

neues lernen

personal.
magazin

Inspiration für die Entwicklung
von Mensch und Organisation



Rasanter Wandel

Wie Boeings Qualitätskultur in
kürzester Zeit verloren ging (Seite 44)

Exklusiver Einblick

Wie Unternehmen Lernen in der
Transformation gestalten (Seite 27)

Neue Chefin

Wie KI Führungskräfte unterstützt
oder sogar ersetzt (Seite 57)

Demokratie in Gefahr

Können Unternehmen gegensteuern?



DIGICON25

DIE DIGITALE COPETRI CONVENTION

TRUST IN TRANS- FORMATION

TICKET
SICHERN
FÜR NUR
39€

7. FEBRUAR 2025 | 9:00-16:00 UHR

DICH ERWARTEN UNTER ANDEREM FOLGENDE ZUKUNFTWEISENDE THEMEN:

- Künstliche Intelligenz im Wandel der Arbeitswelt
- Balance zwischen Technologie und Kreativität
- Strategien für resiliente Unternehmenskulturen
- Praxisbeispiele zu erfolgreichen Transformationen



WORKSHOPS UND MASTERCLASSES

50+ SESSIONS

7 VIRTUELLE BÜHNEN

INTERAKTION & NETWORKING

[COPETRI.COM/DIGICON](https://copetri.com/digicon)





Foto: Joan Minder

Liebe Leserinnen und Leser,

»Haben Sie Vertrauen in unser Land!«
– »In Deutschland brauchen wir
(...) mehr Vertrauen auch in unsere
Demokratie.« Mit diesen Worten hat
sich Bundeskanzler Olaf Scholz in
seiner Rede zur Vertrauensfrage vor
dem Bundestag direkt an die Wähler

und Wählerinnen gewandt. Doch gerade am Vertrauen in die Demokratie hapert es in inzwischen in Deutschland, wie Studiendaten zeigen. Scholz' Appell zeigt, dass ihm das bewusst ist. Das Erstarken von Rechtspopulisten, die Einmischung von außen in den deutschen Wahlkampf, Desinformationskampagnen: All das verunsichert und setzt nicht unbedingt das demokratische System, aber in jedem Fall die demokratischen Werte unter Druck.

Warum aber machen wir das zum Titelthema unserer aktuellen Ausgabe? Ist Demokratiebildung auch Aufgabe von Unternehmen? Können oder sollen sogar L&D-Abteilungen Schulungsprogramme zum demokratischen Wertegerüst auflegen? Was genau würde darin vermittelt werden? Und wo ist die Grenze zu politischer Einflussnahme? All das analysiert meine Kollegin Julia Senner in ihrem Beitrag ab Seite 14.

Aber lassen Sie mich eine Antwort vorwegnehmen: Ja, ich glaube daran, dass jetzt – mit Erscheinen dieser Magazinausgabe drei Wochen vor der Bundestagswahl – der richtige Zeitpunkt ist, um zumindest Gespräche zu führen. Darüber, was es für Ihr Unternehmen bedeutet, wenn die Meinungsfreiheit, das Streben nach Vielfalt, die Gewissheit von Rechtsstaatlichkeit als Grundfesten wackeln. Darüber, inwiefern das dem ethischen Kompass Ihrer Unternehmensführung entspricht. Darüber, wie sich die Konsequenzen daraus in Ihren betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausdrücken werden. Und dann entscheiden Sie, welche Rolle Sie einnehmen möchten und was Sie sich bei der Bundestagswahl für sich, Ihr Unternehmen und Deutschland wünschen. Darum haben wir dieses Titelthema gewählt.

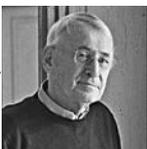
Ich hoffe, Sie erhalten nützliche Erkenntnisse mit unserer aktuellen Ausgabe.

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



ANNE SCHUHMANN und TILL CHRIST bilden das Illustratoren-Team „Studio Pong“. Sie gestalten den dritten Jahrgang von

„neues lernen“ und haben zum Einstieg nichts weniger als die Demokratie auf das Cover gehoben. Mit ihrem ausdrucksstarken Pinselstrich bereichern die Berliner auch regelmäßig Medien wie „Rolling Stone Germany“ oder „Die Zeit“.



MANFRED KETS DE VRIES schreibt nach eigener Aussage jeden Morgen drei bis vier Stunden an seinen Büchern, zuletzt an fünf

gleichzeitig. Mit 82 Jahren hat er so in mehr als 50 Büchern Fragen zu Leadership erörtert. Im Interview zeigt der Ökonom und Psychoanalytiker, warum heute vermehrt populistische Führungspersönlichkeiten an die Macht kommen.



ANDREAS JANSEN, Senior Vice President HR, gibt im ersten Teil unserer neuen Serie „Lernen in der Transformation“ Ein-

blick in den Kulturwandel bei Jungheinrich. In den nächsten Ausgaben werden weitere exklusive Reportagen aufzeigen, wie Unternehmen, die tief in einer Transformation stecken, diese mithilfe von L&D bewältigen.

Foto: Ewen Hirsch

4 Inhalt

Standpunkte

7 Meinungen

Debatten im Rückblick

Darüber diskutiert die Lernszene.

8 Meine Lernreise

»Die Neugier treibt mich an«

Klettern ist für Extremsportler Stefan Glowacz mehr als ein Sport, es ist eine Lebensphilosophie. Darin steckt die Leidenschaft für Taktik, Neugier und Freiheitsdrang.

10 Gastkommentar

Mehr als ein Menschenkenner

Als langjähriger Ausbilder von Coaches weiß Gerhard Helm um den Wert von Coaching-Tools für die Führungs- und besonders die Personalarbeit.

12 Meet & Greet

Wen wann und wo treffen

Mit dem Frühjahr beginnt eine neue Messe-saison, für die Zukunft Personal startet damit ein Jubiläumsjahr. Den Auftakt macht die Messereihe in Hamburg.



Foto: Antoinette Doyen

Managementprofessor Manfred Kets de Vries beleuchtet als Psychoanalytiker auch die dunklen Seiten von Führung.



Desinformation gefährdet Demokratie - soziale Medien bieten dabei gefährliche Resonanzräume.

Fokus

14 Überblick

Die Demokratie auffangen

Die Demokratie und ihre Werte stehen derzeit unter Druck. Das hat auch Konsequenzen für Unternehmen. Demokratiebildung könnte ein Hebel sein, um die Demokratie zu stärken und Mitarbeitende für destabilisierende Faktoren zu sensibilisieren.

21 Interview

»Unternehmen sind keine Demokratien«

Der Leadership-Experte und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries zeigt im Interview, warum Populismus und autokratische Führung nicht nur bei der Regierungsbildung, sondern auch in Unternehmen gerade einen Aufschwung erleben – und was sich dagegen tun lässt.



Foto: 1995-2024 Boeing

Entwicklung

27 Reportage

Wandel mit Kultur

Serienteil I: Das Traditionsunternehmen Jungheinrich hat sich auf den Weg zu einer neuen Unternehmenskultur gemacht. Welchen Anteil das Lernen dabei hat.

33 Kolumne Systemblick

Alles nur organisierte Heuchelei?

Einige US-amerikanische Firmen stellen ihre Diversity-Projekte ein. Nun bleibt zu hoffen, dass Vielfalt in der Organisationspraxis verankert ist, meint Judith Muster.

34 Praxis

Zuerst sich selbst führen

Mittlere Manager und Managerinnen sind wichtige Hebel im Wandel. Für sie hat der Elektrogroßhändler Sonepar ein neues Coaching-Programm aufgesetzt.

40 Konzept

Systematisch nachhaltig werden

Der Weg zur Nachhaltigkeit ist komplex. Viele Unternehmen haben Strategien, die aber nicht aufgehen. Der Stellar-Approach kann Abhilfe schaffen.

44 Analyse

Das Ende der Qualitätskultur

Profitmaximierung und Konkurrenzdruck statt Qualitätsstreben: Wie und warum der Wandel beim Flugzeugbauer Boeing so schnell und tiefgreifend ablief.

50 Tool

Transfer-News als Booster

Serie zu effektiven Tools, die die Transferleistung nach einer Weiterbildung steigern. Dieses Mal: Transfer-News.

52 Case

An Fehlern wachsen

Fehler sind nicht per se negativ. Sie können eine Chance für Innovationen sein, wie das Beispiel von Orderbird zeigt.

Von Qualitätskultur zu Shareholder-Value-Fokus: Wie Boeing bemerkenswert schnell einen radikalen Kulturwandel durchlaufen hat.



Foto: Emmer-Hirsch

Die neue Serie „Lernen in der Transformation“ startet beim Unternehmen Jungheinrich.



Foto: Evelyn Dagan / Connected Archives

Sehhilfen sind das erste Mittel für Barrierefreiheit.



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

Führung

57 Anwendung

Die neue Chefin

Künstliche Intelligenz kann Führungskräfte unterstützen, bei administrativen und menschlichen Aufgaben.

61 Kolumne Führungsgeflüster

Überleben im dysfunktionalen Umfeld

Wenn Strukturen und Entscheidungen im Unternehmen nicht passen, Veränderung aber unmöglich ist, braucht es Strategien, die Kolumnistin Heidi Stopper vermittelt.

62 Übersicht

Die Nachfolge managen

Es braucht mehr Führungskräfte, die die Firmenleitung übernehmen. Passende Masterstudiengänge bereiten darauf vor.

Digitalisierung

68 Aktuelles

Digital Nuggets

Was im Ed-Tech-Sektor passiert.

71 Kolumne Digitaler Denkraum

Führungskräfte als Hebel

Welche Voraussetzungen nötig sind, damit sich der schnelle Wandel in einer selbstlernenden Organisation auffangen lässt, zeigt Kolumnist Christian Friedrich.

72 Modell

Mit Struktur im Spiel zum Ziel

Gamification ist mehr als Punktesammeln. Die positiven Effekte lassen sich in der Unternehmensstruktur nutzen.

76 Gesetzliche Pflicht

Lernen ohne Schranken

Digitales und mobiles Lernen bietet viel Potenzial für barrierefreies Lernen. Das gilt es zu nutzen.

Standards

3 Editorial

80 Fachliteratur

90 Check-out und Impressum



1

Standpunkte



Foto: Emme Hirsch

»Eine etablierte New Culture gilt in der neuen Arbeitswelt als ein entscheidender Faktor für Unternehmenserfolg. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Defizite in diesen Bereichen rasch nachholen.«

Zu diesem Fazit kommt Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, im Zuge des Trendbarometers „People Management 2030“, das Defizite in den Facetten einer New Culture aufzeigt. New Culture meint das Ineinanderverweben von Führungsvision, Vertrauenskultur, Selbstkompetenzen, flexiblen Strukturen und Vorbildhandeln des obersten Managements.

»Wir sind in der Pflicht, breite Qualifizierungs- und Upskilling-Angebote im Bereich der neuen Technologien zu machen. Umgekehrt gilt aber auch: Alle Mitarbeitenden sind aufgerufen, sich um die eigene Employability zu kümmern.«

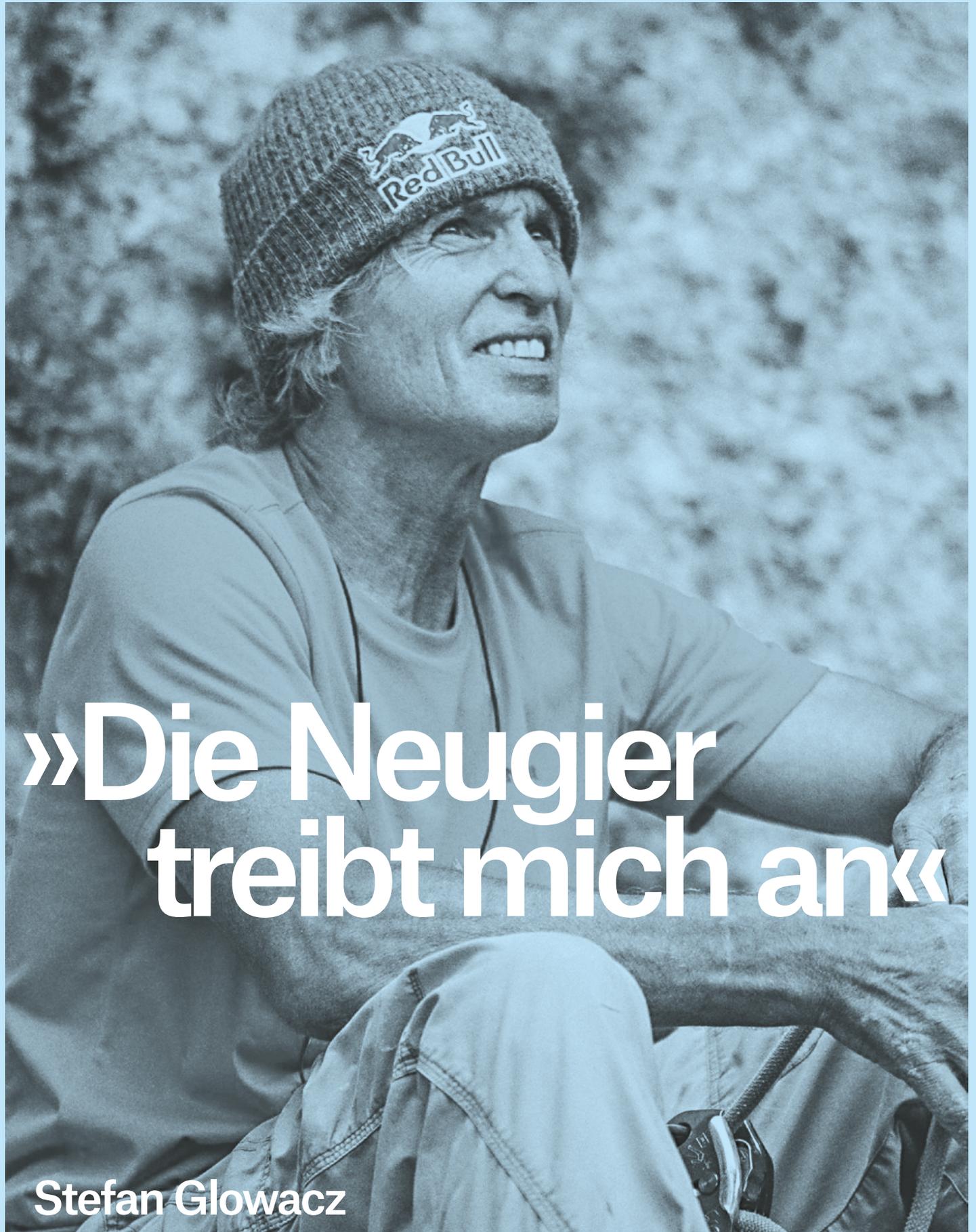
Dieser Passus stammt aus den HR-Thesen 2025 des Bundesverbands der Personalmanager*innen. Die Technologisierung und der schnelle Wandel machen es nötig, Ängste zu nehmen und Lernangebote zu machen. Zugleich seien »fördern und fordern zwei Seiten derselben Medaille«. Es wehe der »kalte Wind der Selbstverantwortung«, schreibt der Verband.

»Autoritäre Leader erschaffen Follower, die eingeschüchtert sind, das Hirn abschalten und mittrotten.«

Gerade in krisenhaften Zeiten werde häufig der Wunsch nach autoritärer Führung laut, schreibt Randolf Jessl, Gründer und Geschäftsführer Auctority GmbH, in seiner Kolumne »Leadership« auf haufe.de/personal. Das sei ein Irrweg, gerade in Krisen brauche es das Potential aller - in kooperativen Formen von Führung.

»Wir reden davon, dass wir in Betrieben gleiche Ausgangspositionen schaffen wollen, damit die Menschen dann gemäß ihrer Potenziale Leistung bringen können.«

Darum geht es für Cawa Younosi, Geschäftsführer der Charta der Vielfalt, wenn wir über Chancengerechtigkeit, Inklusion und Vielfalt sprechen. Eigentlich sollte man über den Wert solcher Maßnahmen und finanzielle Unterstützung dafür nicht mehr mit Vorständen streiten müssen, erklärt Younosi im Podcast „neues lernen“. Sein Motiv, sich für Vielfalt einzusetzen, ist ein wertegetriebenes.



»Die Neugier
treibt mich an«

Stefan Glowacz

Leidenschaft, Faszination, Taktik und Bauchgefühl. Das gehört für Extremkletterer Stefan Glowacz zu seiner Passion, dem Klettern. Die Faszination für diesen Sport bestimmt sein Leben und seine Lebensphilosophie.

Vor über 50 Jahren hat Stefan Glowacz mit dem Klettern angefangen. Die Liebe zur Natur und den Bergen hat er von seinen Eltern mitbekommen, die der Bergbegeisterung wegen sogar von Düsseldorf nach Bayern zogen. »Im Sommer sind wir zum Bergsteigen gegangen, im Winter zum Skifahren. Kleine Spaziergänge wurden immer zu Bergtouren«, berichtet der Extremkletterer. Mit zwölf Jahren machte Glowacz seinen ersten Kletterkurs.

Das Klettern war für den jungen Stefan Glowacz das Einzige, was er wollte. So wählte er auch seine Ausbildung aus. Ein Betrieb mit Gleitzeit, die ihm erlaubte, nachmittags wieder zu trainieren. Glowacz absolvierte so eine Lehre zum Werkzeugmacher, interessiert hat ihn dieses Metier wenig. Dennoch hatte er nie die Intention, Profikletterer zu werden. Doch das Blatt wendete sich positiv für ihn. »Ich war zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Und es gab eine Entwicklung im Klettersport, die es möglich machte, davon zu leben«, erklärt er weiter. 1985 fand der erste Kletterwettkampf in Italien statt, den Glowacz gewann. »So wurde ich der Frontmann einer neuen Klettergeneration.«

Klettern ist für Stefan Glowacz eine vielseitige Passion. Er vergleicht es mit einem Schachspiel. Dabei sei der Kletterer Schachspieler und Figur in Personalunion: Er muss Züge vorausdenken, eine Taktik entwickeln, diese aber auch umsetzen und auf Naturgewalten reagieren. Es gehe darum, Gefahren einzuschätzen, Risikofaktoren zu minimieren und Verantwortung zu übernehmen, für sich selbst und den Kletterpartner. »Aus der Faszination für den Klettersport wurde für mich eine Lebensphilosophie«, schwärmt Glowacz, »mein ganzes Leben drehte sich einzig und allein um das Klettern, Freiheit und Neugier. Die Neugier treibt mich an.«

Zu Beginn seiner Karriere plante Glowacz finanziell noch von einer Woche auf die nächste. Wichtig war ihm auch, mit der fertigen Ausbildung einen Plan B zu haben. Doch den brauchte er nicht mehr, als auf die ersten Wettkampferfolge Preisgelder und erste Sponsorenverträge folgten. Dahinter aber stand hartes Training. »Als junger Profikletterer trainierst du teilweise bis zu acht Stunden am Tag. Wir haben damals noch hauptsächlich draußen trainiert, am natürlichen Felsen«, so Glowacz, der die Form des Freikletterns betrieb. Zunächst abgesichert mit Karabiner und Haken, später auch als »Free Solo Climbing«, bis ihn ein schlimmer Fall aus 50 Metern wachrüttelte. »Ich habe gemerkt, dass es nicht möglich ist, alles zu kontrollieren. Seither bin ich nie mehr ungesichert geklettert.« Das sei lebensgefährlich und doch heute häufig zu sehen, kritisiert Glowacz. Gerade junge Kletterer ständen häufig unter Druck, zu viel Risiko einzugehen, um Follower und Sponsoren zu gewinnen.

Mit dem Vizemeistertitel 1993 beendete Glowacz seine Karriere als Wettkampfkletterer, aber nicht seine Karriere als Kletterer. Er suchte sich eine neue Herausforderung: eine Kombination aus Abenteuer und Hochleistung, immer mit Kletterpartnern und Absicherung. »Wir versuchen, immer vom letzten Zivilisationspunkt, der via Flugzeug zu erreichen ist, aus eigener Kraft eine entlegene Wand zu erreichen«, erläutert der Extremkletterer. Auch hier treiben ihn Neugier und Leidenschaft an. Etwas, das es auch in der Businesswelt brauche, so Glowacz. »Ohne Neugier und Begeisterung werden wir nie neue Dinge erreichen.« Doch dazu gehört natürlich auch das Scheitern. 2010 musste Glowacz ein Abenteuer abbrechen, den Aufstieg auf die Südwand am Gauri Shanka in Nepal. »Als ich vor dieser Wand stand, musste ich feststellen, dass ich sie nie hochkommen werde. Und ich war nicht bereit, dieses Risiko einzugehen. Das fühlte sich am Anfang als Scheitern an, später nicht mehr.«

Für Glowacz gehören Analytik und Bauchgefühl zusammen beim Klettern. Inzwischen verwerfe er Kletterideen schon in der Planungsphase, wenn das Bauchgefühl nicht passe. Eine Erkenntnis, die auch dem vermeintlichen Scheitern entwuchs. Eine weitere Erkenntnis: »Aufbrechen in unbekannte Gebiete ist nur möglich aus einem sicheren Hafen heraus. Mit einem Heimatgefühl. Das muss kein Ort sein, aber Menschen, mit denen man zusammen sein möchte.« Heute ist das für Glowacz seine zweite Frau.

Mehr als ein Menschenkenner!

Personaler und Personalerinnen sind heute längst nicht mehr nur Verwalter von Personalakten oder Organisatoren von Vorstellungsgesprächen. Als Bindeglied zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden spielen sie eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg und werden häufig um ihre Einschätzung gebeten. Zudem übernehmen sie oft eine vermittelnde Position und sind erster Ansprechpartner bei Konflikten. Dabei ist einerseits ein breites Fachwissen in rechtlichen und betriebsorganisatorischen Fragen erforderlich, andererseits geht es oft um zwischenmenschliche oder individuelle Problemlösungen. Stößt das Fachwissen an seine Grenzen, weil die Herausforderungen zu individuell oder komplex sind, verlassen sich Personaler gerne auf ihre Erfahrung und Menschenkenntnis.

Diese sind meist wertvolle Werkzeuge, doch sie helfen nicht weiter, wenn die tiefgreifenden Veränderungen der modernen Arbeitswelt Probleme aufwerfen, für die es kein Erfahrungswissen gibt. Besonders dann, wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Wertvorstellungen oder generationenspezifischen Perspektiven aufeinandertreffen. Coaching-Kompetenzen bieten Personalern hier die Möglichkeit, ihr Vorgehen zu professionalisieren, indem sie in einem strukturierten Prozess mögliche Lösungen mit ihren Klienten und Klientinnen erarbeiten. Doch welche Coaching-Kompetenzen sind hier genau gemeint?

Coaching bietet eine wertvolle Entlastung von dem Druck, immer die richtige Antwort parat haben zu müssen. Stattdessen ermöglicht die Coachinghaltung eine andere Herangehensweise: Das Anliegen des Mitarbeitenden wird ernst genommen, ohne vorzugeben, dass es eine einfache, allgemeingültige Lösung gibt. Diese Haltung signalisiert dem Gegenüber, dass ihm zugetraut wird, seine eigenen Antworten zu finden, und belässt die Verantwortung bewusst bei ihm.

Durch gezielte Fragen in einem strukturierten Denkraum hilft der Personaler dem Gegenüber, neue Perspektiven einzunehmen und das Problem in einem anderen Licht zu sehen. So kann es zum Beispiel hilfreich sein, danach zu fragen, wie der erwünschte Zielzustand aussehen kann und welche Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitende hat. Diese Frage lenkt das Gespräch weg von einer Ursachenanalyse und fokussiert die Eigenverantwortung für eine mögliche Lösung. Im Konfliktfall ist es oft auch hilfreich danach zu fragen, wie der „Gegner“ die Situation darstellen würde. Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht es, die Situation umfassend zu durchdenken. Dabei werden endlose Diskussionen über Schuldfragen vermieden und stattdessen konstruktive Wege zur Problemlösung aufgezeigt.

