

# neues lernen

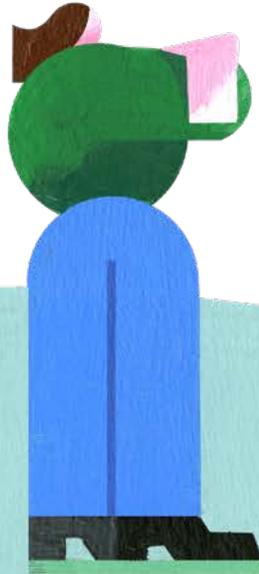
personal.  
magazin

Inspiration für die Entwicklung  
von Mensch und Organisation



## Debatte

Sollten Führungskräfte authentisch  
auftreten oder eine Rolle einnehmen?



## Überschätzt

Das Auf und Ab der Management-  
moden seit 1954

## Selbstgesteuert

Neue Serie: Sechs Tools für das  
gemeinsame Lernen im Team



# Polarisierung Der Kampf um Meinungshoheit



# HOCHSCHULE LANDSHUT



WIR VERBINDEN ERFAHRUNG  
MIT NEUEN CHANCEN.



Entdecken Sie unsere berufsbegleitenden  
Weiterbildungsangebote: Bachelor • Master  
Hochschulzertifikatsprogramme • Weiterbildungsmodule

Erfahre mehr unter [www.haw-landshut.de/weiterbildung](http://www.haw-landshut.de/weiterbildung)





Foto: Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

sicherlich kennen Sie auch die Rubrik »Gefühlte Wahrheit« im SZ-Magazin. Ich bin ein Fan davon, weil es mir ein Schmunzeln entlockt, wenn alltägliche Herausforderungen damit auf ihren Kern reduziert werden. Natürlich spielt sich das immer auf einer Themen-

ebene ab, auf der keine echten Fakten gefragt sind. Warum ich hier darauf eingehe, ist die Frage, wann gefühlte Wahrheiten sich von einer charmanten Alltagsbeobachtung zur selbsterfüllenden Prophezeiung entwickeln. Wann reden wir durch die Betonung der Beobachtung erst die Probleme herbei?

Unsere Titelstory widmet sich einem solchen Thema, das offenbar immer mehr eine Eigendynamik entwickelt: **Polarisierung. Spaltet sich unsere Gesellschaft gerade? Verschärft sich der Ton in Debatten, und nehmen Diffamierung und Hassrede zu? Oder reden wir hier etwas herbei – handelt es sich um gefühlte Wahrheiten?**

Es gibt einige empirische Studien zu dieser Frage. Besonders interessant ist hier eine Studie der TU Dresden, die zeigt, dass die sogenannte »affektive Polarisierung« in Deutschland auf einem mittleren Niveau im europäischen Ländervergleich liegt. Die Studienautorinnen und -autoren haben dafür die Gefühle der Abneigung gegenüber andersdenkenden Gruppierungen gemessen. Denn erst, wenn die gefühlte Abneigung so stark ist, dass »aus Gegnern Feinde werden, erreicht gesellschaftliche Polarisierung ihr demokratiegefährdendes Potenzial«, wie Professor Hans Vorländer in seinem Vorwort betont.

Es geht also tatsächlich auch um gefühlte Sachlagen. Und diese Polarisierungstendenzen machen natürlich nicht vor dem Werkstor Halt. Thymian Bussemer, der HR-Chefstrategie von VW, sieht in der Polarisierung eine der größten Herausforderungen für HR, wie er im Interview auf [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal) betont.

In unserer aktuellen Ausgabe gehen wir das Thema aus zwei Perspektiven an: Was können wir individuell tun, um die Tendenz zur Polarisierung nicht noch weiter zu stärken? Und was können Organisationen tun, um inhärente Polarisierungstendenzen in den Arbeitsstrukturen zu kanalisieren? Wie immer wünsche ich Ihnen viele spannende Impulse – aus jeglicher Sicht!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



HANS A. WÜTHRICH hat mit seinem „Manifest der intellektuellen Bescheidenheit“ einen Weckruf „an uns Welterklärende“

gestartet und trifft damit auf einen Nerv: Schon länger wird mehr Demut von Führungskräften gefordert. Wüthrich macht daraus einen gesamtgesellschaftlichen Appell: „Wir, die Problemlösenden, sind das Problem, das es zu lösen gilt.“



JILL SENFT gestaltet mit ihren in Acrylfarben handgemalten Illustrationen den zweiten Jahrgang von „neues lernen“. Von der

New York Times über Crocs bis hin zu Bloomberg Businessweek hat die Wahl-Berlinerin bereits für namhafte Kunden gearbeitet. Für „neues lernen“ hat sie sich in die Business-Welt hineingedacht und bringt nun Lernthemen zum Strahlen.



AXEL KOCH ist Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning

und hat dort mit anderen den Masterstudiengang „Female Leadership“ ins Leben gerufen. Warum er dies als eigenständiges Fach sieht, erklärt er ab Seite 55. Auf [neues-lernen.org](http://neues-lernen.org) zeigt er wiederum in seiner pointierten Kolumne, was es für einen gelungenen Lerntransfer braucht.

Foto: Julia Walker

# 4 Inhalt



## Standpunkte

7 Meinungen

### Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meine Lernreise

### »Irre, dass ich den Weg gegangen bin«

Tijen Onaran steht für Frauenempowerment, für Sichtbarkeit in sozialen Medien, ist Investorin und TV-Gesicht. Im Gespräch verrät sie, was sie dazu antreibt.

10 Gastkommentar

### Von der Fach- zur Führungskompetenz

Führungskompetenz ist nicht gleich Fachkompetenz. Das ist nicht neu, wird aber immer noch zu selten bedacht, meint Führungskäftetrainer Boris Grundl.

12 Meet & Greet

### Türen auf für die Frühjahrmessen

Die Zukunft Personal startet ihr Veranstaltungsjahr mit den Messen in Stuttgart und Hamburg. Zudem warten virtuelle Fachmessen auf Lernbegeisterte.

Auf dem Weg in die Spaltgesellschaft: Wie Unternehmen darauf reagieren können.

## Fokus

14 Individuelle Perspektive

### Die Kluft überwinden

Die Polarisierung unserer Gesellschaft scheint voranzuschreiten. Standpunkte verhärten sich, Gegensätzlichkeiten nehmen zu. Dabei kann Polarisierung als reflektierte Meinungsdifferenz auch Mehrwert stiften – dafür braucht es aber intellektuelle Bescheidenheit.

19 Organisationsperspektive

### Strukturen schaffen

Polarisierung lässt sich in einer Organisation nicht gänzlich vermeiden, insofern Arbeitsteilung differente Perspektiven hervorbringt. Doch wenn das Management dies lernt zu akzeptieren, kann es auch entsprechende Maßnahmen ergreifen, damit Differenzen nicht eskalieren.



„Systemtheorie meets Existenzanalyse“ - Professor Alfred Längle debattierte mit Torsten Groth über die Gegensätze.

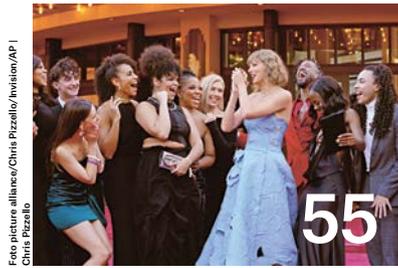


Foto picture alliance/Chris Pizzello/Invision/AP | Chris Pizzello

Taylor Swift gilt als eine der mächtigsten Frauen der Welt und ist damit ein Vorbild für weibliche Führungskräfte.

## Entwicklung

### 25 Zeitstrahl

#### Moden kommen und gehen

Seit jeher lösen sich Managementmoden ab. Vier Faktoren lassen sich zusammenfassen, die das Auf und Ab bedingen.

### 31 Wieder was gelernt

#### Neue Probleme beim Übertünchen

Eine Bilder-Kolumne zum Um-die-Ecke-Denken.

### 32 Überblick

#### Für alle und immer

Datenkompetenz ist inzwischen für jedes Unternehmen und deren Mitarbeitende entscheidend. Das stellt hohe Anforderungen an die Weiterbildung.

### 36 Interview

#### Weiterbildung spielt eine Schlüsselrolle

Mit „skill it“ hat die Haufe Akademie ein neues IT-Programm für Professionals aufgesetzt. Die Köpfe des Projekts berichten.

### 39 Kolumne Systemblick

#### Verregelte Interaktion

Eine Überformalisierung von Managementkonferenzen führt zu Blockaden.

### 40 Debatte

#### Nur eine Rolle spielen?

Ob Führungskräfte nur in ihrer Rolle agieren sollten, war Thema einer Tagung der Universität Bielefeld.

### 44 Serie

#### Vernetzung

Tools zum selbstgesteuerten Teamlernen.

### 46 Tipps

#### Gut aufpassen

Die eigene mentale Gesundheit pflegen ist eine ständige Aufgabe. Zehn Tipps.

### 50 Learnings

#### Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Was die Axa Deutschland auf dem Weg zur agilen Organisation gelernt hat.



Foto Peter Jaunig / Connected Archives

Managementmethoden ändern sich häufig so schnell wie Modetrends.



Foto David Vnithner

Zuhören: Das ist eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte.



Mit der App »neues lernen« bleiben Sie täglich auf dem Laufenden.

## Führung

### 55 Studienangebot

#### Führen Frauen anders?

„Female Leadership“ ist auch ein Thema an den Hochschulen. Inzwischen gibt es sogar Masterstudiengänge, die sich eigens damit auseinandersetzen.

### 62 Prinzipien

#### Die hohe Kunst des Zuhörens

Als Führungskraft gehört das Zuhören zu den Kernelementen, um im echten Dialog mit Mitarbeitenden zu stehen. Das lässt sich trainieren.

### 67 Kolumne Führungsgeflüster

#### Idioten sind Entwicklungsgeschenke

Werte oder Verhaltensweisen anderer, die uns oftmals ärgern, können Anstoß sein, über mögliche Gründe nachzudenken und davon zu lernen.

## Digitalisierung

### 69 Aktuelles

#### Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

### 70 Kolumne Datenempathie

#### Gib dem Algorithmus gutes Futter

Wir müssen darauf achten, welche und wie viele Daten wir dem Algorithmus einspeisen. Die Quantität zählt nicht.

### 72 Überblick

#### Mit Business-Angeboten wachsen

Die Entwicklungen rund um generative KI treibt den Markt der digitalen Lernplattformen voran.

### 76 Praxisbeispiel

#### Training für die Transformation

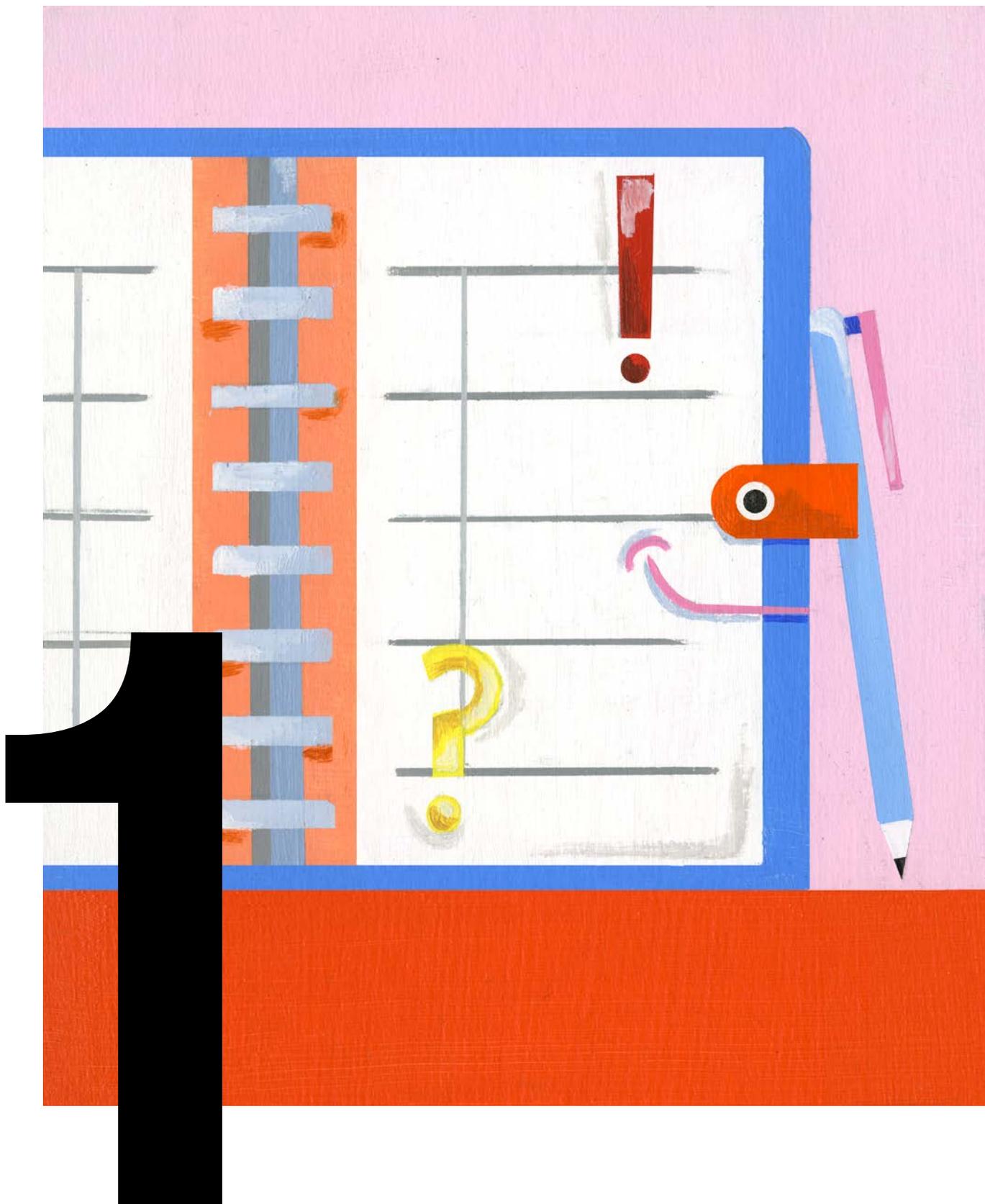
Wie die Signal Iduna Gruppe ihre Mitarbeitenden auf die digitale Zukunft vorbereitet.

### Standards

3 Editorial

80 Fachliteratur

82 Check-out und Impressum



# Standpunkte



»Empowerment, also Maßnahmen, die das Erleben von Sinn, Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss, also Macht, stärken – das ist für uns New Work.«

So definiert Professor Carsten Schermuly, SRH Hochschule Berlin, New Work im hr-Audiobeitrag „Mobil, agil und flexibel – Was bringt uns New Work?“ vom 13. Dezember 2023. Er rät, alle vier Facetten von Empowerment zu beachten. Unternehmen, die etwa nur auf Selbstbestimmung setzten, „die kommen nicht sehr weit.“

**»Leistung – zumal in einem Wissensarbeitsumfeld – ist schwer messbar und zurechenbar. Was messbar ist, drückt selten echte Leistung aus, noch weniger jedoch Exzellenz.«**

Das schrieb Professorin Antoinette Weibel, Lehrstuhl für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, Mitte November auf LinkedIn. Ihr Hinweis: Leistungsrankings und Bewertungssysteme führen nicht zu Leistungssteigerung, drücken eher Misstrauen aus.

**»Der Markt wird immer volatil. Ich muss also, wenn ich in eine Business-Resilienz kommen will, eine hohe organisationale Anpassungsfähigkeit haben.«**

**D**ie Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden zu fördern, das ist für Claudia Viehweger, Chief People und Sustainability Officer bei Scout 24, eine der wichtigen Aufgaben von HR, wie sie bei der Preisverleihung zur „CHRO des Jahres 2023“ verriet. Dazu wählte sie die HR-Community des Personalmagazins, das den Preis in Kooperation mit Mercer jährlich vergibt.

**»Im neuen Jahr wollen wir uns auf Folgendes fokussieren: Mitglieder, vor allem auch die Einbindung in die Community und deren Mitgestaltung, stabiles Wachstum des ICF Germany Charter Chapters und den ICF als Standard für Qualität und Ethik weiter zu stärken.«**



Das sind die Ziele von Julia Atkinson, die im November neu als Präsidentin der International Coaching Federation Germany übernommen hat und sich auf die Zusammenarbeit mit dem neu gewählten Vorstandsteam freut.



# »Irre, dass ich den Weg gegangen bin«

Tijen Onaran

Das gesamte Interview mit Tijen Onaran gibt es im Februar auch als Podcast »neues lernen« zu hören.

**Veränderung ist ihr größter Antrieb: Tijen Onaran hat sich als Unternehmerin, Investorin und Frauenstimme etabliert und eine hohe mediale Sichtbarkeit erreicht, die sie nutzt, um Frauen in Unternehmen zu empowern und für Diversity einzustehen.**

**M**ut: So lautete Tijen Onarans Jahresmotto 2023. Mut für private und berufliche Projekte – als Investorin beim TV-Format »Höhle der Löwen«, als selbstständige Unternehmerin einer Diversity-Beratung und Autorin. Mut für auffallende und selbstbestimmte Outfits. Mut, deutlich und direkt die Stimme für Frauen zu erheben. Tijen Onarans Appell an sich und andere: »Trau dich, weil du es kannst. Wenn du dich traust und zurückblickst, wirst du dir sagen: Irre, dass ich den Weg gegangen bin.« Woher der Mut zum Mut kommt? – Gegenfrage, so Tijen Onaran: »Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn ich mutig bin?«

**S**elbstvertrauen, Liebe und der Glaube an sich selbst – das ist, wie Tijen Onaran selbst sagt, »ein Geschenk«, das sie von ihren Eltern mitbekommen hat, die selbst aus der Türkei stammen. Auch Werte, die sie heute als Unternehmerin lebt, hat sie von ihren Eltern erfahren – der Wille zur Unabhängigkeit und die Kraft eines Netzwerks. Tijen Onaran wuchs in Karlsruhe auf: »Ich hatte eine wunderschöne Kindheit, aber finanziell mussten wir häufig Abstriche machen. Ich konnte nicht immer mitspielen«, erzählt Tijen Onaran weiter. »Mir war schon früh klar: Ich will etwas erreichen. Ich will meinen Eltern etwas zurückgeben.« Dieser Antrieb leitet sie bis heute.

**E**in linearer Prozess war Tijen Onarans Karriere nicht. »Als Jugendliche hatte ich noch viele andere Dinge im Kopf als Schule«, gibt die Unternehmerin zu. Auch ihr erstes Studium der VWL endete mit dem blauen Brief. »Ich habe einfach Null verstanden.« Ihre zweite Studienwahl aber – Politikwissenschaft, Geschichte und Öffentliches Recht – hat Tijen Onaran gepackt. Plötzlich habe sie gepaukt, weil sie es spannend fand. Früh trat sie bei den Jungen Liberalen ein, um ihren Diskussionsdrang auszuleben, engagierte sich im

Anschluss für Politik auf Landes-, Bundes- und Europaebene. Politik passte zu ihr: »Wenn mich etwas stört, analysiere ich es und möchte es verändern.«

**V**eränderung will Tijen Onaran in Sachen Diversity erreichen. »Ich habe gemerkt: Je höher die Karriereebenen, desto undivarser werden die Räume«, erklärt sie. Ihre Chiffre dafür: Der Thomas im Vorstand. »Und ich habe mich immer gefragt: Warum erklären nie Frauen die Welt?« Zuerst gründete sie darum ein Netzwerk für Frauen, »Global Digital Women« für Female Empowerment, später folgte die Ausgründung ACI Consulting, ein Unternehmen, das Organisationen in allen Fragen rund um Diversity berät – vom Frauenanteil bis zum Generationendiskurs. Ihr Learning: »Ich weiß, wozu ich das mache. Ich habe einen klaren inneren Antrieb.«

**T**ijen Onarans Weg in die Selbstständigkeit beschreibt sie als »Ergebnis von Unwägbarkeiten«. In der Politik lernte sie viel Hilfreiches: Storytelling, Rhetorik, Koalitionsbildung, Projektmanagement und Themenexpertise. Doch sie entschied sich gegen die Politik. »Ich fand die Abhängigkeit vom Parteiapparat unattraktiv.« Der Schritt in die Selbstständigkeit folgte später. Ihren letzten Angestelltenjob beendete sie filmreif. »Ich habe die Türe zugeschmissen und gemerkt: Ich habe keinen neuen Job.« Doch sie richtete sich an ihr Netzwerk und bekam Inspiration. Daraufhin gründete sie eine kleine PR-Beratung.

**T**iefpunkte gehören zur Selbstständigkeit dazu. »Unternehmertum ist eine Achterbahnfahrt. Und manchmal denkt man sich, ich möchte einfach kurz aussteigen. Das ist ein Dauertraining in Resilienz«, berichtet Tijen Onaran. Und Onaran ist nie ohne Strategie. Ob bei Panels, Moderationen oder der »Höhle der Löwen«. »Ich habe sehr genau überlegt, ob ich dort mitmache. Denn wenn du Teil eines TV-Formats bist, hast du das Narrativ nicht in der Hand.« Die Entscheidung dafür war aber richtig für sie.

**S**ichtbarkeit erreichen, das ist Teil von Tijen Onarans Arbeit. Sie hat gelernt, mit Gegenwind umzugehen. »Manchmal möchte ich nur in die Tischkante beißen«, gibt sie zu. Aber sie habe ihr Mindset dazu geändert. »Bringt es was, darüber nachzudenken, ob sich jemand über mein bauchfreies Oberteil aufregt?« Das eigene Schaffen zu fokussieren, das ist auch ihr Motto 2024: Growth. Es geht ihr nicht um »höher, schneller, weiter«, sondern um inneres Wachstum.

# Vom Ich zum Wir – oder: Von der Fach- zur Führungskompetenz

**D**as geschieht so oder so ähnlich immer wieder: Ein genialer Digitalisierungsexperte für den Innenraum von Fahrzeugen wird von einem Automobilhersteller abgeworben. In seiner neuen Funktion als Topmanager versagt er kläglich. Sein Team wendet sich gegen ihn. Blockade anstatt Fortschritt. Oder ein exzellenter Entwickler von Hightech-Lasern wird wegen seiner Fachkompetenz zum Entwicklungschef ernannt. Dennoch erlahmt nach und nach die Innovationsführerschaft, das Unternehmen wird von Mitbewerbern eingeholt. Warum passiert das?

Hier wird der Unterschied zwischen Fachkompetenz und Führungskompetenz sichtbar. Ihn zu verstehen, ist in der Unternehmenspraxis von sehr hoher Relevanz. Wer sein Fachthema wirklich gefunden hat, wird mit großer Freude immer tiefer eintauchen. Mental herrscht das Motiv: Ich möchte tiefer verstehen. Die besten Lösungen präsentieren. In Summe: Ich möchte weiter vorankommen, Karriere machen. Ich, ich, ich ... Das ist weder gut noch schlecht, sondern es ist einfach so. Hohe Fachkompetenz ist sehr, sehr wichtig für jede Art von Unternehmung.

Hinter Führungskompetenz steckt diese mentale Haltung: Ich möchte, dass andere vorankommen. Dass sie meine Hilfe nicht mehr brauchen. Es geht um das ehrliche Interesse, dass andere sich entwickeln. Die Antwort auf die zentrale Frage jeglicher Führung: Wie mache ich mich überflüssig, während die Ergebnisse immer besser werden? Fach- oder Führungskompetenz – eine dominiert meistens. Ist es die Fachkompetenz, muss ich lernen, andere zu entwickeln. (Das geht!) Ist die Lust, andere zu entwickeln, angelegt, muss ich mein fachliches Interesse ausbauen. (Auch das geht!) Beides ist möglich und wünschenswert. Generell gilt, Fachkompetenz ist der Einstieg in eine Karriere, und Führungskompetenz limitiert dann diese Karriere.

Die Krux ist der Übergang von der Fach- zur Führungskompetenz. Führungskompetenz ist mehr als Produktentwicklung, Marketing, Controlling oder Vertrieb. Es ist die innere Haltung, sich und andere nach vorne zu bringen. Die anderen nicht als Störer der eigenen Karriere zu empfinden. Warum funktionieren die nicht besser? Warum sind die nicht genauso ambitioniert wie ich? Führungskompetenz entwickelt sich am besten mit dieser Haltung: Was muss passieren, damit der andere der beste Mensch wird, der er sein kann? Seine vollen Potenziale entfaltet? Wie kann ich seiner Entwicklung dienen?

Die Lust, andere zu entwickeln, sieht so aus: Stell dir vor, du hast ein vierjähriges Mädchen. Das Dreirad ist jetzt zu langsam. Es bekommt also ein Fahrrad, wie seine ältere Schwester. Du übst und übst mit dem Mädchen. Schließlich nimmst du die Stützräder weg, und es fährt von allein. Du bist unglaublich stolz auf diesen Schritt der Entwicklung. Das ist die Haltung hinter Führungskompetenz. Und daran scheitern die meisten. Bitte werde dir dieser Differenzierung immer bewusster und hilf anderen dabei, ein ehrliches Interesse an der Entwicklung anderer zu erlernen. Denn daran mangelt es vielen Organisationen.



**BORIS GRUNDL** ist Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Unter [neueslernen.org](https://neueslernen.org) veröffentlicht der Trainer die Kolumne »Praxischock«, in der er Missstände und Missverständnisse in der Führung auf den Punkt bringt.



COPETRI

CONVENTION

# DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

14. & 15. MAI 2024 | OFFENBACH BEI FRANKFURT AM MAIN

Mehr Infos und Early-Bird-Tickets auf [copetri.com/convention](https://copetri.com/convention)

PEOPLE  
TRANSFORMATION  
INNOVATION



Sara Nuru

Tristan Horx

Katja Berlin

Janis McDavid

# 12 Meet & Greet



Foto Julia Sommer

Wie im vergangenen Jahr findet auch 2024 die Zukunft Personal Nord in der Messe Hamburg statt. Den Auftakt macht die Zukunft Personal aber in Stuttgart.

## »People Change Things«

**Neues Jahr, neue Messeerlebnisse: Die Veranstaltungssaison steht wieder in den Startlöchern. Die Zukunft Personal, die führende HR-Leitmesse, macht mit ihren Frühlingsmessen den Auftakt. Dabei steht dort 2024 alles unter einem Motto: dem Human Factor.**

In diesem Jahr startet die Messereihe der Zukunft Personal (ZP) in Stuttgart. Vom 5. bis 6. März lädt die ZP dort zum HR-Branchentreff, bevor vom 23. bis 24. April die ZP Nord in

Hamburg stattfindet. Die beiden Frühjahrmessen folgen wie auch die größte HR-Messe Europas, die Zukunft Personal Europe in Köln (10. bis 12. September), einem Leitthema: „People Change Things“. Dahinter steckt der Aufruf an die HR-Community, gerade in Multi-Krisenzeiten, gemeinsame Antworten zu suchen, sich nicht ohnmächtig zu fühlen, sondern gemeinsam, im Austausch mit anderen, die Arbeitswelt zu gestalten. Darum schafft die Messe auch neue Dialog- und Interaktionsformate wie die ZP & Friends Lounge. Zudem beleuchten die Frühjahrmessen im Besonderen einen Wettbewerbsfaktor: Innovation.

»Messen zeigen neue Lösungen und Innovationen. Das ist unsere Kernaufgabe. Und das bedeutet auch, sich selbst weiterzuentwickeln.«

Sandra Reis, Event Director der ZP-Messen

## Learntec xChange

**B**evor sich vom 4. bis 6. Juni wieder die Messehallen in Karlsruhe füllen, wenn die Learntec zu Fachmesse und Kongress ruft, bietet das Onlineformat Learntec xChange bereits am 30. Januar und 1. Februar digitale Livevorträge zu vielen Themen rund um Corporate Learning – vom „Innovations-Lernökosystem“ des Lufthansa Innovation Hubs, der Frage um Mythen, Fakten und rechtlichen Rahmen von E-Learning und künstlicher Intelligenz, zum Lernen im Industrial Metaverse und VR-Kollaborationen.

## HR Technology Conference

Vom 27. bis 29. Februar 2024 findet die HR Technology Conference & Exposition virtuell statt – als kostenfreie Ergänzung zum Vorort-Event in Las Vegas im September. Die Veranstalter versprechen drei voll gepackte Tage mit Vorträgen und Marktplatz.

**DR** DIGITAL  
RECRUITING  
CONFERENCE x EXPO

SPARE  
**20%**  
mit PM20

Scanne den QR-Code  
und sichere dir dein  
**DRX-TICKET**



<https://drx.net/2024>

**DRX EVENT-TICKET**

**DEINE EINTRITTSKARTE ZUM ERFOLG**

**HOL DIR DIE RECRUITING-TRENDS UND -STRATEGIEN 2024**

**21.-22.**  
MÄRZ 2024

**2.000**  
TEILNEHMENDE

**60+**  
EXPTER:INNEN

ALLE RELEVANTEN  
PERSONALENTSCHEIDER:INNEN

**DAS DARFST DU NICHT VERPASSEN**

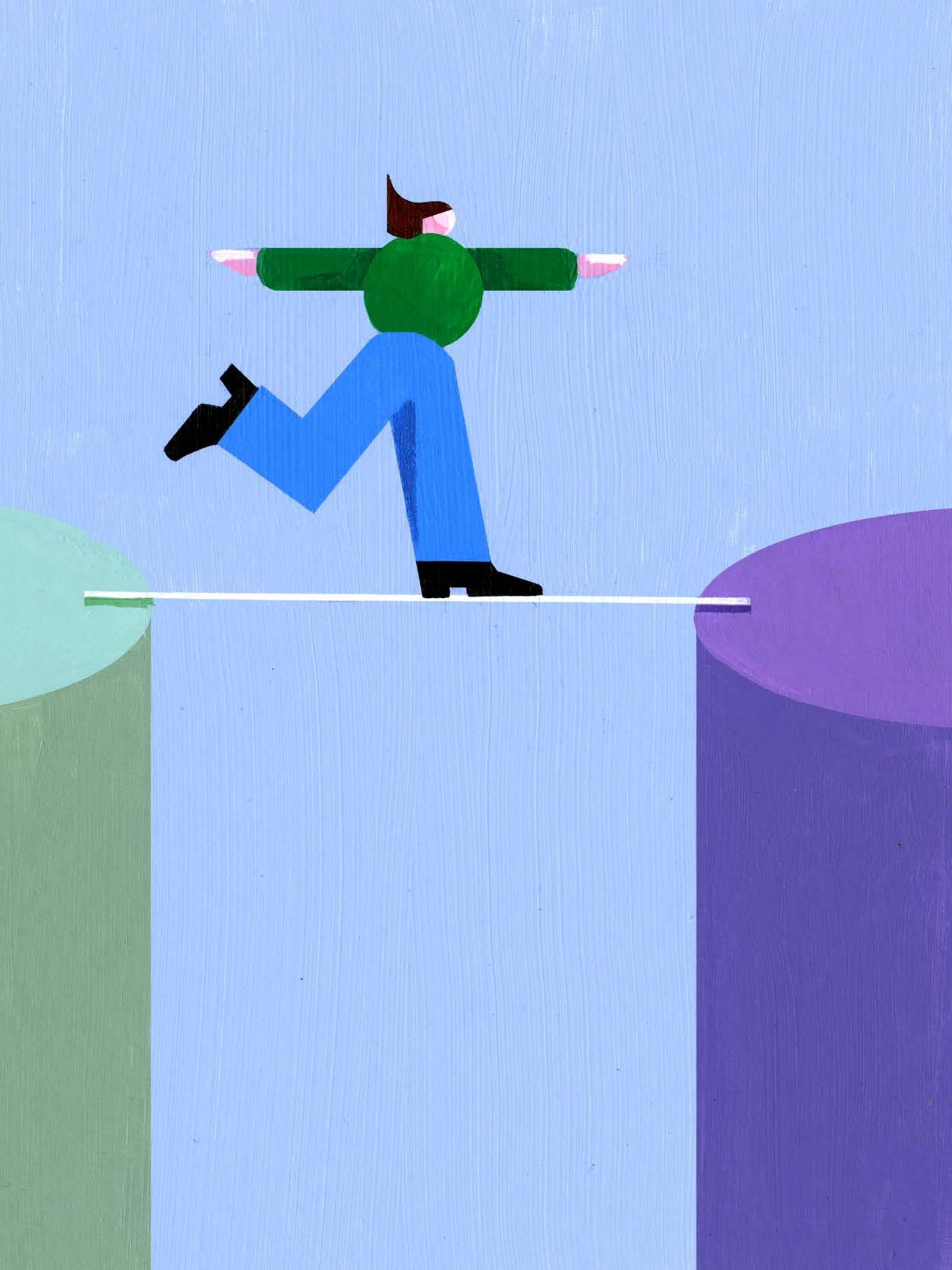
- insgesamt fünf Masterclass-Stages
- über 40 hochkarätige Aussteller
- unendliche Networking Möglichkeiten

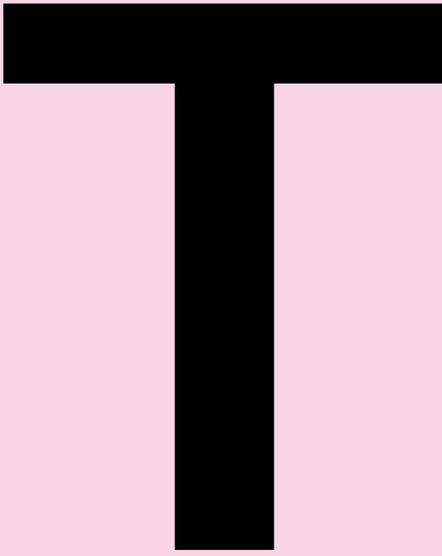
# Fokus

# Die Kluft

**Polarisierung ist ein gesellschaftliches Phänomen von hoher Relevanz mit gravierenden Nebenwirkungen, das auch nicht vor den Werkstoren Halt macht. Doch die Extreme können nicht nur zur Spaltung, sondern auch zu mehr Klarheit führen. Entscheidend ist dabei die Haltung .**

# über- winden





Tagtäglich erleben wir in Talkshows und Diskussionsrunden das Schwarz-Weiß-Denken und die Polarisierung in Reinkultur. Das Ziel: Mit einer pointierten eigenen Meinung Kante zeigen, Recht haben und die Diskussion gewinnen. In einer konfrontativen Art buhlen die Protagonistinnen und Protagonisten um die Deutungshoheit. Mit eindeutigen Antworten versuchen sie Kompetenz und Überlegenheit zu demonstrieren und sich selbst zu inszenieren. Welterklärende erklären Welterklärenden die Welt. Sie reden nicht, sondern verkünden und verlautbaren. Der einzige Mehrwert dieser Selbstdarstellungen besteht darin, dass die Zuhörenden Hinweise erhalten, wie das Gegenüber denkt.

