



wirtschaft weiterbildung

06_22

www.wuw-magazin.de

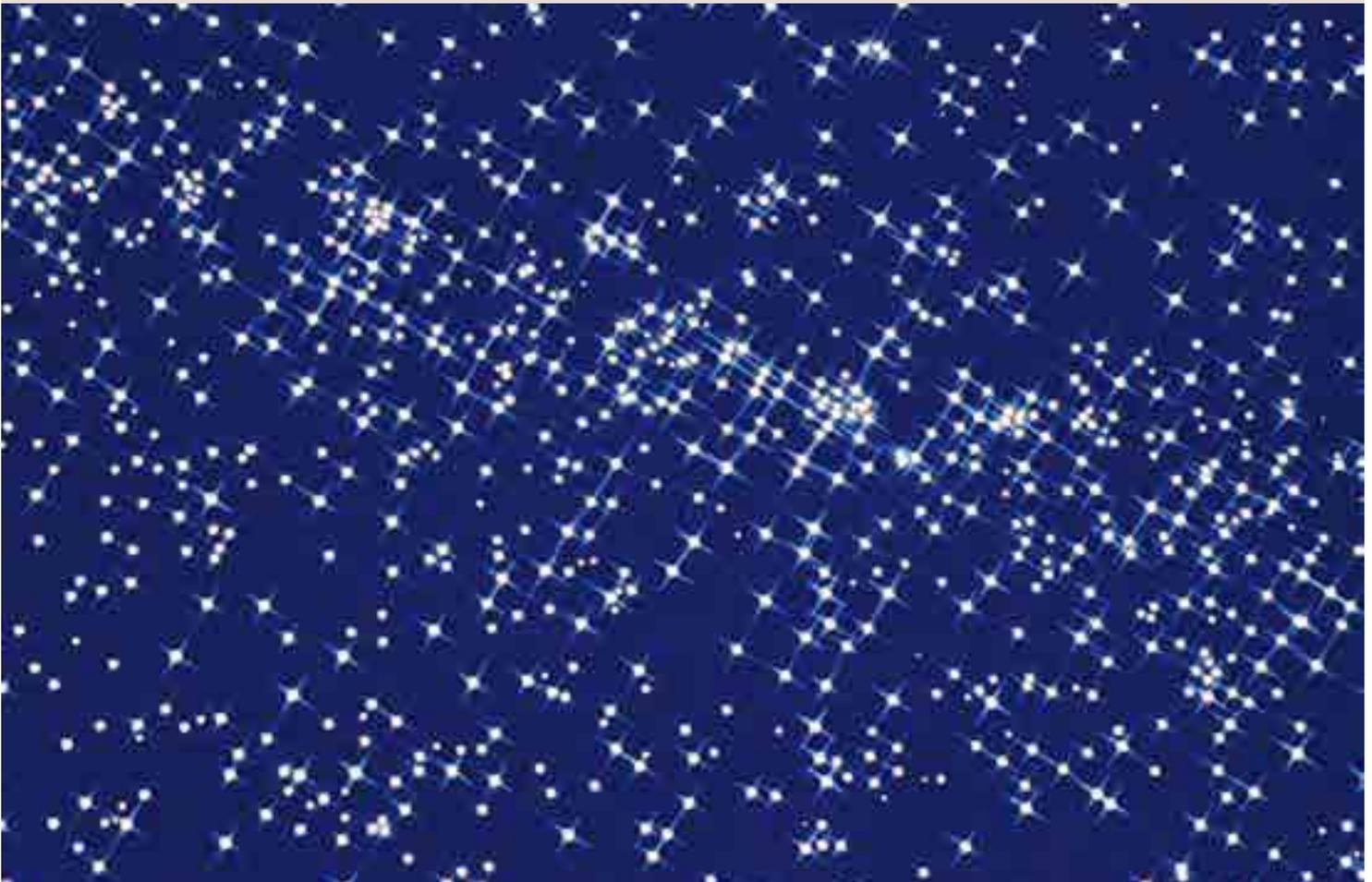
Wertetraining_Den Kern von Kompetenzen in den Fokus stellen s. 28

Verhaltensökonomie_Die Erkenntnisse für die Führung nutzen s. 34

Managerweiterbildung_Das operative Kerngeschäft einbinden s. 46

Die Galaxie der Schule 42

Kodieren lernen mit Gamification und Peer Review s. 18



Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!

DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,
zeitsparenden Arbeitshilfen und
digitalen Weiterbildungsangeboten

Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechts-
sichere Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.
Sparen Sie Zeit mit digitalen Generatoren und Checks.

Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **Geschenkemanager** zur prüfungssicheren & effizienten Dokumentation von Geschenken
- **Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens- und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnissgenerator** zur Erstellung rechtssicherer Arbeitszeugnisse



haufe.de/platin

0800 50 50 445 (kostenlos)

Liebe Leserinnen und Leser,

das liebe ich an meinem Beruf: Ich treffe auf inspirierende Menschen, die in ihrer Arbeit aufgehen und vor Ideen sprühen; bei denen sich aus jedem Wort herauslesen lässt, wie sehr sie ihre Profession schätzen – und das alles live von Angesicht zu Angesicht. Das durfte ich auf der Messe „Zukunft Personal Nord“ in Hamburg bei der Moderation eines Podiums endlich wieder erleben. Drei Coachingprofis gaben Einblicke in ihr tiefes Wissen zu digitalem Coaching und zeigten neue App-Entwicklungen auf. Auch die Gespräche an den Messeständen waren geprägt von großer Offenheit und der Leidenschaft, die in einer Produktentwicklung steckt.

Für diese Ausgabe konnte ich weitere inspirierende Gespräche führen – wenn auch nur im Video-Interview: Die Kompetenz-Koryphäe John Erpenbeck gab mir zusammen mit dem bekannten Lernexperten Werner Sauter Einblick in das Konzept des Wertemanagements. Für mich machte es dabei mehrfach „Klick“: Werte sind an vielen Stellen das fehlende Bindeglied – gerade wenn es um den Gap zwischen erwartetem und tatsächlichem Verhalten geht. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wo die Grenze zwischen der Beeinflussung von Werten und Manipulation liegt. Wertemanagement kann schnell „übergreifend“ werden, wenn die Ziele nicht klar sind und es an der Kommunikation hapert. Doch lesen Sie selbst, wie die beiden dies einschätzen (ab Seite 32).

Das zweite Interview in dieser Ausgabe, das ich zusammen mit meiner Kollegin Julia Senner geführt habe, war geprägt von großem Enthusiasmus: Wir haben mit Ralph Linde, Chief Learning Officer des VW-Konzerns, gesprochen und ihn gefragt, woher sein großes Engagement für die Programmierschule Wolfsburg 42 rührt, die er als Präsident unterstützt. Heraus kam ein leidenschaftliches Gespräch (ab Seite 24) über den Disruptionsdruck in der Bildung, die Freude an der Förderung von Menschen und die Motivation zum lebenslangen Lernen. Ich hoffe, dass Sie sich davon mindestens ebenso inspiriert fühlen wie ich.



Eine wertvolle Lektüre wünscht

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

-  Sprachentraining
-  Interkulturelles Training
-  Business- und Kommunikationstraining

für Ihre Fach- und Führungskräfte



Ihre globalen E-Learning-Lösungen:

-  **KERN Virtual™**: Online-Live-Training
-  **KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
-  **KERN Sprachlern-Apps**

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



Programmieren. Das Lernkonzept der Schule 42 basiert auf einem Gamification-Ansatz: Im Lernuniversum öffnen sich mit jedem Planeten neue Herausforderungen beim Kodieren. Wer das nächste Level nicht erreicht, verschwindet im schwarzen Loch und muss das Studium abbrechen.



Reza Razavi. Der Berater sieht Transformation als überlebenswichtig für Firmen an. Change sei nur Kosmetik.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

menschen

14 Herausforderung Transformation

„Change optimiert, Transformation schafft Neues“, ist sich Berater Reza Razavi sicher. Seine Überzeugungen, wie Unternehmen den Wandel meistern, fußen auch auf seiner persönlichen Geschichte.

titelthema

18 Die Galaxie der Schule 42

Programmierer sind begehrte Fachkräfte. Darum konzentrieren sich viele Weiterbildner auf eine möglichst schnelle Ausbildung. Die Schule 42 geht einen ganz eigenen Weg: Das für alle zugängliche Studium setzt auf einen spielerischen Lernansatz, der ohne Lehrkräfte und Bücher auskommt.

24 „Bildung steht unter Disruptionsdruck“

Wir müssen bereit sein, Neues zu wagen und Bildungskonzepte zu überdenken, meint Ralph Linde, CLO von VW. Die Schule 42 vereint viele seiner Ideen zu Teamarbeit und Selbstorganisation.

personal- und organisationsentwicklung

28 Werte als Wegweiser

Die Arbeitswelt wird immer unberechenbarer und komplexer. Je mehr Menschen dabei selbstorganisiert handeln, desto mehr benötigen sie Antrieb und Orientierung. Deshalb gewinnen Werte und ihre gezielte Entwicklung an Bedeutung.

32 „Das erfordert einen Paradigmenwechsel“

Professor John Erpenbeck und Professor Werner Sauter haben zusammen ein Konzept für das Wertemanagement erstellt. Im Interview erläutern sie, warum Unternehmen dem Wertemanagement mehr Aufmerksamkeit schenken sollten und wo Grenzen beim Wertetraining liegen können.

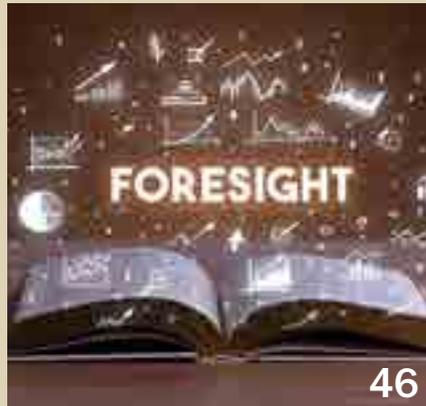
34 Immer wichtiger: „Perspective Taking“

Die Fähigkeit, das zukünftige Verhalten anderer Personen halbwegs zutreffend einzuschätzen, ist gerade auf der Führungsebene oft schlecht ausgebildet. Man projiziert gerne die eigenen Einstellungen auf andere und glaubt, die anderen seien so wie man selbst. Um das zu ändern, können Ansätze aus der Verhaltensökonomie helfen.



28

Werte. Sie bilden den Kern von Kompetenzen und bieten Mitarbeitenden Orientierung für ihr Handeln.



46

Training. In einem neuen Programm rückt die Weiterbildung von Führungskräften näher an das operative Kerngeschäft und wird so effektiver.

training und coaching

38 Agile Spiele machen den Wandel greifbar

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass sich die Prinzipien der Agilität sehr gut über Spiele lernen lassen und dass diese Spiele auch noch Spaß machen. Kreativität und Neugierde werden freigesetzt, wenn alte Regeln unter Anleitung einer Trainerin oder eines Trainers spielerisch verändert werden.

46 Foresight Journey – Lernen auf neuen Wegen

Eigene Erfahrung bei der Bewältigung realer Herausforderungen zu sammeln, gilt als Erfolgsrezept in der Führungskräfte-weiterbildung. Ein neues Programm baut darauf auf, indem es Weiterbildung mit dem operativen Kerngeschäft verbindet.

56 Kolumne: Fördere und setze auf Kompetenz!

Managementtrainer Boris Grundl fordert von Managern eine tiefgehende Entwicklung ihrer Führungskompetenzen. Was selbstverständlich klingt, wird immer noch zu oft vernachlässigt und mit rhetorischer Kunst überspielt.

Rubriken

03 editorial
51 vorschau/impresum

52 fachliteratur
58 zitate

Die ComTeam Business-Coaching-Ausbildung



NÄCHSTER START: 17.01.2023

Praxisorientiertes Curriculum mit vielen Übungssequenzen und intensivem Austausch

Als Coach stehst Du Menschen immer dann zur Seite, wenn Veränderungen anstehen. Entdecke in dieser zertifizierten und mehrjährig erprobten Ausbildung, wie Du Menschen in ihrem beruflichen Umfeld professionell darin unterstützt, Situationen zu klären, neue Perspektiven und Optionen zu erkunden und zu realisieren.

Damit wachsen auch Deine persönlichen Stärken und Kompetenzen sowie Dein Verständnis für Deine roten Knöpfe und Emotionen.

Das erwartet Dich



- intensive Zusammenarbeit in großteils fester Ausbildungsgruppe
- kontinuierliche, wechselseitige Coaching-Sequenzen mit Trainer-Intervention
- hochkompetente Gäste und verschiedene Veranstaltungsorte
- ein Ausbildungszeitraum von ca. 13 Monaten



WIR BERATEN DICH GERN!

de.office@comteamgroup.com
Tel.: 08022-9666-0
comteamgroup.com



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

Die ComTeam Business-Coaching-Ausbildung ist vom Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) anerkannt.

WEITERE INFOS:





WAS Das Foto zeigt drei mit Kräutern und essbaren Blumen bepflanzte Hochbeete, die auf der ehemals tristen Dachterrasse des Verwaltungsgebäudes eines Hamburger Bauunternehmens stehen.

WAS NOCH Die grüne Oase auf dem Dach verschönern die Pausen der Mitarbeitenden, die hier ihre Salate oder Butterbrote mit frischen Kräutern würzen oder Radieschen und Möhren naschen.

UND SONST Das Foto von den Kisten wurde uns von dem Start-up „Hochbeet Hamburg“ (Petra Weinstein und Sven Scott Kirkwood) in Hamburg zur Verfügung gestellt (www.hochbeet-hamburg.de).

Lernprojekt Hochbeet. Auf der „Zukunft Personal Nord 2022“ stießen die Messebesucher und -besucherinnen in einem Bereich, der für das betriebliche Gesundheitswesen reserviert war, überraschenderweise auf mehrere mit echten Pflanzen bestückte Hochbeete. Ein Start-up hatte die Idee, die Terrassen, Pausenhöfe oder ehemaligen Parkflächen von Unternehmen grüner zu gestalten. Bürogemeinschaften sollen so zu einer kleinen Gartenarbeit und zu gesunder, taufischer Ernährung angeregt werden. Eine gemeinsame Verantwortung für etwas Jobfremdes könnte zusätzlich auch noch das Wirgefühls stärken.

Was als „sinnvolle Erweiterung des Arbeitsalltags“ angeboten wurde, begeisterte vor Ort viele Personaler und Personalerinnen. Die Idee, Aufbau, Bepflanzung und Präsentation von Hochbeeten den Auszubildenden über ein agiles Projektlernen anzubieten, stieß auf reges Interesse.



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

*(Anna Nguyen,
Unternehmerin)*

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

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

**3 GUTE
GRÜNDE**

Warum auch Sie dabei sein sollten:

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



ARBEITSWELT

Videokonferenzen bremsen die Kreativität



Videokonferenzen sind nicht förderlich für die Kreativität der Beteiligten, schreiben Melanie Brucks von der Columbia University und Jonathan Levav von der Stanford University im wissenschaftlichen Fachmagazin „Nature“. Zunächst baten die Wissenschaftler Zweier-Teams, neue Verwendungsideen für ein Produkt zu entwickeln. Die Hälfte

der Paare saß dabei gemeinsam in einem Raum, bei der anderen Hälfte saß jeder Partner allein in einem Raum und die beiden waren per Videokonferenz zusammengeschaltet. Es zeigte sich, dass virtuelle Paare deutlich weniger kreative Ideen entwickelten.

Um zu prüfen, ob eine Verengung der visuellen Wahrnehmung für die Kreativitäts-

bremsen verantwortlich ist, dekorierten die Forscher die Versuchsräume mit verschiedenen Gegenständen. Sie verfolgten dann die Blicke der Probanden, während sie ihre Ideen sprudeln ließen, und fragten sie am Ende des Experiments, was sie im Raum wahrnahmen.

Das Ergebnis: Die Videopartner sahen sich deutlich länger direkt an und erinnerten sich

an weniger Gegenstände im Raum als die persönlich interagierenden Paare. Die Forscher sehen das Ergebnis als Bestätigung für die Hypothese, dass ein eingegrenztes Sichtfeld und damit ein eingengerter kognitiver Fokus verhindern, dass Gedanken umherschweifen und dabei Assoziationen aufkommen, die schließlich kreative Ideen entstehen lassen.

GABAL

Impulstag wurde abgesagt

Der überregionale „Gabal Impulstag 2022“, der am 25. Juni in Frankfurt am Main stattfinden sollte, wurde abgesagt. Die Anmeldezahlen blieben weit hinter den Erwartungen zurück. „Die Entscheidung ist uns nicht leichtgefallen, doch zahlreiche interne und externe Gespräche bestätigten, dass das Thema „Adaptability“ (Anpassungsfähigkeit als wichtigste Zukunftskompetenz) unserer Zielgruppe aktuell nicht unter den Nägeln brennt“, erklärten die Veranstalter. Darüber hinaus herrsche noch immer eine gewisse Zurückhaltung, was Veranstaltungen in geschlossenen Räumen angehe. Der Verband (www.gabal.de) weist auf seine regionalen Events hin, die kontinuierlich stattfinden.

UMFRAGE ALLENSBACH

Das Zukunftsvertrauen der Deutschen ist kollabiert

Der Krieg Russlands gegen die Ukraine hat zu einem in der Geschichte der Bundesrepublik nie erlebten Zusammenbruch des Zukunftsoptimismus geführt. Nur noch 19 Prozent der Bevölkerung sind für die nächsten zwölf Monate optimistisch gestimmt, die Mehrheit ist dagegen tief besorgt. Nach dem russischen Überfall auf die Ukraine fühlen sich drei von vier Deutschen durch Russland bedroht.

86 Prozent der Deutschen rechnen mit Versorgungsengpässen bei Energielieferungen. Die Deutschen sind auch langfristig pessimistisch, denn 66 Prozent glauben, dass sich der Wohlstand in den nächsten zehn Jahren verringern werde. Nur jeder fünfte (20 Prozent) geht davon aus, dass sich der Wohlstand auf einem Niveau wie heute einpendeln könnte. Seit 1949 beobachtet das Institut für Demoskopie die Stimmungs-

lage der Bevölkerung. Immer wieder gab es Schockwellen, die den Zukunftsoptimismus angriffen – den Koreakrieg, den Mauerbau, die Ölkrisen in den 1970er- und 80er-Jahren, die Rezession Anfang der 1990er-Jahre, die New Yorker Anschläge, die Finanzmarktkrise und zuletzt den Ausbruch der Pandemie. Nie war das Zukunftsvertrauen indes so tief erschüttert wie zurzeit.



Sieben Stunden sind die perfekte Schlafdauer

Als ideale Schlafdauer für Menschen mittleren und hohen Alters identifizierten Forscher der Universitäten Cambridge und Fuhan rund sieben Stunden, schrieb das Fachblatt „Nature Aging“. Sowohl eine zu kurze als auch eine zu lange Schlafdauer sorgen für verminderte kognitive Leistungen.

Wer zu wenig oder zu lange schlief, war bei Tests langsamer und hatte eine geringere Aufmerksamkeitsspanne sowie schlechtere Problemlösungsfähigkeiten. Auch die psychische Gesundheit litt: Menschen mit zu viel oder zu wenig Schlaf zeigten mehr Symptome von Angst und Depression und insgesamt ein geringeres allgemeines Wohlbefinden. Die Forscher vermuten, dass eine Störung des Slow-Wave-Schlafes, eines Teils des Tiefschlafes, ein möglicher Grund für die kognitive Leistungsminderung sein könnte.

Die Wissenschaftler untersuchten die Daten von fast 500.000 Erwachsenen im Alter zwischen 38 und 73 Jahren, die in der britischen „UK Biobank“ zu finden waren. Zwar beschreibt die Studie keine Kausalität, die Ergebnisse deuten aber darauf hin, dass eine unzureichende oder übermäßige Schlafdauer ein Risikofaktor für den kognitiven Abbau im Alter sein könnte.

Fest steht, dass die Gründe, warum ältere Menschen schlechter schlafen als jüngere, sehr schwer zu identifizieren sind. Die Forscher tippen auf eine Kombination aus genetischer Veranlagung und der Struktur des Gehirns, die dabei eine nicht unerhebliche Rolle spielt. Allein in Deutschland klagte ein Drittel der Befragten in einer Studie der Techniker Krankenkasse (TK) aus dem Jahr 2017 über Schlafprobleme, jeder Zweite gab an, auf höchstens sechs Stunden Schlaf zu kommen.



Schlafstörungen.
Es lohnt sich, auf ausreichend Schlaf zu achten.

SCHARLATANE

Quantenphysik als Verkaufsmasche im Coaching

Professor Uwe-P. Kanning, Wirtschaftspsychologe an der Hochschule Osnabrück, warnt vor Coachings, die auf der Basis der Quantenphysik Erfolge bringen sollen. Praktisch läuft das so ab: Der Coach sucht seinen Klienten, ausgestattet mit einem Notebook und einer geheimen Software, direkt am Arbeitsplatz auf. Der Coach schließt eine Sonde an

sein Notebook an und misst die quantenphysikalischen Schwingungen im Raum. Anschließend analysiert seine Software gewisse Anomalien. Die sind die Ursache für die Missgeschicke des Klienten. Mit Hilfe einer weiteren Software verändert der Coach dann die Quantenfelder im Unternehmen und siehe da, alles wird gut. Kanning kommentiert: „Dass es

Quanten gibt, steht außer Frage, auch dass sie unser Verständnis für physikalische Prozesse im subatomaren Raum verändert haben. Physikalische Phänomene, die sich in strengen Laborexperimenten, im Vakuum, beim absoluten Nullpunkt, im subatomaren Raum vorübergehend zeigen, sagen jedoch schlichtweg nichts über das menschliche Verhalten aus.“

Kurz und Knapp

Womenpower. „Future of Leadership“ unter diesem Motto findet am 2. Juni 2022 im Rahmen der Hannover Messe der 19. Karrierekongress „Womenpower“ als hybrides Event statt. Es werden über 1.400 Teilnehmende erwartet. Außerdem soll der Award „Engineer Powerwoman“ an eine technikaffine Topmanagerin verliehen werden.

Messen. Der Mai 2022 war in Deutschland mit rund 50 Messen ein sehr starker Messemonat. Mehr als die Hälfte der Messen waren international geprägt, etliche davon Leitmessungen. Erstmals findet mehr als die Hälfte der für das zweite Halbjahr geplanten 250 Messen im Sommer statt. Grund dafür ist der Nachholbedarf nach Verboten, Absagen und Verschiebungen von Messen in den vergangenen beiden Jahren.

Didacta. Die große Bildungsmesse „Didacta“, mit seit Jahren durchschnittlich rund 100.000 Besuchern und Besucherinnen, findet in diesem Jahr vom 7. bis zum 11. Juni in den Kölner Messehallen statt (www.didacta-koeln.de). Die Messe kümmert sich in diesem Jahr insbesondere um den „dramatischen Fachkräftemangel“ in Deutschland.

Auch das noch. Ab Mitte Mai soll beim Softwareriesen SAP in Walldorf freitags auf Konferenzen möglichst verzichtet werden. Ziel ist, den Beschäftigten eine ungestörte Arbeitszeit vor dem Wochenende zu ermöglichen. Der sogenannte „Focus Friday“ soll es ermöglichen, ungestört dringende Aufgaben vor dem Wochenende zu erledigen, um dann am Samstag und Sonntag das Privatleben zu genießen, schrieb Personalchef Cawa Younosi in einer internen Mitteilung.



ZUKUNFT PERSONAL NORD

3.100 HR'ler beim Neustart

Die HR-Messe „Zukunft Personal Nord“ in Hamburg zog Anfang Mai rund 3.100 Besucher und Besucherinnen an und lag damit nur knapp unter den 3.700 Besuchern, die im April zur Schwestermesse „Zukunft Personal Süd“ nach Stuttgart kamen.

Die rund 200 Aussteller in Hamburg freuten sich insbesondere über die „hochwertigen und vielversprechenden“ Kontakte und zeigten sich überrascht über die zupackende Art vieler HR'ler, sich für neue Produkte zu interessieren. Pandemiebedingt stünden die HR-Abteilungen offenbar vor

Personal Nord. Die relativ kleine Messehalle sorgte für dichtes Gedränge. Boxer Henry Maske unterhielt als Keynote Speaker mit Positiver-Denken-Sprüchen.

großen Herausforderungen. „Nach schwierigen Jahren haben die HR-Abteilungen aktuell in nahezu allen Bereichen aufzuholen: Employer Branding, Recruiting, Digitalisierung, Transformation, Nachhaltigkeit und insbesondere betriebliches Gesundheitsmanagement“, betonte Sandra Reis, Event Director vom Veranstalter Spring Messe Management.

Viele Besucher wurden dadurch angezogen, dass die Messe (zur Hafenstadt Hamburg passend) Logistikthemen aufgriff. So berichtete Tim Oelkers von der HHLA Hamburger Hafen und Logistik AG, wie HR-Verantwortliche eine menschenzentrierte und menschenorientierte Transformation gestalten können. Die nächste HR-Messe von Spring ist die „Zukunft Personal Europe“ (13. bis zum 15. September in Köln).



Fotos: Pichler

AGILE HR CONFERENCE 2022

„Machen ist wie wollen – nur krasser“

Zum ersten Mal seit zwei Jahren Pandemie fand vom 27. bis 28. April 2022 die „Agile HR Conference“ wieder vor Ort in Köln mit 200 „echten“ Teilnehmenden statt. Auch 250 Online-teilnehmende folgten dem Programm.

Die agilen Vordenker beschäftigten sich mit Führungskonzepten in der Transformation. „Anstiftung zur Führung“ lautete dieses Jahr das Motto, Anstiftung zu einer Führung, die auf die anstehende Transformation reagiert. Wer Ernst machen will damit, Führung anders zu denken, der muss „loslassen und in den Dialog treten“. Und er müsse vor allem loslegen, meinte André Häusling, der Veranstalter.

„Machen ist wie wollen – nur krasser“, ist eine der Botschaften, die Häusling in seiner Keynote hervorhob. Unter den

Teilnehmenden waren fast ein Drittel HR-Verantwortliche, 19 Prozent Personal- und Organisationsentwickelnde und 15 Prozent Führungskräftebaus der Linie.

In den Diskussionen zeigte sich, dass „agil handeln“ in erster Linie „Feedbackschleifen drehen“ heißen sollte. Feedback sei wichtig für die Trans-

formation, die mutige Experimente, aber auch Evaluation braucht. Das Prinzip Feedback spielte nicht nur in Vorträgen eine Rolle.

Auch die Konferenz selbst lebte davon. Feedbackbögen gehören heutzutage zu jeder Veranstaltung, doch die Auswertung blieb meist dem Veranstalter vorbehalten. Die Agile Kon-

ferenz erweiterte den Raum: Nach jedem Vortrag gab es Menti-Abfragen, um die Meinung der Teilnehmenden einzuholen. Auch zum Abschluss wurden alle gefragt: „Was nimmst du mit?“. Die Antworten waren breit gefächert und reichten von „tolle neue Kontakte“ über „hohe Motivation“ bis hin zu „neue Denksätze“.



Foto: hr-pioniers.com

Agile HR Conference. Seit 11 Jahren Treffpunkt von Transformationsprofis.