Als Coach wird der Personaler zum echten Entwicklungspartner, anstatt lediglich als seelischer Müllimer für Probleme zu fungieren. Coaching verleiht der Personalarbeit eine neue Qualität, indem es Mitarbeitenden ermöglicht, Eigenverantwortung für ihre Entwicklung zu übernehmen. Dies stärkt nicht nur ihr Vertrauen und ihre Selbstwirksamkeit, sondern führt auch zu nachhaltigeren und effektiveren Lösungen, die aus dem Inneren der Mitarbeitenden heraus entstehen. Coaching-Kompetenzen sind heute kein „Nice-to-have“ mehr, sondern unverzichtbarer Bestandteil professioneller Personalarbeit. Personaler und Personalerinnen können so aus dem Klischee der Menschenkenner ausbrechen und sich zu Sparringspartnern entwickeln.

Foto: Münchner Akademie für Business Coaching



DR. GERHARD HELM
ist seit 25 Jahren als
Business Coach sowie
Ausbilder tätig und
gründete 2006 die
Münchner Akademie für
Business Coaching.



Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen - der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

„Let’s face it: Lernen liefert die Grundlage für alles. Es ist das zentrale Thema für Unternehmen, um zukunftsfähig zu bleiben.“ sagt Marc Wagner, Senior Vice President People & Organization bei Atruvia



Kristina Enderle da Silva und Julia Senner sprechen mit Expert:innen für Corporate Learning aus Wissenschaft und Praxis über die Entwicklung von Mensch und Organisation. Dabei hinterfragen sie Lernrends, liefern Fakten und geben Einblicke in die Unternehmenspraxis.

personal
magazin
**neues
lernen**
der podcast



JETZT REINHÖREN

Alle 2 Wochen eine neue Folge
<https://neues-lernen.podigee.io/>



12 Meet & Greet



Foto: Close Still Media Germany GmbH

Volle Hallen sind wieder geplant bei der Zukunft Personal Nord in der Hamburger Messe.

Türen auf für ein Jubiläumsjahr

Bereits zum 25. Mal eröffnet die Zukunft Personal die Messesaison. Dieses Mal mit einem Blick auf »New Beginnings«.

In Hamburg startet die Zukunft Personal am 26. und 27. März in ihr Jubiläumsjahr. Dafür haben die Messemacher ein Motto gewählt, das ausdrückt, wie stark sich HR immer wieder mit neuen, disruptiven Veränderungen beschäftigen und darauf reagieren muss: „Time for New Beginnings“ lautet das Leitmotiv aller drei großen Messen der Zukunft Personal. Dem Messeauftakt in Hamburg folgt am 6. und 7. Mai die Zukunft Personal Süd in Stuttgart, bevor in Köln vom 9. bis 11. September die große ZP Europe den Abschluss macht. „Die Zukunft Personal 2025 bietet HR-Profis alles, was

sie für die Zukunft ihrer Organisation brauchen. Von konkreten Handlungsempfehlungen bis hin zu inspirierenden Visionen, von aktuellen Herausforderungen wie wirtschaftlichen Krisen bis hin zu den Chancen der künstlichen Intelligenz“, so Heike Riebe, Program Director der Zukunft Personal Events. Die Zukunft Personal Nord bietet wieder verschiedene Formate, unter anderem: Keynote, Solution und Activity Stage, Live Training Area, Kaminlounge und Workshops.

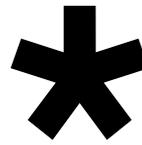
St. Galler Leadership-Award

Am 25. Juni 2025 finden St. Galler Leadership-Tag und -Nacht statt. Dort verleiht das Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung auch den St. Galler Leadership-Award für innovative Leadership-Ansätze. „neues lernen“ ist Medienpartner. Bewerben können sich Unternehmen bis zum 28. März 2025.

Digicon 25: künstliche Intelligenz und Daten

Bevor vom 3. bis 4. Juni 2025 die Copetri Convention in Mainz startet, leitet die Copetri mit der Digicon, ihrem digitalen Convention-Format, das Messejahr ein. Insgesamt steht das Copetri-Jahr unter dem Motto „Trust in Transformation“. Besonders in den Mittelpunkt rücken die Veranstalter dabei die Themen künstliche Intelligenz und Data – und richten den Blick darauf, welche Konsequenzen das Zusammenspiel von Mensch und Technologie für die Arbeitswelt hat beziehungsweise wie es zu gestalten ist: für das People Management, die Transformation, Innovation und Nachhaltigkeit.

Rund um diesen Themenfokus sind sieben Bühnen mit über 50 Sessions geplant, zwölf interaktive Workshops und Masterclasses für praxisnahe Einblicke, Networking-Formate wie Business-Speed-Dating und Topic Talks für gezielten Austausch. Insgesamt werden 70 Speaker und Speakerinnen erwartet, darunter CEOs, Wissenschaftler und Praxisexpertinnen.



Termine

Lebenslanges Lernen lebt auch auf Messen, Foren und Konferenzen, ob vor Ort oder digital. Diese Veranstaltungen warten in den nächsten Monaten auf Sie:

7. Februar 2025

Online

Digicon 25: die Digitale Copetri Convention

<https://www.copetri.com/digital-convention/>

26. bis 27. März 2025

Hamburg

Zukunft Personal Nord

<https://www.zukunft-personal.com/de/expo-events/zp-nord/>

4. April 2025

München

Frühjahrsforum MbF (für Mitglieder)

<https://www.muenchener-bildungsforum.de/events>

6. bis 16. Mai 2025

Frankfurt a. M. + online

DGFP Leadership Summit 2025

<https://www.dgfp.de/veranstaltungen/dgfp-leadership-summit-2025>

6. bis 7. Mai 2025

Stuttgart

Zukunft Personal Süd

<https://www.zukunft-personal.com/de/expo-events/zp-sued/>

6. bis 8. Mai 2025

Karlsruhe

Learntec

<https://www.learntec.de/de/>

21. bis 22. Mai

Bad Loipersdorf

Future of Work

<https://lsz.at/events/future-of-work>

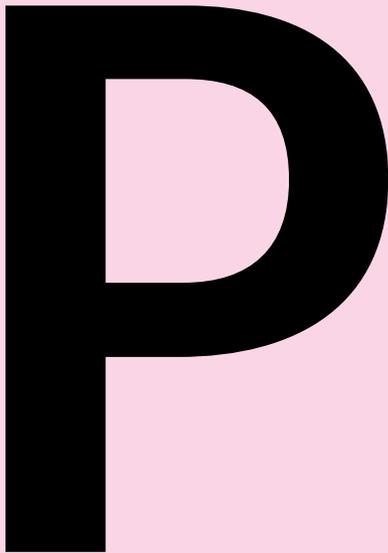
Fokus

Die Demo- kratie auffangen



Demokratie und ihre Werte stehen unter Druck. Demokratiebildung kann ein Stabilisator sein. Über Handlungsoptionen von Unternehmen und Schulungskonzepte.





Politik endet vor dem Werkstor. Das war lange die Devise von Unternehmern und Unternehmerinnen in Deutschland. Politik betrachteten sie als Privatsache der Mitarbeitenden und sollte klar abgegrenzt sein vom unternehmerischen Ziel der wirtschaftlichen Wertschöpfung. Sie sahen das Risiko, dass sich Kunden, Zulieferer und neue Talente abwenden, wenn das Unternehmen sich politisch positioniert. Doch diese Überzeugung wird zunehmend hinterfragt, seit extreme Positionen erstarren und die Demokratie destabilisieren. Plötzlich gehen Menschenmassen auf die Straße und demonstrieren gegen Rechtsextremismus. Und plötzlich positionieren sich viele Unternehmen deutlich für die Demokratie und ihre Werte, die auch Basis unternehmerischen Handelns sind: „Unser klares Bekenntnis zu Vielfalt und der Bedeutung von Demokratie ist nicht verhandelbar“, schreibt etwa die Commerzbank; „Wir stehen ein für den Erhalt von Demokratie, Vielfalt und Rechtsstaatlichkeit“, postet die Otto GmbH (beide LinkedIn). „Jetzt wacht auch die Wirtschaft auf“, titelte der „Spiegel“ im Januar 2024.

Auch einige Personalvorstände erheben ihre Stimme. Zum Beispiel Werner Albrecht, früherer CHRO und Arbeitsdirektor der Stadtwerke München, im Haufe-Podcast „New Management Talk“: „Jetzt ist die Stunde, in der wir uns alle sehr klar und sehr deutlich zu Wort melden müssen.“ Das Erstarren des Rechtsextremismus erfordere klare Worte – die zugleich freiheitliche Unternehmenswerte schützen. Auch Oliver Sowa, Geschäftsführer der Beutlhauser Gruppe, sieht Unternehmen in der Verantwortung, die Demokratie zu stabilisieren, wie er im Gespräch mit Albrecht im gleichen Podcast betont: „Das ist ein

gesellschaftliches Thema, und ich glaube, dass wir uns als Privatpersonen, aber auch als Unternehmen wieder viel mehr für die Gesellschaft, in der wir leben, engagieren müssen.“

Politische Positionierung: Aufgabe von Unternehmen?

„Gerade im deutschsprachigen Raum ergibt sich für die Akzeptanz einer politischen Positionierung ein widersprüchliches Bild: Ein Teil befürwortet es, wenn Unternehmen sich auch politisch positionieren, der andere Teil ist dafür, dass sich Unternehmen nicht politisch äußern“, schreibt Wiebke Krumme im „Corporate Communications Journal“, Ausgabe 9/1, 2024. Ein ähnliches Bild zeichnen auch die Zahlen der Unternehmensbefragung im IW-Kurzbericht 89. Der Aussage „Es ist Aufgabe von Unternehmen, sich jenseits der Wirtschaftspolitik aktiv politisch zu positionieren“ stimmen 14,6 Prozent mit „ja unbeding“, 35,5 Prozent mit „eher ja“ zu. „Eher nein“ gaben 38,8 Prozent an, 11,2 Prozent schließen eine Positionierung in jedem Fall aus.

Auch Sabine Klisch, Director Brand & Communications bei Jenoptik in Jena, zeigt sich eher zurückhaltend: „Wir sehen das Unternehmen nicht als Ort für politische Bekundungen, sondern positionieren uns eher für etwas – für demokratische Werte und erfolgreiche Standortfaktoren.“ Auch wenn der Grad politischer Positionierung von Unternehmen umstritten bleibt, ist eines klar: Per se ist der Arbeitsplatz ein zur Neutralität verpflichteter Ort, der keine Parteipflicht gibt oder Meinungen überstülpt. Klar wird aber auch: Rechtsstaat und Vielfalt sind für unser gesellschaftliches Miteinander, aber eben auch für Unternehmen unabdingbar. Geraten die demokratischen Werte oder Grundrechte unter Druck oder werden gar verletzt, spüren das auch die Unternehmen.

Demokratie in Gefahr

Und unter Druck sind die demokratischen Werte inzwischen deutlich: „Um die Demokratie scheint es in diesen Tagen nicht gut bestellt zu sein“, konstatiert Sascha Kneip im Editorial von „Aus Politik und Zeitgeschichte“, Ausgabe 27/2024, mit Blick auf die Erfolge populistischer und extremistischer Parteien bei nationalen und europäischen Wahlen. Für einen Abgesang auf die Demokratie sei es zu früh, deren institutionelle Stabilität stehe nicht infrage. „Dass insbesondere die liberalen Komponenten der Demokratie unter Druck stehen, ist jedoch offenkundig – und dies nicht nur von den extremistischen Rändern her, sondern auch in der Mitte der Gesellschaft“, führt Kneip aus.

Das Vertrauen der Menschen in politische Parteien nimmt ab, die Polarisierung hingegen zu, wie eine Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2024 belegt. „Menschen zur ‚Remigration‘ drängen zu wollen, sie wegen ihrer Herkunft, ihres sozialen Status oder ihrer sexuellen Orientierung abzuwerten oder wegen ‚abweichender Meinungen‘ auszuschließen, hat mit der Demokratie des Grundgesetzes, die in diesen Tagen allenthalben beschworen wird, nichts zu tun.“ Demokratie steht schließlich für Werte wie Freiheit, Rechtsstaatlichkeit, Vielfalt, Debatte und – was die knapp 6.000 Befragten der Jugendstudie 2024 der Tui Stiftung als größte Stärke der Demokratie hervorhoben – Meinungs- und Pressefreiheit (46 Prozent) sowie politische Teilhabe (43 Prozent).

Also was tun in dieser Gemengelage, die die Demokratie und ihre Werte zunehmend destabilisiert? Politische Positionierung ist das eine, das andere ist noch grundlegender: Demokratiebildung. Für die Schule als Bildungsinstitution ist Demokratiebildung ein klarer und fächerübergreifender Auftrag, wie auch der Leitfaden „Demokratiebildung“ des Kultusministeriums Baden-Württemberg klar macht: „Ein konstruktiver Umgang mit Diversität, Meinungs-, Interessen- und Wertpluralismus erfolgt auf Basis demokratischer Werte und demokratischer Verfahrensregeln. Dieser Konsens ist von

außerordentlicher Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und ein friedliches Miteinander.“ Interessant für die Debatte in Unternehmen ist hier, dass in jedem Fall das sogenannte „Überwältigungsverbot“ gilt: Ziel ist keine Wahlempfehlung, sondern die Befähigung der Schülerinnen und Schüler, informierte Entscheidungen zu treffen. Eigene Positionen dürfen Lehrkräfte preisgeben. Daran angelehnt ließe sich der Auftrag der Personalentwicklung ableiten: Demokratiebildung auch über das Schulalter hinaus zu fördern, um die vermittelten Werte im Unternehmen und damit auch gesamtgesellschaftlich zu stärken – ohne politisch zu beeinflussen.

Arbeitsplatz als Ort von Begegnung und Vertrauen

Unternehmen haben dabei eine große Chance gehört zu werden: Laut Edelman Trust Barometer 2024 bleibt der Arbeitgeber die „only trusted institution“. NGOs, die Regierung und Medien landen in absteigender Reihenfolge im neutralen Bereich. Das ist für Sophia Becker, Leiterin des Business Councils for Democracy, ein zentraler Grund, warum der Arbeitsplatz ein Lernort für Demokratie sein kann: „Dem eigenen Arbeitgeber wird Vertrauen entgegengebracht, mehr als anderen politischen Institutionen“, erklärt Becker. Zudem sei der Arbeitsplatz ein Ort, wo Menschen verschiedener Herkünfte und Ansichten zusammenkommen und faktisch viel Zeit verbringen. „Diesen Austauschort müssen wir nutzen und Awareness schaffen.“ Der Business Council for Democracy (BC4D) hat das Ziel, die Unternehmen als „Anwälte einer demokratischen Kultur“ zu gewinnen. Der BC4D ist ein Gemeinschaftsprojekt des Instituts for Strategic Dialogue, der gemeinnützigen Hertie-Stiftung und der Robert Bosch Stiftung GmbH, dem sich inzwischen 150 Unternehmen in einem Netzwerk angeschlossen haben – darunter Airbus, VW, Lufthansa, Edeka, Trumpf und SAP. „Im digitalen Zeitalter ist Demokratie mehr Belastungsproben ausgesetzt“, schreiben Silvana Herold, Managing Director Corporate Communications und Sofia Strabis, Direktorin und Abteilungsleiterin für Diversity & Inclusion, Health Management und Employer Brand, beide Commerzbank, im Personalmagazin (11/24). „Wir wollen eine Onlinekultur, die von Respekt, Akzeptanz und mit einem klaren Bekenntnis zu Demokratie geprägt ist.“

Kern des Projekts ist ein Schulungsangebot für Unternehmen, das den Fokus auf den Umgang mit Desinformation, Hassrede und Verschwörungsmethoden legt. „Das Programm stärkt die demokratische Mitte zu einer Zeit, in der Hass und Falschmeldungen stärker normalisiert werden und sich online wie offline verbreiten“, so die Überzeugung des BC4D. Das seien eben keine Themen, die man am Werkstor abstreife, so Becker. „Die Themen finden sowieso im Unternehmenskontext statt. Die Frage ist nur, wie gut das aufgefangen wird und wie gut die Menschen darauf vorbereitet sind.“

Der Arbeitsplatz als Ort der Demokratiebildung rücke auch darum mehr in den Fokus, weil zugleich andere Orte der Begegnung wie Vereine oder Kirchen derzeit an Bedeutung verlören, so Becker. Oder, wie Oliver Sowa sagt, Unternehmen seien zumindest oft die letzten Orte neben Vereinen, Kirchengemeinden oder Stammtischen, wo Menschen mit unterschiedlichen Geschichten und Blicken auf die Welt miteinander in Kontakt kommen. „Wir müssen mit den Menschen im Unternehmen reden, ihnen zuhören, ihre Fragen versuchen zu beantworten. Immer und immer wieder, offen und auf Augenhöhe“, meint Sowa. „Das ist eine Führungsaufgabe, die man nicht wegdelegieren kann.“

Anke Brinkmann, Head of People & Organisation bei HH2E und Beisitzerin des Bundesverbands der Personalmanager*innen, sieht HR hier in der Verantwortung: „Wir sind in HR verantwortlich für die Kulturgestaltung und sind Ansprechpartner für Mitarbeitende. Es ist wichtig, dass wir einen Rahmen schaffen, in dem sich jeder entfalten kann. Dazu gehört auch eine Sensibilisierung gegen rassistische Äußerungen, Diskriminierung und Auf-

Der Arbeitsplatz lässt sich als Austauschort nutzen, um Aufmerksamkeit für demokratische Werte zu schaffen.

klärung.“ Absoluter Konsens ist dabei: Es geht nicht um Parteipolitik oder Wahlempfehlung, sondern darum, „dass Menschen informierte Entscheidungen treffen“, stellt Sophia Becker klar.

Überhaupt ist Aufklärung für Thilo Baum, Journalist und Buchautor von „Immun gegen Unsinn“, der Schlüssel, um Desinformationswellen, Radikalisierungsversuchen und Manipulationen, die Demokratie gefährden, resilient zu begegnen. Und das gehöre auch in Unternehmen. Für ihn ist jetzt unbedingter Handlungsbedarf angesichts vieler Falschinformationen. Es brauche wieder mehr Handwerkszeug, um mit Informationen umzugehen. Eine Meinungsbildung, die auf gesicherter Information beruhe. Ob das übergreifig sei: „Nein, denn Aufklärung ist niemals bevormundend. Wenn wir aufklären, wie Desinformation funktioniert, ist das keine Bevormundung. Es ist nicht bevormundend, vor der Falle zu warnen, dass wir uns eine Meinung anhand von Gerüchten und haltlosen Andeutungen bilden. Aufklärung in diesem Sinne ist zutiefst demokratisch und im Sinne von Unternehmen“, erklärt Baum weiter.

Ökonomische Vorteile

Eine gesellschaftliche Aufgabe ist das eine. Aber Unternehmen stehen nicht nur für Gutmenschen-tum, sondern am Ende für Kennzahlen, könnte

man einwenden. Ist da Platz für eine idealistische, gesellschaftliche Aufgabe? Inwiefern ist es denn im Sinne von Unternehmen, sich für Demokratie und ihre Werte stark zu machen? Zuvorderst: Die Destabilisierung der Gesellschaft trifft auch Unternehmen. Ganz volkswirtschaftlich betrachtet: Was sie brauchen, ist ein freiheitlicher Rechtsstaat, um agieren zu können. „Und diese Rechtssicherheit bietet eine Demokratie“, macht Thilo Baum klar. „Vor diesem Hintergrund ist es auch in der Verantwortung von Unternehmen zu sagen, wir beugen dieser Radikalisierung vor.“ Für viele Unternehmen sind Diversity, Offenheit und die Zusammenarbeit über Grenzen hinaus auch Teil ihrer Geschäftsbasis wie etwa für die Tui. Das Unternehmen will mit einem Demokratieschulungsprogramm für Azubis und Studierende Verantwortung übernehmen.

Überhaupt gehe es darum, den Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern, als Standort, der Offenheit zeige für Menschen, die aus anderen Ländern kommen, führt Anke Brinkmann aus. „Eine gelebte Kultur des Miteinanders wird auch zum ökonomischen Vorteil in Sachen Fachkräftegewinnung und Retention.“ Kurzum: Mitarbeitende, die sich wohlfühlen in einem Wertegerüst, das Offenheit und Vielfalt lebt – und das sie befähigt, in Konfliktsituationen, auch unter Kollegen, Debatten zu führen und Desinformation zu entlarven. Spätestens wenn weltanschauliche Konflikte am Arbeitsplatz die Zusammenarbeit erschweren oder Persönlichkeitsrechte berühren, ist der Arbeitgeber gefragt. „Mitarbeitende schätzen es, wenn sie Weiterbildungsmöglichkeiten haben, sich besser gewappnet fühlen in der Welt voller Desinformationen und Extremen. So können wir auch Ängste nehmen“, erzählt Sophia Becker aus ihrer Erfahrung. „Und für Unternehmen ist es gut, informierte und wachsame Mitarbeitende zu haben.“

Informationskompetenz schulen

Wenn Unternehmen als Lernorte für Demokratie agieren, bleibt die Frage offen, wie sich Demokratiebildung umsetzen lässt. Demokratie ist ein komplexes Gebilde, das diverse Skills erfordert. Doch eine Kompetenz scheint zentral zu sein: „Informationskompetenz ist Demokratiekompetenz“, sagt Antje vom Berg, Klicksafe, im Interview mit Leonie Meyer (12/23), Bundeszentrale für politische Bildung. „Das Ziel von Desinformation ist es, die Demokratie zu destabilisieren und politisch zu spalten. Die Akteure, die Desinformation betreiben, teilen die Welt in Gut und Böse, lassen wenig grau und unterschiedliche Perspektiven zu“, erklärt sie weiter. Auch Thilo Baum hält Informationskompetenz für den zentralen Stellhebel, um Demokra-

tie zu stärken. Für ihn geht Informationskompetenz sogar weiter als Medienkompetenz. „Damit meine ich die Fähigkeit, mit Informationen professionell umzugehen – sie treffend einzuordnen und kritisch zu hinterfragen. Stimmt überhaupt, was wir lesen und hören?“, führt Baum in seinem Buch „Immun gegen Unsinn“ aus. Die Information sei Grundlage jeder Meinungsbildung. „Und eine Information kann richtig oder falsch sein, verzerrt oder geframt.“

Desinformation ist dabei der Dachbegriff für alle Phänomene gezielter Falschinformationen wie Fake News oder Verschwörungserzählungen, die sich dem Prinzip der Falsifizierbarkeit entziehen. Um all das zu schulen, hat Thilo Baum ein Ausbildungsprogramm entwickelt. Zunächst gibt es theoretischen Input, den Teilnehmende später praktisch in Gruppen und in Rollenspielen anwenden. Insgesamt umfasst das Ausbildungsprogramm von Baum sieben Elemente:

-
1. Informationen sind die Basis von Meinungen
 2. Beweisführung: Wie kommen wir zu Erkenntnissen?
 3. Wissenschaftliches Denken
 4. Unterscheidung von Behauptung und Meinung
 5. Was sind qualifizierte Äußerungen?
 6. Was ist Manipulation? Was ist Populismus, was Desinformation?
 7. Wie bilden wir uns eine Meinung? Mit welchen Medien?
-

Wichtig bei allen Schulungsinhalten, gerade auch für Unternehmen: „Es wird nicht politisch. Wir erwähnen dabei keinen einzigen Namen einer politischen Partei. Es geht einfach darum, wie Populismus funktioniert, wie manipulativ schiefe Äußerungen, Andeutungen und Framings wirken“, erklärt Thilo Baum. Das eine sind die Grundlagen, um eine gesicherte Information zu erkennen und von Falschinformation zu unterscheiden. Für Entscheidungen im Unternehmen, etwa das Risikomanagement, ist es wichtig zu erkennen, welche Informationen richtig und welche Fake News sind, meint Anke Brinkmann. Zum Beispiel für Entscheidungen zu Lieferketten oder Handelsabkommen. Oder, das schlägt Cawa Younosi, Geschäftsführer der Charta der Vielfalt im Podcast „neues lernen“ vor, auch gemeinsam zu analysieren, was Parteiprogramme und deren Vorhaben für das Unternehmen bedeuten. Und auch hier wieder: ohne eine Empfehlung auszudrücken, sondern, um auf gemeinsamer Information die Konsequenzen mit Blick auf das Unternehmen zu eruieren.

