauf aus Lindau am Bodensee ausgezeichnet. Stetige Weiterbildung ist Baldauf

sehr wichtig, denn sie ist damit ihrem lange gehegten Wunsch, Erzieherin zu werden, einen großen Schritt nähergekommen. Sie bereitete sich nebenberuflich in einem Fernkurs der Studiengemeinschaft Darmstadt auf den Realschulabschluss vor. Das allein stellt mit fünf Kindern schon eine enorme zeitliche Herausforderung dar. Diverse Erkrankungen der Kinder und der Mutter forderten darüber hinaus zusätzlich einen besonderen Betreuungseinsatz. Dennoch ist ihr ein guter Abschluss gelungen, der ihr den ersehnten Platz an einer Fachakademie ermöglicht.

## 2 Fernlerner.

Zum „Fernlerner des Jahres“ wählte die Jury Florian Kastenmeier aus Mindelheim in Bayern. Er startete als Konditor ins Berufsleben, verdingte sich einige Zeit später als Animator – doch erst in der Jugendarbeit findet Florian Kastenmeier im Alter von 28 Jahren seinen Platz. Über die Jahre wird sein Aufgaben- und Verantwortungsbereich immer größer und größer. Daraus zieht der dreifache Familienvater eine wichtige Konsequenz: Neben dem Vollzeitjob und neben dem Familienleben erarbeitet er sich per Fernlehrgang am ILS – Institut für Lernsysteme die nötige Qualifikation für Leitungsaufgaben in Einrichtungen der Jugendarbeit. Sein Arbeitgeber honoriert seine Leistungen und den lange ersehnten Abschluss zum Fachwirt im Gesundheits- und Sozialwesen und bereitet ihn heute auf



Foto: www.forum-distance-learning.de



**Gruppenfoto mit Preisträgern**  
 (v.l.): In der ersten Reihe: Prof. Dr. Dirk Ostermayer und Prof. Dr. Jürgen Deicke, Thijs Hendriks, Werner Schmidt, Anja Eigen und Merle Losem, Janet Baldauf, Jutta Schmidt. In der zweiten Reihe: Schwester Josephine Ndirika. In der dritten Reihe (v.l.): Florian Kastenmeier, Prof. Dr. Marco Halber und Verbandspräsident Mirco Fretter (hinten).

die Übernahme der Geschäftsführung einer Jugendbetreuungseinrichtung vor.

### 3 Fernstudentin.

Über den Titel „Fernstudentin des Jahres“ durfte sich Schwester Josephine Ndirika aus Frechen in Nordrhein-Westfalen freuen. Geboren in einem kleinen Dorf in Nigeria, wächst sie in armen Verhältnissen auf. Nach der Schulzeit ist es der größte Wunsch der Nigerianerin, zu studieren. Sie entscheidet sich darum für ein Studium an der nächstgelegenen Universität, muss dieses jedoch abbrechen, da ihre Eltern kein Geld für die Gebühren haben. Kurzentschlossen tritt Ndirika 1987 in den Orden „Töchter der Göttlichen Liebe“ ein. 1991 landet Schwester Josephine im Rahmen ihrer Missionstätigkeit in Deutschland, besucht Sprachkurse und arbeitet im Krankenhaus und später im Altenheim. Ein Stipendium ihres Ordens ermöglicht es ihr dann mit 47 Jahren, den Traum eines Studiums zu verwirklichen. Sie belegt den Bachelorstudiengang Gesundheitsökonomie der Apollon Hochschule. Mit ihrem neuen Wissen werden ihr schnell große Verantwortungsbereiche übertragen.

### 4 Fernstudent.

Der Preis für den „Fernstudenten des Jahres“ geht an Thijs Hendriks aus Duisburg. Auf einem Festival nimmt ein Freund

Thijs Hendriks auf die Schultern. Im Getümmel stürzen beide zu Boden, Hendriks landet unglücklich und bricht sich das Genick. Von einer Sekunde auf die andere ist er querschnittsgelähmt, rund um die Uhr auf Pflege angewiesen und muss beatmet werden. Doch der junge Mann gibt sich nicht auf, kämpft für ein selbstbestimmtes Leben und entwickelt neue Berufsideen. Da er selbst immer wieder schlechte Erfahrungen mit Pflegediensten machen muss, wächst in ihm das Vorhaben, gemeinsam mit einer seiner Pflegerinnen einen eigenen Intensiv-Pflegedienst zu gründen und mit diesem die Bedingungen für Patienten und Mitarbeiter zu verbessern. Da beide für die Gründung keine Kompetenzen aufweisen, wollen sie ein Studium aufnehmen. Mit Beharrlichkeit, Ausdauer und Mut meistert Thijs Hendriks unter schwersten Umständen sein Studium der Gesundheitsökonomie (B.A.) an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft und ist nun der Gründung eines Pflegedienstes einen entscheidenden Schritt nähergekommen.

### 5 Lebenslanges Lernen.

Mit dem Studienpreis für „lebenslanges Lernen“ zeichnet der Verband kontinuierliche Bildungsbiografien aus. Und die hat Jutta Schmidt aus Babenhausen (Schwaben) vorzuweisen. Ihr gelingt es mithilfe von zwei Fernlehrgängen (unter anderem „Erziehungsberatung“ am ILS – Institut für Lernsysteme), sich im Alter von 61 Jahren noch einmal für eine verantwort- →



**Fernstudentin des Jahres.** Schwester Josephine Ndirika freut sich sehr über die Würdigung ihrer Studienleistungen in Sachen „Gesundheitsökonomie“.



**Thijs Hendriks.** Laudatorin Dr. Barbara Mayerhofer (Apollon) gratuliert bewegt.

→ tungsvolle Leitungsfunktion zu qualifizieren. Nur durch die per Fernunterricht erworbene Qualifikation ist es ihr möglich, die Leitung der Offenen Ganztagschule der Grundschule Babenhausen (Schwaben), die sie zuvor mit aufgebaut hatte, zu übernehmen. In einem Alter, in dem andere sich auf ihren Ruhestand vorbereiten, startet Jutta Schmidt jetzt also noch einmal durch. Auch Werner Schmidt aus München wird für seinen außergewöhnlichen Bildungsweg mit dem Studienpreis in der Kategorie „Lebenslanges Lernen“ geehrt. Nach dem Hauptschulabschluss und einer Werkzeugmacherlehre merkt Werner Schmidt schnell, dass ein berufliches Fortkommen ohne Weiterbildung unmöglich ist. Nach der Bundeswehrzeit holt er die Mittlere Reife nach, um sich für weitere Ausbildungen zu qualifizieren. Und diese machten aus einem einfachen Werkzeug-

macher den Geschäftsführer eines sozialen Unternehmens mit über 130 Beschäftigten. Fast alle beruflichen Ausbildungen hat Werner Schmidt im Fernstudium neben gut gefüllten Arbeitstagen absolviert. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Psychotherapie-Lehrgangs bei der Studiengemeinschaft Darmstadt ist er nun seit über vier Jahren Seelsorger in zwei Münchner Altenheimen und Mitarbeiter der Krisenintervention München.

## 6 Studienangebot des Jahres.

Mit seinem Studienpreis zeichnet der Verband aber nicht nur Personen aus, die ungewöhnliche Leistungen in der Weiterbildung vollbracht haben, sondern auch herausragende und innovative Studienangebote. Über den Titel „Studienangebot



**Location.** Wie in den Jahren zuvor fand die Studienpreisverleihung und die anschließende Feier im „Ballhaus Berlin“ in Berlin-Mitte statt.



**Studienangebot des Jahres.** Prof. Dr. Dirk Ostermayer (links) und Prof. Dr. Jürgen Deicke von der Wilhelm Büchner Hochschule siegen mit ihrem Fernlernkurs „Digital Leadership“.

des Jahres“ darf sich in diesem Jahr die Wilhelm Büchner Hochschule für das weiterbildende Hochschulzertifikat „Digital Leadership“ freuen. Hierbei handelt es sich um ein Angebot auf Masterniveau, welches ein abgeschlossenes Hochschulstudium voraussetzt. Abschluss ist das „Advanced Professional Certificate“. Im Kernbereich steht der Kompetenzaufbau in den Bereichen Digital Transformation und Organizational Development, Digitale Ethik, IT-Innovationsmanagement und IT-Security-Management im Vordergrund.

Die digitale Transformation stellt nahezu alle Branchen vor neue Herausforderungen. Als Experte im Digital Leadership lenken Manager den digitalen Wandel ihres Unternehmens in erfolgreiche Bahnen. Diese Weiterbildung qualifiziert für die Rolle des Chief Digital Officer (CDO), der als Führungskraft frühzeitig Trends beobachtet, Digitalisierungsstrategien erarbeitet und effiziente Strukturen schafft. Der Studierende erwirbt Schnittstellen-Kompetenzen zur Digitalisierung. Dieses weiterbildende Studium auf Masterniveau eignet sich für alle Fach- und Führungskräfte, die ein Hochschulstudium in den Wirtschafts-, Natur- oder Ingenieurwissenschaften oder der Informatik absolviert haben. Die neue Weiterbildung zum Digital Leadership bietet Fachwissen und Führungskompetenzen für Menschen, die den digitalen Wandel mitgestalten möchten.

## 7 Service des Jahres.

Besondere Serviceorientierungen, die einen deutlichen Schritt über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinausgehen, werden vom Forum Distance-Learning regelmäßig mit dem Studienpreis in der Kategorie „Service des Jahres“ prämiert. Der Preis soll die öffentliche Aufmerksamkeit für die individuelle Betreuung und den engagierten Service in der Distance-Learning-Branche stärken. Über die Auszeichnung freut sich in diesem

Jahr die Deutsche Hotelakademie für den modernen und multimedialen HR-Blog „Hierwillicharbeiten“. Mit den Blogbeiträgen zeigt das Redaktionsteam den Studenten ihre vielseitigen beruflichen Perspektiven innerhalb der Hotellerie und Gastronomie auf, bringt topqualifizierte Fernstudenten und Arbeitgeber zusammen und stärkt nachhaltig das Image der Branche. Die Onlineplattform informiert die Fernlerner über exzellente Arbeitgeber, spannende Job-Spots und Berufsbilder sowie Karriere- und Bildungsmöglichkeiten. Das Team von „Hierwillicharbeiten“ besucht dafür Hotels und gastronomische Betriebe, fängt die Arbeitsatmosphäre ein und interviewt die Mitarbeiter vor Ort. Diese Mitarbeiter, Fachkräfte der Branche und oft selbst Fernstudenten, berichten in Videointerviews über ihre berufliche Spezialisierung und ihren Karriereweg.

## 8 Tutor des Jahres.

Auch der „Tutor des Jahres“ wurde in Berlin ausgezeichnet. Anders als in den vorherigen Kategorien verdankt Preisträger Prof. Dr. Marco Halber (Tutor an der SRH Fernhochschule) seine Ehrung aber nicht der Studienpreisjury, sondern den Fernstudierenden selbst. Über 50 Tutoren nahmen in diesem Jahr am Voting zum „Tutor des Jahres“ teil, das der Verband im Spätsommer in Kooperation mit dem Bewertungsportal „Fernstudium Check“ durchführte. Mehr als 4.000 Stimmen wurden abgegeben und schließlich ging Prof. Dr. Halber als Sieger der Votings hervor. Er versteht sich dank seiner langjährigen Praxiserfahrung als Arzt als „Reiseführer durch das Labyrinth des Gesundheitswesens“.

Auf der Plattform [www.studienpreis-distance-learning.de](http://www.studienpreis-distance-learning.de) gibt es weitere Informationen zu den diesjährigen Gewinnern und zum Studienpreis.

Martin Pichler ●

# Bald coachen



**COACHING.** Werden die Roboter den Business Coaches bald die Arbeit wegnehmen? Für mittelmäßige Coaches könnte es „eng“ werden. Eine rasant gestiegene Verarbeitungsgeschwindigkeit und Speicherkapazität aufseiten der Hardware haben dafür gesorgt, dass künstliche Intelligenz (KI) zumindest einfache Coaching-Gespräche bewältigen kann und dabei ausgesprochen empathisch wirkt.

## **VORTEILE UND NACHTEILE ...**

... wenn „intelligente“ Roboter coachen:

# die Roboter

**01.**

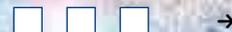
**Vorteil:** sofortige Verfügbarkeit eines virtuellen Coachs und effiziente Lösungsorientierung

**02.**

**Vorteil:** bestmögliche Checklistenanalyse eines Problems, schnelle Mustererkennung

**03.**

**Vorteil:** viele messbare Kennzahlen und deutlich geringere Kosten pro Coaching-Stunde



## titelthema

→ „Normale“ Business-Coachings werden bald nur noch von Robotern durchgeführt werden, prophezeit Dr. Christopher Rauen (Foto auf der Titelseite). Rauen ist nicht irgendwer, sondern der 1. Vorsitzende des Deutschen Bundesverbands Coaching e. V. (DBVC), der es für nötig hält, seine Branche jetzt „aufzuwecken“ und auf rasante Veränderungen hinzuweisen. Bei der Eröffnung des 4. DBVC Coaching-Kongresses Anfang November 2018 in Potsdam machte er darauf aufmerksam, dass Coaching-Apps in Zukunft so selbstverständlich sein werden wie der Instant-Messaging-Dienst „Whatsapp“. Das liege daran, dass die künstliche Intelligenz (KI) in den letzten Jahren so erfolgreich weiterentwickelt worden sei, dass zumindest einfache Coaching-Gespräche komplett von einem Roboter bewältigt werden könnten.

### Bricht das untere Drittel des Coaching-Markts weg?

Dank künstlicher Intelligenz könnte eine Software das Problem eines Ratsuchenden durch gezielte Fragen analysieren, in ein logisches Modell einordnen und mehrere intelligente Lösungsvorschläge unterbreiten sowie die Umsetzung einer (vom betroffenen Menschen ausgewählten) Lösung Schritt für Schritt durch regelmäßiges Nachfragen begleiten. Zumindest das „untere Drittel“ des heutigen Coaching-Markts werde wegbrechen, denn eine Coaching-Software könne viel billiger arbeiten als ein menschlicher Coach. Bei dem zu erwartenden enormen Preisvorteil würden die Unternehmen sogar hinnehmen, dass die Coaching-Qualität einer Maschine in Teilbereichen noch nicht perfekt sei. „Mich erschreckt es

manchmal selbst, zu welchen Ergebnissen ich komme, wenn ich über den Coaching-Markt nachdenke“, erklärte Rauen. Ein Teil der derzeit aktiven Business Coaches werde den Wandel des Markts wohl nicht überleben – besonders, wenn man sich als Coach überwiegend auf der Ratgeberebene bewege.

Als Beleg für seine Einschätzung verwies Rauen auf die Erfolge, die offenbar bereits in der Psychotherapie mit künstlicher Intelligenz gemacht werden. Er stellte im Laufe seines Vortrags die Plattform „Simcoach.org“ vor, die vom „Institute for Creative Technologies“ der University of Southern California in Los Angeles für die US-Streitkräfte entwickelt wurde.

### Künstliche Intelligenz lernt ohne menschliches Zutun

Bei „Simcoach.org“ kann sich ein Soldat, der psychologische Hilfe benötigt, in einem virtuellen Raum mit einem Avatar

unterhalten, der ihm zum Beispiel bei depressiven Gefühlen mit Rat zur Seite steht. „Unterhalten“ heißt, dass der Ratsuchende eine Frage in ein dafür vorgesehenes Feld tippt. Der Avatar antwortet mit einer menschlichen Stimme. Seine Aussagen werden durch eine stimmige Gestik und Mimik unterstrichen.

Natürlich werden Avatare noch lange nicht die Fähigkeit haben, aufgrund eigener neuronaler Netze ganz aus sich heraus passende Sätze zu formulieren, aber sie können sich an Gesprächen mit einer Fülle von Gesprächsbausteinen beteiligen, die man ihnen einprogrammiert hat. Es fehlt aber so etwas wie ein gesunder Menschenverstand, irgendeine Form von allgemeiner Intelligenz.

Je öfter ein Avatar mit einem Ratsuchenden interagiert, desto besser wird er in der Auswahl des passendsten Bausteins. Merkmal der künstlichen Intelligenz ist es, dass diese Form des Lernens automatisch nur durch Feedbackschleifen, ohne

Fotos: USC Institute for Creative Technologies



Dr. Albert „Skip“ Rizzo. Der Director of Medical Virtual Reality am Institute for Creative Technologies der University of Southern California entwickelte „Simcoach“.

04.

**Nachteil:** keine mit allen Sinnen erfahrbare, persönliche Begegnung im Hier und Jetzt

05.

**Nachteil:** künstliche Intelligenz liefert keine kreative Irritation und hat keinen Humor

06.

**Nachteil:** Menschen finden „gespielte“ Empathie abstoßend und lehnen Roboter ab





KI-Avatar „Bill“. Er ist ein geduldiger Zuhörer und empathischer Nachfrager ([www.youtube.com/watch?v=iDixyOQYdMA](http://www.youtube.com/watch?v=iDixyOQYdMA)).

den Einfluss eines Programmierers passiert. Zwei weitere Merkmale künstlicher Intelligenz sind: Der Avatar kann mehrere Eingaben parallel verstehen und verarbeiten und er kann Ergebnisse analysieren und auf Ursachen zurückführen. Der Simcoach-Avatar muss nicht in der Lage sein, sich mit eigenen, spontanen Gedanken an einem Gespräch zu beteiligen. Es reicht, wenn er mit seinen Äußerungen als empathisch wahrgenommen wird und wenn er einen zum Kontext passenden, weiterführenden Rat aus seiner Datenbank her vorzaubert. Um jemanden zum Reden zu animieren, sagt der Avatar zum Beispiel in Therapeutenmanier: „Das war damals bestimmt hart. Erzähle mir mehr darüber,

wenn Du magst ...“. Auf die Schilderung einer sehr traurigen Situation kann er aus mehreren Reaktionen auswählen. Eine davon lautet: „Ich wünschte, ich hätte Arme und könnte dir eine Umarmung schenken. Aber vielleicht könntest du dir jetzt auch wünschen, dass ich dir eine bestimmte Musik vorspiele.“

### Seine Stimme macht den Avatar zum Menschen

Eine andere Antwort könnte sein: „Es tut mir leid, dass du dich gerade so fühlst. Du solltest wissen, dass du nicht allein bist. Es gibt Menschen, die dir helfen können. Du könntest versuchen, mit

einem Freund oder deinem Arzt zu reden. Du kannst aber auch über unsere Hotline jemanden erreichen und dir Unterstützung holen ...“

Zur künstlichen Intelligenz gehört auch, dass sie (der jeweiligen Gesprächssituation angemessen) ein Tool mit Analysefragen elegant abarbeitet und dann je nach Schwere des Problems eine Liste mit Tipps übergibt, ein Video aussucht und zum Anschauen rät, eine Geschichte erzählt („Mein Bruder war in einer ähnlichen Situation und ich hörte, wie er zu seinem besten Freund sagte ...“).

Jonathan Gratch, ein Computerspezialist an der University of Southern California, antwortete auf die Frage, warum sich →

**LEARNTEC 2019 | 27. Internationale Fachmesse und Kongress**



**Europe's #1**  
in digital learning

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

29. – 31. Januar 2019  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC** ■

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

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

KOSTEN-  
LOSES PDF



WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG  
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/mba](http://www.haufe.de/mba)

→ Menschen einem Avatar anvertrauen, mit dem Hinweis, dass es nach seinen Beobachtungen den Menschen leichter falle, gegenüber einer Maschine schambesetzte Gefühle preiszugeben als gegenüber einem „echten“ Menschen. Die möglichen Hemmungen, die man gegenüber einem Therapeuten haben könne, existierten im Dialog mit einem Roboter überhaupt nicht. Im US-Magazin „The Atlantic“ (11/2018) betonte Gratch, dass Ratsuchende gegenüber einem Avatar nachweislich mehr Trauer zum Ausdruck brächten, wenn sie deprimiert seien, als in einem klassischen Vier-Augen-Therapiegespräch.

Die Wissenschaftler der Simcoach-Plattform halten es für ganz entscheidend, dass der Avatar mit einer menschlichen Stimme zu den Ratsuchenden spricht. Eine Stimme signalisiere seit Tausenden von Jahren „menschliche Nähe“, sodass es schon allein wegen des Einsatzes einer (auf Bescheidenheit und Hilfsbereitschaft programmierten) Stimme nicht verwunderlich sei, dass Avatare für empathisch gehalten werden – wobei Empathie im Sinne eines umfassenden, mitfühlenden Verstehens die wichtigste Qualität in einem Coaching-Gespräch und Grundlage für eine persönliche Veränderung sein dürfte.

## Chatbots als Psychotherapeuten

Ein weiteres Vorzeigeprodukt in Sachen „Coaching mit künstlicher Intelligenz“ heißt „Karim“ und stammt von der Silicon-Valley-Firma „X2AI“. Es ist eine Art „Seelsorge-App“, die in den Flüchtlingscamps im Libanon die Psychotherapeuten ersetzt. Viele der Menschen dort sind traumatisiert. Per Smartphone können Flüchtlinge mit einem Chatbot kommunizieren, der helfen kann. Karim versteht mehrere Sprachen und erkennt sogar Sarkasmus. Er antwortet nach Mustern, die ihm Psychologen beigebracht haben und entwickelt sie gezielt weiter, wenn er merkt, welche Interventionen den Betroffenen guttun.

Laut DBVC-Chef Christopher Rauen gelten „Simcoach“ und „Karim“ unter Wissenschaftlern als Durchbruch. Den Ratsuchenden sei klar, dass sie nur mit einem

Roboter sprächen und trotzdem gebe es große Erfolge bei der Früherkennung und dem Behandeln von posttraumatischen Belastungsstörungen und Depressionen. „Wenn das in der Therapie funktioniert, wie weit sind wir Coachs dann noch von dieser Innovation entfernt“, fragte sich Rauen und rief seinem Publikum zu: „Wenn Sie glauben, dass das alles den Bereich des Coachings unberührt lassen wird, dann sind Sie naiv!“

## Worauf muss sich ein Business Coach vorbereiten?

Dr. Thomas Bachmann, Partner des Coach-Ausbilders „Artop“ in Berlin, argumentierte in der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (3/2018) in dieselbe Richtung: „Coachs müssen sich entscheiden: Bieten sie eine hochwertige, mit vielen Sinnen erfahrbare, exklusive, hochprofessionelle, individuelle und persönliche Begegnung im Coaching an oder steigen sie in die Welt des Streamlining und der Austauschbarkeit ein? Dazwischen scheint auf Dauer kaum ein Überleben möglich ... Für die Zukunft des Coachings stellt sich sehr konkret die Frage, was sich digitalisieren lässt und zu welchem Preis.“

Dr. Wolfgang Looss, Darmstadt, der Mitbegründer der deutschen Coaching-Szene, zeigte sich nicht überrascht davon, dass jemand, der unter Coaching „Instruktion“, „Befähigung“ und „Ratschlag“ versteht, bald durch künstliche Intelligenz ersetzt werden könnte. Dass aber ein mit künstlicher Intelligenz be-

stückter Avatar mit einem großen Repertoire an Software-Routinen empathisch wirken könne, stimme ihn nachdenklich. Doch Empathie sei nicht alles. Ein Coach müsse künftig klarmachen, dass er auf einem Niveau arbeite, dass beim Coachee „Weisheit“ und eine reife „Sicht auf die Welt“ entstehen lasse. Es komme wohl in Zukunft auch darauf an, gegenüber den Einkäufern mehr denn je mit seinen Erfahrungen zu punkten. „Da bekommt das Anciennitätsprinzip, die Bevorzugung der Dienstältesten bei der Beförderung von Beamten, eine ganz neue Aktualität“, scherzte Looss. Nicht sofort, aber bald werde sich jeder Coach fragen müssen, wie er sein Coaching-Geschäft umbauere. Die künstliche Intelligenz zwinge jeden, seine Coaching-Leistungen auszudifferenzieren. Am wichtigsten für eine erfolgreiche Arbeit als Coach sei es aber wie bislang auch, dass ein Coach „sich selbst durchgearbeitet“ habe.

Prof. Dr. Siegfried Greif, emeritierter Organisationspsychologe an der Universität Osnabrück, äußerte auf dem DBVC Coaching-Kongress Zweifel daran, dass ein Manager jemals einen KI-gesteuerten Avatar als vollwertigen Gesprächspartner akzeptieren werde. Greif outete sich als Fan der „Blended-Ansätze“. Er forderte Coachs dazu auf, künstliche Intelligenz als „zusätzliches Werkzeug“ zu nutzen, um Verhaltensmuster schneller zu erkennen und sich mehrere Interventionen zur Auswahl vorschlagen zu lassen. Der Kooperation von Mensch und Maschine solle die Zukunft gehören.

Gudrun Porath/Martin Pichler ●

**persönlich - praktisch - professionell**

[www.coaching-gangart.com](http://www.coaching-gangart.com)



# Wie künstliche Intelligenz bald den Alltag bestimmt

**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI).** Ende 2018 lud die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen, zu ihrem ersten „Akademie Summit“ nach Köln. Bevor man über KI und „People Analytics“ sprach, ließ man sich von einem Raumfahrtexperten inspirieren: Christian Karrasch, DLR-Projektleiter, erklärte, wie der KI-gesteuerte Assistent „Cimon“ die Astronauten der internationalen Raumstation ISS unterstützt.



**Weltpremiere.** Der medizinballgroße Roboter neben dem Astronauten Alexander Gerst trägt den Namen Cimon. Er nutzt künstliche Intelligenz, um Gerst assistieren zu können.

Christian Karrasch war etwas nervös – aus gutem Grund. Er stand kurz vor einem entscheidenden Moment seiner Berufslaufbahn.