Prozesse der Spaltung, Trennung und Betonung von Gegensätzlichkeiten erleben wir aber nicht nur im Fernsehen, sondern in allen Bereichen unserer Gesellschaft. In der Politik beobachten wir, insbesondere in Zeiten erhitzter Debatten oder vor Wahlen, dass sich politische Absichten, Ideologien oder Überzeugungen stark voneinander unterscheiden und sich radikale Positionen ausbilden. Im sozialen Kontext lässt sich die Kluft oder wachsende Ungleichheit zwischen verschiedenen Milieus betreffend Einkommen, Bildung oder Zugang zu Ressourcen erkennen. Wenn es um Fragen der Verteilungsgerechtigkeit geht und die Schere zwischen Arm und Reich stets größer wird, kann dies zu einem Gefühl des Unrechts und zu Konflikten führen. Kultur und Religion sind ebenfalls Bereiche, in denen Polarisierung auftritt. Unterschiedliche Wertvorstellungen, Bräuche, Rituale oder Praktiken können Konflikte und Spannungen provozieren. Die einseitige und pointierte Berichterstattung in den Medien birgt zudem die

Gefahr, dass sich Menschen immer mehr in Filterblasen bewegen, in denen sie hauptsächlich mit Gleichgesinnten interagieren und (selbst)bestätigende Informationen erhalten. Standpunkte verhärten sich und die Kompromissbereitschaft nimmt ab. Aber auch in Organisationen begegnen wir dem toxisch Gegensätzlichen. Zum Beispiel dann, wenn einzelne Abteilungen oder Teams stark voneinander abweichende Ziele verfolgen. Wenn also die Marketingabteilung ein schnelles Umsatzwachstum anstrebt, während die Produktentwicklung besonderen Wert auf nachhaltige Qualität und Innovation legt. Oder wenn Führungskräfte unterschiedliche Vorstellungen über die strategische Ausrichtung haben und diese zu internen Machtkämpfen führen. Kulturelle Vielfalt kann eine Bereicherung sein, sie kann aber auch Polarisierung und Konflikte provozieren. So zum Beispiel, wenn einzelne Gruppen nicht integriert oder sich artikulieren können. Auch nicht respektierte Generationsunterschiede können zur Polarisierung führen. Immer dann, wenn divergierende Wertvorstellungen, Arbeitsweisen und Erwartungen an die Arbeit nicht respektiert werden. Insgesamt kann die zunehmende Polarisierung in Organisationen Zusammenarbeit erschweren, die Kommunikation belasten und das Arbeitsklima negativ beeinflussen. Verfestigte Fronten, dogmatische Verhärtungen, schwelende Konflikte und Lagerbildungen können die Folge sein. Polarisierung ist somit ein Prozess, bei dem Meinungen, Überzeugungen oder Werte in einer Gesellschaft oder Gruppe auseinanderdriften und sich zu gegensätzlichen Extremen entwickeln. Sie stellt ein komplexes Phänomen dar, tritt in den unterschiedlichsten Formen auf und zeigt mannigfache Dynamiken.

Es besteht der Eindruck, dass die „gefühlte“ Polarisierung zunimmt, und es scheint, dass wir in einer Spaltgesellschaft leben, in der das Trennende immer mehr das Verbindende verdrängt. Viele Konflikte werden lautstark über die Ränder ausgetragen und dadurch entsteht der Eindruck, dass die Gesellschaft stark polarisiert ist. Nach Auffassung des Philosophen und Ethikers Hanno Sauer gibt es jedoch nicht nur die extremen Meinungen, die sehr laut und dominant wirken. Er betonte anlässlich der Sendung „Sternstunde Philosophie“ vom 8. Oktober 2023, dass es zwischen den Rändern und Polen eine breite Mitte gibt und sich nur wenige ideologisch wirklich tiefer liegende Meinungsunterschiede beobachten lassen. Die Übereinstimmungen in der Realität sind also größer, als dies subjektiv empfunden wird. Und er formuliert pointiert: „Eigentlich sind wir nicht unterschiedlicher Meinung, sondern wir hassen uns nur!“

## Weshalb wir beobachten, was wir beobachten

Das Erlebte hat seine Logik. Die Haltung der Dominanz hat sich über Jahrtausende Kulturgeschichte ausgebildet. Wir Menschen sind soziale Wesen, und für unser Selbstbild ist die Positionierung in einer Gruppe entscheidend. In unserer aufgeklärten Welt zielen auch Erziehung und Bildung auf die Befähigung zur eigenständigen Meinung. So fördern wir schon im frühen Alter unsere Kinder bei der Ausformung und Verteidigung eigener Standpunkte und Überzeugungen. In ihrer Entwicklung erleben sie, wie sich durch das Vertreten polarisierender Meinungen Kompetenz aufbauen lässt. Sie erfahren, dass das Abgrenzende und klare Positionsbezüge erwartet werden, und sie lernen, dass Profil, Status und Karriere entscheidend von der Qualität der eigenen Meinung abhängen. Verbunden mit diesem angelernten Anspruch, eigene, möglichst originäre Ansichten und Gesichtspunkte leidenschaftlich zu vertreten, ist leider auch die Ambition, Recht haben zu müssen. Der Zwang zur pointierten, rechthaberischen Position fordern auch die politische Parteienlogik und der öffentliche Raum. Mit der Notwendigkeit des Recht-haben-Müssens ist tendenziell eine Dehumanisierung verbunden, das heißt eine Dämonisierung Andersdenkender, wie es die Forscherin Brené Brown

von der University of Houston in ihrer Podcastfolge vom 13. Januar 2021 beschreibt. Der andere ist von vornherein mein Gegner. Er behindert meine Entfaltung. Kultiviert wird das Gegensätzliche, die Abwehr und nicht die Anerkennung, das Trennende und nicht Verbindende. Auch die Sehnsucht nach Eindeutigkeit, Einfachheit, Klarheit und Orientierung in der komplexen Welt sowie die Dominanz der Aufmerksamkeitsökonomie, die besagt, dass in der medialen Welt nur das Laute und Provokante wahrgenommen wird, lassen sich als Gründe für die zunehmende Polarisierung nennen.

Das uns leitende „Betriebssystem“, mit dem wir in den unterschiedlichen Rollen als Ehepartner, Erziehende, Mitarbeitende, Wissenschaftlerin, Politikerin und Führungskraft tagtäglich an Lösungen arbeiten, ist offensichtlich auf Polarisierung programmiert. Geleitet durch wenig reflektierte eigene Annahmen, Überzeugungen und Ideologien überschätzen wir uns und wir glauben, die Antworten zu kennen. Wir fühlen uns legitimiert und verpflichtet, die Welt zu erklären. Wir verwechseln Meinung mit Wissen, tun uns schwer, Gewissheiten loszulassen und verteidigen die eigenen Standpunkte.

Auch die Forschung nennt vielfältige Gründe für die zunehmende Polarisierung. So unter anderem das Informationsverhalten: Soziale Medien verändern die Art und Weise, wie Menschen Informationen konsumieren. Die mittels Algorithmen vorselektierten Informationen führen dazu, dass die bestehenden Überzeugungen und Vorlieben der Nutzerinnen und Nutzer verstärkt werden. Es fällt schwer, Kompromisse zu finden oder alternative Perspektiven zu akzeptieren. Daneben kann die Tatsache, dass Menschen sich stärker mit bestimmten sozialen oder politischen Gruppen identifizieren, dazu führen, dass andere Gruppen als Gegner betrachtet werden. Wirtschaftliche Ungleichheit und politische Fragmentierung fördern ebenfalls die Polarisierung. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie benachteiligt werden, neigen sie dazu, extremere Standpunkte einzunehmen und sich radikalen Bewegungen anzuschließen. Individuelle psychologische Merkmale wie Angst, Unsicherheit und die Neigung zur Konformität können ebenfalls Erklärungen für die zunehmende Polarisierung sein. In Zeiten erhöhter Ungewissheit suchen wir oft nach einfachen Antworten und klaren Positionen.

## Wozu das Spaltende führt

So vielfältig die Ursachen für die Tendenz zur Polarisierung sind, so vielfältig sind auch die Auswirkungen. In der Tendenz führt Polarisierung zu einer:

- Betonung der Gegensätzlichkeit und zu entgegengesetzten Positionsbezügen
- Akzentuierung und Verhärtung der Standpunkte
- Trivialisierung und Vereindeutigung der Welt
- Fokusverlagerung von sachlichen Argumenten auf emotionale Dispute
- Diffamierung und zu Schuldzuweisungen, Spannungen und Konflikten
- abnehmenden Kompromiss-, Dialog- und Kooperationsbereitschaft
- eingeschränkter Kommunikation
- starken, an Drittreferenzen von Gleichgesinnten orientierten Identität.

Die dunklen Seiten der Polarisierung sind aktuell in den USA augenfällig erkennbar. Der politische Diskurs ist vergiftet, die politischen Lager driften ausei-

# Um das Destruktive der Polarisierung zu überwinden, ist ein spezifische Form von Demut nötig: die sogenannte »intellektuelle Bescheidenheit«.

ander, Demokratie wird bedroht, gesellschaftliche Stabilität gefährdet und das Vertrauen in Institutionen und politische Prozesse untergraben. Oder wie es Joachim Gauck, der ehemalige deutsche Bundespräsident in seinem Buch „Freiheit: Ein Plädoyer“ von 2017 formuliert: „Polarisierung entsteht, wenn Menschen nur noch in den Schützengräben ihrer eigenen Meinung verharren und nicht mehr bereit sind, zuzuhören und Kompromisse einzugehen.“ Wenn Extreme dominieren, bleibt das Verbindende, Integrative und Synergetische auf der Strecke. Ganz entscheidend aber, Polarisierung führt zu dogmatischen Verhärtungen und somit wird es immer weniger gelingen, passende Lösungen für die komplexen Probleme dieser Welt zu finden. Können wir uns dies als Gesellschaft wirklich leisten?

## Was Gegensätze leisten können

Das bisher konturierte, einseitig negative Bild der Polarisierung, greift aber zu kurz. In bestimmten Kontexten können artikulierte Meinungsdivergenz, erlebbare Standpunktspaltung und Gegensätzlichkeit durchaus mehrwertstiftend sein. Polarisierung



**PROF. EM. DR. OEC. HANS A. WÜTHRICH** ist emeritierter Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München und Privatdozent an der Universität St. Gallen. 2022 ist sein „Manifest der intellektuellen Bescheidenheit“ im Vahlen-Verlag erschienen.

kann zu mehr Klarheit und Differenzbewusstsein führen. Sie kann helfen, die Unterschiede zwischen Positionen, Ansichten und Ideologien zu verdeutlichen. Polarisierung beinhaltet auch ein Aktivierungs- und Mobilisierungspotenzial. Sie kann Menschen ermutigen, regsam zu werden und sich für ihre Überzeugungen einzusetzen. Polarisierung kann lebendige Debatten provozieren, Meinungs- und Perspektivenvielfalt fördern. Aufgrund konträrer Standpunkte und der radikalen Infragestellung von Mustern können auch innovative Ideen entstehen. Polarisierung kann also für das Finden passender Lösungen mehrwertstiftend sein. Die spannende Frage lautet: Welches sind die Gelingensvoraussetzungen, damit Polarisierung diese positiven Effekte zeitigen kann? Meine These: Haltung entscheidet. Der Habitus, mit dem ich das Gegensätzliche einbringe, ist der Schlüssel dafür, dass in Diskursen und Dialogen das Polarisierende zu besseren Lösungen führen kann.

## Weshalb mehr Demut Not tut

Wenn wir das Destruktive überwinden und das Funktionale der Polarisierung nutzen wollen, müssen wir unsere Haltung ändern. Was wir benötigen ist eine spezifische Form von Demut, eine sogenannte intellektuelle Bescheidenheit. Dabei handelt es sich um eine innere Souveränität, die es einem erlaubt, sich vom Habitus der Ich-Zentrierung, der rechthaberischen Deutungshoheit, der naiven Omnikompetenz und des trügerischen Wissens zu emanzipieren. Als Bausteine dieser intellektuellen Bescheidenheit lassen sich unterscheiden:

### Realität als Eigenkonstrukt begreifen & Pluralität wertschätzen

Ich bin bereit, die Vielfalt der Anschauungen zu billigen, statt Deutungshoheit zu verteidigen, die abweichenden Wirklichkeitskonstrukte nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung zu verstehen, sie wertzuschätzen und als gleichberechtigt anzuerkennen. Ich bin fähig, die eigene Weltsicht nicht als Referenz zu sehen und ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit meine Sicht der Realität als eine unter vielen zu verstehen und diese auch anderen zur Verfügung zu stellen. Ich akzeptiere, dass jede(r) in ihrer (seiner) Welt recht hat.

### Nicht recht haben müssen & gemeinsam klüger werden

Ich verzichte auf das Abgrenzende und Polarisierende als Mittel für den Kompetenznachweis und zur Markierung eigener Deutungshoheit. Ich begegne Dritten mit wertschätzender Empathie, Achtsamkeit und auf Augenhöhe und bemühe

mich um ein faires Miteinander. Ich kommuniziere in der Haltung eines Lernenden und bin nicht nur tolerant, sondern differenzzugewandt. Ich setze mich dem Risiko aus, durch den Dialog klüger zu werden.

### Unwissen eingestehen & produktiv zweifeln

Ich anerkenne, dass die Mehrzahl der wirklich relevanten Fragen prinzipiell unbeantwortbar und Zweifel wichtiger als mutmaßliche Fakten sind. Ich verwechsle Überzeugtsein nicht mit Wissen und bin in der Lage ehrlich zu mir selbst zu sein. Ich bin bereit, Inkompetenz nicht mit Selbstbewusstsein zu kompensieren, die eigene Fehlbarkeit anzunehmen und zur Prävention vor Selbstüberschätzung zu nutzen.

### Experimentell annähern & handelnd ins Verstehen kommen

Ich befreie mich von trivialisierenden Interpretationen und akzeptiere die Mehrdeutigkeit und die Eigendynamik von Systemen. Ich konzentriere mich auf das Verstehen und widerstehe dem Reflex, unter Rückgriff auf die eigene Erfahrungswelt schnell Lösungen postulieren und vertreten zu müssen. Ich erkenne, dass gerade im Kontext zunehmender Unsicherheit der Wert von Erfahrung abnimmt und explorative Experimente den alternativlosen Zugang für das Verstehen der oft verborgenen Zusammenhänge darstellen.

### Mainstream misstrauen & Kontraintuitives erproben

Ich akzeptiere, dass es für komplexe Probleme viel mehr Lösungen gibt, als ich mir vorstellen kann und dass mir nur ein kleiner Teil des Lösungsraums zugänglich ist. Ich bin mir bewusst den Strömungen einer Mehrheit zu unterliegen und erkenne die daraus resultierenden Blockaden für die eigene Vorstellungskraft. Ich widerstehe der Versuchung, durch konformes Verhalten gefallen zu wollen und gemocht zu werden und denke barrierefrei. Ich schwimme nicht aus effekthascherischen Motiven gegen den Strom, sondern um wertvolle Impulse für die Lösungsfindung zu erhalten.

## Ein unbescheidenes Postulat

Gesellschaft und Organisationen können sich die weitreichenden Effekte einer destruktiven Polarisierung nicht länger leisten. Zu groß und dringlich sind die anstehenden Probleme, die es zu lösen gilt. Die gezielte Förderung der intellektuellen Bescheidenheit im betrieblichen Kontext und damit eine Verbesserung der organisationalen Diskurskultur ist eine lohnende Aufgabe. Im Bewusstsein, dass die intellektuelle Bescheidenheit ein unbescheidenes Postulat darstellt, gilt es zu hoffen, dass wir in der Lage sind, unsere narzisstische Haltung zu ändern.



Was eine Organisation tun kann, um die Polarisierung von Debatten zu vermeiden – und wo dabei ihre Grenzen liegen.

# Strukturen schaffen

**E**s ist eigentlich eine kuriose Sache, dass Arbeit in den meisten Gesellschaften als entspanntes bis langweiliges Smalltalk-Thema gilt – außer, wenn man auf Kolleginnen und Kollegen trifft. Dann heißt es aufpassen. Nicht nur, weil sie die Personen oder Geschehnisse wiedererkennen, die für den Zweck der Geschichte vielleicht etwas überdramatisiert dargestellt werden. Sondern vor allem, weil sie die Dinge eventuell anders sehen. Und zwar nicht nur »Von der Geschichte gibt es doch zwei Seiten« anders, sondern »Hier habt eindeutig ihr Mist gebaut, nicht wir!«, anders.

Immer wieder gibt es in Organisationen Konflikte, die bis zu persönlichen Anfeindungen ausarten können. Wir schauen mit diesem Artikel auf die Ursachen, die für polarisierende Tendenzen in Organisationen sorgen. Und wir haben vor, zu enttäuschen: Diese Tendenz, die eigene Sichtweise aufzuwerten und alle anderen abzuwerten, ist immer Teil von

organisationaler Dynamik und kann nicht vermieden werden. Man muss sie immer wieder bearbeiten.

Um unser Argument zu beleuchten, schauen wir zuerst auf ein Versicherungsunternehmen, das einen beispielhaft schlimmen, polarisierenden Konflikt erlebt hat. Von dort nähern wir uns der Ursachenforschung an. Wir schließen mit einem vergleichsweise bescheidenen Lösungsansatz: Dass Polarisierungen am besten ausgehalten werden können, wenn man sie in Gremien bannt und durch strukturierte Interaktionen als Konflikte austrägt.

## Ein Konflikt im Versicherungsunternehmen

Der Konflikt im Versicherungsunternehmen nahm seinen Lauf mit einer groß angelegten digitalen Transformation als Zündstoff: Es sollten gleichzeitig die internen Arbeitsabläufe, sowie die Kundenschnittstellen digitalisiert werden, während parallel auch neue digitale Angebote entwickelt wurden.

Das klingt nach zu viel auf einmal – sollte aber trotzdem funktionieren, weil man die Herausforderung ja agil angehen würde. Man hatte Scrum-Teams, die diese Themen der Reihe nach abarbeiten würden. Die Teams bekamen keine feste Zugehörigkeit zu einem bestimmten Digitalthema. Sie sollten, nachdem ein Projekt abgearbeitet war, flexibel ein anderes angehen können. Je nachdem, was sie gerade bearbeiteten, wechselte also auch der Ansprechpartner. Die neue Kundenchnittstelle und die zahlreichen neuen Ideen für digitale Angebote, hatten jeweils eigene Product Owner. Hinzu kam auch noch Service- und Maintenance-Aufgaben, bei denen der IT-Support auf die Scrum-Teams zuging.

Eigentlich ist inkrementeller Bestandteil von Scrum ein Prozess, der dabei hilft, Ressourcenkonflikte zu vermeiden. Es gibt eine zugängliche Übersicht, welche Projekte Priorität haben, wo sich das eigene Projekt befindet und wann man erwarten kann, Antworten zu bekommen. Doch handelt es sich bei den gesetzten Zeithorizonten immer um Schätzungen. Diese Schätzungen sind genauer, wenn es um Aufgaben geht, die schon in der Vergangenheit anfielen. Aber die Entwicklung neuer Software, das Abbilden verschiedener Interessen in einem digitalen Prozess, das Finden von guten Lösungen für noch unbekannte Probleme: Das sind alles Unsicherheitsfaktoren, die auch mit Erfahrung nicht kleiner werden. Das heißt: Alle Angaben von Fertigstellungsterminen können nur mit Fragezeichen kommuniziert werden. Das gilt besonders, wenn es (wie eigentlich vorgesehen) um iterative, gemeinsame Entwicklungsprozesse geht, bei denen die Stakeholder bereits bei Zwischenschritten miteinbezogen werden.

### Wenn Hierarchie den agilen Prozess kurzschließt

Für die Scrum-Teams ist der Umgang mit diesen Unsicherheiten bekanntes Geschäft. Dafür gibt es Backlogs, Storyboards, und Story-Punkte, die je situationsangepasst verteilt werden. Doch für die Beteiligten in der Linienorganisation ist die Un-

gewissheit schwer zu ertragen: Die neuen digitalen Angebote haben Stakeholder im Topmanagement der Organisation. Es geht für sie um neue Umsatzquellen, und vor allem um Prestige. Sie betrachten es als Missachtung ihrer Interessen, wenn das jeweilige neue Digitalformat auf sich warten lässt und der veranschlagte Termin immer weiter nach hinten wandert.

Sie laufen also bei den Product Ownern auf (teilweise wortwörtlich in ihren Büros) und »bekräftigen ihr Interesse« am jeweiligen Vorzeigeprodukt, an das sie ihre Selbstdarstellung geknüpft haben. Sie geben den Product Ownern zu verstehen, dass es auch in ihrem Interesse ist, wenn die Entwicklung endlich mal voran machen würde. Für die Product Owner ist es nicht die beste Erfahrung am Tag, vielleicht gar im Monat, wenn der Vorgesetzte des Vorgesetzten des Vorgesetzten sie persönlich aufsucht, mit starker Meinung im Gepäck. Sie geben den Druck also, wie »von oben« intendiert, ans Scrum-Team weiter.

Das Scrum-Team versucht, dieser Art von Motivation Rechnung zu tragen: Mit höheren Punktevergaben und einer Repriorisierung der bestehenden Aufgaben. Das geht aber nur solange gut, bis die nächste Beschwerde kommt: von anderen Stakeholdern oder der IT, deren Maintenance-Aufgaben depriorisiert werden.

### Eine polarisierende Abwärtsspirale

Die Voraussetzungen sind perfekt für eine Abwärtsspirale der polarisierenden Eskalation: Die Scrum-Teams müssen sich den Vorwurf anhören, dass sie nur auf agile Prinzipien verweisen, um nicht planen und keine belastbaren Fristen herausgeben zu müssen. Die Scrum-Teams erklären erst freundlich, dann weniger freundlich den Product Ownern, dass es die Prozesse aus guten Gründen gibt, das System kollabiert, wenn man Einzelinteressen an der Prozesslogik vorbeidrückt.

Das sollten die Product Owner am besten genauso auch dem Topmanagement sagen... aber, die sind eben das Topmanagement, und in einer klassisch geprägten Linienorganisation ist der Vorwurf von Machteinsatz gegenüber der

**Polarisierung ist ein inkrementeller Bestandteil jeder Organisation, die sich arbeitsteilig strukturiert. Die Gremiensitzungen des Managements sind die Arenen, in denen der Diskurs ausgetragen wird.**

Hierarchiespitze ähnlich sinnvoll, wie sich vor einen Löwen zu setzen und zu beschweren, dass der seine Zähne genutzt hat. »Beißen ist mein Job«, ist eine Aussage, der wohl nicht wenige Vorstände zustimmen würden.

Diese Situation, zwischen den Stühlen zu stehen, ist selbstredend belastend. Aber auch die Entwicklerinnen und Entwickler in den Scrum-Teams sind nicht zu beneiden. Das Gefühl, nach Plan zu arbeiten und gleichzeitig alles falsch zu machen, lässt sich nicht lange ertragen. Tatsächlich hagelt es nach einer gewissen Zeit Kündigungen aus diesen Teams.

## Arbeitsteilung lässt ignoranten Handeln sinnvoll werden

Was hilft gegen ein solches Aufschaukeln? Wie kann hier im Speziellen die Konfliktlage verhindert werden und was hilft allgemein in Organisationen dabei, dass Konflikte sachlich ausgetragen werden, ohne Personen zu belasten?

Zunächst die schlechten Nachrichten: Es ist nicht möglich, Polarisierung in einer Organisation gänzlich zu verhindern. In dem Moment, in dem man auf das Prinzip von Arbeitsteilung setzt, ist der Grundstein für polarisierende Perspektiven gelegt. Arbeitsteilung bedeutet nicht nur, dass jede und jeder für etwas Spezifisches zuständig ist. Sie bedeutet vor allem, dass jede und jeder mit ihrer Aufgabe spezifische Zwecke verfolgt – mehr als das: verfolgen muss. Der Vertrieb soll verkaufen, die Entwicklung entwickeln, die PR die Schauseite polieren. Diese spezifischen Zwecke sind handlungsleitend für die Mitglieder – nicht die Gesamtzwecke der Organisation.

Zwischen den Bereichen, Abteilungen, Funktionen, Kreisen (wie auch immer die Arbeit geteilt wird) kommt es fortwährend zu Konkurrenzsituationen: Konkurrenz um begrenzte Ressourcen (Zeit, Budget, Personal), Konkurrenz um Ziele und Konkurrenz um Zuständigkeiten: Die leidigen Aufgaben ohne Aussicht auf Wertschätzung können andere machen, die guten Jobs mit wenig Aufwand und großer Wirkung sind willkommen.

Es ist (im ersten Moment) nicht ignorant von einer Team- oder Abteilungsleitung, die Versorgung des eigenen Teams mit knappen Ressourcen an erste Stelle zu stellen. Es gibt Ziele, die erfüllt werden sollen. Und eine Teamleitung, die erst übers große Ganze oder die Bedarfe des Nachbarteams nachdenkt, macht ihren Job nicht gut. Die Soziologen Richard Cyert und James March haben zur Beschreibung dieses Verhaltens den Begriff »lokale Rationalität« geprägt. Demnach handeln Organisationsmitglieder dann lokal rational, wenn sie nach bestem Wissen und Gewissen, angepasst an die für sie geltenden Verhältnisse, entscheiden. Die geltenden Verhältnisse werden geprägt durch die formale Erwartung an die Rolle, die sozialen Normen des unmittelbaren Arbeitsumfelds sowie die persönlichen Beziehungen, die es im Arbeitsalltag zu pflegen gilt. Dies ist der Horizont, vor dem eine Entscheidung als rational bestehen muss. Die Welt dahinter ist zweitrangig.

Es ist also richtig (weil: lokal rational), wenn ein Vorstand mithilfe seiner hierarchischen Machtmittel die Entwicklung eines digitalen Angebots vorantreibt, das er mit seiner Person verknüpft hat. Es ist auch für die Product Owner



Foto: Alexandra Klein

**JUDITH MUSTER** ist Soziologin und arbeitet seit 2011 bei Metaplan, heute als Partnerin. Sie berät zu Reorganisationen, Strategieentwicklung und Projektführung. Vom Personalmagazin wurde sie zu den 40 führenden HR-Köpfen gewählt.



**ANDREAS HERMWILLE** studierte Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitete als freier Radiojournalist unter anderem für den Deutschlandfunk. Seit 2020 ist er als Berater für Metaplan tätig.

rational, diesen Druck weiterzugeben – solange sich keine andere Lösung in der Struktur für sie anbietet. So ist es auch am Ende Handeln nach bestem Wissen und Gewissen innerhalb der gesetzten Verhältnisse für die Teammitglieder im Scrum-Team, wenn diese die Brocken hinwerfen und kündigen. Der Verweis auf den Prozess scheint ihnen keinen Schutz zu bieten.

## Polarisierendes Handeln eindämmen: Wie es nicht geht

Vor unseren Lösungsvorschlägen werfen wir noch einen kurzen Blick in die Praxis: Da ist man sich, wenigstens auf der Ebene des Erlebens, dem Wirken von lokalen Rationalitäten natürlich bewusst. Doch wo wir aus soziologischer Perspektive mehr ein Feature sehen, sieht die Organisation oft einen Bug. Ihre Sprecher bitten darum, innovativ zu sein, Silodenken aufzugeben, »outside the box« zu denken und über den Tellerrand zu schauen.

Es gibt zwei Sorten von Appellen, die den »often practiced«-Stempel (nicht: »best practiced«) im Einsatz gegen polarisierende Tendenzen in Organisationen bekommen. Da ist der Appell zur bilateralen Verständigung, gerne mit einem enttäuschten Unterton vorgebracht: Die Konfliktparteien sollen sich bitte endlich einigen und ihren Streit beilegen. Wer hier besonders viel organisationales Porzellan zerdeppern will, garniert den Appell mit jovial-paternalistischen Noten, dass es doch möglich sein muss, dass erwachsene, gut ausgebildete

Menschen nicht wie Kinder im Sandkasten ums Schäufelchen streiten. Dass es beim Schäufelchen zum Beispiel um den Zugang zu einem Developer-Team geht, der nicht klar geregelt ist, und beide Seiten legitimes Interesse haben, auf die Unterstützung zuzugreifen, wird dabei als Nichtigkeit weggewischt.

Vergleichbar nutzlos, dabei aber zumindest im Tonfall konstruktiver, ist der Appell, das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Man sitze im selben Boot, fahre den gleichen Zug, spiele im gleichen Team (zur Freude des Topmanagements, zum Leid aller anderen, ist die Welt der Zusammenarbeitmetaphern groß und weit) und wenn man sich nur darauf besinnt, wird auch klar werden, wie die Konflikte des Alltags zu sortieren sind. So wenig dadurch das eigentliche Problem gelöst wird, so wohnt diesem Appell doch ein gewisser konstruktiver Aspekt inne: In einer völlig aus dem Ruder gelaufenen Diskussion kann die Erinnerung an diesen kleinsten gemeinsamen Nenner dabei helfen, die »Gegenseite« wenigstens nicht vollständig zu verdammen.

## Wie es geht: Formal geschaffene Arenen des Konflikts

Manche Organisationen verfügen über den Luxus einer Person, deren Weisheit und Schlichtungskompetenzen organisationsweit anerkannt sind. Gehört Ihre Organisation dazu: ehrlich gemeinte Glückwünsche an dieser Stelle! In allen anderen Organisationen steht der mühselige Weg über die Strukturen an. Die Widersprüche, die die Arbeitsteilung erzeugt und die unreguliert in polarisierende Debatten ausarten, benötigen formale Arenen, in denen sie verhandelt werden können.