Besonders im digitalen Zeitalter, in der Flut an Informationen in den sozialen Medien und dem Erstarken von künstlicher Intelligenz, bekomme die Informationskompetenz eine noch größere Bedeutung, findet Anke Brinkmann. „Ich muss sicherstellen, dass die Informationen richtig sind. Darum müssen wir das Verständnis für Quellenangaben schärfen, überlegen, wo wir Zweitmeinungen einholen“, sagt Anke Brinkmann. Auch Jenoptik hat ein neues Training zu Deep Fakes aufgesetzt, das sich weniger auf Fake News an sich, sondern auf konkrete Gefahren für das Unternehmen bezieht.

Demokratiekompetenz im digitalen Zeitalter

Das Schulungsprogramm des BC4D hat die Digitalisierung im Blick, weil sie die Verbreitung von Desinformation und Hassrede verstärkt hat. „Durch die Teilnahme an unseren Schulungen sollen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Auswirkungen von digitalen Risiken für das demokratische Miteinander besser verstehen“, so der Leitfaden des BC4D. Es gehe um den Schutz der Demokratie als Teil einer gemeinwohlorientierten Unternehmenskultur. Seit vier



Jahren besteht dieses Programm, für das sich Unternehmen an den Business Council for Democracy wenden können. Das Schulungsprogramm dauert acht Wochen und findet komplett online sowie unternehmensintern statt. Jede Woche treffen sich die jeweiligen Trainerinnen des BC4D mit den Teilnehmenden eine Stunde, häufig im Format „Lunch & Learn“. Der Arbeitgeber muss die technische Ausstattung und die Zeit zur Verfügung stellen, ansonsten ist das Schulungsangebot kostenlos. 20 bis 25 Teilnehmende sind pro Kurs möglich. „Das Wichtigste dabei ist, dass es auf Freiwilligenbasis geschieht.“, berichtet Sarah Shiferaw, eine der Trainerinnen des Business Councils for Democracy, „Man kann niemanden zu einer solchen Schulung zwingen.“ Für Shiferaw wird das Angebot solcher Schulungen aber relevant, sobald die Beziehung unter Mitarbeitenden betroffen ist und zu große Verunsicherung herrscht. „Wir brauchen Resilienzstärkung“, meint sie. Die acht Schulungsstunden sind dabei in drei thematische Blöcke mit je zwei Sitzungen aufgliedert.

.....

Modul 1: „Hass im Netz“

Modul 2: „Desinformation“

Modul 3: „Verschwörungserzählungen“

.....

Flankiert werden diese drei Blöcke von einer Auftaktveranstaltung, die klärt, worin Gefahren bestehen und warum diese Themen relevant sind – und von einer zusammenfassenden Abschlusssitzung. Was alle thematischen Blöcke eint: Sie beginnen mit einer Einheit Wissensvermittlung: Was ist Hassrede, was Desinformation und Verschwörungserzählungen? Worin liegen die Gefahren und mögliche strafrechtliche Konsequenzen? Und noch wichtiger: Wie können wir uns dazu verhalten? Welche kommunikativen Optionen haben wir? Welche digitalen Tools gibt es, um Falschinformationen, auch etwa in Bildinhalten, zurückzuverfolgen? Wie kann ich mit jemandem sprechen, der in Verschwö-

rungerzählungen verstrickt ist? Die Lernformate der Schulung wechseln sich ab: Frontalunterricht für die Theorie, Gruppenarbeit für Diskussion und Praxis. Die Teilnehmenden sollen Tools auch selbst testen, von technischen Tools, um zum Beispiel die Bildgenese zurückzuverfolgen, bis zu kommunikativen Tools, um schwierige Gespräche zu führen. Auch die Commerzbank hat sich dem BC4D angeschlossen.

Medien- und Kommunikations- schulung als Basis

Informationskompetenz ist das eine, Kommunikationskompetenz das andere. Besonders in einer Demokratie, die vom Meinungsdiskurs lebt. Derzeit keine leichte Aufgabe, weil politische Diskurse sehr aufgeladen sind. Sarah Shiferaw empfiehlt für all solch schwierigen Kommunikationssituationen: die eigene Wut zurückfahren, kein Bloßstellen und viel Geduld. Kontakt halten, auch Pausen sind möglich. „Eine Methode, die ich häufig anwende, kann sein, die Verhaltensebene von der Motivebene zu trennen. Das heißt: Das Motiv, etwa von Verschwörungserzählungen, könnte Angst oder Verunsicherung entspringen, die sich nachvollziehen lässt. Ich könnte im Gespräch also sagen: Ich verstehe deine Angst, und dennoch komme ich zu anderen Lösungen.“ Aber natürlich sind solche Diskurse sensibel und komplex. Darum seien Mitarbeitende dankbar für Handwerkszeug, berichtet Sophia Becker. Ihre Evaluationen zeigen: Das Sicherheitsgefühl sei um 30 Prozentpunkte gestiegen nach einer Schulung, über 80 Prozent würden die Schulung ihren Kollegen und Kolleginnen empfehlen. Der Wissenstransfer ist dabei ein wichtiges Ziel. „Die Teilnehmenden wirken später als Multiplikatoren und Multiplikatorinnen“, resümiert Shiferaw. Auch Anke Brinkmann, die in ihrer HR-Erfahrung schon an einigen Kommunikationsseminaren teilgenommen hat, ist über-

zeugt, dass Kommunikationskompetenzen immer wichtiger werden. „Ich habe an Schulungen, unter anderem auch zu faktenbasierter Kommunikation, sowohl beim Personalmanagementkongress teilgenommen als auch in Unternehmen“, erläutert Brinkmann. In solchen Trainings wird etwa so vorgegangen: Die Teilnehmenden müssen Rollen einnehmen – unabhängig von ihrer eigenen Position – und aus der Perspektive verschiedener politischer Lager faktenbasiert miteinander diskutieren. Sie bekommen Zeit für die Recherche und bereiten sich anhand von Aussagen darauf vor. Die Position einzunehmen, die man selbst nicht vertritt, sei dabei schwieriger, öffne jedoch auch eine andere Perspektive, um wiederum die eigenen Argumente zu schärfen. Eine Erfahrung, die sehr hilfreich ist. Für Unternehmen empfiehlt Anke Brinkmann, „Trainings auf freiwilliger Basis zu starten und die Teilnehmenden im Anschluss ihre Erfahrungen im Kollegenkreis teilen zu lassen.“ Sie gibt auch zu: „Häufig ist das eine Gratwanderung. Und es gibt auch Gegenwind. Aber wir müssen offene Diskussionsräume schaffen.“ Es braucht Vertrauen, seine Meinung im Team teilen zu können. Faktenbasiertes Diskutieren kann erlernt werden.

Demokratische Wertebildung

Auch Sabine Klisch von Jenoptik nimmt Vorbehalte in Sachen Demokratiebildung im Unternehmen wahr. Jenoptik bietet im Moment keine offenen Dialogformate im Unternehmen an, engagiert sich aber etwa über eine Kampagne „Bleib offen“ und eine Graswurzelbewegung wie „Weltoffenes Thüringen“. Zudem gibt es einen unternehmensinternen „Code of Conduct“, der sich auf demokratische Werte beruft. Dazu bietet das Unternehmen jährliche Trainings an. Werteworkshops gehören auch für Anke Brinkmann zur Demokratiebildung. Teil davon sei zudem, ein Verständnis von Demokratie zu erarbeiten. Und dabei so konkret wie möglich für das Unternehmen zu spiegeln. „Abstraktes geht unter oder wird nicht umgesetzt.“

Demokratie-Skills für Azubis und Studierende

Zusammen mit anderen Mitgliedsunternehmen der Allianz der Chancen wurde ein besonderes Programm zur Demokratiebildung entwickelt, das Tui nun bei sich umsetzt: speziell für junge Talente in Ausbildung oder dualen Studiengängen, die neu in das Arbeitsleben eintreten. „Wir wollen als Unternehmen Verantwortung übernehmen“, erklärt Alina Bührmann, die im Team Talent- und Performancemanagement für das Projekt bei Tui

Wir müssen offene Diskussionsräume schaffen. Es gibt auch Gegenwind in Unternehmen. Faktenbasiertes Diskutieren lässt sich aber erlernen.

verantwortlich ist. Gerade junge Menschen seien verstärkt von Unsicherheit betroffen, auch von Desinformation durch Social Media. Anstoß für die Schulungsidee war ein Netzwerktreffen der Allianz der Chancen zum Thema „Demokratie“. „Da war uns klar: Wir wollen Theorie und Wissen vermitteln sowie die Selbstwirksamkeit der jungen Menschen fördern“, erklärt Bührmann weiter. Gemeinsam mit der Berliner Lernagentur „Forever Day One“ ist folgendes Schulungskonzept entstanden:

Modul 1: Grundlagen der Demokratie, Begriffserklärung
 Modul 2: Demokratische Werte, Unternehmenswerte
 Modul 3: Vielfalt
 Modul 4: Social Media, Fake News

Auch Tui hat sich für einen Formatemix aus Theorie und Praxis entschieden. Zu Beginn erhalten die Teilnehmenden Definitionen, Inhalte und Impulse, die später interaktiv erarbeitet und angeeignet werden. Zudem wird das Programm sowohl als Präsenzschiulung als auch virtuell angeboten. Umgesetzt wird die Demokratieschiulung jetzt zunächst für Auszubildende im dritten Ausbildungsjahr beziehungsweise für die Studierenden im dritten Studienjahr, weitere Jahrgänge werden schrittweise folgen. Damit es nicht bei einem Trainingskonzept bleibt, sondern auch Impulse ins Unternehmen weitergetragen werden, gibt es innerhalb der Schiulung eine Demokratiewerkstatt. „Dabei überlegen die Teilnehmenden, wie sie ein konkretes Projekt im Unternehmen umsetzen können“, erläutert Bührmann.

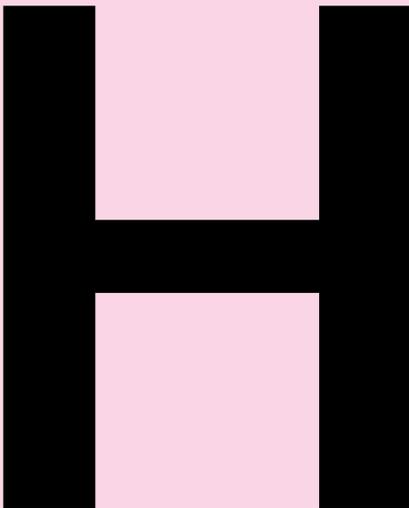
Viel Lernraum für Demokratie

Die Schiulungsbeispiele zeigen, dass Unternehmen die Lernräume für Demokratie mit vielen Inhalten füllen können, keine politische Richtung vorgeben. Gleichzeitig können sie damit einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten, der auch Grundlage für ihre Wertschiöpfung ist. Um es mit den Worten des Leitfadens Demokratie zu sagen: „Demokratiebildung versteht sich als Beitrag zur Immunisierung gegen eine Kultur der Abwertung und als Präventionskonzept gegen Extremismen.“



»Unter-
nehmen
sind keine
Demo-
kratien«

Der Leadership-Experte und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries kennt sich mit den dunklen Seiten von Führung aus. Die Analyse des langjährigen Insead-Professors: Populismus und autokratische Führung prägen Staaten und Unternehmen, weil Menschen zu wenig dazulernen.



Herr Kets de Vries, in einem Ihrer neuesten Bücher, »The Darker Side of Leadership«, beschreiben Sie, wie in der Politik populistische, demagogische Führungspersonen an die Macht kommen. Was hat Sie zu dem Buch inspiriert?

KETS DE VRIES: Die Idee zu dem Buch ist entstanden, als der Ukraine-Krieg ausbrach. Ich war gerade in Russland und mir schien es eine völlig paranoide Reaktion zu sein. Für jemanden wie mich, der im zweiten Weltkrieg geboren ist, war das eine Art Déjà-vu. Es ist immer dasselbe. „Auge um Auge macht die ganze Welt blind“, um Gandhi zu zitieren. Wir scheinen nichts dazulernen. Das hat mich aufgewühlt und angeregt, mich eingehender damit zu beschäftigen.

Wie kommt es aus makro-psychologischer Sicht zu diesem Aufwind populistischer Ideen?

Das Werkzeug populistisch-demagogischer Leader – früher hat man einfach Diktatoren dazu gesagt – sind die drei P: Populismus, Polarisierung, Propaganda. Sie arbeiten mit Spaltung und Projektion. Es gibt die Guten und die Bösen, die Insider und die Outsider, Gewinner und Verlierer. Populistische Führungskräfte manipulieren Menschen und erzeugen eine Opfermentalität. Gefühle von Benachteiligung und Ungerechtigkeiten können ansteckend sein und Teil der eigenen Identität werden. Leider scheinen die sozialen Medien reichlich Möglichkeiten zu bieten, die in uns allen vorhandene wettbewerbsorientierte oder narzisstische Veranlagung zu verstärken. Menschen denken oft lieber nicht über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nach. Ihr Tunnelblick hindert sie daran zu begreifen, dass die Auswirkungen autokratischer Führung verheerender sein können als die Tatsache, dass diese Führungspersonen an die Macht kommen. Der Prozess des Wiederaufbaus, der Heilung und der Versöhnung kann sehr lange dauern.

Viele junge Männer haben Trump gewählt. Wie erklären Sie sich das?

Das ist die Rache des „kastrierten Cowboys“. Denken Sie nur an all die Cowboyfilme: Da war dieser Mann, der die Welt rettete und in den Sonnenuntergang ritt. Ohne einen Haufen Cowgirls. Und was passiert nun mit vielen, vor allem wenig gebildeten Männern? Sie finden keinen Job, Frauen sind besser in der Schule und wollen sie nicht heiraten. All diese kastrierten Cowboys erkennen in Trump ihren Beschützer und Retter. Sie wollen das in Ordnung bringen, was ihrer Meinung nach falsch war.

Wenn die Mehrheit etwas will, kann das falsch sein?

Ja, natürlich! Die Mehrheit kann sogar völlig falsch liegen. Schauen Sie sich doch an, was in den USA passiert ist: Die Mehrheit - oder zumindest die Popular Vote - hat für Trump gestimmt. Einen Straftäter, einen Frauenbelästiger, einen Lügner.

Ein etwas satirisches Kapitel in Ihrem Buch ist betitelt mit der Frage: Haben Diktatoren einen so schlechten Ruf verdient? Gerade in Krisen kann autokratische Führung schließlich Vorteile haben, wie schnellere Entscheidungen zum Beispiel. Manche halten Angst auch für einen guten Motivator.

Ja, Demokratie ist schwierig. Schauen Sie sich Deutschland an, die Ampelkoalition und wie sich Dinge nicht wirklich verändern. Paris ist eine schmutzige Stadt geworden, die einmal richtig aufgeräumt werden müsste. Da wäre es doch fantastisch, wenn Despoten an der Macht wären. Diktatoren wissen, wie man Dinge erledigt bekommt.

Was können wir davon lernen, wenn wir versuchen, uns auf die andere Seite zu schlagen und die Position der Diktatoren zu verstehen?

Mich hat Jonathan Swift zu dem Kapitel inspiriert, der über die Hungersnot in Irland schrieb. Er verfasste einen sehr zynischen Artikel darüber, dass man doch Babys essen sollte. Er brachte Menschen zum Denken, indem er sie schockierte. Ich habe versucht, die Absurdität von Leuten, die sich für Diktaturen einsetzen, aufzuzeigen, indem ich sie ins Lächerliche ziehe. Manchmal ist das der einzige Weg. In meiner Arbeit mit Führungskräften in starken Machtpositionen muss ich sie oft erst zum Lachen bringen, bevor ich ihnen die Wahrheit sagen kann. Es ist ein Ansatz, die Absurdität zu beleuchten. Das rüttelt die Leute wach.

Können wir so auch üben, den Austausch unterschiedlicher Meinungen zu pflegen?

Ja, in gewisser Weise schon. In Demokratien muss man immer Kompromisse eingehen. Man kann nicht alles haben. Es geht darum, die Dinge auch aus anderen Perspektiven zu betrachten. Wenn man glaubt, der Chef sei ein richtiger Narzisst, sage ich gern: „Okay, das ist möglich. Aber haben Sie sich schon einmal in die Lage Ihres Chefs versetzt? Unter welchem Druck steht er oder sie?“ Man sollte immer versuchen, andere Blickwinkel zu berücksichtigen. Es ist eine Illusion zu glauben, dass alle gleich denken und funktionieren.

Menschen sind aus Ihrer Sicht alle ein bisschen narzisstisch. Ist das also ganz normal?

Es geht um Hybris – übermäßigen Stolz und Arroganz. Leader brauchen eine gewisse Portion Narzissmus, um erfolgreich zu sein. Es motiviert sie, etwas zu erreichen. Aber zu viel davon wird gefährlich. Sie fangen möglicherweise an, in einer Echo-kammer zu leben. Nehmen Sie Biden. Er war als Präsident angetreten, der es anders macht. Aber als er das erreichte, was er immer wollte, die Präsidentschaft, konnte er nicht mehr loslassen. Er hat es genossen – die Ehren, die Privathubschrauber. Es ist berauschend. Wenn Leute Führungspersonen schmeicheln

und sagen: „Was für eine großartige Rede Sie gehalten haben“, fühlt sich das fantastisch an. Aber die Herausforderung ist, sich davon nicht überwältigen zu lassen. Das ist hart. Bescheidenheit ist ein so schwer zu verinnerlichendes Konzept.

Wie erkennt man, wenn jemand das gesunde Maß übersteigt und es sich um bösartige, maligne Narzissten oder Psychopathen handelt?

Es gibt den sogenannten Hare-Test: einen Fragebogen mit 20 Items, um festzustellen, ob man ein Psychopath ist. Wir Psychoanalytiker machen gerne einen Witz: Wenn man den Hare-Test übersteht, sollte man sich selbst einsperren und den Schlüssel wegwerfen. Psychopathen sind sehr verführerisch, aber am Ende bleibt nichts haften. Sie sind wie Teflon.

Wenn die Welt durch sie immer chaotischer und alpträumlicher wird, braucht man sie scheinbar, weil Menschen in ihrer Hilflosigkeit nach Autoritätspersonen suchen. Es ist eine Art Massenwahn. Jung hat diese psychische Epidemie oder Massenpsychose schon beschrieben, die absurde Gruppenüberzeugungen hochkommen lässt. Das funktioniert über Gruppendenken und Druck auf Andersdenkende. An einem gewissen Punkt, wenn das Gruppendenken die Oberhand gewinnt, beginnen die Menschen, sich selbst zu zensieren.

Man kann also gar nichts tun, zum Beispiel wenn solche Personen falsche Informationen verbreiten?

Doch, ich empfehle eine Art emotionales Judo: Die Idee ist, sich mit dem Gegner zu bewegen und nicht gegen ihn, um seine Verteidigung zu durchbrechen. Man muss Gegenargumente in die Diskussion einbringen. Humor kann sehr effektiv sein, um Propaganda auszugleichen. Befürworter der liberalen Demokratie sollten an Werte appellieren, die bei ihren Zielgruppen Anklang finden. Wenn eine ungeheuerliche Lüge eine Reaktion erfordert, ist es ratsam, einer unüberlegten Reaktion zu widerstehen. Aber es ist angebracht, Sachverhalte richtigzustellen und eine alternative Geschichte zu liefern, um die entstandene Lücke zu schließen. So können diejenigen, die populistische Ansichten vertreten, verstehen, warum sie falsche „Fakten“ verwerfen müssen. Aber der wichtigste Schritt gegen populistische, demagogische Leader ist es, sie von einflussreichen Machtpositionen zu entfernen und sie erst gar nicht dorthin kommen zu lassen. Es braucht ausgleichende Kräfte, sei es die Justiz oder die Presse.

Gilt das für die Politik und für Unternehmen gleichermaßen?

Der Unterschied ist: Unternehmen sind keine Demokratien. Viele Firmen sind autoritäre, von Angst geprägte Organisationen.

Aber viele Unternehmen tun so, als wären sie Demokratien – um Fachkräfte zu gewinnen oder zu motivieren.

Sie versuchen es, natürlich! Auch wegen des Internets, wegen Social Media und der öffentlichen Aufmerksamkeit. Wenn sie das Beste aus den Menschen herausholen wollen, müssen Unternehmen ein Mindestmaß an emotionaler Intelligenz zeigen – das macht sie profitabler. So können sie auch Talente anziehen. Aber machen wir uns nichts vor: Mit Demokratie hat das nichts zu tun.

Welche Möglichkeiten gibt es, damit Führungskräfte mit populistisch-demagogischen oder psychopathischen Tendenzen nicht an die Spitze von Unternehmen gelangen?

Tatsächlich sind Psychopathen sehr gut darin, sich an die Spitze zu manipulieren, aber es sind die Menschen unter ihnen, die es bemerken. Sie sind diejenigen, die ausgenutzt und missbraucht werden – die unter all diesen Grenzüberschreitungen leiden müssen. Man sollte solche Personen rechtzeitig aus dem Verkehr ziehen. Während meiner Zeit als Direktor des Global Centers an der Insead habe ich viele psychometrische Tests entwickelt, darunter auch 360-Grad-Feedbacks. Um bestimmte Verhaltensmuster zu vereinfachen, arbeite ich oft mit einem Zwei-mal-zwei-Matrix-Modell. Eines davon ist eine Matrix mit den Achsen Wertorientierung und Leistungsergebnissen. Es gibt Menschen mit schlechten Werten und schlechten Ergebnissen. Sie sollten gar nicht dabei sein. Und solche mit guten Werten und guten Ergebnissen – die Guten! Es gibt auch welche mit guten Werten und schlechten Ergebnissen. Sie sollten in ein Entwicklungsprogramm geschickt werden. Aber die Problemfälle sind jene mit großartigen Ergebnissen, die keine gute Wertebasis haben. Diese Menschen sind

toxisch. Und allzu oft wird nichts gegen sie unternommen, weil sie „Produzenten“ sind.

Diktatoren glauben auch an hehre Ziele und betrachten ihre Methoden gerne als hart, aber notwendig. Viele von ihnen schaffen es damit in die oberste Führungsetage und können sich mit der Sicht durchsetzen. Warum?

Man braucht auch in Wirtschaftsunternehmen ausgleichende Gegenkräfte. Die traditionelle Instanz dafür ist der Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat kommt aber oft seiner Aufgabe nicht wirklich nach, nämlich CEOs zu ernennen, zu entlassen und zu überwachen. Die meisten Aufsichtsräte sind zahme Kätzchen.

Was raten Sie Unternehmen für die Entwicklung von Führungskräften?

Ich verweise gerne auf die sieben C: Confidence, Commitment, Courage, Consideration, Creativity, Coping with Complexity, Communication Skills (Vertrauen, Engagement, Mut, Rücksichtnahme, Kreativität, Umgang mit Komplexität, Kommunikationsfähigkeiten). Viele Menschen können nicht mit Komplexität umgehen. Es mangelt auch oft an kritischem Denken. Ich lese ungefähr sieben Zeitungen, um einen Überblick von rechts bis links zu



Allein im vergangenen Jahr hat Managementprofessor und Psychoanalytiker Manfred Kets de Fries zwei Bücher veröffentlicht. Im März 2025 erscheint sein nächstes: „Narcissistic Leadership“.

»Wenn Führungskräfte sich selbst besser kennen, reagieren sie in bestimmten Situationen anders auf andere Menschen.«

bekommen. Ich versuche, meinen eigenen Verstand zu benutzen und die verschiedenen Positionen einzuordnen. Ich weiß, wo ich politisch stehe. Ich bin wahrscheinlich irgendwo in der Mitte, ein liberaler Demokrat. Das ist vielleicht das Wichtigste: Führungskräfte müssen bei sich selbst anfangen. Wenn sie sich selbst besser kennen, reagieren sie in bestimmten Situationen anders auf andere Menschen. Das hat oft eine deeskalierende Wirkung.