Wenige Minuten nach der Live-Schaltung zum Akademie Summit sollte eines der spannendsten Weltraumprojekte mit deutscher Beteiligung seinen Höhepunkt erreichen: Der deutsche Astronaut Alexander Gerst packte im Columbus-Modul auf der Internationalen Raumstation ISS erstmals den in Deutschland entwickelten und gebauten, frei fliegenden Assistenten „Cimon“ aus und nahm seinen künstli-

chen Mitbewohner in Betrieb. „Cimon“ steht für die Abkürzung „Crew Interactive Mobile Companion“ und ist eine Art „fliegendes Gehirn“ – ein autonom handelnder Assistent, der den Arbeitsalltag einfacher machen soll.

## Im Hintergrund arbeitet Watson von IBM

„Cimon“ wurde im Auftrag der Raumfahrtagentur im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft

und Energie von Airbus in Friedrichshafen und Bremen entwickelt und gebaut und nutzt die künstliche Intelligenz der IBM-Watson-Technologie. Bei seiner Premiere im All durfte „Cimon“ 90 Minuten lang Alexander Gerst bei seiner Arbeit unterstützen. In naher Zukunft sollen die Erkenntnisse dieses Projekts weitere Fortschritte in den Bereichen Industrie 4.0, Medizin und Pflege sowie Bildung ermöglichen.

Nicht nur das Team im Bodenkontrollzentrum der Hochschule Luzern hielt an diesem denkwürdigen Novembertag den

Atem an, sondern auch die Summit-Teilnehmer in Köln, denen Karrasch nur wenige Minuten zuvor live zugeschaltet war. Einmal, weil der sympathische Physiker, der bei der deutschen Raumfahrtagentur im DLR in Bonn als Cimon-Projektleiter

arbeitet, so leidenschaftlich über das Projekt berichtete und so einfache Worte für die Faszination der Technik fand, dass seine Begeisterung sofort auf die Teilnehmer übersprang. Zum anderen war den „Zaungästen“ sofort klar, dass das Ren-

dezzvous zwischen dem deutschen Astronauten und dem sich autonom fortbewegenden robotischen Assistenten einen Ausblick auf die Zukunft in deutschen Unternehmen bot: So kann es aussehen, wenn Mensch und Maschine zusammen- →

## Der „Change“ und People Analytics sind enge Freunde

**Drei Fragen an ...** Dr. Daniel Mühlbauer. Er ist Mitbegründer der „Function HR GmbH“ in München. Das Unternehmen entwickelt, vertreibt und implementiert ein selbst entwickeltes Softwareprodukt für People Analytics und datengestütztes Personalmanagement.

### Wie können HR-Verantwortliche die Möglichkeiten der People Analytics nutzen, um ihr Learning Management zu verbessern?

**Dr. Daniel Mühlbauer:** People Analytics lässt sich flexibel entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette einsetzen. Im Bereich „Learning“ (zum Beispiel Weiterbildung und Training) kann zunächst eine Bedarfsanalyse erfolgen. Diese geht der Frage nach, welche Weiterbildungsbedarfe sich auf Basis der aktuell vorhandenen Fähigkeitsprofile der Mitarbeitenden und den Anforderungsprofilen der zukünftigen Arbeit ergeben. Im nächsten Schritt könnten daraus Lernpfade abgeleitet werden. Zudem könnten Bewerber mit Blick auf diese Fähigkeitsprofile geprüft und eingestellt werden. Zusätzlich wäre es sinnvoll, den Return on Investment von Trainingsmaßnahmen und Weiterbildung auch mit Bezug zur häufig auftretenden Folgefluktuation zu evaluieren.



Foto: www.die-akademie.de

**Dr. Daniel Mühlbauer.** Für ihn macht People Analytics nur Sinn, wenn man auch etwas verändern will.

### Wovor haben HR-Manager beim Umgang mit People Analytics am meisten Respekt? Wo machen sie die meisten Fehler und wie lassen sich die vermeiden?

**Mühlbauer:** Der größte Respekt liegt sicherlich in der Angst vor den häufig diffus eingeschätzten Folgen von People Analytics. Es bestehen Ängste vor drohender Automatisierung und auch der manchmal ungeliebten Transparenz, die People Analytics mit sich bringt. Das ist allerdings der falsche Ansatz. Die Ängste resultieren aus dem mangelnden methodischen und statistischen Wissen vieler HR Professionals. Richtig eingesetzt, ist People Analytics ein Werkzeug auf dem Weg zur wohlverdienten strategischen Partnerschaft von HR mit dem Business. Wir sehen, dass das Ansehen von HR-Abteilungen durch den Einsatz von People Analytics fundamental aufgewertet wird. Wir sehen auch, dass Unternehmen, die diese Technologien bereits verwenden, einen klaren Vorsprung bei der Gestaltung unwiderstehlicher Arbeit haben und dadurch insbesondere in der Bindung ihrer Mitarbeitenden große Erfolge erzielen. Die möglichen Fehler auf dem Weg dahin lassen sich durch die Kooperation mit Expertinnen und Experten für People Analytics vermeiden. Diese finden sich manchmal bereits im eigenen Unternehmen.

### Wenn People Analytics ein Mindset ist, wie würden Sie dieses Mindset beschreiben?

**Mühlbauer:** People Analytics ist vor allem durch Neugier und Offenheit für analytische Ergebnisse getrieben. Dazu gehören ein scharfer Blick für die Funktionsmechanismen der Wertschöpfungsprozesse im eigenen Unternehmen, die Begeisterungsfähigkeit für Daten und deren Analysen sowie die Bereitschaft, sich durch Analyseergebnisse auch umstimmen zu lassen. Eine „Das-haben-wir-immer-schonso-gemacht-Einstellung“ ist der natürliche Feind von People Analytics. Change Management und People Analytics sind enge Freunde.

Interview: Lars-Peter Linke ●

## titelthema

→ arbeiten. Die Implikationen für Management und Leadership waren nicht mehr theoretisch und spekulativ, sondern ganz nah an der Wirklichkeit. „Cimon“ war in der Lage, das Gesicht von Gerst zu suchen und Augenkontakt aufzunehmen. Als Demonstration seiner Assistenzfähigkeiten zeigte „Cimon“ auf seinem „Gesicht“, einem Display in der Mitte der Kugel, die Anleitung für ein Experiment zur Kristallbildung. Er nahm mit seinen integrierten Kameras ein Video und ein Foto von Gerst auf. Zum Abschluss brachte Gerst „Cimon“ wieder an seinen Platz im Columbus-Modul zurück. „Es ist ein unglaubliches Gefühl und eine wahnsinnige Freude, zu erleben, dass „Cimon“ wirklich sieht, hört, versteht und spricht. Dieser erste echte Einsatz im All bedeutet für uns ein Stück Raumfahrtgeschichte und stellt den Beginn für einen hoffentlich langen Einsatz auf der ISS dar“, fasst Karrasch den Erfolg des Projekts zusammen: „Die Interaktion mit einer künstlichen Intelligenz fasziniert mich. Wir betreten hier Neuland und erweitern den technologischen Horizont in Deutschland.“

### Echte Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine

Auf dem Akademie Summit diskutierte Karrasch mit den Teilnehmern auch die Frage, wie diese neue Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine die Rollen, Aufgaben und Herausforderungen für Führung verändern kann. Roboter können Menschen nicht nur zur Hand gehen, sondern auch Stress reduzieren, weil sie die Arbeit erleichtern. Ihre Aufgaben werden vielleicht noch wichtiger, wenn der Mensch eines Tages auf dem Weg zum Mars ist: „Wissenschaftler wissen noch nicht, was es mit den Menschen macht, wenn auf einer rund zwei Jahre dauernden Reise sich die Erde immer weiter aus dem Blickfeld entfernt. Wie gehen Menschen mit dieser außergewöhnlichen Situation von physischer Isolation um?“ Vielleicht sind es dann die Worte und Sätze aus dem Sprachmodul, die Beistand und Unterstützung bieten. Richtig menschlich klingt „Cimon“ bereits heute. Weil sein Gehirn, die Rechner und Speicher, auf der Erde stationiert sind und ihre Signale



Foto: ESA/NASA

**Alexander Gerst (rechts).** Er ist der erste deutsche Kommandant auf der Welt-  
raumstation ISS und der erste Deutsche, der mehr als 350 Tage im All verbrachte.

erst ins All transportieren müssen, kann „Cimon“ nur mit ein bis drei Sekunden Verzögerung antworten. Die kurzen Momente der Sprachlosigkeit überbrückt er mit Floskeln, Füllwörtern und Ähmmms. Wird ihm eine Frage gestellt, wandelt seine künstliche Intelligenz, die auf dem Computerprogramm Watson von IBM aufbaut, dieses Audiosignal zunächst in Text um, der von der KI verstanden beziehungsweise interpretiert wird. IBM Watson versteht die Inhalte in ihrem Kontext erkennt auch die damit verbundene Intention. So erzeugt Watson eine passgenaue Antwort, die wiederum in Sprache umgewandelt und wieder an die ISS zurückgeschickt wird. Gerst konnte sich auf der ISS also wirklich unterhalten. Wissenschaftler beschreiben diesen Moment als „natürlichen, dynamischen Sprachdialog.“

### „Big Data ist längst im Unternehmensalltag angekommen“

Nach dem Ausflug ins All holte der Münchner Ökonom Daniel Mühlbauer die Summit-Teilnehmer schnell und locker wieder auf den Boden der täglichen HR-Arbeit zurück. Er ist Mitbegründer des Start-ups „Function HR“, das Unternehmen dabei hilft, HR-Prozesse mithilfe von People Analytics zu verbessern und bessere Entscheidungen zu treffen – von Rekrutierungsprozessen über Talent-Management-Lösungen bis zum Entlassungsmanagement. Er ermuntert

Personalverantwortliche, die Scheu vor Begriffen wie People Analytics zu verlieren: „Big Data ist längst da. In jedem Unternehmen liegen an verschiedenen Stellen Daten vor, die, wenn sie richtig gesammelt und interpretiert werden, viele Aufschlüsse für die Ausrichtung der Personalarbeit und die Verbesserung von Arbeit liefern.“

### People Analytics: „Pi mal Daumen“ hat ausgedient

Allerdings müssen HR-Manager auch ihre Neigung, Strategien nach der Devise „Pi mal Daumen“ zu entwickeln, aufgeben. „KI-basiertes HR-Management nutzt Algorithmen, um aus Daten der Vergangenheit Ableitungen für die Zukunft zu entwickeln.“ Wer es so auf den Punkt bringt, nimmt Personalern die Angst vor den Neuerungen, die People Analytics mit sich bringt. Voraussetzung: „Man muss den Zahlen auch Glauben schenken können und wissen, worauf sie sich beziehen.“ Ein bisschen Beschäftigung mit den Grundlagen der Statistik sei nicht verkehrt. Das gebe mehr Sicherheit und Handlungsfreiheit: „Bevor ich messe und analysiere, muss ich mich fragen, welches Problem ich lösen will.“ Eins sei nämlich allen Missverständnissen und Befürchtungen zum Trotz immer noch nicht möglich: „Mit Statistik lässt sich nur eine wahrscheinliche, aber keine sichere Zukunft vorhersagen.“

Lars-Peter Linke ●

# „People Analytics ist ein Mindset“

**Interview.** People Analytics und künstliche Intelligenz standen im Mittelpunkt des Akademie Summits in Köln – einer Veranstaltung der „Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“. Wie kam es zu dieser Themenwahl? Christin Latk, Senior-Produktmanagerin der Akademie, gibt Auskunft.

## Weshalb stand die „künstliche Intelligenz“ und nicht „Führung“ diesmal im Mittelpunkt Ihrer Veranstaltung?

**Christin Latk:** Das Thema Führung stand zwar nicht in der Überschrift des Summits, aber es war immer präsent. Einer der entscheidenden Sätze fiel für mich im Workshop am Nachmittag: „Analytics ist ein Mindset.“ Das betrifft die People Analytics im HR-Bereich ebenso wie andere Anwendungen und Nutzungsmöglichkeiten von Big Data und künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Wir wissen heute sehr viel, was wir mit großer Rechenleistung und großen Datenmengen alles anstellen können – aber das ist häufig eher negativ besetzt. Da wird von wegfallenden Arbeitsplätzen und gläsernen Menschen gesprochen.

Doch es liegen viel mehr positive Chancen für Unternehmen darin! Zum Beispiel die gezielte, individuelle Weiterentwicklung von Mitarbeitern durch intelligente Assistenzsysteme, die Vernetzung der Mitarbeiter, um standort- und bereichsübergreifend neue Ideen zu entwickeln. Die Führungskräfte sollten hier mutig vorangehen, um auch durch das eigene Beispiel Hemmungen und Sorgen bei den Mitarbeitern zu nehmen und im entscheidenden Moment auch sagen zu können: bis hierhin und nicht weiter. Deshalb war es uns auch wichtig, heute das Projekt „Cimon“ der Deutschen Luft- und Raumfahrt zu präsentieren, eine fliegende KI, die den Astronauten Alexander Gerst persönlich und mit Persönlichkeit an Bord der ISS unterstützt.



Foto: www.die-akademie.de

**Christin Latk.** Sie ist Senior-Produktmanagerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen.

## Sind die Führungskräfte denn auf diese Aufgabe wirklich vorbereitet?

**Latk:** Das ist natürlich individuell sehr unterschiedlich. Aber ich bin sehr zuversichtlich. HR-Manager können ihr Unternehmen zukunftsfit machen. Sie können Führungskräfte unterstützen, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen von KI und maschinellem Lernen vertraut zu machen. Vielleicht noch wichtiger: Gemeinsam mit den Führungskräften können sie den Kulturwandel antreiben und neuem Denken den Weg freimachen. Nur so wird Analytics ein Mindset.

## Keine leichte Aufgabe für HR ...

**Latk:** Das kommt darauf an, wie man „gut aufgestellt“ definiert. Einen großen Vorteil haben die Personalabteilungen in der Hand, die sich sehr genau über ihre Ziele und den Nutzen ihres Bereichs im Klaren sind und auch eine Vorstellung haben, wie sich die Ziele erreichen lassen. Für sie sind die neuen analytischen Tools dann weniger Bedrohung oder Anlass zur Verwirrung, sondern eine Erweiterung der Möglichkeiten: Hypothesen lassen sich besser und schneller falsifizieren oder bestätigen und Daten zur Entscheidungsfindung nutzen. Voraussetzung: Man muss wissen, was man wissen will. Die Abteilungen, die noch keine konkrete Zielvorstellung haben, werden zu mehr Klarheit kommen, sobald sie anfangen, sich mit People Analytics zu beschäftigen. Das ist ein gewinnbringender Nebeneffekt.

## Trotzdem. Bei vielen HR-Managern spürt man Verunsicherung, wenn es um die Themen KI und Big Data geht. Zu Recht?

**Latk:** Das Entwicklungstempo und die technischen Möglichkeiten sind atemberaubend. Zum Beispiel kann Cimon Gesichter erkennen, Stimmungen an Gesicht und Stimme erkennen und er versteht Humor. Dieser Roboter greift „kabellos“ in 400 km Höhe über der Erde auf den Watson Super Computer der IBM auf der Erde zu und kann quasi jede Frage beantworten. Das ist beeindruckend. Aber diese Geschwindigkeit des Wandels darf keine Ausrede sein. HR kann mithilfe von KI und People Analytics die eigenen Prozesse anpassen und optimieren, um selbst Schrittmacher für neue Prozesse zu werden. Wenn das nicht gelingt, verpasst sie große Chancen und wird dem Anspruch, die Strategie des Unternehmens zu unterstützen, nicht gerecht.

**Interview: Lars-Peter Linke ●**

# Digitale Weiterbildung: Jetzt den Aufbruch wagen

**KONGRESSBERICHT.** Weiterbildungsanbieter wie Fernschulen oder klassische Akademien sollten sich mehr um Innovationen kümmern, die von der Digitalisierung angestoßen werden. Das Fachforum des „Forums Distance Learning“ gab zum Thema „Zukunft der Bildung – Trends und Konsequenzen der Digitalisierung“ wesentliche Anregungen.

Dr. Ulrich Schmid, Geschäftsführer der Gesellschafter des MMB Instituts in Essen, kam schnell auf den Punkt. „Kein externer Berater kann einem Bildungsunternehmen die Herausforderung abnehmen, die eigene Unternehmenskultur auf Innovation einzustimmen. Das ist die primäre Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte“, betonte er Mitte November

tegien, Produktoffensiven oder Unternehmensgründungen geht, soll laut MMB-Institut an folgenden Stellen angesetzt werden:

## 1. Systematische Markt- und Wettbewerberanalyse.

Der Schwerpunkt sollte auf die bereits im jeweiligen Marktsegment agierenden

Idealvorstellungen aufzugreifen und zu analysieren.

## 3. Datenanalysen.

Eine unverzichtbare Komponente stellen Datenanalysen (zum Beispiel Auswertung von Logfiles, Nutzerdaten und auch Userprofilen) dar. Analysiert werden sollte in Richtung Kundentypologie, Lernverhalten, Lernerfolg, Kompetenzprofile.

## 4. Disruptionsmodelle.

Hier geht es um eine systematische Analyse und Auswahl möglicher disruptiver Ansätze, die sich möglichst radikal von den etablierten Angeboten unterscheiden müssen beziehungsweise diese herausfordern sollten („Kill your Company“).

## 5. (Rapid) Prototyping.

Vor der tatsächlichen Umsetzung neuer Produktkonzepte haben sich bei den Start-ups unterschiedliche Test- und Evaluationsverfahren etabliert, die unter dem Begriff des „Rapid Prototypings“ zusammengefasst werden können: Kurze, intensive Entwicklungssprints zu wesentlichen Produkteigenschaften, die anschließend einem intensiven Review unterzogen und weiter entwickelt werden.

## 6. Make or Buy.

Etablierte Bildungsanbieter können disruptive Entwicklungen entweder selbst umsetzen, indem eigene Entwicklungs- und Vermarktungsteams aufgebaut werden, oder sie investieren in externe Partner, möglicherweise tun sie auch beides. Diese Entscheidung sollte immer auf Basis einer genauen Potenzialanalyse erfolgen, denn häufig werden Aufwand, Ri-



Foto: Gudrun Porath

**Dr. Ulrich Schmid (ganz rechts).** Nach seiner Keynote stellte sich Schmid einer Diskussion mit Experten aus dem Bereich des Fernlernens.

2018 auf dem diesjährigen Fachforum des Verbands „Forum Distance Learning“ in Berlin. Das Fachforum widmete sich dem Thema „Zukunft der Bildung – Trends und Konsequenzen der Digitalisierung“. „Hilfreich scheint es, die eigene Belegschaft von vornherein mit auf die Reise zu nehmen, sie vielfältig zu beteiligen und zu motivieren, anstatt Ängste, und damit Abwehrreaktionen, hervorzurufen“, ergänzte Schmid. Wenn es um die Entwicklung geeigneter Innovationsstra-

Start-ups gelegt werden. Diese sind wichtige Indikatoren für relevante Entwicklungen und potenzielle Disruptionen.

## 2. Empirische Kunden- und Produktanalysen.

Systematische Kundenbefragungen, Fokusgruppen und Beobachtungen sind eine unerlässliche Grundlage für jede Art von kundenzentriertem Innovationsprozess. Dabei muss es insbesondere darum gehen, vermeintlich wirklichkeitsferne

siken und langfristige Folgen einer „Do it yourself“-Strategie deutlich unterschätzt.

## 7. Organisationsentwicklung und Coaching.

Je nachdem, welche Strategie ein Unternehmen einschlägt, verbinden sich damit unterschiedliche Herausforderungen für die Organisation und das Change Management. Dabei stellt sich die Frage, ob und in welcher Form das Neugeschäft mit dem existierenden Traditionsgeschäft verbunden werden kann und wie neue, agile Prozesse und Mitarbeiterteams eingebunden werden können.

## Hilfe gegen den Innovationsdruck

Schmid kündigte an: „Gemeinsam mit Partnern wird das MMB-Institut die Digitalisierung nicht nur – wie bisher – genau analysieren, sondern künftig auch – strategisch wie praktisch – Unternehmen

dabei unterstützen, vom Digital Turn zu profitieren.“ Konkret bedeutet das, dass das MMB-Institut in Zukunft zusätzlich zu seiner Forschungsarbeit auch Berater sein will. Man sieht eine nennenswerte Nachfrage nach solchen Beratungsleistungen auf sich zukommen, denn laut Schmid mangelt es den Weiterbildungsakademien in der Regel ...

... an einer radikalen Idee und Phantasie, einem überzeugenden Leitbild oder „Narrativ“ für ihr Innovationsprojekt. Denn dieses sollte sich in wesentlichen (Vor-)Teilen klar vom Bestehenden absetzen, um als wirklich neu und disruptiv wahrgenommen zu werden

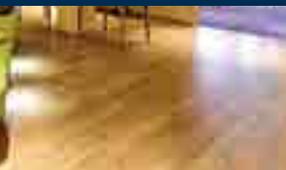
... an einer genauen Kenntnis ihrer Kunden, sowohl was deren Wünsche und Motive angeht, als auch im Blick auf ihre individuellen Interessen, Qualifikationen, Bedarfe, Ressourcen, Verhaltensweisen, Gewohnheiten. Es fehlt auch Wissen über potenzielle Start-ups, Invests und Angreifer.

Um klarzumachen wie Disruptoren arbeiten, fasste Schmid die Lage so zusammen: „Disruptoren erfüllen mit großer Entschiedenheit genau die Kundenwünsche, die von etablierten Anbietern als unerfüllbar bezeichnet werden.“ Als Beispiele für disruptive Bildungsangebote nannte er (zusätzlich zu den bekannten Anbietern Udacity, Udemy, Coursera, KhanAcademy und Degreed) die eher unbekannt deutschen Disruptoren

- The Simple Club (kostenlose Online-nachhilfe überwiegend auf Youtube)
- Redi School (kostenlose, aktuelle und fachlich hochwertige IT-Qualifizierung)
- Fobizz (Onlinefortbildung für Lehrkräfte zu Digital-/Didaktikthemen)

Zum Schluss gab es noch ein Beispiel aus der Welt der Universitäten. Die Plattform „Studydrive“ liefert Studierenden Musterklausuren und Skripte (früher ein gutes Geschäft für klassische Verlage) an inzwischen fast 650.000 Nutzer.

Gudrun Porath ●



# 23 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)

**EXZELLENT LERNORTE** sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

**BETRIEBSWIRTSCHAFT.** Seit einiger Zeit geistert eine neue, „Objectives and Key Results“ (OKR) genannte Managementmethode durch die Fachliteratur. Mit ihr sollen Unternehmen ihre Strategieumsetzung verbessern und ihre Agilität steigern können. Und da sie aus dem Silicon Valley stammt, greift eine wachsende Zahl von Unternehmen begeistert zu.

Im Silicon Valley liegt das Mekka des Managements. Diesen Eindruck gewinnt man seit einigen Jahren. Nicht nur, weil Heerscharen von Managern und Beratern zu diesem IT- und High-Tech-Standort pilgern, um sich von den dort ansässigen Unternehmen inspirieren zu lassen, sondern auch, weil sie nicht selten von dort revolutionäre Managementmethoden mitbringen.

Hierzu zählt die Methode „Objectives and Key Results“, die unter dem Kürzel OKR seit ein, zwei Jahren auch in deutschen Unternehmen Einzug hält. Sie wird zum Beispiel in einem im August 2018 im „Handelsblatt“ erschienenen Artikel als „Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ bezeichnet, während zugleich von den „üblichen Zielvereinbarungen in deutschen Unternehmen“ behauptet wird, sie hätten im Zeitalter agiler Führung ausgedient. Und garniert wird das Ganze mit einer Aussage des Google-Mitbegründers Larry Page: „OKR hat uns dabei geholfen, nicht in Dimensionen von zehn Prozent, sondern in Dimensionen des Zehnfachen zu wachsen.“ Welcher Manager bekommt bei einer solchen Erfolgsaussicht nicht glänzende Augen?

### OKR eine Wunderwaffe? Selbstverständlich nicht!

Doch ist OKR tatsächlich eine Wunderwaffe? Selbstverständlich nicht! Zum einen ist die OKR-Methode nicht so neu, wie sie gerne präsentiert wird. Sie wurde bereits vor fast 20 Jahren beim heutigen Internetgiganten Google eingeführt. Zudem sagte Larry Page nicht „OKR war die Ursache, dass wir in Dimensionen des Zehnfachen wuchsen“, sondern „OKR hat uns dabei geholfen“. OKR war für Google also ein hilfreiches Tool, um seine Entwicklungs- und Wachstumsziele zu erreichen, weshalb die Methode unter

anderem auch von LinkedIn, Oracle und Twitter übernommen wurde. Nähert man sich mit dieser kritischen Sichtweise vorsichtig dem Thema OKR, dann fällt es leichter, den Nutzen und Wert, den diese Methode zweifellos hat, realistisch einzuschätzen.

### Tool zur agilen Unternehmenssteuerung

Zunächst gilt: OKR ist eine Methode zum Umsetzen der Unternehmensziele und zur agilen Unternehmenssteuerung. Dabei erfolgt die Zieldefinition weitgehend in einem iterativen Prozess, in dem zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- „Wo wollen wir hin?“ (Objectives)
- „Wie messen wir, ob wir unser Ziel erreicht haben?“ (Key Results).

Die Zieldefinition erfolgt – wie das Überprüfen der Zielerreichung – unter einer systematischen Einbindung der Mitarbeiter, jedoch anders als oft bei den klassischen Zielvereinbarungssystemen nicht im Jahresrhythmus. Vielmehr werden die Objectives und Key Results, also die OKRs, in Intervallen von zwei bis maximal vier Monaten definiert, wodurch sich die Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen soll.