In die Praxis übersetzt, sind das die Gremiensitzungen, in denen das (Top-)Management aufeinandertrifft. Dies sind die Arenen, in denen gestritten werden muss. Hier werden die Widersprüche der arbeitsteiligen Organisation wieder vereint und entschieden: entweder situativ, sodass sie wieder und wieder entschieden werden müssen, oder durch das Schaffen bindender Strukturen: X hat immer Vorrang vor Y. Das mag Team Y im ersten Moment nicht gefallen – aber die Erwartungssicherheit, die aus so einer deutlichen Entscheidung resultiert, leistet ihren eigenen Anteil, um polarisierende Debatten verstummen zu lassen.

Wichtig ist, dass die gesamte Organisation in diesen Arenen repräsentiert wird. Was banal klingt, ist gerade mit neu geschaffenen, agilen Strukturen oft ein Problem. Zwar war die Arbeit der benannten Scrum-Teams nach einem klaren Prozess geordnet. Doch wird der Prozess keine Einladung zum Strategie--Monthly bekommen. Ohne Strukturschutz durch Hierarchie bleiben agile Teams dem direkten Zugriff aus der Linie ausgeliefert, den diese auch nutzen wird – nicht aus Böswilligkeit, sondern weil es für sie sinnvoll ist.

## Strukturierte, schriftliche Diskussion gegen polarisierende Argumente

Wenn das »Wo« der Diskussion geklärt ist; (wenn möglich: lateral, wenn nötig: entlang der Hierarchie aufwärts), ist abschließend noch ein Wort über das »Wie« der Diskussion

# Zum Debattenprozess gehört auch eine Form der Bescheidenheit vor der Organisation.

wichtig. Da gibt es, gerade wenn es um die Verhandlung von Widersprüchen und Konflikten geht, eine empfehlenswerte Variante, nämlich: moderiert, strukturiert und schriftlich festgehalten.

Schriftlich zu diskutieren, hat eine beachtliche Wirkung auf die Versachlichung einer Diskussion. Man spricht natürlich dabei miteinander. Aber die Argumente werden festgehalten. Doch eben auch: nur die Argumente. Die polarisierenden Angriffe (»Der Vertrieb denkt nur von zwölf bis mittags«) werden zwar mitunter gesagt, aber dem Vergessen überlassen. Nur das Wieso, die Gründe, die diese Perspektive geformt haben, werden aufgeschrieben. So entsteht eine Karte der lokalen Rationalitäten: Es wird sichtbar, was die jeweilige Seite bewegt, welche Anliegen bestehen und wo die Zweckwidersprüche bestehen. Das Sichtbarwerden der Argumente bringt eine Moderation außerdem in die Lage, Gesprächsanteile fairer zu verteilen. Emotionalisierte, ausufernde und wiederholende Argumente lassen sich mit dem Verweis auf die entstandene Übersicht ausbremsen.

## Organisationale Bescheidenheit zeigen

Zum gleichen Prozess gehört aber auch eine Form von Bescheidenheit vor der Organisation und ihrer Wirkung auf ihre Mitglieder: Polarisierung – das Starkmachen der eigenen Perspektive, das Ausblenden und Kleinmachen aller anderen – bleibt inkrementeller Bestandteil jeder Organisation, die sich arbeitsteilig strukturiert. Es ist zu logisch, zu funktional, zu lohnend und dabei auch noch zu entspannend für das eigene Arbeitsleben, sich selbst und seinen Ausschnitt der Organisation wichtiger zu nehmen als alle anderen. Entsprechend ist es in Ordnung und keine Überraschung, wenn das Einlassen auf andere Perspektiven, der berühmte Blick über den Tellerrand, außeralltägliche Ereignisse bleiben, die erst möglich werden, wenn die Organisation die Bedingungen dafür schafft.

# 6 Tipps: Der Weg zur selbstlernenden Organisation

Lernen findet heutzutage auf viele verschiedene Arten statt: von formal bis informell, analog und digital, individuell oder in der Gruppe. Es gibt nicht den einen Weg zu lernen. Es gibt viele. Wie immer macht es die richtige Mischung. Doch wie gelingt diese?



## 1) Schaffen Sie Möglichkeiten des sozialen Lernens und des kollegialen Austausches.

- Learning Out Loud: Nach jeder Fortbildung stellen Mitarbeitende vor, was sie gelernt haben. So kann das Team ebenfalls profitieren. Auch Führungskräfte werden verpflichtet und agieren als Rollenvorbilder.
- Planen Sie in Ihrer Team-Runde zum Wochenausklang fünf Minuten ein: Was waren die Top 3 dieser Woche?

## 2) Ermöglichen Sie Leadership.

- Geben Sie Ihren Führungskräften den Freiraum ihren Job zu tun: Mitarbeitende zu entwickeln. Konkret heißt das: weniger Verwaltung, Bürokratie und Reporting. Mehr Zeit für Gespräche und passende Weiterbildung.
- Ermitteln Sie die Führungsqualität anhand von Mitarbeiterbefragungen. Führungskräfte, die ihre KPIs erfüllen, erhalten einen gesonderten Benefit.

## 3) Verankern Sie lebenslanges und betriebliches Lernen in Ihrer Unternehmenskultur.

- Verankern Sie Lernziele im Jahresgespräch der Mitarbeitenden. Gehen Sie im nächsten Mitarbeitergespräch in die Retrospektive: Was war erfolgreich? Und warum?
- Schaffen Sie den Grundsatz ab: Learning is eaten by business. Nichts ist wertvoller als Lernen. Etablieren Sie Lerntage in Ihrem Unternehmen. Oder vereinbaren Sie No-Meeting-Zeiten.

## 4) Befähigen Sie Mitarbeitende selbstständig zu lernen.

- Jede:r lernt anders. Führen Sie Lerntypentests durch. Schaffen Sie die besten Voraussetzungen für jeden Lerntyp. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitende nach ihren Bedürfnissen zu lernen.

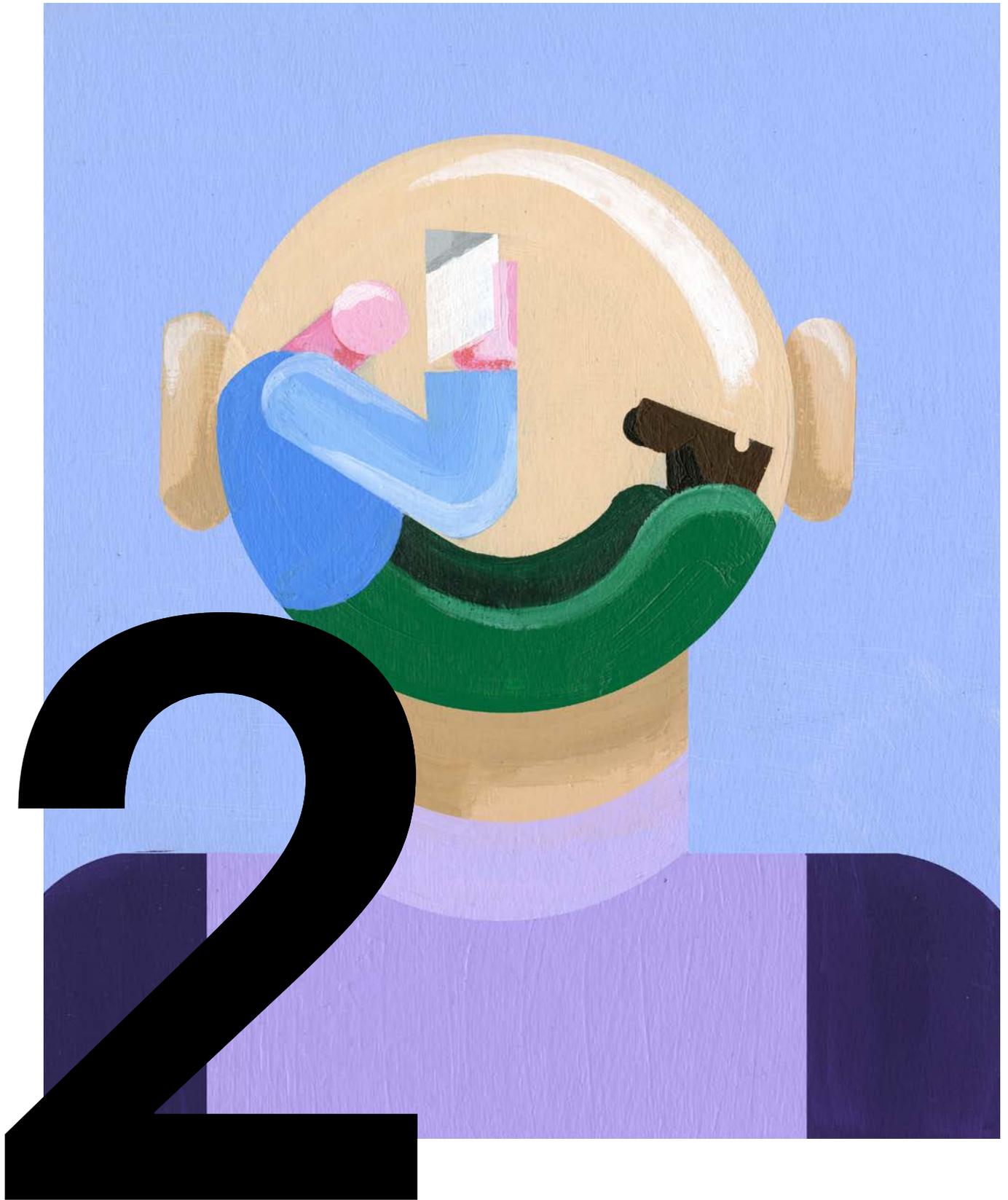
## 5) Schaffen Sie eine Lernkultur, die vielfältige Lernformate wertschätzt.

- Ob digitales Lernen oder analoges Lernen: idealerweise bieten Sie eine ausgewogene Mischung an verschiedenen Lernformaten an. So ist für jeden Lerntyp etwas dabei. Lernen darf Spaß machen. Das erreichen Sie durch Gamification und Avatare.
- Feedback ist ein unterschätztes Lernelement. 360-Grad-Feedback bietet eine Einschätzung der eigenen Kompetenz aus verschiedenen Blickwinkeln.

## 6) Werden Sie als Personalentwicklung zur Impulsgeberin.

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitende über Neuigkeiten in einem Newsletter. Sie können darin Trends in der Branche, Zukunftsthemen im Betrieb sowie interne und externe Weiterbildungen teilen.

Der Weg hin zur selbstlernenden Organisation ist kein leichter. Jedoch sind es oft die kleinen Dinge, die einen großen Effekt haben. Nutzen Sie die Expertise der Haufe Akademie im Bereich Learning Consulting. Wir begleiten Sie gerne bei der Umsetzung der 6 Tipps und unterstützen Ihren Weg zur selbstlernenden Organisation. Kontaktieren Sie uns für eine individuelle Beratung und starten Sie in die Zukunft des Lernens. [haufe-akademie.de/evolve#contact](https://haufe-akademie.de/evolve#contact)



# Entwicklung

# Moden kommen und gehen

**Früher sollten Unternehmen durch Lean Management und Reengineering leistungsfähiger werden, heute wird ihnen geraten, auf Agilität zu setzen. Oft wird alter Wein in neuen Schläuchen verkauft, denn mit der Optimierung der Arbeitswelt befassen sich Profis schon seit über 100 Jahren.**

**W**

Wir sollten uns klar darüber sein, dass Agilität auch nur eine Managementmode ist, schreibt Soziologieprofessor Stefan Kühl in seinem Buch „Schattenorganisation“ (Campus, 2023). Dass die Agilitätswelle wie jede andere Mode nicht schon längst wieder verebbt sei, liege nur daran, dass es mit der Hocracy ein kleinteiliges Konzept gebe, mit dem man sich sehr lange aufhalten könne, um agile Strukturen zu erschaffen. Dass auch Agilität wirklich nur eine Mode ist, kann man laut Kühl zum Beispiel daran erkennen, dass sie als Allheilmittel verkauft wird, um alle nur denkbaren Probleme moderner Unternehmen auf neue Art zu lösen. In Wahrheit beruhe Agilität auf drei altbekannten Formeln: Hierarchieabbau, Auflösung von Abteilungssilos und Entbürokratisierung. Damit sei schon im Rahmen der „Human-Relations-Bewegung“ in den 1950er Jahren mehr oder weniger erfolglos experimentiert worden – ebenso wie später im Abstand von rund 20 Jahren bei den Modewellen „Humanisierung der Arbeitswelt“ (um 1970) und „Lean Management“ (um 1990).

Kühl ärgert sich darüber, dass jede Modewelle immer nur veraltetes „Halbwissen“ wiederkaue, ohne sich darum zu kümmern, was die Organisationssoziologie in der Vergangenheit schon herausgefunden habe. So seien die Nachteile eines Hierarchieabbaus (Zunahme interner Machtkämpfe; faule Kompromisse, um ausufernde Diskussionen zu beenden; Personalisierung von Sachproblemen; ...) genauso gründlich herausgearbeitet worden wie die Risiken einer Auflösung von Abteilungsgrenzen (weniger Arbeitsteilung; unklare Bündelung von Prozessen; geringe Professionalisierung von Mitarbeitenden; ...). Aber für „ahnungslose Berater“ sei es wohl zu verführerisch durch ein „liebloses Aufwärmen“ von alten Banalitäten neue Moden in die Welt zu setzen und an deren „Implemen-



Mal sind die Röcke lang,  
und dann sind sie plötzlich  
wieder kurz. So wie die  
Kleidermode in Wellen daher  
kommt, so wiederholen sich  
auch die Trends im Business.

„tierung“ mitzuverdienen. Dabei hilft, dass eine Mode oft das genaue Gegenteil einer vorhergehenden Mode sein darf. Je nach vorherrschendem Zeitgeschmack wird zum Beispiel einmal Zentralisierung oder Dezentralisierung, Spezialisierung oder Diversifizierung, Authentizität oder das „Spielen“ einer Rolle empfohlen.

Sowohl Stefan Kühl als auch der Mannheimer BWL-Professor Alfred Kieser (Zeitschrift Führung und Organisation 6/1995) haben das Auf und Ab von Managementmoden im modernen Wirtschaftsleben viele Jahre lang beobachtet. Ihre jeweiligen Erkenntnisse über die Machart von Moden lassen sich auf folgende vier Eckpunkte verkürzen:

### 1. Große Herausforderungen verlangen nach einer Revolution

Wer erfolgreich eine neue Managementmode verbreiten will, muss gesellschaftliche und ökonomische Verhältnisse stark

## Managementmoden von 1954 bis heute





1982

Suche nach Spitzenleistungen

**Patentrezept:**  
Unternehmenskultur als »der«  
Erfolgsfaktor

**Bestseller:**  
Tom Peters und Robert  
Waterman:  
»In Search of Excellence« (1982)

**Schlüsselbegriffe:**  
Kundennähe, Produktivität durch  
Menschen, sichtbar gelebtes  
Wertesystem, Erfolgsfaktoren  
werden durch Beobachtung der  
Besten herausgefunden

1990

Lean Management

**Patentrezept:**  
Verschwendungen und Fehler  
ausmerzen

**Bestseller:**  
James Womack, Daniel Jones:  
The Machine that changed  
the World - The Story of Lean  
Production (1990)

**Schlüsselbegriffe:**  
kontinuierliche  
Verbesserungen, Kanban,  
Kaizen, Just in Time, Business  
on Demand, schlanke Orga-  
nisation, Toyota als Vorbild

1990

Lernende Organisation

**Patentrezept:**  
schneller lernen als die  
Konkurrenz

**Bestseller:**  
Peter M. Senge »The Fifth  
Discipline« (1990)

**Schlüsselbegriffe:**  
Wissensgesellschaft,  
mentale Modelle, Teamlernen,  
Organisationslernen

1997

Shareholder-Value-Ansatz

**Patentrezept:**  
Steigerung des Aktienkurses  
durch Gewinnmaximierung

**Bestseller:**  
Alfred Rappaport »Creating  
Shareholder Value: A Guide for  
Managers and Investors« (1997)

**Schlüsselbegriffe:**  
Aktionärsvermögen als Zielgröße,  
regelmäßige Entlassungen von  
Minderleistenden, internes  
Unternehmertum, Vorbild:  
General Electric unter Jack  
Welch

1993

Business Process  
Reengineering

**Patentrezept:**  
Radikale Umgestaltung aller  
Geschäftsprozesse

**Bestseller:**  
Michael Hammer, James Champy:  
»Business Reengineering - die  
Radikalkur für das Unternehmen«  
(1993)

**Schlüsselbegriffe:**  
Kernkompetenzen, Ausrichtung  
am Kunden, Denken in Prozessen,  
DIN ISO Qualitätsmanagement

2001  
Agilität

**Patentrezept:**  
Hierarchieabbau

**Bestseller:**  
Ken Schwaber, Jeff Sutherland und  
15 Autoren »Manifesto for Agile  
Software Development« (2001)

**Schlüsselbegriffe:**  
Teamstrukturen, Siloauflösung,  
Selbstorganisation, iteratives Vor-  
gehen, Scrum und andere Tools aus  
der Softwareentwicklung, Aus-  
prägungen als Holokratie, Sozio-  
kratie, Teal Organisation.

# Alle Moden beschränken sich auf nur einen Schlüsselfaktor, aber der ist »revolutionär«.

2007

Theorie U**Patentrezept:**

soziale Prozesse mit spirituellen Elementen verknüpfen

**Bestseller:**

Otto Scharmer »Theory U – Leading from the Future as it Emerges« (2007)

**Schlüsselbegriffe:**

vergangene kognitive Schemata außer Kraft setzen, unsichtbare Dimensionen, das Neue prototypisch erproben, Presencing  
( = Sensing + Presence)

2010

2009

Golden Circle**Patentrezept:**

motivieren durch Sinn

**Bestseller:**

Simon Sinek »Start With Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action« (2009)

**Schlüsselbegriffe:**

»Warum« man macht was man macht, ist wichtiger als das »Wie« und das »Was«, denn das »Warum« liefert motivierende Emotionen.

dramatisieren und von einem nahenden Untergang reden. „Mir wurde im Laufe meines Lebens schon siebenmal der Weltuntergang angekündigt“, lästert Deutschlands Chefzyniker Harald Schmidt über den Alarmismus, mit dem von interessierter Seite regelmäßig die Aufmerksamkeit der Medien und Meinungsführer erzwungen werden soll. Denn nur wo die Not groß ist (Öko-Kollaps, Digitalisierung, Effizienzvorsprünge der Chinesen, unfairen Wettbewerb, Bürokratisierung, Innovationschwäche ...), ist auch die Chance groß, dass die Problemlösung eines Managementgurus verkauft werden kann. Gerade weil die Zeit drängt und die Probleme noch nie so bedrohlich waren, muss natürlich auch ein schneller und radikaler Change vorgenommen werden. Viele Moden werden deshalb als notwendige Revolution angekündigt. „Regieanweisung für Revolutionäre“ hieß folgerichtig der Bestseller des US-Beraters Noel M. Tichy, einem Fürsprecher des Lean-Management-Ansatzes. Neuerdings wird der (verbrauchte?) Begriff „Revolution“ gerne durch „Disruption“ ersetzt.

## 2. Es gibt nur ein einziges Erfolgsrezept, und das gilt aber für alle und alles

Um als Unternehmen erfolgreicher zu werden, gibt es laut Kühl „ein paar Dutzend“ Stellschrauben, die je nach Lage der Dinge in die eine oder andere Richtung gedreht werden können. Bei der Stellschraube „Führung“ sieht das so aus: Will man mehr kreative Teamarbeit, sollten Hierarchien abgeflacht werden. Will man schnelle Entscheidungen, muss ein verantwortlicher Macher benannt und eine „steile“ Hierarchie eingeführt werden. Auf einer weiteren Stellschraube steht auf einer Seite Dezentralisierung (man will lokal angepasste Lösungen finden) und auf der anderen Seite Zentralisierung (man will die Organisation stromlinienförmig ausrichten). Managementmoden greifen immer nur eine einzige Stellschraube heraus und erklären sie zum bislang sträflich vernachlässigten (und gerade deshalb revolutionären) „Schlüsselfaktor“. Nur er könne den künftigen Erfolg einer ganzen Organisation gewährleisten.

So ein Schlüsselfaktor war bei den ehemaligen McKinsey-Beratern Tom Peters und Robert Waterman die „Unternehmenskultur“. Sie analysierten die besten 50 US-Unternehmen und veröffentlichten die von ihnen gefundenen Erfolgsfaktoren, die unter dem Überbegriff „Kultur“ einzuordnen waren, in dem Buch „In Search of Excellence“ (1982), das zum weltweit erfolgreichsten Businessbestseller aller Zeiten wurde. Einen ganz anderen selig machenden Schlüsselfaktor propagierten die Berater Michael Hammer und Jim Champy in ihrem Buch „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“ (1993). Ihnen ging es ausschließlich um die Optimierung von Prozessen, die dann optimal gelänge, wenn Fabrikhallen abgerissen und auf der grünen Wiese neu aufgebaut würden. Es ist in der Regel so, dass es in einem Teilbereich sehr viel Sinn macht, an einer bestimmten Stellschraube zu drehen. Zum Beispiel war es sehr effektiv, die Ziele für die Entwicklung von Software nur noch Woche für Woche abzustimmen, statt über Monate hinweg zu planen. Daraus abzuleiten, dass ein Unternehmen bis in den letzten Winkel hinein agil organisiert

sein müsse, gilt inzwischen als bedenklich. Dabei ist es eines der wesentlichen Kennzeichen von Moden, dass einzelne, erfolgreiche und erprobte Ideen aus Teilbereichen zur Leitidee für eine ganze Organisation erhoben werden. Letztlich ist diese unangemessene Überhöhung aber auch der Grund für das Scheitern vieler Moden. Von den Vorbildern, die von Peters und Waterman für ihre Exzellenz gelobt wurden, gingen nicht wenige im Laufe der Zeit Pleite oder wurden von Konkurrenten aufgekauft, weil Unternehmenskultur nicht das einzige ist, was man als Firma zum Überleben braucht. Man sollte zum Beispiel immer auch auf die finanzielle Liquidität achten und den technologischen Fortschritt nicht verschlafen.

Jede Mode behauptet von sich, sie könne ausnahmslos alle Beteiligten glücklicher und die ganze Welt besser machen. Unternehmen würden insgesamt leistungsfähiger, die Mitarbeiter kompetenter, die Kunden begeisterter, die Lieferanten zufriedener, die Umwelt gesünder. Alle Gurus versprechen eine 360-Grad-Win-win-Situation. Eine Mode, die sich zum Beispiel nicht damit zufrieden gibt, nur Organisationen optimieren zu wollen, ist die „Theorie U“ von Carl Otto Scharmer. Sie verspricht die Veränderung sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft. Dabei übersieht Scharmer laut Kühl viele bestehende Interessenskonflikte.

### 3. Große Namen signalisieren Seriosität und leichte Umsetzbarkeit

Um einer neuen Mode zu einem schnellen Durchbruch zu verhelfen, sind namhafte Vorzeigeunternehmen wichtig, die als anschauliche Beispiele dafür dienen, wie man mit der neuen Mode Höchstleistungen erzielt. Toyota stand für Lean Management, General Electric stand für Hierarchieabbau und später auch für Shareholder Value, ABB stand für Dezentralisierung und Zappos für Holacracy. Die Erfolgsgeschichten mit ihren einfachen Kausalbeziehungen sind in der Regel geschönt, was jedem auffallen muss, der schon einige Jahre Berufserfahrung hat. Um auch die kritischsten Praktiker und Praktikerinnen zu überzeugen, sorgt ein Guru zusätzlich noch dafür, dass seine Ideen von bekannten Geistesgrößen gelobt werden und er mit der Kooperation mit einer Universität (zum Beispiel im Rahmen von MBA-Programmen) angeben kann. Die generelle Nähe eines Gurus zu den politisch Mächtigen beeindruckt zusätzlich die Autoritätsgläubigen in der Praxis.

### 4. Die Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit bringt's

Der Inhalt einer Managementmode muss einfach erscheinen und leicht zu erfassen sein. Außerdem muss der Inhalt sofort überzeugen. „Internes Unternehmertum“ klingt zum Beispiel viel moderner, als wenn alle nur nach von „oben“ vorgegebenen Regeln arbeiten soll. Manager empfinden diese Einfachheit als wohltuend. Andererseits ist es oft sehr schwer, konkret zu sagen, wie eine bestimmte Mode in ein bestehendes Unternehmen einzubauen ist. Was ist „internes Unternehmertum“ genau und wie verhindert man, dass die Mitarbeiter sich untereinander als

# Managementmoden setzen – immerhin – zögerliche Unternehmen unter Handlungsdruck, sich dem Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft zu stellen.

Konkurrenten sehen und sich nicht mehr gegenseitig helfen? Auch ist es von Vorteil, wenn eine Mode recht schwammig formuliert ist und Widersprüche ignoriert. Wenn zum Beispiel eine höhere Produktqualität im Mittelpunkt stehen soll, wird trotzdem eine schnelle und billige Produktionsweise versprochen. Das „Lernende Unternehmen“ war so ein Konzept, das um sich widersprechende Organisationsprinzipien erweitert werden konnte. Schwammigkeit hilft auch, wenn die Umsetzung einer Mode misslingt (70 Prozent aller Reengineering-Projekte sollen gescheitert sein). Dann liegt die Schuld natürlich immer bei der Belegschaft, die nicht die richtige „Haltung“ an den Tag legte.

### Ist »Post-Agilität« die nächste Modewelle?

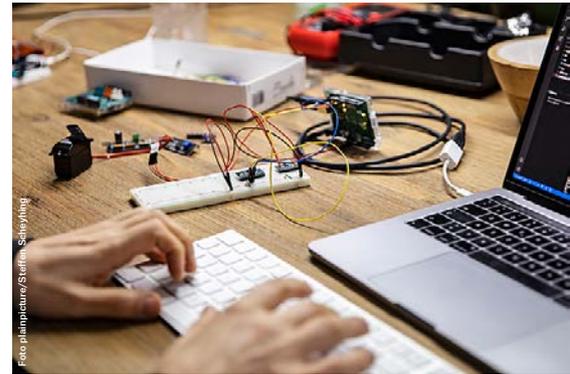
Als Torsten Groth, geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends einer systemischen Beratungsgesellschaft in Heidelberg, Anfang 2024 gefragt wurde, was er für die nächste Managementmode halte, meinte er, dass vielleicht „Post-Agilität“ der nächste „Hot Shit“ werden könne, weil einige auf Agilität getrimmte Unternehmen anfangen, wieder zusätzliche Hierarchieebenen bei sich einzuziehen, um langatmige Diskussionen abzukürzen und Entscheidungen einem Rollenträger klar zuordnen zu können. Wenn die „Post-Agilität“ als Trend kommen sollte, dann wohl nur im Verschwiegenen und ohne Vorzeigeunternehmer als Fürsprecher. Wer traut sich schon, sich zu einer Rolle rückwärts in die Formalität zu bekennen?



Wer Probleme übertünchen will, fördert meist neue zutage.



# Für alle und immer



**Datenkompetenz ist inzwischen für alle Unternehmen und deren Mitarbeitende entscheidend. Das stellt hohe Anforderungen an die Weiterbildung.**



Die Welt der Informationstechnologie befindet sich in einem ständigen Wandel, wie der jüngste „Future of Jobs Outlook Report“ des Weltwirtschaftsforums zeigt, in dem Berufe im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen als die am schnellsten wachsenden Berufe genannt werden. Gleichzeitig mangelt es an Fachkräften und vor allem an den entsprechenden Fähigkeiten der Beschäftigten, mit Daten und Datenwerkzeugen effektiv umzugehen. So sehen laut DIHK 36 Prozent der Unternehmen fehlendes Know-how als Haupthindernis für eine stärkere Datennutzung. Das gilt nicht nur bundesweit. Der E-Learning-Anbieter Skillsoft hat in seinem im Dezember veröffentlichten „IT Skills and Salary Report 2023“ ermittelt, dass 43 Prozent der Tech-Führungskräfte die KI-Kompetenzen ihrer Teams für verbesserungswürdig halten. Den Mitarbeitenden IT- und Datenkompetenz zu vermitteln, sie weiterzubilden oder umzuschulen, ist nicht mehr nur eine Option, sondern eine Notwendigkeit. Es geht nicht mehr nur um die Beherrschung technischer Fertigkeiten; die Grenzen zwischen traditionellem IT-Wissen und dessen Nutzen für den Geschäftserfolg

verschwimmen. IT-Fachkräfte müssen die Auswirkungen von KI auf Entscheidungsfindung, Strategie und Betrieb verstehen, und umgekehrt müssen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bedeutung von Daten verstehen, um sie gezielt sammeln, analysieren und darauf basierende Entscheidungen treffen zu können. Hinzu kommt die rasante Entwicklung der Technologie, die es auch für Datenprofis notwendig macht, die eigenen Kompetenzen ständig auf dem neuesten Stand zu halten. Auch der Markt für berufliche IT-Zertifizierungen wächst.

## Datenkompetenz ist nicht gleich Datenkompetenz

Eine der aktuellen Herausforderungen besteht darin, erst einmal klar zu definieren, was eigentlich mit „Data Literacy“ oder „Datenkompetenz“ gemeint ist. Der digitale Kompetenzrahmen 2.0 ([https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/dig-comp-framework\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/dig-comp-framework_en)) definiert „Data Literacy“ als die Kompetenz Informationsbedürfnisse zu artikulieren, digitale Daten, Informationen und Inhalte zu lokalisieren und abzurufen. Außerdem sollte die Relevanz der Quelle und ihres Inhalts beurteilt werden können sowie digitale Daten, Informationen und Inhalte gespeichert, verwaltet und organisiert werden.

Um Data Literacy für jeden zu ermöglichen, wurde das Projekt „Toolbox Datenkompetenz“ (TBDK) ins Leben gerufen, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mit knapp neun Millionen Euro gefördert wird. Das bis Ende 2024 laufende Projekt wird vom Institut für Angewandte Informatik (InfAI) in Leipzig geleitet, die praktische Umsetzung übernimmt das Berliner IT-Weiterbildungs-Startup Stackfuel. Unterstützt wird das Projekt von einem Beirat aus öffentlichen Institutionen und Unternehmen sowie einem Netzwerk, zu dem auch Hochschulen gehören, die kostenfrei Inhalte zur Verfügung stellen.

## Ein digitaler Kompetenz-Werkzeugkasten

„Die Toolbox Datenkompetenz (TBDK) soll einen niederschweligen Einstieg in den Umgang mit Daten ermöglichen“, sagt Leo Marose, Gründer und Geschäftsführer von Stackfuel. Die Plattform, deren offizieller Start noch in diesem Jahr erfolgen soll, die aber nach einem Soft-Launch bereits nutzbar ist, steht allen Nutzerinnen und Nutzern kostenlos zur Verfügung – seien es Privatpersonen, die sich auf eigene Faust weiterbilden wollen, oder Unternehmen, die sie als Angebot für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen möchten. Einzige Voraussetzung ist eine Online-Registrierung, um Zugang zur Lernplattform zu erhalten.

Die angebotenen Inhalte umfassen Bereiche wie Data Literacy, maschinelles Lernen, Daten im Alltag, Internet der Dinge und künstliche Intelligenz. Einige Inhalte stammen von Stackfuel selbst, andere von der TH Köln (Grundkurs Data Lifecycle), dem KI Campus (Chat GPT kurz erklärt) oder der Initiative „Deutschland sicher im Netz“ (Datenführerschein). Auch für mediale Vielfalt ist gesorgt, so gibt es neben Videos auch Podcasts, Animationen oder Quizze. „Viele Inhalte stammen von Dritten, weil es hier einfach schon so viel Content aus verschiedenen Umfeldern gibt“, erklärt Leo Marose.