Wie bringen Sie in Ihren Führungskräfte-seminaren die Führungskräfte zur Selbstreflexion? Verraten Sie uns doch ein paar Ihrer Geheimnisse.

Zunächst möchte ich die Teilnehmenden ein wenig besser kennenlernen. Je nachdem, wie großartig sie sich selbst fühlen, führe ich Interviews. Außerdem verwende ich 360-Grad-Fragebögen. Ich habe beispielsweise den Global Executive Leadership Mirror entwickelt, mit 100 Fragen. In Offsite Meetings starte ich dann oft mit einem Eisbrecher: Ich gebe ihnen Papier und Stifte und bitte sie, sich selbst zu zeichnen. Natürlich protestieren sie erst, aber ich lasse sie nicht entkommen. Dann sollen sie ihr Bild erklären. So bringe ich sie langsam in den „Sandkasten“ zurück. Sie müssen wieder lernen, wie man spielt, weil sie so festgefahren sind.

Was können Mitarbeitende tun, wenn sie eine toxische Führungskraft haben?

Wenn mich das Leute fragen, sage ich: „Kündigen Sie! Ihr Leben ist keine Generalprobe.“ Wenn einem das Unternehmen gefällt, aber nicht der Chef, sollte man versuchen, sich Freiräume zu verschaffen. Oder sich nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen umschauen. Aber wenn die Situation unerträglich wird – wenn man so frustriert ist, dass man darüber nachdenkt, Whistleblower zu werden – dann sollte man sich vorbereiten. Dann muss man Beweise haben. Wenn dem so ist, kann sich etwas bewegen, denn das Letzte, was ein Unternehmen will, ist ein Skandal. Aber Sie sollten auch einkalkulieren, dass Sie möglicherweise gehen müssen.

Führung braucht Follower. Sie führen in dem Zusammenhang den Begriff „Sheeple“ ein: eine Mischung aus dem Klang und der Bedeutung der Wörter „Sheep“ (Schaf) und „People“ (Leute). Sie meinen damit Personen, die sich bereitwillig den Vorschlägen anderer beugen, ohne eine kritische Haltung einzunehmen. Ist uns das angeboren?

Es könnte ein evolutionäres Element dabei sein. Im Großen und Ganzen ist es jedoch eine Frage der Bildung. Es braucht ein Bildungssystem, das kritisches Denken zulässt und schult.

Gibt es dafür ein gelungenes Beispiel?

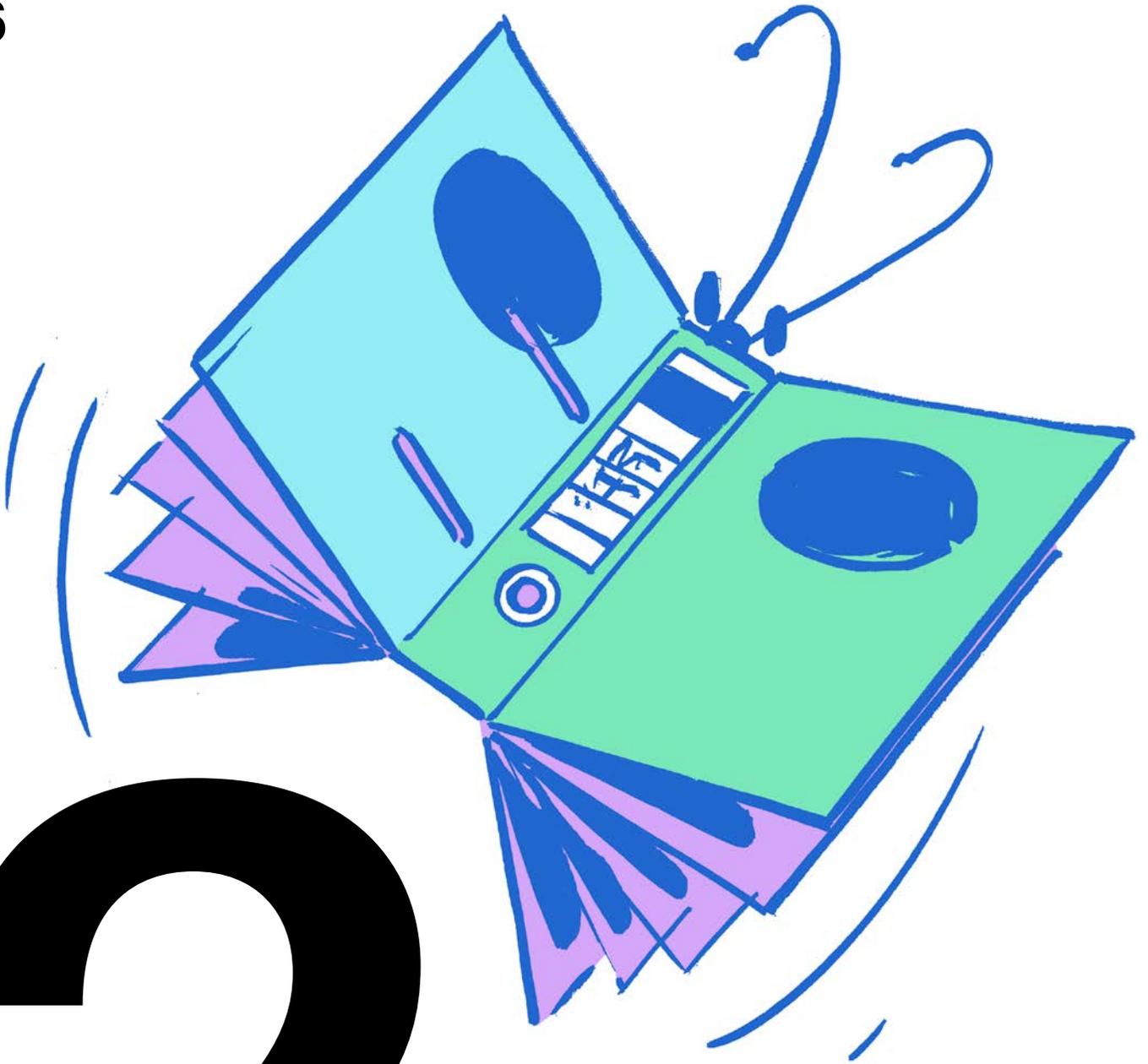
Früher habe ich in Finnland unterrichtet. Es war frustrierend, weil man vor einer Gruppe von Nokia-Ingenieuren stand, die wie gelähmt wirkten, erstarrt von Kopf bis Fuß. Man erzählte einen Witz, und niemand lachte. Ein Kollege sagte: „Keine Sorge, sie lachen zwei Stunden später in der Sauna, wenn sie betrunken sind.“ Aber währenddessen fühlte man sich entmutigt. Dann war ich kurz vor der Pandemie wieder in Finnland. Diesmal war es komplett anders. Die Studierenden argumentierten, stellten Fragen. Der Grund: Finnland hatte das Bildungssystem komplett überarbeitet. Als die Sowjetunion zusammenbrach, fragte man sich: „Was haben wir? Viele Bäume, Zellstoff und Papier, aber keine natürlichen Ressourcen. Unser Rohstoff ist der Verstand.“ Also beschloss man sie, große Anstrengungen zu unternehmen, um die besten Köpfe auszubilden, indem sie das Bildungssystem reformierten. Ich glaube, dass der wichtigste Posten in einem Land der des Bildungsministers ist.

Warum gehen das so wenige Länder ernsthaft an?

Bildungssysteme sind oft träge. Ich war einmal in Malaysia und traf den ehemaligen Premierminister Mahathir bin Mohamad. Er fragte mich, was ich über das Land denke. Ich sagte: „Ihr Land ist ziemlich korrupt.“ Das wusste er natürlich. Dann fügte ich hinzu: „Und Ihr Bildungssystem ist miserabel.“ Ich erinnere mich an seinen Blick. Es war, als wollte er sagen: „500.000 Stimmen weniger.“ In Paris versucht das Bildungsministerium, Dinge zu verbessern, aber die Studierenden und Lehrkräfte protestieren. Es ist ein langsamer Prozess.

Können Menschen auch beeinflussen, wie sie geführt werden?

Ja. Natürlich. Wenn plötzlich viele Leute kündigen, hat das einen Einfluss auf Führung. Oder wenn Mitarbeitende Führung einfach sabotieren. Aber will man das? Auf Dauer ist das keine Lösung. Es ist wichtig, dass die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, eine Stimme haben.



2

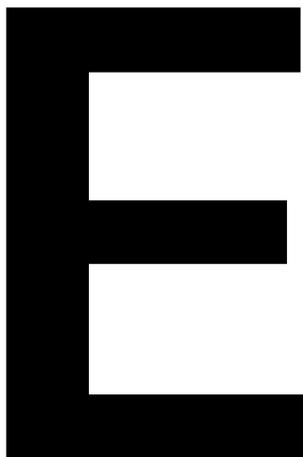
Entwicklung



Serie: Lernen in der Transformation

Wandel mit Kultur

Gabelstapler sind immer häufiger fahrerlos unterwegs. Teilautomatisierte Systeme transportieren Waren und Material von A nach B. Die Intralogistik ist im Umbruch, auch das Traditionsunternehmen Jungheinrich mit seinen mehr als 21.000 Mitarbeitenden weltweit. Eine modernisierte Unternehmenskultur soll die Veränderung voranbringen, orchestriert von HR.



Eigentlich wollte er die beiden Wälzer mit zum Reportagetermin in die Hamburger Firmenzentrale bringen. Andreas Jansen ärgert sich ein bisschen, dass er seine Exemplare zuhause im Kölner Homeoffice vergessen hat. „The Way of Jungheinrich Leadership 1 und 2 – da stand drin, wie wir hier im Unternehmen führen wollen“, erklärt der Senior Vice President Human Resources. Nach deutscher Ingenieursmanier brachte man eine detaillierte Gebrauchsanweisung für Personalführung hervor, die zu ihrer Zeit passte. Auch wenn die Vorstellung, dass man einfach auf das richtige Knöpfchen drücken müsse und schon liefen Mitarbeitende wie gewünscht aus Sicht des obersten Konzernpersonalers noch nie funktioniert hat. Heute erst recht nicht mehr. „Wir müssen alle aktiver werden. Da sind kulturprägende Maßnahmen ein absoluter Kerngegenstand und eine Aufgabe, bei dem HR die Führungskräfte unterstützen muss.“

Andreas Jansen deutet auf ein Plakat an der Wand des Besprechungszimmers um auszuführen, was er damit meint: „We work the Jellow Way“ steht da mittendrin. Und in vier Quadranten, „We are open“, „active“, „efficient“ und „We care“. Man habe versucht, eine schlanke Orientierung zu geben, die sich im Wust des täglichen Information Overload schnell erfassen

lasse. Nun müssen die Mitarbeitenden weltweit diese Prinzipien auf ihre tägliche Praxis übertragen. Wie sie das tun können, erlebten sie erstmals beim Aktionsmonat Jellow Month im Juni 2024, mit zahlreichen Onlineformaten und Events vor Ort. Doch Moment, was soll das eigentlich heißen, „Jellow Way“?

The Jellow Way: Alles sonnengelb hier

Der eine Teil der Antwort hängt mit der Geschichte von Jungheinrich zusammen. Dr. Friedrich Jungheinrich gründete das Unternehmen 1953, vor mehr als 70 Jahren. In Hamburg-Wandsbek, dem ersten Firmenwerk, verbleibt heute die Verwaltungszentrale. Inzwischen ist Jungheinrich mit Standorten in 42 Ländern – in vier davon mit insgesamt zwölf Produktionsstätten. Dort entstehen nach wie vor Gabelstapler und weitere Flurförderzeuge – und die Technik für automatisierte Regal- und Transportsysteme. „Software kommt auch in unserem traditionellen Geschäftsfeld zum Einsatz, aber im Bereich Automatisierung um ein Vielfaches“, erklärt Andreas Jansen, der selbst nicht im Vorstand sitzt, aber direkt an den CEO Lars Brzoska berichtet. Die Steuerung der Intralogistik wandert in die Cloud. Die Geräte sind miteinander vernetzt, Stichwort „Internet of Things“.

Noch ist die Situation komfortabel. Während andere Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck Personal abbauen, erwarten Experten für 2025 Wachstum im weltweiten Gabelstaplermarkt. Doch Jungheinrich will führender Anbieter von mobilen Robotern für die Intralogistik werden. Nur: autonome Systeme müssen aus Sicherheitsgründen mit reduzierter Geschwindigkeit fahren und sind teuer. Aktuell ist ihr Anteil an den ausgelieferten Fahrzeugen gering. Neben Kion tummeln sich viele internationale Player wie Mitsubishi, Toyota und Crown Equipment in der Branche. „Die Konkurrenz schläft nicht“, so Andreas Jansen.

Um schnell neues Know-how in Sachen Automatisierung aufzubauen, hat Jungheinrich zuletzt zwei Startups akquiriert. Zum einen den Roboterhersteller Magazino, der ursprünglich

ein Modell entwickelt hat, um Schuhe aus Regalen zu transportieren. Zum anderen den Prozessspezialisten Arculus, der sogenannte „Automated Guided Vehicles (AGVs)“ produziert – fahrerlose Transportsysteme. Doch mit den Neuakquisitionen prallen verschiedene Kulturen aufeinander: hier das erfolgreiche Traditionsunternehmen, da die wendigen Startups. Anderswo kann man beobachten, dass das nicht immer gut geht. „Wir möchten den Fit herstellen, die Geschichte und Zukunft in die Unternehmenskultur integrieren“, sagt Andreas Jansen.

Die zweite Erklärung für den Begriff „Jellow Way“ findet man in der Zentrale des Intralogistikkonzerns in Hamburg. Schon die Fassade zeigt, wo der Anfangsbuchstabe herkommt: vom Schriftzug Jungheinrich mit der typischen Paraphe, einem J mit nach oben zeigendem Pfeil. Wer das Gebäude betritt, landet in einem Bürokomplex, der dem anderer großer Unternehmen gleicht. Allein die ausgestellten Gabelstapler in der Eingangshalle machen deutlich, dass man nicht bei einem Staubsaugerhersteller gelandet ist. Erkennungszeichen: ein sonniges Gelb am tragenden Rahmen, dem sogenannten Chassis. Auch die Treppenhäuser strahlen in der Jungheinrichfarbe yellow. Ein Wortspiel also. Nicht alle fanden das hier im Unter-

Alban Duka, Führungskraft im Account Management, Galyna Schwabe, Senior Personalentwicklerin, und Produktmanagerin Tina Rathjen (v.l.) stehen zum „Jellow Way“.



nehmen sofort gut – zumal das farbgebende Wort ausgesprochen (Jello) im Englischen Wackelpudding bedeutet. „Das war der größte Widerstand, den wir mit der Kulturinitiative erlebt haben. Das erschien manchen nicht ernsthaft genug“, berichtet Stephanie Pautz. Die Leiterin der strategischen Personalentwicklung, die mit ihrem zwölfköpfigen Team die Kulturinitiative verantwortet, deutet das als gutes Zeichen. „Unsere Kultur ist den Mitarbeitenden wichtig.“

Das Making-of

Als die Personalentwicklung sich 2022 die Jungheinrich Unternehmens- und Führungskultur vornahm, hatten sie es mit verschiedenen Modellen, Ansätzen und Anleitungen zu tun. Neben den Büchern mit den Führungsleitsätzen gab es etwa eine Wertewolke, die die wichtigsten Führungswerte darstellte. Hier setzte die Übersetzungs- und Vereinfachungsarbeit an: Das Team von Stephanie Pautz clusterte diese Ideenschnipsel zu einer eingängigen Grundlage, die auch das gewünschte Miteinander für die Zukunft beschreibt. Ein Jahr später stellten die Personalentwicklerinnen und -entwickler das Grobkonzept international einem Sounding Board aus 200 Mitarbeitenden vor – darunter auch Betriebsratsmitglieder. Diese Gruppe von Beschäftigten gab Feedback, das HR iterativ einarbeitete.

Die Aktivitäten zur Umsetzung intensivierten sich in einem Aktionsmonat im Juni 2024, dem „Jellow Month“: In einstündigen Online-Events und Vor-Ort-Veranstaltung stand jeweils eine Woche lang eines der vier Kernelemente des Jellow Ways im Vordergrund. „Auf diese Weise wollten wir die weiterentwickelte Kultur international vertiefen und einen gemeinsamen Spirit erzeugen“, so Stephanie Pautz. Das Aufwendigste für ihr Team war dabei, die zentralen Events zu organisieren – also zeitlich alle Speaker und Workshopleitenden in einem Programm unterzubringen und dieses überall im Unternehmen rechtzeitig anzukündigen. Die lokalen HR-Einheiten der internationalen Gesellschaften waren im Vorfeld eingebunden. Sie konnten die zentralen Angebote adaptieren und für ihre eigenen Bedürfnisse anpassen. „Ich bin kein Fan von fertigen Modellen. Lernen findet in der Interaktion und im Job statt“, so Stephanie Pautz.

Den Auftakt bildeten Interviews und Ask-me-Anything-Sessions der Vorstände und obersten Führungskräfte. Es folgten sogenannte „Pitstops“, interaktive Workshops, in denen die Mitarbeitenden erfuhren, was hinter den einzelnen Elementen – open, active, efficient und we care – steckt. Pro Element gab es zwei Formate. Die Mitarbeitenden konnten in interaktiven Parts diskutieren, was der jeweilige Aspekt für ihre Arbeit bedeutet. In den „Jellow Way Insights“ stellten 25 Speaker aus dem Unternehmen ihre Arbeitsbereiche vor, und wie sie die Elemente für sich interpretieren. Um Offenheit ging es zudem in verschiedenen „Failure Events“, in denen Führungskräfte erzählten, wann sie einmal gescheitert sind und was sie daraus gelernt haben.

Die Mitarbeitenden konnten an allen Formaten einzeln teilnehmen. Teilweise organisierten die Teams auch spezifische Workshops für ihre Mitglieder. Alle, die wollten, konnten sich ein Kartenspiel mit Fragen zu den vier Elementen bestellen, um

sie beispielsweise im eigenen Team zu besprechen. Im Jellow Month verschickte die Personalentwicklung Newsletter mit Leitfragen für Einzelne zum Selbstreflektieren sowie mit Teamaufgaben – wie beispielsweise die Probleme der vergangenen Zeit zu sammeln und zu klassifizieren.

Im Escape Room: Mehr Effizienz bitte!

„Vor allem bei der Effizienz haben wir noch Verbesserungspotenzial“, verrät Stephanie Pautz. Man komme eben aus einem ingenieurgetriebenen Umfeld, wo sich lange alles um Perfektion drehte und nicht um Geschwindigkeit. Um Effizienz im Team zu üben, konzipierte das PE-Team einen eigenen Online-Escape-Room mit Aufgaben wie Zahlenrätsel oder Fragen rund um die Geschichte von Jungheinrich. Die Teilnehmenden mussten im Team in möglichst kurzer Zeit die Lösung finden. „Es war gar nicht so einfach, für die Dauer von einer Stunde den richtigen Schweregrad zu finden. Wir haben das vorher im HR-Team getestet und mussten die Aufgaben teilweise noch etwas anpassen“, so Stephanie Pautz.

An der Gestaltung der Pitstop-Formate konnten sich Mitarbeitende beteiligen. Tina Rathjen, die als Produktmanagerin im Bereich Service arbeitet, war sofort dabei. „Ich fand das richtig cool, dass wir uns freiwillig melden und mitmachen konnten.“ Sie pickte sich das Thema Effizienz heraus. Zunächst ging es bei ihrem Format um die Definition und den Unterschied zu Effektivität – die richtigen Dinge tun (Effektivität) versus die Dinge richtig tun (Effizienz). Während die Unternehmensstrategie die Ziele vorgibt, bleiben die Mitarbeitenden oft bei Effizienz hängen. Dinge schneller zu erledigen, nicht so viel Zeit in Meetings zu verplempern oder Doppelarbeiten zu vermeiden – das ist das Ziel. Die Teilnehmenden bekamen zunächst eine recht einfache Aufgabe: Sie sollten ein leeres Tabellenblatt gemäß einer Vorlage mit Zahlen, Symbolen und Buchstaben in bestimmter Reihenfolge möglichst schnell ausfüllen. Der Trick dabei: Wer die Zahlen, Symbole und Buchstaben jeweils in einem Rutsch bearbeitet, ist schneller fertig als diejenigen, die sich von oben nach unten quer durch alle Elemente arbeiten. Übertragen auf den Alltag heißt das für die Produktmanagerin: Nicht so viele Dinge anfangen und lieber eine Aufgabe am Stück fertigmachen. Mit dieser Aufwärmübung waren die Teilnehmenden mittendrin im Austausch, welche Tipps und Tricks sie haben oder welche Tools sie nutzen, um ihre Arbeit effizienter zu erledigen. Schließlich endete das Format mit der Frage: Was würde ich anders machen, wenn ich König von Jungheinrich wäre? „Wir haben versucht, den Weg zu mehr Effizienz aus einer immer höheren Ebene zu betrachten und gemerkt: Das ist eine sehr große Verantwortung.“

Kürzlich erst stieß Tina Rathjen auch wieder in ihrem Arbeitsalltag auf das Thema. Für die französische Sales Unit stand die Einführung eines neuen Softwaresystems an. Verschiedene Projekte liefen parallel und zeitversetzt. Die Projektleiter stellten fest, dass die Mitarbeitenden aus ihren Teams sich teilweise mit den gleichen Themen beschäftigten. Gemeinsam nutzen sie den Jellow Way als Aufhänger, um zu diskutieren, wie es effizienter geht. „Da waren wir sofort wieder beim Element

„open“ und wie wir uns für eine andere Organisationsweise und neue Prozesse öffnen.“ Nicht immer stehen also die Elemente des Jellow Way einzeln für sich – deren Zusammenhang zählt ebenso. Wer sich zu viel mit individuellen Fragestellungen beschäftigt (we care), tut sich manchmal mit Effizienz schwerer. „Auf eine gute Balance kommt es an“, glaubt Stephanie Pautz.

Kulturentwicklung für alle?

Eine der größten Herausforderungen der Kulturinitiative: sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden den Kulturwandel gleichermaßen erleben können – egal in welchem Bereich oder welchem Land sie arbeiten. Zum Beispiel die Mitarbeitenden aus der Produktion und im Lager. Viele verfügen nicht über einen eigenen Rechner, sprechen wenig Englisch und sind aus Gründen eines reibungslosen Ablaufs nicht so leicht abkömmlich an ihrem Arbeitsplatz. Dass die Formate alle einstündig waren und es jeweils ein Morgen- und Abendevent gab, passend zumindest für zwei Zeitzonen, erleichterte HR die Argumentation. Es kam aber auch auf die Eigeninitiative der Standorte an.

Das Ersatzteillager in Kaltenkirchen organisierte beispielsweise ein World Café zum Jellow Way. Einige Produktionsstandorte übersetzten digitale Formate der Zentrale auf ihre Gegebenheiten vor Ort – etwa indem der Betriebsleiter eine Ask-me-Anything-Session anbot, die Mitarbeitenden in der Kantine zu einem „Lunch and Learn“ oder „Open Table“

Die Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet auch neue Prozesse für Führung und Personalarbeit.

zusammenkamen oder die vier Elemente der Kulturinitiative überall vor Ort ausgehängt waren. Die Führungskräfte hatten den Auftrag, den Mitarbeitenden mindestens die Teilnahme an einem Format zu ermöglichen. Während etwa 2.600 Personen aus 39 Ländern bei den zentralen Online-Events dabei waren, kamen noch einmal 3.000 bei lokalen Events in etwa 20 Ländern hinzu. Eine Mitarbeiterin von Stephanie Pautz startet den Präsentationsbildschirm und zeigt, was noch alles lief im Jellow Month: hier eine Baumpflanzaktion aus Brasilien oder ein Escape Room im Norderstedter Werk bei Hamburg, da ein Beispiel aus Süd-Korea, bei dem Mitarbeitende die vier Elemente im Comic-Style umsetzten. Im Lauf des Aktionsmonats postete HR die Ideen aus verschiedenen Ländern im Intranet, damit sich die anderen davon inspirieren lassen können und das eine oder andere für sich übernehmen.