Dabei soll das bereichs- und funktions- sowie hierarchieübergreifende Vereinbaren der OKRs sicherstellen, dass alle Aktivitäten in der Organisation auf die gleichen und wichtigsten Ziele ausgerichtet sind. Zudem sollen durch den Einsatz der OKR-Methode folgende organisationsentwicklerischen Ziele erreicht werden:

- Herunterbrechen der strategischen Ziele auf Team- und Mitarbeiterebene
- Vereinbaren inspirierender und herausfordernder Ziele, Erzeugen eines horizontalen Alignments (Vermeiden eines Silodenkens)

- Fokussierung auf die Unternehmensziele auf der individuellen und organisationalen Ebene
- Implementierung eines flexiblen und unbürokratischen Zielvereinbarungsprozesses sowie eines kurzzyklischen und agilen Zielumsetzungsprozesses
- eine partizipative Entwicklung der Ziele (mit einem Mix aus top-down und bottom-up)
- Verminderung der zentralen Steuerung, Stärkung der Selbstorganisation.

Ähnlich wie bei anderen Methoden und Systemen zur Strategieumsetzung wie zum Beispiel der „Balanced Scorecard“ oder „Hoshin Kanri/Policy Deployment“ handelt es sich bei der OKR-Methode nicht um ein grundsätzlich neues Konzept. Die Methode geht vielmehr auf die

Foto: adam121 / AdobeStock



# Sind „OKRs“ das neue Maß für Strategieumsetzung?

80er-Jahre zurück. In ihnen entwickelte Andy Grove, ein ehemaliger Intel-Manager, auf der Basis des „Management by Objectives“ (MbO) ein Konzept zum Umsetzen solch ambitionierter Unternehmensstrategien wie „Wir wollen der Marktführer weltweit werden“.

Zentrale Anforderungen an ein solches System waren für ihn: Es muss einfach und flexibel sein und die Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung einbeziehen. Als zentralen Schlüssel hierzu erachtete er die beiden simplen Fragen, die in Unternehmen von jedem zu beantworten sind: „Wo will ich hin?“ (Objectives) und „Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?“ (Key Results). In den 90er-Jahren stellte John Doerr, ein Berater und Freund von Grove,

die OKR-Methode bei Google vor. Er definierte OKR als eine „Managementmethode, die hilft, alle Aktivitäten in einer Organisation auf die gleichen, wichtigsten Ziele zu fokussieren“. Seit 1999 nutzt Google das OKR-Konzept, um quartalsweise die Ziele und Prioritäten festzulegen.

## Der OKR-Planungsprozess in allen Einzelheiten

Der Planungsprozess gestaltet sich bei der Arbeit mit OKRs wie folgt: Ausgehend von der Strategie werden vom Management maximal fünf Ziele (Objectives) zum Beispiel für das kommende Quartal festgelegt. Diese werden durch maximal vier Messgrößen (Key Results) operatio-

nalisiert, um den Fortschritt bis zum Ende des Quartals zu messen. Die „Objectives“ beschreiben das „Was“, das zu erreichen ist. Sie geben somit die Richtung vor und sollten der OKR-Philosophie zufolge sehr ambitioniert, jedoch zugleich motivierend formuliert sein.

Die „Key Results“ hingegen beschreiben, „wie“ das jeweilige Quartalsziel erreicht werden soll. Diese Beschreibung erfolgt jedoch nicht in Form von Aktivitäten, die zu ergreifen sind, sondern messbaren Schlüsselergebnissen, die Auskunft über den Fortschritt geben und mit denen am Quartalsende reflektiert werden kann: Wurden die Key Results erfüllt? Die Schlüsselergebnisse sind faktisch Teilergebnisse, die es auf dem Weg zum Erreichen des übergeordneten Ziels, also des Objec- →

# personal- und organisationsentwicklung

→ tives, zu erreichen gilt. Zwei Beispiele zur Veranschaulichung: Angenommen, das Objective, also übergeordnete Ziel, lautet: „Sicherstellen der Lieferperformance“, dann können vereinbarte Key Results sein:

- **Key Result 1:** Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit von 80 auf 85 Prozent
- **Key Result 2:** Sicherstellung der Materialverfügbarkeit von 100 Prozent
- **Key Result 3:** Reduzierung des Rückstands bei bestätigten Terminen auf weniger als zwei Arbeitstage
- **Key Result 4:** Einführung eines 13 Monats-Forecasts.

Angenommen nun, das Objective lautet: „Etablierung eines Steuerungssystems für das Produktmanagement“. Dann können Key Results sein:

- **Key Result 1:** Anteil proaktiver Projekte von 15 auf 20 Prozent erhöhen
- **Key Result 2:** Reduktion der Durchlaufzeit (Start Business Case – Angebot) um 15 Prozent
- **Key Result 3:** Erhöhung der Hit-Rate von 34 auf 37 Prozent
- **Key Result 4:** Erhöhung der Prozess- und Verfahrensinnovation von 0 auf 3.

Generell erfolgt die Planung der OKRs kurzzyklisch – also zum Beispiel für das kommende Quartal. Dies kommt dem Wunsch vieler Unternehmen nach einem Erhöhen der Agilität und Reaktionsge-

windigkeit ihrer Organisation entgegen. Zudem müssen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter beim Arbeiten mit der OKR-Methode für sich definieren, was sie im kommenden Quartal vorhaben, und noch wichtiger, was sie in dieser Zeit definitiv nicht umsetzen beziehungsweise „on hold“ lassen. Das sorgt für die gewünschte Prioritätensetzung und beugt einem Verzetteln vor.

Die kurzzyklische Planung hat Vor- und Nachteile. Manche Unternehmen oder Unternehmensbereiche lassen sich schwer nur mit Quartalszielen führen. Welcher Planungshorizont Sinn macht, sollte stets in Abhängigkeit vom Unternehmen und der Ausgangssituation entschieden werden. Die Erfahrung zeigt jedoch: Je tiefer man in eine Organisation eindringt, umso leichter lassen sich meist Ziele mit einem kurzzyklischen Charakter formulieren.

## Zielabstimmung als Top-down- und Bottom-up-Prozess

Deshalb entfaltet die OKR-Methode speziell, wenn es um das Umsetzen der Ziele auf der operativen Ebene beziehungsweise Shopfloor-Ebene geht, ihre Vorzüge – unabhängig davon, ob das Ziel zum Beispiel lautet, eine gewisse Softwarelösung in einem definierten Zeitraum zu

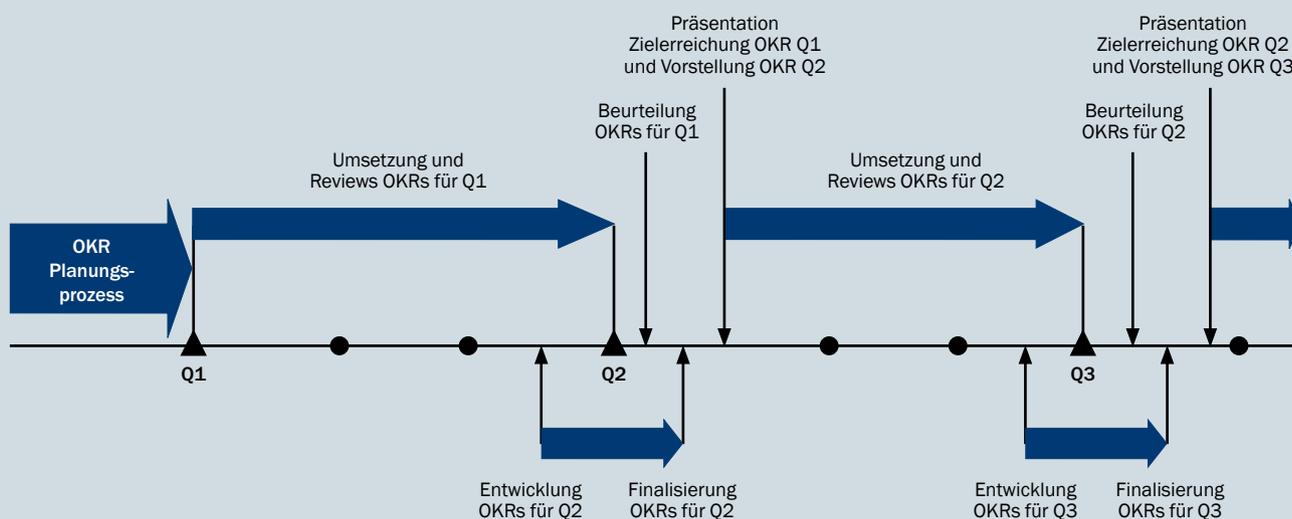
entwickeln oder einen bestimmten Ausstoß oder Umsatz in der Produktion oder im Vertrieb zu erzielen.

Sind beim Einsatz der OKR-Methode auf der obersten Ebene (zum Beispiel der Geschäftsführung) die maximal fünf Objectives und die jeweils maximal vier Key Results festgelegt, gilt es diese an die nächste Ebene (zum Beispiel die Bereiche) zu kommunizieren und auf diese herunterzubrechen. Dies erfolgt bei der OKR-Methode nicht in einem reinen Top-down-Verfahren. Vielmehr werden die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter beziehungsweise Teams in den Prozess eingebunden. Eine Faustregel der OKR-Methode lautet: Circa 60 Prozent der Ziele kommen von oben und circa 40 Prozent werden bottom-up definiert. Das bedeutet, die nächste Ebene kann neben den von oben kommenden Zielen auch Ziele definieren, von denen sie überzeugt ist, dass diese für das Erreichen des übergeordneten Ziels förderlich sind. Dieser Prozess mündet in einer Art „Verhandlung“ zwischen der oberen und unteren Ebene, in der letztlich ein Agreement über die zum Beispiel im kommenden Quartal zu erreichenden Objectives und Key Results erzielt wird.

Ein zentrales Element der OKR-Methode ist: Alle definierten Objectives und Key Results werden im gesamten Unterneh-

## Der unterjährige Umsetzungsprozess bei OKR

**Abbildung „Unterjährig“.** Der unterjährige Umsetzungsprozess kommt zum Tragen, wenn zum Beispiel jedes Quartal die OKRs neu geplant werden. Vor Ende des ersten Quartals werden bereits die OKRs für das zweite Quartal definiert.



Quelle: in Anlehnung an: „How Google sets goals“ [www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc](http://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc)

men veröffentlicht. Jeder Mitarbeiter hat somit einen Einblick in die OKRs zum Beispiel der Geschäftsführung und der anderen Bereiche. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass nicht widersprüchliche Ziele bearbeitet werden.

Die OKR-Philosophie empfiehlt, von einer Verknüpfung der Methode mit dem Vergütungssystem abzusehen – unter anderem, weil die definierten Ziele und die damit verbundenen Key Results sehr ambitioniert sein sollen. Eine Zielerreichung von 100 Prozent soll nahezu unmöglich sein, damit die Mitarbeiter auch dazu animiert werden, über neue Lösungsmöglichkeiten beziehungsweise Wege zur Zielerreichung nachzudenken. Für die Zielerreichung der Key Results sollten in etwa folgende Schwellenwerte gelten:

- 70 bis 100 Prozent erreicht: Ein Key Result sollte nur in Ausnahmefällen zu 100 Prozent erreicht werden. Ein Nichterreichen bedeutet kein Scheitern, sondern: Das Ziel war sehr ambitioniert.
- 40 bis 60 Prozent erreicht: Das Ziel wurde zwar nicht erreicht, doch es wurde im Quartal ein beachtlicher Fortschritt erzielt. Somit ist alles im grünen Bereich.
- 0 bis 30 Prozent erreicht: Das Ziel wurde nicht erreicht und auch der Fortschritt ist unzureichend. Das Ziel wird deshalb gegebenenfalls ins nächste Quartal mitübernommen.

Inwieweit die Belegschaft eines Unternehmens mit dieser Art der Beurteilung der Zielerreichung umgehen kann, hängt stark von der Kultur und dem Reifegrad der Organisation ab sowie davon, wie stark in ihr zum Beispiel bereits der KVP-Gedanke verankert ist. Deswegen lautet eine Empfehlung: Das Management eines Unternehmens sollte sich bereits vor dem eventuellen Einführen der OKR-Methode Gedanken darüber machen, wie mit dem Setzen der Schwellenwerte umgegangen wird.

## Unterjähriger Umsetzungsprozess

Die OKRs sind hinsichtlich ihrer unterjährigen Umsetzung sehr agil gestaltet. Dahinter steckt die grundsätzliche Aufforderung: „Plane für den nächsten Zeitraum, setze um und prüfe Dein Ergebnis und

setze Dich insbesondere damit auseinander, was Du gelernt hast.“ Die Abbildung „Unterjährig“ auf der gegenüberliegenden Seite zeigt, wie sich der unterjährige Umsetzungsprozess gestaltet. Zum Beispiel werden jedes Quartal die OKRs neu geplant. Vor Ende des ersten Quartals werden bereits die OKRs für das zweite Quartal definiert und finalisiert. Dazwischen findet die Beurteilung der Zielerreichung statt. Zu Beginn des Folgequartals erfolgen die Präsentation der Zielerreichung aus dem Quartal 1 und die Vorstellung der OKRs für das Quartal 2.

Danach beginnt die nächste Umsetzungsphase. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der kurzzyklischen Ausrichtung der Ziele. Keinesfalls sollte jedoch der benötigte Zeitaufwand für das jeweilige Festlegen der OKRs – auf jeder Ebene – und deren Abstimmung unterschätzt werden. Folgende Einflussgrößen sollte das Management beim Einführen der OKR-Methode berücksichtigen:

- Was ist generell das Ziel der OKR-Einführung für unser Unternehmen?
- Wie hoch ist der Reifegrad der Organisation hinsichtlich Problemlösungsdanken und Agilität?
- Welche weiteren Systeme zur Strategieumsetzung und Zielvereinbarung gibt es bereits?
- Wie binden wir die OKRs an das bestehende KPI-System an?
- Liegt unser Fokus auf der strategischen Ausrichtung oder einem Mix aus strategischer Ausrichtung, kontinuierlicher Verbesserung und Tagesgeschäft?
- Welchen Mix aus Top-down und Bottom-up-Zielabstimmung wählen wir?
- Wie viele Hierarchieebenen binden wir im ersten Schritt ein?
- Wie soll die Anbindung an das Shopfloor Management-System erfolgen?
- Wer treibt intern den OKR-Einführungsprozess voran?
- Welche Ressourcen im Sinne der beteiligten Führungskräfte stehen uns zur Verfügung?
- Wie messen wir den Erfolg der OKR-Einführung?
- Binden wir OKR an das Bonus-/Vergütungssystem an?
- Wie gestalten wir den Veränderungsprozess und die Kommunikationsstrategie?

AUTORIN



**Dr. Daniela Kudernatsch**  
ist Managing Director der Unternehmensberatung Dr. Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri – Policy Deployment – der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

**Dr. Daniela Kudernatsch**  
**Fußsteinerstraße 3**  
**82064 Straßlach bei München**  
**Tel. 08170 92233**  
**www.kudernatsch.com**

- Ist die 20-60-20-Regel bei uns gültig (20 Prozent der Betroffenen sind dafür, 60 Prozent sind neutral, 20 Prozent zeigen Widerstand)?

**Fazit:** Die OKR-Methode ist keine neue Wunderwaffe, weder für das Führen von Mitarbeitern und Teams noch zum Erhöhen der Agilität von Unternehmen. Sie ist jedoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung insbesondere auf der operativen Ebene. Dabei sollten jedoch zwei Dinge nicht vergessen werden: Das Definieren der Objectives und Key Results allein befähigt die Mitarbeiter nicht, diese zu erreichen. Deshalb setzt das Arbeiten mit der OKR-Methode auch eine Führungskultur voraus, bei der sich die Führungskräfte primär als Ermächtiger und Befähiger beziehungsweise Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen. Außerdem gilt es, ihnen Tools wie den PDCA-Zyklus oder den A3-Report an die Hand zu geben, mit denen sie das Lösen von Problemen einüben können.

Ein großer Vorzug der OKR-Methode: Sie lässt sich einfach mit Systemen wie Hoshin Kanri und der Balanced Scorecard verknüpfen, die eher auf das Erreichen der mittel- und langfristigen (strategischen) Ziele abzielen. Zudem harmonisiert sie mit dem KVP- und dem Lean-Gedanken, da es auch bei ihr um ein kontinuierliches Sich-Verbessern der Organisation und der Mitarbeiter geht.

**Dr. Daniela Kudernatsch ●**

# „Scheitern ist nur okay, wenn ich daraus lerne“

**FEHLERMANAGEMENT.** Im November trafen sich internationale Führungskräfte und Wissenschaftler an der ESMT Business School in Berlin zur 4. Konferenz über Fehlermanagement in Organisationen. Bärbel Schwertfeger sprach mit dem ESMT-Professor und Organisator Jan U. Hagen darüber, warum trotz Hierarchieabbau der Umgang mit Fehlern nicht besser wird.

**Hierarchien gelten als wesentliches Hindernis dafür, dass Mitarbeiter frühzeitig Fehler melden. Heute ist überall die Rede vom Abbau der Hierarchien und Empowerment der Mitarbeiter. Verbessert sich damit auch automatisch das Fehlermanagement?**

**Prof. Dr. Jan U. Hagen:** Das wäre schön, ist aber nicht so. Hierarchien existieren nicht nur formal. Daneben gibt es immer

ausgeschlossen und isoliert. Wer diese Dynamik kennt, kann sie aber auch gezielt nutzen. So kann eine Führungskraft zum Beispiel in jedem Teammeeting eine andere Person ernennen, die nur die Aufgabe hat, alles infrage zu stellen. Das ist natürlich keine dankbare Rolle. Aber so erlebt jeder am eigenen Leib, welche Dynamik abläuft. Dabei muss die Führungskraft natürlich die Person schützen, wenn

ren. Leider umgeben sich viele Führungskräfte noch immer mit dem Nimbus der Unfehlbarkeit. Sie leugnen ihre Fehler, vertuschen sie oder schieben die Schuld auf andere. Das sind natürlich alles mehr oder weniger neurotische Verhaltensweisen, die letztlich vor allem aus Angst entstehen, als Versager dazustehen. Führungskräfte müssen daher bei ihrem Umgang mit Fehlern grundlegend um-

## „Im Volkswagenkonzern hat jeder versucht, sich mit Nicht-wissen-Wollen zu retten.“

auch informelle Hierarchien, etwa nach Geschlecht, Alter und Erfahrung. Geringere Hierarchien helfen sicher ein Stück, lösen aber nicht das Problem. Es ist nicht nur der Angstfaktor, der Mitarbeiter davon abhält, Fehler zu melden. Es kann auch sein, dass man sich zurückhält, weil man sich nicht für kompetent genug hält, Zweifel zu äußern. Oder man fühlt sich – zum Beispiel in einem kleinen Start-up – gut aufgehoben und will das Unternehmen nach vorn bringen. Deshalb sagt man lieber nichts.

**Dann verhindert also der viel beschworene Teamspirit ein gutes Fehlermanagement?**

**Hagen:** Unter bestimmten Bedingungen neigen Teams zu starkem Gruppendenken. Sie bestätigen sich gegenseitig und entwickeln eine Sichtweise, die nicht mehr die Realität widerspiegelt. Dann braucht man so etwas wie einen Advocatus Diaboli, der das Team herausfordert. Allerdings wird so ein Abweichler schnell

die Gruppe auf sie einprügelt. Das ist also eine Frage der Steuerung.

**In Ihrem Buch beschreibt die Professorin für Wirtschaftspsychologie an der ETH Zürich, Gudela Grote, wie man im Unternehmen gezielt Unsicherheit schafft, um die Organisation weiterzubringen ...**

**Hagen:** Das ist ein interessanter Ansatz. Man verunsichert die Mitarbeiter, um die Richtigkeit ihrer Handlungen zu überprüfen. So könnte man zum Beispiel gegenüber dem Verkaufsteam die Analysedaten infrage stellen, die die Grundlage für ihre Aktivitäten bilden. Wenn man nicht weiß, ob die Daten stimmen, muss man seine Sichtweise erweitern und kommt vielleicht zu ganz neuen Lösungen. Aber das funktioniert natürlich nicht in jedem Unternehmen.

**Müssten Führungskräfte den offenen Umgang mit Fehlern nicht vorleben?**

**Hagen:** Sie können mit ihrem Verhalten Hierarchien sicher ein Stück neutralisie-

denken. Fehler sind einfach Teil menschlichen Handelns und lassen sich auch bei größter Sorgfalt nicht immer vermeiden. Wichtig ist daher der konstruktive Umgang damit. Ein Manager könnte zum Beispiel offen erklären: Da habe ich wirklich falsch entschieden. Aber ich habe daraus gelernt. Das wäre ein starkes Signal. Und das Gegenteil vom Winterkorn-Modell bei VW.

#### **VW ist ein besonders krasses Beispiel für ein gescheitertes Fehlermanagement.**

##### **Wie konnte es dazu kommen?**

**Hagen:** Ich glaube, die VW-Manager sind da reingeschlittert. Das beginnt eben mit dem CEO. Martin Winterkorn ist das Musterbeispiel eines detailversessenen CEOs, der alles weiß, und seine Entscheidungen wurden grundsätzlich nicht infrage gestellt. Die Ingenieure wollten Zeit gewinnen und haben eine Lösung gesucht. Dann hat sich keiner mehr getraut, auf die Risiken hinzuweisen. Jeder hat versucht, sich mit seinem Nicht-wissen-Wollen zu retten.

#### **Aber auch unter dem neuen CEO scheint sich nicht viel geändert zu haben.**

**Hagen:** Ja, es ist beängstigend, wie wenig VW daraus gelernt hat. Der neue CEO Herbert Diess macht mit demselben Spiel weiter und schiebt die Schuld auf andere. Das ist ein echtes Kulturproblem. Der Austausch der obersten Managementebene ist zwar eine richtige Geste, reicht aber bei Weitem nicht aus. Wichtig ist es, schonungslos aufzuklären, warum es überhaupt so weit kam und dazu muss man auch die Führungskultur kritisch hinterfragen. Einen ähnlichen Fall hatten wir bei Thyssen. Auch Gerhard Cromme hat in seinen Augen nie Fehler gemacht. Sein Nachfolger Heinrich Hiesinger hat dann versucht, die Kultur zu ändern. Das geht aber nicht von heute auf morgen und ist ein langer Prozess. Und inzwischen ist auch Hiesinger schon wieder weg.

#### **Gibt es ein Beispiel, wo so eine Kulturveränderung geklappt hat?**

**Hagen:** Ja, in der Luftfahrt. Dort hat man schon Anfang der 1980er-Jahre er-

kannt, dass die meisten Flugunfälle durch menschliches Versagen verschuldet waren. Daraufhin hat man ein ausgefeiltes Crew Resource Management eingeführt, bei dem die Crews heute weltweit auch umfassend in ihren Kommunikationsfähigkeiten geschult werden. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler bemerkt, spielt die Hierarchie dabei keine Rolle mehr. Das ist heute bei allen Airlines Pflicht. Natürlich gab es bei den Kapitänen anfangs großen Widerstand. Und es hat über zehn Jahre gedauert, bis das Konzept richtig gegriffen hat. Heute gibt es allerdings eine durchgehende Akzeptanz. Auch in anderen Hochrisiko-Organisationen vom Militär über Kraftwerke bis zu Krankenhäusern wird daran gearbeitet, ein funktionierendes Fehlermanagement zu etablieren.

#### **Und in der Wirtschaft abseits von Hochrisiko-Branchen?**

**Hagen:** Da bin ich immer auf der Suche nach einem Unternehmen, habe aber noch keines gefunden. Aber es gibt zunehmend Anfragen von Managern, die gerne etwas zu dem Thema machen würden. Allerdings ist ihnen meist nicht klar, was das auch für sie bedeutet. Und vor allem ist es nicht mit ein paar Trainings getan. Die Etablierung einer offenen Fehlerkultur ist ein echter Marathon.

#### **Ändert sich die Einstellung zu Fehlern derzeit nicht automatisch? Der Ansatz der Agilität setzt doch darauf, seine Strategie und Handlungen immer wieder neu anzupassen, wenn etwas nicht funktioniert hat ...**

**Hagen:** Die zunehmende Unsicherheit führt zwar zwangsläufig zu mehr falschen Entscheidungen, aber leider nicht zu einem besseren Umgang damit. Was meist fehlt, ist die Reflexion. Wir lernen nicht aus unserer Erfahrung. Wir lernen nur durch Reflexion. Hier könnte die Wirtschaft von Hochrisiko-Organisationen wie dem Militär lernen. Auch dort müssen oftmals Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Aber der große Unterschied ist, dass man sich dort sehr stark auf das Debriefing konzentriert. Was ist passiert? Warum? Was hätte ich besser machen können? Das ist oft →



**Jan U. Hagen.** Er ist Associate Professor an der ESMT European School of Management and Technology in Berlin.

→ mühsam und zeitaufwendig. In der militärischen Luftfahrt gibt es für eine Flugstunde manchmal drei bis vier Stunden Debriefing. Das kommt in der Wirtschaft zu kurz.

### Das Scheitern wird also nicht genug hinterfragt?

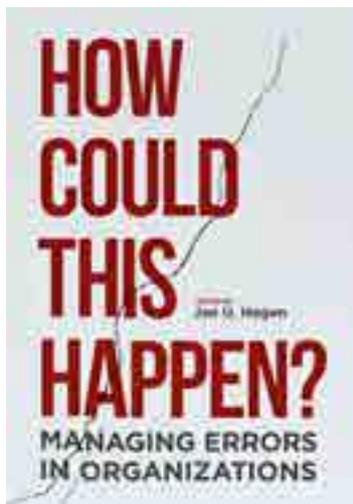
**Hagen:** Dafür nimmt man sich oft keine Zeit. Dann heißt es: Das hat halt nicht funktioniert, machen wir etwas anderes. Ein gutes Beispiel dafür, wie man aus dem Scheitern lernen kann, ist die Pharmaindustrie. Da funktionieren 90 Prozent nicht, aber trotzdem lernt man aus jedem Versuch etwas. Scheitern ist nur dann in Ordnung, wenn ich daraus lerne. Dasselbe gilt übrigens für Erfolge. Denn hier verfällt man schnell in den sogenannten Survivor Bias. Da ein Erfolg eine größere Sichtbarkeit hat als ein Scheitern, neigt man systematisch dazu, die Erfolgsaussichten zu überschätzen. Aber vielleicht war der Erfolg einfach nur Glück. Auch hier wäre daher eine sorgfältige Analyse hilfreich.