„REMOTE LEADERSHIP“

Was Führungskräfte von Jesus lernen können

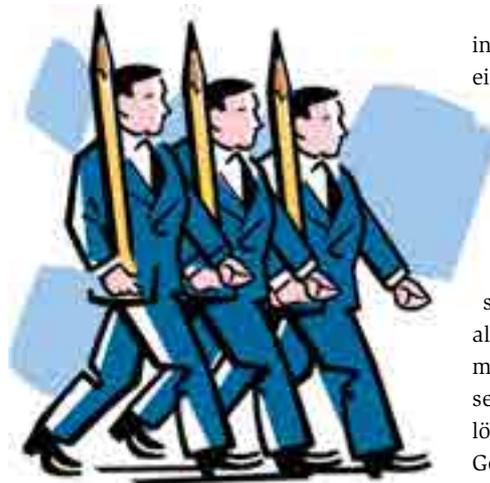
Wenn es darum geht, Teams erfolgreich aus der Ferne zu führen, könnten Führungskräfte viel von Jesus lernen. Davon ist die Schweizer Diplom-Psychologin und Unternehmensberaterin Birgit Troschel überzeugt. Sie ist die Präsidentin der Internationalen Vereinigung Christlicher Geschäftsleute und Führungskräfte (IVCG) und hält Jesus für den ersten „Remote Leader“.

Jesus sei es gelungen, Kommunikation, Koordination und Kontrolle vorbildlich auszubalancieren. Er habe absolutes Vertrauen in seine Jünger gehabt, dass sie in der Lage sein werden, seine Botschaft weiterzugeben. Er habe vertraut und bewusst mögliche Fehler in Kauf genommen. Jesus sei kein „Mikromanager“ gewesen, der alles im Detail kontrollieren wollte, betonte Troschel und fordert: „Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden und leben Sie eine barmherzige Fehlerkultur.“

Die Beraterin ist grundsätzlich vom „Remote Leadership“ überzeugt: Sie sei ein Beitrag zu einer gesteigerten Motivation und zu mehr Leistungsbereitschaft sowie zu einer erhöhten Zufriedenheit und Produktivität der Belegschaft, weil diese mehr Eigenverantwortung übernehmen und gezielter eingesetzt werden könnten.

ENTSCHEIDEN IM ERNSTFALL

Was Führungskräfte von künftigen Generälen lernen können



Das „Managermagazin“ (5/2022) hat die Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg-Blankenese besucht und vom Kommandeur der Akademie, Oliver Kohl, erfahren: „Die größte Gefahr für die Truppe sind militärische Führer, die keine Entscheidungen treffen.“ Mut zu entscheiden, gelte als Essenz dessen, was einen Offizier ausmache. Aber selbst Offiziere müssen zuerst

intensiv diskutieren, bevor sie eine Lage einschätzen.

Didaktisch hat die Bundeswehrakademie das zu bieten, was sich auch sonst in der Erwachsenenbildung bewährt hat: Kompetenzentwicklung statt Wissensvermittlung, der Lehrer als Mentor, Projektlernen mit mehreren Perspektivenwechseln für jedes Projektmitglied, lösungsorientiertes Denken.

Geschult wird laut „Managermagazin“ insbesondere die Reduktion von Komplexität, das Denken in Strukturen, das Abwägen von Risiken und das Handeln unter Ungewissheit. Dass das Entscheidungs-Know-how der Bundeswehr gefragt ist, erkennt man laut „Managermagazin“ daran, dass derzeit jede Unternehmensberatung versuche, hochrangige Militärs mit ihren Klienten zu Hintergrundgesprächen zusammenzubringen.

TAKE YOUR CHANCE – DISTANCE LEARNING berufsbegleitend zum MBA und Master

21

Verbund aus
21 staatlichen Hochschulen

29

29 akkreditierte
MBA- und Masterstudiengänge

107

107 anerkannte
Fernstudienangebote

zfh

Zentrum für Fernstudien
im Hochschulverbund

Tel. + 49 261 91 53 80 | fernstudium@zfh.de
www.zfh.de

EMPFEHLENSWERT

★★★★★ (4,3)

SEHR GUTER ANBIETER 2022



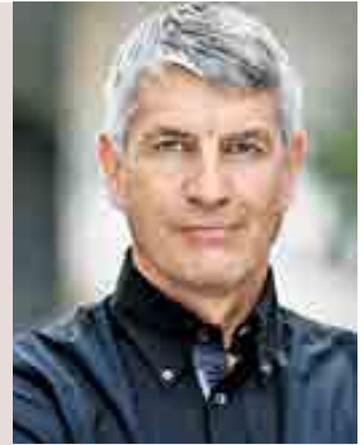
TOP
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2022

FernstudiumCheck.de



Dr. Georg Kraus



Gastkommentar

Ruhekissen „virtuelles Team“

Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen, so lautet ein weitverbreitetes Credo. Doch das ist nicht immer der Fall. Oft schöpfen Teams ihr Potenzial nicht aus. Diese Gefahr ist bei virtuellen Teams besonders groß.

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, untersuchte im Jahr 1957 die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich zur Überraschung vieler Zeitgenossen.

Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl von Unternehmen korreliert nur bedingt mit dem Arbeitsvolumen. Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen. Parkinson ermittelte hierfür unter anderem folgende Ursachen:

1. Wie viel Zeit jemand für eine Aufgabe braucht, hängt auch von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Sie wird schlicht verbraucht.

„Jede Organisation neigt dazu, Speck anzusetzen. Diätkuren sind wichtig.“

2. Menschen investieren ihre Zeit primär in Tätigkeiten, die wahrgenommen sowie belohnt oder sanktioniert werden – und nicht in diejenigen, die nötig wären.
3. Macht, Prestige und Anerkennung sind in vielen Unternehmen an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. Deshalb streben Führungskräfte eine höhere Anzahl an Mitarbeitern an.
4. Der Führungsnachwuchs schafft neue künstliche Bedarfe an Mitarbeitern und Führungspositionen, um sich bessere Karrierechancen zu eröffnen. Treffen diese Befunde zu, dann sollte man gegen diese „natürlichen“ Effekte ankämpfen. Hierfür gibt es folgende Handlungsempfehlungen:

- Stellen Sie (auch bei einer virtuellen Zusammenarbeit) sicher, dass Ihre Mitarbeiter spüren: Mein Engagement wird registriert und meine Leistung lohnt sich – für mich.
- Schaffen Sie eine Erfolgsgemeinschaft. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben „im selben Boot“ zu sitzen. Sprich: Wenn unsere Leistung top ist, profitiere auch ich davon. Ebenso verhält es sich im umgekehrten Fall.
- Rütteln Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig auf. Sonst verfallen sie in lähmende Routinen. Starten Sie immer wieder neue Projekte und Initiativen, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen.
- Koppeln Sie die Vergütung, die Karrieren und das Prestige in Ihrer Organisation nicht an der Zahl der Mitarbeiter. Fördern Sie Projekt- und Expertenlaufbahnen.
- Fragen Sie sich als Führungskraft: Sende ich – auch online – an die Mitarbeiter die richtigen Signale, was (mir) wichtig ist? Wer zum Beispiel top-gestaltete PowerPoint-Präsentationen honoriert, „züchtet“ Mitarbeiter, die vor Meetings tagelang Folien „basteln“.
- Führen Sie regelmäßig Prozessanalysen durch. Jede Organisation neigt dazu, „Speck“ anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre „Diätkuren“ nötig.
- Reduzieren Sie für bestimmte Aufgaben „scheinbar willkürlich“ die Ressourcen. Nötigen Sie Ihre Mitarbeiter und Teams, sich so zu organisieren, dass sie mit weniger Ressourcen auskommen. Oft werden so effizienzsteigernde Ideen geboren. Und wenn Ihre Kürzungen sich als übertrieben erweisen? Dann können Sie ja wieder Ressourcen freigeben.



DER NEUE RHYTHMUS IM BEWERBER- MANAGEMENT

Finden Sie schnell die richtigen
Talente für Ihre offenen Stellen.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Um schnell die passenden Talente für Ihr Unternehmen zu finden, braucht es mehr als nur die klassische Stellenanzeige. Deshalb unterstützt Sie das Bewerbermanagement von Haufe beim kompletten Prozess vom Stellenantrag über alle wichtigen Touchpoints der Candidate-Journey bis hin zum unterschriebenen Arbeitsvertrag. Und das Beste: Bewerber:innen benötigen gerade mal 90 Sekunden bis zur fertigen Bewerbung.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
Management



Onboarding



Team-
entwicklung



OKR



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
Entwicklung



Lern-
Management



Nachfolge-
Planung

Reza Razavi. Der Organisationsentwickler erklärt die Gesetzmäßigkeiten echten Wandels in seinem aktuellen Buch „Die Magie der Transformation“.

Herausforderung Transformation

WANDEL. Reza Razavi, langjähriger Inhouse Consultant bei BMW, fasst seine Erfahrungen in Sachen Organisationsentwicklung so zusammen: „Change optimiert, Transformation schafft Neues!“ Aus innerer Überzeugung plädiert er für echte Transformationen und erklärt sie am Beispiel von Raupe und Schmetterling.

Wenn Reza Razavi über das Thema „Transformation“ spricht, spielte immer auch seine persönliche Geschichte eine Rolle. Als Sohn eines Arztes im Iran geboren, kam er im Alter von 14 Jahren mit seiner älteren Schwester (aber ohne Eltern) nach Deutschland. Nach einer einjährigen Sprachschule konnte er am deutschen Schulunterricht teilnehmen und machte mit 19 Jahren sein Abitur. Bereits während seines Studiums der Mathematik und Philosophie eröffnete er in Hannover ein Restaurant, das sich schon bald zu einem Szenelokal entwickelte. Nebenbei studierte er auch noch Betriebswirtschaft sowie Daten- und Informationsmanagement.

Seine proaktive, kreative und innovative Denkweise machte Eindruck

Nach elf erfolgreichen Jahren als Unternehmer wechselte Razavi als Berater zum Managementzentrum St. Gallen und ging anschließend als Inhouse Consultant zur BMW-Group nach München. Dabei setzte er sich nach Kräften für den kulturellen Wandel im Konzern ein und propagierte eine proaktive, kreative und innovative Denkweise bei den Mitarbeitenden. Sein Einsatz machte Eindruck und mit den Worten: „Ihr Leben ist Transformation. Wer könnte die Aufgabe besser übernehmen als Sie“, beförderte ihn sein Bereichsleiter im Jahr 2016 zum „Senior Expert Culture and Transformation Management“. In der Folge wurde Razavi zum Mitbegründer und Impulsgeber des „Connected Culture Club“ (CCC), einer bottom-up sowie

bereichsübergreifenden Bewegung für die kulturelle Transformation von BMW. Heute ist er selbstständiger Berater und Kongressredner zum Thema „Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft“. Er will tiefgreifenden Wandel sinnlich begreifbar machen und beschreibt dazu gerne die Entwicklung einer Raupe zum Schmetterling.

Vom Ei zur Raupe zur Puppe und schließlich zum Schmetterling

Sobald sich die Raupe in ihren Kokon einspinnt, beginnt die Metamorphose. Angeregt durch spezielle Enzyme, löst sich die bisherige Zellstruktur der Raupe auf. Die Raupe verdaut sich selbst und beginnt mit dem teilweisen Abbau ihrer Zellen. Dabei wird ihr Gewebe zerkleinert und in eine Art Proteinsuppe umgewandelt, aus der sich neue Zellen („Imagozellen“) bilden. Diese Zellen sind insofern „imaginativ“, weil sie noch keine Schmetterlingszellen sind, sondern lediglich die „Vision des künftigen Schmetterlings“ in sich tragen.

Dem Immunsystem der Raupe gelingt es, diese erste Generation von Imagozellen zu eliminieren. Aber diese geben nicht auf und bleiben hartnäckig. In diesem Prozess gibt es einen Zeitpunkt, ab dem jede bekämpfte Zelle durch Tausende neuer Zellen ersetzt wird. Die neuen Zellen sind lernfähig und sie kommunizieren miteinander. Sie verbinden sich und bilden mit der Zeit Cluster, die untereinander einen intensiven Informationsaustausch betreiben.





Buchtipps. Reza Razavi: Die Magie der Transformation, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg im Breisgau 2022, 224 Seiten, 29,95 Euro

Nach einiger Zeit ist das Immunsystem der Raupe überwältigt und kann die andersartigen Zellen nicht mehr schnell genug zerstören. In ihrer Metamorphose wird die Raupe systematisch auseinandergenommen und neu zusammengesetzt bis zur endgültigen Verwandlung. Dabei findet ein fast vollständiger körperlicher Umbau statt: Es gibt kein Körperteil, das der Schmetterling von seiner Raupe übernommen hätte. Das Problem der Raupe ist, dass sie geschlechtslos ist und sich aus sich selbst heraus nicht vermehren kann. „Die Metamorphose ist ihre Rettung und gleichzeitig ihr Untergang.“

Schönheit ist nicht der Sinn der Metamorphose, sondern das Überleben

So faszinierend der Verwandlungsprozess des Schmetterlings ist, so wesentlich ist auch der eigentliche Sinn und Zweck der Metamorphose, denn die Raupe geht nicht unter, damit ein schöner Schmetterling entsteht. Razavi: „Ohne die Verwandlung kann es kein zukünftiges Leben geben. Es geht darum zu verstehen, dass erst die Weiterentwicklung für das Überleben sorgt. Und das gilt für die Transformation von Organisationen ebenso.“

Der Prozess der Metamorphose gibt laut Razavi wertvolle Hinweise darauf, was und wie man etwas tun muss, um Transformation in einem Unternehmen zu gestalten. Vielen Unternehmen dämmert es mittlerweile, dass sich in der heutigen Welt etwas ändern muss. Doch ihr Wandel entpuppt sich bei

näherem Hinsehen als eher unbeholfen und oberflächlich. Sie konzentrieren sich auf die Mechanik des Wandels im Sinne des Ursache-Wirkungs-Prinzips oder sie versuchen, durch die radikale Überstülpung von Methoden aus den letzten Change Management Trends ihre Organisation zu verändern. Was sie dabei oftmals übersehen, ist die tiefere Bedeutung der Transformation. Um im Bild der Metamorphose zu bleiben: Es ist keine gute Idee, der Raupe lediglich bunte Schmetterlingsflügel anzuhängen, denn diese Flügelattrappen sind weder ein neu entstandener Körperteil des Organismus, noch sind sie funktional. Die Raupe kann mit solchen nachgebildeten Aufsätzen nichts anfangen, sie werden ihr sogar hinderlich sein. Und niemals wird auf diese Weise aus der Raupe ein Schmetterling werden.

So kann die Transformation in Organisationen funktionieren

Ähnlich funktionieren nach den Worten von Razavi viele Changeprojekte in den Unternehmen, die aufgesetzt werden, um neuen Herausforderungen zu begegnen: Der Wandel geschieht nicht von innen heraus, sondern ist eher kosmetischer Natur. Damit neu implementierte Strukturen funktionieren, müssen die Akteure – so die Top-down-Vorgabe – ihr Verhalten ändern. Im Unterschied dazu ist Transformation keine Vorgabe, sondern das Ergebnis eines Prozesses, und zwar anhaltender, unternehmensweiter Motivation und des Engagements für ein gemeinsames Ziel. →

→ Das Buch vertritt die These, dass wir aus der Metamorphose des Schmetterlings viel lernen können und es nützlich ist, das Erlernete auf Unternehmen, Gesellschaft und Organisationen zu übertragen. Auch hier beginnt eine Transformation mit dem Auftauchen imaginierender Individuen, die als Spinner oder Außenseiter wahrgenommen werden, weil sie das Bestehende angreifen. Sie sind in der Regel mit einem gemeinsamen Anliegen verbunden, auch wenn dieses zu Beginn noch vage ist. Das Immunsystem der alten Gesellschaft versucht, diese Visionäre loszuwerden. Mit der Zeit bilden sich Cluster von Gleichgesinnten, die sich untereinander austauschen und Gemeinschaften bilden. Bald können die neuen Visionen aufblühen und machen sich schließlich in der gesamten Organisation bemerkbar.

Razavi betont: „Der Schlüssel für eine erfolgreiche Mobilisierung im Unternehmen liegt darin, eine Bewegung an der Basis zu schaffen, die vom mittleren Management und prominenten Unterstützern mitgetragen wird. Die Basis muss lernen, dass es sich lohnt, über den täglichen Egoismus hinauszugehen, um Teil einer größeren Dynamik zu werden.“ Das Neue erreicht schließlich die Herzen und wird ansteckend und inspirierend.

Die Transformation ist somit ein Akt der Bewusstseinsentwicklung. Man braucht eine Veränderung in der Mentalität und Identität, um eine Welt schaffen zu können, die sich deutlich von der bestehenden Welt unterscheidet. Eine entstehende mentale Energie treibt den Transformationsvorgang an, lockert den psychischen Boden des Unternehmens auf und reichert ihn mit Nährstoffen an. Es entsteht ein kulturelles Umfeld, in dem die neue Vision aufblühen kann. Eine Transformation ist noch lange kein durchgeplantes Projekt, sondern eine von zunehmender Gewissheit geleitete Reise, deren Ziel zunächst vage bleibt.

Grundlegende Abgrenzung zum „Change“

Mit diesem Verständnis von Transformation zum wird zugleich der Unterschied zum Begriff „Change“ deutlich, der einen Wandel, eine Veränderung innerhalb eines bestehenden Paradigmas beschreibt. Ein Change liegt also dann vor, wenn kein Paradigmenwechsel stattfindet. Die grundsätzlichen Weltansichten, Logiken und inneren Bilder eines Systems bleiben unverändert. Change bedeutet, dass die bisherigen Vor-

Grenzerfahrungen suchen, um Neues zu lernen

Menschenbild. Reza Razavi, Wedemark, Experte für Unternehmenskultur, Change und Transformation, Leadership und Kooperation hat auf seiner Homepage (www.reza-razavi.de) sich zu seinem Menschenbild Gedanken gemacht.

„Wie der Historiker Rutger Bregman habe ich den Glauben an die Menschheit nicht verloren. Er hat in seinem Buch „Im Grunde gut“ (Rowohlt 2020) für ein positives Menschenbild appelliert. Ich stimme ihm zu, auch wenn mir bewusst ist, dass es Menschen gibt, die diesem Menschenbild nicht entsprechen. Damit kann ich leben. Mein Menschenbild ist

positiv, optimistisch und unvoreingenommen. Ich glaube, dass Menschen rational und emotional handeln und dass ihre Bedürfnisse, ihre Impulse und ihre Handlungen logische Konsequenzen ihrer Geschichte und ihrer Erfahrungen sind. Ich glaube, dass Menschen gesehen, wahrgenommen und gebraucht werden wollen.

Ich bin überzeugt davon, dass Menschen Grenzerfahrungen suchen, um sich zu entwickeln. Fehler, Defizite, Krisen, Scheitern, Erfolg und Misserfolg sind Teil solcher wichtigen Grenzerfahrungen. Ich glaube, dass es besser ist, unserem Umfeld wertschätzend, freundlich, großzügig und verantwortungsbewusst zu begegnen als mit einer negativen Haltung.

Je nach Kontext und Umfeld kann sich der Mensch anders verhalten. Wenn Menschen in einem sehr kompetitiven, leistungsorientierten Kontext sind, dann werden andere Motive wie Macht oder Leistungsmotivation aktiviert werden und dann ein anderes Verhalten zeigen. Je nach Kontext kann das eine Motiv mehr aktiviert werden als das andere. Das heißt, in einem nicht kompetitiven Verhältnis ohne Wettbewerbsdruck kann sich Mitgefühl und Altruismus leichter entfalten. Daran müssen wir arbeiten.“

Reza Razavi ●



Reza Razavi (stehend). Der Berater erklärt auf einer Tagung des „Club 55“ die Elemente einer Transformation.



„Geburt“ eines Monarchfalters.
Wie kommt es, dass aus einer Raupe ein Schmetterling wird, wo doch beide die gleichen genetischen Informationen besitzen? Es liegt an den Proteinen, die neu gebildet werden und die die Zellen verändern.

gehensweisen, Prozesse und Strukturen nicht grundsätzlich infrage gestellt werden. Man spielt dasselbe Spiel, nur mit verbesserten Spielregeln. Changemanagement bedeutet, das Bestehende weiterzuentwickeln und die Handlungen der beteiligten Akteure darauf abzustimmen. In einem Changemanagement-Prozess ist die Systemlogik der Vergangenheit der grundlegende Bezugspunkt für den Wandel. In diesem Sinne impliziert Change, dass sich manches ändert, während vieles gleich bleibt.

Change wird stets wie ein Projekt gehandhabt, das einen definierten Anfangs- und Endpunkt hat, und somit zeitlich begrenzt ist. Das Ziel ist bekannt und wird im Rahmen der Umsetzung höchstens feinjustiert. „Change“ bedeutet eine Veränderung mit einem klaren Ziel, das alle Beteiligten immer deutlich vor Augen haben.

Organisationen und Gesellschaften sind in der Regel träge Systeme. Wandel entsteht in ihnen nicht auf Knopfdruck. Neues löst Altes nicht direkt ab. Es gibt kein Stufenmodell mit klaren Grenzen. Aus einer Raupe wird nicht im nächsten Schritt ein Schmetterling. Stattdessen beginnt die Phase des Puppenstadiums, sogenannte Übergangsphasen werden durchlaufen. Es beginnt eine Zwischenphase, in der sich vieles ändert und in Bewegung ist – eine Phase voller Widersprüche und paralleler Prozesse. Einerseits durchlaufen alte Strukturen einen graduellen Auflösungsprozess, andererseits entwickelt sich langsam etwas Neues und Anderes.

Beim Change wird die Funktionslogik der Vergangenheit nicht angetastet

Jeder Paradigmenwechsel durchschreitet schwierige Phasen: Es herrschen Verwirrung, Ratlosigkeit, Überforderung, Angst, Werteverfall, Auflösung von traditionellen Ordnungsprinzipien. Gleichzeitig fehlt den Verantwortlichen das Vertrauen. Sie haben Angst, zu versagen oder zu viel oder zu wenig zu wagen. Ihre erste Reaktion in dieser Situation: Sie bewerten das Neue kritisch, stellen es infrage. Wozu braucht es einen Schmetterling, wenn die Raupe bislang hervorragend funktioniert hat? Never change a running system!

„Als ich die Entwicklung der Raupe zum Schmetterling verstanden hatte, wurde mir schlagartig klar, warum viele Veränderungskonzepte nicht nachhaltig umgesetzt werden“, schreibt Razavi. „Traditionell werden Transformationen hierarchisch von oben aufgesetzt und vorgegeben. Doch Transformation ist ein Prozess des Entdeckens und Experimentierens, der nicht linear läuft, sondern ein suchender, iterativer, zyklischer Kreativeprozess mit offenem Ausgang, der alle Beteiligten auf intensive Weise herausfordert.“

Die Renaissance gilt als ein wichtiges Musterbeispiel für Transformation

Als Vorbild für eine gelungene Transformation stellt Razavi die Renaissance heraus. Sie bezeichnet eine bestimmte europäische Kulturepoche – nämlich den Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit. Bahnbrechende neue Perspektiven ergaben sich gegenüber dem Mittelalter insbesondere für das Menschenbild, für die Literatur, die Bildhauerei, die Malerei und die Architektur. Damals hat sich wie heute ein fundamentaler Wandel im Denken und Handeln vollzogen.

Die Parallelen sind unübersehbar, sagt der Renaissancekenner und Da-Vinci-Experte Jens Möller, den Razavi mit folgenden Worten zitiert: „Wie die Menschen damals haben auch wir mit den disruptiven Kräften des wissenschaftlich-technischen Fortschritts zu kämpfen, die fortlaufend Neues entstehen, aber auch Altes verschwinden lassen. So sind die Veränderungen, die zu Leonardos Zeiten durch Innovationen wie die Druckerpressen, die Räderuhren und eine Vielzahl von mechanischen Maschinen ausgelöst wurden, durchaus mit den Innovationen vergleichbar, die wir heute durch Big Data, Digitalisierung und Automatisierung erleben.“

Wir können laut Razavi von der Renaissance und ihren großen Denkern lernen, dass Wandel nicht den Weltuntergang bedeutet, dass wir aber ein neues Mindset brauchen – eine neue Denkweise, die es uns ermöglicht, die zentrale Bedeutung von Kreativität und Innovation zu verstehen und unsere komplexe Welt proaktiv mitzugestalten.

Martin Pichler ●

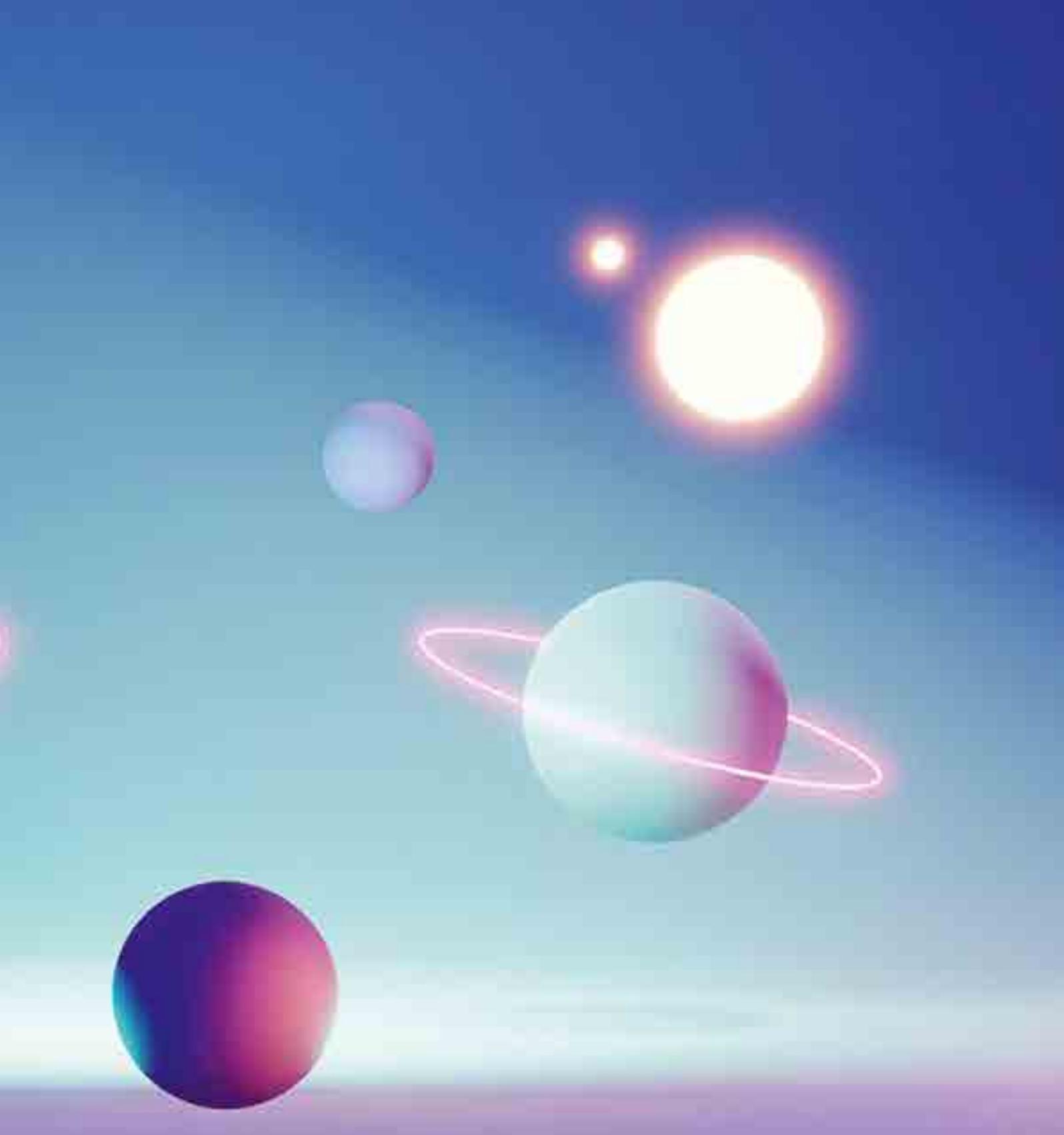
LERNEN MAL ANDERS. Die Programmierschule 42 hat ihr ganz eigenes Lernuniversum. Es geht um Talent im Coden, ein Schulabschluss ist nicht nötig. Es geht um Selbstorganisation und Teamlernen, Lehrkräfte gibt es nicht. Das Studium ist wie ein Spiel angelegt, aber die Projekte haben es in sich.