Egal ob die Mitarbeitenden ihr Laptop öffnen, sich in der Kaffeeküche ein Getränk holen oder in Besprechungsräumen sitzen – überall ist das Bild mit den vier Elementen des Jellow Way präsent. „Das wurde wirklich gut kommuniziert. Und das Tolle ist: Unsere neue Kultur ist keine Wolke irgendwo da oben, sondern man kann sich gleich mit auf den Weg machen“, findet Alban Duka, Director Automatisierung im Account Management. Er arbeitet schon 19 Jahre für Jungheinrich und hat an vielen Formaten des Jellow Month teilgenommen. Dennoch war ihm anfangs das Ausmaß der Initiative nicht ganz klar. „Wenn ich gewusst hätte, dass das alles wirklich so international wird, das wäre das i-Tüpfelchen gewesen.“ Denn bislang seien strategische Projekte vor allem aus der Unternehmenszentrale Hamburg Wandsbek heraus gesteuert worden – und zwar für die dort beschäftigten rund 500 Mitarbeitenden. „In 90 Prozent der Fälle haben wir die Kolleginnen und Kollegen vergessen, die international für die Umsetzung des Tagesgeschäfts zuständig sind und tagtäglich mit Kunden zu tun haben“, so Alban Duka. Früher stieß er mit dem Vorschlag, in Automatisierungsprojekten auch Personen aus den Ländern mit hinzuzuziehen, auf Granit. Die sollen beim Kunden bleiben, hieß es nur. Effizient fand er das nicht, und nun sei das tatsächlich anders geworden. Man sitze nicht mehr stundenlang in Meetings, um einen Plan zu erarbeiten und hinterher festzustellen, dass manche Länder damit nichts anfangen können – weil sie die Lösung nicht brauchen oder einen ganz anderen Bedarf haben. „Heute sind immer auch Leute aus den ausländischen Einheiten dabei und können ihre Sicht einbringen.“

Auch in Sachen Silodenken aufbrechen habe sich einiges getan. Um das mit einem Beispiel zu untermauern, holt er ein wenig aus: „Im Fußball ist es doch auch so, dass es Experten gibt. Die Spieler sind für Mittelfeld, Sturm oder das Tor speziell trainiert, weil sie das gut können. Auch der Trainer hat seine Aufgaben“, meint Alban Duka. In seinem Team habe man sich hingegen über Monate mit einer Excelanalyse gequält. Nun nutzte er die Vorgabe aus der Kulturinitiative, offen zu sein – und sprach einfach einen Kollegen aus dem Controlling an, der sich damit bestens auskennt. Im Handumdrehen hatte er seine Analyse. Früher wäre das Alban Duka zufolge nicht möglich gewesen. „Da hätte ich über die Führungskraft gehen müssen



Senior Vice President HR Andreas Jansen und PE-Leiterin Stephanie Pautz sind überzeugt: Unternehmenskultur braucht Mitgestaltung.

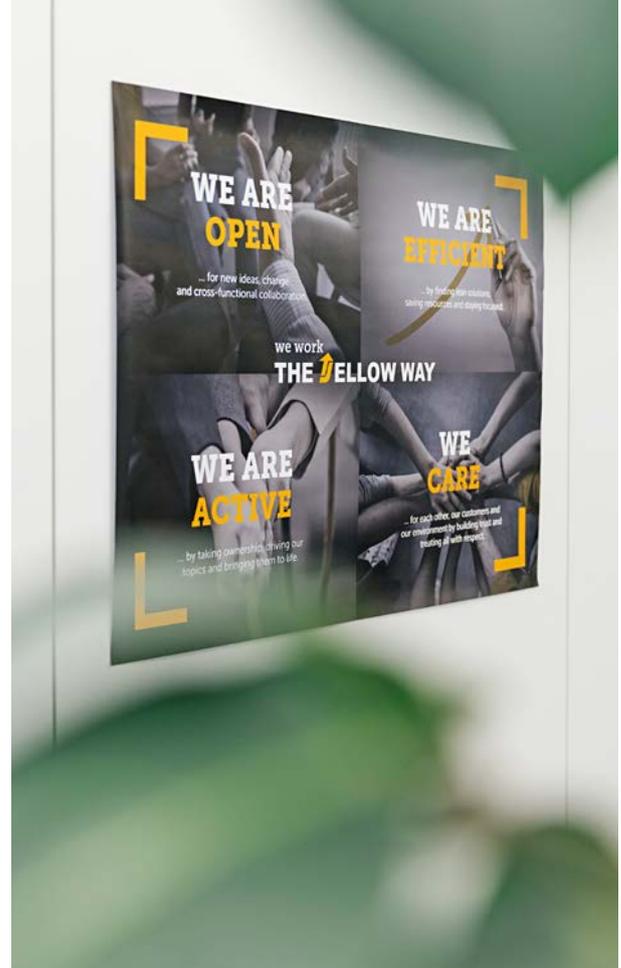
und das wäre nicht genehmigt worden, weil es ja ein anderer Bereich ist. Nun haben wir viel mehr das Gefühl, dass wir bei Jungheinrich ein großes Team sind.“

Kein Wandel ohne Hindernisse

Doch trotz dieser Erfolge steht dem HR-Team noch einiges an Arbeit bevor. Die Veränderung der Unternehmenskultur – das bedeutet auch neue Prozesse für Führung und Personalarbeit. Beispiel Führungskräfte trainings: Jungheinrich hat alle Programme neu ausgerichtet auf den Jellow Way. Die Trainings fokussieren, was die neuen Kulturelemente für Führung bedeuten und wie Führungskräfte Role Models werden können. Das erarbeiten sie sich gemeinsam im Austausch.

Auch das Mitarbeitendengespräch hat ein Remake erfahren. Schon in der Vergangenheit war es bei Jungheinrich vom Gehaltsgespräch getrennt. „Niemand öffnet sich, wenn es ums Geld geht. Da versucht man nur noch, sich gut darzustellen“, meint Stephanie Pautz. Doch noch immer betrachteten viele

Die vier Elemente der neuen Unternehmenskultur - hier auf einem Plakat im Besprechungsraum - sollen sich schnell erfassen lassen und Freiraum zur Gestaltung bieten.



Führungskräfte das Mitarbeitendengespräch als Instrument zur Leistungsbeurteilung. „Einfach zu sagen, Du bist eine Drei – das reicht heute nicht mehr. Von unseren Führungskräften erwarten wir eine andere Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden“, so die leitende Personalentwicklerin. „Ur Dialogue“ heißt das neue Gesprächsformat, das auf den vier Elementen des Jellow Way beruht. Das Gespräch soll nicht mehr nur einmal im Jahr stattfinden, sondern die Führungskraft kann den Prozess jederzeit anstoßen. In dem entsprechenden System können Führungskräfte auch unterjährig Anpassungen vornehmen. Das Ziel des Dialogs: sich offen und empathisch die geleisteten Beiträge aus dem Vorjahr anschauen und zukunftsgerichtet Feedback geben, ohne an Fehlern hängen zu bleiben. Und dann entsprechende nächste Entwicklungs- und Karriereschritte formulieren, ganz konkret.

Das braucht Übung, um nicht in alte Routinen zurückzufallen. Dafür hat die PE zunächst rund 80 Personalerinnen und Personaler von Jungheinrich weltweit trainiert – denn auch für sie ist das Format „Ur Dialogue“ neu. Anschließend kommen nun Land für Land die Führungskräfte mit einem Training an die Reihe und erhalten zusätzlich entsprechendes Guidance-Material in 19 verschiedenen Sprachen. „In 39 Ländern haben wir das neue Gesprächsformat schon eingeführt. In Deutschland sind wir noch nicht so weit“, berichtet Stephanie Pautz. Die Gründe sind aus Sicht der Leiterin Personalentwicklung vielfältig: Viele Betriebsräte müssten sich in die Thematik erst einarbeiten. Zudem stehen neben der eigenen Arbeit bei Betriebsräten gerade viele andere To-Dos auf der Agenda. Künftig möchte Pautz noch mehr Netzwerk- und Austauschforen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat fördern, sodass beide Seiten von Anfang an auf dem gleichen Informationsstand sind. „Es geht auch bei dieser Zusammenarbeit ums Lernen. Betriebsräte werden schneller, wenn sie Dinge öfter tun und man zugleich gegenseitiges Vertrauen stärkt.“

Ein bisschen Yellow Submarine

Das Element „Offenheit“ beinhaltet Diskussionen – und bei Jungheinrich diskutieren sie gerne. „Wir müssen zusehen, dass wir die vielen Meinungen wieder auf einen Nenner bekommen und uns nicht verzetteln“, betont Stephanie Pautz. Das beinhaltet Aufwände und koste Ressourcen, die ganze Organisation und Prozessneuaufstellung. Aber sie ist stolz darauf, dass sie das alles ohne externe Beratung stemmen. Zu oft hat sie anderswo gesehen, dass man mit viel Bohei große Namen ein- und dann nach kurzer Zeit mit der nächsten Managementmode wieder ausfliegt.

Dass lokale Subkulturen entstehen, die sich verselbständigen, finden sie bei Jungheinrich normal – oder sogar wünschenswert. „Jemand in Brasilien versteht unsere Kulturelemente anders als in Deutschland“, so Andreas Jansen. Das sei auch bei einem durchdeklinierten Ansatz nicht anders. HR habe andere Fragestellungen als die Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb. Für viele Produktionsmitarbeitende zähle vor allem, dass sie offen mit ihren Führungskräften sprechen können und dass sie ihnen zuhören. Alle ticken ein bisschen anders – die Freiheit ist Teil des Konzepts, solange sich die Beschäftigten im vorgegebenen Rahmen bewegen.

Und wenn sie ausscheren und den Kulturwandel blockieren? „Dann haben wir ein Thema und müssen uns das anschauen“, meint Andreas Jansen. Sollten die Verhaltensweisen von Beschäftigten – insbesondere die von Führungskräften – nach mehreren Anläufen immer noch nicht zu dem passen, was die neue Kultur vorgibt, schließt er auch eine Trennung nicht aus. Doch niemand müsse die neue Arbeitsweise auf Anhieb können, nur offen dafür sein und sie lernen wollen.

Seit November gibt es dazu wieder reichlich Gelegenheit. Die beliebtesten Formate wiederholt Jungheinrich – manche, wie etwa der Escape Room waren so gefragt, dass im ersten Durchgang nicht alle teilnehmen konnten. 25 neue Speaker standen für 2024 schon fest. Auch den Jellow Month soll es wieder geben – wieder im Juni, obwohl dies der Haupturlaubsmonat in Australien ist. Es ist schwierig einen guten Zeitpunkt für alle zu finden. So oder so: Bis der nächste Aktionsmonat kommt, bleiben die einzelnen Standorte weiter am Ball.

Alles nur organisierte Heuchelei?

Wie es aussieht, beginnt derzeit in zahlreichen US-Konzernen eine Art Feldversuch zur Frage, ob die Diversitätsprogramme der vergangenen Jahre nur Schauseiten-Dekoration waren: Unter dem Eindruck der Wiederwahl Donald Trumps erklärte der Facebook-Mutterkonzern Meta zu Beginn des Jahres nicht nur, künftig weitgehend auf Faktenchecks zu verzichten, sondern auch Maßnahmen für Chancengleichheit und Diversität innerhalb des Unternehmens zu beenden: „Wir werden kein Team mehr haben, das sich auf DEI konzentriert.“ DEI steht für Diversität, Equity (Gerechtigkeit) und Inklusion. Meta-Chef Zuckerberg begründet die Entscheidung in martialischer Wortwahl damit, dass der Tech-Konzern keine „kulturell kastrierte“ Arbeitsumgebung wolle, sondern „maskuline Energie“ und eine „aggressivere Kultur“ benötige.

Etwas dezenter, aber in ähnlicher Ausrichtung positioniert sich der Versandhändler Amazon, der bisher stets betont hatte, sich dem Schutz von Minderheiten verpflichtet zu fühlen. Noch im vergangenen Jahr warben LGBTQIA+-Mitarbeitende unter dem Motto „Proud to be me: Warum es bei Amazon normal ist, anders zu sein“ für die liberale Unternehmenskultur. Im Januar wurde bekannt, dass der Konzern Richtlinien von seiner Website entfernt hat, die zum Beispiel die Übernahme besonderer Gesundheitsleistungen für Trans-Mitarbeitende zusagten. Die Selbstverpflichtung, auf politischer Ebene für ein Antidiskriminierungsgesetz zum Schutz von Trans-Personen zu werben, wurde ebenfalls aus der Selbstdarstellung des Konzerns entfernt. Auch andere US-Unternehmen wie die Fast-Food-Kette McDonald's oder der Motorradhersteller Harley-Davidson haben ihre Diversity-Programme gestrichen.

Die interessante Frage ist nicht so sehr, ob die frühere, diversitäts-orientierte Selbstdarstellung eine Pinkwashing-Strategie war. Schauseiten-Selbstdarstellungen sind immer auch taktisch und opportunistisch. Das ist nicht ihr Makel, sondern ihre Funktion. Das geschönte Gerede auf der Schauseite hat nicht immer auch Effekte auf die faktischen Entscheidungen. Das ist ein ganz normales Organisationsphänomen, der soziologische Fachbegriff ist „organisierte Heuchelei“.

Wer es aber ernst gemeint hat mit der Diversität, der überprüft besser jetzt genau: Was hat sich auf der Schauseite schön angehört, ist aber nie in die Organisationspraxis übersetzt worden? Wo haben sich Strukturen etabliert, die Diversity auch jenseits der geschönten Außendarstellung absichern – sei es über Einstellungsprozesse, Interaktionsregeln oder Zugänge zu Ressourcen.

Fairer Umgang mit allen Gruppen von Mitarbeitenden im Unternehmen kann handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile haben: Man denke nur an breitere Talente-Pools in Zeiten des Fachkräftemangels oder stärkere Leistungsorientierung beim Karriereaufstieg statt Old-Boys-Netzwerke. Organisationen mit diverser Mitgliedschaft auf allen Hierarchieebenen haben bessere Chancen, die Diversität der gesellschaftlichen Umwelt abzubilden und in Form unterschiedlicher Perspektiven für sich zu nutzen. Wer diese Vorteile nicht vertun will – oder schlicht einen gut funktionierenden moralischen Kompass hat, hat spätestens jetzt eine Aufgabe: genaues Organisieren.



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.

Zuerst sich selbst führen

In Veränderungsprozessen ist das Mittelmanagement besonders gefordert als Vermittler zwischen Management und Mitarbeitenden – und damit ein entscheidender Hebel, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Doch dafür braucht es das entsprechende Rüstzeug. Der Elektrogroßhändler Sonepar hat darum Selbstentwicklungs-Workshops und Coachings für die mittlere Managementebene angeboten und so deren Eigeninitiative im Wandel gestärkt.

Rückblick in den April 2022: Auf einem eigens einberufenen Meeting aller Sales-Bereichsleiter des Elektrogroßhändlers Sonepar in Frankfurt stellen HR und die Geschäftsführung ein neues Format der Personalentwicklung vor: sogenannte Selbstentwicklungs-Workshops, kurz SEW. Zehn Plätze für diese individuell an die Persönlichkeit und Situation der Führungskraft angepasste Maßnahme will Sonepar zunächst an diejenigen Bereichsleiter des Vertriebs vergeben, die bereit sind, den Wandel aktiv zu gestalten. Sie bekommen die Chance, mit einer Senior-Beraterin der Twist Consulting Group sowohl an den aktuellen Herausforderungen als auch an der eigenen Zukunftsfähigkeit zu arbeiten. Sonepar investiert in jeden SEW-Teilnehmenden hierfür in zwei halbe Coaching-Tage und die Reisekosten nach München. Um die raren zehn SEW-Plätze kann sich jeder in den kommenden drei Wochen schriftlich unter Angabe der jeweiligen Gründe bewerben.

Nach der Auftaktveranstaltung von Sonepar in Frankfurt sind die Initiatoren gespannt: Werden sich beim derzeitigen Arbeitsanfall mitten im Umbau der Vertriebsorganisation tatsäch-



lich zehn Bereichsleiter freiwillig melden? Sie werden positiv überrascht: Bereits einen Tag nach der Veranstaltung gehen die ersten schriftlichen Bewerbungen in der Personalabteilung ein.

„Machen ist wie wollen – nur geiler!“ lautet die Überschrift einer in Powerpoint verfassten Bewerbung. Ein Bereichsleiter begründet darin überzeugend, warum er motiviert und geeignet ist, den Wandel mitzugestalten und sich dafür fit zu machen. Die Präsentation schließt mit dem Satz: „Ich möchte dazu beitragen, die beste Sonepar zu bauen, die es je gab!“ Bis zum Ablauf der Bewerbungsfrist liegen die Bewerbungen von 27 Bereichsleitern auf dem Tisch der Initiatoren. Die Geschäftsführung von Sonepar beschließt nach dem Pilotlauf mit

zehn Teilnehmenden auch den verbleibenden 17 Bewerbern und einigen Nachzüglern ab dem ersten Quartal 2023 einen SEW zu ermöglichen. Offenbar ist es gelungen, im richtigen Moment eine HR-Maßnahme anzubieten, die den Bedarf der Zielgruppe punktgenau trifft.

In einem Einladungsbrief werden alle Teilnehmenden über die wichtigsten Schritte ihres persönlichen SEW informiert und darauf hingewiesen, dass ab sofort wirklich alles allein in ihrer Verantwortung liegt. Kurz nach dem Versenden dieses Schreibens steht im Münchner Büro der Twist Consulting das Telefon nicht mehr still. Innerhalb von zwei Wochen haben alle Führungskräfte ihre individuellen Termine für zwei halbtägige Boxenstopps

vereinbart. Die Kernidee der SEWs, von Anfang an komplett auf Selbstverantwortung zu setzen, funktioniert. Weder HR noch die externen Twist-Beraterinnen müssen den 30 Angemeldeten (drei Nachzügler kamen Anfang 2024 noch dazu) mit Terminabfragen oder der Reiseorganisation hinterherlaufen.

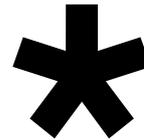
Die hohe Motivation der Teilnehmenden lässt vermuten, dass das Mittelmanagement als Dreh- und Angelpunkt zwischen Mitarbeitenden, Kunden und der Geschäftsführung im Wandel tatsächlich besonders gefordert und manchmal auch überfordert ist. Von ihnen wird erwartet, die Umsetzung aller strategischen Projekte loyal zu unterstützen und voranzutreiben. Zugleich sind sie nahe genug an Kunden und Belegschaft, um deren Ängste und Unmut hautnah zu erleben und müssen auf diese einfühlsam und motivierend reagieren. Auf manche Fragen gibt es noch keine endgültige Antwort, weil innerhalb und außerhalb des Unternehmens die Zeichen auf Umbruch stehen.

Wandel innerhalb und außerhalb der Sonepar

Insgesamt gestaltet sich die Elektrogroßhandelsbranche als herausfordernd aufgrund sich stetig verändernder Kunden-

anforderungen sowie aktueller politischer Konflikte, fehlender energiepolitischer Orientierung und in der Folge steigende Energiekosten. Lieferengpässe und Preisanstiege bei den Herstellern tun ihr Übriges. Zu diesem schwierigen Marktumfeld kommen bei Sonepar interne Herausforderungen: Sonepar befindet sich mitten in einem strategischen Neuerungsprozess. Durch einheitliche Strukturen, intelligente Abläufe sowie den fortschreitenden Ausbau von Digitalisierung und Automatisierung wird mehr Effizienz und eine schnelle Reaktion auf sich veränderte Markt- und Kundenbedürfnisse erzielt. Bei den von Sonepar durchgeführten Weiterentwicklungen steht eine intensive Kundenbeziehung im Mittelpunkt. Um diese zu erreichen, werden vertriebliche Rollen neu geschärft.

Geschäftsführung und Personalleitung von Sonepar ist klar, dass in Veränderungsprozessen das Mittelmanagement besonders gefordert und zugleich ein entscheidender Hebel für einen erfolgreichen Wandel ist. Vorreiter für den Einsatz von SEWs war 2021 Sonepar in Österreich. „Wenn die Organisation sich ändert, dann muss jeder sich ändern!“, erklärte der damals frisch berufene CEO Uwe Klingsbigl und führte mit der Münchner Twist Consulting Group erste Selbstentwicklungs-



Selbstentwicklungs-Workshops (SEW)

Um die Führungskräfte fit für die Aufgaben des Mittelmanagements in den Veränderungen in und um das Unternehmen zu machen, wurden die Workshops zur Selbstentwicklung angeboten. Sie basieren auf dem Sonepar-Kompetenzmodell für das Mittelmanagement.

Zielgruppe	Mittelmanagement: ausgewählte Bereichsleiter, Niederlassungsleiter, Leiter Zentrallager, Prokuristen und vergleichbare Positionen
Wann geeignet	<ul style="list-style-type: none"> → Bei einer Änderung strategischer Schwerpunkte, Strukturen oder Abläufe (Change-Begleitung) → Als Nachfolgemaßnahme eines früher durchlaufenen ACs/Audits → Bei hoher Motivation von Mitarbeitenden sich eigenverantwortlich zu entwickeln → Als Vorbereitung auf eine neue Position
Ablauf/Umfang	<ul style="list-style-type: none"> → Boxenstopp 1: Ein halber Tag Coaching bei Twist; geleitete Selbsteinschätzung anhand des Sonepar-Kompetenzmodells; Tipps → Zwischen den Boxenstopps: Realitäts-Check der Selbsteinschätzung und Anwendung der Tipps im Alltag → Boxenstopp 2: Was hat, was hat nicht funktioniert und warum? Fallarbeit zu Herausforderungen im Arbeitsalltag der Führungskraft
Kosten	Pro Teilnehmendem aktuell 1,75 Tagessätze zuzüglich Testgebühren

Workshops durch. Sechs Prokuristen des erweiterten GF-Kreises nahmen an den Pilot-SEWs teil. Einige Monate später bewerteten sie die Maßnahme in der schriftlichen Nachbefragung als so positiv und hilfreich, dass Stefan Stegemann (zu diesem Zeitpunkt President Sonepar Central & Nordic Europe) entschied, auch den Bereichsleitern des Vertriebs in Deutschland SEWs als Unterstützungsmaßnahme im Change anzubieten.

Zusätzlich nötige Skills für den Wandel

Um Ist-Soll-Diskrepanzen zwischen vorhandenen und fehlenden Skills im Change zu erkennen, muss zunächst erarbeitet werden, was „der ideale Bereichsleiter“ denn im Wandel anders machen oder zusätzlich lernen muss. Grundlage für diese Maßnahme ist das Leadership-Modell der Sonepar-Gruppe. Dieses muss nun ergänzt und an die aktuellen Herausforderungen angepasst werden. Vor allem drei Kompetenzen erweitern sich beträchtlich:

Aufbau einer kundenzentrierten Strategie: Dass jeder Bereichsleiter die wichtigsten strategischen Eckpunkte der Neuorganisation kennt, versteht und auf seinen Verantwortungsbereich herunterbricht, ist im Change-Prozess besonders wichtig. Auch bei Service und Kundennähe, die seit jeher zur DNA von Sonepar gehören, will sich das Unternehmen weiterentwickeln. Dazu gehört es, den Kunden die Vorzüge neuer Tools und Services aufzuzeigen.

Die Effizienz der Organisation vorantreiben: Um effizientere Abläufe sicherzustellen, erwartet die Geschäftsführung ein schnelles, flexibles Umdenken und Entscheiden sowie die Bereitschaft, sich auch als Bereichsleiter gut in die neuen IT-Tools (zum Beispiel SAP New, Online-Shop) einzuarbeiten. Neu ist vor allem die Erwartung, sich bei der Prozessoptimierung aktiv mit Kollegen anderer fachlicher Bereiche abzustimmen, bereichsübergreifend Analysen und Vorschläge zu erarbeiten und gemeinsam an die Geschäftsführung zurückzuspielen.