### Inzwischen gibt es sogar Failure Nights, auf denen die Teilnehmer über ihr Scheitern berichten. Ist das der richtige Ansatz?

**Hagen:** Die Idee ist gut. Allerdings ist es in der Regel ein bestimmter Persönlichkeitstyp, der sich dort hinstellt. Und die meisten haben dann später eben doch Erfolg gehabt und können es sich daher leisten, über ihr Scheitern zu sprechen. In einem Unternehmen könnte das vielleicht ein erster Schritt sein. Aber es würde nicht genügen, um eine Fehlerkultur zu etablieren. Und was da manchmal falsch rüberkommt: Scheitern ist nun mal keine komische Erfahrung, sondern unangenehm oder peinlich.

### Manche Unternehmen feiern sogar den Fehler des Monats.

**Hagen:** Das geht mir zu weit und in die falsche Richtung, weil es Fehler glorifiziert. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das ein guter Ansatz in einem Krankenhaus wäre. Besser wäre ein gut aufbereiteter Fehlerreport, wo jeder nachlesen kann, wo es welche Fehler gab. Das ist zwar nicht schön für den Betroffenen und auch der Grund, weshalb der Bericht bes-



**Buchtip.** Der Hobbypilot ist Herausgeber des im Sommer 2018 erschienenen Buchs „How Could This Happen – Managing Errors in Organizations“.

ser anonym bleiben sollte, aber manchmal sogar amüsant zu lesen. Da denkt sich dann so mancher: Oje, das hätte mir auch passieren können. Es ist immer besser, darüber zu sprechen oder zu berichten, als jemanden dafür zu bestrafen. In der Luftfahrt gibt es solche Reports bereits seit Langem.

### Was können Unternehmen noch tun, damit ein einzelner Mitarbeiter mit seinen Beobachtungen oder Bedenken auch Gehör findet?

**Hagen:** Ein recht simpler Mechanismus, der bei der NASA angewendet wird, ist das dreistufige ABC-Modell. A steht für

vielleicht nicht bedacht hat. Das ist aber immer noch keine Schuldzuweisung. Geht der andere auch darauf nicht ein, kommt Stufe C für Challenge: Wenn die Pumpe abgeschaltet ist, gefährdet das das Funktionieren des gesamten Kraftwerks. Das sind kaskadierende Sicherheitsmechanismen, bei der es für den anderen immer unangenehmer wird. Das klingt banal, funktioniert aber.

### Fragen sind also die Zauberwaffe?

**Hagen:** Eine Studie, die meine Kollegen Zhike Lei von der Pepperdine University in den USA, Avner Shahal von der Technischen Universität Berlin und ich bei der deutschen und israelischen Luftwaffe sowie einer europäischen Fluggesellschaft durchgeführt haben, hat untersucht, welchen Einfluss das Verhalten des Kommandanten in einer Notfallsituation auf die Team-Performance hat. Das Ergebnis war, dass weder sein Alter noch seine Erfahrung eine Rolle spielt. Entscheidend ist, ob er seinem Team Fragen stellt. Was seht ihr? Welchen Schritt schlagt ihr vor? Dann ging die Performance des Teams nach oben. Als Führungskraft muss ich natürlich nicht alle Vorschläge befolgen, aber ich brauche alle verfügbaren Informationen, weil ich dadurch meinen Blickwinkel erweitere und manchmal eine andere Sicht auf die Situation bekomme.

### Es heißt immer, die Deutschen hätten besonders große Probleme mit Fehlern ...

**Hagen:** Es gibt keine Kultur, die gern Feh-

„Den Fehler des Monats zu feiern, geht in die falsche Richtung, weil Fehler glorifiziert werden.“

ler zugibt. Fehler zu machen, ist nun mal einfach unangenehm. Die Besonderheit der Deutschen ist vielleicht ihr Perfektionsstreben. Wir wollen es richtig und gründlich machen. Statt die Lernchancen zu sehen, wird der „Schuldige“ oft abgekanzelt oder bestraft. Bei den Amerikanern ist das Scheitern weniger stigmatisiert. Da heißt es nicht: Du kannst das nicht, sondern probiere es noch mal. Beim ersten Mal muss es nicht gleich perfekt sein.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

## Ein schmerzhaftes Scheitern zu verarbeiten, braucht Zeit

**Buchtipp.** Gerade ist bei Wiley ein Buch erschienen, in dem ein zuerst sehr erfolgreicher und dann gescheiterter Unternehmer seine persönlichen Erfahrungen schildert und sie gleichzeitig in einen größeren (wissenschaftlichen) Kontext stellt. Scheitern tut weh, aber es führt letztlich auch zu Wendepunkten – aber nur, wenn das Scheitern rational wie emotional angemessen verarbeitet wird.

Bert Overlack erbt einen Zulieferer der Möbelindustrie und leitete ihn 13 Jahre lang erfolgreich. In der Finanzkrise des Jahres 2009 brachen die Umsätze radikal ein und die Banken „zogen den Stecker“. Heute ist Overlack ein Berater, der sich auf das Thema „Scheitern“, „Sanierung“ und „Neuanfang“ spezialisiert hat. Er berichtet in seinem Buch „Fuckup“ von seinem Kampf, die Insolvenz zu vermeiden und von seiner Verzweiflung, als letztlich doch alle Anstrengungen umsonst waren. Die Attraktivität des Buchs liegt darin, dass Overlack es sich versagt, aus seinen Erfahrungen allgemeingültige Beraterweisheiten abzuleiten. Er vergleicht seine ehrlich und authentisch erzählte Geschichte konsequent mit dem, was die Wissenschaft zum Thema „Lernen aus Krisen“ zu sagen hat. So entstand einerseits ein kurzweilig-emotionales und andererseits ein sehr kluges Buch, das einem aufgeschlossenen Leser Sicherheit im Umgang mit Krisen vermittelt.

### Zeit nehmen zum Reden

Wenn es um den größeren Kontext geht, stützt sich Overlack auf den Amerikaner Dean Shepherd („Learning from Entrepreneurial Failure“) und dessen deutschen Kollegen Prof. Dr. Holger Patzelt von der Technischen Universität München. Ihnen verdanken wir eine wissenschaftliche Forschung, die herausgefunden hat, dass ein gewisser zeitlicher Abstand zum Scheitern dabei hilft, einen Absturz zu verarbeiten. Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern Zeit geben, ihr Scheitern zu verarbeiten. Der Lerneffekt ist dann nämlich am größten. Auch können negative Emotionen besser abgebaut werden, wenn man sich dafür Zeit lässt. Letzteres ist auch deshalb wichtig, weil andauernde negative Gefühle, die zum Beispiel von einem gescheiterten Projekt herrühren, die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen nachweislich schwächen. Führungskräfte sollten sich zum Beispiel Zeit nehmen, um mit den Beteiligten eines gescheiterten Projekts verständnisvoll zu sprechen. Overlack: „Eine Kultur des Vertrauens fördert das Lernen und schützt vor Versagensgefühlen.“

### Fehler nicht plump als Chance schönreden

Der Autor macht aber auch deutlich: Es geht ihm nicht um eine Glorifizierung des Scheiterns als Basis für spätere Erleuchtungen. „Es ist nicht Sinn eines Unternehmens,

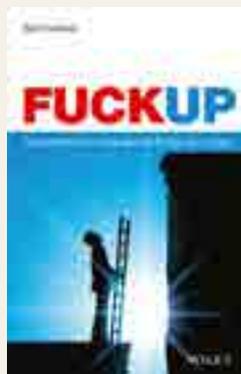


Foto: Wiley

**Bert Overlack.** Er ist Autor des Buchs: Fuckup. Das Scheitern von heute sind die Erfolge von morgen, Wiley, München 2018, 256 Seiten, 19,99 Euro.

Fehler zu produzieren. Jeder Fehler hat einen Preis, den man nicht mit dem Wort Lernerfahrung schönreden darf“, schreibt Overlack. Ihm geht es darum, aus Pannen und Pleiten, die in der VUCA-Welt weniger denn je ausgeschlossen werden können, auch wirklich etwas zu lernen. Außerdem möchte der Autor mit seinem Buch erklären, warum Scheitern in Deutschland ein Tabuthema ist: „Für den Umgang mit Scheitern und der vorherrschenden Fehlerkultur in Deutschland gibt es historische Gründe. Aber nur, weil die Historie die Kultur geprägt hat, heißt das nicht, dass wir alles so beibehalten müssen.“ Das „Fuckup“-Buch will aufrütteln: Mit einem offenen Umgang mit Fehlern können alle nur gewinnen.

### Eine Vertrauenskultur hilft

Dass „Fuckup“ ein modernes Buch ist, merkt man auch daran, dass der Autor am Ende eines Kapitels keine Merksätze formuliert, sondern Fragen stellt, die zum Denken anregen. Das Kapitel „Vertrauenskultur“ endet zum Beispiel mit folgenden Fragen (Auszug):

- Wie offen gehen Führungskräfte mit eigenen Fehlern um?
- Wie lernen Mitarbeiter aus den Fehlern anderer?
- Was würde sich ändern, wenn eine echte Vertrauenskultur gelebt würde?
- Anhand welcher Kriterien könnte man die Erfolge einer Vertrauenskultur messen?

Martin Pichler ●



# Neue Lernkultur als Schlüssel zum digitalen Zeitalter

Foto: ra2 studio / AdobeStock

**TRAIN-THE-TRAINER.** Um eine „digitale“ Lernkultur zu entwickeln, startete die österreichische Volksbank-Akademie in Wien mit Unterstützung des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“, Wien, eine Trainerqualifizierungsmaßnahme. Dieses Projekt wurde im September 2018 vom deutschen Trainerverband BDVT mit einem Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Viele Banken überdachten in den letzten Jahren ihre Strukturen. Auch der Volksbanken-Verband in Österreich stellte sich in den Jahren 2016 und 2017 neu auf. Unter anderem wurden die 57 lokalen Volksbanken zu acht Regionalbanken und einer Spezialbank zusammengeführt.

Im Rahmen dieses Transformationsprozesses fragte sich die zentrale Aus- und Weiterbildungsinstitution des Verbunds, die Volksbank Akademie: Wie soll künftig die Aus- und Weiterbildung im Verbund modern und effizient implementiert

werden? Dabei wurde rasch klar: Die Lösung muss digital sein. Künftig wird das Onlinelernen in den Aus- und Weiterbildungskonzepten eine deutlich größere Rolle spielen.

Deshalb entschied der Verband, dem die Volksbank Akademie angehört, unter anderem: In der internen Bankengrundausbildung soll künftig das E-Learning eine tragende Säule sein. Und die Präsenzseminare und -trainings? Ihre Zahl und ihr Umfang sollen sinken. Den Verantwortlichen war klar: Diese Umstellung erfordert

eine neue Lernkultur. Zudem brauchen die firmeninternen Trainer, die in der Regel Mitarbeiter von Fachabteilungen sind und neben ihrer Alltagsarbeit Fachtrainings durchführen, hierfür

- ein teils neues Selbstverständnis sowie
- neue Skills, also Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Und diese gilt es ihnen in einer Ausbildung zu vermitteln. Als Partner für dieses Projekt wählte die Volksbank Akademie das Beratungsunternehmen Prohaska Seminar Consult, Wien – „unter anderem

2017, also drei Monate nach dem Ende des ersten Trainerlehrgangs, sollten bereits die ersten Onlinegrundausbildungen starten. „Und hierfür benötigten wir entsprechend motivierte und qualifizierte Trainer und Stakeholder (Personalleitung, Führungskräfte, Topmanagement).“

## Die Ziele der Trainer- Qualifizierungsoffensive

Dementsprechend wurden für die Trainerqualifizierungsmaßnahme unter anderem folgende Ziele formuliert:

- bei den Teilnehmern potenzielle Widerstände abbauen und sie für das Onlinelehren und -lernen begeistern,
- sie zum Planen und Durchführen von Präsenztrainings befähigen und
- ihnen die nötigen Kompetenzen zum Begleiten und Durchführen von Onlinephasen in Blended-Learning-Konzepten vermitteln.

Außerdem wurde vereinbart: Die Qualifizierung soll mit einer Prüfung zum ISO-zertifizierten Fachtrainer durch die unabhängige Stelle „Systemcert“ enden. Nach diesen Vorentscheidungen erhielt Sabine Prohaska, die Inhaberin von Seminar Consult Prohaska, den Auftrag, mit ihrem Team

- im Dialog mit der Volksbank-Akademie das Blended-Learning-Konzept für einen Trainer-Lehrgang zu entwerfen,
- einen ersten Lehrgang als Piloten im Zeitraum April bis Ende Oktober 2016 und
- zwei weitere Lehrgänge 2017/2018 durchzuführen.

Als Erfolgskriterium wurde außer der ISO-Zertifizierung der Teilnehmer eine niedrige Zahl von Abbrechern der Ausbildung vereinbart; außerdem ein pünktlicher Start der ersten Online-Grundausbildungen mit für Blended-Learning-Konzepte gut ausgebildeten und motivierten Trainern.

Das nach mehreren Abstimmungsunden vereinbarte Lehrgangskonzept sah ein dreistufiges Vorgehen vor, bei dem die Teilnehmer sowohl zu „klassischen“ Fachtrainern als auch Blended-Learning-Trainern ausgebildet werden (siehe Grafik). Dabei waren alle Stufen und Module so konzipiert, dass die Teilnehmer hierbei selbst Erfahrung mit Blended-Learning-

Konzepten sammeln und diese alleine und in der Lerngruppe reflektieren. Dies war laut Prohaska wichtig, um insbesondere bei den vorhandenen Trainern der Volksbank Akademie den Nutzen dieser neuen Art des Lehrens und Lernens erleb- und spürbar zu machen. Das Lehrgangskonzept, bei dem jedes der drei Module aus einer Pre-Work-, Präsenz- und Follow-up-Phase bestand, sei hier kurz vorgestellt:

### Modul 1 / Phase 1 (Online-Pre-Work)

In dieser Online-Lernphase, für die drei Wochen Zeit zur Verfügung standen, wurde folgendes Drei-Schritte-Vorgehen praktiziert.

**Schritt 1:** Sensibilisieren für die neue Aufgabe; Heranführen an das Tool Moodle.

Bis zu diesem Zeitpunkt existierte im Volksbanken-Verbund keine Erfahrung mit der Lernplattform Moodle und dem Onlinelernen bei den internen Trainern. Deshalb war es wichtig, die Teilnehmer in ihrem individuellen Tempo an diese Lernform heranzuführen. Darum wurden die verschiedenen Lerninhalte stets erst freigeschaltet, wenn die vorherigen bearbeitet waren. Zum gegenseitigen Kennenlernen in der Onlinewelt und als Warm-up erhielten die Teilnehmer nach Durchsicht des Moodle-Handbuchs folgende Aufgaben:

- ein Video von sich auf die Lernplattform hochzuladen und
- ein Symbol zu finden, das ihre Persönlichkeit als Trainer charakterisiert.

Hierfür gab es Musterbeispiele. Diese Aufgaben sollten auch bei den Teilnehmern das Vorurteil „Onlinelernen ist immer unpersönlich“ abbauen.

**Schritt 2:** eine gemeinsame inhaltliche Basis schaffen. Danach erhielten die Teilnehmer einen Onlinefragebogen zum Thema „Was wissen Sie über Blended Learning?“ zum Ausfüllen. Anschließend wurde ein Skript „E-Learning & Blended Learning“ freigeschaltet. Mit ihm konnten die Teilnehmer ihr vorhandenes Wissen mit dem gewünschten abgleichen. Danach erhielten sie ein Skript „Die 5 Schlüsselkompetenzen als Trainer“.

**Schritt 3:** Transfersicherung

Nach der Lektüre der Skripts wurde als Abschluss der Online-Pre-Work-Phase ein Onlinewissenscheck durchgeführt. Dieser →

aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im Bereich Trainerausbildung“, erklärt Dr. Barbara Czak-Pobeheim, Geschäftsführender Vorstand der Volksbank Akademie.

In den Vorgesprächen zeigte sich: Das geplante Projekt muss transparent und motivierend kommuniziert werden, da es in einer sensiblen Fusionsphase startet. Wichtig war, die Sinnhaftigkeit und Wirkung von E-Learning in den Banken darzustellen, um die vorhandenen Fachtrainer für das Projekt als Multiplikatoren zu gewinnen. Diese E-Learning-Offensive erforderte von allen Stakeholdern ein Um- und Neulernen. Entsprechend viel Fingerspitzengefühl war laut Czak-Pobeheim beim Konzipieren der Qualifizierungsmaßnahme gefragt, zumal ein Scheitern der Trainerausbildung Konsequenzen gehabt hätte. Denn im Februar

→ konnte bei Bedarf drei Mal wiederholt werden.

Eingeführt wurde auch das Lerntagebuch als zentrales Element der Lerntransfer-sicherung. Vor und nach jedem Modul bekamen die Teilnehmer während des gesamten Lehrgangs jeweils drei Refle-xionsfragen gestellt. Diese sollten sie im Lernportal für ihre Kollegen sichtbar be-antworten. Zudem sollten sie stets drei Kommentare zu den Einträgen der ande-ren Teilnehmer abgeben. Diese Aufgaben sollten die Teilnehmer animieren, ihren Lernprozess zu reflektieren, ihre Erfah-rungen zu vergleichen und eine Interak-tion über Moodle anregen.

Um den Gedanken- und Erfahrungsaus-tausch zu stimulieren, verschickten die Ausbilder von Seminar Consult Prohaska zudem regelmäßig Kurznachrichten zum Beispiel über interessante Links. Außer-dem nutzten sie die Lernfortschrittskon-trolle in Moodle, um beispielsweise Teil-nehmer an Abgabefristen zu erinnern oder im Forum Rückmeldungen zu pos-ten wie: „Supervideo. Schaut mal rein: Ist echt spannend!“. Auf die Online-Pre-Work-Phase folgte eine Präsenzphase, bei der sich die Teilnehmer zu einem klassi-schen dreitägigen Seminar in einem Semi-narhotel trafen.

## Modul 1 / Phase 2 (Präsenzseminar)

In diesen drei Tagen standen das soziale Lernen und praktische Tun im Mittel-punkt. Dabei gab es folgende inhaltliche Schwerpunkte:

- **An der Werteebene arbeiten.** Die (an-gehenden) Trainer sollten erkennen, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Volksbanken leisten. Hierzu wurden in dem Seminar auch die Themen Funk-tion, Rolle und Haltung als Trainer und Veränderungen der Trainerrolle im digita-len Zeitalter thematisiert. Zu Beginn und gegen Ende des Seminars waren auch Vertreter der Volksbank Akademie anwe-send. Mit ihnen sprachen die Teilnehmer darüber, warum das Onlinelernen bezie-hungsweise Blended Learning künftig eine stärkere Rolle in der Aus- und Wei-terbildung spielen sollte, was der Nutzen hiervon ist und welche wichtige Rolle die Trainer hierbei spielen, um die Teilneh-mer auf ihre künftigen Aufgaben einzu-stimmen.

- **Für Trainertätigkeit nachhaltig moti-viert werden.** In Zeiten der Veränderung wünschen sich die Mitarbeiter Halt und Orientierung. Und ihnen diese zu ver-mitteln, zählt auch zu den Aufgaben von Trainern, da sie wichtige Ansprechper-sonen und Vorbilder insbesondere für neue Mitarbeiter sind. Dieses Bewusst-sein wurde den Teilnehmern vermittelt. Zudem wurde in Reflexionssequenzen ihr Bewusstsein dafür gefördert, wie stark sie auch persönlich in ihrem Arbeitsalltag von der Trainerausbildung und dem Train-ersein profitieren – zum Beispiel bei Mit-arbeitergesprächen und in Teambuilding-Prozessen.

- **Trainingskompetenzen vertiefen und anwenden können.** Um dieses Ziel zu erreichen, probierten die Teilnehmer immer wieder in Praxissequenzen mit anschließender Feedbackphase die unter-schiedlichsten Trainings- und Feedback-methoden aus (teils mit Video-Feedback). Außerdem erhielten sie ein Methoden-kompodium und die Aufgabe, bis zum nächsten Präsenzseminar eine mindes-tens zehnminütige Lern- bzw. Trainings-einheit zu einem Thema ihrer Wahl vor-zubereiten.

Außerdem gab es im Modul 1 noch eine „Phase 3“, die als „Online-Follow-up“ be-zeichnet wurde. Dabei wurden den Teil-nehmern unter anderem Lehrvideos zur Verfügung gestellt. Außerdem sollten sie ihr Lerntagebuch weiterführen und er-neut drei Kommentare abgeben. Zudem arbeiteten sie nun die Praxisaufgabe für das nächste Präsenzseminar schriftlich gemäß Vorgaben aus. Hierzu erhielten sie von den Ausbildern online Feedback.

## Modul 2 / Phase 1 (Online-Pre-Work)

Für die Pre-Work-Phase standen fünf Wo-chen Zeit zur Verfügung. Hier ein Beispiel für die Aufgaben, die dabei bearbeitet wurden:

Die Teilnehmer sollten sich anhand des „Phasenmodells für Gruppenbildungspro-zesse nach Tuckman“ mit den vier Lern-ebenen befassen.

- **Ebene 1:** Wissen: Ein Dokument über die vier Phasen „Forming“, „Stor-ming“, „Norming“ und „Performing“ war zu lesen.
- **Ebene 2:** Transfer des Wissens: Eine praktische Anleitung für Trainer sollte

hieraus entwickelt werden – gemäß Vorgaben zur Erfolgskontrolle.

- **Ebene 3:** Eigenreflexion: Danach erhielt jeder Teilnehmer eine Musteranleitung zum Vergleich. Anschließend sollte er selbst in Moodle eine schriftliche Be-wertung seiner Arbeit vornehmen. Auf dieses „Selbstfeedback“ erfolgte ein schriftliches Feedback der Ausbilder:

- **Ebene 4:** Präsentationsebene: Außer-dem sollten die Teilnehmer eine Pow-erpoint-Präsentation über das Phasen-modell in einer Onlinegruppenarbeit erstellen – um auch hiermit für ihre künftige Trainertätigkeit praktische Er-fahrung zu sammeln.

## Modul 2 / Phase 2 (Präsenzseminar)

Das zweitägige Präsenzseminar stand unter dem Motto „Learning by doing“. Jeder Teilnehmer hatte 50 Minuten Zeit für das Durchführen seiner Seminar-sequenz inklusive anschließendem Feed-back. Auch die Powerpoint-Präsentatio-nen zu Tuckmans Phasen wurden in dem Seminar vorgetragen und analysiert.

Auch im Modul 2 gab es eine „Phase 3“, die ein „Online-Follow-up“ war. In ihr er-hielten die Teilnehmer weitere Unterlagen und Lehrvideos, um das im Online-Pre-Work- und Präsenzseminar erworbene Know-how und Können zu vertiefen. Auch führten sie ihr Lerntagebuch weiter.

## Modul 3 (ISO-Fachtrainer-Prüfung)

Auch dieses Modul startete mit einer On-line-Pre-Work-Phase. In ihr wurden den Teilnehmern erneut Lernunterlagen und Lehrvideos zur Verfügung gestellt. Außer-dem erstellten sie für die ISO-Fachtrainer-Prüfung ein schriftliches Seminar-design. Die Ausarbeitung wurde online von den Prohaska-Ausbildern unterstützt. Da-nach erfolgten in einer Präsenzveranstal-tung die Abschlussprüfung und die ISO-Fachtrainer-Zertifizierung. Im gesamten Lehrgang wurde immer wieder über die Funktion eines Trainers im Volksbanken-Verbund gesprochen und stark auf der Werteebene gearbeitet. Deshalb wurde den (angehenden) Trainern zunehmend bewusst,

- welche wichtigen Beiträge Trainer zur Stärkung der Volksbanken leisten und
- dass im digitalen Zeitalter eine neue Art des Lehrens und Lernens nötig ist



**Sabine Prohaska (3. von links).**  
Ausgelassene Freude über einen Sieg beim BDVT-Wettbewerb: Gewürdigt wurde eine moderne Blended-Learning-Trainerausbildung.

und zwar nicht nur, weil heute in den Banken fast alle Geschäftsprozesse computer- und netzgestützt ablaufen, sondern auch, weil ein immer größerer Teil ihrer Mitarbeiter „Digital Natives“ sind.

Es gelang, die Vorteile des Onlinelernens gemeinsam im Training zu erarbeiten und auszuprobieren. Zudem wurde den Teilnehmern bewusst, dass sich im digitalen Zeitalter außer der Zusammenarbeit auch die Rolle der Führung wandelt – und zwar in Richtung Coach, also Befähiger und Ermächtiger der Mitarbeiter. Deshalb erkannten sie, welche Entwicklungsperspektiven ihnen die Trainerausbildung und das Trainersein bietet – zum Beispiel, wenn es um die Übernahme einer Führungsposition im Volksbanken-Verbund geht. Somit ist die Trainerausbildung fortan ein offizieller Bestandteil des Karriereentwicklungspfads im Volksbanken-Verbund.