Die Lerngalaxie der Schule 42

**PROGRAMMIEREN
LERNEN ...**

... in der Schule 42:

Foto: Anna Efetova / gettyimages



01.

Ohne Zugangsvoraussetzung – alle Interessierten ab 18 Jahren können sich bewerben.

02.

Piscine – die vierwöchige Auswahlzeit der 42 ist harte Arbeit.

03.

Peer Review statt Lehrkräfte – die Studierenden bewerten sich gegenseitig.



→ Der IT-Fachkräftemarkt ist leergefegt – das ist schon lange bekannt. Gleichzeitig benötigen die Unternehmen noch dringender Programmierer und Programmierinnen. Schließlich sorgt die Digitalisierung für eine Transformation der Produkte und Dienstleistungen, der Arbeitswelt an sich und der Geschäftsmodelle. Einige Weiterbildungsanbieter setzen daher auf Kurzzeitprogramme, die Quereinsteigenden die Grundlagen der Programmierung vermitteln sollen. Nach ein paar Monaten Vollzeittraining sollen Kodierprofis für die Unternehmen ausgebildet sein. Vermittelt wird also IT-Wissen und Programmierfähigkeiten – erstmal ausreichend für den Arbeitsmarkt. Doch Soft Skills, die zum Beispiel die künftig stark gefragte Lernfähigkeit, die Teamfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit umfassen, bleiben dabei unberücksichtigt. Einen neuen Weg, um die begehrten Programmierer und Programmierinnen auszubilden, geht die „Schule 42“. Wer sie durchläuft, geht nicht als Klischeenerd auf den Arbeitsmarkt, sondern ist ein hoch motivierter Programmierprofi, der oder die weiß, wie er oder sie im Team ans Ziel kommt. Das pädagogische Konzept wird als Revolution im Bildungsmarkt gefeiert. Es motiviert die Schüler und Schülerinnen, begeistert Lernexperten und Lernexpertinnen und bekommt viel Unterstützung von der Unternehmen.

Die ersten Schritte zur 42

Ihren Ursprung hat die Schule 42 in Frankreich. Die erste „Ecole 42“ entstand 2013 in Paris, gegründet vom französischen Unternehmer Xavier Niel und Partnern. Inzwischen gibt es Standorte auf der ganzen Welt. In Deutschland

haben 2021 mit 42 Wolfsburg und 42 Heilbronn die ersten Schulen geöffnet, mit der 42 Berlin startet in diesem Jahr ein weiterer Standort den Betrieb. Die Schulen verstehen sich als Schwesternschulen und stehen in engem Austausch. Insgesamt gibt es Campuszentren in 25 Ländern, mit mehr als 15.000 Studierenden. Für die 42 braucht es keinen Schulabschluss. Daher sind die Studierendekohorten bunt gemischt. Manche haben schon eine Karriere hinter sich, manche arbeiten schon länger im IT-Bereich, manche sind völlig neu und bringen keine Vorkenntnisse im Programmieren mit. Einzige Voraussetzung: das Mindestalter von 18 Jahren. Das Altersspektrum ist breiter als an klassischen Universitäten, nämlich zwischen 18 und 58. Wer sich für die 42 interessiert, muss sich auf der Webseite registrieren. Im Anschluss durchlaufen die Bewerbenden zwei Online-Spiele. Das eine Spiel testet die Merkfähigkeit. Die Bewerbenden treffen auf ein Rasterquadrat, das aktiviert und deaktiviert wird. Ihre Aufgabe ist es, das mit steigender Schwierigkeit zu reproduzieren. Das andere Spiel zielt auf das logische Programmierdenken, indem sich die Teilnehmenden mittels einer Kombination grafischer Befehle, die eine Funktion ergeben, den Weg vom Start zum Ziel bahnen müssen. Bis zum Mindestlevel müssen die Bewerbenden gelangen, daraufhin können sie sich zu einer Introduction-Runde anmelden, um Fragen zu stellen und den Staff kennenzulernen.

Auswahlstation „Piscine“ – Bootcamp für Codingfans

Und dann folgt sie, die letzte Auswahlstation, die fast legendäre „Piscine“ – fran-

zösisch für Schwimmbad. „Die Idee ist, dass jede*r das Schwimmen lernt, indem er/sie sofort ins kalte Wasser geworfen wird“, heißt es auf der Homepage der 42 Heilbronn. Die Bewerbenden sollen eintauchen in die Programmierwelt. Mit Entspannung hat das aber nichts zu tun. Die Piscine vor Ort besteht aus einem vollen Programm, sieben Tage die Woche, das es vier Wochen lang zu bestehen gilt. Das ist anstrengend. Pro Studierendekohorte finden zwei bis drei PISCINES à 150 Bewerbenden, also mit bis zu 450 Bewerbenden, statt. Manche brechen im Laufe der Piscine ab, aus der Summe derer, die durchkommen, werden 150 ausgewählt. Die Piscine hat zwei Ziele: Das eine ist Networking, die Teilnehmenden sollen sich kennenlernen. Zum anderen geht es um Inhaltliches: Die Bewerbenden erhalten Einführungssessions, lernen die Tools und die Lernplattform, das sogenannte „Intra“, kennen und arbeiten dort an Projekten. Für jedes der Projekte gibt es ein Briefing im PDF-Format. Es geht darum, einfache Kommandozeilen in der Programmiersprache C zu erlernen – zum Beispiel `printf` –, nicht darum, ein lauffähiges Programm zu entwickeln. Die Teilnehmenden sollen sich also zu Beginn die Programmierlogik erschließen. Jeden Freitag wird in Examina getestet, wie viel die Bewerbenden schon gelernt haben. Sie müssen ohne Hilfsmittel Programmierzeilen entwickeln. Die Bewertung erfolgt automatisiert, beim kleinsten Fehler schon wird der Code nicht validiert. Am Wochenende müssen sie gemeinsam Gruppenprojekte, sogenannte „Rushes“, bewältigen. „Natürlich gibt es Leute, die Programmiererfahrung mitbringen, die haben in den ersten Tagen einen Vorteil. Das ega-

04.

Gamification – das gesamte Lernprogramm ist als Spiel angelegt.

05.

Teamfähigkeit – nur kodieren reicht nicht, auch Soft Skills sind entscheidend.

06.

Das schwarze Loch – wer das nächste Level nicht rechtzeitig erreicht, muss aufhören.





Ausstattung. Die Studierenden der 42 Wolfsburg dürfen die vielen I-Macs nutzen, um all die Projekte im Intra zu absolvieren.



lisiert sich aber auch wieder. Die ohne Erfahrung holen da auf“, erklärt Janett Kalina, Operations Lead bei 42 Wolfsburg. Zudem hängt die Zulassung nicht nur vom Fortschritt in den Projekten ab. Wichtig ist auch, dass die Teilnehmenden gut zusammenarbeiten. Sie bewerten ihre Projektergebnisse nämlich gegenseitig. „Wer so gar nicht mit anderen kann, schafft es wahrscheinlich nicht. Zusammenarbeit ist eine systemische Voraussetzung“, so Kalina. „Wenn jemand zwar weit in den Projekten kommt, aber wenig Punkte im Sozialen hat, dann kann das den Unterschied machen. Wir schauen auf alles.“

Punkte gibt es für Evaluationen, die man gibt oder bekommt. Auch wird geschaut, an wie vielen Events die Bewerbenden teilnehmen, wie aktiv sie sind – vor Ort oder online. Dazu kommt, dass die Studierenden gegenseitig Punkte für soziale Interaktionen verteilen. Wöchentlich fragt die 42 ab, wer den anderen die größte Hilfe war. Wer am Ende der Piscine ausgewählt wird, erhält ein „Golden Ticket“ und darf das Studium starten, wann er oder sie es möchte.

Peer Review ist Hauptprinzip

Die „Peer Review“, die schon Teil der Piscine ist, bildet das zentrale Prinzip der Schule 42 überhaupt. Denn es gibt keine Lehrkräfte, die die Leistung der Studierenden bewerten und korrigieren. Die Studierenden sind ihr gegenseitiges Korrektiv. In so einer Peer Review präsentieren die Studierenden ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen ihren Code und erläutern

ihn Zeile für Zeile. Auch hier gilt, dass die Studierenden voneinander profitieren, auch bei unterschiedlichen Wissensständen. Wer noch nicht so weit ist, lernt Inhalte und Lösungsschritte von anderen. Wer weiter ist, lernt, so zu vermitteln, dass andere es nachvollziehen können, eine ebenso wichtige Kompetenz. Auch sonst sollen die Studierenden sich gegenseitig unterstützen. Die Gruppe steuert sich selbst durch das Studium und die neuen Inhalte. Das übernimmt auch hier keine Lehrkraft. Es gibt zwar ein pädagogisches Team, das die Rahmenbedingungen absteckt. „Was aber nicht passiert, ist, dass sich jemand mit den Studierenden hinsetzt und den Code entwickelt“, macht Kalina klar. Es gehe eher darum, die Studierenden für neue Lösungsansätze anzustupsen und an Peers zu verweisen, die im Programm schon fortgeschrittener sind. Die Studierenden können auch im Intra sehen, wer in welchem Projekt ist und sich zusammentun.

Gamification in Lernuniversum

Der Ansatz der Schule 42 verzichtet nicht nur auf Lehrbücher und -kräfte, sondern auch auf Langeweile, so titelt die 42 Heilbronn. Die 42 Schulen setzen nämlich auf den Gamification-Ansatz. Das Studienprogramm ist im Intra der Schulen wie ein Videospiel angelegt. Im Intra-Überblick finden die Studierenden eine Grafik, die einem Sonnensystem ähnelt. Entsprechend stehen die Planeten für verschiedene Projekte. Pro Projekt finden die Studierenden analog zur Piscine ein Briefing. Mit jedem Fortschritt wird ein weiteres

Projekt freigeschaltet. Die Studierenden erhalten also Zugriff auf mehr Ringe im Universum. Für anfängliche Projekte gibt es neben der Peer Review auch eine automatische Evaluierung, die sogenannte „Moulinette“. Sie sei sehr kleinlich, meint Kalina, so sollen die Studierenden von Beginn an lernen, den Code sauber zu schreiben. Viele der Studierenden sind ohnehin Digital Natives und mit Videospielen groß geworden. „Wir wollen spielerisch motivieren. Es ist einfacher, die Studierenden bei der Stange zu halten, wenn es Spaß macht“, begründet Kalina den Gamification-Ansatz. „Das heißt aber nicht, dass man das Studium spielerisch durchlaufen kann. Die Projekte haben es in sich.“ Die Schule stellt den Studierenden das nötige Inventar zur Verfügung. Sie dürfen die vielen I-Macs der Schulen nutzen, die Anmeldedaten für das Intra erhalten sie bei der Piscine. Ein Tech-Team kümmert sich um die Software. Auch Meetingräume und Eventspaces bieten die Schulen. Die Studierenden dürfen zudem per Schulgremium aktiv bei der Gestaltung der Schule mitwirken. Was auch Spaß macht: das Fab-Lab der 42 Wolfsburg. Dort können die Studierenden →

titelthema

→ alles Mögliche ausprobieren: von Löten bis 3D-Drucken. Manche Studierende stellen Dinge her, die die Schule braucht, aber es dürfen auch Projekte sein, mit denen die Programmierfans testen, was technisch möglich ist. Etwa Roboterautos, die autonom fahren. Das Fab-Lab der 42 Wolfsburg steht in Kooperation mit dem Coworking Space Schiller 40, auch externe Mitglieder dürfen es nutzen. Von der Fußgängerzone aus können die Menschen beobachten, was im Fab-Lab hergestellt wird. „Softwareentwicklung sieht man von außen nicht, aber beim Fab-Lab kann man Dinge sehen“, schmunzelt die Operations Lead der 42 Wolfsburg.

Unternehmen als Förderer

Für die Studierenden ist das Studium gebührenfrei. Als eingetragener Verein sind die Schulen 42 daher auf Spenden und Sponsoring angewiesen. Darum hat die 42 diverse Partnerunternehmen, die die Kosten übernehmen. Gründungspartner der 42 Wolfsburg ist VW, bei 42 Heilbronn ist es die Dieter Schwarz Stiftung, in Berlin VW, Bayer, SAP, Microsoft, T-Systems, Cariad und Capgemini. Die finanzielle Unterstützung der Unternehmen spielt eine große Rolle, aber auch ihr sonstiges Engagement. Egal, ob sie weitere Zertifizierungen anbieten, Studierenden Ein-

blick geben in jeweilige Arbeitsbereiche oder als Fellows zur Seite stehen. Solche Fellows agieren wie Mentorinnen oder Mentoren, die die Studierenden begleiten. Dabei geht es weniger um Codieren als um die Karriereentwicklung. Fellows präsentieren, woran sie arbeiten, und zeigen auf, wie ihr eigener Weg verlief. Sie bieten Orientierung und inspirieren. „Unternehmen müssen sukzessive Sorge dafür tragen, dass sie Fachkräfte bekommen. Wir sind ein zusätzlicher Baustein dafür“, erläutert Kalina den Beitrag der Unternehmen. Aber sie gehen keine Verpflichtung ein. Alles steht unter dem Motto: „Alles kann, nichts muss.“

Verfolgt vom schwarzen Loch

Studierende aller Schulen 42 starten nach der Piscine mit einem Grundstudium, dem Core-Studium. Dabei wird der Inhalt zentral von Paris aus gesteuert. Laut Homepage der 42 Heilbronn „liegt der Fokus auf Projekten zu Kommandozeileninteraktion, C-Programmierung und Algorithmen. Anschließend kommen etwas herausfordernde Projekte zu den Themen Programmierung, Algorithmen, C-Unix-Programmierung und Webprogrammierung.“ Im Programm selbst gibt es einen virtuellen Besenwagen, der die Studierenden wie ein schwarzes Loch schluckt,



wenn sie nicht genug Zeit investieren. Wenn die Studierenden nicht rechtzeitig ihr Projekt abschließen, ist ihr Studium an der 42 vorbei. Die Studierenden dürfen auch eine Pause („Freeze“) von maximal sechs Monaten einlegen. Schnelle Studierende schaffen das Grundprogramm in acht Monaten, Ziel sind zwölf Monate. „Für das Core-Studium erhalten die Studierenden zu Beginn 77 ‚Black Hole Days‘, das heißt sie haben maximal 77 Tage, um das erste Projekt zu validieren. Für jedes validierte Projekt bekommen sie eine festgelegte Anzahl Tage dazu. Insgesamt können die Studierenden rechnerisch bis zu 670 Tage durch abgeschlossene Projekte erreichen“, erklärt Kalina. Auf das Grundstudium folgt ein erstes Praktikum, das etwa vier bis sechs Monate dauert. Die Studierenden können frei entscheiden, wo sie das Praktikum absolvieren möchten, über die Partnerunternehmen erhalten sie aber einige Möglichkeiten. Manche Studierende scheiden bereits hier aus dem Studium aus, wenn sie Jobangebote im Praktikum erhalten. Für alle anderen geht es mit der Spezialisierung weiter, die etwa eineinhalb Jahre in Anspruch nimmt. Hier können die Studierenden auch zwischen den 42 Schulen wechseln. Denn jede Schule 42 hat andere Spezialisierungsschwerpunkte, von Game Development, über IT-Sicherheit und Automotive, was der Schwerpunkt der 42 Wolfsburg ist. Dort entsteht ferner gerade die Vertiefung „Seame“ (Software

Start der 42 Berlin

Dritter Standort. Ab Juni 2022 durchlaufen die ersten Bewerbenden die Auswahlcamps der 42 Berlin. Die Schule liegt im Berliner Stadtbezirk Neukölln, in den ehemaligen Geyer-Werken in der Harzer Straße. Geplant ist, die Türen auch für die Nachbarschaft aufzuhalten, bei einzelnen Events oder im Fab-Lab, das es auch in der 42 Berlin geben soll. Rektor der 42 Berlin ist – wie schon in Wolfsburg – Max Senges. Den Berliner Standort und die Vielfalt der Neuköllner Nachbarschaft sieht er als Chance: „Komplexe Probleme lassen sich nur durch den Blick aus verschiedenen Perspektiven lösen. Dafür braucht man vielseitige Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen und Hintergründen.“ Als Anwendungsfelder und Schwerpunkte bietet der Berliner Standort der Schule 42 „Mobility & Smart Cities“, „Digitally Enhanced Healthcare“ und „Education Tech“.



Fotos: 42 Wolfsburg

Lernprogramm. All die Projekte, die die Studierenden der 42 absolvieren müssen, stecken im Intra. Das Programm gleicht einem Sonnensystem voller Planeten.

Engineering Automotive and Mobility Ecosystem) zusammen mit VW. Es geht um Software in Fahrzeugen und Mobilitätssysteme. Der Schwerpunkt in Berlin soll auf „Cyber Physical Systems“ und Interoperabilität liegen. Nach der Spezialisierung ist ein weiteres Praktikum möglich. Ein klares Studienende gibt es allerdings nicht. In der Vertiefung ist das schwarze Loch nicht mehr im Einsatz. Insgesamt gibt es 26 Level, die meisten hören davor auf. Wer die Schule 42 verlässt, erhält den Alumni-Status und eine Bestätigung über das erreichte Level.

Anderer Ansatz, kein Ersatz

Im Rest der Welt habe die 42 einen klaren USP, erklärt Janett Kalina, nämlich studiengebührenfreie Bildung anzubieten. Das könne man in Deutschland an jeder Universität. Insofern habe die 42 auf dem deutschen Bildungsmarkt einen klaren Wettbewerbsnachteil. Denn die 42 ist keine staatliche Hochschule, darum erhalten die Studierenden kein Bafög und kein staatliches Zertifikat. „Wir profitieren aber davon, dass die 42 weltweit einen guten Ruf genießt“, fügt Kalina hinzu. In Frankreich kenne jeder das Prinzip, in Deutschland müsse das noch bekannter werden. Gerade Unternehmen müssten überdenken, ob es eben noch einen anderen Kompetenznachweis als ein Hochschulzeugnis gebe, im Besonderen mit Blick auf den Fachkräftemangel.

Daher sei es ein klarer Vorteil, dass die 42 bereits Partnerunternehmen habe. „Wir wollen kein Ersatz sein, sondern eine Ergänzung, ein anderer Ansatz“, macht Kalina klar. Das Wichtigste dabei sei, dass die Studierenden eine Perspektive haben. Eine Herausforderung bleibt auch, mehr Frauen an die 42 zu bringen. Im Moment liegt der Frauenanteil etwa bei einem Viertel. Zum internationalen Frauentag gab es darum eine intensive Kampagne, veranstaltet von Frauen. Aber „es ist nicht einfach. Da ist ordentlich Luft nach oben“, resümiert die Operations Lead der 42 Wolfsburg.

Weil das Grundstudium so fordernd ist, lässt sich das Studium eigentlich nicht berufsbegleitend absolvieren. Auch ein Nebenjob ist kaum vereinbar. Erst in der Vertiefung verschwindet das schwarze Loch, weshalb hier manche ins Teilzeitstudium wechseln. Bis dahin aber bleibt die Finanzierung schwierig, ohne Bafög, Rücklagen oder sonstige Unterstützung. Für Studierende, die keinen finanziellen Rückhalt haben, bietet die 42 Stipendien an. Stipendien, um das Grundstudium abzusichern oder Projektstipendien, bei denen spannende Projekte gefördert werden. In Sachen Stipendien spielen auch die Partnerunternehmen eine Rolle.

Für Berufstätige ist bereits die Piscine eine Herausforderung. Entweder nehmen sie vier Wochen Urlaub oder sprechen eine Freistellung mit ihrem Arbeitgeber ab. „Wir haben versucht, unsere

Piscine als Bildungsurlaub akkreditieren zu lassen, aber das klappte nicht, weil wir keine Lehrkräfte und Stundenpläne haben“, erklärt Janett Kalina, „aber wir bleiben dran.“ Eine Lösung wäre schon, zumindest zwei Wochen Bildungsurlaub zu ermöglichen.

Pandemiegeprägte Eröffnung

Die ersten Piscines der 42 Wolfsburg und 42 Heilbronn starteten 2021 mitten in der Coronawelle. Darum fanden sie ausschließlich online statt. Das war eine Herausforderung, insofern Ziel der Piscine auch ist, die Zusammenarbeit und das Kennenlernen der Studierenden zu befördern. Auch die Einführungsveranstaltung konnte in Wolfsburg nicht in Präsenz stattfinden. Stattdessen hat das Team ein Fernsehstudio installiert und übertragen. Etwa ab Juni 2021 konnte die 42 Wolfsburg mit 30 Prozent der Rechnerkapazitäten eröffnen, die Studierenden mussten Tische reservieren. Auf den Hybridmodus zu wechseln, war kein Problem, weil für die Piscine bereits das Online-Setting aufgesetzt war. Die Schule fühlte sich trotzdem leer an, vieles lief online ab, erzählt Kalina. Seit die Restriktionen fielen, kann die 42 Wolfsburg wieder mit vollen 100 Prozent planen. „Jetzt ist was los. Das gibt wieder mehr das Gefühl von Schule“, schwärmt Kalina. Für die Studierenden ist es jetzt einfacher, wieder kleinere Events durchzuführen – und sich für einen Umzug nach Wolfsburg zu entscheiden. Es sei schon eine andere Sache vor Ort zu lernen, das würden auch die Studierenden merken, fügt Kalina an. Es ginge flüssiger und mache einfach mehr Spaß. Kalina selbst findet es trotzdem wichtig, dass die Studierenden hybride Zusammenarbeit erlernen. Denn das werde Arbeitsrealität sein.

Dass es die 42 gerade an 42 Standorten gibt, ist ein punktueller Zufall. Aber die Zahl 42 als Schultitel ist es nicht. Dahinter verbirgt sich eine Hommage an Douglas Adams' Roman „Per Anhalter durch die Galaxis“. Denn 42 ist hier die Antwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens. Die bestmögliche Tech-Ausbildung für Programmierfans diverser Hintergründe bieten, das ist der Anspruch der 42.

Julia Senner ●

„Bildung steht unter Disruptionsdruck“

INTERVIEW. Lernen und Requalifizierung werden für Unternehmen angesichts der Transformation und des Fachkräftemangels immer wichtiger. Doch wir müssen bereit sein, Neues zu wagen und Bildungskonzepte zu überdenken, meint Ralph Linde, CLO von VW. Die Schule 42 vereint viele seiner Ideen zu Teamarbeit und Selbstorganisation.

Sie selbst sind Präsident der 42 Wolfsburg. VW hat die Schule mit einer Summe von 3,7 Millionen Euro unterstützt und fördert sie weiterhin mit zwei Millionen Euro jährlich. Warum dieses Engagement?

Ralph Linde: Zuvorderst: Wir befinden uns in der Transformation. Die Elektromobilität, das autonome Fahren und die zunehmende Vernetzung des Fahrzeugs erfordern viele neue Kompetenzen, besonders im Entwickeln, Coden und Programmieren von Software. In Deutschland haben wir an dieser Stelle Nachholbedarf. Daher müssen und wollen wir etwas tun. Natürlich erhoffen wir uns über die 42er Schulen in erster Linie, Softwaretalente für Volkswagen zu gewinnen. Aber es geht auch darum, Regionen zu stärken und bundesweit zum Kompetenzaufbau beizutragen. Denn nicht nur wir brauchen Softwarekompetenzen im Unternehmen, sondern auch unsere Zulieferer und das ganze Umfeld unseres Konzerns.

Und welche Rolle spielt für Sie dabei das zugrundeliegende Lernkonzept der 42?

Ralph Linde: Ich glaube, dass das Thema Bildung insgesamt unter einem hohen Disruptionsdruck steht. Unser aktuelles Bildungssystem setzt noch immer stark auf die Einzelleistung, nicht auf die Gruppenleistung. Wir müssen aber vor allem dahin gelangen, dass Menschen selbstbestimmter lernen können. Für beides ist das Konzept der Schule 42 ein sehr gutes Beispiel. Die 42 vermittelt auf höchstem Niveau Kompetenzen zur Softwareentwicklung und das mit methodisch neuen Wegen.

Was genau ist das Attraktive am Konzept der 42? Was macht es aus Ihrer Sicht so neu und anders?

Linde: All das, was im klassischen Bildungssystem vorherrscht, gibt es nicht in dieser Schule so wie Lehrer, Klassenzimmer oder Unterricht. Außerdem gibt es keine Zulassungsbeschränkung, jeder kann sich bewerben, egal welcher Schulabschluss vorliegt. Die 42 setzt dabei auf viele Elemente, die ich spannend finde – darunter auch der Gamification-Ansatz: Die Schüler und Schülerinnen in der 42 spielen sich gewissermaßen durchs Curriculum. Es gibt insgesamt 21 Level. Mit Level 16 erreicht man das „Junior Developer Level“ und mit dem Bestehen von Level 21 das „Master Level“. Die 42 zu durchlaufen, ist allerdings kein Kinderspiel. Es ist anspruchsvoll, das Spiel zu bestehen, und wer über bestimmte Zeit-

schaffen. Zudem spielt Selbstorganisation als Grundkompetenz eine große Rolle in der 42. Und die Fähigkeit, sich eigenständig schnell Neues anzueignen. Das alles finde ich an dem 42-Konzept sehr spannend. Und das Studium ist kostenlos.

Ihr Ziel ist also, Fachkräfte zu schulen und zu gewinnen. In Berlin sind Partner dabei wie Microsoft und SAP, die auch IT-Talente gewinnen möchten. In Wolfsburg läuft der Verein vornehmlich über Spenden von VW, aber inzwischen sind auch andere Spender dabei. Spüren Sie da eine Konkurrenz?

Linde: Die 42 ist eine gemeinnützige Stiftung. Unsere Spende bringt keine Verpflichtung mit sich. Am Ende entscheiden also die jungen Leute völlig frei, wohin sie gehen wollen. Daher ist es wichtig, dass wir unsere Attraktivität als Arbeit-

„Unser Land hat viel Nachholbedarf. Wir müssen gemeinsam die Zukunftskompetenzen entwickeln.“

räume keine Fortschritte erzielt, kann das Studium nicht fortführen. Bereits das Auswahlverfahren, das sogenannte „Piscine“, ist nicht einfach. Dabei suchen wir nicht etwa nur nach Mathe-Nerds, die Informatik können. Wir wollen diejenigen auswählen, die die größten Fortschritte machen und die am besten im Team zusammenarbeiten. Programmierer sind nämlich entgegen aller Vorurteile nicht die einsamen Nerds, die abgeschottet von der Außenwelt, allein in ihrem Zimmer programmieren, sondern es ist vielmehr eine Teamleistung, einen guten Code zu

geber klar herausstellen und ein Umfeld schaffen, in dem diese Talente gern arbeiten wollen. Im Übrigen hat unser Land so viel Nachholbedarf in Sachen Softwareentwicklung, dass wir gut daran tun, gemeinsam Kompetenzen für die Zukunft zu entwickeln. Ich bin sogar überzeugt, dass wir nur über Partnerschaften und enge Zusammenarbeit etwas bewegen können.