# Die wichtigsten Anforderungen an IT-Weiterbildung: aktuell, individuell und fortwährend.

Die Toolbox soll nicht nur theoretisches Wissen vermitteln, sondern auch praktische Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen. Die Integration von Datenwerkzeugen ermöglicht es den Lernenden, eigene Projekte umzusetzen oder diese für Forschungsszenarien zu nutzen. Dazu gehört die Bereitstellung von Datensätzen für praktische Übungen und die Möglichkeit, diese in eigenen Datenräumen zu nutzen. „Wir wollen, dass die Nutzerinnen und Nutzer die Magie spüren, wenn man die erste Zeile Code schreibt oder mit einem Clicktool arbeitet und eine Visualisierung erhält, also Ergebnisse sieht“, macht Leo Marose deutlich. Die dritte Säule der Plattform ist der Zugang zu sogenannten „Experimentierräumen“. Dabei handelt es sich um themenspezifische Projekt Räume, die auch als kollaborative Arbeitsräume genutzt werden sollen. Und die vierte Säule sind Datenwettbewerbe und Live-Events wie der „Data Literacy Day“ im November 2023, bei dem Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft aus dem Beirat der TBDK über die Dringlichkeit von mehr Datenkompetenz in Wirtschaft und Gesellschaft diskutierten.

Die Entwicklung der Lernplattform, die Vermittlung von Datenkompetenz, ein umfassendes Angebot an anwendungsorientierten Lernangeboten und die Vernetzung von Unternehmen und Experten sind die drei Ziele, die mit der Toolbox erreicht werden sollen. Als Forschungsprojekt soll die Toolbox auch Erkenntnisse darüber liefern, wie und wo Daten entstehen, wie sie aufbereitet und interpretiert werden und wie sie im Zusammenspiel mit den zur Verfügung gestellten Werkzeugen genutzt werden können, um effizienter zu arbeiten.

## Automobilbranche setzt Maßstäbe

Die Toolbox Datenkompetenz ist ein in seinem Umfang besonderes, aber eigentlich nur eines von vielen Angeboten, um Datenkompetenz und das Bewusstsein für Daten und KI zu stärken und aufzubauen. Derzeit werden ganze Kohorten von Mitarbeitenden in den Unternehmen auf den Datenpfad gebracht. Angesichts des Fachkräftemangels und steigender Rekrutierungskosten verfolgen sie eine Strategie, die Skillsoft im „IT Skills and Salary Report 2023“ als „Build and Bridge“-Strategie bezeichnet: Diese Strategie besteht darin, die eigenen Talente zu fördern und gleichzeitig die Lücken zwischen ihren aktuellen Fähigkeiten und den sich entwickelnden Bedürfnissen der Organisation sowie der jeweiligen Branche zu überbrücken. Ziel ist es, ein konstantes Angebot an qualifizierten Fachkräften aufrechtzuerhalten.

Ein Vorreiter für groß angelegte Re- und Upskilling-Programme, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung, Produktion und Entwicklung „data-fit“ machen sollen, ist die Automobilindustrie. Das unternehmensweite Data-Worker-Re-skilling-Pilotprogramm der Mercedes Benz AG für über 500 Mitarbeitende und Führungskräfte läuft seit 2022. Ziel sei es, so formulierte es Patrick Klingler, Lead Chief Data Officer Hub der Mercedes Benz AG, auf dem „Data Literacy Day“, Beschäftigte in die Lage zu versetzen, sich ein Datenprofil als Data Product Owner, Data Engineer, Data Analyst oder Data Scientist anzueignen oder Daten in ihrem aktuellen Job besser zu nutzen. Also zum Beispiel als Controller statt Excel die Tools wie Power BI oder Python zu nutzen, um bessere Auswertungen zu erhalten.

„Niemand wird durch eine KI ersetzt, der eine KI nutzt“, sieht Klingler als Motivation für die Beschäftigten, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Der Erfolg des ersten Programms hat dazu geführt, dass inzwischen nachgelegt wurde und wesentliche Module der Lernwege grundsätzlich allen Mitarbeitenden und Führungskräften zur Verfügung stehen.

Zum Softwareanbieter wandelt sich auch der Volkswagen Konzern. „Coding Camp“ heißt das von University 4 Industry konzipierte Programm, mit dem bisher mehr als 100 Mitarbeitende zu Programmierern und Programmierinnen qualifiziert wurden. Wichtig ist Jan Veira, Gründer und Geschäftsführer von University 4 Industry, die genaue Bedarfsanalyse, bei der Ausgangslage und Ziel berücksichtigt werden. Beim „Coding Camp“ war es zum Beispiel die Vorgabe, dass die Mitarbeitenden die digitalen Bildungsangebote in ihren Arbeitsalltag integrieren können und nicht nur Kompetenzen in der Softwareentwicklung erwerben, sondern sich auch für das Programmieren begeistern. Auf dieser Basis wurde ein Konzept entwickelt, dessen Ausgangspunkt ein Vollzeit-Bootcamp ist. Das Bootcamp ist eine Art Trainingslager, in dem nicht nur Grundlagenwissen vermittelt, sondern auch gleich praktisch angewendet wird, um eine möglichst hohe Motivation der Teilnehmenden für die anschließenden Selbstlern- und Projektphasen zu erreichen. Wichtig sei auch, so Veira, die Lernenden nicht allein zu lassen. Selbst wenn sie mit Standardinhalten großer Plattformanbieter lernen wie im Fall des „Coding Camp“ mit Pluralsight gibt es regelmäßige Übungen und Teams-Sessions, um das Gelernte zu vertiefen. Die Lernziele sind im Konzept definiert und helfen bei der Erfolgskontrolle.

## Selbstlernen als Selbstverständlichkeit

Die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, gilt als wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung. Das gilt auch für IT-Expertinnen und -Experten. Im „IT Skills and Salary Report 2023“ von Skillsoft nannten 43 Prozent der Befragten einen Mangel an Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten als Grund, den Arbeitgeber zu wechseln, und 25 Prozent als Grund, intern in eine andere Abteilung zu wechseln. Die Autorinnen und Autoren schlussfolgern aus diesen Ergebnissen, dass IT-Fachleute einen inhärenten Drang nach kontinuierlichem Lernen und persönlicher Entwicklung haben.

Bei der Bayer AG ist IT-Weiterbildung ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, wobei besonderes Augenmerk auf die individuelle Entwicklung und Anpassungs-

fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt wird. Matthias Wiencke, Workforce Strategist bei Bayer, betont die Bedeutung des lebenslangen Lernens in der IT: „Als Data Scientist weiß man, wie schnell sich die Welt verändert. Wer nicht lernt, hat verloren.“ Drei bis vier Stunden Lernen pro Woche gehören deshalb zum Job. Das Unternehmen hat weltweit Skill-Cluster implementiert, die es ermöglichen, Kompetenzen und Rollen vergleichbar zu machen und Entwicklungshistorien als Grundlage für maßgeschneiderte Weiterbildungsempfehlungen zu nutzen.

Wiencke betont die besonderen Herausforderungen der Weiterbildung in der IT-Branche: Neben der rasanten technologischen Entwicklung, die eine ständige Anpassung und Aktualisierung des Wissens erfordert, müssen insbesondere in Projekten häufig zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden, um diese erfolgreich abschließen zu können. Bei Fachkräften ist das Kompetenzniveau sehr individuell und für Dritte oft schwer einzuschätzen. Das Lernangebot umfasst daher kuratierte Lernpfade für bestimmte Skills auf Basic und Intermediate Level, ab Expert Level erfolgt das Lernen in Eigenverantwortung. Welche Lernmöglichkeiten benötigt werden und welche Weiterbildung gewählt wird, kann am besten von den Betroffenen selbst oder im Team entschieden werden. Das können dann maßgeschneiderte Angebote sein, aber auch Standardkurse sowie die Mitarbeit in einem Projekt oder auch Whitepaper, die sich die Expertinnen und Experten selbst suchen. „Wir gehen nach dem Buy-Borrow-Build-Prinzip vor. Was es schon gibt, müssen wir nicht selbst erstellen“, sagt Wiencke. Wichtig ist ihm, dass die Lernangebote Übungen enthalten, anwendungsorientiert sind und die Lernenden nicht isolieren.

„Wir verkaufen unser Wissen an unsere Kundinnen und Kunden. Deshalb ist Weiterbildung unerlässlich und Teil der Unternehmenskultur“, sagt Mark Flemming, Mitglied der Geschäftsleitung der FSS Consulting GmbH, einem inhabergeführten IT-Beratungsunternehmen aus Hannover, das Banken, Finanzdienstleister und Versicherungen in Norddeutschland zu seinen Kunden zählt. Das Unternehmen setzt auf eine strukturierte „Learning Journey“, die seine Beraterinnen und Berater im Laufe ihres Berufslebens durchlaufen. Diese Lernreise beginnt mit Basistrainings, die das Verständnis für den gesamten Software-Lebenszyklus vermitteln, darunter Grundlagen in Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Testing und Vorgehensmodellen. Auch wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte nicht sofort anwenden können und deshalb nicht immer sofort motiviert sind, sagt Flemming: „Es ist wichtig, ein breites Spektrum an Wissen und Methoden zu vermitteln und damit auch Denkstrukturen zu lernen.“

Aufbauend auf den Basistrainings werden Spezialtrainings für verschiedene Rollen im Unternehmen angeboten, etwa für Entwickler, Projektleiter und Tester. Die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden wird durch jährliche Mitarbeitergespräche gefördert, in denen Schulungen vereinbart werden. „Mindestens fünf Weiterbildungstage pro Jahr müssen investiert werden“, erklärt Flemming. Dabei kann es sich um kostenpflichtige Schulungen, Onlinekurse oder auch kostenlose Angebote wie Youtube-Tutorials handeln. Flemming betont,

dass auch kostenlose Angebote von hoher Qualität sein können. Zudem werden „Training on the Job“ und Kompetenzmeetings, bei denen sich Mitarbeitende austauschen, zum Lernen genutzt. Für IT-Spezialisten und IT-Spezialistinnen kann es auch wichtig sein, sich über ihr eigentliches Thema hinaus mit Branchenwissen zu beschäftigen, um erfolgreich arbeiten zu können.

## IT-Zertifizierungen für die Karriere

Zertifikatslehrgänge gehören auch bei FSS zum Weiterbildungskanon, nicht zuletzt, weil die Kundinnen und Kunden dies erwarten. Mark Flemming warnt jedoch davor, deren Aussagekraft über die Kompetenzen der Zertifikatsabsolventinnen und -absolventen zu überschätzen. Die Prüfung zu bestehen, bedeute oft nur, die abgefragten Begriffe zu kennen und die richtigen Antworten auf die gestellten Fragen auswendig zu wissen.

Dennoch werden Zertifikate als ein wichtiger Faktor bei der Bewertung von Fachkenntnissen angesehen und spielen eine wichtige Rolle bei der Karriereentwicklung von IT- und Datenfachkräften. Wer einmal einen Zertifikatskurs absolviert hat, macht es laut Skillsoft-Studie wieder. So hat sich die Anzahl der Zertifizierungen pro Person in dieser Gruppe von durchschnittlich vier auf sieben fast verdoppelt. Das Angebot von Kursen ist groß und wächst stetig. So bieten Online-Lernplattformen wie die zu Skillsoft gehörende Codecademy, Coursera, Udemy oder edX Onlinekurse mit Zertifizierung an, andere Anbieter wie die Haufe Akademie mit „skill it“ setzen auf Blended-Learning-Angebote. Kurse von Google, Microsoft, IBM oder auch SAP werden mittlerweile auch von den Unternehmen selbst auf eigenen Plattformen und sogar kostenlos angeboten. IBM wirbt mit einem umfassenden Test, mit dem jeder leicht herausfinden können soll, für welchen Bereich im weiten Feld der Daten, IT und KI er oder sie am besten geeignet ist, und bietet darauf aufbauend kostenlose Schulungen und Karrieremöglichkeiten an.

Laut der Skillsoft-Umfrage investieren 39 Prozent der befragten Unternehmen in der Region EMEA (Europe Middle East Africa) in Cloud-Computing-Schulungen, 37 Prozent in Schulungen zu KI und maschinellem Lernen, 32 Prozent in Kompetenzen in Datenanalyse, Datenmanagement und Data Science und 29 Prozent in Training zu Cybersicherheit. Was letzten Endes wichtig und richtig ist, entscheidet die Strategie des Unternehmens, der Bedarf an passenden Kompetenzen und der daran ausgerichtete Schulungsbedarf. Absolute Profis sind mit Standardschulungen nicht zufriedenzustellen, darin sind sich die befragten Experten einig. Bei ihnen ist die Selbstlernkompetenz und auch die Motivation jedoch hoch, sich selbst passendes Lernmaterial oder einen Kurs zu suchen, die dabei helfen, aktuelle Herausforderungen und Probleme zu lösen. Dann braucht es vor allem die nötige Lernzeit. „Lernen ist leise“, sagt Matthias Wiencke. Ausreichend Lernzeit durchzusetzen, sei daher mitunter die größte Herausforderung.

# »Weiter- bildung spielt eine Schlüssel- rolle«



Jörg Schmidt (l.) hat mit Projektleiter Rainer Kasemir das neue IT-Weiterbildungsportfolio „skill it“ auf den Markt gebracht.

**Seit November bietet die Haufe Akademie unter dem Namen »skill it« ein Weiterbildungsportfolio für IT-Fachkräfte an. Warum das Angebot gerade jetzt so wichtig ist, welche Besonderheiten der IT-Weiterbildungsmarkt mit sich bringt und was genau die Trainings bieten, erläutern die führenden Köpfe des Projekts.**

# D

**Durch die Digitalisierung und den Einsatz von KI steigt der Bedarf an IT-Kenntnissen. Die Unternehmen klagen über Fachkräftemangel. Seit einigen Wochen bietet die Haufe Akademie mit »skill it« Weiterbildungen für IT-Fachkräfte an. Warum startet das Angebot gerade jetzt?**

JÖRG SCHMIDT: Der Fachkräftemangel ist im IT-Bereich besonders frappierend, weil IT-Kenntnisse inzwischen in allen Unternehmensbereichen eine Rolle spielen. Durch Recruiting allein können die Unternehmen diese Engpässe nicht mehr auflösen. Weiterbildung spielt darum eine Schlüsselrolle. Wir haben schon länger darüber nachgedacht, ein Angebot für diesen Markt zu entwickeln. Schließlich waren Weiterbildungen für die Zielgruppe der IT Professionals bisher die einzige Lücke im Portfolio der Haufe Akademie. Alle anderen betrieblichen Funktionen decken wir ab. Aber der Zugang zum IT-Weiterbildungsmarkt enthält einige spezifische Einstiegshürden: Früher hätten wir dafür eine eigene Infrastruktur aufbauen müssen mit speziellen PC-Laboren. Das ist heute natürlich nicht mehr der Fall. Aber die zweite Hürde gibt es immer noch: die Akkreditierungen, die man bei den großen Technologieanbietern haben muss, um in ihren Produkten weiterzubilden und die entsprechenden Zertifizierungen an die Teilnehmenden vergeben zu können. Durch unsere Kooperation mit der Schweizer IT-Trainingsakademie Digicomp fiel nun auch diese Hürde weg. Digicomp verfügt bereits über die entsprechenden Voraussetzungen und hat genauso viel Erfahrung wie wir auf dem Weiterbildungsmarkt – nur eben im IT-Bereich.

RAINER KASEMIR: Wir konnten durch diese strategische Allianz zwei bis drei Jahre früher auf den Markt gehen, weil wir eben nicht erst sämtliche Nachweise für die Softwareunternehmen erbringen mussten. So konnten wir sehr schnell mit den IT-Angeboten auf dem deutschen Markt durchstarten und bieten gleichzeitig einige der Top-Seller aus unserem Portfolio auf dem Schweizer Markt an.

**Gibt es noch weitere Besonderheiten auf dem IT-Weiterbildungsmarkt?**

KASEMIR: Die Dynamik, mit der sich die Themen entwickeln, ist extrem hoch. Die Anbieter definieren mit ihren Aktualisierungen und neuen Features das Tempo auf dem Markt. Die Trainer und Trainerinnen müssen selbst hoch spezialisiert und immer auf dem aktuellsten Stand sein. In der Regel sind sie auch nur nebenberuflich als Trainer aktiv und hauptberuflich als IT-Experten tätig. Zudem ist es für die Zielgruppe – mehr als in anderen Unternehmensfunktionen – selbstverständlich, sich informell weiterzubilden und permanent im Berufsalltag dazuzulernen. Die Lösungsorientierung und die Hands-on-Mentalität sind in der IT sehr hoch ausgeprägt. Es geht darum, immer direkt auszuprobieren und im Austausch mit anderen eine Aufgabe oder Herausforderung zu lösen. Überhaupt ist dieses Bild von dem ITler als Nerd, der am liebsten allein vor dem Computer arbeitet, inzwischen völlig überkommen. Die Teamarbeit steht im Vordergrund und das Netzwerk zu anderen Fachkräften ist wichtig.

**Wie kann das formelle Weiterbildungsangebot diesen Anforderungen dann überhaupt gerecht werden?**

SCHMIDT: Einerseits brauchen die IT-Fachkräfte die Zertifizierungen der Anbieter und buchen darum formelle Weiterbildungsangebote. Das betrifft vor allem IT-Dienstleister und IT-Beratungsunternehmen, die ihren Kenntnisstand gegenüber den Kunden nachweisen müssen. Diese Angebote sind vor allem auf Aktualisierung von Wissen ausgelegt. Andererseits ist es für die Unternehmen schwierig, immer zu wissen, was der aktuelle Stand in der Technologieentwicklung ist. Sie nutzen daher unsere formellen Angebote, um das aktuellste Know-how zu erhalten, das wir ihnen über die hochqualifizierten Trainer garantieren. KASEMIR: Zudem sind diese Angebote so ausgestaltet, dass die Teilnehmenden ihre neu erworbenen Kenntnisse direkt anwen-

den und sich über die Lösungen in Kleingruppen direkt austauschen können. Dafür bieten wir die sogenannten „virtuellen Sandkästen“ oder „Labs“ an, also Online-Lernumgebungen, in denen die Teilnehmenden üben. Viele Teilnehmende bringen auch ihre eigenen Cases mit und wenden gleich im eigenen Anwendungsfall ihre neuen Fähigkeiten an.

#### **Das heißt, das sind alles Live-Trainings?**

SCHMIDT: Weiterbildung findet in Deutschland über alle Angebote hinweg immer noch zum weit überwiegenden Teil live statt – entweder als Online- oder als Präsenzveranstaltung. Wie wir vorhin ausgeführt haben, sind gerade die IT-Fachkräfte am Austausch mit anderen IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten interessiert. Darum fokussieren wir uns auf Live-Trainings, die online oder in Präsenz stattfinden können.

#### **Wie genau sieht das Angebot aus?**

KASEMIR: Ein Training hat eine Dauer von einem bis fünf Tagen und kann einzeln oder aufeinander aufbauend gebucht werden. Insgesamt haben wir etwa 110 Produkte im Portfolio. Das größte Segment ist der Bereich AWS, Amazon Web Services, mit über 40 Angeboten, darunter auch einige englischsprachige. Das zweitgrößte Segment sind die Microsoft-Seminare mit mehr als 30 verschiedenen Qualifizierungsangeboten. Hier registrieren wir im Moment die stärkste Nachfrage. Der dritte Bereich sind die Atlassian-Produkte mit Jira und Confluence und der vierte umfasst Produkte von VMware mit den Cloud-Anwendungen. Das fünfte Segment ist IT-Sicherheit. Hier haben wir viele Kunden aus dem öffentlichen Dienst. Den sechsten Bereich bildet das Service- und Projektmanagement für IT-Prozesse.

#### **Um den großen Fachkräftebedarf zu stillen, sind auch Quereinsteiger willkommen in der IT. Ist das neue Angebot auch für sie geeignet?**

SCHMIDT: Die Angebote von „skill it“ richten sich an IT-Fachkräfte mit hoher Spezialisierung. Für Quereinsteiger bieten wir unsere „Future Jobs Classes“ an. Das sind längerfristige Program-

me, die 80 Stunden und mehr umfassen. Die Teilnehmenden erlangen damit ein neues Jobprofil mit einer hohen Spezialisierung. Wir arbeiten gerade daran, diese Programme auf den IT-Bereich auszuweiten, um das Gesamtangebot der Haufe Akademie stärker mit „skill it“ zu verknüpfen. Das könnte dann so aussehen, dass die nötigen IT-Grundlagen in einer „Junior Class“ vermittelt und dann in einer „Professional oder Master Class“ die Inhalte von „skill it“ als Spezialisierung angeboten werden. KASEMIR: Umgekehrt verknüpfen wir auch die Angebote von „skill it“ mit unserem breiten Portfolio, indem die IT-Fachkräfte die nötigen Ergänzungen zu ihren IT-Kenntnissen, also zum Beispiel eine Weiterbildung zu Führung, nutzen können.

#### **Werden mit »skill it« ausschließlich die einzelnen Weiterbildungsinteressierten angesprochen, oder begleitet die Haufe Akademie Unternehmen auch übergreifend und längerfristig in der IT-Weiterbildung?**

KASEMIR: Für den Start steht das offene Angebot in unserem Fokus. Aber wir haben auch gleich in den ersten vier Wochen Anfragen für Inhouse-Seminare erhalten. Ein Unternehmen bat uns zudem, die selbst erarbeitete IT Learning Journey mit unseren Angeboten inhaltlich zu füllen. Sicherlich werden wir solche übergreifenden Angebote auf Dauer auch ausbauen.

SCHMIDT: Wir nehmen den Bedarf an systematischer Qualifizierung sehr ernst und sehen darin auch strategisch ein großes Potenzial. Der Anteil von umfangreicheren Qualifizierungen mit entsprechenden hochwertigen Zertifikaten ist in all unseren Themenbereichen deutlich überproportional gewachsen in den vergangenen Jahren. Auch in Krisensituationen wie in der Coronapandemie gibt es in diesem Bereich keine sinkende Nachfrage. Die Fachkräfte sind wie der Rohstoff für die Unternehmen und ihre Aus- und Weiterbildung ist darum konjunkturunabhängig. Als Haufe Akademie treibt uns an, Entwicklung zu erleichtern. Das beinhaltet das Leistungsversprechen, dass wir Kunden, ob Einzelpersonen oder Unternehmen, nicht nur punktuell, sondern auch in einem langfristigen Entwicklungsprozess begleiten. Wir werden darum künftig das Formatspektrum von „skill it“ noch entsprechend erweitern.

#### **Kommen solche größeren Anfragen aus der Personalentwicklung oder aus der Fachabteilung?**

SCHMIDT: Die Bedarfe kommen aus den Fachabteilungen. Natürlich ist oftmals die Personalentwicklung involviert und auch der Einkauf, wenn es um größere Aufträge geht. Gut 70 Prozent der Anmeldungen zu Einzelseminaren gehen von den Teilnehmenden aus. Sie suchen sich das passende Seminar und den passenden Anbieter selbst. Die Personalentwicklung ist der strategische Rahmengeber. Sie ist mit im Boot, gerade wenn es darum geht, die Hauptpartnerunternehmen auszuwählen. Aber die tatsächliche Entscheidung, welche Weiterbildungen für wen gebraucht werden, wird immer stärker dezentral in den Unternehmensbereichen gefällt. Das nehmen wir in allen Themenfeldern wahr. In der IT, wo das Spezialistenwissen sehr hoch ist, ist das sicherlich noch ausgeprägter der Fall.



**DR. JÖRG SCHMIDT** ist seit 2014 Geschäftsführer der Haufe Akademie für das offene Weiterbildungsprogramm, in dem das neue Angebot »skill it« nun integriert wurde.

**RAINER KASEMIR** ist als Business Owner im Bereich »Strategische Initiativen« bei der Haufe Akademie tätig. Er ist verantwortlich für das Projekt und die Markteinführung von »skill it«.

# Wenn Regeln die Interaktion blockieren

**M**anagementkonferenzen sind hochformalisierte Situationen. Jede Diskussion findet im Bewusstsein der Hierarchie und der Organisationsrollen der Beteiligten statt. Alles geschieht unter Beobachtung der anwesenden Vorgesetzten, die wissen, dass sie ihrerseits von ihren Untergebenen beobachtet (oder mit einem Ausdruck Niklas Luhmanns: unterwacht) werden. Das Protokoll formalisiert das Interaktionsgeschehen und regelt zum Beispiel, wer wann Rede- und Fragerecht hat oder wessen Anwesenheit bei welchem Thema zugelassen ist.

Solche Formalisierungen sind hilfreich, zum Beispiel um die Austragung von Interessenkonflikten zu strukturieren. Aber verregelt das Protokoll das Interaktionsgeschehen zu stark, können Konferenzen von Orten des Austauschs, von Argumenten und einem gemeinsamen Analyseprozess zu Ritualen degenerieren, die lediglich die Funktion haben, den Status quo performativ zu bestätigen. Dann prallen bemühte Versuche, diese Erstarrung aufzubrechen, um echte Diskussionen in Gang zu setzen, an den formalisierten Routinen ab. Die berühmte Aufforderung, bitte „out of the box“ zu denken, verpufft. Der Debattenbeitrag einer Vorgesetzten löst entgegen ihrer Intention keine Debatte, also auch Widerspruch, aus, sondern wird als Anordnung missverstanden.

Bei einem Forschungsprojekt in einem Unternehmen der Finanzbranche konnten wir erstaunt beobachten, wie das Protokoll jede inhaltliche Auseinandersetzung und Interaktion störte. Im Ergebnis wurde so verhindert, dass man gemeinsam ins Nachdenken kommt. Statt eines Diskurses fand eine Frontalberieselung durch die ranghöchste Führungskraft statt – die auf diese Weise vom Protokoll daran gehindert wurde, das Wissen ihrer Kollegen und Kolleginnen zu nutzen. Das Protokoll wirkte auf uns wie der Versuch der Organisation, das Interaktionsgeschehen zwanghaft zu kontrollieren. Das Ergebnis: Diskursblockade, leerlaufende Ritualisierung.

Managementkonferenzen sind immer ein formales Setting – aber sie sollen auch eine offene Aussprache ermöglichen. In dem Finanzunternehmen mit dem starren Protokoll wurde der eigentliche Zweck der Managementkonferenzen, das Wissen der Beteiligten zu heben und für den gemeinsamen Entscheidungsprozess nutzbar zu machen, durch Überformalisierung der Interaktion konsequent verfehlt. Das war besonders erstaunlich und verhängnisvoll, weil sich das Unternehmen in einem tiefgreifenden Transformationsprozess befand, in dem es das Fachwissen, die inhaltliche Mitwirkung und Einflussnahme der rangniedrigeren Experten und Expertinnen dringend benötigt hätte. Unsere erste Empfehlung war, die Interaktionsroutinen durch neue Regeln zu ersetzen: kurze Inputs von maximal zehn Minuten, danach Aussprache. Für die Aussprache galt, sich pro Redebeitrag auf circa 30 Sekunden und ein Argument zu begrenzen – und dann andere reagieren zu lassen. Schriftliche Mitdokumentation sorgte für nachvollziehbare Kontroversen und Entscheidungsfindung. Zentralster Hebel aber war, die mikropolitisch heiklen Themen vorab in kleinen Kreisen vorzudenken. Diese geschützten Räume ermöglichten zentrale Themen konsolidiert auf die Bühne zu bringen und befreite die Managementkonferenzen von Traditionsresten des Protokolls.



Foto: Alexandra Kern

**DR. JUDITH MUSTER** ist Partnerin bei Meta-plan und akademische Mitarbeiterin an der Universität Potsdam. Sie ist überzeugt, dass Organisationen nicht in erster Linie aus Menschen bestehen, sondern aus Strukturen, Kommunikationswegen, formalen Regeln und Mitgliedern mit bestimmten Organisationsrollen.

# Reicht es, nur eine Rolle zu spielen?



Im Spannungsfeld von Rolle und Person (v.l.): Moderator Christian Kuhlmann (D21), Alfred Längle und Torsten Groth

Dank New Work kommt es zu einer Wiederbelebung der Frage, ob Führungskräfte in ihrem Job nur eine vorgegebene Rolle verkörpern sollten oder ob sie es wagen könnten, authentisch als ganzer Mensch mit ihren individuellen Werten in Erscheinung zu treten. Die Universität Bielefeld hat dazu eine Tagung für Berater und Beraterinnen sowie Coaches veranstaltet, die unter dem Motto »Systemtheorie meets Existenzanalyse« stand.

**D**ie Wirtschaft müsse menschlicher werden, und das schaffe sie nur, wenn es den Mitarbeitenden der Unternehmen ermöglicht werde, mehr auf ihre inneren Werte zu achten und sich nur für sinnvolle Dinge zu engagieren. Insbesondere solle sich niemand hinter einer Rolle, die er oder sie zu spielen habe, verstecken. „Der Fokus muss mehr auf dem Menschen und seiner Persönlichkeit liegen“, forderte Professor Alfred Längle, Ehrenpräsident der Internationalen Gesellschaft für Existenzanalyse und Logotherapie, bei der Eröffnung der Tagung „Leadership und Coaching zwischen Person und Rolle“. Die Veranstaltung

wurde Ende November von der Universität Bielefeld und der Unternehmensberatung Dimension 21 GmbH in Bielefeld durchgeführt.

Die Gegenposition vertrat Torsten Groth, geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends, einer der führenden Beratungsgesellschaften, die sich auf eine systemische Organisationsberatung auf der Basis der Systemtheorie von Niklas Luhmann spezialisiert hat. Groth betonte, dass es sehr nützlich sei, den Mitarbeitenden von Unternehmen Rollen zu weisen, weil so Komplexität ihres Handels reduziert werde. Rollen machten klar, was der Arbeitgeber von einem erwarte und erleichterten es den Einzelnen, im Sinne des Arbeitgebers Entscheidungen zu treffen. Wenn eine Führungskraft zum Beispiel gezwungen sei, Entlassungen auszusprechen, dann sei es hilfreich, diese Entlassungen aus der Rolle des Abteilungsleitenden heraus vorzunehmen und dadurch mögliche Schuldgefühle abzumildern, die selbst mit ökonomisch gerechtfertigten Entlassungen verbunden sein könnten. Die eigene Persönlichkeit zurückhalten zu dürfen, ist laut Groth einer der großen Vorteile der beruflichen Rollen – ganz abgesehen davon, dass man bei einem Menschen nie von einer klar definierten Persönlichkeit ausgehen dürfe. Je nach Situation stünden bei vielen Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsanteile im Vordergrund.

### Führen berufliche Rollen dazu, dass den Chefs das Menschliche abtrainiert wird?

Die Existenzanalyse, eine auf Sinn hin ausgerichtete Therapierichtung, die die Freiheit einer Person stärken will, betont dagegen, dass kein Mensch das Persönliche vollständig verstecken könne. „Die Arbeitnehmer sind keine Pokerspieler“, sagte Längle. „Man kann sich als Chef zwar eine professionelle Maske aufsetzen und sich das Persönliche abtrainieren, aber sehr menschlich ist das nicht.“ Der Wiener Professor wies darauf hin, dass es seit einiger Zeit zu einer Wiederbelebung des Spannungsfelds zwischen Person und Rolle komme. Trends wie Purpose, New Work, Holacracy oder auch Agilität zielten darauf ab, dass Führungskräfte und Mitarbeitende sich wieder mehr als ganzheitlicher Mensch in einer Organisation wiederfinden könnten. Die Arbeit solle schließlich persönlich bereichern und zu den eigenen Werten passen. Zufriedenheit entstehe nur, wenn man eine „innere Erlaubnis“ zu seinem Tun hätte. Künftig wird, so Längle, diese subjektive Perspektive der Beschäftigten im Vordergrund stehen. Es gehe immer mehr um Individualität, Anteilnahme, Empathie und Wertschätzung sowie um Authentizität. Wenn im Arbeitsalltag Persönliches von Beruflichem getrennt werde, sei das für moderne Menschen sehr schlimm.