In dem Trainerlehrgang wurde nur etwa ein Drittel der Zeit explizit auf das Thema Methoden verwendet. Dahinter stand die Überzeugung: Jede Methode, sei es im Trainings- oder Führungsbereich, entfaltet nur die gewünschte Wirkung, wenn sie mit der richtigen Einstellung genutzt wird. Deshalb beschäftigen sich die Teilnehmer in der Qualifizierungsmaßnahme ebenso intensiv mit den Themenfeldern

- „Werte“ (Einstellung und Haltung als Trainer) sowie
- „Selbst- und Menschenführung sowie -entwicklung“ (unter anderem Motivation, Gruppendynamik, Lernen, Veränderung, Feedback).

Ein weiterer Erfolgsfaktor war die weitgehend onlinegestützte Erfolgs- und Lernkontrolle. Sie ermöglichte es, rasch auf Sollabweichungen zu reagieren und bei Bedarf das Vorgehen nachzujustieren. Das war insbesondere beim ersten Lehrgang wichtig.

### 60 Fachtrainer ausgebildet

Ein Auftragsziel war eine niedrige Dropout-Quote im Lehrgang und danach. Im ersten Durchgang brachen zwei der 16 Teilnehmer die Ausbildung ab – aufgrund funktionaler Änderungen in der jeweiligen Bank. 2017, also im Jahr nach dem ersten Lehrgang, meldeten sich, auch aufgrund der Mundpropaganda, so viele Frauen und Männer für die Qualifizierungsmaßnahme an, dass zwei Lehrganggruppen mit je 16 Personen gestartet wurden. Es gab es keine Drop-outs. Bis Ende 2018 wurden rund 60 Fachtrainer ausgebildet und ISO-zertifiziert, die heute alle für die Akademie arbeiten.

Sehr erfreulich war es, laut Prohaska, dass 2018 ein Trainerlehrgang sogar auf Initiative der Regionalbanken gestartet wurde. Das zeigt: Die digitale Lernkultur ist bei den Stakeholdern angekommen und wird gelebt. Dies ist auch deshalb ein positiver Befund, weil der Lehrgang ein Pilotprojekt für das Entwickeln einer Blended-Learning-Lernkultur im Volksbanken-Verbund war. „Das Etablieren einer digitalen Lernkultur in einer Organisation braucht Zeit sowie Mut und den Willen des Topmanagements“, betont Czak-Pobeheim – „und beides hat

der Volksbanken-Verbund investiert.“ Und so gelang es der Volksbank Akademie, ihr Angebot erfolgreich auf die neue Blended-Learning-Methode umzustellen. Dies zeigt auch eine Erhebung der Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Trainern, die 2017 bei den von der Akademie firmenintern durchgeführten Seminaren und Trainings zum Einsatz kam: In ihr erreichten die Trainer 5,4 von 6 möglichen Zufriedenheitspunkten. Zudem konnte die Zahl der Aus- und Weiterbildungsteilnehmer von 3.500 auf über 22.000 gesteigert werden – auch weil die Präsenzzeiten um 40 Prozent sanken.

Ein zentraler Schlüssel bei der Einführung des Blended Learnings war der Trainerlehrgang. Das sahen auch die Juroren des Berufsverbands für Training, Beratung und Coaching (BDVT) so. Deshalb zeichneten sie das von Seminar Consult Prohaska mit der Volksbank Akademie durchgeführte Projekt mit dem „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold 2018/2019“ aus.

In ihrer Laudatio betonten die Juroren, dass es in dem Programm „auf eine bemerkenswerte Weise“ gelungen sei, „soziales Lernen und kollaboratives Arbeiten im virtuellen Raum miteinander zu verknüpfen“. Deshalb entspreche es den Anforderungen an eine moderne Ausbildung firmeninterner Trainer im digitalen Zeitalter; außerdem Sorge es dafür, dass sich die angestrebten Fähigkeiten und Fertigkeiten „nachhaltig und gewinnbringend in den Köpfen der Teilnehmer und in deren Organisation verankern“.

Lukas Leist ●

# Agile Coachs auswählen und ausbilden

**AGILITÄT.** „Welche Mitarbeiter sollen wir zu agilen Coachs ausbilden?“ – Bei dieser Frage sind viele Unternehmen unsicher, denn agile Coachs brauchen neben dem erforderlichen Methoden-Know-how auch eine auf das agile Arbeiten ausgerichtete Haltung. „Ohne Haltung gibt es keine bemerkbaren Veränderungen“, sagen die Autoren dieses Beitrags.

Viele Unternehmen haben inzwischen die Erfahrung gesammelt: Für die agile Transformation einer Organisation genügt es nicht, nur agile Methoden einzuführen und die Strukturen zu verändern. Vielmehr ist auch ein agiles Mindset nötig, damit die Kultur im Unternehmen in Bewegung kommt und sich die Strategie mit Leben füllt. Doch dieses Mindset lässt sich nicht per Dekret verordnen und einführen. Er entwickelt sich in einem Changeprozess, bei dem die Mitarbeiter und Führungskräfte meist eine aktive Unterstützung brauchen – zum Beispiel durch sogenannte agile Coachs in der Organisation.

Darüber sind sich die Unternehmen inzwischen weitgehend einig; unklar ist ihnen jedoch oft noch, was genau die Rolle der agilen Coachs ist und welches Kompetenzprofil diese brauchen. Deshalb werden auch heute noch nicht selten Projektmanager, Scrum Master oder Organisationsentwickler – beispielsweise aufgrund ihrer Leidenschaft für das Thema und ihrer vermeintlichen Methodennähe – ohne eine spezielle Vorbereitung zu agilen Coachs ernannt. Doch Leidenschaft und Methodenkenntnis allein genügen in der Regel nicht, um die Rolle adäquat wahrzunehmen.

## Agile Coachs brauchen ein agiles Mindset

Deshalb senden immer mehr Unternehmen ihre angehenden agilen Coachs auf Fortbildungen, die sie für ihre künftigen Aufgaben qualifizieren sollen. Entsprechend viele Agile-Coach-Ausbildungen mit unterschiedlichen Ansätzen gibt es

inzwischen im Markt, die den Teilnehmern das für ihre künftige Funktion erforderliche Know-how und Können vermitteln sollen. Doch wie werden in den Unternehmen die Teilnehmer für diese Ausbildungen ermittelt? Es hat den Eindruck, als erfolge die Entscheidung, wer eine Agile-Coach-Ausbildung absolvieren darf, oft noch nach dem Zufallsprinzip.

## Auswahl der Coach-Anwärter noch zu zufällig

Ein Mitarbeiter erscheint den Entscheidern zum Beispiel als die logische Wahl, weil er bereits Scrum Master und im Bereich Organisationsentwicklung tätig ist. Wieder ein anderer hat noch „etwas gut“ für ein erfolgreiches Projekt und interessiert sich für die Themen „Agilität“ und „Digitale Transformation“. Also bekommt er Fortbildung sozusagen als Incentive für die geleistete Arbeit. Fakt ist: Die Auswahl der künftigen agilen Coachs erfolgt oft noch sehr unsystematisch und zu zufallsabhängig.

Bei der Auswahl wird häufig nicht ausreichend berücksichtigt, dass eine Agile-Coach-Ausbildung den Teilnehmern, außer der erforderlichen Methodenkompetenz, auch das Mindset vermitteln sollte, den die Experten für ihre Arbeit brauchen, denn diese entscheiden letztlich darüber, was die agilen Coachs ihren Kollegen vermitteln und ob die Methoden adäquat eingesetzt werden. Deshalb sollte eine Faustregel beim Konzipieren einer Agilen-Coach-Ausbildung sein: 20 Prozent Technik/Methodik und rund 80 Prozent Haltung. Denn den Mindset, der zu einer agilen Haltung führt, gilt es nicht

nur zu entwickeln, sondern auch zu verinnerlichen. Agile Coachs sind letztlich Multiplikatoren. Also lautet die zentrale Frage: Was multiplizieren sie? Nur Methoden-Know-how oder auch die für ein agiles Arbeiten nötige Einstellung? Die Antwort hängt, außer von der Auswahl der künftigen agilen Coachs, auch vom Konzept ihrer Ausbildung ab. Die Frage, wie die Teilnehmer einer Agilen-Coach-



Foto: seventyfour / AdobeStock

Ausbildung richtig ausgewählt werden, lässt sich nicht einfach beantworten – vor allem, weil die Ausschluss- und Einstiegs-kriterien hierfür, wie so oft bei der Personal-auswahl und -entwicklung, nicht immer hart messbar sind.

### **Coachs dürfen nicht zu „Methodenwächtern“ werden**

Zwei Beispiele: Angenommen, Sie wählen als Verantwortlicher einen Mitarbeiter aus, der in der Scrum-Methodik schon fit ist und als Product Owner oder Scrum Master bereits erfolgreich in Ihrer Organisation arbeitet. Dann heißt dies nicht zwingend, dass er die Grundvoraussetzungen für einen agilen Coach in Gänze erfüllt, denn: Scrum ist nur eine von vielen Methoden in der agilen Arbeitswelt, und der Nutzen jeder Methode hängt auch davon ab, mit welchem Geist sie angewendet wird. Im schlimmsten Fall mutiert der Scrum Master zu einem Methodenwächter, der zwar sklavisch auf

das Einhalten der Regeln achtet, sich jedoch weder als Teamentwickler noch als Coach der Mitarbeiter eignet. So hört man von erfahrenen Scrum Masters nicht selten, dass sie „von dem ganzen psychologischen Kram“ nichts halten – entsprechend gering ist gegebenenfalls ihre Bereitschaft zur Selbstreflexion. Ein agiler Coach sollte jedoch anpassungs- sowie lern- und entwicklungsfähig und vor allem auch -bereit sein.

Angenommen nun, Sie denken, ein bereits ausgebildeter Coach sei die richtige Wahl. Dann stellt sich die Frage: Steht seiner Entwicklung zum agilen Coach möglicherweise das verinnerlichte Credo vieler Coachs im Weg, dass das Gegenüber stets die Lösung in sich selbst finden muss? Die Praxis zeigt oft: ja. Denn agile Coachs müssen bei ihrer Arbeit eine große Rollenflexibilität zeigen. Mal stehen sie vor der Herausforderung, Mitarbeiter oder Kollegen zu coachen und die Lösung tatsächlich im Klienten zu suchen; mal gilt es jedoch auch zu beraten und nicht

selten auch aktiv mitzugestalten. Zudem sind sie oft Sparringspartner für das Management, wenn es darum geht, wie die gewünschte Entwicklung vorangetrieben werden kann. Deshalb brauchen sie, neben gewissen „Macherqualitäten“, auch Rückgrat und ein gewisses Standing in der Organisation, sonst erleiden sie schnell Schiffbruch.

### **Vorab ein Anforderungsprofil definieren**

Also sollten sich Unternehmen, bevor sie die Teilnehmer für eine Agile-Coach-Ausbildung benennen, intensiv mit der Frage befassen, welche Kompetenzen und vor allem welches Mindset ein Kandidat braucht, um künftig die Rolle als agiler Coach erfolgreich auszuüben. Die Praxis zeigt, dass hierfür unter anderem folgende Kompetenzen beziehungsweise Fähigkeiten wichtig sind:

- beziehungsgestaltende Kompetenzen (zum Beispiel ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten inklusive der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu gestalten; Team- und Kooperationsfähigkeit, ein Agiles-Leadership-Verständnis)
- kognitive und (selbst-/emotions-) regulatorische Fähigkeiten (geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz)
- Fähigkeit zur Selbststeuerung (zum Beispiel das eigene Verhalten beobachten, differenziert bewerten und nachjustieren können).

Diese Fähigkeiten beziehungsweise Kompetenzen erleichtern es in der Praxis unter anderem

- Ambiguitäten, also Mehrdeutigkeiten, souverän zu begegnen
- Veränderungen offen anzugehen
- sich schnell in einen volatilen Rahmen einzufinden, der durch wechselnde Rollen statt durch starre (hierarchische) Strukturen geprägt ist.

Grundsätzlich können sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte auf die „agile Reise“ begeben. Wichtig ist es jedoch, den Start- beziehungsweise Ausgangspunkt der Reise der potenziellen Teilnehmer zu kennen, um ihnen als Mensch in ihrer individuellen Lebenswelt und persönlichen Entwicklungsstufe adäquat begegnen zu können. →



→ Deshalb hat sich für die Auswahl der Reiseiteilnehmer folgendes Konzept bewährt, das es den Entscheidern und potenziellen Teilnehmern ermöglicht, ihren Blick dafür zu schärfen, wer wo auf seiner ganz persönlichen Reise steht. Zielführend ist es zum Beispiel, mit einem offenen „Agile Awareness Workshop“ für Interessierte zu starten. Dieser Workshop dient dazu, ein Grundverständnis dafür zu schaffen, was agile Transformation überhaupt bedeutet, welche Dimensionen dieser (Change-)Prozess berührt und vor allem, was die Aufgaben und Rollen unter anderem eines agilen Coachs im Unternehmensalltag sind. Dabei lautet ein, wenn nicht gar das zentrale Ziel: Bei den potenziellen Ausbildungsteilnehmern soll ein klares Bild entstehen, ob sie sich überhaupt auf die Reise in die Welt der agilen Coachs begeben möchten.

Lautet die Antwort ja und ist ihr Interesse geweckt, sollte ein strukturierter und transparenter Weg aufgezeigt werden, wie und unter welchen Bedingungen sie für sich entscheiden können, ob sie an dieser Reise teilnehmen möchten, und wie die Auswahl der Kandidaten für eine Agile-Coach-Ausbildung erfolgt. Ein solcher Workshop schafft zudem ein erstes gemeinsames Agilitäts-Verständnis im Unternehmen.

Wie geht es nun weiter für die Interessierten? Sie erhalten gegen Ende des Workshops zum Beispiel eine Hausaufgabe, um die eigene Motivation für die Ausbildung zu zeigen. Diese Aufgabe kann bei-

spielsweise lauten, sich intensiv mit einer Selbstreflexionsaufgabe zu befassen. Außerdem werden sie gebeten, ein psychologisches Persönlichkeitsinventar auszufüllen, das beispielsweise auf dem Big-Five-Modell der Persönlichkeit basiert. Anschließend werden die Kandidaten zu einem „Agile Attitude Development Day“ eingeladen.

### Nachhaltig zur Selbstreflexion anregen

An diesem Tag wird unter anderem reflektiert, wie die Teilnehmer die Hausaufgabe angehen und lösen und von welchen Einstellungen sie sich hierbei leiten lassen. Dies dient als Einstieg in ein Gespräch mit ihnen darüber, was sie dazu motiviert, agile Coachs zu werden, und mit welcher Haltung sie sich dem Thema Agilität nähern. Dabei werden sie in gemeinsamen Übungen auch spielerisch mit den agilen Prinzipien vertraut gemacht und setzen sich in verschiedenen Lern- und Reflexionssettings sowohl mit den Aufgaben als auch mit sich selbst auseinander. Dr. Kraus & Partner nutzt dafür unter anderem ein eigens hierfür entwickeltes Kartenspiel, das für eine tiefe Reflexion sorgt und als Tool dazu dient, die individuelle Haltung besprechbar zu machen.

Gegen Ende des Workshops sollten alle Teilnehmer ein ausführliches individuelles Feedback und die Auswertung des vorab ausgefüllten Persönlichkeitsinven-

tars erhalten, um für sich fundiert entscheiden zu können:

- „Ja, ich will ein agiler Coach werden“ oder
- „Ich kann in einer anderen Funktion mehr zum Steigern der Agilität unserer Organisation beitragen“.

Selbstverständlich liegt es auch im Interesse des Unternehmens zu schauen, an welchem Startpunkt der (agilen) Reise ihre Mitarbeiter stehen – unter anderem, um die Entwicklung aller Ausbildungsteilnehmer individuell und bedarfsorientiert zu planen. Faktisch beginnt deren Entwicklung bereits an dem „Agile Attitude Development Day“ – zumindest, wenn ihnen in dem Workshop auch konkrete, individuelle Entwicklungsempfehlungen gegeben werden.

Der Vorteil eines solchen mehrdimensionalen Verfahrens ist: Es ist und wirkt nicht künstlich, da sich die Teilnehmer bereits intensiv mit dem für Agilität nötigen Mindset auseinandersetzen. Zudem wird von Anfang an deutlich, wie wichtig eine wechselseitige Wertschätzung, eine hohe Transparenz und eine Kommunikation auf Augenhöhe sind, damit Menschen ihre Einstellungen und ihr gewohntes Agieren reflektieren und zu einer Änderung ihrer Haltung und ihres Verhaltens bereit sind. Denn nicht nur für agile Coachs gilt bezogen auf das Thema Agilität: „20 Prozent sind Technik und Methodik und weitere 80 Prozent sind Haltung“. Dies gilt auch für wirklich alle Personen, die in einem Veränderungsprozess begleitet werden.

Die Ausbildung zum agilen Coach sollte modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel sechs oder neun Monate, erstrecken, damit bei den künftigen agilen Coachs die für ihre Arbeit nötige Einstellung und Haltung reifen können. Zudem sollte in der Ausbildung neben der Methodenvermittlung stets auch das Thema Selbstreflexion und Reflexion der gemachten Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Denn nur so entwickeln sich die Coachs bezogen auf ihre Funktion weiter, und es entsteht bei ihnen allmählich die Haltung und damit auch Verhaltenssicherheit, die sie in ihrem Arbeitsalltag in einem sich verändernden Umfeld brauchen.

**Katja von Bergen, Lars-O. Böckmann** ●

### AUTOREN



#### **Katja von Bergen**

arbeitet als Unternehmens- und Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, die unter anderem agile Coachs ausbildet. Die Betriebswirtin ist auf die Themenfelder agile Transformation sowie Unternehmensentwicklung spezialisiert.



#### **Lars-O. Böckmann**

studierte BWL sowie Arbeits- und Organisationspsychologie. Er arbeitet als Unternehmens- und Managementberater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Als HR-Experte mit langjähriger Führungserfahrung (Konzern und Mittelstand) liegt sein Fokus vor allem im Bereich HR und HR-Development.

**Dr. Georg Kraus Unternehmensberatung e. K., Werner-von-Siemens-Straße 2-6, 76646 Bruchsal, Tel. +49(0)7251 989034, [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)**

HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.



## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personal**magazin**« das **meist-gelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erhalten Sie jeden Monat Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt. Verständlich aufgearbeitet, modern präsentiert – für alle mit Gestaltungsanspruch.

Informieren Sie sich unter  
[www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

# „Positive Psychologie steht für realistischen Optimismus“

**REPLIK.** In zwei Artikeln in unserem Septemberheft (2018) haben wir uns kritisch mit der „Positiven Psychologie“ und ihrem Mitbegründer, Prof. Dr. Martin Seligman, auseinandergesetzt. Das blieb nicht ohne Widerspruch. Einer lebendigen Debatte allzeit aufgeschlossen lassen wir hier Dr. Nico Rose, laut „Harvard Business Manager“ einer der führenden Experten für Positive Psychologie in Deutschland, mit einer Replik zu Wort kommen.

Dieser Beitrag bietet einen grundlegenden Einblick in die Positive Psychologie und ihre Entstehungsgeschichte. Danach werden insbesondere folgende Kritikpunkte an der Positiven Psychologie aufgegriffen:

- Die Positive Psychologie sei unwissenschaftlich.
- Sie fördere Egoismus und propagiere, dass es im Leben vor allem um den persönlichen Erfolg gehe.
- Sie verleite Menschen zur Schönfärberei.
- Sie propagiere die Überlegenheit einer religiösen Lebensweise.
- Sie fördere ein calvinistisch-kapitalistisches Lebensverständnis.

Mir persönlich wird in den Texten – wenn auch nur andeutungsweise – in den Mund gelegt, ich würde in meinen Vorträgen zu Mobbing aufrufen und außerdem bestreiten, dass Erholungsphasen ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Arbeitskultur sind. Zudem wird moniert, dass ich Menschen zu einem bewussteren Medienkonsum aufrufe.

## 1 Einführung in die Positive Psychologie

Die Positive Psychologie entstand im Laufe der 1990er-Jahre als Teildisziplin der akademischen Psychologie. Zu ihren Gründervätern gehören Martin Seligman und Ed Diener. Beide werden in Studien regelmäßig zu den zehn wichtigsten aktiven Psychologieprofessoren gezählt. Auch der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften von 2002, Daniel Kahneman, wird zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie gezählt, in ers-

ter Linie aufgrund des Buchs „Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology“, welches er 1999 mit herausgegeben hat.

Die Positive Psychologie beschäftigt sich, verkürzt ausgedrückt, mit positiven Phänomenen des menschlichen, organisationalen und sozialen Erlebens. Die unterliegenden Fragen sind nicht neu, sie bewegen Menschen seit Jahrtausenden:

- Was ist ein gelungenes Leben?
- Unter welchen Umständen empfinden Menschen Emotionen wie Glück oder Zufriedenheit?
- Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit Menschen ihr Leben (oder auch Teilbereiche – zum Beispiel ihre Arbeit) als sinnvoll empfinden?

Das Neue ist demnach nicht ihr thematischer Schwerpunkt, sondern die Anwendung von empirisch-datengestützter Forschungsmethodik zur Untersuchung dieser Fragestellungen – in Abgrenzung beispielsweise zur Philosophie oder Religion, in deren Rahmen ähnliche Fragen behandelt werden, aber naturgemäß nicht datenbasiert.

Was war die Triebfeder hinter der Entwicklung der Positiven Psychologie? Seligman wurde 1998 zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt, dem weltweit einflussreichsten Verband von praktizierenden und forschenden Psychologen. In seiner Antrittsrede forderte er die Ausgestaltung einer Positiven Psychologie, welche auf die positiven Phänomene des menschlichen Erlebens fokussiert. Ich zitiere im Folgenden aus einem Beitrag in der Fachzeitschrift „American Psychologist“ (Seligman, M. E. P. & Csíkszentmihályi, M.

(1998): „Positive psychology: An introduction“, *American Psychologist*, 55(1), 5-14):

- „Ziel der Positiven Psychologie ist es, Katalysator für eine Verschiebung der Aufmerksamkeit innerhalb der Psychologie zu sein, weg von der reinen Beschäftigung mit der Reparatur der schlimmsten Dinge im Leben und hin zur Ausbildung von positiven Zuständen.“
- „Auf dem subjektiven Level geht es um wünschenswerte persönliche Erfahrungen: Wohlergehen, Glückempfinden und Zufriedenheit mit der Vergangenheit; Optimismus für die Zukunft; Flow und Erfüllungsein in der Gegenwart.“
- „Auf dem individuellen Level geht es um wünschenswerte individuelle Eigenschaften: die Kapazität für Liebe [...], Mut, zwischenmenschliche Fähigkeiten, ästhetische Sensibilität, Beharrlichkeit, Vergebung, Kreativität, [...], Spiritualität, Hochbegabung und Weisheit.“
- „Auf der sozialen Ebene geht es um bürgerliche Tugenden und Institutionen, die die Ausbildung derselben in Individuen fördern: Verantwortungsbewusstsein, [...], Altruismus, Höflichkeit, Selbstbeherrschung, Toleranz und Fleiß.“

Tatsache ist, dass – klammert man Felder wie beispielsweise die Eignungsdiagnostik aus – die akademische Psychologie in den ersten 100 Jahren ihres Bestehens in erster Linie eine „Weg-von“-Disziplin war. Es ging vorrangig darum, negative Phänomene des menschlichen Lebens (sprich: als einschränkend oder uner-

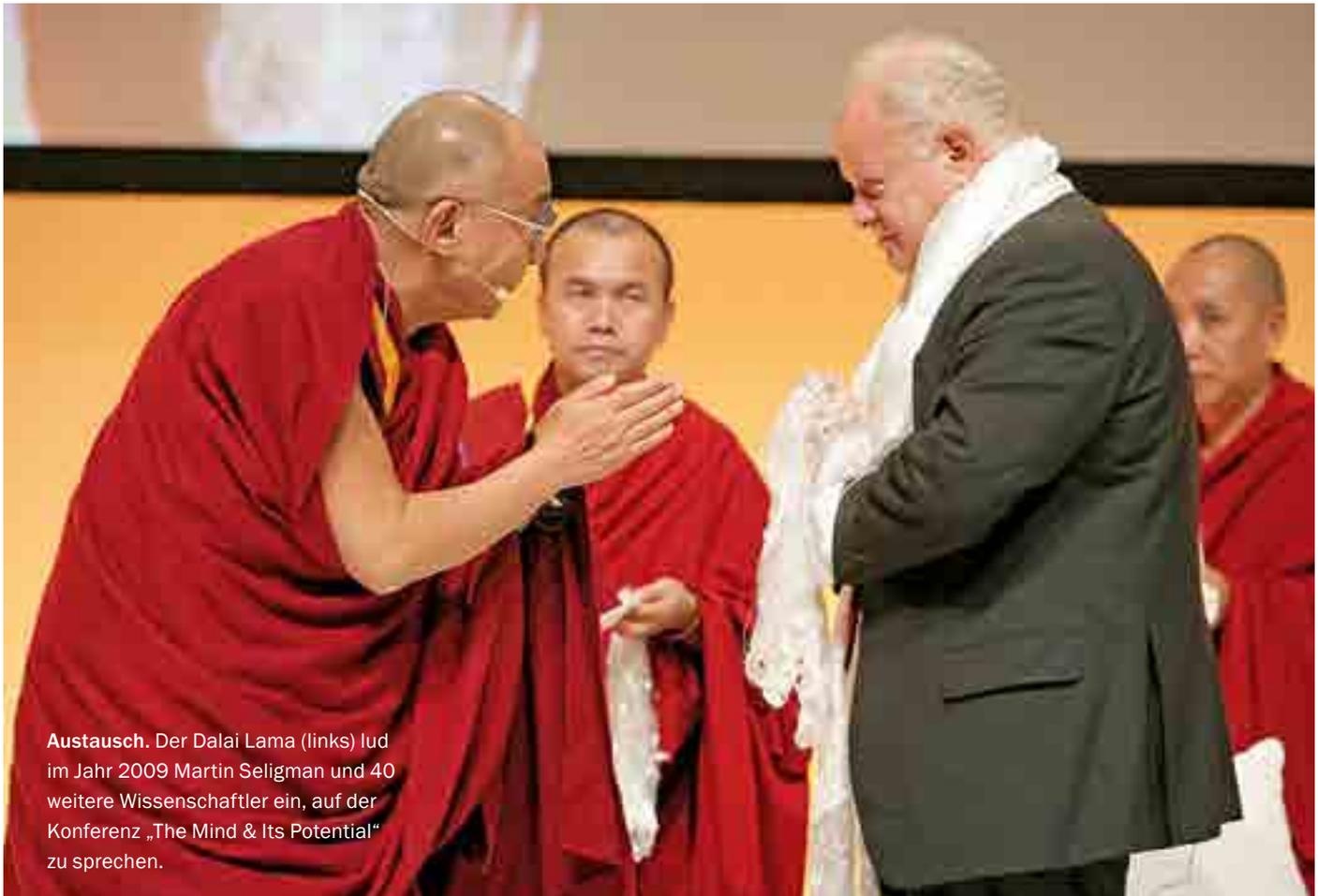


Foto: Gaye Gerard / Gettyimages

**Austausch.** Der Dalai Lama (links) lud im Jahr 2009 Martin Seligman und 40 weitere Wissenschaftler ein, auf der Konferenz „The Mind & Its Potential“ zu sprechen.

wünscht erlebt), deren Entstehung sowie Beseitigung zu ergründen. Beispiel: Was ist eine Depression? Wie und warum entsteht sie? Wie können wir Menschen helfen, sich davon zu befreien? Dahinter steht, analog zur körperbezogenen Medizin, ein pathogenetischer Denkrahmen, welcher in einen Dreiklang aus Anamnese, Diagnose und kurativem Verfahren mündet. Dieser fokussiert auf den Weg von einem Ausgangspunkt im Minusbereich des Erlebens in Richtung Null/neutral.