Wie fördern Sie die Talente der 42 neben der finanziellen Unterstützung noch?

Linde: Zum einen bieten wir Praktika



Doppelfunktion. Ralph Linde ist Chief Learning Officer und Kulturverantwortlicher des Volkswagen-Konzerns sowie Präsident der 42 Wolfsburg.

Foto: Detlev Weckle

an, die Teil des Studiums an der 42 sind. Auch haben wir sogenannte „Fellows“, also Kolleginnen und Kollegen bei Volkswagen aus dem IT- und Softwarebereich, die Studierende mit ihren Erfahrungen begleiten. Überhaupt wollen wir über Vorträge und Projekte mit den Studierenden in Wolfsburg in Kontakt kommen, um das Thema „Mobilitätssoftware“ in den Fokus zu rücken. Es gibt auch Unterstützungsprogramme für Studierende, die finanzielle Förderung benötigen. Firmen können Gelder dafür einbringen, die dann auf Studierende verteilt werden. Denn die 42 ist keine staatlich anerkannte Hochschule und darum erhalten die Studierenden kein Bafög – das muss sich meines Erachtens ändern.

Sie haben bei VW in Deutschland 4.500 Azubis, weltweit über 20.000. Haben Sie selbstorganisierte Lernkonzepte auch in der betrieblichen Ausbildung umgesetzt?

Linde: Ja, das Ziel verfolgen wir seit einigen Jahren. Ich höre zwar bisweilen den Einwand, dass Azubis Anleitung benötigen und selbstorganisiertes Lernen nur mit Studierenden geht. Aber unsere Erfahrungen zeigen, dass das so nicht stimmt. Unsere Auszubildenden haben alle bisherigen Angebote zum Selbstler-

nen und Selbstorganisieren gut angenommen. Ein Beispiel dafür ist der „Mobility Campus“ in Hannover. Da haben wir Auszubildende an ein Industriemodell einer Produktionsanlage gesetzt, haben ihnen einige Aufgaben gestellt und sie selbstständig über einige Monate das Projekt erarbeiten lassen. Was sie hatten, waren die Telefonnummern der Roboterhersteller und von Experten sowie Expertinnen im Unternehmen. Die Auszubildenden haben sich selbstorganisiert im Team aufgeteilt, viel telefoniert und Expertenwissen angezapft. Erst am Ende des Tages wurden die Erfahrungen, die Erfolge und Misserfolge mit den Auszubildenden und Ausbilderinnen reflektiert. Ähnliche Konzepte verfolgen wir auch an unseren anderen Standorten. Wenn Menschen selbstgesteuert agieren, Spaß daran haben und man sie auch wirklich frei handeln lässt, neigen sie dazu, gute Leistungen zu erbringen und das zu machen, wofür sie Talent haben und was sie gerne machen.

Funktioniert diese Bildungsidee ausnahmslos für jedes Lernen?

Linde: Natürlich müssen wir das differenziert betrachten. Um Grundstoff zu vermitteln, braucht es Lehrkräfte, also Ex-

perten und Expertinnen, die wissen, wie es geht. Zum Beispiel ist es nicht möglich, dass Elektriker oder Elektrikerinnen, die später an Starkstrom arbeiten werden, in der Ausbildung dieses Wissen nur aus dem Internet beziehen. Dennoch bin ich überzeugt, dass Lehrkräfte immer mehr zu Lernbegleitenden oder zu Lernarchitekten werden. Junge Menschen sollten befähigt werden, sich Wissen selbstständig anzueignen. Das bedeutet nicht, dass wir alles auf E-Learning umstellen, sondern dass wir die jeweils passende Methode wählen und mehr Inhalte öffentlich zugänglich machen.

Die 42 verzichtet komplett auf Lehrkräfte. Die Community bewertet sich gegenseitig. Warum kann das hier funktionieren – ohne ein Korrektiv, einen Experten von außen?

Linde: Das 42er-Spiel setzt selbst den Rahmen und gibt Orientierung. Hilfe gibt es zudem permanent durch das „Peer-to-peer“-Lernen. In einem Klassenzimmer, in Tests und in Klausuren ist es normalerweise nicht üblich, sich zusammenzuschließen oder Ratschläge zu teilen, um ein Problem zu lösen. Bei 42 ist es genau andersherum. Wenn ein Projekt zu schwierig wird, hilft es, eine Gruppe zu →

titelthema

→ bilden, um verschiedene Standpunkte zu teilen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Sie haben bei VW auch eine eigene Softwareschmiede aufgebaut, die Fakultät 73. Für wen ist dieses Konzept gedacht?

Linde: Die 73 richtet sich sowohl an Beschäftigte als auch an Externe und das ohne Altersbeschränkung. Alle Bewerber durchlaufen unter anderem ein logisches Auswahlverfahren. Die Besten werden eingeladen. Pro Jahrgang bekommen wir 1.500 Bewerbungen, wobei sich unsere internen Bewerberinnen und Bewerber gut durchsetzen. Die 100 Besten pro Jahrgang stellen wir ein. Das Verhältnis liegt etwa bei 70 bis 75 Prozent intern zu 25 bis 30 Prozent extern. Dass so viele Interne erfolgreich sind, hängt sicher auch damit zusammen, dass viele bereits ihre Ausbildung bei uns absolviert haben und eine gute Basis mitbringen. Für mich war und ist die 73 einer meiner schönsten Aufträge – vor allem wenn ich an das Leuchten in den Augen der Mitarbeitenden denke, die eine ganz neue Laufbahn eingeschlagen haben, die zum Beispiel vorher am Montageband tätig waren.

Ist die 73 also kein Konkurrenzprodukt zur 42?

Linde: Nein. Die 73 haben wir klassischer angelegt als die 42. Der Gamification-Ansatz der 42 ist zudem einzigartig. Das konnten wir so schnell nicht nachbauen.

„Bildung muss aus ihrem aktuellen Aktionsrahmen treten. Der Mut dazu wird dringend gebraucht.“

Wir arbeiten in der Fakultät 73 mit deutlich mehr Unterrichtseinheiten. Die Absolventen der 73 sind nach zwei Jahren Junior-Software-Entwickler, die 42er studieren doppelt so lange, erwerben also noch tiefere Kenntnisse.

Sie sagten eben, dass einige Mitarbeitende mit der Fakultät 73 eine ganz neue Laufbahn einschlagen. Wie steht es bei VW allgemein um das lebenslange Lernen, das die 42 ja auch unterstützt?

Linde: Das lebenslange Lernen war jahrelang eine tote Phrase, die alle gerne be-

nutzten. Aber auf die Frage „Wann hast du das letzte Mal gelernt?“ hatten die meisten keine Antwort. Es war nur hohles Gerede. Ich habe den Eindruck, das hat sich verändert. Und das ist wichtig. Das lebenslange Lernen muss selbstverständlich werden.

Wir sind gerade dabei, unser gesamtes Bildungssystem umzustellen, indem wir Selbstlernplattformen einführen. Wir bauen eine neue digitale Lernwelt, die sich breit nutzen lässt. Dazu gehören Lernshops für die Entwicklung, Produktion und Finanzabteilung, in denen je spezifische Bildungsinhalte zur Verfügung gestellt werden – entwickelt mit Ex-

perten und Expertinnen der Fachbereiche. Mein Ziel ist auch, dass wir das marken- und länderübergreifend teilen können. Neben diesem Bildungsökosystem entwickeln wir auch spezielle Lernpfade. Wir stellen diese in einer Art U-Bahn-Fahrplan dar. Um im Bild zu bleiben: Je nach Ausgangsposition können Sie verschiedene Zielbahnhöfe ansteuern. Rechts steht das Ziel, etwa Junior-Software-Ausbilder oder Datenlogistiker. Links stehen die Orte, an denen die Mitarbeitenden einsteigen können. So kann zum Beispiel ein Metallarbeiter zum Datenlogistiker einsteigen,



Foto: Detlef Wecke

Lernraum. Die 42 Wolfsburg steht gut erkennbar da – und versteht sich als „Zukunftsort“.

die Fahrt dauert Vollzeit zwei Jahre über verschiedene Stationen. Wenn Mitarbeitende als Automobil-Mechatroniker und -Mechatronikerinnen einsteigen, ist die Fahrt kürzer und dauert ein Dreivierteljahr, weil schon Vorwissen über Elektrik vorhanden ist. Wer schon Ingenieur oder Ingenieurin für Elektronik ist, fährt nur vier Monate.

Die Transformation fordert unabdingbar, dass Mitarbeitende neue oder andere Kompetenzen erwerben. Wie gehen Sie damit um?

Linde: Die Requalifizierung ist natürlich ein großes Thema bei uns. Wer heute Otto- und Dieselmotoren entwickelt, wird in Zukunft Elektromotoren schaffen oder andere Themen im autonomen Fahren bearbeiten. Wir unterscheiden hier Up- und Reskilling. Upskilling führen wir im Augenblick in unglaublichen Ausmaßen durch. Das umfasst alle Angebote bis zu drei Wochen. Unter Reskilling fallen alle Maßnahmen ab drei Wochen bis zu zwei Jahren. Es ist aber gar nicht so, dass sich alle Mitarbeitenden neu erfinden müssen. Mitarbeitende der Werksicherheit beispielsweise können in ihrem Berufsfeld bleiben, müssen aber mit vielen technologischen Neuerungen bis zur Drohne umgehen können. Das heißt, viele können ihren Job behalten, müssen sich aber an neue Technologien anpassen. Für andere trifft das nicht zu, sie müssen etwas ganz Neues machen.



Öffnung 24/7. Die 42 Wolfsburg ist für Studierende immer geöffnet und bietet viele Räumlichkeiten.

Foto: 42 Wolfsburg

Wie bekommen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, „in die U-Bahn einzusteigen“ und sich weiterzubilden? Allein über das Bedrohungsszenario, dass das aktuelle Jobprofil bald überflüssig wird?

Linde: In gewisser Weise ist Bedrohung immer ein Anreiz, sich zu verändern. Das muss man einfach sagen. Das Liebste wäre mir, dass sich die Mitarbeitenden nicht der Bedrohung wegen für eine Requalifizierung entscheiden, sondern einfach aus Lust, nochmal etwas Neues zu machen. Das wird nicht immer der Fall sein. Aber ich glaube, die Perspektive ist das Entscheidende. Wir geben über unsere „Zielbahnhöfe“ klare Routen vor, um in dem U-Bahn-Bild zu bleiben: Wenn du diese Qualifizierungsrouten nimmst, dann hast du diese Position und hier deinen Arbeitsplatz. Es ist wichtig, dass die Beschäftigten ihr Ziel kennen. Notwendig ist zudem, Menschen dabei zu unterstützen. Es ist nicht immer einfach, nochmal etwas ganz Neues zu lernen, und es braucht auch Angebote wie „das Lernen lernen“.

Spielt auf diesen Plattformen auch das „Social Learning“ schon eine Rolle? Können Mitarbeitende dort ihr Wissen teilen?

Linde: Wir haben Kanäle, die ähnlich wie Social Media aufgebaut sind, auf die jeder etwas hochladen kann. Auf den Bildungsplattformen geht das aber nicht. Dort müssen wir Sorge dafür tragen, dass die Inhalte von den Fachbereichen freige-

geben werden. Im Augenblick kuratieren wir diese Bildungsshops mit Expertinnen und Experten und versuchen, Communities für verschiedene Themenschwerpunkte einzurichten. Was wir noch aufbauen müssen, ist ein Netzwerk. Technologie und Wissen wechseln so rasch. Da brauchen wir ein Netzwerk aus allen klugen Köpfen, die sich auf einzelne Themen spezialisiert haben. Nur so können wir immer den neuesten Stand und die Essenz herausdestillieren, die es zu vermitteln gilt. Darum ist Netzwerk- und Community-Lernen ein riesiges Thema für die Zukunft.

Sie scheinen für die Transformation von Bildung und Lernen zu brennen. Würden Sie sagen, dass Sie ein unkonventioneller Personalentwickler sind?

Linde: Ich glaube auf jeden Fall, dass die Disruption uns mehr abverlangt, als weiterzumachen wie bisher. Mir macht es großen Spaß, Neues auszuprobieren. Und ich überschreite gerne die Komfortgrenze, auch meine eigene. Ich bin überzeugt, dass in diesem Grenzgebiet viel zu gewinnen ist. Meine Mitarbeiter denken sicher manchmal: „Jetzt hat er schon wieder eine neue Idee. Das ist ja unerträglich.“ Und es stimmt manchmal auch. Nicht alle Ideen funktionieren. Aber man muss viele Ideen produzieren, damit ein paar Realität werden. Wer als Führungskraft der Disruption begegnen will, kann nicht immer versuchen, die Erwartungen

aller zu erfüllen. Eine Institution zu führen, bedeutet auch, aus dem Umfeld des Alltäglichen her auszutreten und Neues zu versuchen. Der Bildungssektor ist hier ein Schlüsselsektor. Bildung spielt für die Transformation von Gesellschaft und Unternehmen eine so unglaublich große Rolle wie noch nie zuvor. Dieser Aufgabe und Verantwortung müssen wir uns bewusst sein. Manches klingt schöner, als es andere empfinden. Es ist harte Arbeit, und in vielem sind wir noch nicht so weit, wie wir sein wollen. Ich brenne aber dafür, dass wir das neu anfassen. Bildung muss aus ihrem aktuellen Aktionsrahmen treten. Experimente und der Mut dazu werden dringend gebraucht. Wenn etwas nicht klappt, dann lernen wir daraus. Eine Transformation ohne Risiko gibt es nicht.

Um diesen Mut zu generieren, braucht es eine Vertrauensbasis im Unternehmen mit einer offenen Fehlerkultur. Was tun Sie ganz konkret, auch als Kulturverantwortlicher von VW, um die Unternehmenskultur entsprechend zu entwickeln?

Linde: Wir haben zum Beispiel vor drei Jahren ein „Role Model Program“ etabliert, durch das Führungskräfte Aktivitäten zur Reduzierung der Machtdistanz im Unternehmen und der Veränderung der Zusammenarbeit umsetzen. Jede Führungskraft der Volkswagen AG – das sind 21.000 weltweit – muss mindestens zwei Maßnahmen pro Jahr umsetzen. Wir stellen dafür einen Katalog mit Vorschlägen für Maßnahmen zur Verfügung. Eine heißt etwa „Book your Boss“. Das mache ich seit ein paar Jahren selbst regelmäßig. Jede und jeder in meiner Organisation kann mich für eine Stunde mieten. Ich muss in dieser Stunde zuhören und die Mitarbeitenden zu ganz verschiedenen Themen oder Problemen begleiten. Eine weitere Maßnahme ist zum Beispiel das „Shadowing“. Wer das wählt, muss einen jungen neuen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für zwei Wochen bei sich „mitlaufen“ lassen. Das Wichtigste dabei: Die jungen Leute geben täglich Feedback. Oft finden sie unverständlich, was wir den ganzen Tag machen. Für uns ist das spannend, weil es uns zum Nachdenken bringt.

**Julia Senner und
Kristina Enderle da Silva ●**

Werte sind Wegweiser

WERTEMANAGEMENT. Die Arbeitswelt wird immer unberechenbarer und komplexer. Die Mitarbeitenden benötigen mehr Orientierung. Deshalb gewinnen Werte verstärkt an Bedeutung und ihre Entwicklung muss in den Fokus der Unternehmensführung und der Personalentwicklung rücken.

Die Geburtsstunde der Wertetheorie kann auf die Zeit von 1874 bis 1879 datiert werden. Auch der Name ihres Begründers steht fest: Es war Hermann Lotze mit seinem „System der Philosophie“. Ihm folgte 1884 Friedrich Nietzsches Titel „Die Umwertung der Werte“, danach die Arbeiten von Heinrich John Rickert, Max Weber, Helmut Klages und viele mehr.

Der weltbekannte Natur- und Sozialwissenschaftler Herrmann Haken hat die wohl wirkungsmächtigste Selbstorganisationstheorie entwickelt. Danach können auch Unternehmen als Systeme aufgefasst werden, die aus sehr vielen Untersystemen – Mitarbeitenden, Teams oder Abteilungen – bestehen, die selbstorganisiert zusammenwirken. Werte bilden dafür die notwendige Voraussetzung.

Werte sind als Kerne von Kompetenzen Ordner selbstorganisierten Handelns. Werte und Kompetenzen bilden damit zwei Seiten einer Medaille:

Werte prägen die Haltung der Handelnden: Erst wenn Werte in den Köpfen und Herzen von Führungskräften und Mitarbeitenden verankert sind, erlangen sie handlungsleitende Funktion. Aus den Werten ergeben sich die Handlungsideale, die Vorstellungen der Mitarbeitenden darüber, wie sie handeln möchten. Diese bestimmen die Antriebe und die Orientierung des selbstorganisierten Handelns. **Kompetenzen bestimmen die Handlungsfähigkeit der Handelnden:** Kompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse die Fähigkeit, Herausforderungen in Theorie und Praxis kreativ und selbstorganisiert lösen zu können.

Es ist nicht möglich, von Werten direkt auf Kompetenzen zu schließen oder aus Kompetenzen konkrete Rückschlüsse auf die Werte eines Menschen zu ziehen. Es ist jedoch sehr hilfreich für die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden, transparent zu machen, was die Mitarbeitenden antreibt und woran sich ihr selbstorganisiertes Handeln orientiert. Erst aus dieser ganzheitlichen Betrachtung ergibt sich ein schlüssiges Bild darüber, wie Mitarbeitende fühlen, denken und handeln. Werte- und Kompetenzerfassungen setzen direkt an den angestrebten Ausprägungen der Haltung und der Handlungsfähigkeit an, die erhoben und zeitnah gezielt entwickelt werden können.

In zahlreichen Unternehmen werden objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und zu einem Maßstab von Personalauswahl und -entwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände. Eine ganze Reihe der Persönlichkeitstests ist ziemlich umstritten. Auf amüsante Weise hat Fritz B. Simon, der bedeutende Psychiater und Psychoanalytiker, gezeigt, dass er, gemessen an den damals bekanntesten Tests, in ebenso viele, einander teilweise entgegengesetzte, Persönlichkeiten zerfallen würde. Der Glaube, durch Persönlichkeitstests wie auch Intelligenztests vernünftige Vorhersagen über die Haltung und das Potenzial an Handlungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu treffen, wurde bereits frühzeitig widerlegt. Beispielsweise besitzt ein extrovertierter Mensch eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft, die Verkaufsprofis kennzeichnet. Es ist jedoch völlig offen, ob er tatsächlich die Haltung und Handlungsfähigkeit besitzt, die für den Verkaufserfolg notwendig sind. Hinzu kommt, dass Persönlichkeitseigenschaften, wenn überhaupt, nur sehr langfristig verändert werden können.

Warum sind Werte wichtig?

Werte ermöglichen das selbstorganisierte, kompetente Handeln der Mitarbeitenden und Teams, auch wenn sie nicht über alle Informationen verfügen, die für eine Entscheidung notwendig wären. Dies ist in der Praxis der Regelfall. Gemeinsame Werte und deren organisationsweite Verinnerlichung verschaffen deshalb Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und sichern das Überleben. Es gibt mindestens drei fundamentale Gründe für Organisationen, die die gezielte Entwicklung ihrer Werte notwendig machen:

- Nachhaltigkeit spielt für Kunden und Kundinnen sowie Bewerbende eine zentrale Rolle. Werthaltige, von den Mitarbeitenden verinnerlichte Haltungen sind dadurch Trümpfe in der heutigen Wertegesellschaft.
- Viele Prozesse erfordern durch die digitale Transformation immer mehr selbstorganisiertes Handeln der Mitarbeitenden. Deshalb werden zunehmend Werte benötigt, die ihnen Antrieb und Orientierung geben.

- Die Mitarbeitenden haben zunehmend mit neuen, unvorhersehbaren Entwicklungen zu tun. Erst Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit. Sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, die eigenverantwortliche Entscheidungen erfordern.

Wie werden Werte erfasst?

Voraussetzung für die gezielte Werteentwicklung ist eine professionelle Wertefassung, auf deren Basis die Menschen, Teams oder Organisationen ihre Werteziele selbst definieren können. Es gibt riesige Listen von Wertebegriffen, Hunderte von Ausdrücken, die menschliche Werte umfassen. Für das gezielte Wertemanagement ist es deshalb notwendig, ein überschaubares Wertemodell zu entwickeln, mit dem die Antriebe und Ordner des kompetenten Handelns identifiziert werden können. Auf Basis der Werteforschung haben wir ein praktikables Wertemodell entwickelt. Unser Wertemodell „Valcom“ basiert auf unserer über zehnjährigen Erfahrung mit dem Wertemesssystem „Werde“ sowie auf den Items des hoch validierten Klages-Gensicke-Survey (Shell-Studien).

Aus der Werteforschung haben wir vier Basiswerte, die Wertearten, abgeleitet, die wie folgt beschrieben werden:

- Genusswerte bringen Mitarbeitende dazu, Handlungen zu bevorzugen, die ihnen – physischen oder geistigen – Genuss verschaffen.
- Nutzenwerte lassen Mitarbeitende Handlungen bevorzugen, die ihnen selbst Nutzen versprechen.
- Ethisch-moralische Werte legen Mitarbeitenden Handlungen nahe, die das Wohl vieler oder aller Menschen ohne Ansehen der Person zum Handlungsanliegen machen.
- Sozial-weltanschauliche Werte bewegen Einzelne, Teams oder Organisationen zu einem sozial akzeptierten, rechtskonformen und innovativen Handeln.

Jeder Basiswert wird in vier Einzelwerte untergliedert, sodass ein praktikables Wertemodell entsteht. Es wird im Regelfall für jeden einzelnen Wert mit jeweils vier beispielhaften Werteausprägungen, die in einem gemeinsamen Prozess mit →

→ erfahrenen Fach- und Führungskräften organisationspezifisch formuliert werden, operationalisiert. Die angepassten Werteaussprägungen bilden die Grundlage für die Fragen zur Erfassung der Werte.

Die Werte von Individuen, von Teams und von gesamten Organisationen bilden sich jeweils aus eigenen Prozessen heraus. Deshalb erfassen wir die Werte auf drei Ebenen, im Regelfall Top-down:

Organisationsebene: Die Mitarbeitenden werden von Anfang an in den Prozess des Wertemanagements mit einbezogen, um breite Akzeptanz aufzubauen. Deshalb schätzen sie in einem Ratingverfahren ein, wie die Werte oder die Kultur der Organisation tatsächlich ausgeprägt sind (Ist), geben aber auch an, wie die Werte nach ihrer Meinung ausgeprägt sein sollten, damit die Organisation zukünftig erfolgreich ist (Wunsch). Aus der Analyse und Bewertung dieser Erfassungsergebnisse können in einem moderierten Prozess unter Einbeziehung strategischer Ziele und der Rahmenbedingungen Soll-Profile für die Organisation sowie eine Wertemission abgeleitet werden. Diese bilden den Rahmen für das Wertemanagement auf allen Ebenen der Organisation, den Teams und den Mitarbeitenden.

Teamebene: Die Teammitglieder bewerten in einem Ratingverfahren Ist- und Wunschwerte für ihr Team. In einem Workshop mit ihrer Führungskraft analysieren und bewerten sie die Ergebnisse und leiten daraus Sollwerte sowie überprüfbarere Entwicklungsziele für die Teamwerte ab, die in verbindlich vereinbarten Teamprojekten aufgebaut werden.

Individualebene: Mitarbeitende erfassen mit einer Selbsteinschätzung in einem Ratingverfahren ihre individuellen Werte. Parallel kann ihre Haltung durch Kollegen oder Kolleginnen oder Führungskräfte erfasst und verglichen werden. Die persönlichen Werte werden im Regelfall mit den Teamwerten oder Sollwerten für bestimmte Funktionen abgeglichen, sodass die Mitarbeitenden, meist in einer professionellen Werteberatung, eigenverantwortlich ihre jeweils zwei bis drei Werteziele definieren, die sie in den kommenden Wochen oder Monaten erreichen wollen. Diese stellen sie in einem Entwicklungsgespräch ihrer Führungskraft vor und vereinbaren verbindlich, in

welchen Praxisaufgaben oder in welchem Praxisprojekt diese gezielt entwickelt werden können.

Für die Auswahl von Bewerbenden und die Beratung für neue Mitarbeitende empfehlen wir ein Rankingsystem, das aufgrund der Methode der Satzergänzung für alltägliche und besonders herausfordernde Situationen sozial erwünschte Antworten weitgehend ausschließt.

Dabei heißt Messung nicht unbedingt eine Zahlenbestimmung bis zur Kommastelle. Schon die Feststellung mehr oder weniger, intensiver oder weniger intensiv wirkender Werte ermöglicht eine gezielte Werteentwicklung.

Wie werden Werte entwickelt?

Kann man Werte wirklich trainieren? Ja, das ist möglich, aber nicht mit bunten Webseiten, Belehrungen oder mit Übungen in Seminaren. Wertebildung heißt nicht lehrhafte Vermittlung, denn Werte lassen sich nicht beibringen oder lehren. Welche Werte Menschen wichtig sind, kann niemand anderes bestimmen als sie selbst. Werte bilden sich immer aus eigenen Erfahrungen. Ich werde zum Beispiel erst pünktlich sein, wenn ich es selbst als wichtig erfahren habe und nicht, weil mir meine Lehrer oder Lehrerinnen nun zum zehnten Mal gesagt hat, es sei wichtig. Bei der Frage nach der Werteentwicklung werden viele Mitarbeitende und Führungskräfte aufgrund ihrer Erfahrungen vor allem an instruktionale Maßnahmen denken. Die wichtigsten aktuellen Instrumente sind die Thematisierung, zum Beispiel in Seminaren, mittels Verhaltenskodizes („Code of Conduct“) und Leitbilder. Diese normativen Formulierungen und deren Diskussion können jedoch allein keinen Wertewandel bewirken, weil bloß vermittelte, nicht verinnerlichte Werte kaum Einfluss auf das eigene Entscheiden und Handeln haben.

Die gezielte Werteentwicklung kann nur über widersprüchliche, emotional anrührende Situationen erfolgen. Das können Praxisprojekte und „Job Enrichment“ am Arbeitsplatz, „Job Rotation“, realitäts-gleiche Trainingsaufgaben oder alltägliche, aber auch massive Konflikte sein. Deshalb ist es so wichtig, dem Handeln in der Praxis den höchsten Stellenwert bei

der Entwicklung von Werten der Mitarbeitenden, der Teams und der gesamten Organisation zuzuschreiben. Wo keine emotionale Berührung ist, entwickeln sich keine Werte. Es braucht dafür eine emotionale Labilisierung – das Erleben und Bewältigen von Zweifeln, Widersprüchlichkeit oder Dissonanzen, die aufgelöst werden. Die Verinnerlichung (Interiorisation) von Werten ist der Schlüsselprozess jeder Werteaneignung.

Die Erkenntnis, dass Werte Kerne von Kompetenzen sind, hat zur Folge, dass die Entwicklung von Werten und Kompetenzen nicht getrennt voneinander gestaltet werden kann. Deshalb ist die Entwicklung von Werten und Normen stets an die Entwicklung von Kompetenzen gekoppelt. Es geht dabei immer um die Entwicklung von Fähigkeiten, in entscheidungsoffenen Situationen auf Basis gemeinsamer Werte zu handeln, also um Kompetenzen.

Werte der Mitarbeitenden können nicht gelehrt werden, sie können aber selbstorganisiert bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis aufgebaut werden. Deshalb wachsen Arbeiten und Lernen wieder zusammen.