Mit Blick auf aktuelle Trends betonte Groth, dass der Wert von Agilität von manchen Unternehmen inzwischen durchaus in Zweifel gezogen werde. Es werde

## Es ist Zeit, Ihr Potenzial zu entfalten!

### Business-Coachings der TÜV NORD Akademie

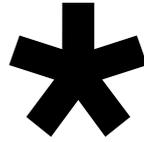


Profitieren Sie von langjährig erfahrenen Coaches, modernen Coachingmethoden und Inhalten, die perfekt an Ihre Bedürfnisse angepasst sind.

- ✓ Personal Business-Coaching
- ✓ Team-Coaching
- ✓ Gruppen-Coaching

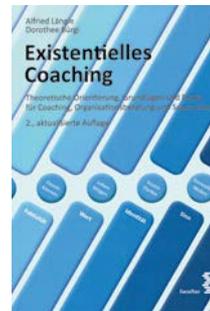
Alle Informationen zu unseren Business-Coachings unter:  
[tuev-nord.de/coaching](https://tuev-nord.de/coaching)





## So geht »existenzielles Coaching«

In einem von Viktor Frankl beschriebenen und von Alfred Längle weiterentwickelten existenzanalytischen Verständnis ist ein Mensch dann besonders zum Handeln motiviert, wenn er den Sinn seines Lebens gefunden hat. Existenzielles Coaching ist deshalb auf Sinnfindung ausgerichtet, und dieser Sinn sollte etwas Grundsätzlicheres sein, als nur Erfolg im Berufsleben zu haben. In den ersten Kapiteln des Buchs »Existenzielles Coaching« geht es um die theoretischen Hintergründe der Existenzphilosophie. Dann wird ein Prozessmodell vorgestellt, wie man sich als Persönlichkeit erforschen kann. Im Hauptteil wird dann ein anwendungsorientiertes Strukturmodell ausgebreitet mit dem Ziel, zu einer ganzheitlichen Erfüllung in Leben und Beruf zu kommen. Die einzelnen Schritte sind: 1. Was brauche ich, um in einer aktuellen Situation mit all ihren Begrenzungen handeln zu können? 2. Was ist mir wirklich wichtig, und spüre ich das auch emotional? 3. Was ist wirklich das »Eigene«, mit dem ich mich exponieren will, auch wenn massiver Widerstand von anderen droht? 4. Wie kann ich mein Berufsleben so gestalten, dass ich das Gefühl habe, gebraucht zu werden? Neben dem Blick auf die Realität geht es der Existenzanalyse um Emotionen und die »innere Erlaubnis« (!) zum Handeln.



Alfred Längle und Dorothee Bürgi: „Existenzielles Coaching“, Facultas Verlag, Wien, 2. Auflage 2020, 300 Seiten, 24,20 Euro

sogar manchmal gewünscht, Teamorganisationen abzuschaffen, weil so langatmige Diskussionen von „individualistisch“ ausgerichteten und nur an sich denkenden Mitarbeitenden abgekürzt werden könnten und Entscheidungen einem Rollenträger wieder klar zuzuordnen seien. Ansonsten gelte auch in den New-Work-Organisationen, dass jedes Mitglied einer Organisation schon allein aufgrund seiner Mitgliedschaft einige Tätigkeiten zu erledigen habe, die ihm nicht zusagten, die aber einfach gemacht werden müssten, um ein auf Arbeitsteilung basierendes Unternehmen am Laufen zu halten. Mit dem Eintritt in eine Organisation binde sich schließlich jeder an Spielregeln, die nicht individuell abänderbar seien. Außerdem gab Groth zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ noch zu bedenken: Bewerberinnen und Bewerber einzureden, sie und der künftige Arbeitgeber hätten eine gemeinsame Vision, teilten gemeinsame Werte und wollten immer das Gleiche, gehe an der Wirklichkeit vorbei. „Es gibt in jedem Unternehmen nicht verhandelbare Funktionsprinzipien und immer auch eine Hierarchie, die auch einmal gegen die Interessen der Belegschaft entscheiden muss.“ Ein Unternehmen, das auf sein Überleben im Markt Wert lege, könne mit seinen Entscheidungen nur selten auf das Ende partizipativer Diskussionsprozesse warten.

## Luhmann und die großen Widersprüche zwischen Mensch und Organisation

Aus Sicht der Organisationssoziologie kann man sich mit dem Vorhandensein von Rollen gut anfreunden, wenn man ein Unternehmen mit den Augen von Niklas Luhmanns betrachte. Der hatte nämlich erklärt, dass man weniger auf die dort arbeitenden Menschen schauen sollte, sondern vielmehr auf die herrschenden Spielregeln sowie Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Unternehmen lassen sich, so Luhmann, nicht durch die Summe der Individuen beschreiben, die für sie arbeiten. Sie sind etwas Eigenständiges. Unternehmen haben an erster Stelle das langfristige Überleben zum Ziel. Sie reagieren nur auf Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge. Moralische Appelle („Mitarbeitende gut behandeln“) haben so lange keine Auswirkung, wie sie sich nicht in höheren Einnahmen oder geringeren Ausgaben bemerkbar machen. Es ist nicht verwunderlich, dass die Organisationssoziologie vor diesem Hintergrund einige Widersprüche zwischen Menschen und Organisation sieht: Der Mensch will einzigartig und unersetzbar sein, die Organisation braucht die Austauschbarkeit der Mitglieder. Der Mensch will Autonomie, die Organisation will zentrale Steuerung. Der Mensch will kompetent sein, die Organisation will innovativ sein und das bedeutet, dass sich der Mensch ständig in etwas Neues einarbeiten muss und sich dabei als inkompetent erlebt.

Der Mensch will Harmonie, die Organisation braucht Konflikte, weil jede Anpassung an sich verändernde Märkte Streit zwischen den einzelnen Teilen eines Unternehmens erzeugt. Aus dieser Aufzählung folgt laut Luhmann, dass menschliche Bedürfnisse und die Bedürfnisse einer Organisation in einem grundlegenden Widerspruch zueinander stehen. Es ist deshalb riskant, wenn Mitarbeitende anfangen, ihren Selbstwert über ihre Erfolge am Arbeitsplatz zu definieren. Nur mit der Einnahme von Rollen gelingt es, die nötige Distanz zum Auf und Ab des Berufslebens zu bewahren.



The Meetingplace for HR

#ZPSued #ZPNord

# PEOPLE CHANGE THINGS

**SAVE THE  
DATE**



Free Ticketcode: **PRINT21**

**ZP Sued**

5 - 6 March 2024  
Stuttgart

**ZP Nord**

23 - 24 April 2024  
Hamburg

[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM)

**Serie:**

Selbstgesteuertes Teamlernen im Arbeitsalltag – diese Instrumente, sogenannte »Team Toppings«, können helfen.

## Let's be Buddies Vernetzung ist Trumpf

### Verortung in Scrum

Sprint Review

### Wertbeitrag

Zusammenhalt entwickeln

# Lernhacks für Teams

**T**eamarbeit und gemeinsames Lernen sind untrennbar miteinander verbunden. Insbesondere in agilen Arbeitsumgebungen erlangen diese Aspekte eine noch größere Bedeutung. Agiles Arbeiten basiert auf der Idee, dass Teams flexibel und anpassungsfähig sind, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. In diesem Umfeld geht es nicht mehr nur darum, individuelle Fähigkeiten und Expertisen einzusetzen, sondern Synergien innerhalb des Teams zu schaffen. In ihrem Buch „Team Toppings“ (Vahlen, Januar 2024) zeigen Franziska Schleuter, Jan Schönfeld, Patrick Schuder und Thomas Tillmann 21 Lernhacks für agiles Arbeiten auf. Die Team Toppings sind Instrumente, niedrighschwellige Tools und Routinen, mit denen Teams das Lernpotenzial der täglichen Arbeit erkennen – und direkt in der Arbeit damit beginnen können, diese Chancen zu nutzen und gemeinsam zu lernen. Wir werden in jeder unserer Ausgabe einen Lernhack für die agile Teamzusammenarbeit vorstellen, insgesamt sechs Mal.



# Gut aufpassen

**Mentale Gesundheit ist ein hohes Gut, das alle Menschen anstreben. Die Arbeit spielt dabei zweifelsohne eine wichtige Rolle, doch die Verantwortung für die Gesundheit darf nicht allein auf das Unternehmen abgeschoben werden. Das führt sonst schnell zu »Well Washing«. Jeder und jede Einzelne ist selbst auch in der Pflicht, auf sich zu achten.**

**V**iele Menschen betrachten mentale Gesundheit immer noch als ein Schwarz-Weiß-Konzept: Wir sind entweder psychisch gesund oder psychisch krank. Diese Denkweise führt dazu, dass viele erst dann Unterstützung in Anspruch nehmen, wenn es ihnen sehr schlecht geht. Die Wahrheit ist jedoch, dass das Spektrum sehr umfangreich ist. Von unterschiedlichen psychischen Erkrankungen bis zur vollständigen mentalen Gesundheit mit einer Reihe weiterer Stadien – wir alle bewegen uns im Leben irgendwo dazwischen. Denken wir darüber nach, wird deutlich, wie wichtig es ist, uns jeden Tag um unsere mentale Gesundheit zu kümmern. Investieren wir jetzt, auch wenn wir uns wohlfühlen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass wir später mit psychischen Problemen konfrontiert werden. Räumen Sie also sich und Ihrer Psyche jeden Tag oberste Priorität ein.

## Für das Thema sensibilisieren

Mentale Gesundheit gelingt nur, wenn alle an einem Strang ziehen. Obstkorb und Kicker im Pausenraum oder Laufgruppe – all das kann man machen, aber es geht um so viel mehr. Für eine offene Kommunikation sind beispielsweise geschulte und empathische Führungskräfte entscheidend. Doch eines ist noch viel wesentlicher: Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen und



Foto: Othilia Brägel

**ANTJE HEIMSOETH ist Business- und Mental-Coach, laut Focus »Deutschlands renommierteste Motivationstrainerin« und Expertin für die Themen emotionale Stärke, mentale Gesundheit, Stressmanagement, Resilienz sowie Selbstführung. 2019 wurde sie zum Senat der Wirtschaft berufen.**

eine immer wiederkehrende Sensibilisierung aller für das Thema. Fragen auf dem Weg dorthin lauten: „Wie geht es mir?“, „Was brauche ich an inneren und äußeren Ressourcen?“ oder „Wo stoße ich an meine Grenzen?“ beziehungsweise „Wo muss ich Grenzen setzen?“. Das gilt für Mitarbeitende und Führungskräfte – schließlich können beide nur dann gemeinsam eine gute Leistung erbringen und erwirtschaften, wenn es allen mental gut geht.

Ein achtsamer Umgang miteinander ist also ein ebenso zentraler Faktor wie die Eigeninitiative. Eine weitere Frage muss deshalb folgen: „Was kann ich selbst tun?“ Die gut gemeinte und bezahlte Mitgliedschaft im Fitnessstudio bringt nur etwas, wenn die Mitarbeitenden auch regelmäßig hingehen. Die gesündeste Mahlzeit in der Kantine muss von der Belegschaft angenommen werden. All das trägt ein Stück weit dazu bei, die mentale Gesundheit in einem Unternehmen zu fördern, werden diese Grundlagen allerdings privat nicht weiterverfolgt, verpuffen sie. Fakt ist: Auch wenn ein Unternehmen alles richtig machen würde, gäbe es sicher immer noch psychische Probleme und kranke Mitarbeitende.

„Well Washing“ reicht eben nicht aus. Es braucht eine ganzheitliche Betrachtung. Es braucht Wertschätzung anderen und sich selbst gegenüber. Es braucht Strategien, die Verhältnisse und das Verhalten ändern. Vor allem müssen wir endlich das Opfer-Täter-Spiel verlassen. Natürlich ist es einfach, auf die Unternehmen zu zeigen und zu verlangen, dass diese für ihre Mitarbeitenden Maßnahmen ergreifen und anbieten müssen. Man sollte aber auch sehen, dass Unternehmen zum Teil mit anderen Problemen zu kämpfen haben. Menschen tun sich manchmal leichter damit, dem Unternehmen die Täterrolle zuzuschreiben, um selbst als Opfer dazustehen. In dieser passiven Rolle braucht man nicht in die Eigenverantwortung zu gehen. Unternehmen und Führungskräfte als „Täter“ hinzustellen, verhindert ein Aufeinanderzugehen von Führungskräften und Mitarbeitenden.

## Individuelle Lösungen sind gefragt

Konzernweit oder innerhalb eines mittelständischen Unternehmens etwas anzubieten, das die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern soll, bedeutet nicht, dass zwingend jeder Einzelne abgeholt werden kann. Zu unterschiedlich sind die individuellen Gegebenheiten, ob im Arbeitsalltag oder zuhause im Homeoffice. Der eine hat tagsüber ausreichend Bewegung und braucht am Abend eher Ruhe. Die andere sitzt den ganzen Tag vor dem PC, bestellt mittags Fertigpizza und hat abends auch keine Lust auf mehr beziehungsweise Kraft für die so notwendige Bewegung für den Stressabbau. Dass das Homeoffice unserer Gesundheit zum Teil schadet, darin besteht längst kein Zweifel mehr.

Auch die Vereinsamung macht vielen Alleinstehenden mental zu schaffen. Auch hier gibt es bei der Lösungsfindung nicht nur Schwarz und Weiß. Natürlich wird es immer Jobs geben, die ein Vor-Ort-Sein verlangen. Und es gibt Menschen, die im Homeoffice wunderbar für sich selbst sorgen. In ganz vielen Fällen allerdings ist es ein Mix, mit dem sich Mitarbeitende wohlfühlen, ihre Leistungsfähigkeit erhalten und so auch die Unternehmen ökonomisch und sozial am meisten profitieren.

# Zehn Tipps

**Mentale Gesundheit ist kein Zustand, der – einmal erreicht – für immer bleibt. Es ist vielmehr ein Prozess, der regelmäßig initiiert, überdacht und neu ausgerichtet werden muss.**

Egal ob wir es Lebensfreude, Lebensqualität, Glück oder Mental Health nennen, all das gelingt nur, wenn wir selbst etwas dazu beitragen, uns auf den Weg machen, über alle Täler und Gipfel hinweg. Sprechen wir also offen darüber, was uns belastet, und haben für andere ein offenes Ohr. Empathie, Mitgefühl und bewertungsfreie Wahrnehmung helfen dabei. Die folgenden Tipps können dazu beitragen, einen individuellen Weg zu finden.

## 1. Fokus auf das Hier und Jetzt

Seien Sie jetzt hier im Moment, widmen Sie Ihre volle Aufmerksamkeit der gegenwärtigen Aufgabe, den Menschen, der Situation. Es ist eine Herausforderung bei anhaltenden Ablenkungen, aber es steigert die Produktivität und die Beziehungen. Achtsamkeit ist eine Sache des Mindsets und erfordert Disziplin, um im Moment und für die Menschen um Sie herum präsent zu sein. Und der disziplinierte Teil ist die Bereitschaft, Ihre Gedanken auf den Moment zu konzentrieren, in dem Sie sich befinden, im Gegensatz zum gedanklichen Leben in der Zukunft oder der Vergangenheit – mit absolutem Mitgefühl für sich selbst. Keine leichte Aufgabe, aber eine, die es wert ist, verfolgt zu werden. Sie müssen keine Stunden Freizeit reservieren, um achtsam zu sein. Ich versuche, den ganzen Tag über mir achtsame Momente zu nehmen. Manchmal ist es beim Spaziergehen oder eine Pause zwischen Onlinegesprächen. Ich nehme mir oft einen Moment Zeit, um aus meinem Bürofenster zu schauen und die Vögel und den Sonnenschein zu schätzen. Jede Gelegenheit, sich im aktuellen Moment zu erden und voll präsent zu sein, aktiv zuzuhören oder sich vollständig zu engagieren, ist eine Achtsamkeitspraxis. Achtsamkeit kann inmitten unserer chaotischen Tage gelebt werden.

## 2. Selbsterfüllende Prophezeiungen

Was den meisten Menschen heute zu schaffen macht, sind vor allem unklare Ängste, Abhängigkeiten, Sorgen, Probleme sowie innere und äußere Widerstände. Wenn wir all die negativen Gedanken pflegen, dann buchen wir jedes Mal etwas von unserem mentalen Gesundheitskonto ab. Überprüfen Sie Ihre Einstellung:

Wie oft sagen Sie, dass Ihre Arbeit mühsam ist, dass alles über Ihre Kräfte geht. Negative Glaubenssätze werden zur selbsterfüllenden Prophezeiung.

## 3. Hoffnungsvolle Perspektive

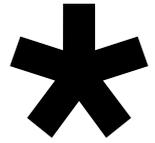
Wichtige Quellen mentaler Gesundheit sind neben Optimismus und Vertrauen in sich selbst sowie in andere Menschen ein positives Zukunftsbild. Es ist essenziell, eine langfristige Sicht auf das, was möglich ist, zu pflegen, also eine hoffnungsvolle Perspektive einzunehmen. Das Zukunftsbild muss mit positiven Emotionen einhergehen. Aus ihrer positiven Zukunft können Sie auf das Heute schauen verbunden mit der Frage: Was brauchen Sie (heute), um einen Schritt weiterzugehen in Richtung Ihrer positiven Zukunft?

## 4. Gedankenstopp-Technik

Die mentale Technik des Gedankenstopps unterstützt uns nicht nur dabei, die eigene Energie hochzuhalten. Also positive Gedanken immer wieder suchen und zulassen, nutzen und fördern – und negative Gedanken stoppen. Und das geht so: Sobald verneinende oder negative Gedanken aufkommen, stellen Sie sich ein Stoppschild vor und sagen mit Nachdruck „Stopp“ (leise, wenn möglich laut). Eventuell mehrmals wiederholen und/oder zusätzlich mit einer Hand auf Ihren Oberschenkel klopfen. Nach dem Stoppsignal richten Sie Ihren Blick wieder auf die Aufgabe, Ihr Handeln, die eigenen Stärken oder suchen nach einer Lösung für das aktuelle Problem. Dies unterstützen Sie mit positiven Gedanken (einer Affirmation, siehe 5.) oder mit der Erinnerung an Erfolge, Siege oder etwas Angenehmes.

## 5. Individuelle Balance zwischen Entspannung und Anspannung

Wir alle erleben Stress als natürliche Reaktion unseres Körpers auf Herausforderungen und Bedrohungen. Akut können wir meistens ganz gut damit umgehen. Hält der Stress allerdings länger an und tritt häufiger auf, wirkt sich das auf unsere kör-



perliche und mentale Gesundheit aus: von Kopf- und Rückenschmerzen über Angstzustände bis hin zu einer schweren Depression. Wir können diese Auswirkungen begrenzen, indem wir zunächst einmal erkennen und zugeben, dass Disstress ein Problem ist. Dann heißt es, die Stressoren zu finden, über Veränderungen nachzudenken und schließlich Wege zu finden, unseren Stress zu regulieren und zu reduzieren. Letztlich gehört kurzfristig eine gute Balance zwischen Anspannung und Entspannung dazu, die langfristig immer wieder zu unserer Regeneration beiträgt.

## 6. Ausreichend Schlaf

Für manche Menschen ist Schlafen eine Zeitverschwendung. Sie reden sich ein, ja manche brüsten sich sogar damit, finden es schick, mit möglichst wenig Schlaf auszukommen. Auf die Frage: „Wie viel Schlaf brauchen wir?“ gibt es nur eine richtige Antwort: „Mehr als wir meinen!“ Die Schlafforschung spricht von sieben bis acht Stunden. Auf Dauer zu wenig zu schlafen, hat einen hohen Preis, den wir nicht immer unmittelbar bezahlen. Die Konsequenzen von Schlafmangel zeigen sich oft erst Jahre später. Wir können – und daran führt eigentlich kein Weg vorbei – auf Dauer krank werden.

## 7. Digital Detox

Digital Detox bedeutet Entschleunigung von der Last der Informationslust. Wir starten früh im Bett mit einem ersten Blick auf unsere Social-Media-Kanäle und beenden unseren Tag damit. Das Smartphone bietet uns jede Menge Anlass, uns abzulenken. Andere Medien wie das Fernsehen und speziell das Streamen von Serien machen uns im wahrsten Sinne des Wortes das Abschalten schwer. Dabei braucht unser Gehirn zur Regeneration reizarme Zeiten, in denen wir einfach nur unseren Gedanken nachhängen. Schalten Sie öfter einmal vom Online- in den Offline-Modus. Installieren Sie eine App, die Ihre Handynutzung protokolliert und Sie an regelmäßige digitale Pausen erinnert. Digital Detox heißt, sich auf den Moment im Hier und Jetzt einzulassen, das reale Umfeld wieder wahrzunehmen und es zu würdigen.

## 8. Entspannung pur: tiefe Bauchatmung

Wie bereits im Umgang mit Stress erwähnt, ist es wichtig, immer wieder die Balance zwischen An- und Entspannung zu suchen und zu finden. Während die einen auf einen Spurt um den Block setzen, um das Adrenalin aus dem Körper zu bekommen, nutzen andere Meditation, progressive Muskel-

entspannung oder autogenes Training dafür. Eine wunderbare Methode, um sich wirksam und nachhaltig zu entspannen – vorausgesetzt man praktiziert sie, wie andere auch, regelmäßig – ist die tiefe Bauchatmung. In Stressphasen wird die Atmung schnell und flach, wir ziehen unmerklich die Schultern hoch. Lassen Sie die Schultern sinken, legen Sie die Hände auf den Bauch, die Fingerspitzen berühren sich. Atmen Sie durch die Nase tief in den Bauch ein und zählen Sie dabei langsam bis drei oder vier. Beim Einatmen hebt sich Ihr Bauch, die Finger gehen leicht auseinander. Atmen Sie nun langsam wieder durch die leicht geöffneten Lippen aus. Die Bauchdecke geht in den natürlichen Zustand zurück, die Finger berühren sich wieder. Das Ausatmen sollte mindestens doppelt so lange dauern wie das Einatmen. Wiederholen Sie diesen Vorgang mehrmals. Sie regulieren so Ihren Herzschlag und beruhigen sich.

## 9. Ein unterstützendes Umfeld aufbauen und pflegen

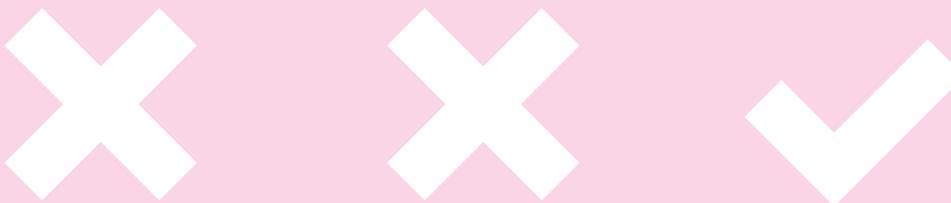
Wir Menschen sind soziale Wesen. Wir brauchen ein Umfeld, das uns zuhört, wenn wir reden wollen, uns ermutigt, wenn wir ängstlich sind, uns Ideen gibt, wenn wir nicht weiterwissen, uns einfach ein Stück des – manchmal schweren – Weges begleitet. Gemeinsam lässt sich vieles leichter meistern. Pflegen Sie Kontakte zu Menschen, mit denen Sie gut reden können und die Sie so akzeptieren, wie Sie sind. Kurz gesagt: Menschen, die Ihnen guttun. Verzichten Sie hingegen auf Energievampire, also Menschen, die Ihnen Energie entziehen und Kraft kosten, aber Ihnen nie etwas davon zurückgeben. Auch für die Familie gilt: Qualität vor Quantität. Es ist nicht so entscheidend, wie viel Zeit man miteinander verbringt, sondern auf welche Art und Weise dies geschieht.

## 10. Dankbarkeitstagebuch

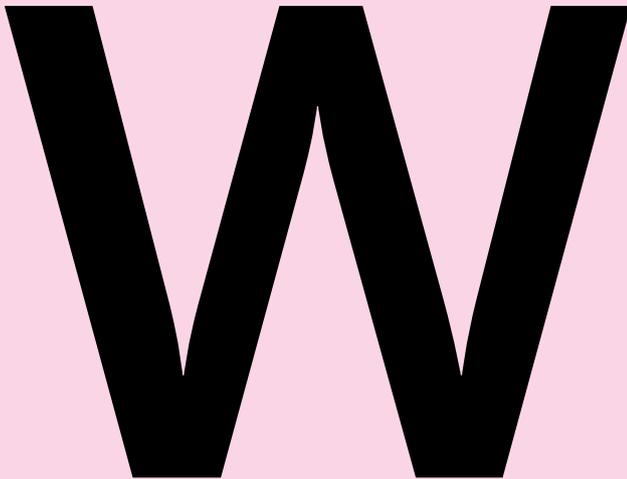
In Ihrem Dankbarkeitstagebuch halten Sie alles fest, was Ihnen tagsüber an Gutem widerfahren ist: All die schönen, kleinen und großen, besonderen Ereignisse, das Gute in Ihrem Leben. Dinge, für die Sie dankbar sind und die Ihnen heute Freude gemacht haben. Ebenso die Namen jener Menschen, die heute positiv auf Sie eingewirkt haben. Wer den Fokus auf die guten Dinge in seinem Leben richtet, sorgt für Lebensfreude und Zufriedenheit. Sich das Gute im Leben regelmäßig vor Augen zu führen, schützt und fördert unsere mentale Gesundheit. Vorausgesetzt, Sie widmen sich dieser Übung wirklich regelmäßig – und Sie benötigen täglich nur wenige Minuten dafür – dann werden Sie einen Wandel feststellen. Der US-amerikanische Psychologie-Professor Barry Neil Kaufman bringt es auf den Punkt: „Dankbarkeit ist der schnellste Weg zum Glück.“



# Zwischen Wunsch und Wirklichkeit



## Agile Transformation ist weder Einbahnstraße noch linearer Weg. Es ist ein Prozess, der Erfolge zeigt, neue Learnings hervorbringt und Anpassungen erfordert. So auch bei Axa Deutschland.



Wer von uns kennt das nicht? Das nächste große Transformationsprojekt steht an. Alle sind unsicher. Werden wir mit den Veränderungen erfolgreich sein? Wo soll man beginnen und wie überhaupt setzt man das Vorhaben so um, dass die Mitarbeitenden es akzeptieren?

Auch uns bei Axa Deutschland ging es so, als wir 2020 den nächsten Schritt unserer agilen Transformation wagten und 1.500 Mitarbeitende aus sieben Ressorts in eine agile Organisation mit geteilter Führung überführten. Das sind circa 20 Prozent unserer Belegschaft und somit arbeiten wir bei Axa hybrid: agil in Tribes, die aus mehreren Squads (agilen Teams) bestehen, und klassisch funktional in den Bereichen und Abteilungen. Monatlang haben wir uns mit einem crossfunktionalen Team von rund 50 internen Experten und Expertinnen aus den Bereichen Strategie, IT, Fachbereichen, HR und Kommunikation sowie externen Beratern und Beraterinnen auf unser Transformationsprogramm „agile@scale“ vorbereitet. Wir waren hoch motiviert, haben all unsere Erfahrungen gebündelt und nach bestem Wissen den perfekten Prozess von der ersten Kommunikation bis zum offiziellen Start der 14 Tribes aufgebaut. Ziel war es, unseren Mitarbeitenden während der großen Veränderung ein sicheres Gefühl zu geben, einen bestmöglichen Übergang von der klassischen in die agile Arbeitsweise zu gewährleisten und den Leistungsgrad zu sichern. Als dann die ersten Tribes

starteten, mussten wir jedoch feststellen, dass viele unserer erarbeiteten Ideen und Prozesse in der Realität anders funktionierten. Aber wir haben flexibel reagiert und dabei viel gelernt. Hier unsere Top 7 Learnings, von denen wir uns gewünscht hätten, wir hätten sie vor Start des Programms gewusst:

### Learning 1:

#### Nicht alle müssen in agilen Strukturen arbeiten

Wir hatten uns Anfang 2020 für eine Skalierung der agilen Transformation entschieden und alle Mitarbeitenden sollten Teil davon sein. So entstand unsere Überzeugung: „agile@scale betrifft uns alle, allerdings in unterschiedlicher Weise“. Das heißt, für alle gelten weiterhin unsere kulturellen Werte und unser Führungsverständnis einer empowernden Führung. Der einzige Unterschied liegt in der Organisation: Es gibt die agile Aufbaustruktur mit den Tribes, die am gleichen Produkt oder der gleichen Dienstleistung arbeiten, aber auch weiterhin Bereiche, Abteilungen und Teams in der klassischen funktionalen Aufbaustruktur. Trotz gut abgestimmter Kommunikation und dem Wiederholen der Botschaft „agile@scale betrifft uns alle“, haben wir jedoch die Tribes in den Fokus gestellt. Als Resultat fühlten sich die Mitarbeitenden in den funktionalen Einheiten weniger wertgeschätzt und die Unterschiede zwischen dem agilen und dem klassischen Arbeiten erschienen größer als wir ursprünglich gedacht hatten. Insbesondere die geteilte Führung hatte große Auswirkungen auf das Erleben von Führung und die Zusammenarbeit. Unser Fazit: Zwar müssen nicht alle in agilen Strukturen arbeiten. Es ist allerdings wichtig, von Anfang an offen auszusprechen, was die Mitarbeitenden vereint, was sie unterscheidet und warum beide Varianten gleich wichtig sind.

### Learning 2:

#### Wenig Partizipation am Anfang kostet noch mehr Zeit am Ende

Zu Beginn des Prozesses war nicht sicher, ob wir den mutigen Weg mit 14 Tribes wirklich beschreiten und wie groß dabei die Veränderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende werden. Wir wollten keine unnötige Unsicherheit in der Belegschaft erzeugen, und so war zunächst nur ein kleiner Kreis bei der Planung der skalierten agilen Transformation involviert. Bis zum finalen Beschluss wurden keine offiziellen Informationen geteilt,

denn die Gefahr, nicht alle anschließenden Fragen beantworten zu können, erschien uns zu groß. Trotzdem wurde über den Flurfunk nach und nach bekannt, dass die Skalierung der agilen Transformation ein wichtiger Part in der Unternehmensstrategie ist und dass daran gearbeitet wird.

Als dann die finale Entscheidung vorlag, startete die offizielle Kommunikation zunächst in der oberen Führungsebene, danach sind wir zielgruppenspezifisch vorgegangen. Allgemeine Informationen zur gesamten agilen Transformation wurden für alle Mitarbeitenden im Intranet veröffentlicht. Detaillierte Informationen mit den Auswirkungen für die zukünftigen Tribe-Mitarbeitenden haben wir in Präsentationen für die Führungskräfte und in vielen Q&A-Sessions gegeben und dabei sehr viele Fragen beantwortet. Es hat mehrere Monate gebraucht, um alle auf einen ausreichenden Informationsstand zu bringen und von der Notwendigkeit dieser Veränderungen zu überzeugen. Daher: Startet früh mit der Kommunikation und Beteiligung aller Mitarbeitenden. Wenn keine Entscheidungen final sind, dann informiert zumindest über den Prozess.

### Learning 3: Eine agile Governance hilft die Performance beizubehalten

Als Versicherungsunternehmen müssen wir regulatorische und gesetzliche Anforderungen erfüllen. Diese langfristig ausgerichteten Prozesse wollten wir auf die agile Arbeitsweise anpassen. Außerdem wollten wir ein höheres Alignment über Investitionsvorhaben erreichen, unsere Ressourcen und Budgets nutzenstiftend verteilen, Abhängigkeiten und Konflikte schneller erkennen und eine Transparenz über die Zielerreichung sicherstellen. Hier unterscheiden wir zwischen tribe-übergreifenden und tribe-internen Steuerungsmechanismen. Tribe-intern empfehlen wir die Steuerung mit Objectives and Key Results (OKRs), für die wir 2021 konzernweite Regeln abgestimmt haben. Tribe-übergreifend haben wir jährliche und quartalsweise Business Reviews verbindlich eingeführt. Während die tribe-interne Steuerung anhand

von OKRs teilweise als Herausforderung, aber auch als Mehrwert wahrgenommen wird, wurde die tribe-übergreifende Steuerung anfänglich kritisiert. Die Tribe-Führungsteams fühlten sich in ihrer Freiheit und Autonomie beschränkt, und es gab Unbehagen aufgrund der erhöhten Transparenz. Auch hier haben wir festgestellt, wie wichtig es ist, die Beteiligten bei der Ausgestaltung miteinzubeziehen. Daher sind wir in den offenen Dialog mit den Tribe-Führungsteams gegangen und haben gemeinsam die Prozesse und Templates erstellt. Wir steuern sicherlich noch nicht so agil, wie wir es gerne möchten, stellen aber fest, dass die Regeln nach inzwischen einem Jahr gut umgesetzt werden und wir unsere Performance aufrechterhalten können. Erarbeitet eure Governance nicht allein im Elfenbeinturm, sondern bezieht eure Tribe-Führungsteams in die Erstellung mit ein, aber haltet auch Widerstand aus.