Bereits in den 1970er-Jahren wurde dieser Ansatz kritisch hinterfragt. Der israelisch-amerikanische Arzt Aaron Antonovsky prägte als Komplementärbegriff zur Pathogenese den Ausdruck Salutogenese. Folglich stand eine neue Frage im Raum: Wie entsteht Gesundheit – und wie können wir Menschen von einem normalen (nicht kranken) Zustand zu einem Zustand der aktiven Gesundheit verhelfen? Die Positive Psychologie folgt als Disziplin dieser salutogenetischen Grundhaltung. Positive Psychologen eint die Überzeugung, dass die Psychologie als Disziplin zwar einen eminent wichtigen

Dienst erfüllt, wenn sie Menschen hilft, sich von psychischen Störungen zu befreien. Allerdings steht eine Frage im Raum: Lässt sich der Zustand des Nichteingeschränkt-Seins bereits als gelungenes Leben bezeichnen? Die Antwort von Seligman und seinen frühen Mitstreitern lautete: Nein! Sie wollten besser verstehen, was da, also positiv, gegeben sein sollte, damit man von einem gelungenen Leben sprechen kann. Die Positive Psychologie ist demnach als Erweiterung des Blickwinkels gedacht worden, nicht als Ersatz für bestehende Teildisziplinen.

Wie üblich bei einer neuen Forschungsdisziplin, die auf großes Interesse stößt, bildeten sich schnell Unterströmungen heraus. Es gibt Forscher, die den Nutzen der Positiven Psychologie in der Bildung erforschen. Andere untersuchen ihren Nutzen für Coaching, persönliche Entwicklung oder im Sport. Naturgemäß gibt es mittlerweile auch eine hohe Zahl an Professoren, die sich auf die Erforschung der Positiven Psychologie in Organisationen – zum Beispiel im Rahmen von Personalentwicklung – fokussieren. In dieser Hinsicht entstand zu Anfang des Jahrtaus-

sends ein fruchtbarer Dialog mit aufgeschlossenen Wirtschaftswissenschaftlern und Soziologen, die ebenfalls vom salutogenetischen Ansatz fasziniert waren. Diese Disziplin wird heute Positive Organizational Scholarship genannt und bildet auch die Grundlage meiner Vorträge und Workshops.

## 2 Replik zur Kritik an der Positiven Psychologie

### **Vorwurf 1: Unwissenschaftlichkeit.**

Diese Aussage ist nicht haltbar. Die Positive Psychologie ist eindeutig in den regulären Wissenschaftsbetrieb eingebunden. Sie wird weltweit von – wie einleitend erwähnt – zum Teil außergewöhnlich arrivierten Wissenschaftlern weiterentwickelt. Stand heute gibt es über 2.000 empirische und theoretische Fachartikel, die unmittelbar der Positiven Psychologie zugerechnet werden können. Hinzu kommt eine hohe Zahl an früheren Forschungsarbeiten, auf die sich die Positive Psychologie bezieht. Man kann sicherlich die Qualität einzelner Arbeiten kritisch hinterfragen (was in der akademischen →

→ Community naturgemäß auch getan wird), aber einer ganzen Disziplin pauschal mangelnde Seriosität vorzuwerfen, klingt für meine Ohren vermessen.

### **Vorwurf 2: Egoismus**

Die Aussagen sind unzutreffend. Spätestens seit 2011 verwendet Martin Seligman das Akronym PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), um die thematischen Schwerpunkte der Positiven Psychologie als Disziplin zusammenzufassen. In den Texten, auf die ich mir hier beziehe, wird somit verschwiegen, dass die Erforschung von gelungenen Beziehungen zu anderen Menschen demnach ein elementarer Baustein der Positiven Psychologie ist. Zudem wird das Ziel der Positiven Psychologie irrtümlich auf persönlichen Erfolg reduziert, während in PERMA angelegte Aspekte wie Sinnerleben und Engagement für die Gemeinschaft unterschlagen werden.

Es ist durchaus zutreffend, dass sich ein nicht geringer Teil der Forschungsarbeiten zuvorderst mit der persönlichen Zufriedenheit von Menschen beschäftigt. Das hat allerdings methodische Gründe, keine ideologischen. Es ist schlicht und ergreifend wesentlich leichter (und kostengünstiger), größere Stichproben von Einzelpersonen zu befragen oder zu beobachten als Gruppen oder erweiterte Systeme von Menschen. Insbesondere in jüngeren Untersuchungen bemühen sich viele Positive Psychologen, diesen Blickwinkel zu erweitern und das systemische Element des subjektiven Wohlbefindens, also das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen mit dem Wohlbefinden anderer Menschen, zu ergründen.

### **Vorwurf 3: Schönfärberei**

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Autoren der eingangs genannten Artikel Deskription und Präskription verwechseln – oder zumindest unterstellen, dass beschreibende Forschung automatisch zu einer Änderung unseres Verhaltens aufriefe. Martin Seligman hat die ersten 25 Jahre seines Lebens als Forscher damit verbracht, verschiedene Faktoren zu erforschen, die dem Entstehen von Depressionen Vorschub leisten. Erst als arrivierter Forscher hat er sich nach und

nach einer entgegengesetzten Perspektive verschrieben und beispielsweise versucht zu verstehen, wie Menschen eine optimistische Denkhaltung entwickeln können (unter anderem, weil diese einen Schutzfaktor gegen Depressionen darstellt). Er fordert Menschen jedoch nicht auf, mit einer rosaroten Brille durch die Gegend zu laufen. Stattdessen propagiert er einen „realistischen Optimismus“, welcher dazu anleitet, nach Möglichkeit „das Beste“ aus einer gegebenen Situation zu machen. Seligman selbst nennt sich in Vorlesungen im Übrigen regelmäßig „depressiv“ oder „depressiv in Remission“. Er bezeichnet sich außerdem des Öfteren als „grumpy“ (übellaunig) – was ich aus dem persönlichen Kontakt mit ihm im Rahmen meines Studiums an der University of Pennsylvania in den Jahren 2013/14 bestätigen kann. Er wäre der Letzte, der Menschen aktiv auffordern würde, mit einem Dauergrinsen durch die Welt zu spazieren.

### **Vorwurf 4: Ideologische Prägung (religiös-konservativ)**

Martin Seligman ist nichtpraktizierender Nachkomme jüdischer Eltern und bezeichnet sich als Atheisten. In seiner kürzlich erschienenen Autobiografie (The Hope Circuit) schildert er zudem emphatisch, wie er als Kind von christlichen (beziehungsweise allgemein sozial höher gestellten) Familien sowie Institutionen gemobbt wurde. Dass er fundamentalen Strömungen in irgendeiner Art und Weise besonders zugeneigt sein soll, gehört somit ins Reich der Mythen. Zudem zeigen Statistiken, dass die Professorenschaft an amerikanischen Universitäten, insbesondere auch im Bereich der Psychologie, dezidiert linksliberal geprägt ist. Es erscheint dahingehend unglaubwürdig, dass sich ausgerechnet in der Positiven Psychologie besonders viele konservativ-religiöse Forscher tummeln sollen. Zutreffend ist, dass das Thema Religiosität von einigen Forschern innerhalb der Positiven Psychologie näher beleuchtet wird, weil sich in Studien zeigt, dass religiöse Menschen (konkret: solche, die auch tatsächlich aktiv praktizieren), im Mittel zufriedener mit ihrem Leben sind und eine etwas höhere Lebenserwartung haben. Bei der Bewertung dieses Aspekts

der Positiven Psychologie verwechseln die Autoren der eingangs genannten Beiträge allerdings erneut Deskription und Präskription. Die Forschung zeigt beschreibend die „positiven Nebenwirkungen“ von aktiv gelebter Religiosität auf und versucht die „wirksamen Bestandteile“ besser zu verstehen (zum Beispiel den sozialen Zusammenhalt innerhalb einer Gemeinde). Positive Psychologen fordern Menschen jedoch nicht auf, religiös(er) zu werden.

### **Vorwurf 5: Ideologische Prägung (neoliberal-wirtschaftsfreundlich)**

Diese Zuschreibung bezieht sich im Schwerpunkt auf ein System von 24 Charakterstärken, das bereits zu Anfang der Positiven Psychologie beschrieben wurde – und für welches ein entsprechender Test entwickelt und validiert wurde (siehe: [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)). Es wird moniert, dass im Rahmen dieses Tests wirtschaftsfreundliche Qualitäten wie Fleiß und Ehrgeiz überrepräsentiert seien. Dies ist nicht zutreffend.

Jene Stärken stehen konzeptuell wie auch in der mathematischen Struktur des Testverfahrens auf gleiches Höhe mit Aspekten wie Humor, Bescheidenheit, Dankbar-

## AUTOR



### **Dr. Nico Rose**

ist Diplom-Psychologe und wurde an der EBS Business School in BWL

promoviert. Zusätzlich hat er ein Masterstudium in angewandter Positiver Psychologie an der University of Pennsylvania abgeschlossen. Er lernte dort direkt bei Martin Seligman, dem Mitbegründer der Positiven Psychologie. Rose arbeitete bis Ende 2018 als Vice President im Stab des Personalvorstands einer internationalen Mediengruppe. Gegenwärtig befindet er sich in einem Sabbatical, um ein Buch über Positive Psychologie in Organisationen fertigzustellen.

### **Dr. Nico Rose**

Elchstr. 5, 59071 Hamm

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

keit, Vergebung, Fairness und Ehrlichkeit. Des Weiteren wird kritisch über Martin Seligmans Forschung im Auftrag einer Versicherung berichtet. Bereits in den 1980ern hatte dieser einem amerikanischen Unternehmen geholfen, Bewerber für eine Anstellung als Vertreter für Lebensversicherungen auszuwählen (siehe: Seligman, M. E. & Schulman, P. (1986): „Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents.“ *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832-838). Konkret wurde eine Gruppe nach dem unternehmensüblichen Verfahren ausgewählt, während eine andere Gruppe zusätzlich einen Test absolvierte, welcher Optimismus messen kann, allerdings nicht als Persönlichkeitseigenschaft, sondern als Attributionsstil.

Es zeigte sich, dass Menschen mit optimistischem Attributionsstil mehr Versicherungen verkaufen. Dies ist schnell erklärt: Im Rahmen des Tests machen Probanden Angaben dazu, wie sie mit Rückschlägen umgehen. Wer sich diese nicht zu Herzen nimmt, sondern zum Beispiel auf eine schlechte Tagesform schiebt (statt einem Mangel an Fähigkeiten), der wird als optimistisch definiert. Es ist unmittelbar erkennbar, warum diese Haltung für Menschen, die mit einem hohen Maß an Zurückweisung umgehen müssen, nützlich ist. Seligman hat folglich ein Merkmal identifiziert, was es Versicherungen ermöglicht, passendere Bewerber auszuwählen – so wie einige Unternehmen Intelligenztests nutzen, weil in anderen Kontexten eben hohe Intelligenz erfolgsförderlich ist. Es ist nicht nachvollziehbar, was daran kritikwürdig sein soll.

#### **Vorwurf 6: Aussagen zu meiner Person**

Es ist zutreffend, dass ich darauf hinweise, dass Menschen das, was ihnen als „die Nachrichten“ präsentiert wird, kritisch hinterfragen sollten. Meine Aussagen stützen sich auf einen vielfach zitierten Überblicksartikel von Roy Baumeister, welcher nachweist, dass negative Informationen (sprich: beängstigend, bedrohlich) unsere Informationsverarbeitung stärker beeinflussen als positive (siehe: Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001): Bad

is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370). Im Zusammenhang mit seit Jahrzehnten bekannten Ergebnissen aus der Nachrichtenwertforschung, wonach Ereignisse mit negativer Valenz überproportional häufig als nachrichtenswürdig ausgewählt werden, versuche ich Menschen dafür zu sensibilisieren, dass „die Nachrichten“ eine negativ verzerrte Auswahl aller real existierenden Ereignisse darstellen. Diese vorgefilterte Nachrichtenauswahl erfahren wir durch einen Wahrnehmungsapparat, der bedrohliche und gefährvolle Reize bevorzugt verarbeitet. In diesem Sinne empfehle ich Menschen einen bewussten

### **„Die Positive Psychologie wird sich als nützlich erweisen, weil sie wissenschaftlich gut verankert ist.“**

Umgang mit ihrer Mediendiät. Es geht mir dabei um Ausgewogenheit, nicht Verdrängung.

Es trifft ebenfalls zu, dass ich in meinen Vorträgen das wissenschaftlich verankerte Konzept der „relationalen Energie“ (siehe: Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpster, D. M. & Cameron, K. S. (2016): *Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49) vorstelle und dessen Relevanz verdeutliche. Im Kern geht es darum, dass – vereinfacht – Motivation durch gelungene Interaktionen zwischen Menschen gestärkt, durch misslungene Interaktionen jedoch auch geschwächt werden kann. Es gibt Fragebögen, welche die Qualität solcher Interaktionen messen können. In diesem Sinne rufe ich selbstverständlich nicht zu Mobbing auf, sondern helfe Menschen, dessen Vorstufen zu identifizieren – um sich wirksam dagegen schützen zu können. Ich möchte anmerken, dass ich diesen Vorwurf als besonders betrüblich erachte, zumal ich die radikal negativen Folgen von Mobbing auf die psychische und physische Gesundheit in meiner Jugend während eines Auslandsjahrs in den USA über fast ein Jahr am eigenen Leib zu spüren bekam.

Schließlich wird mir in den zu Anfang genannten Texten vorgeworfen, ich würde eine übertrieben-protestantische Arbeits-

moral vertreten. Dazu ist zu sagen: Ich arbeite gerne, weil ich das Glück habe, viel Zeit mit Tätigkeiten verbringen zu können, die mir ausgesprochen viel Freude bereiten, sinnstiftend erscheinen und nah an meinen Stärken liegen. Ebenso sehr schätze ich allerdings meine Freizeit. Ich bin verheiratet, habe zwei kleine Kinder sowie zwei Katzen und mache in meiner Freizeit nichts lieber, als zu spielen und zu kuscheln.

Auf Seiten der Forschung sei stellvertretend für viele weitere Protagonisten Sabine Sonntag (Universität Mannheim) erwähnt. Ihr Forschungsinteresse gilt im Schwerpunkt der Relevanz von Erho-

lungsphasen für die Leistung während der Arbeit. Dessen ungeachtet gibt es Studien, welche nahelegen, dass manche Menschen im Mittel während ihrer Arbeitszeit zufriedener sind als in der Freizeit. Eine Arbeit dreier Professoren der Universität Hamburg zeigt auf Basis von Daten des sozioökonomischen Panels, dass vor allem hoch qualifizierte Arbeitnehmer am Wochenende weniger zufrieden sind als werktags (siehe: Maennig, W., Steenbeck, M. & Wilhelm, M. (2014): *Rhythms and cycles in Positive Psychology. Applied Economics*, 46(1), 70-78). Dies liegt an bestimmten Eigenschaften von hoch qualifizierter Arbeit (klare Ziele und Feedback, Flow-Erleben, Sinnstiftung), welche bei vielen Freizeitaktivitäten, vor allem passivem Medienkonsum, nicht gegeben sind.

#### **3 Fazit: Die Bedeutung der Positiven Psychologie**

**Fazit:** Die Positive Psychologie wird sich in Zukunft für den einzelnen Menschen wie auch für Systeme (zum Beispiel Bildungseinrichtungen und Unternehmen) als ausnehmend nützlich erweisen, gerade weil sie wissenschaftlich gut verankert ist – ein Umstand, welche sie von vielen anderen Schulen und Veränderungsmethoden positiv abhebt.

**Dr. Nico Rose ●**

**VORBERICHT LEARNTEC 2019.** Vom 29. bis 31. Januar 2019 zeigt Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung die aktuellen Trends und zukünftigen Entwicklungen des digitalen Lernens. Jährlich kommen mehr als 10.000 Entscheider aus der Industrie, Beratungsbranche, dem Handel und Vertrieb zur Learntec in die Messe Karlsruhe, die sich bei über 300 Ausstellern aus 14 Nationen über die neuesten Anwendungen, Programme und Lösungen für die digitale Bildung in Schule, Hochschule und beruflicher Bildung informieren.

# Learntec weiter auf Wachstumskurs

### Messe Karlsruhe.

Obwohl die Learntec traditionell im Januar stattfindet, gibt es jedes Jahr mindestens einen Messtag, an dem es ausnahmsweise nicht regnet oder schneit, und die Fahnen vor der Halle im Sonnenlicht flattern.

„Der Einsatz von digitalen Lernszenarien ist zu einem Wachstumsmarkt geworden, der auch der Learntec von Jahr zu Jahr mehr Aufschwung verleiht“, freute sich Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Karlsruher Messe- und Kongress GmbH, Ende November in einer ersten Stellungnahme zur nächsten Learntec, die traditionell wieder Ende Januar auf dem Messegelände der badischen Fächerstadt abgehalten werden wird.

Wirtz wollte noch nicht konkret werden, aber konnte immerhin mehr als Optimismus verbreiten: „Nie zuvor war die

Nachfrage nach Standflächen so groß. Die kommende Learntec wird größer und internationaler als alle vorangegangenen.“

### Learntec bleibt Nummer eins unter den E-Learning-Events

Dass man sich um Ansehen und Wachstum der Learntec grundsätzlich keine Sorgen machen muss, liegt daran, dass dieses Event schlicht und ergreifend seit 26 Jahren „der“ Branchentreff der E-Learning-Branche ist. Man sieht sich, man tauscht sich aus und natürlich ist die

Learntec auch die erste Anlaufstelle für alle Neulinge, die sich in das Thema „E-Learning“ einarbeiten wollen. Hier können sie sicher sein, Antworten auf einfache wie komplizierte Fragen zu finden. Die Bedeutung der Learntec für die Branche wird alljährlich im Rahmen des „MMB Learning Delphi“ vom MMB Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH in Essen (Internet: [www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)) ermittelt. In der Ausgabe 2018/2019, die im Januar 2019 veröffentlicht werden wird, liegt die Learntec nach Meinung von 92 Prozent





der Delphi-Teilnehmer wieder auf Platz eins der „bedeutsamsten E-Learning-Events“ im deutschsprachigen Raum. Hier gibt es offenbar die neuesten Informationen und die vielversprechendsten Geschäftsanbahnungen. Auf Platz 2 liegt in diesem Jahr völlig überraschend (49 Prozent) das „Corporate Learning Camp“ (CLP), ein von Beratern und Personalentwicklern an verschiedenen Orten organisiertes Barcamp, dessen Bedeutung einen Sprung nach oben gemacht hat. Die Relevanz der Berliner Konferenz OEB (bisher Online Educa) nimmt hingegen

ab. Weniger als die Hälfte der Befragten (48 Prozent) sieht hier eine „große Bedeutung“. Auf Platz vier kam die „Zukunft Personal Köln“ (39 Prozent), die ihre E-Learning-Fläche und die dazugehörige Bühne 2018 deutlich modernisiert hatte.

Neu in die Hitliste aufgenommen wurde die Konferenz „E-Qualification“, die eigentlich eine geschlossene Veranstaltung für Partner in BMBF-Förderprojekten ist. Inzwischen ist die Zahl der Förderprojekte so groß, dass ein beträchtlicher Teil der E-Learning-Community die „E-Quali-

fication“ besucht. 34 Prozent der Expertinnen und Experten sehen die „große Bedeutung“ dieser Veranstaltung. Auf dem sechsten Platz ist noch die „Didacta“ zu finden, die sich mit 29 Prozent begnügen muss.

Die Learntec wird 2019 aber auch deshalb besser denn je dastehen, weil die Unternehmen offenbar ihr Weiterbildungsbudget in Richtung „Selbstlernen“ umschichten beziehungsweise frisches Geld in das sehr attraktiv gewordene virtuelle Lernen investieren. Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) werden in der →

## messen und kongresse

→ Bildung weiter an Bedeutung gewinnen, sagt eine aktuelle Studie der Beratungsgesellschaft Capgemini. AR und VR werden demnach in den kommenden drei bis fünf Jahren bei der Hälfte der befragten Unternehmen zum Standard werden. Die Learntec bietet zu diesem Thema erstmals in Zusammenarbeit mit dem „Ersten Deutschen Fachverband für Virtual Reality“ (EDFVR) eine „VR/AR-Area“ an, in der Besucher eine Vielzahl neuer Ansätze für den Bildungsmarkt erleben und alles Wissenswerte über AR und VR erfahren können.

Auf einer eigenen Aktionsfläche werden Best-Practice-Beispiele von Unternehmen wie Lufthansa und der Deutschen Bahn präsentiert. VR soll so live erlebbar gemacht werden. Zudem präsentieren zahlreiche Aussteller ihre Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema. Erstmals fördert eine „Creativity Suite“ den Austausch zwischen den Besuchern und bietet eine Möglichkeit zum Querdenken. Besucher können hier ohne festen Zeitrahmen oder Programmstruktur eigene Themen einbringen, Vorträge halten oder anhören oder an Workshops zu spontan gewählten Themen teilnehmen.

### Kongress mit international gefragten Experten

Der räumlich von der Messe getrennte Learntec-Kongress wirft wie in den letzten Jahren mit nationalen und internationalen Keynote Speakern einen Blick in die Zukunft des digitalen Bildungsmarkts, stellt erfolgreich umgesetzte Bildungsprojekte vor und verknüpft diese mit den Angeboten der Aussteller in der Fachmesse. Der Kongress 2019 widmet sich dem Motto „Future Learning: social, global, digital“ und behandelt dabei natürlich auch die Relevanz von AR, VR und Mixed Reality. Außerdem sind attraktive Redner zu Themen wie Digital Leadership, Agilität, künstliche Intelligenz und Adaptive Learning gebucht. Erstmals wird der Kongress gemeinsam mit der international anerkannten Workplace-Learning-Expertin Jane Hart konzipiert, die den Kongress um einen englischsprachigen Vortragsteil erweitert (siehe übernächste Seite). Insgesamt werden 120 Referenten auftreten.