Daraus ergeben sich diese grundlegenden Stufen der gezielten Werteentwicklung:

- Die Praxisstufe ist die Basis jeder Werteentwicklung. Dabei geht es um ein Handlungslernen im Arbeitsprozess, in Praxisprojekten oder auch im sozialen Umfeld, etwa bei der Lösung von Konfliktsituationen. Die Lernwelt sollte sich deshalb zu einem Spiegelbild der agilen Arbeitswelt entwickeln, im besten Fall diese Entwicklungen sogar vorwegnehmen. Die Arbeitsmethoden bestimmen damit die Gestaltung der Lernprozesse. Autofahren haben Sie nicht im Fahrschulunterricht gelernt. Erst als Sie sich selbst ans Steuer setzen durften und mit Ihrem Fahrlehrer als Coach losgefahren sind, haben Sie die notwendigen Erfahrungen im Straßenverkehr gesammelt, die Ihnen nach und nach die Sicherheit gegeben haben, das Fahrzeug mit der erforderlichen Achtsamkeit durch den Verkehr zu lenken.
- Die begleitende Coachingstufe ergänzt die Praxisstufe. Coaching verstehen wir im Rahmen der Werteentwicklung als

Lernbegleitung, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, komplexe Herausforderungen selbstorganisiert zu bewältigen und optimale Ergebnisse zu erreichen.

- Die ergänzende Trainingsstufe ermöglicht es Mitarbeitenden, in realitätsgleichen, zumindest realitätsnahen oder -ähnlichen Herausforderungen selbstorganisiert Werte aufzubauen. „Klassische“ Trainings, zum Beispiel mit Fallstudien, Planspielen oder Rollenspielen, sind für Wertetrainings dagegen wenig geeignet, weil sie keine wirkliche emotionale Labilisierung ermöglichen.
- Die unterstützende Weiterbildung kann Anstöße für die selbstorganisierte Wertentwicklung geben oder die notwendigen Voraussetzungen, wie Fertigkeiten und Wissensaufbau, schaffen.

Die meisten Mitarbeitenden haben eine fremdgesteuerte Lehrkultur verinnerlicht. Deshalb empfehlen wir, den Wandel zum selbstorganisierten, kollaborativen Lernen im Rahmen eines Social-Blended-Learning-Arrangements zielgruppengerecht zu gestalten. Damit wird es möglich, die Mitarbeitenden passgenau und schrittweise aus ihrer bisherigen, meist fremdgesteuerten Lernwelt professionell begleitet zum selbstorganisierten Lernen zu führen.

Social-Blended-Learning-Arrangements verknüpfen Workshops mit selbstorgani-

sierten Werte- und Kompetenzentwicklungsphasen in Praxisaufgaben oder Praxisprojekten.

Dieses Entwicklungsarrangement weist gegenüber den rein qualifikationsorientierten Blended-Learning-Arrangements, die durch eine pädagogisch sinnvolle Kombination aus Workshops und Selbstlernphasen mit digitalen Medien geprägt sind, folgende zusätzliche Merkmale auf: **Praxisstufe:** Den roten Faden der selbstorganisierten, personalisierten Entwicklungsprozesse bilden ein Praxisprojekt oder herausfordernde Aufgaben im Arbeitsprozess. Die Priorisierung erfolgt in Abstimmung mit der Führungskraft auf Basis der individuellen Werte- und Kompetenzziele. Die Mitarbeitenden entwickeln selbstorganisiert ihre Werte und Kompetenzen. Dabei nutzen sie aktiv die Tools und Inhalte des digitalen Ermöglichungsraums („Learning Experience Platform“), der ihnen zur Verfügung steht, sowie ihr Netzwerk.

Coachingstufe: Diese personalisierten Entwicklungsprozesse werden durch professionelle Prozessbegleitende unterstützt.

Trainingsstufe: Nach Möglichkeit werden Werte- und Kompetenztrainings in realen Entwicklungsszenarien integriert.

Weiterbildungsstufen: Unterstützende Lernmaßnahmen wie Workshops zu agilen Methoden runden das Konzept ab.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass solche Lernprozesse mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit initiiert werden können, wenn im „Kickoff“ die Grundlagen für eine hohe Verbindlichkeit der selbstorganisierten Lernphasen, aber auch für eine Flankierung der personalisierten Lernprozesse durch Lernpartner und Lernpartnerinnen und Prozessbegleitende gelegt werden. Der Entwicklungserfolg wird anhand der Leistungsergebnisse gemessen.

Eine neue Entwicklungskultur ist im Entstehen. Sind die Mitarbeitenden gewohnt, den Ermöglichungsraum und ihr Netzwerk erfolgreich für ihre eigenen Lernprozesse zu nutzen, werden sie nach und nach dazu übergehen, diese auch außerhalb geplanter Maßnahmen – wenn akute Herausforderungen zu bewältigen sind – zu nutzen. Arbeiten und Lernen wachsen damit zusammen. „Social Workplace Learning“ findet also laufend selbstorganisiert im Prozess der Arbeit und im Netz statt, wenn herausfordernde Problemstellungen zu bearbeiten sind.

Wie kann die Werteentwicklung implementiert werden?

Werte- und Kulturmanagement zielt auf die gesamte Organisation. Deshalb hat es sich bewährt, diesen Veränderungsprozess auf der Organisationsebene, gesteuert durch ein Werte- und Kompetenzmanagementteam, zu beginnen, um auf Basis der Erfassung der Ist- und der Wunschwerte für die Organisation Sollwerte als gemeinsamen Rahmen für die selbstorganisierte Werteentwicklung auf allen Ebenen zu schaffen. Darin können die einzelnen Teams ihre jeweiligen Ist- und Sollwerte ermitteln und in Abstimmung mit ihrer Führungskraft ihre Werteziele ableiten. Die einzelnen Mitarbeitenden erfassen ebenfalls ihre Istwerte und leiten daraus ihre individuellen Werteziele ab. Dies ermöglicht die selbstorganisierte Planung und Umsetzung gezielter Werteentwicklungsmaßnahmen. Die Personalentwicklung kann Werte und Kulturen nicht verordnen. Sie kann aber viel für die selbstorganisierte Werte- und Kulturentwicklung tun, sie ermöglichen, fördern, antreiben und verstetigen.

John Erpenbeck, Werner Sauter ●

Literaturtipps

Quellen. Eine ausführliche Darstellung der Geschichte der Werteforschung findet sich in „Wertungen, Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung“ (2018, Springer) von John Erpenbeck unter Mitarbeit von Werner Sauter. Die im Artikel erwähnte Selbstorganisationstheorie von Herrmann Haken ist nachzulesen im Aufsatz „Synergetik und Sozialwissenschaften“ (1996), in: Ethik und Sozialwissenschaften Streitforum für Erziehungskultur 7(4). Ausführlich ist das Konzept des Wertetrainings von den Autoren dargestellt in ihrem aktuellen Buch „Wertetraining. Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte Werteentwicklung“ (2022, Schäffer-Poeschel). Ergänzend dazu ist der Titel „Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement“ 2021 im Haufe Verlag erschienen.

„Wertetraining erfordert einen Paradigmenwechsel“

INTERVIEW. Professor John Erpenbeck gilt als Koryphäe für Kompetenzmanagement. Er hat zahlreiche Bücher dazu publiziert. Seine aktuellen Publikationen zusammen mit Professor Werner Sauter tragen alle das Thema „Werte“ im Titel. Im Interview erläutern beide, wie es zu diesem Wandel kam, warum Unternehmen dem Wertemanagement mehr Aufmerksamkeit schenken sollen und wo Grenzen im Wertetraining liegen können.

Herr Erpenbeck, Ihre Bücher hießen immer Kompetenzmanagement, Kompetenztraining, Kompetenzentwicklung. Jetzt heißen sie, Werteerfassung, Wertetraining, Wertemanagement. Wie kam es dazu? Ersetzt das eine das andere?

John Erpenbeck: Das ist eigentlich eine stringente Entwicklungslinie. Einer der ersten Publikationen, die ich gemacht habe, hieß „Motivation, ihre Psychologie und Philosophie“. Und die Hälfte dieses Buches geht über Werte, weil die Motivationen natürlich ganz eng mit Werten zusammenhängen. Und als ich in den 1990er Jahren in die Kompetenzthematik eingestiegen bin, war mir und meinen Mitautoren klar, dass Kompetenzen ohne Werte nicht existieren. Wenn man Kompetenzentwicklung macht, entwickeln sich immer auch Werte mit. Es ist zwar kein Eins-zu-eins-Verhältnis: Man kann nicht sagen, dass man die Kompetenzen entwickelt und damit gleichzeitig immer auch bestimmte Werte. Und auch umgekehrt können wir Werte entwickeln, aber nicht garantieren, dass sich dabei entsprechende Kompetenzen entwickeln. Aber beides gehört zusammen und wirkt auch in der Praxis wirklich zusammen.

Ist das Wertemanagement schon in der Praxis der Unternehmen angekommen?

Erpenbeck: Über Werte reden fast alle Unternehmen – im Sinne von Leitlinien. Womit die Unternehmen tatsächlich noch Schwierigkeiten haben: Dass diese Werte auch in die tatsächliche Weiterbildung, und zwar im Sinne eines Wertetrainings und nicht im Sinne einer Belehrung über Werte, wirklich einfließen.

Werner Sauter: Wir haben unser Konzept des Wertemanagements schon mit einigen Unternehmen realisiert und gehen davon aus, dass es einen wachsenden Bedarf dafür gibt, neben dem Kompetenzmanagement auch Wertemanagement in die Organisationen zu bringen. Da Werte Ordner selbstorganisierten Handelns sind und damit den Menschen Motivation und Orientierung geben, können sie nicht getrennt voneinander entwickelt werden. Damit geht ein Paradigmenwechsel in der betrieblichen Bildung einher.

Inwiefern ein Paradigmenwechsel?

Sauter: Wir müssen wegkommen von formellen Lernformaten, hin zu Werte- und Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit oder in Praxisprojekten, idealerweise begleitet durch ein Coaching oder eine professionelle Lernbegleitung. Werte und Kompetenzen kann man nicht in Seminaren vermitteln. Man kann sie nur selbstorganisiert durch das Bewältigen von realen Herausforderungen aufbauen. Wir wissen, dass man von dem, was man in Seminaren hört, nur sieben bis acht Prozent in der Praxis anwendet. In solchen formellen Bildungsangeboten – übrigens auch in Fallstudien, die Business Schools für Führungskräfte machen – lasse sich keine Werte und Kompetenzen entwickeln, weil sie dort niemals diese emotionale Herausforderung schaffen können, die notwendig ist, um überhaupt Werte- und Kompetenzentwicklung zu ermöglichen.

Wir streichen also Seminare aus der betrieblichen Weiterbildung?

Sauter: Nein, Seminare können durchaus weiter sinnvoll sein – als unterstützende, ergänzende Maßnahmen. Wissen und Qualifikation sind nicht mehr das Ziel der Bildung, sondern sie sind die notwendige Voraussetzung, die das Unternehmen bei Bedarf „on demand“ zur Verfügung stellen muss. Deswegen bedeutet für uns Werte- und Kompetenzentwicklung immer auch „Micro Learning“. Das heißt also Wissens- und Qualifikationsmodule so zur Verfügung zu stellen, dass die Mitarbeitenden dann, wenn sie Bedarf haben, darauf zurückgreifen können und das Gelernte sofort anwenden können.

Ist es nicht übergreifend, wenn ein Unternehmen die Werte der einzelnen Mitarbeitenden erfassen und beeinflussen möchte? Gibt es da nicht Grenzen im Wertemanagement?

Erpenbeck: Es gibt natürlich Grenzen. Das ist aber ein uraltes Problem der Diskrepanz zwischen Beeinflussung und Manipulation. Wir wollen zum Beispiel in der Gesellschaft beeinflussen, dass Demokratie und Freiheit zu Werten von möglichst vielen Menschen werden. Das ist Einflussnahme, keine Manipulation. Aber dazwischen gibt es keine scharfe Trennlinie. Und das ist bei den Unternehmen genau dasselbe. Unternehmen möchten natürlich die Mitarbeitenden beeinflussen, zum Beispiel möglichst nachhaltig zu denken. Das ist eine Beeinflussung, die das Unternehmen mithilfe von Wertetraining weitergeben kann. Es kann aber auch sein, dass ein Chef die Unterbenen wirklich manipuliert. Dabei funktioniert beides über emotionale Mecha-



Foto: Valcom Institut

John Erpenbeck. Er lehrt Kompetenzmanagement an der Steinbeis Uni Berlin und ist wissenschaftlicher Berater des Valcom Instituts.

nismen und nicht über reines Lernen, bei dem ich Emotionen ausschalte.

Sauter: Unter diesem Aspekt ist gerade auch der Prozess, wie man Wertemanagement einführt, sehr wichtig. Wir beginnen den Prozess damit, dass wir erstmal auf der Organisationsebene die Ist- und Wunschwerte der Mitarbeitenden erfassen. Das heißt, wir halten es für extrem wichtig, dass man nicht mit einer externen Unternehmensberatung irgendwelche schön formulierten Sätze aus den Textbausteinen dieser Organisationen verwendet, sondern dass wir diese Sollwerte in dem Prozess mit den Mitarbeitenden entwickeln. Wenn dann auf oberer Ebene das erste Mal diese Sollwerte entwickelt wurden, dann sollten diese zunächst in einem organisationsweiten Kommunikationsprozess zur Diskussion gestellt werden. Mitarbeitende sollen Zeit haben, sich damit zu beschäftigen und Anregungen einzubringen. Erst danach kann man die angepassten Sollwerte für die Organisation offiziell verabschieden. Dann hat man eine ganz andere Legitimation. Das sind keine von oben herab verordneten Werte, sondern es sind gewachsene Werte, die der tatsächlichen Organisationskultur entsprechen. So haben wir die Chance, eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erlangen.

Manipulative Führungskräfte gibt es aber in den Unternehmen. Hätten diese keine Chance mehr an die Macht zu kommen, wenn man im Unternehmen einen Werteprozess durchlaufen hat?

Sauter: Wir dürfen uns nicht anmaßen zu glauben, dass wir tatsächlich jetzt mit

unserem Konzept direkte Veränderungen bewirken können. Was wir aber tun können, ist, dass wir Transparenz schaffen. Ich will das an einem Beispiel verdeutlichen: In einem kleinen Maschinenbauunternehmen haben wir die Werte der gesamten Organisation erfasst und dabei hat sich herausgestellt, dass insbesondere bei den Werten „Verantwortung und Respekt“ eine sehr große Abweichung zwischen Ist und Wunsch bestand. In einem Workshop mit repräsentativen Vertretern – Führungskräfte wie Produktionsmitarbeitende – kristallisierte sich nach zehn Minuten in der Analyse heraus, dass letztlich hinter dieser großen Diskrepanz eine einzelne Führungskraft stand, die extrem dominant war. Das mündete in einer intensiven Diskussion über die Werte und ergab auch entsprechende Maßnahmen. Und genau das ist die Stärke dieses Konzepts: Man kann solche versteckten Probleme transparent machen, um sie im Prozess zu lösen.

Bisher sind in der Personaldiagnostik oft Tests im Einsatz, mit denen man Persönlichkeitsmerkmale erfasst. Diese spielen in ihrem Konzept keine Rolle mehr ...

Erpenbeck: Mit einem Persönlichkeitstest wie dem Big-Five-Test stellt man fest, dass jemand bestimmte Persönlichkeitseigenschaften hat oder nicht. Diese Persönlichkeitseigenschaften sind sehr stabil und lassen sich kaum entwickeln. Wenn ein Unternehmen nun bei bestimmten Persönlichkeitseigenschaften prinzipielle Bedenken hat, kann man das natürlich über einen Test ermitteln. Aber es gibt keinen wirklichen Einfluss von Persön-



Foto: Valcom Institut

Werner Sauter. Er ist wissenschaftlicher Leiter des Valcom Instituts und begleitet Unternehmen im Werte- und Kompetenzmanagement.

lichkeitseigenschaften auf die Kompetenzen. Der Erfinder des Bochumer Inventars, Rüdiger Hossiep, hat das sehr schön formuliert: Man kann bestimmte Persönlichkeitseigenschaften zwar messen. Aber man kann nicht über Persönlichkeitstests darauf schließen, wie jemand arbeiten wird. Umgekehrt helfen Persönlichkeitstests dabei, wenn man sich bestimmte Handlungsweisen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht erklären kann. Denn die Ursachen können in der Persönlichkeit liegen.

Wir sollten uns also auf die Kompetenz- und Werteerfassung fokussieren statt auf die des Testens von Persönlichkeitsmerkmalen. Und welche Methoden empfehlen Sie zur Kompetenzerfassung?

Sauter: Die mit Abstand beste Methode ist immer die Erfassung aufgrund von gemeinsamen Erfahrungen in der Praxis. Deswegen empfehlen wir, die Selbsteinschätzung durch Fremdeinschätzungen von Kollegen und Kolleginnen zu ergänzen. Wenn man diese gemeinsamen Erfahrungen nicht hat, dann bleibt eigentlich nur übrig, praxisnahe Situationen zu schaffen – zum Beispiel mit Assessment-Center-Übungen. Was wir häufig nutzen, sind die Vereinbarung von konkreten Praxisprojekten, zum Beispiel bei Führungsnachwuchskräften, die fit für künftige Führungsaufgaben sein sollen, die aber heute noch keine Führungsaufgaben haben. Sie sollte man dazu ermuntern, ein herausforderndes Praxisprojekt zu definieren, das sie über einen längeren Zeitraum bewältigen müssen.

Kristina Enderle da Silva ●

Immer wichtiger: sich in andere hineinversetzen können

VERHALTENSÖKONOMIE. Wer das künftige Verhalten anderer Personen halbwegs zutreffend einschätzen kann, erhöht seine Erfolgsquote. Doch die Fähigkeit des sogenannten „Perspective Taking“ ist gerade auf der Führungsebene oft schlecht ausgebildet. Man projiziert gerne die eigenen Einstellungen auf andere und glaubt, dass die anderen sind wie man selbst. Hier können Ansätze der Verhaltensökonomie helfen.

„In einer Unsicherheitsgesellschaft ist Perspective Taking zentral, weil sich aus der Vergangenheit keine Prognose mehr auf das künftige Verhalten erschließen lässt“, erklärt Gerhard Fehr, CEO des Beratungsunternehmens Fehr Advice & Partners in Zürich. „Damit wird Erfahrung weniger wert.“ Perspective Taking bedeute, vor allen Entscheidungen fit zu sein, das Verhalten anderer systematisch einschätzen zu können. „Wenn man das tut, verringert man die Fehlerquote seiner Entscheidungen massiv“, so der angewandte Verhaltensökonom.

Doch vor allem Manager schnitten dabei schlecht ab. „Sie projizieren oftmals ihre eigenen Einstellungen auf andere und sagen ihnen dann, wie sie glauben, dass sie sind“, so Fehr. Das habe vielfältige negative Auswirkungen unter anderem auf

das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeitenden. „Meine Erfahrung ist, je höher jemand in der Hierarchie steht, desto schlechter kann er Perspective Taking, auch wenn er oft das Gegenteil glaubt“, so der Berater.

Vermuten, was die anderen denken könnten

Um Perspective Taking besser anzuwenden, soll die Verhaltensökonomie helfen. Die relativ neue Disziplin der Wirtschaftswissenschaften nutzt empirische Methoden, um die Motive menschlichen Verhaltens zu ergründen und die daraus folgenden Entscheidungen besser verstehen zu können. Sie arbeitet vor allem auch mit Experimenten, in denen Menschen Entscheidungen treffen, die dann

reale Folgen haben. Bekannt sind Experimente, bei denen die Versuchspersonen je nach ihrem Verhalten unterschiedliche Belohnungen bekommen. Indem man die Belohnungen systematisch variiert, lässt sich erkennen, wovon menschliches Verhalten im Alltag wirklich abhängt.

Welche aktuellen Projekte es in der Forschung zu Perspective Taking gibt und wie man den Ansatz in der Praxis umsetzt, erfuhren die Teilnehmenden bei der Academy of Behavioral Economics 2022, einer gemeinsamen Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Instituts und des Beratungsunternehmens Fehr Advice & Partners.

Anhand eines Live-Experiments erklärte Matthias Sutter, Direktor am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, den strategischen IQ. „Es



Podiumsdiskussion. Das Denken in Beziehungen gefordert (von rechts): Robert Wagner, Karl Heinz Strauss, Matthias Sutter und Raffaella Sadun.



Rüschlikon. Die Academy of Behavioral Economics traf sich südlich von Zürich am linken Ufer des Zürichsees.

geht nicht darum, was ich glaube, sondern darum, was ich glaube, was die anderen glauben“, so der Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an den Universitäten Köln und Innsbruck.

Raffaella Sadun, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School, analysierte, welche Fähigkeiten bei Führungskräften gesucht sind. Dazu wertete sie Jobbeschreibungen von knapp 5.000 CEOs und Leader-Positionen aus den Jahren 2000 bis 2017 weltweit aus, die ihr eine internationale Personalberatung zur Verfügung gestellt hatte. Durch die Aggregation der Daten ließ sich erkennen, dass sich die Art der von den Unternehmen gesuchten Fähigkeiten dramatisch verändert habe. Administrative Skills seien um 40 Prozent gesunken. Dagegen sei die Nachfrage nach Social Skills förmlich explodiert und zwar vor allem bei größeren Unternehmen mit einem Fokus auf Technologie.

Gefragt sei neben den sozialen Kompetenzen auch die Fähigkeit, komplexe Informationen zu verstehen. „Beide Fähigkeiten haben viel mit Perspective Taking zu tun, nämlich der Bewusstheit für andere und der Fähigkeit, mit verschiedenen Gruppen arbeiten zu können“, erklärte die Harvard-Ökonomin. Doch bisher gebe es keine guten Messmethoden dafür. Das gelte sowohl für die klassischen Interviews als auch für Persönlichkeitstests. Sadun plädiert daher dafür, sich bei der Auswahl stärker auf reale Verhaltensda-

ten zu fokussieren und zu beobachten, wie ein Manager sein Team und dessen Leistung beeinflusst. „Es geht nicht um die Produktivität des Managers, sondern darum, wie er die Produktivität der Mitarbeitenden beeinflusst“, so die Professorin.

Gute Teamplayer spielten keine Solistenrolle, sondern seien so etwas wie ein Broker. Deshalb sei es auch schwierig, sie in traditionellen Assessment Centern zu erkennen. Das funktioniere bisher nur bei bestimmten Unternehmen, bei denen es die entsprechenden Messwerte gibt. Als Beispiel nennt sie ein Callcenter, in dem es eine Leistungsmessung auf individuellem Niveau gibt. Dort gebe es Studien, in denen untersucht wurde, wie sich die Produktivität des einzelnen Mitarbeitenden ändert, wenn er einen anderen Manager bekommt.

Harvard verucht, die soziale Sensitivität zu messen

Sadun berichtete auch von einem neuen Ansatz von David J. Deming. Der Ökonom und Professor of Education and Economics an der Harvard Graduate School of Education hat die soziale Intelligenz mit dem Reading the Mind in the Eyes Test (RMET) gemessen, einem Messverfahren zur Erkennung von Emotionen und sozialer Sensitivität. Der Test wurde eigentlich dafür entwickelt, um Defizite bei Menschen mit Asperger Syndrom

und Autismus zu diagnostizieren. Inzwischen hätten Psychologen aber erkannt, dass der RMET sich auch für Vorhersagen in verschiedenen anderen Bereichen bei normalen Menschen nützen lässt. In Experimenten fand Deming heraus, dass gute Teamplayer, die ihr Team zu besseren Leistungen bringen, bei der Messung der sozialen Intelligenz besser abschneiden.

Der RMET war auch eines der zahlreichen Instrumente, die Sule Alan, Professorin für Wirtschaftswissenschaften am Europäischen Hochschulinstitut in Florenz und an der Bilkent Universität in Ankara, und Gozde Corekcioglu Ishakoglu, Assistenzprofessorin für Wirtschaftswissenschaften an der Kadir Has Universität in Istanbul, gemeinsam mit Matthias Sutter in ihrem Forschungsprojekt zum toxischen Verhalten in Unternehmen eingesetzt haben (Improving Workplace Climate in Large Corporations - A Clustered Randomized Intervention).

Mit einem aufwändigen experimentellen Design führten die Forscher ein Trainingsprogramm zur Förderung des prosozialen Verhaltens durch, das sich vor allem auf das Verhalten von Führungskräften und die Interaktion zwischen Führungskraft und Untergebenen fokussierte. An dem Programm nahmen über 3.000 Mitarbeitende von 20 großen Unternehmen in der Türkei teil. Um pro- und antisoziales Verhalten zu messen, setzten die Forscher auch auf den spieltheoretischen Ansatz. →



Plenum. Viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen berichteten von Experimenten, die das menschliche Verhalten entschlüsseln können.



Raffaella Sadun. Die Professorin sieht steigende Bedeutung der sozialen Kompetenzen.

→ Die Teilnehmenden bekamen Geld, mit dem sie den Erfolg ihrer Konkurrenten zerstören konnten. Je mehr Geld sie dafür investierten, desto größer war der toxische Wettbewerb. Das Programm bestand aus einer Serie von interaktiven Workshops und einem Entwicklungsteil, unter anderem mit Rollenspielen und Rollentausch. Dabei tauschten zufällig zugeordnete Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Rollen und gaben sich Feedback. Zudem brachte das Projekte Verbesserungen in der Kommunikation.

Perspektive von Kunden und Mitarbeitenden entscheidet

Die Ergebnisse zeigen, dass innovative Interventionen zur Verbesserung des Beziehungsklimas in toxischen Arbeitsumgebungen dazu beitragen können, das Engagement der Mitarbeitenden zu erhöhen und die Fluktuation zu verringern und so letztlich die Beziehungskultur zu verändern. Für Felix Oberholzer-Gee, Professor für Betriebswirtschaft an der Harvard Business School und Autor von „Better, Simpler Strategy“, gibt es nur zwei Perspektiven, die ein Unternehmen berücksichtigen sollte: die Bereitschaft zum Zahlen beim Kunden (willingness to pay) und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, für ein Unternehmen zu arbeiten (willingness to sell).

Der Wirtschaftswissenschaftler untersuchte, warum es so große Unterschiede beim finanziellen Erfolg zwischen Unternehmen in derselben Branche und oftmals auch in derselben Region gibt. Er berichtet von einer IT-Beratung, deren Geschäfte zwar gut liefen, die aber nicht genug Berater fanden und so ihre Einnahmen vor allem dafür ausgaben, neue Mitarbeitende zu finden. Dabei half der Fokus auf die Perspektiven von IT-Beratern und Kunden. So lehnen Berater die häufigen Reisetätigkeiten ab und viele Kunden bevorzugen es, wenn der Berater im eigenen Haus arbeitet. „Wenn man diese beiden Aspekte kombiniert, wird das Geschäft profitabel“, so der Professor. Seine Tipps: Schauen Sie nicht aus der Perspektive des Unternehmens auf Ihr Geschäft, sondern aus der Perspektive derjenigen, die dafür arbeiten und derjenigen, die für Ihre Produkte zahlen.

„Viele meiner Studierenden wollen ein Unternehmen gründen“, so der Professor. „Sie beginnen mit dem Geschäftsmodell und überlegen, wie sie Geld verdienen können. Aber das ist die letzte Frage, die sie stellen sollten.“ Am Anfang sollte immer die Frage stehen, wie sie Werte für ihre Kunden und Mitarbeitenden schaffen.