### Learning 4: Qualifizierung und Unterstützung erst nach Go-Live

Die Qualifizierung unserer neuen agilen Funktionsinhaber wollten wir durch ein umfangreiches Befähigungskonzept erreichen. Vor dem Start der Tribes sollten alle Mitarbeitenden vom Tribe Lead bis zum Squadmitglied ihre jeweilige Lernreise auf freiwilliger Basis durchlaufen. Das Ziel war, jedem die neuen Arbeitsweisen und individuellen Verantwortlichkeiten zu vermitteln, sodass diese beim Start bereits berücksichtigt werden konnten. Für die Lernreisen nutzten wir vielfältige Blended-Learning-Formate wie Gruppentrainings, Selbstlernelemente, Business und Storytelling Coaching, kollegiale Austauschformate bis hin zu Ted Talks, Podcasts und Buchempfehlungen. Wir hatten Monate mit einer externen Beratung sowie erfahrenen Funktionsinhabern aus den Fachbereichen an den Inhalten gearbeitet, interne Trainer und Trainerinnen ausgebildet und ausreichend Termine angeboten. Doch leider wurden die Trainings nicht so angenommen, wie wir gehofft hatten. Die Funktionsinhaber hatten vor dem Start der Tribes so viele andere Aufgaben zu erledigen, dass etwa die Hälfte von ihnen ihre Qualifizierung im ersten Schritt repriorisierte. Daher passten wir unsere Befähigungsstrategie an, indem wir vor Tribe-Start in kurzen Workshops flexibel auf die akuten Fragen und Herausforderungen eingingen, um ihnen so Sicherheit im Moment zu verschaffen. Auch planten wir abwechslungsreiche Events, die für einen lockeren Austausch mit kurzen Erholungsphasen sorgten. Mittlerweile hat ein Großteil der Funktionsinhaber die Entwicklungspfade genutzt, und wir sind weiterhin dabei, dem Bedarf entsprechend unsere Angebote anzupassen.

Langfristige Entwicklungsreisen sind sinnvoll, aber wenn ihr vor allem einen Big Bang plant und vieles gleichzeitig passiert, ist es Erfolg versprechender, auf die akuten Fragestellungen einzugehen.

### Learning 5: Empowerment braucht Klarheit

Mit unserem Führungsverständnis „Empowering Leadership“ wird Empowerment zur obersten Maxime beim Führungsverhalten. Wir sind überzeugt, dass durch das Erleben von Empowerment die Bereitschaft steigt, Verantwortung zu übernehmen



**JESSICA WERNER** ist Product Ownerin Learning Transformation Development HR bei Axa Konzern AG.



**OLGA PENNER** hat als Product Ownerin von 2020 bis 2023 die agile Transformation der Axa begleitet. Zum 1. Februar wechselt sie als Agile Coach zu Boehringer Ingelheim.

# Wenn Konzepte in der Realität anders funktionieren als geplant, heißt es: flexibel bleiben und dazulernen.

und die individuelle Komfortzone zu verlassen, um Innovation, Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit zu ermöglichen. Dies braucht auch ein gut funktionierendes agiles Team. Empowerment besteht bei uns aus „Klarheit“ – insbesondere im Hinblick auf Verantwortung – und „Selbstvertrauen“, damit Verantwortung auch angenommen wird. Um dies zu erreichen, haben wir ein umfassendes Entwicklungsprogramm für mehr Empowerment und Mut entwickelt, an dem alle Führungsrollen vom Vorstand über Product Owner bis zur Teamleitung und auch alle Teams bei Axa teilnehmen. Wir merken aber auch, dass das Leben von Empowerment im Arbeitsalltag nicht leicht ist. Darf das Team die persönlichen Entwicklungsmaßnahmen von uns als Product Owner mitentscheiden? Dürfen wir als Product Owner zusammen mit dem Chapter Lead ein neues Teammitglied auswählen? Das sind alles Fragen, auf die selbst die einzelnen Teammitglieder unterschiedlich antworten. Daher haben wir einen Verantwortungsdialog über konkrete erlebte Situationen geführt und sowohl im Führungskreis als auch in den Teams Beispiele für bereits positives und weniger positives Empowerment gesucht. Diese diskutiert und genau festgehalten, was wir gemeinschaftlich anders machen wollen.

Empowerment ist komplex. Meistens fallen die Unklarheiten erst auf, wenn bereits Irritationen zwischen Team und Führungsrollen vorhanden sind. Es geht nicht nur darum, wer die Entscheidungen trifft, sondern wie stark das Team dabei eingebunden wird. Daher muss Empowerment mithilfe konkreter Situationen – in unserem Fall im Rahmen eines Verantwortungsdialogs – geklärt werden.

## Learning 6:

### Geteilte Führung bedeutet Arbeiten am Limit

In unseren Tribes verstärken wir unsere Empowerment-Initiativen durch die Verteilung von Führung auf drei Führungsfunktionen: Product Owner, Agile Master und Chapter Lead. Unsere Führungskräfte können sich auf ihre präferierte Disziplin konzentrieren: Product Owner auf die Fachlichkeit, Chapter Leads auf disziplinarische Führung und Weiterentwicklung und Agile Master auf die Steigerung der Team-Performance. In der Praxis bringt die neue Aufstellung aber auch Herausforderungen mit sich. Zum Beispiel wenn sich mehrere Führungsfunktionen gleichzeitig oder keiner für ein Thema verantwortlich fühlen. Auch die ungleich wahrgenommene Wertigkeit der Funktionen oder klassische HR-Prozesse, die in einer geteilten Führung nicht

mehr funktionieren, stellen weitere Anpassungsbedarfe dar. Geteilte Führung benötigt daher viel Unterstützung und Dialog. Bei Axa reagieren wir darauf, indem wir unsere Personalauswahl- und Beurteilungsverfahren anpassen, indem wir auf eine gleichwertige Stellenbewertung achten, durch Workshops, um Verantwortungsunklarheiten aufzulösen und gegenseitige Erwartungen zu klären und auch indem Führungsrunden sowohl inhaltlich als auch von der Besetzung her erweitert werden.

Geteilte Führung ist anspruchsvoll und wir lernen ständig weiter – aber sie funktioniert. So können wir anhand unserer Metriken nachweisen, dass wir eine bessere Planungsgenauigkeit erreicht haben, mehr Zeit für kontinuierliche Weiterentwicklung investiert wird und wir unsere Produkt- und Systementwicklung besser auf die Nutzer ausrichten. Die Umsetzung von geteilter Führung bedarf viel Zeit und Dialog, unterstützt eure Teams mit einem Zielbild und Verantwortungsklarheit.

## Learning 7:

### Mehr Wertschätzung und weniger Selbstkritik

Als wir angefangen haben unsere Learnings zu sammeln, sind uns sehr viele Beispiele eingefallen, wo wir nicht gut waren. Es gab Entscheidungen während der agilen Transformation, die wir nicht nochmal so treffen würden. Uns ist aber auch aufgefallen, dass wir zu selbstkritisch sind. Wir haben unsere Erfolge als großes Programmteam mit einem Grillfest im Sommer und einer großen Abschlussfeier gefeiert, T-Shirts und Sticker mit Motivationsprüchen verschenkt und sogar einem Film zur agilen Transformation mit den schönsten Geschichten von Mitarbeitenden gedreht. Und dennoch sind uns zuerst die Dinge eingefallen, die nicht gut funktioniert haben. Wir beide hatten vergessen, was wir in den letzten Jahren geschafft haben. Seit 2022 arbeiten 1.500 Kollegen und Kolleginnen bei Axa Deutschland – und damit 30 Prozent – in einer agilen Aufstellung. Die gesamte Organisation zu verändern ist schwer – ein hybrides Modell zu erschaffen noch schwerer, aber wir haben es geschafft.

Daher: Betrachtet euer eigenes Vorhaben nicht nur mit Selbstkritik, sondern auch mit Wertschätzung und Akzeptanz für das, was ihr schon geschafft habt. Schaut immer wieder auf die bereits erreichten Erfolge, denn das motiviert auch euch, die Treiber und Treiberinnen einer agilen Transformation, weiter dranzubleiben.



# 3 Führung



Foto: picture alliance / Chris Pizzello/Invision/AP | Chris Pizzello

Popstar Taylor Swift (Mitte) steht 2023 auf Platz 5 der Forbes-Liste der mächtigsten Frauen der Welt.

# Führen Frauen anders?

Diese Frage wird immer wieder diskutiert und in Studien betrachtet. Auch in die Weiterbildung hält sie zunehmend Einzug – nicht nur in Form von Führungskräfte trainings, sondern auch auf Hochschulniveau. Masterstudierende können sich ganzheitlich mit dieser Fragestellung beschäftigen.

# D

Die Situation für weibliche Führungskräfte könnte besser sein: Nur 29 Prozent der Führungspositionen in deutschen Unternehmen sind mit Frauen besetzt. Damit nimmt Deutschland Platz 20 von 30 in Europa ein. Der Gender-Pay-Gap beträgt 18 Prozent – der drittschlechteste Wert in Europa. Gleichzeitig wächst der Wunsch nach mehr Gender Diversity auf den Führungsetagen. Zum einen, weil zahlreiche Organisationen festgestellt haben, wie gut ihnen ein nicht rein männlich-weiß-besetztes Management tut. Zum anderen, weil sie aufgrund gesetzlicher (FüPoG II) oder interner Vorgaben bestimmte Quoten zu erfüllen haben.

Kein Wunder, dass Axel Koch, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management vor rund zwei Jahren beobachtete: „Um mich herum ging es immer mehr um das Thema ‚Female Leadership‘. Immer mehr Firmen griffen das Thema auf, und es gab immer mehr Weiterbildungen“, sagt er. Er fragte sich, ob das Thema schon auf wissenschaftlicher Ebene angeboten wird. „Ich hatte das Gefühl, dass es eine Hochschule braucht, die auf akademischer Basis die Menschen fit macht für die Prozesse und Kultur von Female Leadership“, ergänzt er.

## Female Leadership auf Master-Niveau

Deshalb hat seine Hochschule den Masterstudiengang „Female Leadership“ ins Leben gerufen – mit zwei Besonderheiten: Erstens wird das Studium in Kooperation mit der Deutschen Hochschule für Gesundheit und Sport (DHGS) angeboten. Zweitens können die Studierenden verschiedene Abschlüsse erwerben: einen Master in Wirtschaftspsychologie, in Betriebswirtschaft oder Sportmanagement. Das ist möglich, weil Female Leadership eine einsemestrige Spezialisierung innerhalb eines dreisemestrigen Masterstudiums ist. Die Studierenden können auch nur diese Spezialisierung belegen und nach erfolgreichem Abschluss ein Hochschulzertifikat erhalten. „Oder sie können ein zweites Zertifikat erwerben, zum Beispiel systemisches Coaching, dann noch eine Masterarbeit schreiben und einen Weiterbildungsmaster erhalten“, sagt Gunnar Mau, Präsident der DHGS in Berlin.

Das Studium richtet sich unter anderem an Personen im Bereich Personal oder Organisationsentwicklung, die wissen wollen, wie sie eine Kultur schaffen, in der weibliche Führungskräfte normal sind, und wie sie die benötigten Strukturen aufbauen. Auch wer in einem ESG-Team arbeitet, wer im Diversity Coaching tätig werden will und wer bereits Führungserfahrung hat und das Know-how in diesem Bereich vertiefen will, ist angesprochen. Das Studium ist berufsbegleitend, mit einer Mischung aus Online- und Präsenzterminen sowie Selbststudium über Lernplattformen. „Es ist kein reines Studium für Frauen. Es ist auch eine Weiterbildung für Männer, weil sie ihnen Skills und Fähigkeiten vermittelt, die ihnen helfen, Klischees abzubauen“, stellt Gunnar Mau klar.

## Die weibliche Art von Führung erlernen

Bislang kann Female Leadership – die weibliche Art von Führung – in Deutschland nicht in ähnlicher Form auf Master-Niveau studiert werden. An der der ESMT Berlin gibt es ein dreitägiges Programm „Women’s Leadership Excellence Diploma“ in englischer Sprache. Am Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Mainz kann ein Entwicklungsprogramm „Stark in Führung – Female Leadership“ in sieben Modulen à zweieinhalb Tage belegt werden. Die Absolventin-

**»Frauen sind etwas moderner in ihrem Führungsverhalten. Gleichzeitig sind sie aber bislang weniger motiviert, Führungsrollen zu übernehmen.«**

Prof. Dr. Guido Hertel, Wirtschaftspsychologe an der Universität Münster



nen und Absolventen erhalten ein IHK-Zertifikat und ein mit 16 ECTS-Punkten bewertetes Universitätszertifikat. Die Mannheim Business School bietet einen „Female Leadership Accelerator“ in englischer Sprache an, der über sechs Monate geht.

Fundierte Hintergrundwissen zum Thema vermittelt der berufsbegleitende Masterstudiengang „Führung und Personalmanagement“ der Universität Münster, auch wenn der Begriff „Female Leadership“ nicht explizit im Titel steht. In den Modulen „Führung, Team und Projektmanagement“ und „Diversity Management“ werden evidenzbasierte Kenntnisse und Skills für Führungsaufgaben in modernen Organisationen vermittelt. Die Studierenden lernen klassische und moderne Führungsstrategien kennen und diskutieren diese vor dem Hintergrund empirischer Forschungsbefunde. Und sie eignen es sich an, konkrete Führungsstrategien für spezifische Problemlagen zu entwickeln.

## Die Hemmnisse für Frauen verstehen

Wie kommt dabei Female Leadership ins Spiel? Zum einen: Bei einer Teilnehmerschaft, die zu zwei Dritteln aus Frauen besteht, ist das Thema gut nachgefragt, etwa mit Blick auf die eigene Persönlichkeits- und Laufbahnentwicklung. Zum anderen: Der Studiengang, der im Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften angesiedelt ist, will allen Studierenden – Frauen und Männern – vermitteln, was empirisch die Gründe dafür sind, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. „Dafür gibt es konkrete empirisch belegte Erklärungen. Wenn man sich selbst weiterentwickeln will, ist es ein wichtiger erster Schritt, genau zu verstehen, welche Faktoren dazu beitragen, dass wir dieses Verhältnis auf den Führungsetagen haben“, erläutert Professor Guido Hertel, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Wirtschaftspsychologie an der Universität Münster.

Im Modul „Diversity Management“ wird zudem der Umgang mit Vielfalt thematisiert. „Hier geht es darum, Vielfalt als Chance zu begreifen und zu verstehen, wie man sich durch stereotype Erwartungen im Weg stehen kann – Stereotype, die Führungskräfte und Personalverantwortliche haben, aber auch eigene stereotype Erwartungen“, so Guido Hertel.

Er betont die wissenschaftliche Fundierung dieses Studiengangs, der sich damit von den meisten Führungskräfte trainings und Zertifikatslehrgängen unterscheidet. Im Fokus



[www.hsm-fernstudium.de](http://www.hsm-fernstudium.de)

### Berufsbegleitende Masterstudiengänge

- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Elektrotechnik und Management (M.Eng.)
- Handelsmanagement (M.A.)
- Informatik und IT-Management (M.Sc.)
- Maschinenbau und Management (M.Eng.)
- Nachhaltigkeitsmanagement (M.Sc.)
- Öffentliches Recht und Management (MPA)
- Steuerrecht und Steuerlehre (LL.M.)
- Unternehmensführung (M.A.)

### Berufsbegleitende Bachelorstudiengänge

- Betriebswirtschaftslehre (B.A.)
- Wirtschaftsingenieurwesen und Digitalisierung (B.Eng.)
- Wirtschaftsinformatik und Digitale Transformation (B.Sc.)
- Wirtschaftsrecht (LL.B.)



### Berufsbegleitende Hochschulzertifikate

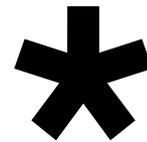
- Vertragsmanager:in (FH)
  - Vertriebsmanager:in (FH)
  - Produktmanager:in (FH)
  - Qualitätsmanager:in (FH)
  - Regulierungsmanager:in (FH)
  - Nachhaltigkeitsmanager:in (FH)
  - Business Process Manager:in (FH)
  - Personalmanager:in (FH) Psychologie und Recht
  - Betriebswirt:in (FH) Controlling und Steuern
  - Betriebswirt:in (FH) Digital Marketing
  - Werkzeug- und Formenbau (FH)
  - Additive Verfahren/Rapid-Technologien (FH)
  - Produktionsmanager:in (FH) für Kunststofftechnik
- und viele mehr...**



der Lehre steht die neueste internationale Forschung, und es wird auch selbst geforscht. „Wir haben uns zum Beispiel intensiv mit Geschlechterunterschieden in Verhandlungen beschäftigt und spannende Ergebnisse erhalten, die uns erklären, warum es immer noch einen Gender-Pay-Gap gibt, warum der so stabil ist und was das mit sozialen Rollenvorstellungen zu tun hat“, sagt er und ergänzt: „Dieses Wissen ermöglicht es auch, Dinge zu verändern. So zeigen unsere empirischen Befunde konkrete Wege, wie sich Frauen durch

die Kenntnis dieser Prozesse anders verhalten können, um die Nachteile auszugleichen, die sie durch soziale Rollenerwartungen haben.“

Die Forschung zeigt auch: Frauen führen anders als Männer. „Es sind kleine Unterschiede, aber sie sind empirisch feststellbar“, sagt Guido Hertel. Frauen seien stärker demokratisch und orientiert an den Mitarbeitenden. Sie versuchten eher, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen und durch klare Ziele und Vorbildfunktion mitzureißen, als dass sie über



## Module des Masterstudiengangs Female Leadership

### Modul 1: Führung im gesellschaftlichen Wandel

- Einordnung im Kontext existierender Leadership-Ansätze
- Zahlen, Daten und Fakten zu Gendergerechtigkeit
- Historische und soziologische Betrachtung des Frauenbilds
- Das moderne männliche Rollenverständnis

### Modul 2: Potenzialanalysen im Geschlechtervergleich

- Einfluss von Unconscious Bias und Glaubenssätze
- Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen aktueller diagnostischer Verfahren und gängiger Leadership Assessment Tools
- Gegenüberstellung von weiblichen und männlichen Führungsstilen/-profilen

### Modul 3: Karrierestrategien und Netzwerke

- Wissenschaftlich erwiesene weibliche Karrierebarrieren wie Glass-Ceiling, fehlende Netzwerke, Imposter-Syndrom
- Herkunft und Grundlage dieser Karrierebarrieren auf theoretischer Basis betrachtet und analysiert
- Konstruktive und erfolgreiche Überwindungsstrategien, um die Karriere von Frauen zu fördern

### Modul 4: Konzepte und Synergien geschlechterübergreifender Teamführung

- Stärke des weiblichen Führungsstils (unter anderem Empathie, Fähigkeit zur Konsensbildung, Change Management) mit besonderem Bezug zur Arbeitswelt 4.0
- Entwicklungspotenziale weiblicher Führung
- Synergien von männlichen und weiblichen Führungsstilen

### Modul 5: Vereinbarkeitsstrategien - von Female Leadership zu Female Empowerment

- Dimensionen Berufsleben und Karriere
- Dimension soziales Umfeld
- Dimension physische und mentale Gesundheit (Achtsamkeit und Resilienz)
- Sustainable-Lifestyle-Ansatz (unter anderem Einfluss von Social Media)



Hierarchie und Bezahlung arbeiten, fasst der Psychologe zusammen: „Das sind Dinge, die wir zunehmend brauchen. Daher kann man sagen: Frauen sind etwas moderner in ihrem Führungsverhalten. Gleichzeitig sind sie aber bislang weniger motiviert, Führungsrollen zu übernehmen.“

Beide Effekte führt Guido Hertel auf die soziale Rollentheorie zurück: Im westlichen Kulturkreis ist die Rollenerwartung an Frauen, sich zu kümmern und um andere zu sorgen. Es wird erwartet, dass Frauen sogenanntes „kommunales Verhalten“ zeigen. Von Männern wird dagegen eher das sogenannte „agentische Verhalten“ erwartet: mehr Durchsetzungsstärke, Härte und auch ein stärkeres Vertreten der eigenen Interessen. Die Stabilität dieser Rollenerwartungen erklärt Hertel durch die Sorge vor einem „Backlash“ – einer Art sozialen Bestrafung,

**»Wir sprechen alle Menschen an, die lernen wollen, zu reflektieren, welche Methoden für welche Situationen geeignet sind.«**

Miriam von Loewenfeld, Studiengangsleiterin Female-Leadership-Programm



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

### Master

- MBA Business Consulting
- MBA Gesundheitsmanagement
- MBA International Logistics & Trade
- Digital Commerce, Marketing & Psychology
- Sales & Marketing
- Sportmanagement
- IT-Sicherheit & Forensik
- Wirtschaftsinformatik
- Quality Management
- Facility Management
- Bautenschutz
- Architektur & Umwelt
- Lighting Design
- Integrative StadtLand-Entwicklung

>> u. v. m.



[wings.de/master](https://wings.de/master)

✓ neben dem Job ✓ flexibel ✓ praxisnah



**FOCUS**

**TOP**

ANBIETER  
WEITERBILDUNG

**2024**

FOCUS-BUSINESS.DE  
IN KOOPERATION MIT  
FACTF „FIELD

**BELIEBSTESTER**  
FERNSTUDIENANBIETER

**Award 2023**

[FernstudiumCheck.de](https://FernstudiumCheck.de)

wenn Rollenerwartungen nicht erfüllt werden. Dieser Effekt sei in der Literatur gut beschrieben: „Frauen, die sich durchsetzungsstark präsentieren, haben deutlich mehr negative Reaktionen zu befürchten als Männer für dasselbe Verhalten. Einfach, weil sie nicht dem Schema entsprechen. Umgekehrt haben Männer eher negative Reaktionen zu befürchten, wenn sie sich als Führungskraft nicht durchsetzungsstark, sondern fürsorglich verhalten“, fasst Guido Hertel die Befunde zusammen.

## Was die Masterstudiengänge vermitteln

Der Masterstudiengang „Führung und Personalmanagement“ an der Universität Münster findet aktuell in der vierten Kohorte statt. Die Studierenden bekommen das theoretische Konzept sowie empirische Befunde vermittelt, damit sie verstehen, wie Menschen – und auch sie selber – im Beruf



Foto: Casual-Fotografie

**»Es geht nicht darum, Frauen zu sagen, wie man jetzt führt. Sondern es geht darum aufzuzeigen, welche Elemente jenseits des klassischen Führungsstils erfolgreich sind.«**

Prof. Dr. Gunnar Mau, Präsident der DHGS in Berlin



Foto: Britt Schilling

**DANIELA FURKEL hat als Chefreporterin des Personalmagazins auch die Entwicklung der Masterstudienangebote in Deutschland sowie international im Blick.**

funktionieren. Natürlich wird auch über den Praxistransfer gesprochen: Wie kann man auf Basis des vermittelten Wissens innovative Lösungen für das eigene Unternehmen und die eigene Laufbahn neu entwickeln? Damit unterscheidet sich der Masterstudiengang von einem individuellen Führungskräfte-Training, das spezifische Verhaltensweisen im Rollenspiel trainiert.

Auch der Masterstudiengang „Female Leadership“ an der Hochschule für angewandtes Management und der Deutschen Hochschule für Gesundheit und Sport hebt sich von klassischen Führungskräfte-Trainings ab, ist jedoch stärker anwendungsorientiert als der Universitätsstudiengang in Münster. „Wir vermitteln nicht nur die Theorie, sondern lehren auch kompetenzorientiert“, sagt Miriam von Loewenfeld, Hochschulleiterin des Female-Leadership-Programms. „Wir sprechen nicht nur Frauen an, sondern alle Menschen, die lernen wollen zu reflektieren, welche Methoden für welche Situationen geeignet sind“, ergänzt sie. Zu den Inhalten dieses Studiengangs gehört unter anderem die Vermittlung der verschiedenen Führungsmodelle und -stile sowie die kritische Diskussion von Potenzialanalysen (siehe Kasten).

Das Studium Female Leadership startet erstmals im Sommersemester 2024. In Münster dagegen gibt es schon einige Erfahrungen mit den beruflichen Wegen der Absolventinnen und Absolventen: Laut Auskunft von Guido Hertel ist die Bandbreite an Karrieren groß: Personen, die in der öffentlichen Verwaltung die nächste Karrierestufe nehmen, die aus der Selbstständigkeit heraus eine Führungsposition in einem Unternehmen einnehmen und solche, die sich in ihrem Unternehmen intern weiterentwickeln. Einen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Karrieren hat er nicht festgestellt.

„Female Leadership ist keine Nachhilfe für Frauen. Sondern es geht darum zu sagen: Es gibt Männer in Führung und es gibt Frauen in Führung. Wir Psychologen sagen: Es kommt darauf an, welche Stärken, Kompetenzen und Leidenschaften jemand mitbringt. Das ist der Ausgangspunkt der Betrachtung. Aber diese Normalität haben wir noch nicht in den Unternehmen, und deswegen wollen wir das Fundament an einer Hochschule schaffen“, sagt Axel Koch. „Es geht nicht darum, Frauen zu sagen, wie man jetzt führt. Sondern es geht darum aufzuzeigen, welche Elemente jenseits des klassischen Führungsstils erfolgreich sind“, ergänzt Gunnar Mau.

# Talente fördern, um das Unternehmen voranzubringen

**Erweitern Sie Ihre Talentakquise, indem Sie ein berufsbegleitendes Masterstudium anbieten. Dies ermöglicht Ihnen, sowohl Ihre Organisation nachhaltig zu stärken als auch vielversprechende Nachwuchskräfte gezielt bei ihrer Karriere zu unterstützen.**

Prof. Dr. Stefan Wiedmann,  
Präsident & Vorstand der  
NORDAKADEMIE



**D**as „Jobs for Master“-Programm der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft bringt ambitionierte Jung-Fachkräfte mit wachsenden Unternehmen zusammen, um die besten Talente zu finden. Die Partnerunternehmen der NORDAKADEMIE nutzen das berufsbegleitende Masterstudium aktiv für ihr Fachkräfte-Recruiting und profitieren von einer gesteigerten Arbeitgeber-Attraktivität bei potenziellen Bewerber:innen.

Die berufsbegleitenden Masterstudiengänge sind flexibel gestaltet und ermöglichen es den Studierenden, Beruf und Studium optimal zu vereinbaren.

- Alle 6 Wochen findet Präsenzunterricht in Hamburg statt, jedoch nur für 2,5 Tage.
- In der Zwischenzeit werden alle Lerninhalte und die benötigte Literatur über eine Onlineplattform für das Selbststudium zur Verfügung gestellt.
- Kleine Studiengruppen ermöglichen ein gutes Networking mit Kommiliton:innen und Dozent:innen.

Durch das Online-Auswahlverfahren der NORDAKADEMIE wird sichergestellt, dass nur die fähigsten Kandidat:innen ausgewählt werden. Dies reduziert die Rate der Studienabbrüche und stellt sicher, dass Sie hochqualifizierte Mitarbeiter:innen für Ihr Unternehmen gewinnen.

Der Vorstand der Hochschule betont die Relevanz des „Jobs for Master“-Programms: „Es ist nicht nur eine hervorragende Möglichkeit, talentierte Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen, sondern es fördert auch eine dynamische Arbeitsumgebung. Die jungen Talente bringen frische Perspektiven und innovative Ideen mit, die dazu beitragen, Ihre Unternehmenskultur zu erneuern und die Produktivität zu steigern.“

Das Programm bietet zahlreiche Vorteile für Ihr Unternehmen:

- **Sofort einsetzbare, neue Talente:** Mit „Jobs for Master“ können Sie Ihr Recruiting attraktiv erweitern und sofort einsetzbare Talente gewinnen.
- **Verjüngung der Belegschaft:** Bringen Sie frischen Wind in Ihr Unternehmen, indem Sie junge, motivierte Talente fördern.
- **Dynamisierung der Mitarbeiter:innen:** Das wissenschaftlich fundierte Auswahlverfahren ermöglicht die Auswahl von Persönlichkeiten, die die Produktivität Ihres gesamten Teams positiv beeinflussen können.

Werden Sie Teil des „Jobs for Master“-Programms der NORDAKADEMIE und nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen mit den besten Talenten zu bereichern.



A photograph of a forest with a large, moss-covered tree trunk in the foreground. A boom microphone is positioned above the tree. The background shows many thin tree trunks in a dense forest.

# Die hohe Kunst des Zuhörens

Die meisten Führungskräfte arbeiten an ihrer Kommunikationskompetenz. Doch meist steht dabei das Senden von Botschaften im Vordergrund – obwohl das Zuhören weder weniger wichtig noch einfacher ist. Eine qualitative Studie zeigt, wie schwierig dies tatsächlich im Arbeitsalltag ist und wie Führungskräfte das Zuhören erlernen können.



**Z**uhören fasziniert, fordert und begeistert mich: Es ist immer möglich, es ist nicht so einfach, wie es scheint und wenn es gelingt, ist es sehr wirkungsvoll. Im Businesskontext beschäftigen mich die Ergebnisse einer Studie von Porsche Consulting, dass 80 Prozent der strategischen Veränderungen in den 100 größten deutschen Unternehmen ihr Ziel verfehlen. Als Gründe werden sowohl mangelnde Kommunikation (77 Prozent) als auch mangelnde Führung (73 Prozent) sowie mangelnde Mitarbeiterbeteiligung (71 Prozent) angegeben. Ist Zuhören die Lösung, um die Zusammenarbeit allgemein und in Veränderungsprozessen erfolgreicher zu gestalten? Wie schätzen dies Geschäftsführende, Führungskräfte und Personalleitungen ein? Was sind Ideen, wie Zuhören im Führungsalltag besser gelingt? Dies waren die Leitfragen meiner qualitativen Studie, die ich 2023 erstellte. Insgesamt führte ich 18 halbstrukturierte, durchschnittlich 60-minütige Interviews mit Geschäftsführenden, Personalleitenden sowie oberen Führungskräften aus unterschiedlichsten Branchen. Doch bevor wir zu den Ergebnissen kommen, beantworten Sie selbst drei Fragen vorab:

- .....
- Wie hoch ist der Zuhöranteil in meinem Führungsalltag?
  - Wie fühle ich mich, wenn mir nicht zugehört wird?
  - Was sind die Risiken und Kosten, wenn ich in meinem Führungsalltag schlecht zuhöre?
- .....

Die befragten Führungskräfte bestätigten die Ergebnisse anderer, allgemeiner Studien: Sie verbringen durchschnittlich 70 Prozent ihres Führungsalltags in Kommunikationssituationen, davon deutlich mehr als die Hälfte als Zuhörende – in Terminen, beim Jour fixe mit dem Team oder in individuellen Gesprächen.

Die aktuellen Herausforderungen benennen die befragten Führungskräfte als vielschichtig: Es gibt einen hohen Veränderungsdruck auf der wirtschaftlichen, inhaltlichen und prozessualen Arbeitsebene. Darüber hinaus gilt es auf der menschlichen Ebene, die Mitarbeitenden in dieser zum Teil unübersichtlichen Zeit für die Organisation zu motivieren und zu binden. Dies bedeutet, dass sich Führung und Zusammenarbeit verändern. „Die Energie der Mitarbeitenden hochhalten“, „Unsicherheiten abbauen“, „den Austausch untereinander fördern“ sowie „Transparenz und Verständnis für die Veränderungen schaffen“ sind die Ziele der Befragten für die Zusammenarbeit.