Martin Pichler ●

## Learntec auf einen Blick

**Besucherinfo.** Alles, was sich an Daten und Fakten über die Learntec 2019 zu wissen lohnt, in Kurzform:

Stichworte zur Learntec	Angaben zu 2019
<b>Selbstverständnis</b>	Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung zeigt die aktuellen Trends des digitalen Lernens in den Bereichen berufliche Aus- und Weiterbildung, Schule und Hochschule. Die Learntec findet 2019 zum 26. Mal statt. Das Motto des Kongresses lautet „Future Learning: social, global, digital“.
<b>Ausstellerzahlen/Fläche</b>	Über 300 Aussteller aus 14 Nationen auf über 16.000 Quadratmetern
<b>Besucherkzahlen</b>	2018 über 10.000 Besucher (Vorjahr: 7.500 Besucher)
<b>Datum 2019</b>	Dienstag, 29. Januar bis Donnerstag, 31. Januar 2019
<b>Ort</b>	Messe Karlsruhe, Halle 1 und 2, 76287 Rheinstetten (südliche Stadtgrenze Karlsruhe)
<b>Hotline/Internet</b>	Besucherservice: Tel. 0721 3720-5198 / <a href="http://www.learntec.de">www.learntec.de</a> Es gibt eine kostenfreie Learntec-App für Android- (Google Play Store) und iOS (App Store)-Betriebssysteme.
<b>Öffnungszeiten</b>	29. bis 30. Januar von 9.00 bis 18.00 Uhr, am letzten Tag ist um 17.00 Uhr Schluss.
<b>Eintrittspreise Messe</b>	Dauerkarte: 72 Euro, Tageskarte: 45 Euro (inklusive Mehrwertsteuer, Ermäßigungen möglich). Hinweis: Viele Aussteller verschenken vorab Eintrittskarten an Interessenten und Kunden.
<b>Eintrittspreise Kongress</b>	Dauerkarte: 700 Euro, Tageskarte 430 Euro (plus Mehrwertsteuer, Ermäßigungen sind möglich.)
<b>Hotelreservierung</b>	<a href="http://www.karlsruhe-tourismus.de">www.karlsruhe-tourismus.de</a> (siehe „Unterkunft finden“)
<b>Bus-Transfer vom Bahnhof zur Messe</b>	Kostenloser Shuttleservice ab 8.00 Uhr bis 10.00 Uhr alle 10 Minuten, ab 10.25 Uhr bis 11.10 Uhr alle 15 Minuten, ab 11.40 Uhr bis 14.40 Uhr alle 40 Minuten, ab 15.10 Uhr bis 18.10 Uhr alle 15 Minuten. Am Mittwoch, 30. Januar, verkehren die Busse vom Bahnhof zur Messe außerdem stündlich von 18.40 Uhr bis 20.40 Uhr. Am Donnerstag, 31. Januar, verkehrt der letzte Bus vom Bahnhof zur Messe um 17.10 Uhr.
<b>Bus-Transfer von der Messe zum Bahnhof</b>	Kostenloser Shuttleservice ab 8.25 Uhr bis 10.45 Uhr alle 10 Minuten, ab 11.00 Uhr bis 15.00 Uhr alle 30 Minuten, ab 15.15 Uhr bis 18.30 Uhr alle 15 Minuten. Am Mittwoch, 30. Januar, verkehren die Busse von der Messe zum Bahnhof außerdem stündlich von 19.00 Uhr bis 21.00 Uhr. Am Donnerstag, 31. Januar, verkehrt der letzte Bus von der Messe zum Bahnhof um 17.30 Uhr.
<b>Learntec-Branchenabend</b>	Am Dienstag, 29. Januar, findet der legendäre Learntec-Branchenabend statt. Tickets inklusive Essen und Getränke kosten 39 Euro.!
<b>Führungen durch die Messe</b>	Kostenfreie Führungen „E-Learning für Einsteiger“ täglich 10.30 Uhr bis 12.00 Uhr, „Highlights der Learntec“ von 13.00 Uhr bis 14.30 Uhr, „Augmented und Virtual Reality“ von 13.00 Uhr bis 14.00 Uhr. Am 30. Januar gibt es zusätzlich die Führung „Digitalisierung im Beruf“ von 15.00 Uhr bis 16.30 Uhr. Achtung: Begrenzte Teilnehmerzahl.



# LERNEN, JUST IN TIME!

## Digitale Lernbibliotheken.

Learning on Demand – Die digitalen Lernbibliotheken liefern Mitarbeitern mit einem Pool an interaktiven Lerninhalten wie Videos, Checklisten oder e-Learning-Kursen Know-how in Echtzeit. Tag für Tag zu mehr Kompetenz – mit nur wenigen Klicks!

- ✓ Fundiertes, praxisnahes Expertenwissen zum Nachschlagen
- ✓ Selbstgesteuert lernen und üben direkt am Arbeitsplatz
- ✓ Bessere Performance und nachhaltiger Lernerfolg



**Mehr erfahren auf:**

[www.haufe-akademie.de/  
learning-on-demand](http://www.haufe-akademie.de/learning-on-demand)

**Lernbibliotheken:**

Führung und Leadership:  
[www.haufe-akademie.de/3170](http://www.haufe-akademie.de/3170)

Vertrieb und Verkauf:  
[www.haufe-akademie.de/3266](http://www.haufe-akademie.de/3266)

Soft Skills:  
[www.haufe-akademie.de/3457](http://www.haufe-akademie.de/3457)

**LEARNTec**   
29. – 31. Januar 2019 | Messe Karlsruhe

**Besuchen Sie uns am Stand:  
Halle 1 | E31**

# Jane Hart fordert Bereitschaft zum täglichen Lernen

**INTERVIEW/LEARNTEC 2019.** Die Learntec wird in Zukunft von Jane Hart mitgestaltet. Die weltweit anerkannte Expertin für Corporate Learning tritt dem Kongresskomitee bei und wird ab 2019 für den englischsprachigen Vortragsteil zuständig sein. Hart ist Gründerin des „Centre for Learning & Performance Technologies“ (C4LPT) und eine ausgewiesene Expertin für das Thema „Modern Workplace Learning“.

## Wie würde ein perfektes Lernszenario aussehen?

**Jane Hart:** Das wäre ein Lernszenario, bei dem jeder die Verantwortung für seine Weiterentwicklung übernimmt, um seine eigenen beruflichen Interessen zu verfolgen. Ein Szenario, bei dem Manager verstehen, dass Lernen kontinuierlich am Arbeitsplatz stattfindet und nicht nur ab und zu im Schulungsraum. Eines, bei dem Lernen als fortlaufender Prozess verstanden wird, der neue Ideen und Denkweisen hervorbringt. Einige Menschen haben die Bedeutung des eigenständigen Lernens noch nicht verstanden. Sie können sich aber nicht mehr darauf verlassen, dass ihr Unternehmen ihnen alles bereitstellt. Wenn die Unternehmen es

Fähigkeiten erwerben. Unternehmen können ihre Mitarbeiter auf die Arbeit mit Robotern und Cobots vorbereiten, aber wer die Weiterbildung völlig dem Management überlässt, ist der Erste, der geht.

## Wie können Mitarbeiter eigenständig lernen, mit künstlicher Intelligenz zusammenzuarbeiten?

**Hart:** Bei der Arbeit mit Robotern brauchen Wissensarbeiter nicht unbedingt die dahinterstehende Technologie zu verstehen. Sie müssen nur wissen, wie sie mit ihr arbeiten sollen – etwa um Entscheidungen zu treffen. Ich finde es wichtiger, effektiv mit Kollegen zu kooperieren. Unternehmen sollten kollaboratives Lernen am Arbeitsplatz unterstützen.

## Können Sie ein Beispiel geben, wie tägliches Lernen aussehen sollte?

**Hart:** Ich kann Ihnen ein sehr persönliches Beispiel geben: Ich bin seit 2008 auf Twitter unterwegs. Jeden Tag lese oder höre ich etwas in meinem Netzwerk, das mich im Bereich der Personalentwicklung voranbringt. In den letzten zehn Jahren habe ich Dinge gelernt, verlernt und neu gelernt – obwohl ich mir dessen nicht bewusst war. Ich weiß nur, dass es zu einer großen Menge an Wissen geführt hat, die ich sonst nicht erworben hätte. Viele Menschen lernen bereits so wie ich. Es geht darum, sich für die eigenen Interessensgebiete etwas Zeit zu nehmen. Nur 20 Minuten am Tag reichen aus, um etwas Neues zu lernen.

## „Twitter hat bei mir zu einer großen Menge an Wissen geführt, die ich sonst nicht erworben hätte.“

trotzdem machen, hilft es ihnen bei der Mitarbeiterbindung. Die einzigen Schulungen, die zwingend vom Unternehmen durchgeführt werden müssen, sind Compliance-Schulungen und andere regulatorische und obligatorische Trainings. Das persönliche und berufliche Lernen ist Sache jedes Einzelnen.

## Wie wird sich Lernen in Zeiten von künstlicher Intelligenz verändern?

**Hart:** Untersuchungen zeigen, dass künstliche Intelligenz die meisten Jobs nicht ersetzt, sondern verändert. Jeder muss sich weiterentwickeln wollen! Jeder Mitarbeiter sollte ständig neues Wissen und neue

## Müssen Mitarbeiter sich neue Lernmethoden aneignen?

**Hart:** Künftig geht es nicht darum, sich Fakten zu merken, sondern zu wissen, wo man sie findet. Die Menschen müssen die Rechercheergebnisse validieren können und darin Muster erkennen. Ich nenne es Professional Learning. Es gibt bereits viele Professional Learner, aber für andere ist eigenständiges Lernen Neuland. Diese Menschen müssen wir unterstützen. Es geht dabei nicht nur um formale Bildung, also einen Onlinekurs zu absolvieren oder ein Buch zu lesen, es geht um regelmäßiges Lernen – und das täglich.

## Sind die Unternehmen auf diese neue Ära vorbereitet?

**Hart:** Die Mehrheit bewegt sich noch immer in der traditionellen Ära von Schulung und Umschulung. In den meisten Unternehmen herrscht eine Führungskultur und Denkweise vor, bei der das Management für alles verantwortlich sein will. Anstatt die Trainingsaktivitäten ihrer Mitarbeiter nachzuverfolgen, sollten sie sie lieber in ihrer Entwicklung unterstützen. Erfolg sollte nicht am Gelernten gemessen werden, sondern an der Leistung. Leider verfolgen die meisten Unternehmen lieber die Bewegungen ihrer Mitarbeiter auf der Lernplattform.

## Wie bewältigen Unternehmen den Wandel vom Lernen zur Leistung?

**Hart:** Es ist ein Bottom-up- und kein Top-down-Ansatz erforderlich. Ich schlage

vor, mit einer Sensibilisierungskampagne zu beginnen, die den Menschen zeigt, was ein moderner Lernansatz für sie bedeutet. Die Personalentwicklung kann den Weg weisen, aber am Ende erwarten die Mitarbeiter Autonomie und Flexibilität. Viele Menschen leben in ihrer eigenen kleinen Welt. Natürlich gibt es keine einheitliche Herangehensweise. Einige Leute wissen nicht, wo sie anfangen und suchen sollen. Sie brauchen mehr Unterstützung durch die Personalentwicklung. Jedes Unternehmen hat seine individuellen Bedürfnisse. Es gibt kein Rezeptbuch,

da muss jede Organisation Kreativität an den Tag legen.

**Studien zeigen, dass die Halbwertszeit von Wissen dramatisch abnimmt. Nach welchen Kriterien sollen die Unternehmen entscheiden, welches Wissen ihre Mitarbeiter benötigen?**

**Hart:** Wissen ist schnell veraltet. Vor einem Jahrhundert dauerte es rund 35 Jahre, bis die Hälfte des Wissens, das ein Ingenieur an der Hochschule gelernt hat, korrigiert oder ersetzt wurde. In den 1960er-Jahren schrumpfte diese Zeit-

spanne auf ein Jahrzehnt. Nach neuen Schätzungen liegt die Halbwertszeit eines Ingenieurstudiums zwischen 2,5 und fünf Jahren. Die Grundlagen bleiben erhalten, aber andere Dinge entwickeln sich weiter. Wer sich nicht mitentwickelt, wird seinen Job bald nicht mehr erfüllen können.

**Wird der Performance Support am Arbeitsplatz das Lernen ersetzen?**

**Hart:** Es gibt eine Verschiebung von Kursen zu Ressourcen, die das On-demand-Lernen unterstützen. Ein Video anzuschauen, um ein konkretes Problem zu lösen, ist weitaus flexibler und kostengünstiger als die Schulung von Hunderten von Menschen im Klassenzimmer.

**In Ihrem Buch „Modern Workplace Learning 2019“ erwähnen Sie ein mehrstufiges Leben. Was meinen Sie damit und was hat das mit Lernen zu tun?**

**Hart:** Früher bestand eine Karriere aus drei Stufen: Ausbildung, Arbeit, Ruhestand. In Zukunft werden wir ein mehrstufiges Leben führen: Wir arbeiten nach der Ausbildung als Festangestellter oder Freiberufler, in Voll- oder Teilzeit, und wir wechseln sogar mehrfach in unserem Arbeitsleben unseren Karriereweg. Für Unternehmen ist es oft billiger, Mitarbeiter für bestimmte Jobs oder Projekte einzustellen, als die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden.

**Welche Lernpräferenzen haben die Mitarbeiter selbst?**

**Hart:** Seit 2011 führe ich jedes Jahr eine Umfrage durch, in der es genau um diese Frage geht. In der Umfrage von 2018 halten 94 Prozent der Befragten das Lernen aus ihrer täglichen Arbeit heraus für sehr wichtig oder wichtig, gefolgt vom Wissensaustausch im Team und der Websuche. Nur 29 Prozent finden klassische Schulungen sehr wichtig oder wichtig. Präsenzs Schulungen stehen an letzter Stelle. Ich war selbst überrascht, wie unwichtig sie eingestuft werden. Eigentlich legen die meisten Personalentwickler wenig Wert auf klassische Schulungen und E-Learning – doch genau das ist ihre Aufgabe. Ein Kollege meinte, dass viele Schulungen nur durchgeführt werden, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen.

**Interview: Katharina Steffens ●**



Jane Hart. Auf der Learn-  
tec 2015 begeisterte Hart  
als Keynote-Rednerin ihr  
Publikum mit Ratschlägen,  
wie man individueller und  
informeller lernen kann.

# „Die menschliche Seite neu entdecken“

**RÜCKBLICK.** Beim 10. Global Drucker Forum in Wien diskutierten Managementexperten, Wissenschaftler, Berater und Topmanager über die Bedeutung und die Rolle des Menschen in Organisationen. Es ging aber auch um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung.

Dieses Jahr feierte das „Global Drucker Forum“ sein zehntes Jubiläum – mit rund doppelt so vielen Teilnehmern wie bisher und an einem noch prächtigeren Ort. Tausend Teilnehmer lauschten den hochkarätigeren Rednern in der Wiener Hofburg. Das diesjährige Thema: „Management. The Human Dimension“.

„Der Mensch ist der Treiber für Wachstum“, eröffnete die Moderatorin Tatyana Mamut die Veranstaltung. „Heute kehren wir zu der menschlichen Dimension zurück, denn sie ist essenziell für Wachstum.“

## Die Exzesse des Kapitalismus bekämpfen

Diesmal war die Liste der renommierten Speaker besonders lang. „Wir müssen den Liberalismus wiederherstellen und die Exzesse des Kapitalismus bekämpfen“, forderte zum Beispiel Jean-Dominique Senard, CEO der französischen Michelin Group. „Wir brauchen sichere und angemessene Lebensbedingungen für alle.“ Der Michelin-Chef berichtete über die intensiven Bemühungen seines Unternehmens, seine 125.000 Mitarbeiter zu „empowern“. Man habe zwar Fortschritte gemacht, aber eine kulturelle Revolution sei nicht einfach.

„Die meisten Innovationen werden von der Kultur geblockt“, warnte auch John Hagel, Co-Chairman des Deloitte Center for the Edge. Vieles sei daher nur Innovationskomödie. Sein Rat: „Lassen Sie Ihre Kultur nicht einfach geschehen, entwickeln sie sie gezielt.“ Wir müssten über Arbeit neu nachdenken und dabei vor allem Mitarbeiter weiterbilden, so Hagel.

Dabei sollte man auf kontextunabhängige Fähigkeiten setzen wie Neugier, emotionale und soziale Intelligenz, Imagination und das Erkennen von bisher nicht wahrgenommenen Problemen. „Als Kinder hatten wir alle diese Fähigkeiten, in der Schule haben wir sie dann verloren.“ Um überhaupt für ein lebenslanges Lernen motiviert zu sein, brauche es die Leidenschaft eines Entdeckers. „Wir brauchen kein Engagement der Mitarbeiter, sondern ihre Leidenschaft“, so der Amerikaner.

Alle sprechen von Innovationen. Doch wie sieht die Realität aus? Sieben von zehn neuen Produkten scheitern, resümiert Alexander Osterwalder, weltweit gefragter Innovationsberater und Erfinder des Business Model Canvas, einer weltweit millionenfach genutzten visuellen Methode zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Es brauche daher mindestens 250 Projekte, um ein Multimilli-

onengeschäft erfolgreich zu etablieren. Unternehmen bräuchten eine Kultur, in der Platz ist zum Experimentieren und Scheitern. Amazon-Chef Jeff Bezos habe das mit seiner Aussage auf den Punkt gebracht: Innovation und Scheitern sind wie untrennbare Zwillinge. Dabei sei es ein Mythos zu glauben, dass Innovationen immer teuer sind. 5000 Dollar genügen, um zu erforschen, ob eine Idee genug Potenzial hat, um weiterentwickelt zu werden.

Osterwalder prophezeit gewaltige Umwälzungen. „Branchenanalysen sind tot“, behauptete der Innovationsexperte. Die erfolgreichsten Unternehmen seien heute nicht auf eine Branche beschränkt. So verkaufte Apple Soft- und Hardware, sei Content Provider und im Einzelhandel tätig. Wer heute noch in Branchenkategorien denke, werde nicht überleben. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür,



Foto: GPDF / Gerry Mayer-Rohrmoser



**Global Drucker Forum 2018.** Zum zehnjährigen Jubiläum wechselte die Veranstaltung in die Wiener Hofburg. Hier gab es viel Platz für großartige Redner, aber auch Raum für zahlreiche Podiumsdiskussionen – überwiegend zur Humanisierung der Arbeitswelt.

wie man in einem Konzern die Pyramide auf den Kopf stellt, lieferte Zhang Ruimin, CEO der chinesischen Haier Group. Sein Rendanheyl-Modell basiert darauf, dass die Mitarbeiter zusammen mit den Kunden Mehrwert schaffen. Angestellte sind autonome Personen, die selbst kritische Entscheidungen treffen und auch Mitarbeiter einstellen können. Jeder sei sein eigener CEO und die Welt sei seine HR-Abteilung. Die sich selbst steuernden Einheiten sind für Gewinn und Verlust verantwortlich und funktionieren ähnlich wie ein Inkubator. Wer eine gute Idee hat, kann schnell aufsteigen. „Management bedeutet, jeden dabei zu unterstützen, Entrepreneur zu werden“, so Ruimin, der radikal mehrere Zehntausend Positionen im mittleren Management gestrichen hat. „Die Manager mussten Entrepreneure werden oder die Firma verlassen“, erklärt der CEO. Empowerment by Autokratie in China.

Auch über die Rolle des Staates wurde diskutiert. „Der Staat ist die wichtigste institutionelle Innovation“, postulierte Martin Wolf, Redakteur der Financial Times. Er biete intellektuelle und persönliche Sicherheit, stelle ein Währungssystem bereit, schütze die Grenzen, finanziere Innovationen, reguliere die Wirtschaft und schütze die Umwelt. „Ich weiß nicht, wie die Welt aussehen würde, wenn das alles

verschwinden würde“, so Wolf. „Wenn der Staat nicht funktioniert, wird uns all die tolle Technologie zerstören.“

Der Wert des Staates sei es, Moralität zu schaffen, betonte der Unternehmer Andrew Keen. Dafür gebe es drei Modelle: das chinesische Modell der totalen Überwachung und Autokratie, bei dem alles dem Staat obliegt und es keine Moralität gibt. Das Gegenteil sei das amerikanische Modell, wo sich der Staat zum Großteil zurückgezogen habe und was nicht funktioniere. Und schließlich das europäische Modell als eine Mischung aus beiden. „Wir müssen an einem vierten Modell arbeiten“, so der Direktor des Innovation-Salon Futurecast im Silicon Valley. „Wie können wir wieder Vertrauen und Autorität in den Staat schaffen?“, fragte Keen und nannte Estland als Vorzeigebispiel.

### **Die Jugend will nicht in „toxischen“ Unternehmen arbeiten**

„Ist es an der Zeit, sich wieder mit den Geisteswissenschaften zu beschäftigen?“ lautete der Titel eines Panels. Management sei zu technokratisch geworden, die Welt zu komplex für die Naturwissenschaften, erklärte die Moderatorin und Forscherin am Londoner King’s College Alice Sherwood. Viele Manager denken, die digitale Transformation sei das

wichtigste Problem und vergessen dabei, für wen sie das alles tun“, mahnte Julia Culen, Geschäftsführerin der Wiener Beratung Culen Mayrhofer Partner. Schon der Begriff Human Resources zeige, dass wir uns selbst als Ressource sehen, aus der man möglichst viel herausholen müsse. „Im alten Paradigma geht es immer um Optimierung und Profiterhöhung“, so Culen und fragte: „Doch ist mehr Innovation und Technologie wirklich wohltuend für uns als Menschen?“ Inzwischen gebe es ein neues Bewusstsein. Die Millennials wollten nicht mehr in „toxischen Unternehmen“ arbeiten. Statt dem Tun müsse das Sein wieder mehr in den Vordergrund rücken. „Wir sollten mehr auf uns selbst schauen, und nicht nur darauf, wie wir andere führen“, so die Beraterin.

Santiago Iñiguez de Onzoño, Executive President der spanischen IE University, sieht sogar einen Zusammenhang zwischen dem Studium der Geisteswissenschaften, also etwa Geschichte, Kunst und Literatur (in den USA als Liberal Arts bezeichnet) und dem Unternehmertum. So bringe das MBA-Studium, das die spanische Business School gemeinsam mit der amerikanischen Brown University anbietet, mehr Unternehmer hervor. Der Schwerpunkt der Eliteuniversität liegt bei den „Liberal Arts“. Und wenn man sich Start-ups anschau, habe ein Großteil der Gründer im College „Liberal Arts“ belegt, so der IE-Präsident. „Jedes Buch von Shakespeare bringt mehr als ein Selbsthilfebuch“, so Iñiguez.

Kluge Analysen, neue Erkenntnisse und meinungsstarke Statements – auch das zehnte Globale Drucker Forum brachte anregende und motivierende Ansätze, sich für eine bessere Welt zu engagieren. Ob daraus wirklich – wie von den Veranstaltern erhofft – eine einflussreiche Bewegung wird, bleibt abzuwarten. Paul Polman, CEO von Unilever, brachte es treffend auf den Punkt: „Solange wir unserer Gier folgen, stecken wir in der Scheiße.“ Das nächste Global Drucker Forum ([www.druckerforum.org](http://www.druckerforum.org)) findet am 21. und 22. November in der Wiener Hofburg statt. Thema: The Power of Ecosystems: Managing in a Networked World.

**Bärbel Schwertfeger ●**

Gastkommentar „Trainer-Marketing“

Bernhard Kuntz

# Warum die „Pipeline“ einfach nicht leerlaufen sollte



Gegen Ende des Jahres wird vielen Trainern und Beratern bewusst: Ups, ich brauche ja Aufträge für das kommende Jahr. Also versenden sie, nachdem sie zuvor monatelang im Marketing-Tiefschlaf waren, endlich mal wieder ein Mailing an ihre „sehr verehrten Kunden“. Und die ganz aktiven unter ihnen? Sie nehmen sogar den Telefonhörer in die Hand und rufen die Entscheider bei ihren Stammkunden an, um die Aufträge fürs Folgejahr unter Dach und Fach zu bringen.

Doch dann hören sie nicht selten: „Wir möchten im kommenden Jahr andere Schwerpunkte setzen. Deshalb muss ich Ihnen leider sagen, ...“ Oder: „Unser Vorstand hat entschieden, dass wir 2019 ... Deshalb müssen wir Ihnen leider mitteilen, ...“ Kurz: Die Trainer und Berater erhalten die mental fürs Folgejahr bereits fest eingeplanten Aufträge definitiv nicht oder sie werden auf einen unbestimmten Zeitpunkt in der Zukunft vertröstet.

Jetzt ist guter Rat teuer – insbesondere, wenn alle relevanten Marketinginstrumente fehlen, wie zum Beispiel:

„**Es fehlt das Bewusstsein, dass auch Stammkunden überraschend wegbrechen können.**“

- ein gepflegter Adresspool,
- eine aussagekräftige, professionell wirkende Webseite
- smarte „Schaufenster-Produkte“, die dazu geeignet sind, bei Neukunden sozusagen einen Fuß in die Tür zu bekommen und von ihnen einen kleinen Erstauftrag zu erhalten.

Deshalb sehen Marketingberater die verstärkte Nachfrage nach ihren Leistungen gegen Jahresende und zu Jahresbeginn mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Mit einem lachenden

Auge, weil es uns selbstverständlich freut, wenn unserer Leistungen nachgefragt werden. Mit einem weinenden Auge, weil diese Anfragen meist nur ein Ausdruck der grundlegenden Defizite beim Marketing vieler Trainer und Berater sind.

So fehlt zum Beispiel vielen Trainern das Bewusstsein, dass ein gewisses Kundensterben im Trainings- und Beratungsmarkt normal ist – selbst wenn ein Berater für seine Kunden eine Topleistung erbringt, denn immer wieder wechseln die Entscheider in den Unternehmen. Oder setzen andere Prioritäten. Deshalb ist es existenzgefährdend, sich auf einer Handvoll Stammkunden auszuruhen, und weil man aktuell gut ausgelastet ist, seine Marketing- und Vertriebsaktivitäten ganz einzustellen. Viele Trainer und Berater verdrängen zudem, dass sie keine „Schnelldreher“ verkaufen, sondern die Akquise von Neukunden sich im Trainings- und Beratungsmarkt in der Regel über Monate oder Jahre erstreckt.

Deshalb sollten Ihr Marketing und Ihr Vertrieb ein fortlaufender Prozess sein, damit Sie, wenn überraschend Kunden wegbrechen, zumindest einige angewärmte potenzielle Neukunden in der Pipeline haben und nicht mit dem Kontakt- und Beziehungsaufbau sozusagen ganz am Anfang stehen.

Der wichtigste und entscheidende Punkt ist jedoch: Viele Trainer und Berater haben, obwohl sie Unternehmer sind, nicht verinnerlicht, dass das Marketing und der Vertrieb Kernprozesse in jedem Unternehmen sind. Deshalb ist und bleibt es Ihr Job als Unternehmer, sich darum zu kümmern – und aus diesem Grund lässt sich die Verantwortung für die hiermit verbundenen Aufgaben weder an externe Dienstleister noch an irgendwelche Mitarbeiter delegieren. Die Verantwortung für die Kernaufgabe „Marketing und Vertrieb“ tragen jedoch alleine die Trainer und Berater selbst!

# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2019 ERSCHEINT AM 04. FEBRUAR 2019

## NEW WORK

### Situativ führen neu gedacht

„New Work“ heißt: Führung wird (anders als in der Hierarchie) nicht an Positionen, sondern an Kompetenzen, Wertschöpfungsbeitrag und temporäre Rollen geknüpft. Wie und womit veraltetes Führungsverständnis und hierarchisch geprägtes Führungsverhalten ersetzt werden können, zeigen Dr. Cornelia Tanzer und Jens Vogt (Foto) in der nächsten Ausgabe.