Er verstehe daher nicht, warum viele behaupten, die Entwicklung einer Strategie sei schwierig und komplex, kritisierte Oberholzer-Gee. „Dafür reichen fünf Minuten, dann wissen Sie alles.“ Letztlich gehe es nur um die Wertschöpfung. Damit der Kunde zahlt, müsse die Qualität des Produkts stimmen und damit die Mitarbeitenden zufrieden sind, müsse die Qualität des Jobs stimmen. Wie das funktionieren kann, zeigt ein Experiment beim Einzelhändler The Gap. Dort arbeiten die Verkäufer in Schichten und wissen oft erst kurz vorher, wann sie eingesetzt werden - was zu hohem Stress führt. Um den Job attraktiver zu machen, führte Gap eine App ein, mit der die Mitarbeitenden ihre Schichten tauschen können. Das brachte nicht nur eine enorme Erleichterung, auch der Verkaufserfolg stieg um 15 Prozent, weil die Mitarbeitenden dann im Einsatz waren, wann sie wollten und nicht, wann sie mussten. „Das zeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt, Jobs zu verbessern“, so der Professor.

Das hat sich auch die Schweizer Bank Credit Suisse zum Ziel gesetzt. Sie nutzte die Coronapandemie, um ihre Mitarbeitenden zu befragen, wie sie künftig arbeiten wollen. Über sechs Monate hinweg lieferten knapp 4000 Bankmitarbeitende rund drei Millionen Antworten, die letztlich zu dem neuen Arbeitsmodell „The way we work“ führten. „Neue Arbeitsmodelle müssen auf Fakten basieren“, sagte Marina Weilenmann, Director und Head of Change Portfolio Management der Credit Suisse. Daher überprüfte die Bank in ihren Befragungen zahlreiche Überzeugungen und Vorurteile zum Thema Homeoffice.

„Die meisten davon haben sich nicht bewahrt“, resümiert die Bankmanagerin. So habe sich der Glaube, dass im Homeoffice weniger produktiv gearbeitet werde, als falsch herausgestellt. Laut Auskunft der Mitarbeitenden ist die Produkti-

vität und Leistungsfähigkeit sogar gestiegen. Ebenso habe sich die Befürchtung, dass Remote Work ein hohes Compliance Risiko darstelle (was gerade für eine Bank ein wichtiger Punkt ist), nicht bestätigt. „Wer im Büro keine Regeln umgeht, tut es auch zu Hause nicht“, so Weilenmann. Auch dass sich die Mitarbeitenden im Homeoffice isoliert und einsam fühlten, war nicht der Fall. „Hier waren wir überrascht, dass das Wohlbefinden sogar gestiegen ist“, so Weilenmann.

Identifikation mit Arbeitgeber wurde durch Corona gestärkt

„Die meisten waren zufrieden und meldeten, dass die virtuelle Interaktion mit Kollegen sogar häufiger stattfand und es vielfältigere Kontakte gab.“ Sogar die Bedenken, dass Mitarbeitende im Homeoffice weniger loyal sind, wurden widerlegt. Herauskam das Gegenteil. „Die Möglichkeit, wählen zu können und das implizit ausgesprochene Vertrauen haben die Identifikation mit dem Arbeitgeber offenbar gestärkt“, so die Direktorin. Ihr Fazit: Die Bank kann ihren Mitarbeitenden vertrauen. Allerdings brauche es Kontrollfunktionen. Das neue Arbeitsmodell basiert daher auf zwei Grundpfeilern: Die Mitarbeitenden entscheiden selbst, wie sie am besten arbeiten können und es gibt eine Kontrollfunktion durch das Team, das ihren Wünschen zustimmen muss.

Dank der Fakten aus den Befragungen konnte man auch die Führungskräfte überzeugen und das Modell für 50.000 Mitarbeitende umsetzen. Da es jedoch erst vor kurzem die offizielle Rückkehr ins Büro gab, sei man noch in der Testphase. In einem weiteren Schritt erforscht die Bank, wie das Büro der Zukunft aussehen sollte.

Auch künftig werde es weitere Experimente und ein systematisches Perspective Taking geben. Der schwierigste Punkt bei der Einführung des neuen Arbeitsmodells sei es gewesen, das Management zu überzeugen. Weilenmann: „Wir mussten unheimlich viel Arbeit mit Workshops auf allen Hierarchieebenen investieren, um unsere Vorgesetzten von ihren Glaubenssätzen zu befreien.“

Bärbel Schwertfeger ●

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint
im Mai



NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

Agile Spiele machen den Wandel greifbar

SEMINARDESIGN. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass sich die Prinzipien der Agilität sehr gut in einem Workshop und mit Abstrichen auch im Homeoffice über Spiele lernen lassen und dass diese Spiele auch noch Spaß machen. Kreativität und Neugierde werden freigesetzt, wenn „alte Regeln“ unter Anleitung einer Trainerin oder eines Trainers spielerisch verändert werden.



Wer agil werden will, muss mehr tun, als nur Prozesse anzupassen. Um sich dem Wandel in der Arbeitswelt zu nähern, gibt es agile Spiele, die aber immer nur einen zentralen Aspekt des agilen Arbeitens hervorheben, sodass die Teilnehmenden nicht überfordert werden. Im Folgenden geht es um ein agiles Spiel, das Agilität auf der Ebene des Prozesses erlebbar macht.

Beispiel „Ball Point Game“

Das „Ball Point Game“ ermöglicht es Teams, einen agilen Produktionsprozess in mehreren Iterationen, also Durchgängen, zu simulieren. Es wurde von Boris Gloger erfunden, fand rasche Verbreitung in der agilen Community und wird oft eingesetzt, um Teams einen ersten Kontakt mit agilen Prozessen und ihren Wirkungsweisen zu ermöglichen. André Häusling, Geschäftsführer HR Pioneers in Köln, arbeitet mit folgender (hier stark gekürzter) Anleitung: Das „Ball Point Game“ lässt sich am besten mit Gruppen ab sechs Personen spielen. Je mehr Mitspieler, desto besser. Bei sehr kleinen Gruppen bieten sich weniger Möglichkeiten zur Prozessoptimierung, da weniger „Prozessstationen“ vorhanden sind. Man benötigt einen ausreichend großen Raum, in dem sich die gesamte Gruppe bequem bewegen kann. Zusätzlich erfordert das Spiel mindestens 100 Bälle gleicher Art (zum Beispiel Tennisbälle). Weitere notwendige Materialien sind eine Stoppuhr und ein Flipchart, um die Ergebnisse zu dokumentieren.

Neben dem Spielleiter gibt es noch das Team (alle Teilnehmenden). Das Team hat die Aufgabe, so viele Bälle wie möglich in einer bestimmten Zeit von A nach B zu schleusen. Dafür gibt es einige wenige Regeln, die es einzuhalten gilt. Ansonsten kann sich das Team selbstständig organisieren und den idealen Weg für das beste Ergebnis finden. Die Regeln sind:

- Der Ball muss durch das ganze Team hindurch transportiert werden, das heißt, jedes Teammitglied muss jeden Ball mindestens einmal berühren.
- Bei der Übergabe muss der Ball kurz in der Luft sein.
- Darüber hinaus darf der Ball nicht an den direkten Nachbarn zur Linken oder Rechten weitergegeben werden.



Buchtipps I. Julia Dellnitz (et al.): Daily Play – agile Spiele für Coaches und Scrum Master, Verlag Rheinwerk, Bonn 2021, 320 Seiten, 19,90 Euro

Insgesamt gibt es mehrere Iterationen, in denen das Spiel gespielt wird, in der Regel fünf. Eine Iteration dauert jeweils zwei Minuten. Vorher erhält das Team jeweils zwei Minuten für ein „Planning“, um sich über das bestmögliche Vorgehen zu beraten und zu schätzen, wie viele Bälle es schafft. Im Anschluss an den Durchgang gibt es noch einmal eine Minute für eine „Retrospektive“, um über mögliche Verbesserungen im Prozess zu sprechen.

Die Erfahrung ist, dass die Teams zu Beginn Schwierigkeiten haben, mehr als einige wenige Bälle durchzuschleusen. Am Anfang stehen die Teilnehmenden in einem großen Kreis und werfen der jeweils gegenüberstehenden Person nach einem festgelegten Muster einen Ball zu. Der Letzte lässt den Ball in einen Eimer fallen und der Erste startet mit einem neuen Ball. In der zweiten Runde rücken die Teilnehmer eng zueinander und bilden mit ihren Körpern zwei parallele Linien, was die Sache beschleunigt.

Es entwickelt sich ein stabiles System, das aber vom Trainer oder der Trainerin zerstört wird, weil die (wahrheitsgemäß) berichten, dass eine frühere Gruppe über 100 Bälle durchgeschleust hat. Die Regeln sind absichtlich undeutlich formuliert (Was heißt schon „in der Luft sein“?) und es zeigt sich, dass alles noch schneller geht, wenn die Teilnehmenden sich in der Form eines Wasserfalls aufstellen. Auch ist es nicht verboten, dass drei Bälle mit einem im Trainerkoffer befindlichen Klebeband zusammengeklebt werden. So etwas verdreifacht das Ergebnis.

André Häusling, der zusammen mit Esther Römer und Nina Zeppenfeld das



Buchtipps II. Christian Böhmer: Agile Games – das Spielebuch für agile Trainer, Coaches und Scrum Master, Verlag Business Village, Göttingen 2022, 251 Seiten, 19,95 Euro

„Praxisbuch Agilität“ (eine Toolbox mit über 40 agilen Tools und Spielen) veröffentlicht hat, erklärt den Lernfortschritt beim „Ball Point Game“ so: „Dieser Lerneffekt kommt durch den Inspect-and-Adapt-Ansatz zustande, also durch das konsequente Überprüfen des Prozesses und das Adaptieren von Maßnahmen, die sich als gewinnbringend erwiesen haben. Dieses Spiel verdeutlicht also die Logik agiler Prozesse.“

Beispiel „Fang den Product Owner“

Ein weiteres agiles Spiel, das wir dem Buch „Daily Play“ entnehmen, heißt „Fang den Product Owner“. Der Product Owner gehört zu den zentralen Akteuren, ist für die Wertsteigerung des Produkts im Entwicklungsprozess verantwortlich und leitet das agile Team an. Ein Product Owner hat viele Kommunikationsaufgaben: Gespräche mit Stakeholdern führen, Workshops mit Anwendern oder Kunden moderieren, bereichsübergreifende Abstimmungen zum Vorgehen treffen, Frage und Antwort stehen.

Die Teilnehmenden in einem Workshop werden in Dreiergruppen aufgeteilt, die – jede Gruppe für sich – ein Rollenspiel spielen. Einer von ihnen spielt den Product Owner eines fiktiven Unternehmens, der zweite spielt einen Menschen (Stakeholder), der Fragen an den Product Owner hat, und der Dritte ist der schweigende Beobachter des Rollenspiels. Nach jeder Runde wechseln die Rollen im Uhrzeigersinn.

Der Trainer oder die Trainerin druckt für jedes Dreierteam einen Satz Spielkarten aus. Die Karten definieren und beschreiben plastisch die kommunikativen Her- →

→ ausforderungen, die der Product Owner „agil“ bewältigen muss. Ein Beispiel lautet: Der Product Owner ist auf dem Weg in die Kantine. Plötzlich läuft ihm ein Kollege über den Weg und sagt: „Ich habe da mal eine Frage ...“ Der Product Owner muss dann agiles Arbeiten und seine Rolle (er trifft auch Entscheidungen gegen die Interessen anderer) erklären und überzeugend verteidigen. Wenn ein Mitspieler eine Karte zieht, auf der steht: Ein Manager aus der Linie sagt: „In einem agilen Team will ich auch mal

arbeiten. Ihr spielt den ganzen Tag doch nur mit Lego“, dann muss der Product Owner auch mit dieser Provokation wertschätzend umgehen können. Nach jeder Gesprächsrunde legt die Dreiergruppe eine kurze Feedbackrunde ein.

Der Beobachter schildert, was er wahrgenommen hat. Dann sagen Product Owner und Stakeholder nacheinander, wie es ihnen in ihrer Rolle ergangen ist. Was fiel leicht? Was war schwierig? Das Spiel endet, wenn alle mindestens zweimal in jede der drei Rollen geschlüpft sind.

Die Idee des Spiels ist es, die Aufgabenvielfalt eines Product Owners wie ein kommunikatives Abenteuer aufzufassen und in ein Rollenspiel zu übersetzen. Die Entwickler des Spiels hatten Menschen vor Augen, die sich häufig heldenhaft verhalten müssen, um in noch nicht allzu agilen Unternehmen erfolgreich zu sein. Die (angehenden) Product Owner sollten in diesem Spiel erleben, wie anspruchsvoll es ist, den Nutzen der Agilität auch unter Stress verdeutlichen zu können.

Martin Pichler ●

Gelernt wird erst beim Debriefing

Praxis. Der Mehrwert eines agilen Spiels entsteht beim Debriefing, sagt der Berater und Buchautor Christian Böhmer. Für die Nachbesprechung sollte deshalb etwa 50 Prozent der Zeit des gesamten Spiels eingeplant werden.

Debriefing heißt, bewusst zu reflektieren, um zu lernen. Die Debriefing-Phase unterteilt sich laut Christian Böhmer in fünf Abschnitte:

1. Sensing

Die Teilnehmenden bilden einen Stuhlkreis. Das Debriefing schließt sich ohne inhaltliche Unterbrechung an das Spiel an. Der Trainer oder die Trainerin muss die Stimmung der Gruppe gut wahrnehmen, damit später die zur Stimmung der Gruppe passenden Interventionen gemacht werden.

2. Clearing

Die Teilnehmenden sind mit Emotionen aufgeladen und sollten diese aussprechen und mit den anderen teilen, um sie abzuschwächen. Nur dann können die Teilnehmenden das Spiel verstehen und die Lernerfahrungen abspeichern.

3. Sharing

Ziel des Sharings ist es, die gemachten (sachlichen!) Beobachtungen aller Teilnehmenden zu sammeln, um ein gemeinsames Gesamtbild zu erlangen. Wie leitet man das Sharing ein? Dafür eignet sich eine Frage wie: „Begebt euch doch einmal in eine Metaperspektive und versucht zu beschreiben, was während beziehungsweise im Spiel passiert ist.“

4. Reflecting

Ziel der Reflexion ist es, möglichst viele Einsichten aus dem Spiel zu analysieren, um daraus grundsätzliche Erkenntnisse abzuleiten. Der Trainer oder die Trainerin stellt hilfreiche Fragen und teilt eigene Beobachtungen mit. Mögliche Fragen sind: Wie habt ihr euch zu Beginn beziehungsweise gegen Ende des Spiels verhalten? Wie wurden Entscheidungen getroffen? Wie hat sich anschließend der Arbeitsprozess verändert? Wie habt ihr Probleme erkannt, besprochen und gelöst? Wie sind neue Ideen entstanden?

5. Transfer

Der letzte Phase des Debriefings heißt „Transfer der Erkenntnisse“. Oft entstehen nach einem Spiel Kleingruppen, in denen die Teilnehmenden gemeinsam eine konkrete Transferaufgabe bearbeiten. Das könnte zum Beispiel die Entwicklung eines Zukunftsszenarios sein: Die Teilnehmenden denken sich eine wahrscheinliche Situation in der Zukunft aus, in der sie das Gelernte benötigen. Gemeinsam überprüfen sie, wie sich diese Situation im Gedankenspiel durch die Anwendung neuer Verhaltensmuster ändert.



Wählen Sie Ihre

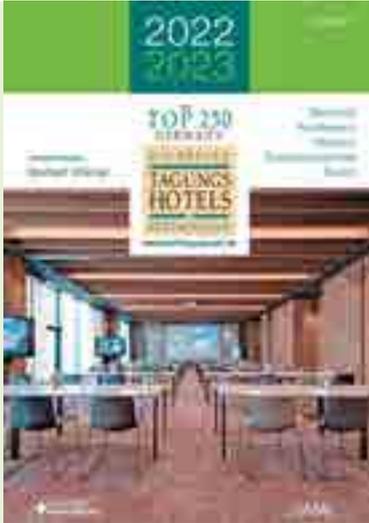
Top-Tagungshotels 2022

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de



Für Ihre nächste Tagung 2022/23:

profitieren Sie von der hohen Qualität und den Sicherheitsstandards der TOP 250-Tagungshotels für Ihre Veranstaltung in den kommenden Monaten



Die Ausgabe 2022/2023 ist soeben erschienen!
Jetzt für 29,90 € bestellen!
Telefon: +49 931 4607860
E-Mail: info@top250tagungshotels.de

Dieses Haus aus der Ausgabe 2022/2023 **empfiehlt sich!**



Der perfekte Ort, um Ihren Ideen freien Lauf zu lassen

Lassen Sie sich verzaubern!
Mehr als ein Hotel. Ein Wohlfühlort



- » 66 Zimmer
- » 4 Tagungsräume & Foyer
- » zahlreiche Rahmenprogrammmöglichkeiten
- » modernste und beste Tagungstechnik
- » Innenhof für Outdoorpräsentationen
- » hervorragende prämierte Küche



Romantik Hotel Alte Posthaltere
Augsburger Straße 2, 86441 Zusmarshausen
Tel. +49 8291 858220
reservierung@posthaltere.com
www.posthaltere.com

ROMANTIK HOTEL
ALTE POSTHALTEREI



Gewinner 2020/2021
Hotel-Gastronomie
„Privat“

Wettbewerb TOP 250 Germany

Die besten Tagungshotels 2022

Diese Häuser dürfen 2022/2023 das Siegel „TOP 250 Germany“ tragen und stehen zur Wahl. Geben Sie als Abonnent Ihre Stimme ab unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb



BADEN-WÜRTTEMBERG		
Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
Ringhotel Gasthof Hasen	71083	Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Hotel Schönbuch	72124	Pliezhausen
DEKRA Congresshotel Wart	72213	Altensteig/Wart
Gutshof-Hotel WALDKNECHTSHOF	72270	Baiersbronn
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525	Münsingen
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen
City Hotel Fortuna	72764	Reutlingen
Parkhotel Heilbronn	74072	Heilbronn
Hotel und Gutsgaststätte Rappenhof	74189	Weinsberg
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Meiser Vital Hotel	74579	Fichtenau-Neustädlein
Landhotel Rössle	74579	Stimpfach-Rechenberg
Landhotel Beck	74635	Kupferzell-Beltersrot
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Hohenwart Forum	75181	Pforzheim
Best Western Queens Hotel Pforzheim-Niefern	75223	Niefern
Hotel Ochsen	75339	Höfen an der Enz
Hotel Therme Bad Teinach	75385	Bad Teinach
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb
Hotel am Sophienpark	76530	Baden-Baden
Schwarzwaldhotel Gengenbach	77723	Gengenbach
Kohlers Hotel Engel	77815	Bühl-Vimbach
Hotel Federwerk GmbH	78112	St. Georgen
bora HotSpaResort	78315	Radolfzell a. Bodensee
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hotel 47°	78467	Konstanz
Hotel St. Elisabeth	78476	Allensbach-Hegne
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Caritas Tagungszentrum	79104	Freiburg
Gesundheitsresort Freiburg	79111	Freiburg
Hotel Stadt Breisach	79206	Breisach
Schwarzwald Hotel Silberkönig **** Ringhotel	79261	Gutach-Bleibach
Ringhotel Krone Schnetzenhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Hotel Restaurant Maier	88048	Friedrichshafen
Hotel Ochsen Merklingen	89188	Merklingen
BEST WESTERN PLUS BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
Savoy Bad Mergentheim	97980	Bad Mergentheim
BAYERN		
Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Behl's Genusshotel im Brennhaus	63825	Blankenbach

Seehotel Niedernberg – Das Dorf am See	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Best Western Hotel Brunnenhof	63879	Weibersbrunn
Emich's Hotel	63916	Amorbach
Holiday Inn Munich-Unterhaching	82008	Unterhaching
Alter Wirt	82031	Grünwald
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
LA VILLA am Starnberger See	82343	Niederpöcking
Marina Hotel	82347	Bernried
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel am Badersee	82491	Grainau Zugspitzdorf
Boutique Hotel Lartor Resort	82497	Unterammergau
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
DAS ACHENTAL	83224	Grassau
Tagungshotel Heißenhof	83334	Inzell
Kloster Seeon	83370	Seeon
Westerham – Die Akademie	83620	Feldkirchen-Westerham
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Hotel Alea Eco	85276	Pfaffenhofen
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Hotel Victory Therme Erding	85435	Erding
Augsburg-Hotel Sonnenhof	86368	Gersthofen
Romantik Hotel Alte Posthalterei	86441	Zusmarshausen
Parkhotel Schmid	86477	Adelsried
Hotel Kloster Holzen	86695	Allmannshofen
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Hotel "edita"	88175	Scheidegg
Hofgut FARNY	88353	Kißlegg
Hotel der Akademie CPH	90402	Nürnberg
Hotel Victoria Nürnberg	90402	Nürnberg
Hotel HerzogsPark	91074	Herzogenaurach
Meiser Design Hotel	91550	Dinkelsbühl
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau
Hotel Fuchsbräu	92339	Beilngries
ARIBO Hotel Erbdorf	92681	Erbendorf
Novotel Regensburg Zentrum	93047	Regensburg
Genusshotel Wenisch	94315	Straubing
Hotel ASAM	94315	Straubing
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz
Best Western Plus Kurhotel an der Obermaintherme	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
i-Park Hotel****S	97234	Reichenberg
InHotel Mainfranken	97340	Marktbreit
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Ullrich	97725	Ellershausen
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN		
Grünau Hotel	12526	Berlin
VCH-Hotel Christopherus	13587	Berlin
BRANDENBURG		
Landhaus Haveltreff	14548	Caputh
Landgut Stober	14641	Nauen OT Groß Behnitz
Paulinen Hof Seminarhotel	14806	Bad Belzig
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
HESSEN		
Hotel Gude	34134	Kassel
GenoHotel Baunatal	34225	Baunatal
Parkhotel Emstaler Höhe	34308	Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Best Western Plus Hotel Willingen	34508	Willingen
Göbel's Landhotel	34508	Willingen
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
PLATZHIRSCH Innenstadt-Hotel & Tagungszentrum	36037	Fulda
Best Western Plus Konrad Zuse Hotel	36088	Hünfeld
Bäder Park Hotel Sieben Welten Therme & SPA	36093	Künzell
Landhotel Grashof	36148	Kalbach
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Parkhotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel villa raab	36304	Alsfeld
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Dolce by Wyndham Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation	61479	Glashütten
Trip Inn Kongresshotel Frankfurt Rodgau	63110	Rodgau
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau-Steinheim
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Landhotel Betz	63628	Bad Soden-Salmünster
Hotel Monika	64572	Büttelborn
Relais & Châteaux Hotel Burg Schwarzenstein	65366	Geisenheim-Johannisberg
Nägler's Fine Lounge Hotel	65375	Oestrich-Winkel
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
mk hotel rüsselsheim	65428	Rüsselsheim
MECKLENBURG-VORPOMMERN		
Hotel Bornmühle	17094	Groß Nemerow
Park Hotel Fasanerie Neustrelitz	17235	Neustrelitz
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Hotel & Restaurant am Schlosspark	18273	Güstrow
Kurhaus am Inselfsee	18273	Güstrow
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Van der Valk Resort Linstow	18292	Linstow
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See
Schloss Hasenwinkel – Tagungshotel der Wirtschaft	19417	Hasenwinkel

Die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland findet
am 25. September 2022 im ARCADEON in Hagen statt.

250 Mitgliedshotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Event und Kreativprozesse.

NIEDERSACHSEN		
Ringhotel Sellhorn	21271	Hanstedt
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf
Elbstrand Hotel	21706	Drochtersen-Krautsand
Seehotel Fährhaus	26160	Bad Zwischenahn
Kräuterhotel Heidejäger	27356	Rotenburg
Zur Kloster-Mühle	27419	Groß Meckelsen
WildLand Natural Resort	29323	Wietze/Hornbostel
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
HOTELCAMP REINSEHLEN	29640	Schneverdingen
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XL	30519	Hannover
Freizeit- und Tagungshotel Messehof	31191	Algermissen/Ummeln
MEDIAN Hotel Hannover Lehrte	31275	Lehrte
Akzent Hotel Déjanil	31303	Burgdorf
Parkhotel Bilm im Glück am Stadtrand Hannovers	31319	Sehnde-Bilm
Hotel Altes Zollhaus	31737	Rinteln
FLUX – Biohotel im Werratal	34346	Hann., Münden
Hotel Beckmann	37077	Göttingen
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen
revita – Ihr Tagungshotel	37431	Bad Lauterberg
RoLigio® & Wellness Resort Romantischer Winkel	37441	Bad Sachsa
Klosterhotel Wöltingerode	38690	Goslar/OT Vienenburg
Stratmanns Hotel	49393	Lohne
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme
Hotel Roshop	49406	Barnstorf
NORDRHEIN-WESTFALEN		
Schloss Benkhausen	32339	Espelkamp
Gräflicher Park Health & Balance Resort	33014	Bad Driburg
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
mk I hotel remscheid	42853	Remscheid
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
Webers – Das Hotel im RUHRTURM	45138	Essen
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149	Essen
Schloss Hugenpoet	45219	Essen-Kettwig
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289	Essen
Parkhotel Engelsburg	45657	Recklinghausen
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Straelener Hof	47638	Straelen
Mercur Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Taar
Landgut Ramshof	47877	Willlich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Alexianer Hotel am Wasserturm	48163	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
Hotel Mutter Bahr	49479	Ibbenbüren
See- und Sporthotel Ankum	49577	Ankum
GenoHotel Forsbach	51503	Rösrath

Altenberger Hof	51519	Odenthal
Burg Obbendorf	52382	Niederzier-Hambach
Landhotel Kallbach	52393	Hürtgenwald
MAXX by Steigenberger Hotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Kranz Parkhotel	53721	Siegburg
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Schulhaus Hotel	58332	Schwelm
Hotel Sportalm Gipfelglück	58511	Lüdenscheid
Hotel-Restaurant Clemens-August	59387	Ascheberg
Ringhotel Katharinen Hof	59423	Unna
RHEINLAND-PFALZ		
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Seminar- und Sporthotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
ART Hotel Braun	67292	Kirchheimbolanden
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbolanden
Hotel Löwengarten	67346	Speyer
Hotel-Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Parkhotel Landau	76829	Landau
SAARLAND		
Angel's – das hotel am golfpark	66606	St. Wendel
Der Linslerhof - Hotel, Restaurant, Events & Natur	66802	Überherrn
SACHSEN		
Schloss Eckberg	01099	Dresden
Neue Höhe Neuklingenberg	01774	Klingenberg
Hotel & Restaurant Waldblick	01896	Pulsnitz
Galerie Hotel Leipziger Hof	04315	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Dübau
Hotel Neustädter Hof	08340	Schwarzenberg
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf
SACHSEN-ANHALT		
Bernstein Acamed Resort	06429	Nienburt
Naturresort Schindelbruch	06536	Südharz OT Stolberg
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871	Ilseburg
SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Romantik Hotel Kieler Kaufmann	24105	Kiel
Ringhotel Birke	24109	Kiel
Designhotel Whitman	24326	Ascheberg
Altes Stahlwerk – Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Dreiklang Business & Spa Resort	24568	Kaltenkirchen
THÜRINGEN		
Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	98574	Schmalkalden
Hotel am Schlosspark	99867	Gotha
AHORN Berghotel Friedrichroda	99894	Friedrichroda

Gewinnen Sie!
Unter allen Einsendungen
werden attraktive Preise
verlost.



1. und 2. Preis
Je ein Hotel-Gutschein
für zwei Personen in
einem TOP Wellnesshotel
Genießen Sie zwei wunderschöne
Tage im familiengeführten Well-
nesshotel im sonnigen Südharz,
im Herzen Deutschlands.