Eine Change- und Organisationsentwicklerin fasste die Situation und Herausforderungen für Führung und Zusammenarbeit wie folgt zusammen: „Prozesse sind zu komplex, sodass hierarchisches Führen an Grenzen stößt ... es braucht Führung, die für Themen einsteht und gleichzeitig Menschen befähigt.“ Dieses Zitat beschreibt den Wandel von einem hierarchischen, sendungsorientierten Führungsstil hin zu einer menschlichen,



**ANKE VON PLATEN ist Leadership-Coach, Prozessbegleiterin und Autorin. Ihr Motto: Die Zukunft der Zusammenarbeit ist menschlich. Im Whitepaper »Zuhören als Führungskompetenz in Veränderungsprozessen« fasst sie weitere Ergebnisse und Empfehlungen ihrer qualitativen Studie zusammen.**

dialogorientierten Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ihren Teams. Die Bedeutung von Zuhören als Führungskompetenz in diesem Gesamtkontext wird von den Befragten als sehr hoch eingeschätzt (durchschnittliche Zustimmung auf einer Skala von eins bis zehn): 8,7 Punkte für „Aufmerksames und tiefes Zuhören erhöht die Wirksamkeit meiner Führungsrolle“ und 9,1 Punkte für „Zuhören ist elementar für die Mitarbeiterbeteiligung und -motivation in Veränderungsprozessen und deren Erfolg.“ Gleichzeitig ist ein Fazit in einem Interview: „Zuhören ist essenziell, doch die wenigsten können es.“

## Zuhören ist mehr als hören

Bevor Sie dazu Gründe und Empfehlungen lesen, gibt es erst einmal die Grundlage: Was ist Zuhören? Der Duden definiert Zuhören als „Aufmerksamkeit zuwenden“ beziehungsweise „mit Aufmerksamkeit hören“. Es ist der feine Unterschied zwischen hören und zuhören. Hören ist beiläufig, passiv. Zuhören erfordert eine aktive Zuwendung auf etwas zu. Beim Zuhören ist man mehr beim anderen als bei sich selbst. Über Zuhören theoretisch Bescheid zu wissen und es tatsächlich zu können, darin liegt ein großer Unterschied. Zuhören ist allgegenwärtig und eine Fähigkeit, die wir täglich benötigen. Wir lernen und trainieren sie aber wenig. Nur von einem Interviewpartner hörte ich, dass er einmal an einem expliziten Zuhörmodul in der Führungskräfteentwicklung teilgenommen hat. Seine Erfahrung: „Da mussten wir zwei Tage nur zuhören, das war wirklich herausfordernd! Zuhören war eine ausdrücklich erwartete Führungskompetenz, die dort auch gemessen wurde.“

Ihre Zuhörkompetenz schätzen die von mir Befragten auf durchschnittlich gut sieben von zehn Punkten. Woran sie merken, dass sie gut zuhören, benennen sie klar: Sie spüren, dass sie zuhören, wenn sie „voll und ganz bei der anderen Person“ sind und diese verstehen wollen. Für einige startet Zuhören schon früher: „Zuhören fängt damit an, pünktlich und im Kopf aufgeräumt zu sein. Hat für mich auch viel mit Selbstorganisation zu tun.“ Am meisten wird betont, dass die innere Haltung des Zuhörenden stimmt.

## Zuhören ist mehr als nicken

Das praktische am Zuhören: Es ist eine Kompetenz, die Sie täglich mehrfach nutzen – oder auch nicht. Zuhören ist immer da, Sie benötigen keine künstlichen Situationen. Zuhören ist für mich die Essenz und der Ausdruck der persönlichen Haltung in einer Beziehung. Eine gute Haltung bedeutet für mich, dass eine Führungskraft in ihrem Wirken mitverantwortlich und menschlich in ihrem Einflusskreis agiert sowie die Beziehungen zum Team transparent, unterstützend und wertschätzend gestaltet. Zuhören drückt diese Haltungsfaktoren spezifisch aus.

Das Wichtigste am Zuhören ist, ein ehrliches Interesse am anderen Menschen beziehungsweise der Meinung und Sichtweise des anderen zu haben. Ist dies vorhanden, wird Zuhören ganz automatisch besser gelingen. Damit einher geht ein innerer Rollenwechsel als Führungskraft, den ein Interviewpartner wie folgt beschreibt: „Als zuhörende Person gebe ich bewusst die Kontrolle

ab und damit auch die Annahme, dass ich als Führungskraft die bessere Antwort habe beziehungsweise haben sollte. Denn sonst würde es ja zulabern heißen und nicht zuhören.“

Zuhören fängt bereits an, bevor wir überhaupt zuhören. Es ist die Intention – nicht nur in einem Gespräch. Schon bereits vor dem Gespräch entscheidet sich der Zuhörende, wie die Aufmerksamkeit gesteuert wird und wie die persönliche Haltung zur anderen Person ist. Um die eigene innere Haltung, das Interesse am anderen sowie die eigenen Zuhörmuster zu reflektieren, eignen sich die vier Ebenen des Zuhörens aus der Theorie U.

Auf der Ebene „Downloading“ interessiert sich die Person für die eigenen Antworten und weniger für andere Sichtweisen und Personen. Das Ziel ist, die eigenen Themen darzustellen und die eigene Perspektive zu bestätigen. Das Zitat von Stephen Covey „Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten“ drückt diese hierarchische Haltung aus.

Anders beim faktischen Zuhören. In dieser Ebene ist Verstehen das Ziel. Das emotionale und mitfühlende Zuhören beinhaltet ein umfassendes Hineinspüren und geht über das kognitive Zuhören hinaus. Es lässt sich am ehesten damit beschreiben, dass etwas Zusätzliches aus der Körpersprache gehört wird. Die komplette Aufmerksamkeit ist beim Gegenüber, nicht nur der Kopf. Letztlich ist das kreative Zuhören eine Form, bei der gemeinsam gedacht und entwickelt wird. Alle vier Ebenen sind wichtig. Jede der vier Ebenen hat ihre Berechtigung und ist wichtig in Beziehungen. So können wir zum Beispiel nicht sofort offen und kreativ zuhören, sondern benötigen zumeist eine Annäherung über das Downloading und die weiteren Ebenen.

Die Befragten in den Interviews gaben an, einen Großteil auf der faktischen und emotionalen Ebene zu verbringen und ergänzten dies zum Teil mit interessanten Erfahrungen: „Downloading und sachliches Zuhören kostet nicht so viel Energie; vielleicht machen es deshalb so viele?“ versus „Die emotionale Ebene ist wichtig, doch sie laugt auch aus, sie ist anstrengend.“ Und letztlich: „Wir brauchen auch die Sachthemen, wir dürfen die Aufgabenebene nicht vergessen.“ Die Ebenen emotionales und offenes, kreatives Zuhören seien im Kontext von einer erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen künftig mehr gefordert.

Führungskräfte haben im Alltag diverse unterschiedliche Situationen, bei denen sie die vier Ebenen anwenden können. Ein Feedbackgespräch erfordert eher die emotional und mitfühlende Ebene. Wohingegen die offene Haltung eher bei Problemlösungen gefragt ist. Interessant ist, dass oftmals der Glaubenssatz herrscht, dass Führungskräfte für Lösungen bezahlt werden. So berichten viele, dass es ihnen sehr schwerfällt, zuzuhören, weil sie meinen, sie wüssten bereits die Antwort. Wie kommt das?

### Zuhören im Führungsalltag fängt mit Basics an

Die Tendenz, nicht abwarten zu können und mit der eigenen Sichtweise das Gegenüber zu unterbrechen, ist aus theoretischer Sicht nachvollziehbar: Wir können bis zu 500 Wörtern denken, jedoch nur circa 130 Wörter in einer Minute sprechen. Hören wir zu, überholen uns unsere Gedanken im Kopf. Dass wir ungeduldig sind, ist ganz normal.

Ebenfalls erklären diese Zahlen, wieso Zuhören anstrengend ist. Zuhören bedeutet ein hohes Maß an Konzentration. Meines Erachtens ist das Aktive beim aktiven Zuhören, innerlich immer wieder auf die Bremse zu treten. Dies bestätigen auch die Studienteilnehmenden. Zuhören wird besser möglich, meinen die Befragten, wenn die eigene Tagesform stimme, der Kopf und Kalender tatsächlich aufgeräumt seien. Des Weiteren gehört es zu den strukturellen Einflussfaktoren, sich bewusst Zeit zum Zuhören einzuplanen und einen anderen Besprechungsort zu wählen.

Nicht zuletzt hat Zuhören viel mit Grundtugenden zu tun, wie zum Beispiel nicht nebenbei auf das Smartphone schauen, ausreden lassen und offen für den anderen und andere Perspektiven zu sein. Ich beobachte häufig, dass diese Offenheit zwar benannt, jedoch nicht gelebt wird. Selbst wenn es zum Beispiel objektive Befragungsergebnisse in Organisationen gibt, werden diese selten im Dialog mit den Befragten besprochen. Stattdessen kommt es häufig vor, dass die Ergebnisse so bewertet werden, dass es „passt“: Dass es viele Fragen und Unsicherheiten in Veränderungen gibt, wird manchmal von der Geschäftsführung nicht als Zeichen der Offenheit gedeutet, sondern als „die Führungskräfte wollen sich vor ihrer Verantwortung drücken und gehen direkt in den Widerstand“.

Zuhören können wir täglich trainieren. Suchen Sie sich aus den folgenden Basics am besten direkt einen Impuls aus, den Sie in der nächsten Zeit umsetzen möchten.

1. Bewusst mit der Intention „Ich höre zu“ in ein Meeting gehen.
2. Hören Sie wohlwollend zu, und vertrauen Sie auf die positive Intention des Sprechenden.
3. Fragen Sie sich: Wie höre ich zu?
4. Störquellen reduzieren, möglichst voll und ganz bei der anderen Person sein.

## Vier Ebenen von Besprechungen

Ebene	Beschreibung
<p><b>Downloading – für sich behalten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wir sagen nicht, was wir denken oder fühlen.</li> <li>→ Veränderungsprojekte werden nicht offen hinterfragt, sondern still zur Kenntnis genommen. Menschen behalten ihre Gedanken und Fragen für sich – außer im Flurfunk.</li> <li>→ Die Führungskräfte/Moderierenden sind selbst im Downloading.</li> </ul>
<p><b>Debatte – konfrontieren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wir hinterfragen und sagen meine/unsere Meinung zum Veränderungsprojekt – jedoch ohne Schlussfolgerungen und einem wirklichen Verstehen-Wollen.</li> <li>→ Es wird diskutiert und konfrontiert – »Talkshow-Modus«.</li> <li>→ Die Teilnehmenden sind vorrangig im Downloading-Zuhörmodus.</li> </ul>
<p><b>Dialog – gemeinsam klären</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wir sprechen individuelle Perspektiven, Unstimmigkeiten und Fragen aus. Es ist starkes Interesse vorhanden, verstehen zu wollen.</li> <li>→ Wir wollen gemeinsam das bestmögliche Ergebnis erreichen und übernehmen jeweils eine Mitverantwortung für die Zielerreichung.</li> <li>→ Mindestens eine Führungskraft hört neugierig und emotional zu, lässt ausreden und möchte verstehen.</li> </ul>
<p><b>Gemeinsame Zukunftsentwicklung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wir entwickeln Strategien und Zukunftsrichtungen gemeinsam oder gemeinsam weiter.</li> <li>→ Wir beziehen alle Perspektiven und Potenziale mit ein – die von Mitarbeitenden, Führungskräften, Kunden, Lieferanten als auch der Umwelt sowie dem Zukunftspotenzial.</li> <li>→ Die meisten Teilnehmenden hören neugierig, emotional beteiligt und/oder offen zu.</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Theorie U

5. Lassen Sie die andere Person ausreden.
6. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen - sei es akustisch, sprachlich oder fachlich.
7. Fragen Sie, was die Person von Ihnen benötigt bevor Sie Antworten, Lösungen oder Analysen ungefragt liefern.
8. Fragen Sie sich regelmäßig am Ende des Tages: Wem habe ich heute bewusst zugehört? Und auf welchen Ebenen habe ich heute zugehört? Wo möchte ich mehr zuhören?
9. Seien Sie neugierig auf die Menschen, mit denen Sie sprechen, und fragen Sie nach Gefühlen und Bedürfnissen.

## Zuhören in Meetings ermöglicht echten Dialog

Zuhören gelingt in Einzelgesprächen leichter. Doch wie sieht es in Besprechungen aus? Dies war ein weiterer Schwerpunkt meiner Studie. Meetings stellen nicht nur ein Kernelement von Veränderungsprozessen dar, sondern beeinflussen die Motivation aller Beteiligten. In Besprechungen werden in Leitbildern oft genannte Schlagworte wie Wertschätzung, Respekt, Vertrauen sichtbar. In Meetings hören wir zu und gehen in Beziehung zu einem Thema und zueinander – oder auch nicht, je nachdem auf welcher Ebene der Austausch geführt wird.

Analog zu den vier Ebenen des Zuhörens auf der persönlichen Ebene gibt es vier Gesprächsebenen (siehe Tabelle). Diese werden durch die innere Haltung und Zuhörkompetenzen der Teilnehmenden und vor allen Dingen von der moderierenden Personen beeinflusst. Deshalb ist es so wichtig, dass die individuellen Zuhörkompetenzen bewusster eingesetzt werden.

Ein Großteil der Meetings findet aktuell im debattierenden „Talkshow-Modus“ sowie im klärenden Dialog statt, hörte ich in den Interviews. Es ist jedoch die gemeinsame Zukunftsentwicklung, die nach Meinung der Befragten künftig mehr benötigt wird, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen. Das bedeutet, Mitarbeitende frühzeitiger in Veränderungsprozesse mit einzubeziehen oder Strategien zusammen mit Teilen der Belegschaft, zum Beispiel sogenannten „Sounding Teams“, zu entwickeln.

Insgesamt fällt mir in meiner Arbeit auf, dass es an fachlichen und prozessualen Terminen nicht mangelt. Es braucht jedoch insbesondere in technischen Branchen und Teams viel mehr Dialog über die Zusammenarbeit und die Stimmung zu Veränderungen. Dabei sind Führungskräfte gefragt, Fragen zu stellen, mit den Antworten umzugehen und diese nachzuverfolgen. Eine Personalleiterin meinte zu diesem Punkt sehr treffend: „Führung ist oftmals zu abgehoben gedacht und umgesetzt. Die Mitarbeitenden sind meist sehr gut in der Lage zu äußern, was sie brauchen.“ Was sie benötigen ist eine Führungskraft, die mit echtem Interesse zuhört.

Aus den Interviews und aus meiner eigenen Erfahrung möchte ich Ihnen folgende fünf Tipps für besseres Zuhören in Meetings ans Herz legen. Diese Tipps funktionieren besser,

je kleiner die Teilnehmerzahl ist. Sind mehr als zehn Teilnehmende notwendig, empfehle ich häufige Kleingruppenphasen.

1. Legen Sie die Reihenfolge der Sprechenden fest. Dadurch entsteht Sicherheit und Entspannung, denn alle wissen, dass sie etwas beitragen dürfen und wann.
2. Die oberste Führungskraft spricht zuletzt. Dadurch wird diese Person unterstützt zuzuhören, und die anderen können objektiver beitragen.
3. Planen Sie genug „Zeit zum Atmen“ in einem Termin oder Workshop ein: weniger Agendapunkte bedeuten mehr Tiefe im Austausch.
4. Planen Sie Zeit für einen Abgleich am Ende ein: Was ist mein Verständnis, Take-away und nächster Schritt? So wird klar, was die Teilnehmenden verstanden haben.
5. Hören Sie selbst aufmerksam zu, lassen Sie ausreden, fragen Sie nach und unterstützen so den erwachsenen Dialog.

## Auf dem Weg zu einer Zuhörkultur

Führung ist die Fähigkeit, andere in den Prozess der Zielerreichung mit einzubeziehen. Damit dies gelingt, müssen Sie als Führungskraft wissen, wo Ihre Mitarbeitenden stehen. Zuhören ermöglicht dies. Ein Abschlussstatement aus den Interviews ist mir besonders im Kopf und im Herzen geblieben: „Zuhören ist einfach elementar. Ich würde sogar so weit gehen, eine Zuhörkultur einer Feedback-Kultur vorzuziehen. Denn wenn man es wirklich ernst nimmt, ist Zuhören noch wichtiger als Feedback. Ich kann mir nichts Besseres für eine Organisation vorstellen als eine Zuhörkultur. Damit können Organisationen alles schaffen.“

Auslöser für die qualitative Studie war meine Neugierde, wie gutes Zuhören im Führungsalltag gelingen kann. Ursprünglich wollte ich dazu ganz viel lesen und verstehen. Bis ich merkte, dass ich dadurch mich und das Thema austrickste. Um das Zuhören von Führungskräften zu verstehen, ist der einzige Weg, ihnen zuzuhören. Diese eigene Lernschwelle beobachte ich weiterhin bei mir in meiner Rolle als Coach und Prozessbegleiterin: „Nur zuhören? Das ist doch zu einfach, ich werde doch vielmehr dafür bezahlt, zu beraten und Lösungen anzubieten.“ Ich lerne täglich, dass Zuhören nicht einfach ist. Und dass es viel Konzentration und Mut erfordert: Mund halten, still sein oder die Frage zu stellen, die ich mich eigentlich gar nicht traue zu stellen. Was ich auch täglich erfahre: Durch aufmerksames und tiefes Zuhören wird die Zusammenarbeit leichter, wirksamer und motivierender. Zuhören ist immer möglich. Es kostet kein Budget und bringt so viel. Was braucht Ihre Organisation, damit mehr zugehört wird? „Mehr gute Zuhör-Vorbilder“ ist eine Antwort aus der Studie. Wie können Sie heute eines sein?

# Idioten sind Entwicklungsgeschenke

**E**goistisch, faul, dumm, kurzum: eine grauenhafte Person. So beschrieb mir kürzlich ein Geschäftsführer seinen neuen Kollegen. Er arbeitet in einem mittelständischen Unternehmen, das auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken kann und über die Jahre organisch gewachsen ist. Mein Coachee ist schon länger an Bord und war im Auswahlprozess des Neuen beteiligt. Er hielt ihn demnach zunächst für qualifiziert und passend, weil er ihn gut ergänzt. In der täglichen Zusammenarbeit verteufelt er ihn nun aber geradezu. Was ist hier los?

Wir haben erst einmal gesammelt, was den neuen Geschäftsführer so schrecklich macht, dass er glatt als Antichrist durchgehen könnte. Schnell war die Liste zusammengestellt. Er sei kein Teamplayer, interessiere sich nicht für Details und habe keinen blassen Schimmer von den detaillierten Abläufen im Unternehmen. Mein Coachee betrachtete sich als genaues Gegenteil: als fleißigen Anpacker mit tiefer Detailkenntnis und kollegialer Persönlichkeit. Ein klassischer Wertekonflikt also.

In einem solchen Fall ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, was die Gegenspieler zu derartigem Verhalten antreibt. Denn niemand handelt einfach so gegen andere, sondern tut die Dinge zunächst einmal, weil er oder sie etwas davon hat. Und natürlich lassen sich hier einige Vorteile finden: Wer sich nicht an Fachthemen abarbeitet, hat mehr Zeit für Stakeholdermanagement, Strategie und Zielsetzung. Und das ist auf der Geschäftsführungsebene gefragt. Eine unkollegiale Vorgehensweise entpuppt sich bei genauerer Betrachtung auch manchmal als durchaus schonende Haushaltung mit den eigenen Ressourcen. Unwahrscheinlich, dass man so in der Überlast oder im Burnout landet. Vielmehr kann sich der Kollege gut durchsetzen, denn er muss durch seinen Ansatz kaum Kompromisse finden und kann schneller zu einem Ergebnis kommen. Häufig ist der Überraschungseffekt in Aushandlungsprozessen auch auf seiner Seite.

Selbst wenn man sich als positives Gegenteil betrachtet, muss man zugeben: Das hat etwas. Und das ist die Steilvorlage für die Auseinandersetzung mit sich selbst. Eine kleine Übung, die jeder einfach machen kann, besteht in einem Gedankenspiel. Was passiert, wenn wir das eigene Wertegerüst übertreiben? Zu viel Fleiß, Detailverliebtheit und Perfektionismus führt nicht nur in die Überlast, sondern macht bei politischen Auseinandersetzungen auch weniger flexibel. Eine hohe Teamorientierung mag gute Gesamtergebnisse fördern und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur unterstützen. Aber man kann sich auch leicht in Teamkonflikten verzetteln. Genau das spiegelte meinem Coachee sein Team: Er mische sich zu stark ins Operative ein. Bisweilen kam das Team dabei nicht zu Potte. Die Mitarbeitenden vermissten in endlosen Diskussionen auch mal ein Machtwort und einen weniger hemdsärmeligen, dafür strategischeren Chef.

Das heißt: Wertekonflikte zeigen uns, wo die Ausübung der eigenen Werte auch schaden kann und wie wir vom Gegenteil lernen können. Dafür müssen wir die eigenen Werte nicht ablegen. Aber wenn wir sie bewusster anwenden und klarer ausrichten, können wir persönlich wachsen. Darin liegt ein großes Entwicklungsgeschenk.



**PROF. HEIDI STOPPER** ist eine der gefragtesten C-Level-Coachs. Sie hat viele Jahre erfolgreich als Führungskraft in verschiedenen Branchen und Ländern gearbeitet, zuletzt als CHRO im MDax. Die Professorin für Leadership und Organisational Behaviour sitzt in vielen Beiräten und engagiert sich für soziale Themen.



# 4 Digitalisierung

»Keiner wird durch KI ersetzt, der eine KI benutzt. Das sollte die Leute motivieren, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen.«

Patrick Klingler, Lead Chief Data Officer Hub, Mercedes Benz AG, auf dem Data Literacy Day am 7. November 2023

# 71

Edtechs, die KI einsetzen, hat das MMB-Institut aus Essen in Deutschland identifiziert. Am häufigsten wird die KI für intelligente Tutoring- und Empfehlungssysteme verwendet, die Lernende im individuellen Lernprozess unterstützen sollen.

# »Die Zukunft des Lernens ist arbeiten.«



Foto: Stefanie Keenan/Getty Images for Village Global

Das betont Euan Blair, CEO von Multiverse, einem britischen IT-Weiterbildungsanbieter, im Future of Work-Newsletter des World Economic Forum. Der Sohn von Tony Blair setzt stark auf außeruniversitäre Ausbildung.

## Aufgeben statt Lernen

Immer mehr Menschen in Großbritannien und den USA verlassen den Arbeitsmarkt vor der Rente, weil ihnen die benötigten Kompetenzen fehlen. Laut einer Studie des Trainingsanbieters Multiverse sind es 450.000 Menschen in Großbritannien und etwas mehr als 2,4 Millionen in den USA, die darüber nachdenken, den Arbeitsmarkt vorzeitig zu verlassen, weil sie nicht mit den Fähigkeiten Schritt halten können, die vom modernen Arbeitsplatz gefordert werden.

## 100 Millionen Dollar

Wie überzeugt man das Management eines Unternehmens, 100 Millionen Dollar zusätzlich in Weiterbildung zu investieren? Auf der Online Educa Global 2023 Ende November in Berlin löste Simon Brown, Chief Learning Officer bei Novartis, dieses Rätsel. Brown hatte in seinem Unternehmen zunächst einen fünfjährigen Konsolidierungsprozess von Learning & Development angestoßen, bevor er 2019 die 100-Millionen-Forderung stellte. Das Management ließ sich durch Fakten überzeugen. So konnten Brown und sein Team durch die Analyse externer und interner Daten nachweisen, dass sich die Mitarbeiterbindung durch attraktive Lernprogramme verbessern lässt. Auch der Erfolg lässt sich messen. Mittlerweile konnte das Team nachweisen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dank hochwertiger und motivierender, mit der Unternehmensstrategie abgestimmter Lerninhalte innerhalb kürzester Zeit einen Qualifikationsrückstand gegenüber dem Branchenstandard aufholen und diesen sogar übertreffen konnten.

## Keine 100 Millionen Dollar

2023 war kein gutes Jahr für Edtech-Startups weltweit. Kein einziger VC-Deal im Bildungsbereich überschritt die 100-Millionen-Dollar-Marke. Laut dem Holon IQ-2024-Global-Education-Outlook beliefen sich die VC-Investitionen in allen Bereichen im Jahr 2023 auf nur drei Milliarden US-Dollar, was einem Rückgang von 72 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Nordamerika trug demnach die Hälfte zur weltweiten Edtech-Finanzierung bei, während sowohl Indien als auch China einen deutlichen Rückgang der VC-Investitionen verzeichneten.

## Mein Homescreen

Position	Häufigkeit	Prozent
Mitarbeitende(r) ohne Führungsaufgaben	74	40,4
Mitarbeitende(r) mit Führungsaufgaben	56	31,7
Leitende(r) Angestellte(r) / Geschäftsführung	33	18,0
Sonstiges	18	9,8

Auf dem Homescreen von Kai Liebert treffen sich Arbeit, Lernen und Musik. Der Vorstand des Münchener Bildungsforums und ehemalige Siemens Global Learning Manager ist überzeugt, dass man effizient arbeiten kann, ohne dabei den Spaß zu verlieren. Es sei alles eine Frage der richtigen Balance, sagt Liebert. Eine seiner größten Inspirationsquellen ist übrigens seine Leidenschaft für Musik, wie hier Herbie Hancocks „Dolphin Dance“.

# Gib dem Algorithmus gutes Futter

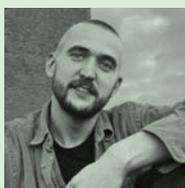
**S**ind Sie gut ins neue Jahr gekommen? Kaum sind die Luftschlangen abgehängt, hat uns die Corporate-Welt wieder fest im Griff und rast ins Jahr 2024 rein. Ein Jahr, in dem zweifelsohne viel passieren wird: KI, Verschmelzung von Tools, interaktives und immersives Lernen, aber auch das E-Rezept, EU-einheitliche Ladekabel – oder die Blackbox für das Auto: Stellen Sie sich vor, Sie bauen einen Unfall und die Blackbox in Ihrem Auto kann genau sagen, wie Sie sich in den Sekunden vor dem Aufprall verhalten haben. So könnte die Schuldfrage beantwortet, Versicherungsansprüche geklärt und Strafverfolgung erleichtert werden. Alles ehrenwerte Ziele – aber wie fühlt sich dieses Szenario für Sie an? Sicherlich nicht nur positiv. Auch wer nichts zu verbergen hat, kann sich unter Beobachtung unwohl fühlen.

Ähnliche Gefühle verspüren Arbeitnehmende, wenn Unternehmen immer mehr Daten über sie sammeln. Elektronische Zeiterfassung, Mausbewegung im Homeoffice oder Reports aus LXPs sind nur einige Fundgruben für Datenhungrige. Diese Fundgruben haben zwei große Probleme: Zum einen bedeuten mehr Daten nicht immer mehr Qualität, zum anderen sind sie nicht für alle ausschöpfbar.

Entwickler und Entwicklerinnen schmücken sich damit, möglichst viele Variablen zur Berechnung einer Vorhersage miteinzubeziehen. Doch ein Algorithmus mit einer hohen Zahl von Daten hat auch eine höhere Chance, dass die Variablen untereinander korrelieren oder sich ähneln. So führen schlampig entwickelte Algorithmen mit vielen Variablen zu einem schlechteren Ergebnis als ein guter Algorithmus mit weniger Variablen. Anschaulich wird das bei einem Algorithmus, der Risiken vorher sagt: Aus Variablen entsteht eine Summe, die eine Wahrscheinlichkeit des Risikos ergibt. Erzählen zwei Variablen dasselbe, kann das Risiko im Endeffekt überbewertet werden. Auch wenn wir im vergangenen Jahr mit Chat GPT gesehen haben, dass eine KI mit genügend Input fast Wunder vollbringen kann, dürfen wir nicht vergessen, dass die Anzahl der Datenpunkte nicht die Qualität des Ergebnisses bestimmt.

Leider sinkt, je transparenter das digitale Ich wird, unsere Kontrolle und Verfügung über die eigenen Daten. Die Cyberpunk-Literatur warnt vor Dystopien, in denen die Gesellschaft durch Daten gesteuert wird, wie in Neal Stephenson's „Snow Crash“, oder einer Zukunft, in der Unternehmen, dank Verschmelzung von wirtschaftlichen, medizinischen, öffentlichen und privaten Daten, die Leben ihrer Mitarbeitenden komplett in der Hand haben, wie in Lewis Shiner's „Frontera“. Bis wir von Daten und KI dominiert werden, ist es ein weiter Weg. Der erste Schritt ist aber getan: Die breite Masse hat keinen Zugang und Verständnis mehr für ihre Daten.

Ich bin sehr gespannt, wie künftige Generationen auf das Jahr 2024 zurückblicken werden. Nachdem uns 2023 gezeigt hat, wozu KI imstande ist, müssen wir 2024 lernen, was wir künstlicher Intelligenz als Futter geben. Und aufhören, unserem Hunger nach mehr Daten blind nachzugeben. Mögen Ihnen die Witterungsverhältnisse hold und die Blackbox im Auto nicht notwendig sein. Auf ein spannendes Jahr 2024.



**DORIAN RICHTER** ist Experience Strategist bei der renommierten Agentur Thjnk und Experte für digitale Interaktionen. Er beleuchtet kreativ und datenbasiert die Nutzererwartung und -wahrnehmung sowie das Nutzerverhalten für eine harmonischere Beziehung zwischen Maschine und Mensch.

**Der Markt der digitalen Lernplattformen wird von den Entwicklungen rund um generative künstliche Intelligenz getrieben. Angebote und Anbieter wachsen.**

# Mit Business-Angeboten wachsen

Im Jahr 2023 hat die künstliche Intelligenz in Form der generativen KI alle anderen Themen im Bereich des digitalen Lernens in den Hintergrund gedrängt. Dies gilt auch für die großen Online-Lernplattformen mit speziellen Business-Angeboten. Ursprünglich für private Lernende konzipiert, haben sie ihr Angebot für Unternehmen massiv ausgebaut. Markttreiber ist die wachsende Nachfrage nach vielfältigen, qualitativ hochwertigen Inhalten und berufsqualifizierenden Zertifikatskursen, insbesondere zu IT- und Datenthemen. Aber auch die zunehmende Integrationsfähigkeit der Online-Lernplattformen in Learning-Management-Systeme oder Microsoft Teams. Einige Plattformen entwickeln sich vom Online-Marktplatz zur Lern- und Karriereplattform.

## LinkedIn Learning gibt die Richtung vor

Allein auf LinkedIn Learning sind laut Demand-Stage-Statistik vom Dezember 2023 insgesamt 20.800 Kurse und Lernformate verfügbar, die von 27 Millionen Lernenden genutzt werden, darunter laut dem US-Branchenanalyst Josh Bersin mehr als 16.000 Unternehmenskunden (März 2023). Große Konzerne wie die VW Group, Lufthansa und viele andere stellen ihren Mitarbeitenden den Lernkatalog zur Verfügung, der auch Inhalte von Drittanbietern integriert, die beispielsweise berufliche Zertifizierungen im IT- und Datenbereich anbieten.

## Berufliche Zertifikate im Bereich KI und Daten als Treiber

Auch andere große Online-Kursmarktplätze wie Coursera, edX oder Udemy bauen ihre Business-Lösungen kontinuier-

lich aus. Berufliche Zertifikatskurse zu Trendthemen wie KI und Daten von Anbietern wie Microsoft (Azure), IBM, AWS und anderen nehmen einen wachsenden Marktanteil auf Online-Marktplätzen ein. Udemy for Business beispielsweise hat gerade seine Zusammenarbeit mit Google Cloud bekannt gegeben, um Kundinnen und Kunden die Möglichkeit zu geben, sich auf künftige Zertifizierungsprüfungen vorzubereiten und entsprechende Kurse so früh wie möglich anbieten zu können. Da es für Organisationen und Fachleute immer wichtiger wird, die generative KI zu verstehen, hat Udemy auch ein steigendes Interesse an den 124 Google-Bard-Kursen auf seiner Plattform festgestellt und seit dem Start im März 2023 mehr als 73.000 Kursanmeldungen verzeichnet.