Führung und Kommunikation: Der Umgang mit Fragen erfordert in Veränderungen die Fähigkeit, live oder remote den Sinn der Änderungen in Struktur und Abläufen gut zu erklären, Richtung zu geben und zu motivieren.

Vor dem ersten Boxenstopp: zwei Online-Fragebögen zur Selbsteinschätzung

Bevor die Führungskraft beim ersten SEW-Termin ihr eigenes Stärken-Schwächen-Profil erarbeitet, muss die begleitende Senior-Beraterin von Twist in der Lage sein, beim ersten Treffen die Rolle eines kritischen Advocatus Diaboli einzunehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, jeder Führungskraft zu helfen, mit einer realistischen Selbsteinschätzung in den Beratungsprozess zu starten.

Aber wie soll das gehen, wenn Führungskraft und Coach sich noch nicht kennen und insgesamt nur zwei halbe Tage (Boxenstopp 1 und 2) zur Verfügung haben? Vor dem ersten Boxenstopp füllt die Führungskraft deshalb online zwei psychometrische Fragebögen aus. Die Ergebnisse dieser Fragebögen nutzt die Twist-Beraterin, um ihrerseits eine grobe Stärken-Schwächen-Einschätzung vorzunehmen, bevor Coach und Führungskraft

sich zum ersten Mal begegnen. Zum Einsatz kommen zum einen das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), welches unterschiedliche berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale beleuchtet und gut für eine aktuelle Standortbestimmung geeignet ist. Als zweites Testverfahren füllt der Teilnehmende den „Hofstede Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ) aus, der eigene, tiefverwurzelte Werte sichtbar macht, die oft lebenslang unreflektiert das eigene Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen.

Boxenstopp 1: Was muss ich lernen, um Vorreiter im Wandel zu sein?

Fokus im ersten Boxenstopp ist eine geleitete Selbsteinschätzung auf Basis der überarbeiteten Sonepar-Kompetenzen für die Bereichsleiter. Jetzt schlüpft die Beraterin in die Rolle des korrigierenden Advocatus Diaboli. Sie sagt beispielsweise: „Sie haben sich bei der Kompetenz „Entscheiden“ mit der Höchstnote 5 eingeschätzt, weil Sie Ihrer Meinung nach sehr schnell und flexibel entscheiden können. Ja, Ihre hohen CWQ-Werte in Richtung Ambiguitätstoleranz und die überdurchschnittlichen Werte auf den Skalen Flexibilität und Handlungsorientierung im BIP sprechen dafür. Aber bei der Kompetenz „Entscheiden“ wird außerdem gefordert, die Betroffenen ins Boot zu holen, indem man sie vorab einbezieht oder zumindest die Gründe der Entscheidung nachvollziehbar erklärt. Könnten Ihnen hier nicht Ihre niedrige Sensitivität und Kontaktfähigkeit im Wege stehen, die Sie sich selbst im BIP attestiert haben? Gab's in letzter Zeit mal Ärger, weil sich jemand bei einer Ihrer Entscheidungen übergangen fühlte?“

Nicht selten hören die Twist-Beraterinnen darauf den Satz: „Stimmt, jetzt wo Sie es sagen ...“. Die Bewertung der Führungskraft wird darauf einvernehmlich auf eine 3 herunterkorrigiert und ein erster Verhaltenstipp schriftlich in der „Beutelliste“ für Boxenstopp 1 festgehalten: Bei wichtigen Entscheidungen – auch wenn es schnell gehen muss – nachdenken und Rat holen, wer vorab in welcher Form abgeholt oder zumindest persönlich informiert werden sollte. Optimalerweise gelingt dann noch ein konkreter Praxistransfer dieser Erkenntnis, indem eine anstehende Entscheidung darauf abgeklopft wird, ob alle wesentlichen Stakeholder wirklich im Boot sind.

Am Ende entsteht ein Flipchart, das von jeder Führungskraft mit nach Hause genommen oder abfotografiert wird: Die sogenannte „SEW-Beutelliste 1“, auf der alle neuen Verhaltensweisen und Tipps festgehalten sind, die sofort nach der Heimkehr umgesetzt werden können.

Zwischen den Boxenstopps: Feedback einholen und neues Verhalten ausprobieren

Für die circa acht Wochen bis zum zweiten Boxenstopp hat jeder Bereichsleiter zwei Aufträge im Gepäck. Zunächst steht für jeden Bereichsleiter ein Realitätscheck seiner Selbsteinschätzung an. Auch hierbei setzt das SEW-Konzept auf Eigenverantwortung. Die Führungskraft muss geeignete Personen auswählen, die zu den Knackpunkten im eigenen Stärken-Schwächen-Profil konkrete

Alltagserfahrungen und Beobachtungen beitragen können. An erster Stelle ist dabei der direkte Vorgesetzte als Feedbackgeber gefragt. Bei Kompetenzen, die zum Beispiel auf Mitarbeiterführung oder eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit abzielen, ist es sinnvoller, Mitarbeitende oder Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen anzusprechen. Nicht selten gibt auch die eigene Familie wertvolles Feedback, das die Selbsteinschätzung eigener Stärken und Defizite mit Leben füllt.

Zugleich probieren die SEW-Teilnehmenden schon nach dem ersten Boxenstopp neue Verhaltensweisen aus und setzen Tipps aus ihrer erarbeiteten Beuteliste um. Zum Beispiel den Vorsatz, im Konfliktfall den Stier bei den Hörnern zu packen. So bittet beispielsweise ein eher harmoniebedürftiger Bereichsleiter ausgerechnet seine größte Kritikerin um ehrliches Feedback zu seiner bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Er verändert damit selbst den Umgang in einer beiderseits schwierigen Businessbeziehung. „Stellen Sie sich vor ...“, berichtet er der Beraterin beim zweiten Boxenstopp, „ich habe Frau X aus dem Einkauf auf einen Kaffee eingeladen. Dabei haben wir uns ausgesprochen und vereinbart, dass wir künftig erst mal selbst eine Lösung suchen, bevor wir uns lange, anstrengende Mails schreiben und das Ganze an die Geschäftsführung eskalieren!“

Wie sich schnell herausstellt, ist die Zeit zwischen den Boxenstopps ebenso wichtig wie die beiden Boxenstopps selbst. Durch die Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensmustern

und dem Feedback kommt Bewegung ins System: Die Führungskraft geht intensiver in den Kontakt mit dem Umfeld, ändert ihr Verhalten und stößt damit auch in ihrem Umfeld eine positive Veränderung an.

Boxenstopp 2: Wo brennt es am meisten?

Während der Schwerpunkt im ersten Boxenstopp auf der Veränderung eigener Verhaltensmuster und Skills liegt und deren Realitätsanpassung an den Wandel, geht es jetzt vorrangig um diejenigen Themen im Arbeitsalltag, die der Führungskraft aktuell am meisten Zeit und Kraft abverlangen. Der Blick wandert also von der Innenschau zur Umwelt. Nachdem zu Beginn der zweiten Sitzung die Erfahrungen bei der Umsetzung der ersten Beuteliste und der Realitätscheck zu eigenen Stärken und Schwächen nachgehalten wurden, lenkt die Twist-Beraterin den Blick auf die aktuell brennendsten Herausforderungen im Verantwortungsbereich. Dabei folgt sie dem neurodidaktischen Leitsatz: Wo viel Emotion ist, wird am schnellsten und tiefsten gelernt. „Was bereitet Ihnen im Alltag aktuell am meisten Kopfschmerzen?“, lautet deshalb die erste Frage. Die Antworten machen deutlich, wie wichtig es ist, keine One-Size-fits-all-Maßnahme für alle Führungskräfte im Wandel anzubieten. Tatsächlich sind die Herausforderungen, von denen die Bereichsleiter berichten, durchaus heterogen, wie folgende Anliegen zeigen:

- Im Team brodelt es: Wie trete ich vor die verunsicherte Belegschaft?
- Optimaler Einsatz der Ressourcen in meinem Team: Betreuen wir den Kunden, den wir am längsten und besten kennen oder den, der den höchsten Customer Value für uns hat?
- Einsatz von KI: Ersetzt KI unsere Arbeitsplätze? Wie kann ich KI und Automatisierung als Chance vermitteln?
- Ein wichtiger Kunde droht, zu einem Mitbewerber zu wechseln: Was kann ich tun, um ihn zu halten?
- Eine verdiente Führungskraft geht in den nächsten Monaten in Rente: Welche Unterstützung braucht jetzt der junge Nachfolger, damit nichts anbrennt und nicht alles auf meinem Tisch landet?
- Aufgabenmanagement und Selbstfürsorge: Ich weiß gar nicht mehr, wo ich anfangen soll, so voll ist mein Tisch. Wie kann ich mich besser organisieren und Prioritäten setzen? Und wo bleiben dabei auch meine Bedürfnisse?

Angesichts der unterschiedlichen Themen, die jeder einbringt, muss mit jeder Führungskraft einzeln herausgearbeitet werden, welche Entscheidungen und Maßnahmen sinnvoll sind, um im Change-Prozess zu unterstützen und selbst bei Kraft und Laune zu bleiben. Dabei wird weiter an den eigenen Stärken und Schwä-



MARKUS HARTMANN ist Personalleiter der Sonepar Deutschland GmbH. Gemeinsam mit der Geschäftsführung gab er im Frühjahr das erste SEW-Programm bei Twist Consulting in Auftrag.



IRIS PIEPER ist Head of Talent Management. Seit 2023 verantwortet sie neben dem SEW-Programm auch alle weiteren Personalentwicklungsangebote der Sonepar Deutschland GmbH.



DR. CLAUDIA HARSS ist Eigentümerin der Twist Consulting Group. Gemeinsam mit ihren Kolleginnen Sonja Nitsch und Mona Maertins führt sie seit 2021 Selbstentwicklungs-Workshops durch.



Ab und zu hilft es, alles mit Abstand zu betrachten. Darum hat die Twist-Beraterin einen Teilnehmer zum Spaziergang im Englischen Garten eingeladen. Vom Monopteros aus blicken sie über das weite Gelände und stellen sich vor, dass alle Fragen weit unter ihnen auf dem Rasen liegen.

chen gearbeitet. Eine Führungskraft, die ungern vor Gruppen spricht, ist dankbar, wenn im SEW konkret geübt wird, sich mit einer kurzen Ansprache vor alle Niederlassungsleiter zu stellen und hierfür das Tool „5 Überzeugungsstrategien“ an die Hand zu bekommen. Einer anderen Führungskraft mit Schwächen beim strukturierten Arbeiten hilft es mehr, anhand zum Beispiel eines Organigramms oder Rollenbeschreibungen, herauszuarbeiten, wie Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Informationswege im eigenen Verantwortungsbereich verbessert werden können.

Ab und zu hilft es auch, alles mit Abstand aus der Vogelperspektive zu betrachten. Die Twist-Beraterin lädt einen gestressten SEW-Teilnehmer zu einem Spaziergang im Englischen Garten ein. Vom Monopteros aus blicken beide über das weite Gelände ein und stellen sich vor, dass alle Fragen und Themen weit unter ihnen auf dem Rasen liegen. „Das Wichtigste ist, dass ich mich jetzt um mein Team kümmerge“, sagt der Bereichsleiter plötzlich entschlossen und deutet auf eine Gruppe junger Bäume am Eisbach.

Die individuell erarbeiteten Erkenntnisse, Tipps und Ideen werden auch nach dem zweiten Boxenstopp in Form einer „SEW-Beuteliste 2“ festgehalten.

Außer Spesen nichts gewesen?

„Ich habe mich jedes Mal auf den Termin in München gefreut!“ „Es war wichtig, in der entscheidenden Phase des Umbaus einen Sparringspartner zu haben!“ Diese beiden Sätze fallen sehr häufig am Ende des zweiten Boxenstopps. Aber auch Berichte über eine positive Veränderung im Umfeld sind zu hören: „Meine Niederlassungsleiter trauen sich jetzt viel mehr, selbst zu entscheiden und liefern mir in Grenzfällen eine Entscheidungsvorlage mit einer klaren Empfehlung.“ Fragt man die 30 Sales-Bereichsleiter, die 2023 und 2024 einen SEW durchlaufen haben, nach dem Erfolg der Maßnahme, so fällt die Antwort unisono positiv aus.

Dies belegen auch die schriftlichen Feedbacks zum SEW: Die Fragen, inwieweit die Maßnahme persönlich ge-

holfen habe, ob jemand im Alltag Veränderungen bemerkt habe sowie die fachliche Kompetenz der drei Twist-Senior-Beraterinnen werden ausnahmslos mit gut oder (deutlich häufiger) sehr gut bewertet. Zudem erreicht die Maßnahme eine hundertprozentige Weiterempfehlungsrates in den schriftlichen Bewertungen. Die Geschäftsbereiche Einkauf und Finanzen entschließen sich daher, auch für ihre Führungskräfte SEWs anzubieten.

Aber bringen sich die Bereichsleiter tatsächlich auch abgestimmt im Change-Prozess ein? Bei den Boxenstopps waren einige Ideen entstanden, um beispielsweise die Kosteneffizienz und Spannen zu optimieren, die Kommunikation zur Strategie zu verbessern oder eine Zuordnung der Mitarbeitenden zu den neu geschaffenen Sparten einheitlich zu regeln. War irgendwas davon bei der Geschäftsführung angekommen?

Wir fragen Manuel Haber. Er war einer der ersten zehn SEW-Kandidaten und damals bereits auf dem Sprung zum Regionalleiter. Inzwischen verantwortet er als Geschäftsführer von Sonepar in Deutschland unter anderem den Vertrieb und hat selbst einigen Kandidaten die Reise zu Twist ermöglicht. Er kennt die SEWs also sowohl aus der Perspektive des Teilnehmers als auch des Auftraggebers. Sein Kommentar: „Bei den vielen Kolleginnen und Kollegen, die ich für den SEW nominiert habe, nehme ich im Anschluss an die Maßnahme eine deutlich erhöhte Bereitschaft wahr, sich mit Veränderungen auseinandersetzen und die dazu passende Rolle als Umsetzende annehmen zu wollen. Aus meiner Zeit als Teilnehmer schätze ich bis heute die intelligente Heranführung an Organisationskultur und Führungsdimensionen im ersten Teil sowie die treffsichere Auseinandersetzung mit eigenen Führungs- und Steuerungsherausforderungen im zweiten Teil der Maßnahme. Das schlanke, zugleich intensive Format ermöglicht es zudem, den SEW auch kurzfristig einzusetzen.“

Systemisch nachhaltig werden

Unternehmen, die ökologisch und sozial nachhaltig agieren möchten, scheitern oft an den Grundlagen: Sie arbeiten mit isolierten Frameworks oder kurzfristigen Maßnahmen, die nicht in der Tiefe greifen. Der Stellar-Approach beschreibt als Organisationsentwicklungsansatz einen Weg, mit dem Unternehmen die Lücke zwischen Ambition und Wirkung schließen können.

In vielen Organisationen steht längst nicht mehr die Frage im Raum, ob sie nachhaltiger werden wollen, sondern wie. Sie haben Strategien für Nachhaltigkeit oder Dekarbonisierung entwickelt, Pläne geschmiedet, Maßnahmen definiert und umgesetzt. Vieles davon zeigt Wirkung. Doch immer wieder stoßen sie auf dieselben Hürden – die allzu häufig etwas mit dem Design der Transformation zu tun haben. Nachhaltigkeit als Thema ist komplex genug. Die Umstellung darauf aber ist noch schwieriger: Unternehmen müssen nicht nur neue Lösungen entwickeln, sondern oft ganze Systeme umgestalten – von der Organisation über das Geschäftsmodell bis hin zur gesamten wirtschaftlichen Logik. Dabei zeigen sich immer wieder ähnliche Herausforderungen:

1. Große Organisationen scheitern oft an ihrer eigenen Größe.
2. Es wird mehr geredet als gehandelt.
3. Die bisherigen Anstrengungen reichen bei Weitem nicht aus, um die drängenden gesellschaftlichen und ökologischen Probleme zu lösen. Und das wissen wir.

Es ist paradox: Organisationen müssen – wie alle Systeme – alles tun, um in ihrer Umgebung zu überleben. Doch inzwischen klaffen die Anforderungen der Wirtschaft und die der sozialen und ökologischen Umwelt immer weiter auseinander. Ein regenerativer Wandel ist unvermeidlich, denn unser Überleben – ob als Geschäftsmodell, Markt oder Gesellschaft – hängt davon ab. Doch ein zu großer Wandel auf einmal droht zu scheitern: Investoren, Aktien- und Finanzmärkte honorieren ihn (noch) nicht, und auch gesellschaftlicher Widerstand droht.

Transformation von innen nach außen

Wir müssen also die Regeln ändern, während wir nach ihnen spielen. Es gibt keine Blaupause, keine Anleitung, keinen Masterplan. Wie bei jeder komplexen Veränderung geht es nur Schritt für Schritt. Für eine regenerative Transformation brauchen wir beides: den Kontakt mit dem „Nicht-mehr“, den alten Systemen, die über kurz oder lang von dem „Noch-nicht“ abgelöst werden, dem neuen System, das gerade erst entsteht. Hier setzt der „Stellar-Approach“ an. Er richtet sich an Akteure in Organisationen, bietet einen Entwicklungspfad in eine mögliche Zukunft und hilft, drängende Probleme kontinuierlich anzugehen. So stärkt er auch die langfristige Resilienz von Geschäftsmodellen. Der Stellar-Approach gibt eine Richtung vor, aber kein fixes Ziel.

Im Zentrum stehen Teams – ob funktionale, funktionsübergreifende oder Managementteams. Denn hier wird die eigentliche Arbeit getan, hier fallen die Entscheidungen, die eine Organisation prägen. Wenn alle Teams nachhaltiger handeln, wird auch die Organisation nachhaltiger. Und mit verändertem Handeln ändert sich die Kultur – die Basis für weitere Schritte in die richtige Richtung. Der Stellar-Approach arbeitet mit Prinzipien, Praktiken und Tugenden, um im Gehen neue Verhaltensmuster zu schaffen.

Stellar-Prinzipien

In Zeiten wie diesen brauchen wir klare Orientierung: eine Vision, kombiniert mit einem permanenten Ansatz der Lern- und Anpassungsfähigkeit. Das kann man als „radikalen Inkrementalismus“ bezeichnen: die große Vision im Blick, der Weg dorthin in kleinen, lernenden Schritten. Im Stellar-Approach geben die vier Stellar-Prinzipien die Richtung vor:

Prinzip „Embedded“ (wechselseitige Abhängigkeit)

Die Beziehungen zu anderen Interessengruppen sind so gestaltet, dass positive Wirkungen die negativen überwiegen. So betreibt etwa Windcloud ein Rechenzentrum mit erneuerbarem Strom und nutzt die Abwärme für eine Algenfarm. Die Carl-Zeiss-Stiftung fördert aktiv die Umgebungssysteme ihrer beiden Stiftungsunternehmen Zeiss und Schott, beispielsweise durch die Unterstützung der MINT-Wissenschaften.

Prinzip „Diverse“

Handlungen fördern Inklusion und Unternehmen nutzen Vielfalt bewusst, um die Widerstandsfähigkeit ihrer Organisation zu stärken. Damit sind nicht nur Maßnahmen rund um Equity,



Foto: Yvonna Isak

DR. SIMON BERKLER ist promovierter Medienökonom, systemischer Organisationsentwickler und Mitgründer von The Dive und begleitet

Unternehmen bei Transformationsprozessen. Sein Fokus liegt auf der lebensdienlichen Weiterentwicklung des Wirtschaftssystems.



Foto: Yvonna Isak

ELLA LAGÉ arbeitete als Service Designerin in Innovationsprojekten und unterstützt heute bei The Dive Organisationen in ihrer nachhaltigen Erneuerung.

Ihre Schwerpunkte sind agile Arbeitsweisen, Führungskräfteentwicklung und die Gestaltung regenerativer Transformationen.

Diversity und Inclusion gemeint, sondern resilienzfördernde Strategien wie eine diverse Lieferkette zur Minimierung von Ausfallrisiken. Wildling etwa stellt minimalistische und Barfußschuhe her und setzt auf Vielfalt bei Produkten, Materialien und Perspektiven. Tony's Chocolonely hat das Ziel, Schokolade zu verkaufen, die frei von moderner Sklaverei ist.

Prinzip „Circular“

Produkte und Dienstleistungen folgen der Idee von geschlossenen Kreisläufen, Hersteller übernehmen Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus. Beispiele: Concular fördert zirkuläres Bauen, um heutige Ressourcen für morgen verfügbar zu machen. Renault verwandelt sein größtes Werk in Frankreich in ein zirkuläres Ökosystem.

Prinzip „Long Term“

Unternehmen berücksichtigen die langfristigen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit. Beispielsweise pflanzt und bewirtschaftet The Generation Forest dauerhafte Wälder. Reckhaus wandelte sich vom Insektenbekämpfer zum Insektenschützer, um langfristig Natur und Umwelt zu erhalten.

Stellar-Praktiken

Die sieben Stellar-Praktiken statten Teams mit den nötigen Werkzeugen aus, um Fähigkeiten und Gewohnheiten aufzubauen, die sie für die Transformation benötigen:

1. Vernetztheit verstehen

Teams erweitern ihren Blick und erkennen, wie sie systemisch mit anderen Instanzen verbunden sind. Sie lernen, ihre wirtschaft-

lichen Aktivitäten in einen größeren ökologischen und sozialen Kontext einzuordnen. Dafür nutzen sie bewährte Konzepte nachhaltigen und regenerativen Wirtschaftens. Im Laufe der Zeit entstehen geteilte Perspektiven und eine gemeinsame Sprache.

2. Eigenen Einflussbereich nutzen

Mit diesem erweiterten Verständnis analysiert das Team seinen Einflussbereich: Welche Beziehungen bestehen zu welchen Stakeholdern, und wie lassen sich positive Wirkungen maximieren und negative minimieren? Dabei richtet sich der Blick sowohl auf menschliche Stakeholder als auch auf nicht menschliche Entitäten wie natürliche Ökosysteme.

3. Gemeinsame Intention setzen

Wirksame regenerative Arbeit braucht eine gemeinsame Richtung und einen gemeinsamen Zweck. Deshalb formuliert das

Team nun eine gemeinsame Absicht, wie sein spezifischer Beitrag aussehen soll, um die eigene Organisation Schritt für Schritt regenerativer zu gestalten.

4. Prozesse als Kreisläufe gestalten

Teams trainieren zirkuläres Denken und Handeln. Sie wenden dies sowohl auf die Zusammenarbeit im Team (iteratives Arbeiten) als auch auf die Produktions- und Dienstleistungsprozesse an, für die sie verantwortlich sind. Ziel ist es, Grundkompetenzen im Umgang mit Kreislaufwirtschaft aufzubauen.

5. Regenerative Entscheidungen treffen

Das Team lernt, Entscheidungen aus einer regenerativen Perspektive zu treffen. Dazu arbeitet es mit spezifischen Rollen, die dabei helfen, regenerative Perspektiven zu integrieren.

6. Fortschritt sichtbar machen

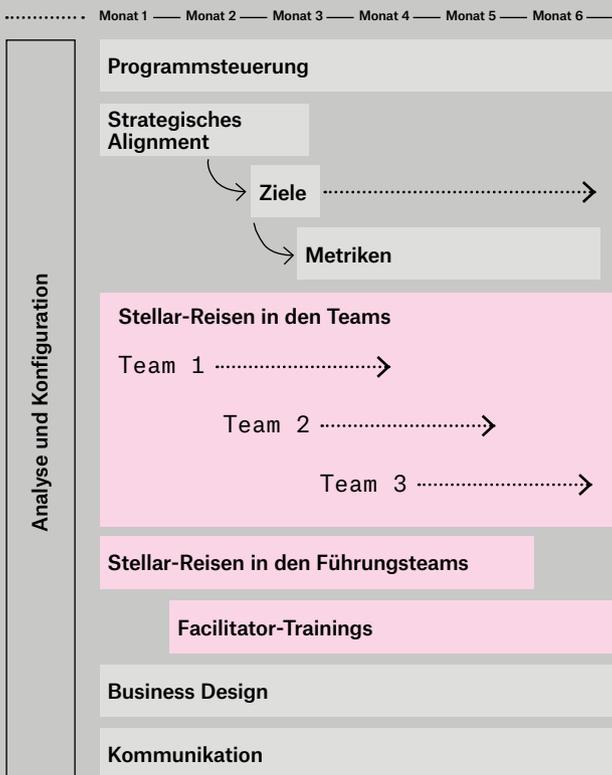
Die sechste Praxis stärkt die Fähigkeit, den regenerativen Fortschritt zu messen und zu kommunizieren. Teams formulieren aussagekräftige Indikatoren, die zeigen, wie sie auf dem regenerativen Entwicklungspfad vorankommen. Sie lernen, Techniken des Storytellings zu nutzen, um andere Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation mit auf die Reise zu nehmen.