3. bis 20. Preis
Attraktive Bücher
aus dem GABAL Verlag



Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2022

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zu den „Besten Tagungshotels in Deutschland“.



Stimmen Sie ab unter:

www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern
werden attraktive Preise
verlost!



Diese Häuser aus der Ausgabe

NATUR, MENSCH & ARBEIT
IM EINKLANG

Parkhotel Schillerhain GmbH - Schillerhain 1
67292 Kirchheimbolanden - 06352/7120
info@schillerhain.de - www.schillerhain.de

ANDERS
BUSINESS
TAGUNG
HOTEL

Wir sind Ihre
MEETINGmacher

Wir unterstützen,
planen & organisieren
nach Ihrem indivi-
duellen Bedarf, mit
ANDERSartigkeit,
Expertise & auße-
rgewöhnlichen Lösungen.

- ✓ Hybrid Events
- ✓ 11 moderne Tagungsräume (20-260q²)
- ✓ Top Lage im District HH-IB-H
- ✓ über 70' Street, Kaffeeplatz
- ✓ ANDERSartiges Erlebnis inklusive

WEITERE INFORMATIONEN:
+49 (0) 530 6070
info@andersmitzrode.de
www.andersmitzrode.de

ANDERS Hotel Wetzrode | Industriepark Wetzrode 100 | D-51066 Köln
02 2036 746 | 02203 6070 | 02 2036 7466

Entdecken Sie die besten Tagungshotels in Deutschland – von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet.



Im Buch auf jeweils einer Doppelseite vergleichbar präsentiert mit allen wichtigen Informationen zu jedem Haus auf einem Blick!



2022/2023 **empfehlen sich!**









SCHWARZWALD PANORAMA
Hotel Campus Seifens
BAU HEIDENHAUSEN

FÜR WEITERDENKER.

1.300 qm Tagungs- & Ausstellungsfläche · 12 Tagungsräume mit Panorama-Weitblick · Hybrides Tagen · 2,30 m starke Baumecke
 als Foodstation · Kreative Farbkonzepte & Natur Elemente
 Outdoor-Tagungen · Brain & Energy tanz · Snailbuffet · Bio-land-Gold-Status · Aktive und Kreativpausen · Photo-Book
 Naschgarten mit Superfoods · Klima-Zertifikat nach jeder Tagung
 oder Event zur Aufwertung Ihrer Unternehmens-Ökobilanz

PLATZ 1 BEST TOP 50 · KONTINENTALE ZEITUNG
KONFERENZ, BILD, MEETING & KONFERENZ ZEITUNG

PLATZ 2 BEST TOP 50
KONFERENZ ZEITUNG






www.schwarzwald-panorama.com

Foresight Journey – Lernen auf neuen Wegen

FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING. „Führungskräfte lernen und verändern sich am effektivsten durch eigene Erfahrung bei der Bewältigung realer Herausforderungen“, davon sind die Autoren dieses Fachartikels, Professor Michael Shamiyeh und Professor Bolko von Oetinger, überzeugt. Sie haben ein Programm zur Entwicklung von Führungskräften initiiert, das die Weiterbildung mit dem operativen Kerngeschäft verbindet.

Neue Wege in der Weiterbildung von Führungskräften werden insbesondere im informellen Lernen gesehen, da es die lernende Person und die Lektionen, die aus der Erfahrung im Umgang mit konkreten Situationen am Arbeitsplatz gewonnen werden können, in den Mittelpunkt stellt. In der Forschung ist man gar zu dem Schluss gekommen, dass informelles Lernen allgegenwärtig und zentral für das Lernen in Organisationen ist. Die an der Columbia University tätige Forscherin Marsick und ihre Kollegen (2006) konnten etwa in einer groß angelegten Erhebung zeigen, dass viele kritische Fähigkeiten für die Produktivität von Mitarbeitern und Unternehmen nicht nur informell erworben werden, sondern dass dieses informelle Lernen gar einen Großteil – bis zu 70 Prozent – des gesamten Lernens am Arbeitsplatz ausmacht.

Das jüngste Interesse am 70-20-10-Ansatz kann als eine Erweiterung der Erkenntnisse aus informellem Lernen betrachtet werden. Es steht für ein Modell des Lernens am Arbeitsplatz, das darauf beruht, dass etwa 70 Prozent des Lernens aus Erfahrung, Experimentieren und Reflexion resultieren, etwa 20 Prozent aus der Arbeit und dem Austausch mit anderen stammen sowie etwa 10 Prozent aus geplanten Lernlösungen und dem Studium von Fachlektüre kommen (Arets, Jennings, Heijnen, 2016). Der 70-20-10-Ansatz kombiniert drei Aspekte des Lernens zu einem integrierten, koordinierten Modell und ist nicht zu verwechseln mit einem traditionell verstandenen Ansatz von integriertem Lernen oder Blended Learning. Blended Learning wird typi-

scherweise als eine Kombination aus traditionellem Präsenzunterricht mit einer Form von virtuellem Lernen, wie E-Learning-Modulen, Webinaren oder Veranstaltungen im virtuellen Klassenzimmer, verstanden. Die Verwendung verschiedener Medien und Methoden soll zwar die Effektivität und Flexibilität des Lernens erhöhen, der Ansatz greift aber zu kurz im Hinblick auf das, wie Personen in Organisationen lernen. Hierzu bedarf es eines weiter gefassten Verständnisses von Blended Learning: formelles Lernen muss mit arbeitsplatzbasierten beziehungsweise in-

formellen Lernmöglichkeiten kombiniert werden (Singh, 2021):

- Formelles Lernen im Klassenzimmer bietet dabei die einzigartigen Möglichkeiten für den Aufbau von Fähigkeiten, Peer-to-Peer-Learning, Bewertung, Erfahrungsaktivitäten, Coaching und kritischer Reflexionszeit in einer Umgebung, die von den Ablenkungen des Arbeitsplatzes entfernt ist.
- Informelles Lernen fügt spontane, unstrukturierte, von der lernenden Person gesteuerte Erfahrungen in die Mischung ein. Es nutzt Bewertung, He-

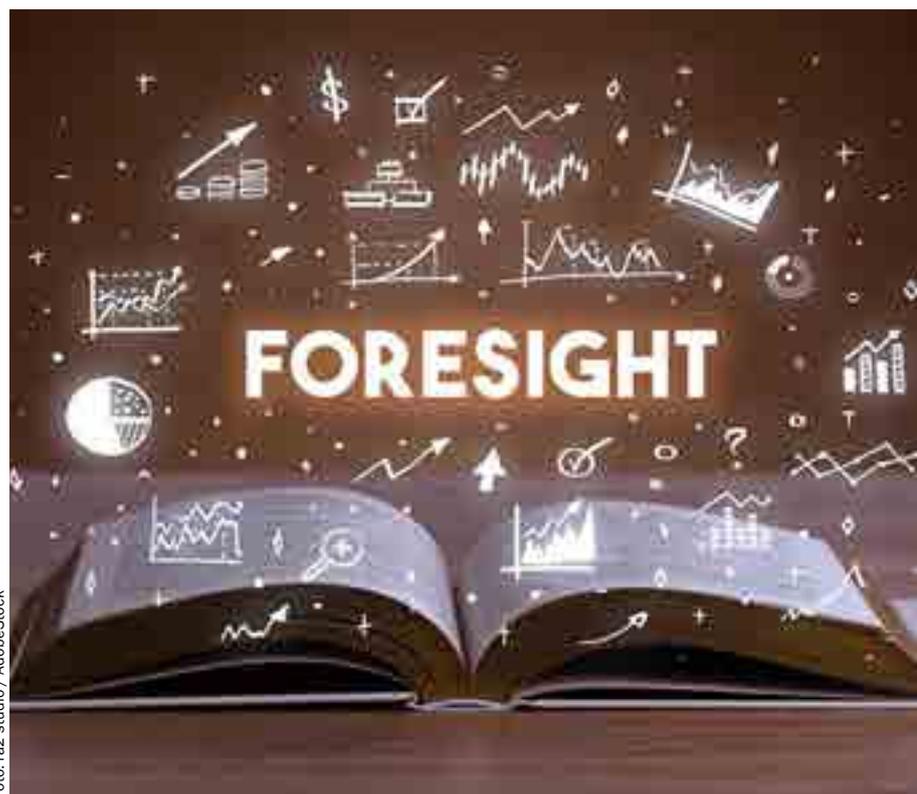


Foto: ra2 studio / AdobeStock

rausforderung und Unterstützung für die einzigartigen Herausforderungen und Möglichkeiten am Arbeitsplatz einer jeden Führungskraft.

Gerade die jüngsten Erfahrungen mit Distance Learning im Zuge der Covid-19-Pandemie haben die Grenzen von einem traditionellen Verständnis von Blended Learning gezeigt: Eine notgedrungene Konzentration auf formelles Lernen, zudem verlagert in den virtuellen Raum, hat wie noch nie zuvor den Mangel an Möglichkeiten für kontextbasiertes informelles Lernen sowie soziale Interaktion offenbart. Dabei sind gerade beide Faktoren zentral für L&D im Besonderen und Erwachsenenbildung im Allgemeinen, wie die Forschung nachgewiesen hat (Lassoued, Alhendawi, Bashitialshaaer, 2020).

Auch wenn die Forschung zu diesem erweiterten Verständnis von Blended Learning im Sinne des 70-20-10-Ansatzes noch relativ jung ist, so konnten bis dato viele inhaltliche Bezüge zu Studien darüber, wie Erwachsene lernen, bis weit in die 1970er Jahre nachgewiesen werden. Ebenso konnte gezeigt werden, dass dieser Ansatz sich auf anerkannte Lerntheorien und -praktiken stützt, insbesondere

was das Lernen am Arbeitsplatz im 21. Jahrhundert betrifft (Bagley, 2018).

Zukunftskompetenz bedeutet mehr strategische Voraussicht

Es sind Fähigkeiten wie Agilität, Flexibilität und Resilienz, so die gängige Argumentation, die es Unternehmen erlauben, unsichere Zeiten erfolgreich zu bewältigen. Diese Annahme unterliegt aber zwei entscheidenden Trugschlüssen:

1. Es wird davon ausgegangen, dass strategische Anpassungen an sich ändernde Marktbedürfnisse, Umbrüche des Wettbewerbsverhaltens oder an neue Produktinnovationen schnell und mit geringen Kosten realisierbar sind. Für kleine, von großen Kapitalzuflüssen befreite und schnell agierende Start-ups mag das vielleicht bedingt zutreffen.

Große Unternehmen haben häufig Millionen-, wenn nicht sogar Milliardenbeträge in Vermögenswerte einschließlich Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Zulieferkanäle, Produktionsanlagen und Vertriebswege investiert, ganz zu schweigen von den vertraglichen und sozialen Verpflichtungen gegenüber ihren Interessengruppierungen. Für diese Un-

ternehmen ist eine Richtungsänderung in der Regel eine kostspielige und zeitraubende Angelegenheit, die nur mit entsprechender Voraussicht erfolgreich zu koordinieren ist.

2. Die jüngsten Krisen (Immobilienkrise, SARS, Finanzkrise) und insbesondere die Covid-19-Pandemie einhergehend mit einem fundamentalen Umbruch in der globalen Gesellschaft haben uns gezeigt, wie notwendig Zukunftskompetenz (Futures Literacy), also die Kompetenz der strategischen Voraussicht gepaart mit der Fähigkeit des proaktiven und kollaborativen Imaginierens von Zukunft, heute ist (Miller, 2018). Annahmen über Kontinuität haben innerhalb kurzer Zeit an Relevanz verloren und Unternehmungen gleich welcher Art waren gezwungen, die Unbestimmtheit des Wandels zu akzeptieren und die emergente Neuartigkeit in ihr Denken und Handeln zu integrieren. Ein souveräner Umgang mit dem unbekanntem Morgen war mittels einer prognostischen Fortschreibung von einem bekannten Gestern nicht möglich.

Agilität, Flexibilität und Resilienz spielen daher zweifelsohne eine bedeutende Rolle, ohne Zukunftskompetenz machen sie aber orientierungslos, so wie Zukunftskompetenz ohne Agilität handlungsunfähig macht. Es ist Zukunftskompetenz, die Manager zu Führungskräften macht, und Organisationen Orientierung auf dem Weg in neue Handlungsräume gibt. L&D meint dann nicht mehr nur die Entwicklung von Führungskräften unter dem Aspekt, die Fähigkeit, die Handlungen von Individuen und Gruppen mit Blick auf die Realisierung von Zielen auszurichten, sondern umfasst ebenso die Kompetenz, Individuen und Gruppen befähigen zu können, sich Vorstellungen von Zukunft auf unterschiedliche Weise nutzbar zu machen und Illusionen über Gewissheiten und die damit verbundenen Fragilitäten zu überwinden.

Das Lernmodell „Foresight Journey“

In diesem L&D-Format liegt der Schwerpunkt auf informellem Lernen durch Erfahrungen an einem konkreten Projekt im eigenen Geschäftsfeld sowie dem persönlichen Austausch auf Augenhöhe, wäh- →

Mehr informelles Lernen

Lessons Learned. Für eilige Leser haben die beiden Autoren ihre wichtigsten Erkenntnisse zu folgenden „Lessons Learned“ zusammengefasst:

- Führungskräfte lernen und verändern sich am effektivsten durch eigene Erfahrung bei der Bewältigung realer Herausforderungen.
- Tiefes Lernen und echte Veränderungen treten dann ein, wenn Menschen sich aktiv und emotional motiviert in ein konkretes Projekt einbringen können.
- Diese Form von Engagement und Kognition erweitert das Wissen und führt dazu, Denkmuster zu hinterfragen und Verhaltensweisen zu verändern.
- Informelles Lernen stellt die lernende Person und die Erfahrungen mit konkreten Situationen am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt.
- Modelle des Leadership Development sollten stärker im Hinblick auf informelle und beiläufige Möglichkeiten des Lernens umgeformt werden.

→ rend das Lernen im Seminar eine geringe Rolle spielt. Diese Ausrichtung ermöglicht Führungskräften nicht nur effektives, tiefes Lernen, sondern sich auch agil, ohne tagelange Unterbrechungen durch Lernmodule den konkreten Herausforderungen in ihrem Arbeitsumfeld zu stellen.

Konkret begleiten wir die teilnehmenden Führungskräfte auf dem Weg, sich alternativen Haltungen und Weltansichten zu öffnen und dabei eine höhere Zukunfts- und Führungskompetenz für einen Erneuerungsprozess ihres Unternehmens zu entwickeln. In zwölf Anwesenheitstagen, aufgeteilt auf drei Module über fünf Monate, lernen Führungskräfte...

- alternative Denkweisen zu entwickeln, um Grundannahmen, Werte und Strategien des Unternehmens erkennen und substantiell in Frage stellen zu können
- ein integratives Problem-Lösungsverständnis zu entfalten, um neue Handlungsfelder im eigenen Unternehmenskontext gestalten zu können
- sowie Individuen und Gruppen für alternative Orientierungsoptionen zu ermächtigen.

Der Austausch mit unseren internationalen Netzwerk- und Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Praxis unterstützt dabei das Denken und Wahrnehmen über die operativen und zeitlichen Horizonte der eigenen Unternehmung hinaus sowie das Sichtbarmachen von Widersprüchen und Tabuisierungen latenter Themen. Lernorte waren bisher neben der Kunst-

universität Linz (Center for Future Design) die Universitäten St. Gallen (CH) und Stanford (USA).

Erkenntnisse und wichtige Empfehlungen

Nach eingehender Reflexion und Auseinandersetzung mit unseren eigenen, als auch mit den Erfahrungen unserer teilnehmenden Führungskräfte, haben sich für uns die nachfolgend aufgeführten Erkenntnisse für den Erfolg dieses Lernmodells ergeben. Daran gemessen kann die Grundstruktur der Foresight Journey als durchwegs robust und effektiv bezeichnet werden. Es wurde erfolgreich gearbeitet, mit vorzeigbaren Ergebnissen. Verbesserungen für Nachjustierungen haben wir vor allem im Bereich der Akquise identifiziert.

Durch den oben beschriebenen Ablauf der Module konnte über den Zeitraum des Programms ein starkes Momentum für eine Veränderungsbereitschaft sowohl bei den teilnehmenden Führungskräften als auch deren Unternehmen erreicht werden. Dies wurde deutlich nicht nur durch positive Rückmeldungen, sondern vor allem dadurch, dass konkrete Initiativen auf Seiten der jeweiligen Unternehmen in Angriff genommen wurden. Als Beispiel sei hier stellvertretend ein österreichischer Technologiekonzern erwähnt, der einen Inkubatorprozess für neue Vorhaben startete, der nicht nur formal und baulich mittlerweile seine Verfestigung im



Buchtipps. Das Praxisbeispiel in diesem Fachartikel wurde von den Autoren ausführlich in dem Buch „HR-Trends 2022“ beschrieben. Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Hrsg.): HR-Trends 2022, Haufe 2021, 519 Seiten, 109 Euro

Konzern fand, sondern auch operativ mit neuen Geschäftsfeldern nunmehr tätig ist. Die vier teilnehmenden Führungskräfte des betreffenden Konzerns wurden allesamt in Geschäftsführerpositionen befördert. Ähnlich erfolgreiche Initiativen, jedoch in unterschiedlicher Skalierung, konnten auch bei den anderen teilnehmenden Unternehmen ausgemacht werden.

Da es sich bei der Foresight Journey um einen Prototyp handelte, konnte für die Bewerbung von teilnehmenden Führungskräften weder auf bestehende Referenzen noch auf einen Pool begeisterter Alumni verwiesen werden. Für Verantwortliche im Bereich Human Resources (HR) waren wir »Neuland«. Es bedurfte daher der direkten Kontaktaufnahme mit den Vorständen der jeweiligen Unternehmen und einer präzisen Darstellung des Nutzens – sowohl für das Unternehmen als auch gegenüber möglichen teilnehmenden Führungskräften. Die Darstellung eines starken Nutzens auf Seiten des Unternehmens konnte hierbei die Vorstandsentscheidung in Hinblick auf eine Teilnahme an unserem Programm wesentlich begünstigen.

Über die Zusammensetzung der teilnehmenden Führungskräfte konnten wertvolle Erfahrungen gesammelt werden: Führungskräfte sollten nur in Zweier-teams pro Unternehmen und Projekt teilnehmen, um Erfahrungen am konkreten Projekt auch abseits der drei Präsenzmodule mit einem Gegenüber austauschen

AUTOREN



Prof. Dr. Michael Shamiyeh

Er ist Inhaber des UNESCO Chairs for Anticipatory Techniques and Future Design, Gründer und Leiter des Center for Future Design (CFD) und war von 2017 bis 2020 Gastprofessor an der Stanford University, USA.

**University of Art and Design, Center for Future Design, Hauptplatz 6, 4020 Linz, Tel. +43(0)732 78982218
www.michaelshamiyeh.com
www.c-fd.eu**



Prof. Dr. Bolko von Oetinger

Seit 2004 lehrt er Strategisches Management als Honorarprofessor an der WHU in Koblenz/Vallendar, seit 2018 auch im Executive Education Programm der WHU in Düsseldorf. Er gehört dem Beirat des Center for Future Design der Kunstuniversität Linz an. Er erwarb unter anderem einen MBA an der Stanford Graduate School of Business.

bolko.v.oetinger@hotmail.de

zu können. Weniger erfolgreich gestaltete sich daher die Lernerfahrung bei jenen wenigen, die dennoch ohne Sparringspartner entsandt wurden. Nach oben hin hatten wir die Anzahl an teilnehmenden Führungskräften pro Unternehmen bewusst auf vier Personen beschränkt, um eine Diversität in Denkhaltungen zu gewährleisten. Auch war zu beobachten, dass jene Teams in der Übersetzung des Gelernten am erfolgreichsten waren, die eine präzise ausformulierte und für das Unternehmen zukunftsrelevante Fragestellung zum Start des Programmes parat hatten und auch von der Unternehmensleitung die volle Unterstützung für das jeweilig gewählte Projekt hatten. Eine Korrelation zwischen der Konkretheit der zu bearbeitenden Themenstellung und später folgenden Initiativen war evident erkennbar.

Lernrahmen (Learnscape)

Die Architektur der drei Module und ihr thematisches und zeitliches Zusammenspielen samt Ortswechsel – vom Klassenzimmer bis hin zum augenöffnenden Umfeld in Stanford – sowie die permanente Begleitung der teilnehmenden Führungskräfte durch die Programmleitung und die Projekt-Coachs hat augenscheinlich einen fruchtbaren Boden für neue Lernerfahrungen geschaffen. Die Rückmeldungen dazu waren durchwegs positiv.

Der von uns bereitgestellte Lern-Rahmen, in dem sich die teilnehmenden Führungskräfte fernab der Module (physisch oder virtuell) zusammenfinden oder Probleme lösen, Ideen austauschen oder Partnerschaften schmieden konnten, wurde unterschiedlich stark genutzt beziehungsweise als Chance für Neues begriffen. Gründe dafür schienen einerseits zeitliche Ressourcen und räumliche Distanzen zu sein, andererseits aber auch die nicht verfügbare, von uns Programmkoordinatoren gepflegte und mit umfangreichen Informationen ausgestattete, digitale persönliche Lernplattform.

Im ersten Jahrgang hatten wir uns zwar mit einer guten, jedoch für die Ansprüche der Führungskräfte unzureichenden Cloud-Lösung aus dem akademischen Bereich beholfen. Die Entwicklung von cloudbasierten Weiterbildungsangeboten

für eine personalisierte Lernerfahrung, um teilnehmenden Führungskräften die Absolvierung eines für sie geeigneten Kompetenzentwicklungsprogramms in ihrem eigenen Tempo sowie ihrem jeweiligen Lernstil und Arbeitsumfeld optimal zu ermöglichen, ist heute unerlässlich.

Hintergründe zur Pädagogik

Beim informellen Lernen durch Erfahrung am konkreten Projekt haben wir uns retrospektiv gemeinsam mit unseren Beiräten die Frage gestellt, inwieweit sich die teilnehmenden Führungskräfte auch tatsächlich auf Fragen der Zukunft eingelassen haben. Wir konnten dabei feststellen, dass das Ziel durchwegs für die Thematisierung der unmittelbaren Zukunft erreicht wurde. Nur ganz wenige Projekte befassten sich aber mit einer ferneren Zukunft, also jenem zeitlichen Horizont, der Ideen für späteres profitables Wachstum enthält, das typischerweise

nicht mit inkrementellen Innovationen in Verbindung gebracht wird und als Option gesichert werden sollte, wie zum Beispiel disruptive, radikale oder architektonische Innovationen. Bezüglich des beiläufigen Lernens durch Austausch auf Augenhöhe ist immer schwer zu beurteilen, welche Informationen und Erfahrungen so überzeugend wirken, dass sich Führungskräfte einer größeren Veränderung stellen. Zunächst herrschte in unserem Programm neben Neugierde naturgemäß auch Skepsis. Allerdings war erkennbar, dass Führungskräfte, die zwar skeptisch, aber dennoch offen sind und das Neue vorsichtig suchen, sehr positiv auf Anstöße reagieren, die unbewusst die eigenen Denkmuster in Frage stellen.

Erfahrungen in Stanford

Diese Anstöße kamen in unserem Programm aus Umfeldern, die dem eigenen Unternehmen fremd waren, die aber →

www.brainjoin.de

BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE



LÖSUNGS KOMPETENT

Damit unsere Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung mit anerkannter Coachingkompetenz. Erst wenn die Emotionen und der Verstand miteinander kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen, sind umsetzungsstark und erreichen unsere Ziele.

Ausbildung zum Neuroiminations-Coach®
Start 24. August 2023, Zürich
Start 15. August 2024, Saarbrücken

**DBVC**
anerkannte Weiterbildung

Wir beraten Sie gern: 0681 938 65 750 · info@brainjoin.de

→ etwas Wichtiges zu sagen hatten, weil das Andere/das Neue dort schon erfolgreich gelebt wurde. Dies war in Stanford besonders ausgeprägt. Beim Besuch des Department for Mechanical Engineering führte uns dessen Direktor Professor Larry Leifer durch das Institut. Das Gebäude ist in der Mitte geteilt, auf der einen Seite finden sich traditionelle Büro- und Konferenzräume, auf der anderen Seite leere Etagen mit stapelbarer Büroausstattung. Wer mit Design Thinking etwas vertraut war, wunderte sich nicht über die Tatsache der freien Bestuhlung. Es war eine Tatsache, dass eine unsichtbare Grenze das Gebäude emotional teilte, nach dem Motto: »Hier beginnt die entmilitarisierte Zone des Denkens«. Man muss sich so viel stärker von den psychischen und physischen Zwängen des bestehenden Geschäfts lösen, um alternative Zukünfte zu entwickeln. Die Suche nach dem Neuen scheitert oft am Alten,

dessen Kultur uns in seinen Fängen hält. Der offene Geist in Stanford hat sicherlich dazu beigetragen, dass die Teilnehmer sich bewusster wurden, dass Zukunftsfähigkeit verlangt, radikale Fragen in einem völlig freien Raum zu stellen und dabei die Suchdimensionen weit aufzuspannen. Wie weit sich diese Erfahrungen auf die strategische Qualität der späteren Arbeiten der Teilnehmer ausgewirkt hat, war nicht direkt messbar, aber die Tatsache, dass nach dem Foresight Journey – Lernen auf neuen Wegen am Ende unseres Programms in einigen der teilnehmenden Firmen konkrete strategische Initiativen ergriffen wurden, lässt vermuten, dass die Eindrücke aus Stanford im Marketingsinn »sticky« waren.

Im Gegenteil dazu hatten wir den Eindruck gewonnen, dass zwischen den Teams der jeweiligen Unternehmen nur ein spärlicher Austausch auf fachlicher Ebene stattfand. Auch schienen die

Teams vorsichtig zu sein, anderen Teams Anstöße für Neues zu unterbreiten. Wir führten dies trotz vorherrschender Diversität der teilnehmenden Unternehmen einerseits auf Gründe der Vertraulichkeit zurück; andererseits aber auch auf die gelebte Innovationskultur bei den überwiegend aus dem D-A-CH-Raum teilnehmenden Unternehmen im Vergleich zu der sehr offenen Innovationskultur im US-amerikanischen Kontext. Die äußerst positive Resonanz bei Firmenbesuchen in den USA bestätigt diese Einschätzung nachdrücklich.

Wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse

Interessanterweise wurde gerade bei diesen Angeboten reger Gebrauch vom Austausch auf Augenhöhe gemacht, was möglicherweise auf die räumliche Distanz zu den besuchten Unternehmen zurückzuführen sein könnte. Nicht zuletzt sei an dieser Stelle noch auf die Erfahrungen der Coachs eingegangen. Sie begleiteten das Programm über den gesamten Zeitraum. Der offene Austausch auf Augenhöhe gestaltete sich hier weitgehend eindimensional, das heißt, die Coachs erfreuten sich eines regen Interesses, wenn es darum ging, ihre Expertise zu teilen. Eher verhalten zeigten sich die teilnehmenden Führungskräfte, wenn es darum ging, sich mit den Coachs offen über ihre konkreten Themen im Projekt auszutauschen. Eine deutlichere Klärung der Rollen der Coachs sowie vertraglich geregelte Geheimhaltungserklärungen mögen hier hilfreich sein. In unserem ersten Jahrgang hatten wir lediglich die Chatham House Rule schriftlich vereinbart. Formales Lernen durch Kurse und Fachliteratur, die Vermittlung von Erfahrungswissen – im Unterschied zu akademischen Diskurswissen – oder auch jenes Wissens, das unmittelbar am konkreten Projekt angewandt werden konnte, kamen besonders gut an. Insofern hat sich die enge Verbindung zwischen Projekt und dem von uns konzipierten Seminar mit Praxisbezug sehr gut angeboten. Auch hat die Erfahrung gezeigt, dass Kamingespräche – anstelle von Arbeitssitzungen – sehr gut aufgenommen wurden.