## Integration mit anderen Lösungen

Wie wichtig die Integration mit anderen Lösungen ist, zeigt die im Dezember bekannt gegebene Partnerschaft zwischen edX und der Learning-Experience-Plattform Degreed. Organisationen, die ihren Mitarbeitenden Zugang zu EdX-Kursen bieten und gleichzeitig die Degreed-Plattform nutzen, erhalten damit direkten Zugang zu „edX for Business“-Lösungen. Die Integration geht so weit, dass benutzerdefinierte Lernpfade und Entwicklungspläne, die auf edX-Inhalte zugreifen, direkt innerhalb der Plattformprodukte von Degreed strukturiert werden können. Die erweiterte Partnerschaft wird Degreed-Kunden auch den Zugang zu den kürzlich eingeführten „edX for Business Academy“-Lösungen ermöglichen.

# »Qualität an erster Stelle«

**Coursera will verstärkt auf dem deutschen Markt wachsen und insgesamt das jährliche Wachstum von 20 Prozent weiter ausbauen. Wie das gelingen soll, verriet Coursera-CEO Jeff Maggioncalda und Lukas Lewandowski, Regional Director DACH, bei einem Deutschlandbesuch im November.**

**Welche Strategien verfolgt Coursera, um die Bildungsbedürfnisse des deutschen Marktes zu befriedigen?**

JEFF MAGGIONCALDA: Wir legen großen Wert auf die Qualität unserer Kurse und deren Anpassung an lokale Bedürfnisse. Mit der Einführung von Übersetzungen und der Entwicklung maßgeschneiderter Inhalte wie unserem SAP-Kurs gehen wir auf die spezifischen Bedürfnisse des deutschen Marktes ein. Darüber hinaus bieten wir Kurse zu wichtigen Soft Skills wie Konfliktmanagement und Teamführung an.

**Herr Maggioncalda, was ist die Stärke von Coursera?**

MAGGIONCALDA: Für jedes deutsche Unternehmen, mit dem ich gesprochen habe, steht Qualität an erster Stelle. Qualität ist Teil der deutschen Kultur und Qualität ist einer der Gründe, warum deutsche Autos so gut sind. Qualität ist also einer der Gründe, warum wir für deutsche Unternehmen so attraktiv sind. Zwei weitere Gründe sind, dass wir versuchen, von unseren Kunden zu lernen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Denn wo wir bisher nicht so attraktiv waren, ist die Sprache.

LUKAS LEWANDOWSKI: In der jüngeren Vergangenheit kamen mittelständische Unternehmen auf uns zu und baten uns um ein Angebot. Wir sind nicht ins Geschäft gekommen, weil wir nur wenige übersetzte Kurse hatten und ein Großteil der Mitarbeiter dieser potenziellen Kunden nicht wirklich gut genug Englisch spricht, um es zu lernen. Die übersetzten Inhalte sind also ein Gamechanger für uns. Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Entwicklung von Inhalten. Vor etwa einem Jahr haben wir unseren ersten SAP-Kurs auf die Plattform gestellt. Das war ein großer Erfolg. Zusammenfassend kann man sagen, dass es auf die Qualität der Lieferung und die Qualität der Inhalte ankommt.

**Bisher war Coursera vor allem ein Online-Marktplatz mit vielen Kursen, jetzt bieten Sie ein eigenes Autorentool an, das derzeit in der Beta-Version verfügbar ist. Wie funktioniert das?**

**»In technischen Berufen stellen unsere beruflichen Zertifikate zunehmend eine Alternative dar.«**

Jeff Maggioncalda, CEO Coursera



*Jeff Maggioncalda setzt sich an seinen Computer und loggt sich in seinen Coursera-Account ein. Er tippt eine Kursbeschreibung zum Thema Konfliktmanagement für Teamleiter- und -leiterinnen ein, gibt die Lernziele an, die gewünschte Kursdauer und die Zielgruppe, an die sich der Kurs richtet. Er lädt ein eigenes Video hoch und lässt die KI im Coursera-Angebot nach Videos suchen, die ebenfalls zum Thema passen. Das System erstellt daraufhin einen Entwurf des Kurses, der aber*

*an diesem Morgen noch nicht zu sehen ist. Das Internet ist zu langsam. Dafür hat Maggioncalda vorgesorgt.*

MAGGIONCALDA: Ich zeige Ihnen einen Kurs, den ich mit dem Course Builder erstellt habe. Es geht um Coaching und Feedback für Führungskräfte bei Coursera. Das System hat anhand der Kursbeschreibung automatisch einen Kurs erstellt, der aus drei Modulen besteht: Coaching und Feedback verstehen, Coaching und Feedback umsetzen, fortgeschrittene Coaching- und Feedbacktechniken. Für jedes dieser Module wurde eine Beschreibung erstellt, die Lernziele automatisch generiert und Videos auswählt. Hier unter anderem von der University of California, Davis, der Universität Barcelona und der University of Minnesota. In der Vorschau werden die Kurse in Clips zerlegt und können zu einem neuen Kurs zusammengestellt werden. Die ausgewählten Videos werden automatisch in den Kurs importiert. Ebenso automatisch werden Evaluationsfragen generiert, die auf den Lernzielen basieren.

#### **Wer den Course Builder nutzt, hat also automatisch Zugang zu allen angebotenen Kursen?**

MAGGIONCALDA: In der Tat kann ich mir alle Coursera-Kurse ansehen und entscheiden, welche Elemente eines Kurses ich in meinem eigenen Kurs verwenden möchte. Die Grundidee ist, dass ich einen Kurs zusammenstellen kann, ohne ihn von Grund auf neu erstellen zu müssen.

LEWANDOWSKI: Auf diese Weise kann man individuelle Kurse erstellen und dabei die Fülle und Qualität der Inhalte



## **Zum Unternehmen**

Ein Google-Zertifikat als Projektmanager oder doch lieber einen Master of Science der University of Boulder in Colorado – das Angebot des Online-Lernmarktplatzes Coursera ist groß. Gegründet 2012 vom damaligen Stanford-Professor Andrew Ng und seiner Kollegin Daphne Koller, gibt es mittlerweile ein Angebot für Privatkunden, Geschäftskunden und öffentliche Einrichtungen. Es setzt sich zusammen aus Kursen großer Universitäten aus aller Welt und von Partnern wie Google, SAP oder IBM. Nach offiziellen Angaben wird Coursera derzeit von mehr als 1,7 Millionen Lernenden und 200 Unternehmenskunden in Deutschland genutzt.

von Coursera nutzen. Derzeit haben wir 20 Kunden, die das Tool in der Pilotphase nutzen können.

#### **Mit welchen Anbietern konkurriert Coursera auf dem europäischen und deutschen Markt?**

MAGGIONCALDA: Sowohl im Consumer- als auch im Business-Segment treffen wir am häufigsten auf Udemy, LinkedIn Learning und edX, aber Coursera unterscheidet sich durch die Qualität unserer Inhalte und auch durch unsere neuen Entwicklungen wie die Integration von generativer KI, zum Beispiel in unserem virtuellen Lernassistenten oder dem Chat-GPT-Plugin. KI macht schlechte Inhalte nicht automatisch besser, deshalb sind qualitativ hochwertige Inhalte so wichtig. Die Qualität der Inhalte, der Dozentinnen und Dozenten und die globale Reichweite sind nach wie vor unsere wichtigsten Unterscheidungsmerkmale.

#### **Sie haben den virtuellen Lernassistenten erwähnt, der den Lernenden helfen soll, indem er innerhalb eines Kurses in ihrer Muttersprache personalisiertes Feedback gibt, Fragen beantwortet oder Videolektionen und andere Inhalte zusammenfasst und so die Rolle des persönlichen Lehrers übernimmt. Was halten Sie von virtuellem Coaching über Chat GPT?**

MAGGIONCALDA: Wenn man GPT in den richtigen Kontext stellt und in einer bestimmten Situation um Coaching bittet, können Inhalt und Interaktivität sehr gut sein.

*Um das zu beweisen, loggt sich der CEO von Coursera über VPN in sein Firmenkonto ein. Da Coursera GPT über die Partnerschaft mit Open AI die KI auch intern nutzt, lädt er die Beschreibung des Coursera-Geschäftsmodells hoch, ein 400-seitiges PDF-Dokument. Maggioncalda erstellt eine imaginäre Coaching-Situation und verwendet als Eingabeaufforderung (Prompt) ein Flipped Interaction Pattern. Statt nach Antworten zu fragen, wird das System aufgefordert, so viele Fragen zu stellen, bis es selbst eine Antwort auf die zuvor beschriebene Herausforderung findet. So entsteht auf Basis der hochgeladenen Dokumente ein Dialog zwischen der KI und den Nutzenden, der auf Nachfrage schließlich zu Tipps führt, wie die Herausforderung gelöst werden kann. Damit wird das System sehr konkret. In diesem Fall, bei dem es um einen Teamkonflikt geht, schlägt das System beispielsweise vor, bei der nächsten Mitarbeiterbesprechung konstruktives Feedback zu geben, das Team zu ermutigen, mit gutem Beispiel voranzugehen und über sich selbst in der ersten Person zu sprechen.*

#### **Welche Einsatzszenarien und Potenziale sehen Sie darüber hinaus für KI in der Personal- und Führungskräfteentwicklung?**

MAGGIONCALDA: Man kann dem System zum Beispiel Informationen über den persönlichen Entwicklungsplan geben und ihn mit den aktuellen Herausforderungen abgleichen lassen. Derzeit funktioniert unser virtueller Lernassistent nur innerhalb eines Kurses. Aber wir arbeiten daran, diesen Lernassistenten mit dem Chat-GPT-Plugin auf eine höhere

Ebene zu heben, sodass er auf der gesamten Plattform genutzt werden kann, um zum Beispiel einen persönlichen Lernpfad mit der passenden Kursauswahl vorzuschlagen und bei der Karriereplanung zu helfen.

**Coursera wirbt derzeit vor allem mit Großkunden wie Volkswagen oder Deutsche Post/DHL. Wie entwickelt sich das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen?**

LEWANDOWSKI: Gerade in diesem Jahr konnten wir viele mittelständische und kleinere Unternehmen als Kunden gewinnen. Wir führen das auch darauf zurück, dass wir jetzt übersetzte Kurse anbieten können.

MAGGIONCALDA: Wir stellen zunehmend fest, dass gerade in technischen Berufen unsere beruflichen Zertifikate eine Alternative darstellen, um die interne Mobilität von Talenten zu fördern und Mitarbeitende umzuschulen und neu zu gruppieren. Wenn man diese Talente im Unternehmen hat und kennt, will man sie nicht loswerden. Im Gegenteil, man möchte, dass sie weiterhin für das Unternehmen arbeiten.

**Ein sehr aktuelles Thema in diesem Zusammenhang sind Kompetenzen, Skills und Skill Management. Die großen Lernplattformen bieten solche Tools als Ergänzung an und es gibt viele kleine Startups in diesem Bereich.**

MAGGIONCALDA: Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass wir für so etwas auch KI einsetzen. Denn die generative KI ist sehr gut darin, semantische Bedeutungen zu verstehen. Das ist sehr nützlich, um zum Beispiel Skill-Taxonomien abzugleichen und zu matchen.

**Im Januar hat Coursera eine Gen AI Academy eingeführt, um unter anderem speziell Führungskräften KI-Kurse anzubieten. Welche zukünftigen Entwicklungen können wir von Coursera in Bezug auf neue Technologien oder Bildungsansätzen in den nächsten Jahren noch erwarten?**

MAGGIONCALDA: Wir planen, unsere Plattform durch die Einführung neuer Technologien und Lehransätze weiterzuentwickeln. Dazu gehört die Erweiterung unserer KI-Fähigkeiten, die Verbesserung des Nutzererlebnisses und die Bereitstellung von Kursen, die den sich ständig ändernden Anforderungen des globalen Arbeitsmarktes gerecht werden.



**»Zusammenfassend kann man sagen, dass es auf die Qualität der Inhalte und die Qualität der Lieferung ankommt.«**

Lukas Lewandowski, Regional Director DACH  
Coursera

Anzeige

## Ein Krankenhaus mit Erdbeerduft.

Henry (10) fände das super. Wir haben auch Kinder gefragt, was sie sich für das neue Kinderzentrum wünschen. Denn je wohler sie sich fühlen, desto besser können sie gesund werden.

Mehr Infos unter: [www.kinder-bethel.de](http://www.kinder-bethel.de)



Bethel 

# Training für



# die Transfor- mation

## Wie nimmt man Mitarbeitende mit in den digitalen Wandel, schult Zukunftskompetenzen, macht lebenslanges Lernen zum zentralen Thema und etabliert neue Arbeitsformen? Die Signal Iduna Gruppe hat dafür das Konzept eines Trainingslagers unter dem Motto »Bewegung ins Spiel bringen« entwickelt.

# B

Bei der Signal Iduna Gruppe steht der Wandel im Fokus. Die Transformation des Unternehmens schreitet voran, immer mehr agile Einheiten entstehen und neue Arbeitsformen etablieren sich. Um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten, müssen neue Qualifizierungsangebote geschaffen und eine Weiterentwicklung der Lernkultur angestoßen werden. Deshalb beschäftigt sich die Personalentwicklung intensiv mit den für das Unternehmen relevanten Zukunftskompetenzen und baut das Qualifizierungsangebot entsprechend aus.

### Die Zukunft des Lernens steht im Fokus ganzheitlicher Veränderung bei Signal Iduna

Die Basis für die Entwicklung relevanter Zukunftskompetenzen stellt das unternehmensinterne Kompetenzmanagement dar. Dieses System ermöglicht eine Zuordnung aller relevanten Kompetenzen zu einem Jobprofil und bewertet deren Relevanz. Um einen ganzheitlichen Blick auf Zukunftskompetenzen zu wahren, wurden zudem Ergebnisse aus externen Studien und Artikeln berücksichtigt. Die Essenz aus beiden Blickwinkeln, nach innen und außen, ermöglicht die Definition der Zukunftskompetenzen.

In einem Kompass des Lernens, finden die Mitarbeitenden Informationen zu Zukunftskompetenzen, Qualifizierungsangeboten und einer neuen Lernkultur auf der modernen Website der „Future Skills Academy“. Hier werden die Inhalte, die explizit auf die Zukunftskompetenzen einzahlen,

abgebildet: Neben der Darstellung von Veranstaltungen, Lernformaten und Blogartikeln werden auch kleine Impulse zu den Zukunftskompetenzen dargestellt, die sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Ein Beispiel ist das Trainingslager für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Die Veranstaltungsseite des Trainingslagers enthält einen Trainingsplan, kurze Teaser-Videos zu den Veranstaltungen und einen Anmeldelink – eine nutzerfreundliche Webseitenoberfläche zur Orientierung mit Einbezug des internen Lernmanagementsystems. Bei dem Konzept denkt das Versicherungsunternehmen auch an die mentale und physische Gesundheit der Mitarbeitenden.

### Das Konzept zum Trainingslager

Das Weiterbildungsangebot, das „Trainingslager“, zielt auf die Zukunftskompetenzen ab. Das Personalentwicklungsteam der Signal Iduna hat ein neuartiges Lernformat gestaltet. Unter dem Motto „Bewegung ins Spiel bringen“ werden die Mitarbeitenden jährlich aufs Neue motiviert, sich in diesen Bereichen weiterzubilden und zu spüren, wie die Kompetenzen für die Zukunft trainiert werden können. Die Mitarbeitenden entscheiden, wie viele Veranstaltungen sie besuchen möchten und wie viel Gewicht sie damit im Trainingslager aufnehmen. Mit dieser Vorgehensweise konnte gleichzeitig das Mindset der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Bezug auf eigenverantwortliches Lernen positiv beeinflusst sowie die Zukunftskompetenzen weiterentwickelt werden.

Mit der Umsetzung eines Trainingslagers sollte das Ziel erreicht werden, Mitarbeitende für die Zukunft fit zu machen und die Veränderungsbereitschaft zu begünstigen. Dafür wurden zunächst über Personas die Zielgruppen definiert und auf dieser Basis ein Konzept entwickelt. Insbesondere Mitarbeitende des Innendienstes, Führungskräfte und Digitalisierungsskeptiker sollten sich hierbei angesprochen und mitgenommen fühlen. Drei Themenfelder – Kompetenz und Wissen, Mindset und Vernetzung, Innovation und Neurowissenschaft – wurden in dem Programm angesprochen. Mit Unterstützung externer Trainer und Keynote Speaker tauchten die Mitarbeitenden in den vergangenen zwei Jahren in die für sie neuen und unbekannteren Themengebiete ein und bekamen in Workshops die Möglichkeit, aktiv an Zukunftsthemen mitzugestalten. Für eine kollaborative, virtuelle Zusammenarbeit wurde das digitale Online-Tool „Miro“ für jede Veranstaltung vorbereitet und individuell eingesetzt.



**DANIELA SIEVERS**  
ist Learning and  
Development-Spezialistin  
bei der Signal Iduna  
Gruppe in Hamburg.



**NORMA ZIEBARTH**  
ist Learning and  
Development-Spezialistin  
bei der Signal Iduna  
Gruppe in Hamburg.



**MARTIN RABENAU**  
ist Abteilungsleiter  
Personalentwicklung  
- Weiterbildung in der  
Hauptverwaltung der  
Signal Iduna.

Das Marketingkonzept für das digitale Trainingslager basierte auf der Andersartigkeit im Vergleich zu herkömmlichen Weiterbildungen. Passend zum Motto „Bewegung ins Spiel bringen“ weckte das Organisationsteam die Aufmerksamkeit durch sportliche Give Aways und kreative Videos. Ein einheitliches Auftreten in der „Future Skills Academy“ wurde ganzheitlich mitbedacht. Schon während der Umsetzung wurde sichtbar, wie relevant und wertvoll die vermittelten Inhalte zu den Zukunftskompetenzen für die Teilnehmenden waren. Es wurde transparent, wie unterschiedlich ausgeprägt das Niveau der Teilnehmenden war und welche weiteren Bedarfe daraus abgeleitet werden können. Dies zahlt auch auf die Weiterentwicklung der Konzepte zu Zukunftskompetenzen ein. Jede Veranstaltung wurde direkt im Anschluss von den Mitarbeitenden evaluiert und auch von den jeweiligen Trainern auf Wirksamkeit und Akzeptanz eingeschätzt. Die wichtigste Erkenntnis zum Erfolg des Programms ergab sich aus der Weiterempfehlungsquote (NPS) der Teilnehmenden. Der NPS wurde durchweg hoch bewertet und zeigt, dass durch kundenzentrierte und ambitionierte Angebote Mitarbeitende für die Zukunft begeistert werden können.

## Erfahrungen und Erkenntnisse

Das Konzept des Trainingslagers als themenzentriertes Angebot der Zukunftskompetenzen wurde von den Teilnehmenden sehr gut angenommen. Das Unternehmen erhielt wertvolles Feedback und lernte für weitere Formate und Angebote viel

dazu. Der kundenzentrierte Ansatz in der Entwicklung des Formats und die Einbindung von internen und externen Expertinnen und Experten erwies sich als sehr wertstiftend. Die Vermarktung und die freiwillige eigenverantwortliche Teilnahme in unterschiedlichen Intensitätsstufen haben die Bereitschaft gefördert, sich mit den digitalen Kompetenzen zu beschäftigen. Die Teilnehmenden haben den abteilungs- und bereichsübergreifenden Austausch und die Vernetzung untereinander als sehr förderlich hervorgehoben. Die digitale Konzeption auf einem Online Whiteboard wie „Miro“ war eine gute Möglichkeit, auch auf Distanz ein Konzept zu entwickeln. Dies soll auch für künftige Formate, gepaart mit einigen Präsenz-Kreativsessions, beibehalten werden.

## Künftig mehr Methodenvielfalt und noch mehr zukunftssträchtige Themen

Bei den Trainingslagern in den Jahren 2022 und 2023 hat sich gezeigt, dass das neue Qualifizierungsformat zu den Zukunftskompetenzen sehr gut angenommen wurde. Das Team, das die Trainings konzeptioniert hat, geht davon aus, dass auch weitere Trainingslager mit dem Schwerpunkt auf die Zukunftskompetenzen gut aufgenommen werden. In der Planung weiterer Formate werden die Methoden variiert: Von E-Learnings über virtuelle interaktive Workshops bis hin zu Präsenztrainings. Es wird weiter an der nutzerzentrierten Darstellung der Zukunftskompetenzen und den entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten gearbeitet. Die Webseite „Future Skills Academy“ ist für die Signal Iduna die Brücke für die Darstellung des Zusammenhangs zwischen jobprofil-übergreifenden Kompetenzen, Zukunftskompetenzen und entsprechenden Entwicklungsangeboten. Eine erstrebenswerte Ergänzung des Angebots ist die Möglichkeit für Führungskräfte und deren Teams Workshops zu Zukunftskompetenzen durchzuführen, mittels Selbsttest die eigene Ausprägung der Zukunftskompetenzen zu ermitteln und gemeinsame Lernfelder im Team anzugehen.

Das Team des Trainingslagers forderte die Organisation aktuell auf, eigene Themen einzubringen, welche auf die Zukunftskompetenzen einzahlen. Die Mitarbeitenden pitchten ihre Workshop-Idee vor dem Team und bekommen eine Trainingszeit für ihr Thema im Trainingslager. So entstehen Workshops und Keynotes mit Inhalten mit Signal-Iduna-Bezug und spannende Themen im Trainingsplan von externen Partnern zu den Kompetenzen der Zukunft.

Für das Trainingslager 2024 wurde nun ein verlängerter Zeitraum anvisiert, um möglichst mehreren Mitarbeitenden die Chance zur Teilnahme zu ermöglichen. In der Vermarktungsphase für das nächste Trainingslager soll noch stärker der Zusammenhang zwischen den Zukunftskompetenzen und dem Weiterbildungsangebot kommuniziert werden. Im Vordergrund steht: nutzerzentriertes, selbst organisiertes und selbst verantwortliches Lernen der Kompetenzen, die Signal-Iduna-Mitarbeitende in Zukunft brauchen.



# Einfach umfangreich

Digital Suite ist, wenn die Anbieterwahl  
für Ihr Corporate Learning so leicht fällt  
wie nie zuvor.



Entdecken Sie die Produktfamilie  
für digitales Lernen

[haufe-akademie.de/ds](https://haufe-akademie.de/ds)

# 80 Fachliteratur

Personalentwicklung



## Mehr Mut wäre gut

**U**nternehmen werden nur dank mutiger Führungskräfte richtig erfolgreich, sagt Brené Brown, die Hunderte von globalen Managern und Managerinnen zu dem Thema „Mut im Business“ interviewt hat. Mutig nennt sie Menschen nicht erst dann, wenn sie eine Arena als Gewinner verlassen haben. Es kommt entscheidend darauf an, dass man überhaupt in den Ring steigt. Viele Führungskräfte haben keinen Mut, weil sie nicht wissen, wie sie es verkraften sollen, wenn sie einmal nicht siegen, sondern gescheitert und beschämt am Boden liegen. Weil wir aber mutige Manager, die gut führen können, dringend brauchen, hat die Autorin ein Personalentwicklungsprogramm entwickelt, das frei nach dem Motto funktioniert: Zuerst kommt die Auseinandersetzung mit der eigenen Verletzlichkeit und dann kommt der individuelle Mut (und die firmeninterne Mut-Kultur) von ganz allein. Mut und Verletzlichkeit sind quasi Zwillinge. Mutige Führung ist, laut Brown, eine Sammlung von vier Fähigkeiten: 1. Wer mutig werden will, sollte sich

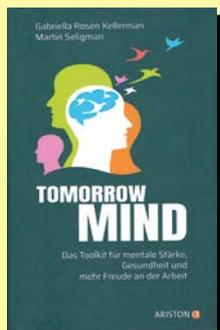
damit abfinden, sich mit seiner Verletzlichkeit auseinandersetzen zu müssen. 2. Wer mutig werden will, muss seine eigenen Werte leben. 3. Wer mutig werden will, muss ein unerschütterliches Vertrauen in alle seine Mitarbeitenden wagen. 4. Wer mutig werden will, muss sich auf unsanfte Landungen vorbereiten und das gekonnte Aufstehen lernen. Schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden sind wohl die wichtigste Herausforderung für Führungskräfte, die automatisch eher um die Gunst ihrer Teams buhlen, weil sie beliebt sein wollen. Hier hilft, so Brown, nur Authentizität weiter. Seit 2016 bietet die Autorin mit ihrem Team ein Führungskräfteprogramm an, das gezielt Mut aufbauen will. Es wurde bereits bei 50 Konzernen getestet. Wesentliche Inhalte und Checklisten findet man in diesem aufrüttelnden Buch, aber auch im Internet (inklusive Lehrvideos und Assessment) unter <https://brenebrown.com/hubs/dare-to-lead>.

**BRENÉ BROWN:**  
**Führung wagen: Mutig arbeiten. Überzeugend kommunizieren. Mit ganzem Herzen dabei sein.**  
Redline, München 2023, 336 Seiten, 25,00 Euro



### Die Autorin des Buchs

Dr. Brené Brown ist eine US-amerikanische Bestsellerautorin von psychologischen Ratgebern. Sie arbeitet als »forschende Professorin« an der University of Houston am Graduate College of Social Work. Berühmt wurde sie durch ihren TED-Talk »The Power of Vulnerability« mit über 35 Millionen Aufrufen im Internet.



# Den Change besser vorhersehen

**P**rofessor Martin Seligman (82) von der University of Pennsylvania gilt als der Erfinder der „Positiven Psychologie“. In einem Interview mit „Psychologie heute“ (9/2019) verriet er, dass er sich als junger Psychologe entschieden habe, mit seinen Forschungsergebnissen nie zu langweilen. Seligman wurde folgerichtig sehr schnell sehr populär, aber es waren nicht alle der aufsehenerregenden Studien im wissenschaftlichen Sinn gut gemacht. Jetzt präsentiert der Professor die „Prospektion“ als neuesten Schrei. Dabei soll es sich um die „Superkraft des 21. Jahrhunderts“ handeln. Gemeint ist die Fähigkeit eines Menschen oder einer Organisation, die Auswirkungen des technologischen und ökonomischen Wandels auf eine konkrete Branche und die dortigen Arbeitsplätze rechtzeitig erahnen zu können. Seligman gibt detailreiche Anregungen, wie Menschen ihren Weitblick (und ihre „kognitive Agilität“) schulen sollten. Gezielte Ruhephasen und optimistische wie pessimistische Tagträume könnten genauso helfen wie der Einsatz von Szenariotechniken. Seligman-Fans dürften sich auch über eine ausführliche Beschreibung des „Whole-Person-Modell“ (WPM) zur beruflichen Entwicklung Erwachsener freuen, das der digitale Coaching-Provider „Better Up“ nutzt. Die Co-Autorin des Buchs arbeitet bei Better Up als Mitgeschäftsführerin.

**Rosen Kellerman, Martin Seligman: Tomorrowmind – Das Toolkit für mentale Stärke, Gesundheit und mehr Freude an der Arbeit, Ariston Verlag, München 2023, 336 Seiten, 24,00 Euro**



Arbeitsklima

## So geben Profis Sicherheit

**U**nternehmen profitieren von Mitarbeitenden, die Probleme ansprechen und Verbesserungsvorschläge machen. Doch viele halten den Mund, weil sie Angst haben, dass ihre Ideen ironisch zerpfückt werden oder sie selbst gar den Stempel „Spinner“ aufgedrückt bekommen. Der Autor, Chef der Beratungsgesellschaft Leaderfactor, rät Führungskräften, unbedingt für ein Klima der psychologischen Sicherheit zu sorgen, damit jeder ohne Selbstzensur seine (oft noch unausgereiften) Meinungen und Vorschläge zur Diskussion stellen kann. Eine Füh-

rungskraft sollte deshalb alle Unterebenen (egal welches Geschlecht, welche Hautfarbe oder welche Werte sie haben) als vertrauenswürdig betrachten. Sie sollte alle beim Lernen unterstützen, auch wenn dabei regelmäßig Fehler passieren. Außerdem sollte eine Führungskraft den Mitarbeitenden größtmögliche Autonomie einräumen, um ihr Selbstvertrauen zu fördern, und sie sollte regelmäßig dazu einladen, den Status quo in Frage zu stellen, um Innovationen zu generieren. Durchdacht und pragmatisch zeigt das Buch in vier Schritten, wie die Chefs ihre Abteilungen voranbringen können, indem sie sie zu Orten der Toleranz, der Vielfalt und der Innovationsfreude machen.

**Timothy R. Clark: Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit, Verlag Vahlen, München 2023, 159 Seiten, 29,80 Euro**



# Wie entdeckt man versteckte Talente?

Genügend Zeit zur Reflexion  
bis zur nächsten Ausgabe am  
26. März 2024.

www.neues-lernen.org  
ISSN 0942-4946 · 37. Jahr

**HERAUSGEBER**  
Reiner Straub

**REDAKTION**  
Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin, vi.S.d.P.)  
kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Martin Pichler (Senior Editor)  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Gudrun Porath (Redakteurin)  
gudrun.porath@haufe-lexware.com  
Julia Senner (Redakteurin)  
julia.senner@haufe-lexware.com

**FREIE JOURNALISTINNEN**  
Daniela Furkel  
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com  
Stefanie Hornung  
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

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

**AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE**  
Dr. Boris Grundl, Antje Heimsoeth, Andreas Hermwille,  
Dr. Judith Muster, Olga Penner, Anke von Platen, Martin  
Rabenau, Dorian Richter, Daniela Sievers, Prof. Heidi Stop-  
per, Jessica Werner, Prof. em. Dr. oec. Hans A. Wüthrich,  
Norma Ziebarth

**GRAFISCHES KONZEPT**  
Jan Spading, Oliver Griep

**LAYOUT**  
Ruth Großer, Maria Nefzger

**BILDREDAKTION**  
Carmen Brunner

**TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN**  
Jill Senft

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

**DRUCK**  
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

**MEDIA SALES**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, John-Skilton-Str. 12, 97074 Würzburg

Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Annette Foerster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Jonas Cordruwisch  
Tel. 0931 2791-557, Fax. 0931 2791-477  
jonas.cordruwisch@haufe-lexware.com

**ANZEIGENDISPOSITION**  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com  
www.haufe.de/mediacenter



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**  
6 x jährlich, Jahres-Abopreis 120€ inkl. MwSt. und Versand  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des  
jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner von »neues lernen« ist der Gabal Verlag.  
Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zah-  
lung ihres Mitgliedsbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des  
Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V.  
ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

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



Die Redaktion von »neues lernen« verpflichtet sich zu einer  
neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die aus-  
schließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen  
in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir  
suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese  
das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten  
Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und gender-  
neutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche  
und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn  
des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir  
damit keine Personen ausschließen wollen.

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

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

*(Anna Nguyen,  
Unternehmerin)*

## WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

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

**3 GUTE  
GRÜNDE**

### Warum auch Du dabei sein solltest:

1. Erhalte neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Bewege dich mit in der Weiterbildungsszene – und lerne Kolleginnen und Kollegen, aus Training – Coaching – Beratung kennen. Multipliziere deine Kontakte zu Führungskräften und zu unternehmerisch Tätigen.
3. Profitiere von wertvollen Vorteilen, wie das Fachmagazin neues lernen, dem jährlichen Buchgutschein, Vergünstigungen auf viele Produkte und Dienstleistungen.

**GABAL e.V.**  
[www.gabal.de](http://www.gabal.de)

Werde jetzt Mitglied:  
[www.gabal.de/mitglied-werden](http://www.gabal.de/mitglied-werden)



# WIR PUBLIZIEREN NACHHALTIG!

Informieren Sie sich hier:



Die Haufe Fachzeitschriften haben sich das Prinzip **Nachhaltigkeit** auf die Agenda geschrieben. Dabei sind ein nachhaltiger Alltag in der Redaktion, eine umweltschonende Produktion und ein ebenso nachhaltiger Versand der Zeitschriften selbstverständlich.



**HAUFE.**