7. Wirksam bleiben

Die siebte Praxis fördert die Resilienz und Beziehungsfähigkeit der Teammitglieder. Regenerative Teams nehmen sich bewusst Zeit, ihre eigene Resilienz und Beziehungsfähigkeit zu stärken. Die Teammitglieder nutzen Emotionen als Information für die weitere Entwicklung und sehen sich gegenseitig als Entwicklungspartner.



Die Transformationsarchitektur



Stellar-Tugenden

Die drei zentralen Tugenden des Stellar-Approach sind innere Kompetenzen, die Einzelnen helfen, den Übergang zu einer regenerativen Wirtschaft zu meistern: Mut, Gestaltungsfreude und Ausdauer. Diese drei Tugenden sind der Startpunkt. Sie können Teams ermutigen, weitere Kompetenzen zu entwickeln, die sie für die Transformation stärken. Der regelmäßige Austausch über die Tugenden hilft ihnen dabei, sich selbst zu reflektieren, gegenseitig zu unterstützen und Ermutigung zu suchen, wenn sie sie brauchen.

Die Bausteine zusammenfügen

All diese Bausteine der Prinzipien, Praktiken und Tugenden fassen wir in drei Workshopmodule zusammen, die Unternehmen alleine oder mit professioneller Begleitung durchführen können:

Modul 1: Kontext

Das erste Modul stärkt den systemischen Blick. Das Team wird sich der wechselseitigen Beziehungen bewusst, in die es eingebettet ist. Und es wird sich klar über die Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Einflussbereich. Auf dieser Basis

formuliert es eine klare Absicht für die regenerative Reise. Dieses Workshopmodul konzentriert sich auf die Praktiken 1 bis 3 und die Tugend „Mut“.

Modul 2: Richtung

Im zweiten Modul liegt der Fokus auf der Umsetzung. Es wird für das Team immer selbstverständlicher, sich in Iterationen und Zyklen zu bewegen. Es entwickelt Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle im eigenen Einflussbereich Schritt für Schritt zirkulär weiter. Regenerative Perspektiven finden allmählich Eingang in die Entscheidungen, die das Team zu treffen hat. Diesem Workshopmodul sind die Praktiken 4 und 5 sowie die Tugend „Gestaltungsfreude“ zugeordnet.

Modul 3: Wirkung

Das dritte Modul schließlich macht Entwicklung im Zeitverlauf sichtbar. Das Team gibt sich neue Messgrößen, anhand derer es erkennen kann, ob es sich in die gewünschte Richtung bewegt. Es gewinnt an Zuversicht und übt, seine Fortschritte kontinuierlich zu überprüfen und an den weiteren Entwicklungspfad anzupassen. Das Team lernt, wie es seine Stärke bewahren kann, damit ihm auf der regenerativen Reise nicht die Puste ausgeht. Das letzte Workshopmodul konzentriert sich auf die Praktiken 6 und 7 sowie auf die Tugend „Ausdauer“.

Workshopkonzeption

In den Sprints zwischen den Modulen setzt das Team erste Projekte um, die helfen, den eigenen regenerativen Beitrag zu realisieren. Über die gesamte Dauer der Workshops lernt das Team, mit Spannungen und Sprints zu arbeiten, und es wird kompetenter darin, mit möglichen Zielkonflikten umzugehen und sie zu bearbeiten. Am Ende der Stellar-Reise ist das Team idealerweise selbst in der Lage, den Weg fortzusetzen. Alle wesentlichen Bausteine für regeneratives Management sind bekannt und das Team weiß, wie es neue Informationen auf dem Weg integrieren kann.

Die Inhalte der drei Module lassen sich in unterschiedlich lange Lerneinheiten aufteilen. Für manche Teams eignen sich ganztägige Workshops, andere benötigen kleinere Lerneinheiten in höherer Frequenz. Unabhängig davon, wie genau die Lerneinheiten organisiert sind, sollten insgesamt mindestens sechs volle Tage für alle Inhalte der drei Workshopmodule zur Verfügung stehen. Außerdem sollten die Lerneinheiten über einen gewissen Zeitraum verteilt sein, damit die Teams die neuen Methoden in ihre tägliche Arbeit integrieren und allmählich neue Gewohnheiten aufbauen können. Wir empfehlen daher, für eine Stellar-Reise etwa drei Monate pro Team einzuplanen – zum Beispiel jedes Modul als zweitägige Workshops im Abstand von vier bis sechs Wochen.

Die Workshopmodule sind für einzelne Teams konzipiert. Unter einem Team verstehen wir eine überschaubare Gruppe von vier bis zwölf Personen, die sich als „Leistungsgemeinschaft“ definieren und an einer gemeinsamen Sache arbeiten. In größeren Transformationsarchitekturen können sich natürlich auch mehrere Teams gleichzeitig auf die Reise begeben. Nicht so gut funktioniert das Ganze für die Arbeit mit Gruppen von Menschen, die kein Team im engeren Sinne



Hinweis

Die genaue Workshopbeschreibung und Ressourcen zur Durchführung der Teamworkshops beschreiben Simon Berkler und Ella Lagé in ihrem Buch »Der Stellar-Approach: Wie deine Organisation zum regenerativen Wandel der Wirtschaft beiträgt«, Campus Verlag 2024.

sind, das heißt, die kaum oder gar nicht zusammenarbeiten und keine gemeinsamen Ziele verfolgen. Auch für die Transformation zerstrittener, zerfallender oder viel zu großer Teams ist der Ansatz nicht geeignet. Natürlich sind auch diese Teams wichtig – und es gibt auch für diese Teams Hilfe. Der Stellar-Approach ist dafür aber nicht ausgelegt.

Das große Ganze: Eine Transformationsarchitektur aufbauen

Ein großer Transformationsprozess ist nicht in wenigen Wochen abgeschlossen, sondern dauert Monate oder sogar Jahre. Dies erfordert eine Planung, die einerseits Orientierung bietet, andererseits aber auch genügend Offenheit für Anpassungen auf dem Weg lässt. Die Transformationsarchitektur des Stellar-Approach umfasst rund um das Kernstück der Teamentwicklung die Programmsteuerung, das strategisches Alignment, das Business Design und die interne sowie externe Kommunikation.

Zu Beginn eines regenerativen Transformationsprojekts stellt sich zunächst die Frage, wer den Prozess in Auftrag gibt. Häufig ist dies die (oberste) Führungsebene, manchmal betreuen solche Projekte aber auch die Nachhaltigkeitsverantwortlichen oder die entsprechenden Transformationseinheiten. Zudem braucht man Pioniere, die bereit sind, sich und ihre Teams in den Prozess zu stürzen, auch wenn noch vieles unklar ist. Diese Pioniere sollten sich freiwillig melden. Und sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass sie Pionierarbeit leisten, von der andere profitieren. Bei großen Transformationsarchitekturen, die mehrere Arbeitsstränge umfassen, arbeiten wir mit zentralen Steuerungsteams zusammen.

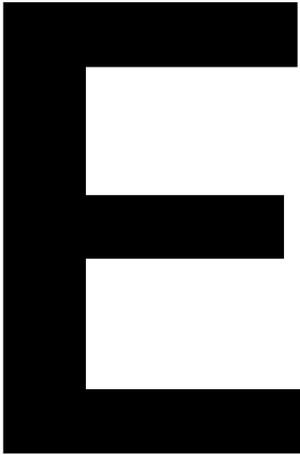
Nachhaltigkeit und Regenerativität sind kein Zustand, sondern ein Prozess. Mit dem Stellar-Approach begibt sich die Organisation auf eine Reise und lernt. Das Nützliche wird stabilisiert, das weniger Nützliche aussortiert. Das Framework können Unternehmen dezentral in kleinen oder großen Transformationsarchitekturen einsetzen. Wo zuvor Ohnmacht und Orientierungslosigkeit angesichts des riesigen Themas herrschten, führt die Anwendung dazu, dass nun alle sagen können: „Ich weiß, was ich zu tun habe, und ich kann loslegen“.



Das Ende der Qualitäts- kultur



Der Flugzeugbauer Boeing konnte seinen Aktienkurs von 1999 bis zum Höchststand im Jahr 2019 um 1.250 Prozent steigern. Dazu wurde die traditionelle Qualitätskultur umsichtiger Ingenieure überraschend schnell und gründlich in eine Shareholder-Value-Kultur profitorientierter Manager umgebaut. Warum man die Schwachstellen der neuen Kultur nicht sah und wie dieser Change nur so radikal gelingen konnte.



Ein Ingenieur namens William Edward Boeing, Sohn des deutschen Auswanderers Wilhelm Böing, gründete 1916 in den USA die Boeing Aeroplane Company. „Von Anfang an war Boeing eine Vereinigung von Ingenieuren, die sich dem Bau großartiger, qualitativ hochwertiger Flugmaschinen verschrieben hatte“, begeistert sich das US-Magazin „Fortune“ (4/2024) noch heute für Boeing. Alles änderte sich, als das Unternehmen den kleineren Flugzeugbauer McDonnell Douglas aufkaufte. Das führte überraschend schnell zu einem bahnbrechenden Richtungswechsel in Sachen Unternehmenskultur. Statt auf Qualität wurde plötzlich nur noch auf den Profit geachtet. Qualität wurde leichtsinnigerweise als sowieso immer vorhanden unterstellt. Wie konnte ein kleineres Unternehmen nur so schnell und radikal die Unternehmenskultur eines größeren unterwandern und verändern?

Eigentlich wurde Boeing „übernommen“

Diese Frage beantwortet der Investigativjournalist Peter Robinson in seinem Buch „Flying Blind“ (Penguin Random House, New York 2021) so: Nachdem der „Kalte Krieg“ zwischen der USA und der UdSSR, die Epoche von 1945 bis 1991, überwunden worden war, konnten die USA ihre Rüstungsausgaben zurückfahren. Darunter litt insbesondere auch der auf militärisches Fluggerät spezialisierte Flugzeugbauer McDonnell Douglas. Der damalige US-Verteidigungsminister schlüpfte in die Rolle eines Retters in der Not und überredete Boeing, sich mit McDonnell Douglas zu vereinigen. Die Fusion fand im August des Jahres 1997 statt. Das Unternehmen hieß weiterhin Boeing, während der Name McDonnell Douglas verschwand. Philip M. Condit, der Vorstandsvorsitzende von Boeing, blieb selbstverständlich CEO. Harry C. Stonecipher, der Chef von McDonnell Douglas, wurde zur Nummer zwei im Boeing-Vorstand und erhielt die Position des Chief Operating Officers (COO), der für den täglichen Betrieb der Organisation verantwortlich zeichnete.

Stonecipher wird von ehemaligen Mitarbeitenden als rücksichtsloser „harter Hund“ bezeichnet, dem in erster Linie die Steigerung des Shareholder Value wichtig war. Condit dagegen wird als „engineering oriented“ Moderator geschildert, der seine Ingenieure ermutigte, durch intensive Diskussionen die besten technischen Problemlösungen zu finden. Sein Motto

lautete: „Niemand von uns ist smarter als wir alle zusammen“. Stoneciphers Shareholder-Value-Ansatz war damals in den USA der neueste Schrei unter den Managementmoden. Er ging inhaltlich auf das Buch „Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors“ des Managementprofessors Alfred Rappaport (Kellogg School of Management der Chicago Northwestern University) zurück und wurde insbesondere durch den Börsenerfolg des General-Electric-Chefs Jack Welch weltweit bekannt.

Stonecipher war ein ehemaliger Mitarbeiter und Vertreter von Welch und lernte früh, dass die Aktivitäten eines vorbildlichen Topmanagements nur auf die Steigerung des Aktienkurses ausgerichtet sein sollten. Sehr gut lässt sich der Aktienkurs zum Beispiel steigern, wenn ein Unternehmen seinen Gewinn dazu nutzt, eigene Aktien an der Börse zurückzukaufen. Die verbleibenden Aktien werden dann tendenziell teurer und die Tatsache, dass der Gewinn auf weniger Aktien verteilt werden muss, sorgt dafür, dass der Gewinn pro Aktie steigt – was in der Regel dem Topmanagement als „Leistung“ zugerechnet wird und zu höheren Boni führt.

Shareholder-Value statt Investitionen

Das Geld, das für Aktienrückkäufe genutzt wird, fehlt natürlich im Unternehmen – zum Beispiel, um Investitionen zu tätigen. Die Folgen davon: Der Maschinenpark wird nur noch in Notfällen erneuert, und die Forschungsausgaben entfallen oft ganz. Einen Monat nachdem Stonecipher seinerzeit bei McDonnell Douglas angefangen hatte zu arbeiten, soll er laut „Wall Street Journal“ bereits im ersten Monat 15 Prozent der McDonnell-Douglas-Aktien zurückgekauft haben. In den folgenden zwei Jahren sanken dann, wie nicht anders zu erwarten, bei dem Unternehmen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung um 60 Prozent. Nach Produktinnovationen soll man vergeblich gesucht haben. Sie haben in der Welt der Shareholder-Value-Verfechter ohnehin keinen hohen Stellenwert, weil sie angeblich nach ein bis zwei Jahren von den Wettbewerbern kopiert werden. Wichtiger sei es, mit den bestehenden – immer älter werdenden – Produkten oder Dienstleistungen neue Märkte zu erschließen, um dort zusätzliche Gewinne zu erzielen.

Die schärfste Waffe des Shareholder-Value-Managements bestand allerdings darin, allen Mitarbeitenden glaubhaft mit einer Kündigung zu drohen, wenn sie beim Profitmaximieren nicht mitspielten. Vorreiter Jack Welch, der ehemalige CEO von General Electrics, erfand dazu ein Ranking-Tool. Einmal im Jahr wurde jede Führungskraft dazu gezwungen, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in drei Gruppen einzuteilen – in die besten 20 Prozent, die mit Geldprämien belohnt wurden, in die durchschnittlichen 70 Prozent, die zu fördern waren, und in die schlechtesten zehn Prozent, die zeitnah gefeuert wurden. Der Konzern General Electrics konnte unter anderem wegen dieses Leistungsdrucks nach der Meinung von Finanzanalysten seinen Umsatz von 1981 bis 2001 von 27 Milliarden US-Dollar auf 130 Milliarden US-Dollar steigern. Über die 20 Jahre hinweg verloren allerdings mehr als 100.000 Mitarbeitende ihre Jobs. Das radikale

Prinzip von Welch stieß im Laufe der Zeit an seine Grenzen. Selbst wenn alle eine gute Leistung erbringen würden, müssten zehn Prozent gehen. Im schlimmsten Fall landen jene auf der Straße, von denen der Chef glaubt, dass sie sich am wenigsten wehren würden – nämlich ganz alte oder ganz junge Menschen. Organisationsforscher zeigten außerdem, dass so ein erzwungenes Ranking dazu führt, dass fast alle Mitarbeitenden konsequent den Wissensaustausch mit ihren Kollegen und Kolleginnen einstellen und so die Innovationsfähigkeit verschwindet.

Sieben Schritte hin zu einem schnellen Kulturwandel

Allein die Tatsache, dass zum Zeitpunkt der Fusion von Boeing und McDonnell Douglas in amerikanischen Konzernkreisen das Shareholder-Value-Fieber grassierte, ist noch keine Erklärung für den schnellen Kulturwandel bei Boeing. Auf dem Fundament seiner Recherchen hat der investigative Journalist und Buchautor Peter Robison einige Beispiele dafür zusammengetragen, wie die Manager und Managerinnen, die von McDonnell Douglas kamen, das Unternehmen Boeing umkrempelten. Hier die wichtigsten Maßnahmen:

1. Ein neues „Big Picture“

Der von McDonnell Douglas kommende Harry C. Stonecipher, der nach der Fusion zur Nummer zwei im Boeing-Vorstand wurde, verkündete sehr schnell, dass jedes Handeln bei Boeing einem neuen Zweck zu folgen habe. Man stelle nicht mehr die Ingenieurskunst in den Vordergrund, sondern lege nur noch Wert auf sinkende Kosten, wachsende Gewinne und letztlich auf steigende Aktienkurse. Qualität wurde als selbstverständlich vorhanden unterstellt. Der einzelne Mitarbeiter sollte sich klarmachen, dass seine Karriere und sein Gehalt von seinem Beitrag zum neuen Unternehmenszweck abhängt. „More for less“, lautete die offizielle Aufforderung zum Kostenabbau.

2. „Downsizing“ wird belohnt

Natürlich führte die aufwendige Suche der Boeing-Ingenieure nach guten, technischen Problemlösungen bislang eher zu einer Verlangsamung von Arbeitsprozessen. Eine internationale Unternehmensberatung hatte herausgefunden, dass der europäische Konkurrent Airbus um 12 bis 16 Prozent produktiver war, obwohl in Europa höhere Löhne gezahlt wurden. Erfahrene Boeing-Manager ahnten natürlich, dass solche von Beratern gelieferten Zahlen nicht mehr waren als grobe Schätzungen. Aber ab jetzt nahm man diese Vergleichszahlen sehr ernst und die Boni aller Führungskräfte wurden ab sofort von den von ihnen erreichten Rationalisierungsfortschritten abhängig gemacht. In der Vergangenheit basierte der Erfolgsanteil der Vergütung nicht nur auf dem Gewinn, sondern wurde ergänzt um Erfolge bei der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. In der Ära Stonecipher ging es nur noch darum, wie gut ein Manager oder Ingenieur darin war, Prozesse noch effizienter zu gestalten, Arbeit schneller zu koordinieren, Kosten einzusparen und zum Beispiel die Lagerhaltung zu verringern. Allen Mitarbeitenden, die sich schwer taten,

schneller zu arbeiten, wurde zum Einstieg in die Turbo-Arbeitswelt die sogenannte „5/15-Regel“ empfohlen: Memos sollten in fünf Minuten gelesen und in fünfzehn Minuten geschrieben sein.

3. Personalranking

Während den weniger effizienten Mitarbeitenden zuerst nur das Gehalt gekürzt wurde, so wurde in einer späteren Phase eine umfassende, kennzahlenorientierte Mitarbeiterbewertung eingeführt. Durch dieses Ranking wurde es sehr einfach, Mitarbeitende zu vergleichen und aus angeblich plausiblen Gründen zu entlassen. Zahlen erscheinen schließlich auf den ersten Blick als neutral und objektiv. Laut einer internen HR-Schätzung verdoppelte sich für einen 40-jährigen Ingenieur die Chance entlassen zu werden. Für einen 50-jährigen Ingenieur verdreifachte sie sich sogar.

4. Verbündete einstellen

Stonecipher brachte von McDonnell Douglas eine Truppe durchsetzungsstarke Führungskräfte mit, die ihn darin unterstützte, bei Boeing Finanzmarktinteressen in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn es um die Kunst ging, anderen in einem Streitgespräch eine Nasenlänge voraus zu sein, waren viele Boeing-Ingenieure offenbar unbedarft. Sie glaubten an Werte wie Kollegialität und Gemeinschaftssinn und waren keine Managertypen mit Ellbogen. „Die McDonnell-Douglas-Jungs setzten sich in den Strategiediskussionen sehr leicht durch. Sie waren wie ein Messer, das durch Butter glitt“, berichteten Betroffene dem Buchautoren Peter Robison. Finanzvorstand bei Boeing wurde Deborah Hopkins, eine Finanzexpertin, die von General Motors kam, und einen großen Spielraum bekam, um Boeing „aktionärsfreundlicher“ zu machen. Ihre Lieblingskennzahl war die Rendite des Nettovermögens der Aktionäre. Ein Börsenmakler soll anlässlich ihrer Ernennung gescherzt haben, er sei gespannt, ob Erbsenzähler auch Flugzeuge bauen könnten.

5. Angst verbreiten

Angeblich wurde Stonecipher von einem HR-Manager einmal höflich darauf hingewiesen, dass es bei Boeing nicht üblich sei, die Teilnehmenden eines Meetings anzuschreien. Der Kritisierte soll geantwortet haben: „Wagen Sie es nicht, mich zurechtzuweisen. Ich arbeite auf einem Niveau, von dem Sie sich überhaupt nicht vorstellen können, das es existiert.“ Stonecipher wird als Mann geschildert, dem es eine Freude bereitet habe, Untergebene zu demütigen. Indem er andere übertrieben kritisierte, nahm er ihnen außerdem den Mut, sich zu wehren. Bei einer internen Managementtagung bat er zum Beispiel die Leiter von Montagehallen, in denen Verkehrsflugzeuge zusammengebaut wurden, aufzustehen und dann forderte er sie überraschend auf, sich bei den 200 Anwesenden dafür zu entschuldigen, dass sie mit den aktuellen Auslieferungen in Verzug geraten waren. Die einzige Bedrohung für Boeing komme von Schlafmützen aus dem Inneren des Unternehmens, soll er in den Saal gebrüllt haben.

6. Umerziehung

Boeing bekam ein neues Schulungszentrum für Führungskräfte mit 120 Wohnheimzimmern, einem Hörsaal (genannt „The

Cockpit“) und Tagungsräumen, in denen Führungskräfte während der Kurse, die bis zu zwei Wochen dauerten, Rollenspiele durchführten und Shareholder-Value-Fallstudien analysierten. Stonecipher hielt die Eröffnungsrede und forderte, dass Boeing ab sofort ein Team, aber keine Familie mehr zu sein habe. Er holte sich Phil Jackson, einen damals sehr erfolgreichen Basketballtrainer, als Motivationsredner ins Haus. Dessen Vorträge drehten sich um den Kampfgeist, den man als erfolgreicher Profi auf Knopfdruck bei sich abrufen können müsse.

7. Weniger Qualitätskontrollen

Um jene Boeing-Ingenieure auf Linie zu bringen, die immer noch nicht einsehen wollten, dass man es mit der kostspieligen Qualitätsorientierung nicht übertreiben darf, wurden die Inspektionsprotokolle geändert. Viele erfahrene Qualitätskontrollinspektoren wurden entlassen. Stattdessen wurden mehr Selbstinspektionen durch die Montagearbeiter angeordnet.

Was sagt die Organisationssoziologie?

Wenn man Prozessberater fragt, wie sie den Wandel einer Unternehmenskultur initiieren würden, dann würden wahrscheinlich Schlagworte fallen wie „neue Werte verkünden“, „Leitbilder entwickeln“ oder „Großgruppenveranstaltungen mit Mitarbeitenden und Führungskräften durchführen“. Bei Boeing wurde überraschenderweise durch einen einzigen Vorstandsbefehl die Änderung der Unternehmenskultur in Gang gesetzt.