Michael Shamiyeh, Bolko von Oetinger ●

Literaturliste

- Ardichvili, A.; Natt och Dag, K.; Manderscheid, S. (2016): Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), S. 275 – 285.
- Arets, J.; Jennings, C.; Heijnen, V. (2016): 702010: Towards 100 % Performance: Sutler Media.
- Bagley, C. M. (2018): An evaluation of the 70: 20: 10 framework for workplace learning.
- Ford, J. K.; Baldwin, T. T.; Prasad, J. (2018): Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, S. 201 – 225.
- Lassoued, Z.; Alhendawi, M.; Bashitialshaaer, R. (2020): An exploratory study of the obstacles for achieving quality in distance learning during the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, 10(9), S. 232.
- Marsick, V. J.; Watkins, K. E.; Callahan, M. W.; Volpe, M. (2006): Reviewing Theory and Research on Informal and Incidental Learning. Online Submission.
- Miller, R. (2018): Transforming the future: Anticipation in the 21st century: Taylor & Francis.
- Singh, H. (2021): Building effective blended learning programs. In *Challenges and Opportunities for the Global Implementation of E-Learning Frameworks* (pp. 15 – 23): IGI Global.

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07-08/2022 ERSCHEINT AM 30. JUNI 2022

AKTUELLE NEUERSCHEINUNGEN

Buchtipps für Professionals

Traditionell veröffentlichen wir im Sommerheft von „Wirtschaft + Weiterbildung“ ausführliche Buchbesprechungen für Weiterbildungsprofessionals. Wir wollen auf Neuerscheinungen hinweisen, die qualitativ so hochwertig sind, dass es sich lohnt, sich in den Ferien in Ruhe mit ihnen auseinanderzusetzen.



LEARNTEC 2022

E-Learning im Aufwind

Endlich trifft sich die E-Learning-Branche wieder von Angesicht zu Angesicht. Vom 31. Mai bis 2. Juni findet in den Karlsruher Messehallen die „Learntec“ statt. Unser Nachrichtenbericht dreht sich um die neuesten Technologien des digitalen Lernens.



Fotos: Pichler

CORPORATE LEARNING CAMP 2022 (CLC)

Barcamp greift Trends auf

Das 17. Corporate Learning Camp fand am 24. und 25. Mai parallel in Walldorf, Hamburg und online statt. Das CLC ist eine professionelle Un-Konferenz im Barcamp-Format, auf der sich PE-Profis über die neuesten Trends und Tools austauschen.



IMPRESSUM

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



Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

John Erpenbeck, Boris Grundl, Georg Kraus,
Bolko von Oettinger, Gudrun Porath, Werner Sauter,
Bärbel Schwertfeger, Julia Senner, Michael Shamiyeh

Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

PhotoDisc

Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 120 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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

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



Christopher Strutz

Der Löwe ist der Hai unter den Adlern – über den Sinn und Unsinn von Motivationssprüchen, Eichborn Verlag/Bastei Lübbe AG, Köln 2022, 160 Seiten, 14,00 Euro

POSITIVES DENKEN

20 Motivationssprüche entlarvt

Christopher Strutz, ein Berliner Werbetexter bekam von seinem Anlageberater eine E-Mail, dass er jetzt endlich investieren müsse, weil: „Das kalte Wasser wird nicht wärmer, wenn du später springst.“ Strutz entgegnete damals spontan, dass der Sommer doch erst komme und das Wasser sich garantiert noch etwas aufheizen werde.

Genervt von den vielen Motivationssprüchen entschloss sich Strutz, sich über sie öffentlich lustig zu machen. Er nannte sich „Business-Lion“ und begann „das Absurde komplett ad absurdum zu führen“ (Süddeutsche Zeitung) indem er auf seinem Instagram-Account mit dem Namen „Motivationsredner“ Persiflagen publizierte wie: „Sei lieber reich und dumm als dumm und arm“, „Zu viel Charakter ist schlecht fürs Geld“ oder „Du kannst aus Fehlern lernen, aber du kannst auch gleich alles richtig machen“. Zur Höchstform läuft Strutz mit seinen Tiermetaphern auf: „Ein Löwe findet immer eine Brücke, egal wie reißend der Fluss ist“, „Wenn ein Löwe einen Berg bezwungen hat, wird er einen noch höheren bauen, um diesen ebenfalls zu erklimmen“ oder „Sei ein Löwe. Ein Lion. Es heißt Mil-lion-är und nicht Mil-ente-när.“

Um noch wirksamer als Aufklärer zu arbeiten, hat unser Werbetexter jetzt ein Buch veröffentlicht, in dem er die 20 dümmsten Motivationssprüche hinterfragt und deren Trivialität offenlegt. In dem Buch geht es nicht um Psychologie, die erklären könnte, welche Not hinter der Nachfrage nach Motivations-sprüchen steckt. Dem Autor kommt es mehr darauf

an, wie man mit normaler Lebenserfahrung die „bestürzende Dummheit“ vieler Sprüche erkennt und sich klug distanziert.

Zwei Beispiele: Der Spruch „Einen Löwen interessiert es nicht, was Schafe über ihn denken“ teilt die Menschen in starke Überlegene und naive Schwache und propagiert plump das Recht des Stärkeren. Der Spruch „Träume nicht dein Leben, sondern lebe deinen Traum“ unterstellt, dass jeder alles schaffen kann, wenn er nur will. Solche Sprüche sagen aber nie, was konkret zu tun ist. Der spanische Dichter, von dem der Spruch stammen soll, hatte übrigens in Wahrheit eine ganz andere Lebenseinstellung. Für ihn war ein Leben voller Träume wertvoller als ein Leben voller Taten. Er rief dazu auf, die Seele träumen zu lassen – und dann nichts zu tun! Luftschlösser dauerten seiner Meinung nach länger fort als „die Reichtümer der Reichen“.

AUTOR

Christopher Strutz

absolvierte eine Design-Ausbildung in Wuppertal, studierte Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der UdK Berlin und arbeitet heute als Konzepter in einer Berliner Werbeagentur. Außerdem betreibt er den preisgekrönten Satireblog „Der Business-Lion“.

Nur ein Bruchteil des Potenzials wird genutzt



Hybride Zusammenarbeit bietet eine große Chance, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen der einzelnen Teammitgliedern optimal entsprechen. Gleichzeitig stellt hybride Zusammenarbeit hohe Anforderungen. Es gibt keine Patentrezepte. Wie individuelle Lösungen erarbeitet werden können, zeigt dieses Buch, in dem die Autorinnen ihr Drei-Raum-Modell vorstellen (1. Vor-Ort-Meeting im Besprechungsraum, 2.

virtuelles Meeting auf einer Plattform, 3. asynchrone Zusammenarbeit via E-Mail). Außerdem werden noch fünf wichtige Schlüssel für eine hybride Zusammenarbeit vorgestellt: 1. Werkzeuge: Sie ermöglichen eine Zusammenarbeit über alle Räume hinweg; 2. Strukturen: Sie geben Orientierung und reduzieren Reibungsverluste; 3. Methoden: Sie ermöglichen Interaktion und Gleichberechtigung; 4. Rituale: Sie stärken die

Teamzugehörigkeit; 5. Kultur: Sie bildet die Grundlage für gute Zusammenarbeit. Das Buch verbindet vorbildlich zwischenmenschliche Kompetenzen mit Technikkompetenzen und setzt auf Leichtigkeit und Humor.

**Gesine Engelage-Meyer,
Sonja Hanau**

Mit hybriden Teams mehr erreichen, Verlag Business Village, Göttingen 2022, 265 Seiten, 24,95 Euro

Chefs mit fragender Haltung erreichen mehr



In diesem Buch geht es um gute Fragen, aber auch um gute Führung. Beides hängt zusammen und mündet im Ideal des „coachenden Managers“.

„Führungskräfte sollen heute Mitarbeitende zu Engagement und Kreativität motivieren“, sagen die beiden Autorinnen. „Aber dazu muss erst noch eine bessere und offenere Feedback-Kultur beitragen.“ Das Buch liefert in diesem

Sinn eine neue Perspektive, die zeigt, wie zukunftsorientiertes Führen geht. Das könnte so aussehen: Mit einer fragenden Haltung begleiten Führungskräfte den Arbeitsprozess und kreieren den Raum, in dem kluge Köpfe ihre Fähigkeiten genau da einbringen können, wo sie benötigt werden. Führungskräfte werden zu Menschen, die andere Menschen wirklich begeistern können.

Das Buch liefert neue Ideen für die systemische Führungspraxis. Neu an dem Buch ist auch das (für den Verlag) außergewöhnlich opulente Layout mit Figuren, Sprechblasen sowie bunten Grafiken und kompakten Checklisten.

**Ines Bruckschen,
Svenja Opgen Oorth**

Frag dich in Führung, Verlag Franz Vahlen, München 2022, 277 Seiten, 24,90 Euro

Neuwaldegger erklären Praktikern den Purpose



Die Autoren sind eng verbunden mit der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien, die zu den Pionieren der systemischen Organisationsberatung gehört. Das Buch beschreibt die fünf Phasen, durch die ein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Sinn (Purpose) geht. Anhand von Beispielfirmen werden verschiedene Fragestellungen konkret gelöst und Illustrationen machen Methoden und

Modelle leicht verständlich. Zielgruppe des Buchs sind in erster Linie Praktikerinnen und Praktiker, die einen schnellen Überblick und einen kompakten Leitfaden wollen, mit dem sie ihr Unternehmen weiterentwickeln können. Folgende Fragen werden verständlich beantwortet: Worum geht es beim Thema Purpose für Unternehmen? Wie bekomme ich mehr Purpose in mein Unternehmen? Was sind

die konkreten Schritte? Welchen Nutzen habe ich? Was sind die Hebelpunkte und was sind Stolperfallen, die ich vermeiden kann? Was kann ich von der Erfahrung anderer Unternehmen lernen?

**Franziska Fink,
Michael Moeller**

Playbook Purpose Driven Organizations, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2022, 166 Seiten, 24,95 Euro

Dr. Julie Smith

Why has nobody told me
this before?

Penguin Random House,
Dublin 2022, 368 Seiten,
16,10 Euro



Gudrun Porath

Selbstcoaching

Navigationshilfe durch Krisen

Das Buch könnte auch „Handbuch des Selbstcoachings“ heißen. Es wäre dann aber nur ein Coachingbuch unter vielen und niemandem in unserer Redaktion aufgefallen. Wir hätten das bedauert, denn die Autorin hat viele psychologische Erkenntnisse leicht verständlich zusammengefasst und um professionelle Coachingtools ergänzt, die aber niemanden überfordern, der alleine ist und sich gerade fragt, ob mit ihm etwas nicht stimmt.

„Fehler sind ein notwendiger Teil unseres Wachstums und Lernens.“

Zum Beispiel kennt die Autorin aus ihrer psychologischen Praxis das Problem, dass Jugendliche verzweifelt sind, wenn sie beim Formulieren eines Twitter-Feeds einen kleinen Fehler machen und dafür von Unbekannten mit massiver Kritik überzogen werden. Die in Psychologenkreisen allgemein geteilte Erkenntnis, dass scharfe Kritik viel über den Kritiker und nichts über die Persönlichkeit des Kritisierten aussagt, ist für viele Leserinnen und Leser bestimmt eine große Erleichterung. „You are not your mistakes“, bringt es die Autorin auf den Punkt und liefert zusätzlich noch sechs Ideen, wie man die negativen Gefühle, die oft mit Fehlern verbunden sind, an sich abprallen lassen und seine Fehler als Lernexperimente auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel umdeuten kann.

Wichtig ist auch der Hinweis, dass der Schreck über einen Fehler den Zugang zu unseren Emotionen blockiert und wir nicht merken, wie sehr wir

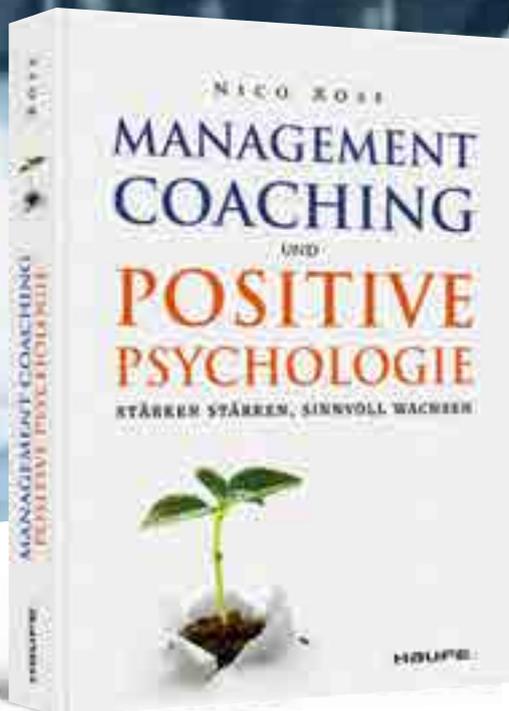
uns schämen oder wie sehr unser Selbstvertrauen leidet. Hier macht die Autorin Mut, wenigstens die Blockaden wahrzunehmen und später die dahinter liegenden Emotionen zu erforschen.

Das Buch hat den Titel „Handbuch“ verdient, weil es in acht Kapiteln jeweils ein in sich abgeschlossenes „alltägliches“ Coachingthema behandelt:

- Depressive Stimmungen
 - Selbstmotivation
 - Emotionale Schmerzen
 - Kummer und Trauer
 - Selbstzweifel und Selbstkritik
 - Angstgefühle und Sorgen
 - Guter und schlechter Stress
 - Ein sinnvolles Leben leben (was durchaus im Widerspruch stehen kann zu dem Wunsch, immer glücklich sein zu wollen).
- Dr. Julie Smith ist eine klinische Psychologin, die über zehn Jahre in einer Klinik arbeitete. Heute ist sie Onlinelehrerin, Bloggerin und Inhaberin einer psychologischen Privatpraxis in Hampshire, England. Sie gilt in England als der erste Profi, der die Videoplattform Tiktok nutzte, um einfache, aber fachkundige Ratschläge und wirkungsvolle Bewältigungstechniken zu verbreiten, um besser durch die Höhen und Tiefen des Lebens zu kommen. In der Coronakrise erreichte Smith auf Tiktok, Instagram und anderen Plattformen rund 500 Millionen Zuschauer. Alleine bei Tiktok waren es drei Millionen Follower. Dafür wurde sie von Tiktok mit dem Titel „Top 100 Creator“ ausgezeichnet. Auf dem Weg zum „Social Media Superstar“ (BBC) hat Smith gelernt, Wissen richtig knackig aufzubereiten.

Die freie Journalistin Gudrun Porath hat sich auf die zentralen Themen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung spezialisiert. Sie ist E-Learning-Kolumnistin für www.haufe.de/personal und Mitglied des Programmbeirats „Corporate Digital Learning Experience“ der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln. Außerdem schreibt sie regelmäßig für das „Personalmagazin“ und „Wirtschaft + Weiterbildung“.

MOTIVIERTE TEAMS DURCH POSITIVE PSYCHOLOGIE



ISBN 978-3-648-15580-6
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ISBN 978-3-648-12418-5
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



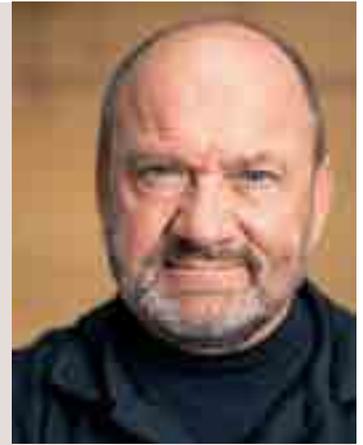
ISBN 978-3-648-14288-2
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €**

SINNVOLLES UND PROFITABLES WACHSTUM FÜR MENSCH UND ORGANISATION

Führungskräfte stehen mehr denn je vor großen Herausforderungen, ihr Job erfordert jeden Tag Höchstleistung. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch Coaching immer mehr an Bedeutung. Nico Rose schildert den Beitrag von Positiver Psychologie im Management Coaching und zeigt, wie Sie für ein sinnvolles Wachstum in Ihrem Team sorgen können.

Nico Rose gehört zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie in Deutschland. Er wurde von XING als Top Mind 2019–2021 ausgezeichnet. „Management Coaching und Positive Psychologie“ war für die Shortlist des Buchpreises „dvct-Coaching- und Trainingsbuch 2021/22“ nominiert.

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



Paragraf 106

Fördere und setze auf Kompetenz!

Das größte rhetorische Problem eines durchschnittlichen Redners oder einer Rednerin ist die mangelnde Kompetenz, in dem Bereich, über den man spricht! Erlauben Sie mir, das zu erklären. Nur wer ein Thema so tief durchdrungen hat, dass er mit einer Flasche Whisky im Blut zwar lallend, aber immer noch inhaltlich klar über „sein“ Thema referieren kann, wird auch rhetorisch überzeugen. Dann merken Redner und Zuhörende, dass Kompetenz aus jeder Pore kriecht. Das verlangt natürlich Arbeit. Überzeugungsarbeit. Zunächst bei sich selbst. Zuhörende haben es einfach satt, von mittelmäßig bewanderten Leuten an der Nase herumgeführt zu werden. Ihre Instinkte haben sich entwickelt. Ständig prüft das Plenum: Lohnt sich das Dranbleiben? Oder kann ich innerlich in den Stand-by-Modus wechseln und Interesse vortäuschen? Der zentrale Ausgangspunkt für hervorragende Rhetorik ist somit Fachkompetenz. Natürlich kann auch Führungskompetenz solch eine Fachkompetenz sein. Egal ob Change-Projekt oder Produktverkauf – die Frage lautet: Wie klar und tief haben Sie bei Veränderungen die Sinnhaftigkeit des Ganzen durchdrungen? Wie sehr sind Sie in ein Produkt hineingekrochen, um es zu verstehen, bevor Sie

„Zuhörende haben es satt, mittelmäßig bewanderten Menschen zu lauschen.“

es verkaufen? Spüren Menschen intuitiv, dass Sie echte Antworten auf die Probleme des Alltags haben, wenn Sie über Ihr Kernthema sprechen? Als Führungsexperte empfinde ich Letzteres als meine Daseinsberechtigung. Es bleibt dabei: Wer etwas zu sagen hat, muss sein Thema in der Tiefe durchdringen. Warum bin ich mir dessen so sicher? Aus eigener Erfahrung. Ich

kann meinen Körper zu 90 Prozent nicht bewegen. Dennoch werde ich seit zwei Jahrzehnten zu einem respektablen Honorar als Speaker gebucht. Dafür bin ich sehr dankbar. Ich weiß genau, was ich geben kann und was nicht. Bei mir kaufen die Leute tiefe Klarheit zu den Themen Leadership und mentale Transformation. Wenn das bei mir nicht aus jeder Pore strömt, kann ich durch meine hohe Lähmung nicht überzeugen. Wenn ich zum Beispiel über das Thema Behinderung rede, habe ich durch meinen Rollstuhl automatisch Kompetenzverdacht. Das gilt jedoch nicht für Leadership.

Das Thema Daseinsberechtigung spielt hier eine wichtige Rolle. Bei mir genauso wie bei anderen. Was ist Ihre Daseinsberechtigung, dass Sie zu Publikum reden dürfen? Die Antwort auf diese Frage bringt so manch unbequeme Konsequenz mit sich. Nicht viele wollen den Preis dafür zahlen. So manch einer, der inhaltlich nicht sattelfest ist, bucht lieber ein Rhetoriktraining, um diese grundsätzliche Schwäche zu kompensieren.

Natürlich bedarf es außer der Kompetenz noch weitere Fähigkeiten für eine überzeugende Rede. Aber Kompetenz ist die Einstiegshürde. Leider nehmen das einige Redner nicht ernst. Weil sie über die Gabe der energetischen Motivation verfügen, bewerten sie Fachkompetenz als weniger wichtig. Dabei lässt sich genau das im Laufe einer langen Karriere eindeutig widerlegen.

Mein Wunsch: Haben Sie viel Freude an der eigenen tiefen Kompetenz – und an der Kompetenz der anderen. Es ist einfach wunderbar, tief Durchdachtes und in der Praxis erprobtes Wissen aufzunehmen. Was für ein Genuss. So können wir uns gegenseitig viel schneller nach vorne bringen. Damit wir alle ohne großen Umwege die besten Menschen werden, die wir sein können.

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

Das »Wertekochbuch«

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



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

John Erpenbeck/Werner Sauter

WERTETRaining

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

2022. 300 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5361-5 | € 49,95

eBook 978-3-7910-5362-2 | € 44,99

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**



Foto: Continental

„Auffällig ist, dass das Interesse der Beschäftigten an Onlinefortbildungsangeboten gerade förmlich explodiert. Während der Zeit im Homeoffice wurden siebenmal mehr Onlinetrainings absolviert.“

Dr. Ariane Reinhart, seit 2014 Personalvorständin des Autozulieferers Continental AG in Hannover, in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (FAS) Nr. 11 vom 20. März 2022

„Ich habe aufgehört zu glauben, Unternehmen seien Veranstaltungen betriebswirtschaftlicher Rationalität. Es sind vielmehr Theateraufführungen. In denen tun die Schauspieler so, als ließe sich das Leben planen.“

Reinhard K. Sprenger, Managementberater und Bestsellerautor, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 16 vom 14. April 2022

„Es gibt zu viele Menschen, die ihr Berufsleben lang frustriert nach ihrer Berufung suchen, ständig etwas Unbestimmtem hinterherhecheln und dabei das Hier und Jetzt völlig verpassen.“

Bernd Slaghuis, Karriere- und Business-Coach, im „NWX-Magazin“ der New Work SE vom Mai 2022

„Als ich zuletzt wieder ein physisches Meeting hatte, waren alle richtig happy. Man hat gespürt: Es gab da eine emotionale Lücke, alle waren richtig ausgehungert nach direktem Kontakt.“

Dr. Ariane Reinhart, Personalvorständin der Continental AG, in der „FAS“ vom 20. März 2022

„Wir stellen uns einmal im Jahr drei Fragen: Was hat dir im letzten Jahr so richtig gut gefallen? Was hast du im letzten Jahr so richtig gehasst? Was wünschst du dir für das nächste Jahr?“

Juli Gottmann, US-Beziehungsforscherin, über das Erfolgsrezept ihrer Ehe, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 3. April 2022

„Auf LinkedIn lese ich, wie sich jemand selbst zum Geburtstag gratuliert und wie jemand über einen stinknormalen Urlaub schreibt, er sei eine lebensverändernde Erfahrung gewesen, weil man ganz allein gefahren ist. Mega, wir alle haben Geburtstag, wir alle fahren mal allein irgendwohin. Das ist nichts Besonderes, das ist einfach nur geltungsbedürftiger Nonsense.“

Andreas Weck, Kolumnist, über „LinkedIn-Bullshit-Postings“ im „t3n Newsletter“ vom April 2022

„Zum Recht auf freie Meinungsäußerung gehört auch das Recht, von bestimmten Menschen und Meinungen einfach in Ruhe gelassen zu werden. Wer das verkennt, schafft ein Klima, in dem sich nur noch die Lautesten und Schmerzbesten zu Wort melden und der Rest einfach schweigt, weil der Diskurs vergiftet ist.“

Christopher Lauer, Publizist und Berater, in der „FAS“ Nr. 17 vom 1. Mai 2022

„Ich denke, dass es unserer Gesellschaft gut anstünde, es ernster zu nehmen, wenn Menschen sagen: Ich bin erschöpft, ich schaffe das nicht, ich bin überfordert oder traurig. Das sollte auch ein legitimer Grund sein für eine zeitweilige Krankschreibung.“

Lea Dohm, Psychotherapeutin und Mitgründerin von „Psychologists for Future“, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 6. April 2022

In fünf Schritten zur Purpose Driven Organization

Der Weg zur Purpose Driven Organization in klaren Schritten! Das Buch beschreibt die fünf Phasen, durch die ein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Purpose geht und zeigt anhand von Beispielfirmen welche Fragen auftauchen und wie sie konkret gelöst werden können.

- Workbook zum Mitmachen: Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses anschaulich dargestellt
- Ansprechende Grafiken und Visualisierungen sorgen für leichte Verständlichkeit
- Praktische Tools helfen bei der Umsetzung

Franziska Fink | Michael Moeller

PLAYBOOK PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

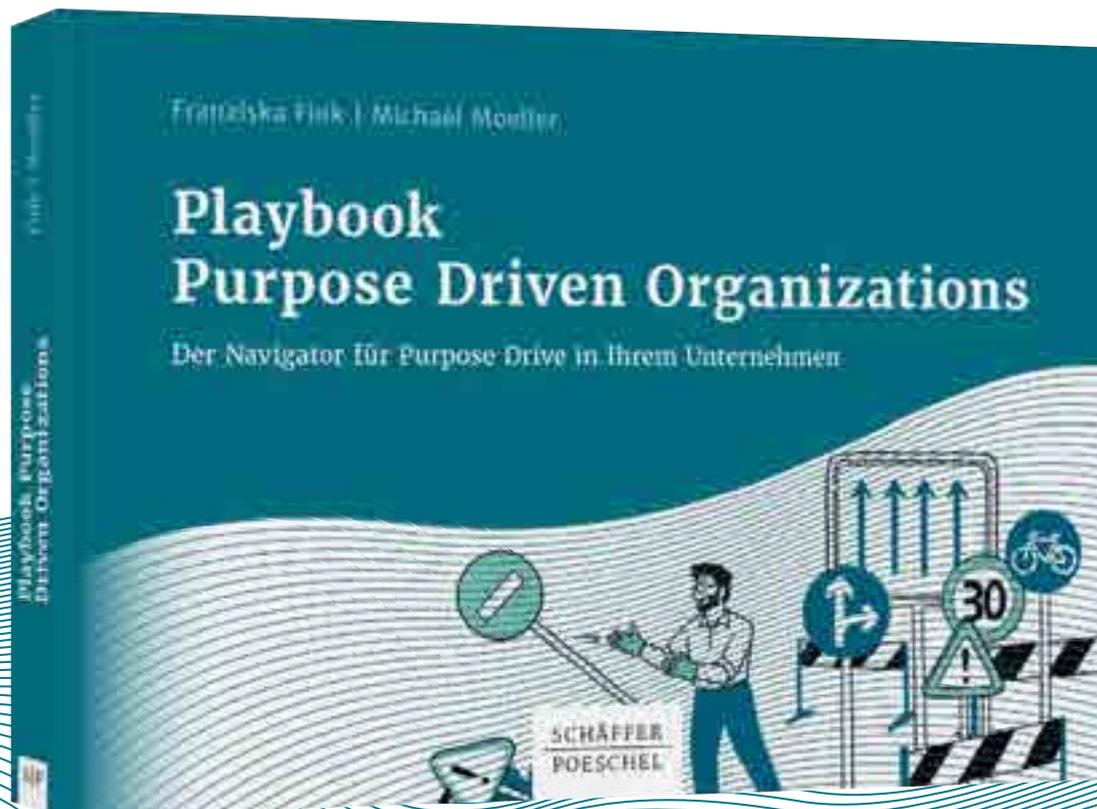
Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

2022. 166 S. Kart.

ISBN 978-3-7910-5457-5 | 24,95 €

eBook 978-3-7910-5458-2 | 21,99 €

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



SCHÄFFER
POESCHEL



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

✓ online

✓ flexibel

✓ praxisnah

Werde *Expert:in*



wings.de/experte

★★★★★ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de