Foto: Pichler

## INNOVATIONEN DURCHSETZEN

### Osterwalder im Interview

Alle Unternehmen setzen auf Innovationen. Doch vieles davon ist nur „Innovationstheater“, weil die Umsetzungskompetenz fehlt. Alexander Osterwalder (Foto), „der“ weltweit gefragte Innovationsberater, erklärt, warum so viele Unternehmen scheitern.



Foto: Uni Lausanne

## KONFLIKTE VERHINDERN

### Frühzeitig intervenieren

Gute Führungskräfte greifen bereits ein, wenn Konflikte dabei sind, sich zu entwickeln. „So werden unnötige Konflikte ganz verhindert und bei grundlegenden Konflikten wird einer emotionalen Eskalation vorgebeugt“, verspricht ein neuer Ratgeber.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 32. 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  
Andrea Sattler  
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**  
Katja von Bergen, Lars-O. Böckmann, Boris Grundl,  
Dr. Daniela Kudernatsch, Bernhard Kuntz, Lukas Leist,  
Lars-Peter Linke, Gudrun Porath, Dr. Nico Rose,  
Nadine Schmidt, Caroline Desirée Töpfer,  
Bärbel Schwertfeger

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

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

**Titelbild**  
Lichtbildmanufaktur / www.rauen.de

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 122 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 139 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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



**Siegfried Greif, Heidi Möller, Wolfgang Scholl:**  
Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching,  
Springer Verlag, Berlin 2018,  
678 Seiten, 89,99 Euro

WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN DES COACHINGS

## Profis geben Wissen weiter

Die Herausgeber Greif, Möller und Scholl haben dieses 678-Seiten-Buch bestimmt nicht freiwillig auf den Markt gebracht. Wahrscheinlich sind sie von den Anbietern von Coaching-Ausbildungen irgendwie dazu gezwungen worden, denn dieses Buch fehlte schmerzlich. Coaching-Novizen konnten sich die Schlüsselkonzepte ihrer künftigen Profession bislang nämlich nur dadurch erarbeiten, dass sie sich durch einen ganzen Schrank voll theoretischer Bücher quälten. Damit ist jetzt Schluss. Das neue Handbuch enthält ausgesprochen kompakte Beiträge, die die wissenschaftlichen Grundlagen des Coachings erklären und deren Anwendungsmöglichkeiten anhand praktischer Beispiele illustrieren.

Das Handbuch startet mit einem Artikel der Herausgeber Greif, Möller und Scholl über die verschiedenen Coaching-Definitionen und Coaching-Konzepte. Auf nur neun Seiten werden kurz, knackig und kritisch die Grundlagen ausgefaltet: psychoanalytische und psychodynamische Konzepte, kognitionspsychologische Ansätze, systemische Theorien, NLP, kognitiv-behaviorale Konzepte, lösungsorientierte Beratung, Positive Psychologie, ergebnisorientiertes Coaching sowie narratives Coaching. Außerdem schildern sie, wie Coaching-Praktiker von der Wissenschaft lernen können.

Ein ausgesprochenes Highlight stellt der Aufsatz von Siegfried Greif dar, in dem er davon berichtet, wie ein Coach seinen Coachee bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung begleiten kann. Umsetzungsbegleitung per E-Mail, Telefon oder soziale Medien ist für Greif eine sehr wichtige Aufgabe für einen Coach. Er hat dazu das „erweiterte Rubikonmodell“ entwickelt, das jeder Coaching-Praktiker kennen sollte. Andere Beiträge „berühmter“ Coa-

ching-Vordenker drehen sich zum Beispiel um folgende Themen:

- Uwe Böning (Coaching im Topmanagement)
- Harald Geißler ((E-Coaching)
- Maja Storch (Embodiment)
- Arist v. Schlippe (Familienunternehmen)
- Felix C. Brodbeck (Fehlentscheidungen verringern)
- Simone Kauffeld (Karriere als Thema im Coaching)
- Wolfgang Looss (Macht und Mikropolitik)
- Astrid Schreyögg (Organisationaler Kontext)
- Stefan Kühl (berufliche Rollen)
- Jürgen Kritz (Systemtheorien als Grundlage).

Mit seinen insgesamt mehr als 70 (!) Beiträgen ist dieses Handbuch ein einzigartiges Nachschlagewerk, das die Coaching-Szene mit aktuellen Impulsen von Wissenschaftlern und Vordenkern aus der Praxis sicherlich voranbringen wird.



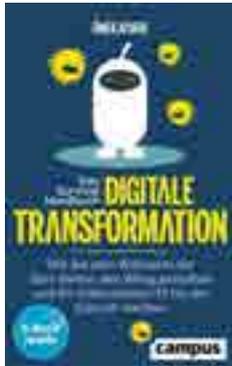
### HERAUSGEBER

**Prof. Dr. Siegfried Greif (Foto)**

leitete das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Uni Osnabrück. Er ist Mitgeschäftsführer

des Instituts für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung (IwFB), Osnabrück. Prof. Dr. Heidi Möller ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Uni Kassel. Prof. Dr. Wolfgang Scholl war Professor für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Uni Berlin. Er ist Initiator und Partner der Artop GmbH.

## Schritt für Schritt digitaler werden



Die Digitalisierung kommt. Doch in der Praxis bleiben die Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurück. Widerstände, Unwissenheit, Angst, Politik: Die digitale Transformation scheitert nicht an der Technik, sondern an der Organisation. All das Neue nützt nichts, wenn Hunderte von Mitarbeitenden damit nichts anfangen können.

Ömer Atiker zeigt, welches die wirklichen Probleme bei der Einführung der Digitalisierung

sind. Aber er beschreibt auch Schritt für Schritt, wie sie gelöst werden können.

Er liefert zu Situationen des geschäftlichen Alltags ganz konkrete Maßnahmen, mit denen Führungskräfte ihre Belegschaft in Bewegung bringen – damit sich der Wahnsinn in Grenzen hält und die digitale Transformation auch wirklich klappt! Zum Beispiel zeigt der Autor, wie man einen Strategietag so plant, dass die Strategie auch umgesetzt

wird. Auch wird der Ablauf eines Innovationsprozesses, vom ersten Brainstorm bis zum tragfähigen Produkt, sehr präzise beschrieben.

### Ömer Atiker:

Das Survival-Handbuch digitale Transformation: Wie Sie dem Wahnsinn die Stirn bieten, den Alltag gestalten und Ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen, Campus, Frankfurt/M. 2018, 296 Seiten, 34,95 Euro

## Alle wichtigen Verkaufsinstrumente in einem Buch



Als Außendienstler in einem Industriegebiet von Tür zu Tür laufen, um Neukunden zu akquirieren? Schlechte Verkäufer sagen dazu empört: „Ich bin doch kein Drücker.“ Gute Verkäufer sagen: „Wenn ich einen Weg finde, der zu mir passt, dann mache ich das.“ Für die „Guten“ hat Limbeck jede Menge Tipps aus der Praxis parat. Kaltaquise (per Besuch oder Telefon) liegt ihm sehr am Herzen, weil

hier der Verkäufer von Anfang an eine gute persönliche Beziehung aufbauen kann. Dem Thema widmet Limbeck 50 Seiten – mit sehr vielen Checklisten und Musterformulierungen, mit denen ein schlauer Verkaufsleiter selbst zum Trainer seiner Verkäufer werden könnte (verkaufen.limbeckgroup.com). Natürlich beschreibt Limbeck in seinem Buch auch den gesamten Verkaufsprozess ausführlich (in-

klusive des Nutzens digitaler Netzwerke). Beeindruckend ist, wie er den Leser immer wieder daran erinnert, den Mehrwert für den Kunden in den Mittelpunkt seiner Anstrengungen zu stellen.

### Martin Limbeck:

Verkaufen. Das Standardwerk für den Vertrieb (Dein Business), Gabal Verlag, Offenbach 2018, 656 Seiten, 59,00 Euro

## Konflikte respektvoll ausgetragen



Der Autor hat in den letzten Jahren offenbar immer wieder erlebt, dass sich fremde Menschen sehr nett mit ihm unterhalten, gegen Ende eines Gesprächs ihm dann aber zu verstehen geben, dass sie ihn blöd finden, weil er als Berater für die „böse“ Industrie arbeitet. Was hätte das für ein interessantes Streitgespräch werden können, wenn diese Menschen gleich gesagt hätten, was sie denken, fragt sich

Reuter. Verbalattacken – darin sind wir Deutschen Weltmeister! Aber für eine Sache streiten? Sich echt auseinandersetzen? Gemeinsam Lösungen finden? „Das haben wir nie gelernt“, bedauert Reuter.

Dieses Buch zeigt, wie Harmoniesucht und Political Correctness letztlich zu verdeckter Aggression führen. Zugleich entwirft es ein Gegenmodell. Es zeigt auf, dass eine wirklich friedvolle, konfliktfähige

Gesellschaft auf einer funktionierenden Streitkultur aufbaut. Und das bedeutet: direkt in der Kommunikation sein – dabei aber immer herzlich und voller Respekt.

### Stefan Reutter:

Wer Frieden will, muss streiten können: Eine Aufforderung zur Political Directness, Selbstverlag Orgshop GmbH, Stockach 2018, 240 Seiten, 19,95 Euro

Nathan Furr, Kyle Nel, Thomas Zoega Ramsoy: „Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company's Future, Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts), 2018, 256 Seiten, 28 Euro

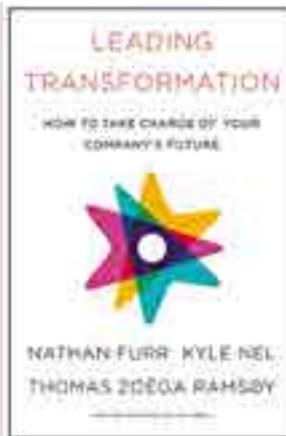


Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Neue Ansätze zum Navigieren unter Unsicherheit

# Die Verhaltensrevolution

Hinter dem eher nichtssagenden Titel „Leading Transformation“ steckt ein wahrer Schatz für all diejenigen, die sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen befassen. Zum einen verspricht allein das Autorentrio einen spannenden Blick auf das Thema: Ein Praktiker aus dem Unternehmen, dessen Transformationsprozess dem Buch als roter

## Science-Fiction-Autoren schreiben Geschichten über die Zukunft des Unternehmens und seiner Kunden.

Faden dient, ein Neurowissenschaftler, der Tools entwickelt, um neurowissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis anzuwenden, sowie ein Akademiker, der sich mit der Theorie von Veränderung, Strategie und Innovation befasst. Zum anderen ist das ganze Buch eine Einladung, sich gemeinsam auf das noch wenig beachtete Feld der „behavioral innovation“ zu begeben – dem verhaltensorientierten Blick auf Innovation und Transformation, der insbesondere durch aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse nochmal an Breite und Tiefe gewinnt. Die Autoren konzipieren einen organisationalen Veränderungsprozess in drei Schritten:

1. Die Zukunft erdenken
2. Engpässe durchbrechen
3. Unter Unsicherheit navigieren.

Für alle drei Schritte bieten sie konkrete Methoden an, die sie anhand des amerikanischen Einzelhandelskonzerns „Lowe's“ (Baumärkte und Haushaltsgeräte) konkret beschreiben. Völlig unerwartet hat

„Lowe's“ sich vor einigen Jahren zum innovativen Vorzeigeunternehmen entwickelt, das maßgeblich die Zukunft des Einzelhandels mitgestaltet hat und zum begehrten Partner von Google & Co wurde. Die zentrale Idee des ersten Schritts ist, auf Basis gesammelter Daten Science-Fiction-Autoren Geschichten über die Zukunft des Unternehmens und seiner Kunden schreiben zu lassen. Das daraus entstandene Narrativ wird als Comic umgesetzt und dient dann dem Führungsteam dazu, sich konkret mit der Zukunft des Unternehmens auseinanderzusetzen. Der zweite Schritt beinhaltet das

Erstellen einer sogenannten „Decision Map“, die alle formellen und informellen Entscheidungswege und -träger darstellt – bis hin zu einer Typologie der relevanten Entscheider. Auf dieser Basis kann das Projektteam seine Maßnahmen priorisieren und zielgenau adressieren.

Im dritten Schritt steht das sogenannte „Neuroprototyping“ im Fokus, also die Anwendung von neurowissenschaftlichen Werkzeugen (zum Beispiel die Auswertung von Hirnströmen und Augenbewegungen), um zu lernen, wie Kunden auf neue Produkte auf neuronaler Ebene reagieren.

Das Buch bietet Praktikern viel. Leider spiegelt sich in ihm aber auch wider, wie konsequent der deutsche Soziologe Niklas Luhmann von der amerikanischen Organisationsforschung ignoriert wird. Denn wer die Idee von Luhmann ernst nimmt, dass Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen, dem eröffnen sich noch viel mehr Denk- und Handlungsräume.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.

## SIND SIE BEREIT FÜR DEN WANDEL?



ISBN 978-3-648-12101-6  
Buch: **24,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-11106-2  
Buch: **39,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-11064-5  
Buch: **44,95 €** [D]

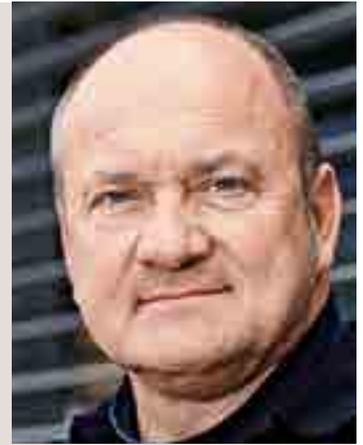
### MIT KREATIVITÄT IN DEN CHANGE-PROZESS

Wie fängt man an, wenn man Unternehmen verändern will, sie schneller, kreativer machen will? Mit Co-Creation können Sie Change-Prozesse steuern, sie effektiv starten und die Betroffenen einbinden und für den Wandel begeistern.

- + **Innovative Tools: Lego® Serious Play®, Persona Modell, u.v.m.**
- + **Leitfaden mit genauer Erläuterung zur Vorgehensweise**
- + **Zahlreiche Praxisbeispiele in anschaulichen Geschichten**

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

Boris Grundl



Paragraf 71

## Entwickle jeden Tag dein Bewusstsein

Mit welchem Blick definiert ein Auszubildender Ziele? Und wie nimmt sein CEO Ziele wahr? Sicher anders, denn der CEO sollte ein weiter entwickeltes Bewusstsein für Ziele haben, sonst liefе etwas falsch. Wie steht es mit „Verantwortung“? Wie beurteilen wir die Erziehungsleistung unserer Eltern, so lange wir selbst keine Kinder haben? Und wie denken wir darüber, wenn wir unsere eigenen Kinder durch die Irrungen der Pubertät geführt haben? Drittes Beispiel: Haben Sie jemals ein Buch mehrfach gelesen? Und hat sich dieses Buch – wie von Geisterhand – bei jedem neuen Lesen in ein anderes verwandelt? Was hat sich geändert? Die Art und Weise, von wo und wie wir auf etwas schauen und interpretieren! Unser Bewusstsein ist anders. Wir sind uns in diesem Zusammenhang bewusster geworden. Wir verstehen tiefer und sehen klarer. Sicher ist es von Vorteil, wenn der CEO Ziele in einem größeren Zusammenhang sieht als der Auszubildende. Die grundlegende Unternehmensidee ist der Fixstern seines Denkens und die Strategie die Basis für Entscheidungen. Im Idealfall versteht ein CEO Ziele als Diener menschlicher Entwicklung.

„ Bei vielen fehlt das Bewusstsein darüber, wie wir unser Leben durch die Digitalisierung verbessern können. “

Auszubildende sehen eher Herren statt Diener: mächtige Anforderungen, die zu bewältigen sind, jede so hoch wie der Himalaya. Einmal angekommen, vergisst der Azubi vor Stolz und Erschöpfung leicht, dass schon der nächste Berg ruft. Dem CEO ist das klar.

Ziele, Verantwortung, Budget, Erziehung, Ernährung oder Bewegung: Je nach entwickeltem Bewusstsein zum Thema entstehen neue Wahrnehmungen und

damit andere, meist tiefer durchdachte Entscheidungen und bessere Ergebnisse. Was gibt es nicht alles zu lernen! Kaum haben wir in eine Richtung unser Bewusstsein weiterentwickelt, schon wird uns klar, dass wir woanders hinterherhinken. Während wir beruflich voranschreiten, ähnelt unser Privatleben einer Großbaustelle. Kaum haben wir diese einigermaßen im Griff, meldet sich unser Körper und schreit nach besserer Ernährung und mehr Bewegung.

Gesundheit, Sport und Ernährung, Agilität und Resilienz, Natur und Umwelt, Kapital und Menschlichkeit: Alles gute Beispiele dafür, wie stark Bewusstsein auf das Handeln wirkt. Im Moment ist die große Bewusstseins herausforderung die Digitalisierung. Das Bewusstsein darüber, wie wir unser Leben durch das „Digitale“ verbessern und vereinfachen können. Was für eine riesige Chance! Doch ob das als Fluch oder Segen wahrgenommen wird, bestimmt nicht das Wissen darüber, sondern das Bewusstsein. Und genau deswegen gestatten Sie zum Abschluss eine Frage: Auf was wird es in Zukunft mehr ankommen? Menschen zu führen,

oder das Bewusstsein für Führung in einem Menschen zu entwickeln?

So könnte ein Mensch zum Thema Respekt folgendes Bewusstsein entwickeln: Den Respekt sich selbst, seinen Talenten und Möglichkeiten gegenüber.

Den Respekt vor den Talenten und Möglichkeiten anderer. Den Respekt vor dem Arbeitsplatz, dem Mitarbeiter und dem Mitbewerber. Den Respekt vor der Vielfältigkeit, den unterschiedlichen Weltanschauungen und den Ressourcen unseres Planeten. Oder kurz: den Respekt vor dem Leben. Ich weiß, das ist eine Mammutaufgabe. Fangen wir einfach an und leben und führen wir jeden Tag immer ein bisschen bewusster. Los geht's!

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 zuzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)

# Abstrakte Marktprozesse, riesige Zahlenwüsten, komplexe Zusammenhänge ...

**IM INTERVIEW:** Nils Hesse, Autor von „Wirtschaftsthemen verständlich vermitteln“

## Was ist das Problem beim Transfer von Fachwissen an ein breites Publikum?

Fachwissen erfolgreich an ein breites Publikum zu vermitteln ist nicht nur für Ökonomen eine Herausforderung. Doch ökonomisches Wissen muss einige spezielle Hindernisse überwinden. Viele Menschen sind zwar nicht sonderlich an wirtschaftlichen Themen interessiert und haben häufig nur begrenztes wirtschaftliches Wissen, aber dennoch eine vorgefertigte Meinung zu diesen Themen. Ökonomen müssen daher oft gleichzeitig Interesse wecken, Wissenslücken schließen und Vorurteile überwinden.

## Welche Fehler machen Ökonomen häufig?

Ökonomen argumentieren meist zu kopflastig, auch in ihren Texten. Viele Leser lassen sich aber leichter von Texten überzeugen, die auch den Bauch ansprechen. Ökonomen fehlt oft der Mut, auch mal eine kurze Geschichte zu erzählen, lebendige Verben zu nutzen und anschauliche Bilder zu zeichnen. Dabei steckt die Wirtschaft voller spannender Geschichten, wir müssen sie nur zwischen all den Zahlen und Fachbegriffen finden und weitertragen.

Hesse

## WIRTSCHAFTSTHEMEN VERSTÄNDLICH VERMITTELN

Wie Sie mit ökonomischen Texten in Wissenschaft, Verwaltung und Unternehmen überzeugen

2019. 220 S. Kart. € 29,95

ISBN 978-3-7910-4295-4

## Für welche Medienformen geben Sie Tipps?

Die meisten Tipps gelten für alle Medienformate. Auf Schachtelsätze, Füllwörter oder Passivkonstruktionen sollten Sie verzichten, egal ob Sie eine Mail, einen wissenschaftlichen Artikel oder eine Pressemitteilung schreiben. Daneben gehen wir aber auch auf die Besonderheiten von Texten in Wissenschaft und Lehre, in Verwaltung und Politikberatung, im Journalismus und in Unternehmen ein.

**DREI  
FRAGEN  
AN DEN  
AUTOR**



Bequem und versandkostenfrei  
online bestellen:  
[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**



Foto: Frank Eidel

„ Ich konnte unerkant in den Straßen meinen Stil entwickeln, habe in Fußgängerzonen allen erdenklichen Quatsch gemacht. Kurz: Ich bin heute gut, weil ich so lange schlecht sein durfte. “

**Dr. Eckart von Hirschhausen (Jahrgang 1967)**, Komiker, Autor und Moderator, in einem Interview („Ich bin ein Komiker, der ernst genommen wird“) mit der Zeitschrift „Galore“ Nr. 31/2018.

„Der überall beschriebene Fachkräftemangel ist totaler Quatsch. Es herrscht lediglich ein Mangel an Menschen, die mit allen Facetten des Lebenslaufs zu hundert Prozent auf die ausgeschriebene Stelle passen. Unternehmen müssen dringend flexibler werden.“

**Anonymer Headhunter** in einem Artikel in „Spiegel online“ vom 10. Dezember 2018

„Mir – als jemand, der sich seit etlichen Jahren professionell mit Führungsfragen auseinandersetzt – scheinen Frauen die besseren Führungskräfte zu sein (das ist natürlich keine Garantie), weil sie nicht in gleichem Maße wie Männer unter Profilneurosen leiden und nach äußerer Bestätigung lechzen.“

**Prof. Dr. Fritz B. Simon**, Pionier der systemischen Organisationsberatung, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ vom 7. Dezember 2018

„Die Angst, etwas zu verpassen, diese Fear of missing out, ist Gift für das eigene Denken, weil ich immer die Befürchtung habe, überall anders wäre es jetzt spannender als da, wo ich gerade bin. Habe ich diese Angst, dann kann es mir dort, wo ich mich gerade aufhalte, einfach nicht gut gehen.“

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Komiker, Autor, Moderator und noch dazu Arzt, in einem Interview mit der Zeitschrift „Galore“ Nr. 31/2018.

„Ich denke, einen Arbeitsbereich wie das Coaching, der so situativ geprägt, dynamisch, wechselvoll und voll des Lebens ist, kann man nicht mit den Mitteln des Gesetzgebers regulieren. Der Gesetzgeber reguliert ja auch nicht das Anfertigen von Ölgemälden oder das Aufführen von Theaterstücken.“

**Dr. Wolfgang Looss**, Mitbegründer der deutschen Coaching-Szene, im „Coaching Magazin“ 4/2018

„Prüfe erst, publiziere später. Analysiere Deine Quellen. Höre immer auch die andere Seite. Sei skeptisch, auch gegenüber Deinen eigenen Vorurteilen und transparent im Umgang mit Fehlern und Versäumnissen. Beachte Kontexte. Mache ein Ereignis nicht größer, als es ist.“

**Prof. Dr. Bernhard Pörksen**, Kommunikationswissenschaftler, gab „Social-Media“-Tipps in der „Esslinger Zeitung“ vom 18. November 2018

„Perfektion ist nicht das Ziel, sondern das Ende allen Fortschritts.“

**Dr. Henning Beck**, Neurobiologe, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 45 vom 2. November 2018

„Feedback lehrt uns nichts. Man erfährt dabei bloß, wie andere auf einen reagieren. Nützlich ist das alleine für die Angepassten.“

**Dr. Reinhard Sprenger**, Managementguru, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 43 vom 19. Oktober 2018

07.-08. Mai 2019

Hamburg Messe und Congress

# SIND SIE TREIBER DER AGILEN TRANS FORMATION?

Je schneller und dynamischer sich die Märkte entwickeln, desto rascher wechseln die Anforderungen Ihrer Kunden. Gehen Sie dabei mutig voran: Agiles Arbeiten und agile Methoden sind die Antworten, um auch in disruptiven Zeiten Wettbewerbsvorteile zu sichern. Agilität ermöglicht die Transformation von Arbeitsabläufen und Projekten hin zu einer schnelleren und kundennäheren Entwicklung von Produkten.

Auf der Zukunft Personal Nord erfahren Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter befähigen, die agile Transformation mitzugehen, neue Entwicklungen zu erkennen oder gar zu treiben und in der eigenen Organisation sinnvoll zu etablieren. Die passenden Tools werden in der Halle A1 der Hamburg Messe und Kongress präsentiert.

**Join us!**  
#ZPNord19

Mehr zur Personalfachmesse:  
[www.zukunft-personal.com/nord](http://www.zukunft-personal.com/nord)

Hauptmedienpartner:



Workshop Neuroimagination®Light 14. – 16. März, Zürich  
Ausbildungsstart Neuroimagination®-Coach® 23. Mai, Zürich  
Workshop Neuroimagination®Light 10. – 12. Oktober, Saarbrücken

# Neuro-Agility für Entscheider.

Damit kognitive und emotionale Prozesse zur Zielerreichung verbunden werden.

## Erfolgreiches Retention Health Management beginnt mit agilem HR-Empowerment.

Die neuronale Flexibilität durch Selbststeuerung herzustellen und zu trainieren, ist für die Bewältigung von Herausforderungen in unserer agilen Welt unerlässlich. Im Training und Coaching mit Neuroimagination® werden kognitive und emotionale Prozesse so verbunden, dass Probleme flexibel gelöst und Ziele erreicht werden. Nutzen Sie Neuroimagination® für Volition im Leadership, zur Mitarbeiterbindung und Motivation, zur Stressprävention, Stress-Soforthilfe sowie zur Persönlichkeitsentwicklung.