Die Beobachtung, dass sich eine Unternehmenskultur sehr leicht durch eine formale Anordnung von oben verändern lässt, deckt sich mit der Analyse des Organisationssoziologen Stefan Kühl, die er in seinem Buch „Organisationskulturen beeinflussen“ (Springer VS, Wiesbaden 2018) veröffentlicht hat. Dort betont

Eine Unternehmenskultur verändert man durch gezielte Veränderungen der Formalstruktur des Unternehmens.

der Bielefelder Soziologieprofessor: „Es mag im ersten Moment paradox klingen, aber der einzige Hebel des Managements, die Organisationskultur zu verändern, sind Veränderungen der Formalstruktur.“ Von einer Veränderung der Formalstruktur sprechen Soziologen, wenn der Aufbau oder der Ablauf einer Organisation verändert wird – zum Beispiel, wenn Hierarchiestufen abgeschafft oder eingefügt werden, wenn die vorgeschriebenen Kommunikations- und Entscheidungswege neu definiert werden („Wer darf an welchem Meeting teilnehmen?“) oder wenn offiziell neue Zielvorgaben verkündet werden. Eine neue Kultur bildet sich laut Kühl als Reaktion auf die neuen formalen Verhältnisse heraus, denn wer neue Verhältnisse schafft, ermöglicht auch ein anderes Verhalten der Mitarbeitenden. Dieses lasse sich wie bei keiner OE-Intervention vorausberechnen, aber es lasse sich „vordenken“. Kühl verspricht: „Die Organisationsforschung hat gesicherte Erkenntnisse hervorgebracht, zu welchen Reaktionen es auf der informellen Ebene regelmäßig kommt, wenn die Formalstruktur geändert wird.“

Angesprochen auf das Beispiel Boeing erklärte Kühl: „Man zerstörte eine qualitätsgetriebene Unternehmenskultur dadurch, dass man mit der Gehaltsstruktur auf einen Konkurrenzkampf innerhalb der Belegschaft setzte. Wer im Sinne eines vorgegebenen Zwecks mehr aus sich und seinem Team herausholt, bekommt höhere Boni als andere.“ Das, was Ingenieure in ihrem Selbstverständnis auszeichnet, dass man miteinander eines der besten Flugzeuge der Welt bauen will, werde durch Konkurrenz auf der Ebene von Einzelpersonen praktisch zerstört.

Von Ende 2010 bis 2018 war die finanzielle Lage von Boeing durchaus gut. Im Zeitraum von acht Jahren stieg der Wert einer Boeing-Aktie von 70 auf 425 Dollar. Die Strategie, etablierte Flugzeugtypen immer billiger zu produzieren, ohne die bestehenden Preise zu verändern, war so lange erfolgreich, bis der europäische Konkurrent Airbus ein neues, treibstoffsparenderes und wartungsärmeres Mittelstreckenmodell namens „A 320 neo“ auf dem Markt brachte. Boeings wichtigste Stammkunden wollten zu Airbus abwandern. Der Boeing-Vorstand bat sie, noch etwas zu warten, weil man selbst gerade einen neuen Mittelstreckenjet namens 737 MAX plane. Doch um ein völlig neues Flugzeug zu konstruieren, fehlten die Zeit und die Rücklagen für Investitionen. Die „Lösung“ bestand darin, unter den Tragflächen der alten 737 lediglich sparsamere (aber größere) Triebwerke anzubringen. Sie ragten zu weit nach vorn und erschwerten den Piloten die Kontrolle über das Flugzeug. In aller Eile wurde eine zusätzliche Software und ein Sensor entwickelt, die das Flugzeug auf Kurs halten sollten. Für Boeing war die rechtzeitige Auslieferung ihrer „Neuheit“ so wichtig, dass Qualitätsnormen nach Berichten von Whistleblowern klengeredet und missachtet wurden. In der Realität half die zusätzliche Software leider nicht immer. Eine 737 MAX stürzte in Indonesien und eine weitere in Äthiopien ab. Innerhalb von fünf Monaten kamen 346 Menschen ums Leben. Buchautor Peter Robison berichtet entsetzt, dass Boeing-Mitarbeitende intern über „Flickschustereien“ bei der Entwicklung des Typs 737 MAX gelästert hätten, dass es aber keinem in den Sinn gekommen sei, „Nein, so geht es nicht“ zu sagen.



Zukunft Personal
Nord 2025

Zukunft Personal treibt Transfor- mation voran

Im Jubiläumsjahr setzt die Leitmesse für HR mit dem Motto »Time for New Beginnings« mehr denn je auf Innovationen und zukunftsweisende Impulse für die Arbeitswelt. Von Hamburg bis Köln erwartet HR-Profis 2025 ein vielfältiges Programm, das Menschen, Organisationen und Technologien neu definiert.

Ein Vierteljahrhundert im Wandel – ein Blick nach vorn

Den Auftakt des Jubiläumsjahres macht die Zukunft Personal Nord in Hamburg am 26. und 27. März, gefolgt von der Zukunft Personal Süd in Stuttgart am 6. und 7. Mai. Das Highlight des Jahres bildet die Zukunft Personal Europe vom 9. bis 11. September in Köln.

Plattform für People und Organisational Performance

In den vergangenen 25 Jahren hat sich die Zukunft Personal von einer klassischen Personalmesse zur umfassenden Plattform für alle Themen rund um People und Organisationen entwickelt. „Die Zukunft Personal neu zu definieren – als Plattform für People und Organisational Performance – ist ein starkes Signal für unseren Anspruch, Innovationen zu treiben“, erklärt Astrid Jaeger, Geschäftsführerin des Veranstalters CloserStill Media Germany.

Diese Entwicklung basiert auf einem stetigen Innovationsprozess. Mit einem vielfältigen Messeformat setzt die

Zukunft Personal Impulse, die den enormen Veränderungsprozessen in der Geschäftswelt Rechnung tragen. „Wir wollen HR nicht nur abbilden, sondern aktiv mitgestalten“ erklärt Sandra Reis, Event Director der Zukunft Personal.

Ein hochkarätiges und inspirierendes Programm für HR-Profis

Keynotes wie von Mona Ghazi, preisgekrönte Gründerin, zeigt, wie Neurowissenschaft zu Bestleistungen ohne Stress führt. Heike Riebe, Program Director der Zukunft Personal Events, fasst zusammen: „Unser Jubiläumsjahr bietet Antworten auf die drängendsten Fragen im HR-Bereich. Ob KI, Wirtschaftskrisen oder die Transformation von Organisationen – unsere Plattform bringt Visionen, Best Practices und konkrete Handlungsempfehlungen zusammen.“

Mit einer einzigartigen Kombination aus Keynotes, Interaktionsformaten und Networking-Möglichkeiten bieten alle Zukunft Personal Messen die ideale Plattform für HR-Schaffende und Bildungsexpert:innen. Für Neues Lernen Leser:innen stellt der Veranstalter ein kostenfreies Ticketkontingent für die Zukunft Personal Nord zur Verfügung. Einfach QR-Code scannen, weitere Informationen abrufen und Ticket einlösen.



Serie: Lerntransfer-Tools

Transfer-News als Booster

Kleine Nachrichten, große Wirkung: Transfer-News bilden ein einfach anzuwendendes, ressourcensparendes Tool, das auch transferpassive Lernende gruppenspezifisch mitzieht. Damit kommt Umsetzungsfreude ganz automatisch auf.

Wir Menschen sind zutiefst soziale Wesen. Was unsere Peers denken, tun und unterstützen, beeinflusst uns enorm. Das gilt auch für die Umsetzung von Trainingsinhalten. Stell dir vor, du kehrst voller Tatendrang vom Training zurück und schlägst in deinem Team vor, Dinge anders anzugehen. Treffen deine Ideen auf skeptische Blicke und Kommentare wie „Das klappt bei uns bestimmt nicht“, wird es schwer, dem sozialen Druck zu trotzen und tatsächlich dranzubleiben. Ganz anders, wenn Kollegen und Kolleginnen mit Interesse reagieren und sagen: „Klingt spannend, lass uns das ausprobieren!“ Solche Reaktionen fördern den Transfer nicht nur – sie machen ihn laut Transferforschung oft erst möglich. Entscheidend ist, dass das Gelernte in der sozialen Gruppe auf Interesse und Anerkennung trifft, um langfristig im Arbeitsalltag verankert zu werden.

Eines unserer Lieblingstools zur Förderung der Unterstützung durch Peers sind die „Transfer-News“. Nach dem Training erhalten die Teilnehmenden über zehn bis zwölf Wochen je eine kurze E-Mail von einem anderen Mitglied der Trainingsgruppe. Jede Woche berichtet reihum jemand Anderes, was er oder sie erfolgreich umgesetzt hat und welche positiven Erfahrungen dabei gemacht wurden. Das Schreiben der E-Mail dauert im Schnitt nur fünf Minuten – die Wirkung hingegen ist enorm: authentische, kontinuierliche Motivation. Die Teilnehmenden sehen, dass die Inhalte im Arbeitsalltag tatsächlich funktionieren, und profitieren von den Learnings der anderen.

Warum wirkt dieses Tool transferfördernd?

Die Transfer-News greifen gezielt drei der zwölf Stellhebel der Transferwirksamkeit auf, die den Transfererfolg maßgeblich beeinflussen. Im Fokus steht der Stellhebel „Unterstützung durch Peers“: Die regelmäßigen Erfolgsmeldungen der Kollegen und Kolleginnen erzeugen einen positiven sozialen Druck. Wenn ich

sehe, dass andere Erfolge erzielen, denke ich: „Bei den anderen klappt das wirklich – ich will das auch schaffen!“. Darüber hinaus fördern die Transfer-News die Selbstwirksamkeit und die Transferrevolution – also den Willen, am Ball zu bleiben. Wenn meine Woche für die Transfer-News ansteht, möchte ich ebenfalls etwas vorweisen können. Das hilft den Teilnehmenden an ihren Umsetzungsvorhaben festzuhalten und nicht so schnell aufzugeben. Ohne eine solche Struktur lässt man das Gelernte im Alltag viel leichtfertiger unter den Tisch fallen. Aber mit der „Deadline“ der Transfer-News und dem Wissen, dass die anderen auf den Beitrag warten, geben viele noch einmal richtig Gas. Über mehrere Wochen hinweg entstehen so motivierende Erfolgsgeschichten, die die soziale Akzeptanz des Gelernten demonstrieren, das Dranbleiben fördern und so den Transfer nachhaltig unterstützen. Das Beste daran: Transfer-News sind einfach, kostengünstig und ressourcenschonend – bei großer Wirkung.

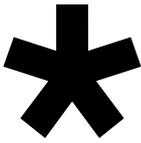
MELANIE MARTINELLI ist CEO beim Institut für Transferwirksamkeit. Sie hilft Kunden, die Wirksamkeit von Trainings messbar zu maximieren.

DR. INA WEINBAUER-HEIDEL ist Gründerin des Instituts für Transferwirksamkeit, mit dem sie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis trägt.

PROF. DR. AXEL KOCH lehrt Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management. Er hat die »Transferstärke-Methode« entwickelt.

Kritisch nachgefragt

Nicht jede Methode, die sich theoretisch gut anhört, funktioniert auch in der Praxis gut. Axel Koch richtet den Blick auf mögliche neuralgische Punkte bei der Anwendung der Transfer-News.



Axel: Ich finde die Idee der Transfer-News klasse. Doch machen die Teilnehmenden überhaupt alle mit, oder kommt nicht das typische Argument »Keine Zeit im vollen Arbeitsalltag«?

Melanie: Das ist überraschend unkompliziert. Bereits im Training teile ich eine feste Liste aus, in der die Teilnehmenden einer bestimmten Kalenderwoche zugewiesen sind. Ich selbst starte mit einer E-Mail. Zusätzlich teile ich die vier Regeln der Transfer-News aus:

1. Die Transfer-News kommen pünktlich - die anderen zählen auf dich!
2. Die Inhalte sollen motivierend und praxisnah sein. Es reicht, eine oder mehrere der folgenden Fragen zu beantworten: Was habe ich ausprobiert? Welche wertvolle Erfahrung habe ich gemacht? Welchen Tipp kann ich weitergeben?
3. Länge ist nicht entscheidend - oft genügt ein Dreizeiler.
4. Jede Nachricht endet mit „PS: Ich freue mich auf die Transfer-News nächste Woche von ... (Name).“

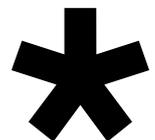
Dieser kleine Zusatzsatz am Ende jeder Nachricht löst den „Spotlight-Effekt“ aus: Jeder hat das Gefühl, dass die anderen gespannt auf den nächsten Bericht warten. Niemand möchte diesen Moment der Sichtbarkeit verpassen. Das motiviert, das Gelernte auch wirklich umzusetzen.

Axel: Fördern die Transfer-News nicht nur Gruppendruck, ohne echte Umsetzung zu sichern? Man kann ja etwas hinschreiben - prüfen tut das keiner?

Ina: Genau, aber Kontrolle ist auch nicht unser Ziel. Es geht nicht um Zwang, sondern um „Nudging“ - sanfte Anstupsler, die den Transfer erleichtern, motivieren und den Fokus auf die positiven Effekte der Umsetzung lenken.

Natürlich gibt es immer Teilnehmende, die wenig oder gar nichts umsetzen. Entscheidend ist, wie hoch dieser Anteil ist. Studien zeigen, dass ohne transferfördernde Maßnahmen bis zu 85 Prozent der Teilnehmenden keine nachhaltigen Veränderungen im Arbeitsalltag haben. Mit Tools wie den Transfer-News können wir das deutlich verbessern.

Das Beste daran: Selbst diejenigen, die nur wenig oder halbherzig umsetzen, tragen indirekt zum Erfolg der Gruppe bei. Ihre Beiträge - auch wenn sie klein sind - können andere inspirieren, motivieren oder zumindest die Überzeugung stärken, dass Transfer möglich ist.





An Fehlern wachsen

Ups, da ist es passiert, Ein Fehler den viele am liebsten unter den Teppich kehren wollen. Dabei übergehen sie den positiven Effekt von Fehlern für Innovationen. Mit welchen Interventionen sich diese Grundhaltung kulturell verankern lässt, zeigt das Beispiel von Orderbird.

In der modernen Arbeitswelt bedeutet Stillstand oft Rückschritt – vielmehr sind es Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft, die über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Dabei liegen Unsicherheiten und Risiken in der Natur dieser Innovationen, und auch Fehler sind kaum vermeidbar. Genau hier liegt die Herausforderung: Denn entgegen der weitverbreiteten Annahme, Fehler als Scheitern zu betrachten, sollten sie als Chance für Weiterentwicklung angesehen werden. Dabei entscheidend ist, wie Unternehmen und Führungskräfte mit derartigen Rückschlägen umgehen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, Fehler um jeden Preis zu vermeiden, sondern eine positive Fehlerkultur zu etablieren. Dies erfordert einen tiefgreifenden kulturellen Wandel hin zu mehr Offenheit und Mut.

Vom Angstfaktor zum Innovationsmotor

Während eine offene Fehlerkultur durch Transparenz, Vertrauen und das Bestreben geprägt ist, aus Rückschlägen zu lernen, dominiert in einer negativen Fehlerkultur häufig ein Klima der

Angst und des Misstrauens. In Unternehmen mit einer negativen Fehlerkultur werden Fehler nicht als Teil des Lernprozesses betrachtet, sondern als Zeichen von Unfähigkeit oder Inkompetenz interpretiert. Dies führt oft dazu, dass Mitarbeitende sich gezwungen fühlen, Fehler zu vertuschen oder Verantwortung von sich zu weisen – ein Verhalten, das nicht nur die Zusammenarbeit erschwert, sondern auch wertvolle Lernchancen verhindert. Im Gegensatz dazu zeichnet sich eine positive Fehlerkultur dadurch aus, dass Rückschläge offen angesprochen und als Grundlage für Verbesserungen genutzt werden. Fehler werden nicht verheimlicht und als persönliches Versagen angesehen, sondern als notwendige Etappen auf dem Weg zu neuen Lösungen und Innovationen. Dadurch entsteht ein Umfeld, das von Vertrauen und kontinuierlichem Lernen und Innovationsbereitschaft geprägt ist – ein Ansatz, der den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich fördern kann. So zeigt der EY Fehlerkultur Report, dass 50 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt sind, dass das Fehlen einer solchen Kultur die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit erheblich gefährdet. Doch wird diese Erkenntnis selten in die Tat umgesetzt: Vielmehr werden Fehler

aus Angst vor negativen Konsequenzen, Schuldzuweisungen und Bestrafung unter den Teppich gekehrt. Das Problem dabei ist nicht, dass die Mitarbeitenden zu wenig wissen und deshalb Fehler machen, sondern dass es nicht gelingt, altbewährte Verhaltensweisen aufzubrechen. Die größten Hindernisse sehen Führungskräfte in eingefahrenen Gewohnheiten (50 Prozent) und der Angst, das Gesicht zu verlieren (48 Prozent). Auch Mitarbeitende teilen diese Einschätzung, betonen jedoch zusätzlich, dass auch Führungskräfte häufig kein vorbildliches Verhalten zeigen (38 Prozent). Genau hier müssen Unternehmen ansetzen und ein Umfeld schaffen, in dem Fehler nicht als Schwäche, sondern als Chance zur Weiterentwicklung verstanden werden.

Transparenz und Sicherheit als Schlüssel zur positiven Fehlerkultur

In einer gesunden Fehlerkultur ist es wichtig, Verantwortung und Schuldzuweisung klar voneinander zu trennen. Während es essenziell ist, dass Mitarbeitende Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen, darf dies nicht mit der Suche nach Schuldigen gleichgesetzt werden. Denn oft führt eine übermäßige Fokussierung auf Schuldzuweisungen dazu, dass Fehler vertuscht werden. Erst, wenn den Mitarbeitenden die Sicherheit gegeben wird, dass sie für Fehler nicht bestraft, sondern bei deren Aufarbeitung unterstützt werden, entsteht ein Umfeld, in dem kreative und neuartige Ideen entstehen können. Grundlegend dafür ist ein Gefühl der psychologischen Sicherheit, das es Mitarbeitenden ermöglicht, Fragen zu stellen, neue Ideen zu äußern und auch

Fehler zuzugeben. Sie müssen darauf vertrauen können, dass ihre Beiträge respektiert und wertgeschätzt werden, ohne berufliche Nachteile befürchten zu müssen. Führungskräfte spielen hier eine entscheidende Rolle: Sie sollten mit gutem Beispiel vorangehen und den Mut haben, eigene Fehler offen einzugestehen.

Fehler als Nährboden für Innovationen

Damit der offene Umgang mit Fehlern zum zentralen Treiber für neue Ideen und kreative Ansätze wird, ist es wichtig, diesen Ansatz auf allen Unternehmensebenen zu verankern. Nur wenn die gesunde Fehlerkultur von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen gelebt wird, können interne Prozesse kontinuierlich verbessert werden. Dafür ist eine transparente Kommunikation entscheidend, die es Teams ermöglicht, gemeinsam aus Fehlern zu lernen und zukünftige Risiken zu minimieren. Grundlegend dafür ist es, zunächst potenzielle Schwachstellen aufzudecken. Umfragen unter den Mitarbeitenden sind dabei eine wertvolle Methode, um die verschiedenen Perspektiven einzubeziehen und ein klares Bild über interne Herausforderungen zu erlangen.

So hat unsere Mitarbeitendenumfrage „Ordermood“ etwa Bedenken hinsichtlich der internen Kommunikation im Team offenbart. Statt dieses Feedback abzutun, haben wir die Kritik angenommen und basierend darauf gezielte Maßnahmen entwickelt, um die Kommunikation zu verbessern und das Vertrauen zu stärken. Beispielsweise wurden regelmäßige Updates vom C-Level eingeführt, begleitet von nachgelagerten Mails, die die wichtigsten Informationen übersichtlich zusammenfassen, damit alle über anstehende Veränderungen und Updates informiert sind. Darüber hinaus haben wir basierend auf dem Feedback der Umfrage ein mehrteiliges People-Manager-Training konzipiert und durchgeführt. Ziel dabei war es, Führungskräften Tools an die Hand zu geben, in Entwicklungsgesprächen gezielt agieren zu können sowie diese bei der Anleitung hybrider Teams zu unterstützen. Dies verdeutlicht, dass der Umgang mit Kritik entscheidend ist, um diese nicht als Bedrohung anzusehen, sondern als Möglichkeit, die Zusammenarbeit zu verbessern.

Eine weitere Möglichkeit, den offenen Umgang mit Fehlern zu fördern, ist es, gezielt kommunikative Räume für den Austausch zu schaffen. Gerade bei Projekten, die mehrere Abteilungen betreffen, ist eine enge Zusammenarbeit der Schlüssel, um Verzögerungen im Arbeitsprozess zu verhindern. Bei Orderbird haben wir aus genau solchen Herausforderungen gelernt: In der Vergangenheit führten unzureichende Abstimmungen zwischen Teams zu Verzögerungen bei der Einführung neuer Produkte und Features. Doch anstatt nach Schuldigen in einzelnen Abteilungen zu suchen, haben wir uns entschieden, das Problem gemeinsam zu lösen. Je nach Bedarf haben wir mit allen relevanten Abteilungen regelmäßige Austauschmöglichkeiten in Form von Product Updates, Demos, vierteljährlichen Roadmap-Updates und monatlichen Business Reviews geschaffen. So können wir Wissenssilos abbauen und sicherstellen, dass von Anfang an alle Perspektiven in die Planung einbezogen werden. Dies verbessert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern macht auch Fehler sichtbar, aus denen sich das gesamte Team weiterentwickeln kann.

Grundlegend ist ein Gefühl der psychologischen Sicherheit, um Fehler zuzugeben

Für die Einführung ganz neuer Produkte oder Features sind wir noch einen Schritt weitergegangen und haben spezielle bereichsübergreifende Teams, sogenannte „Core Teams“, geschaffen, die unabhängig und flexibel agieren – wie ein kleines Unternehmen innerhalb der Firma. Das erhöht die Innovationskraft und -geschwindigkeit, während die Aufrechterhaltung des laufenden Tagesgeschäfts weiterhin in den Abteilungen gewährleistet bleibt.

In der Geschäftswelt, insbesondere in der Startup-Szene, existiert oft die Mentalität „Schneller, besser, weiter“ – doch diese Dynamik birgt auch Risiken, sodass eine offene Fehlerkultur entscheidend ist. Ein möglicher Ansatz hierbei ist die Einführung eines Kontrollgremiums. Anders als der Name vermuten lässt, geht es hier nicht darum, Schuldige zu finden oder Fehler anzukreiden, sondern Transparenz zu schaffen und Fehler gemeinsam zu analysieren, um daraus zu lernen. Bei Orderbird haben wir zum Beispiel das „Release Council“ ins Leben gerufen, um die Zufriedenheit unserer Kunden und Kundinnen vor jedem neuen Release sicherzustellen, indem Funktionsumfang und Testergebnisse genau geprüft werden. Wird ein Release nicht freigegeben, bedeutet das keineswegs ein Versagen, sondern eine Chance, aus den Herausforderungen zu lernen und das Produkt weiter zu verbessern. So schaffen wir einen Raum, in dem alle Beteiligten aus Fehlern lernen und gemeinsam Verbesserungen erarbeiten – ein zentrales Element einer gesunden Fehlerkultur.

Die Rolle von People & Culture in der Förderung einer positiven Fehlerkultur

Die People & Culture-Abteilung spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, eine positive Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren und zu fördern. Bei Orderbird haben wir uns bewusst gegen den Begriff „HR-Abteilung“ und für „People & Culture Management“ entschieden. Denn während HR oft den Fokus auf die bloße Verwaltung von Ressourcen legt, bezieht People & Culture den Beitrag jedes Einzelnen mit ein und spiegelt damit auch das Verständnis einer offenen Fehlerkultur wider, die darauf abzielt, aktiv zum gemeinsamen Wachstum beitragen zu können. Damit das gelingt, ist mitunter die Organisation von Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen eine wirkungsvolle Strategie, um die Vorteile einer offenen Fehlerkultur zu vermitteln und darin zu schulen, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Ergänzend dazu sind mentale Gesundheits- und Resilienzprogramme ein wichtiger Baustein, um Mitarbeitenden geeignete Strategien und Tools an die Hand zu geben, ihre emotionale Stärke zu fördern und mit Rückschlägen besser umzugehen.

Zudem können Mitarbeitende aus dem Bereich People & Culture Impulse für den Aufbau eines wachstumsorientierten Performance-Managements liefern, das den Fokus auf kontinuierliche Verbesserung statt auf Perfektion legt und so zu einer gesunden Fehlerkultur beiträgt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, interne Anerkennungssysteme zu entwickeln, bei denen nicht nur Erfolge, sondern auch das Lernen aus Fehlern öffentlich wertgeschätzt wird. Mit diesen



KATRIN SEELEMEYER fördert als Head of People & Culture bei Orderbird seit 2019 die Unternehmenskultur. Mit über zehn Jahren HR-Erfahrung setzt sie auf Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit.

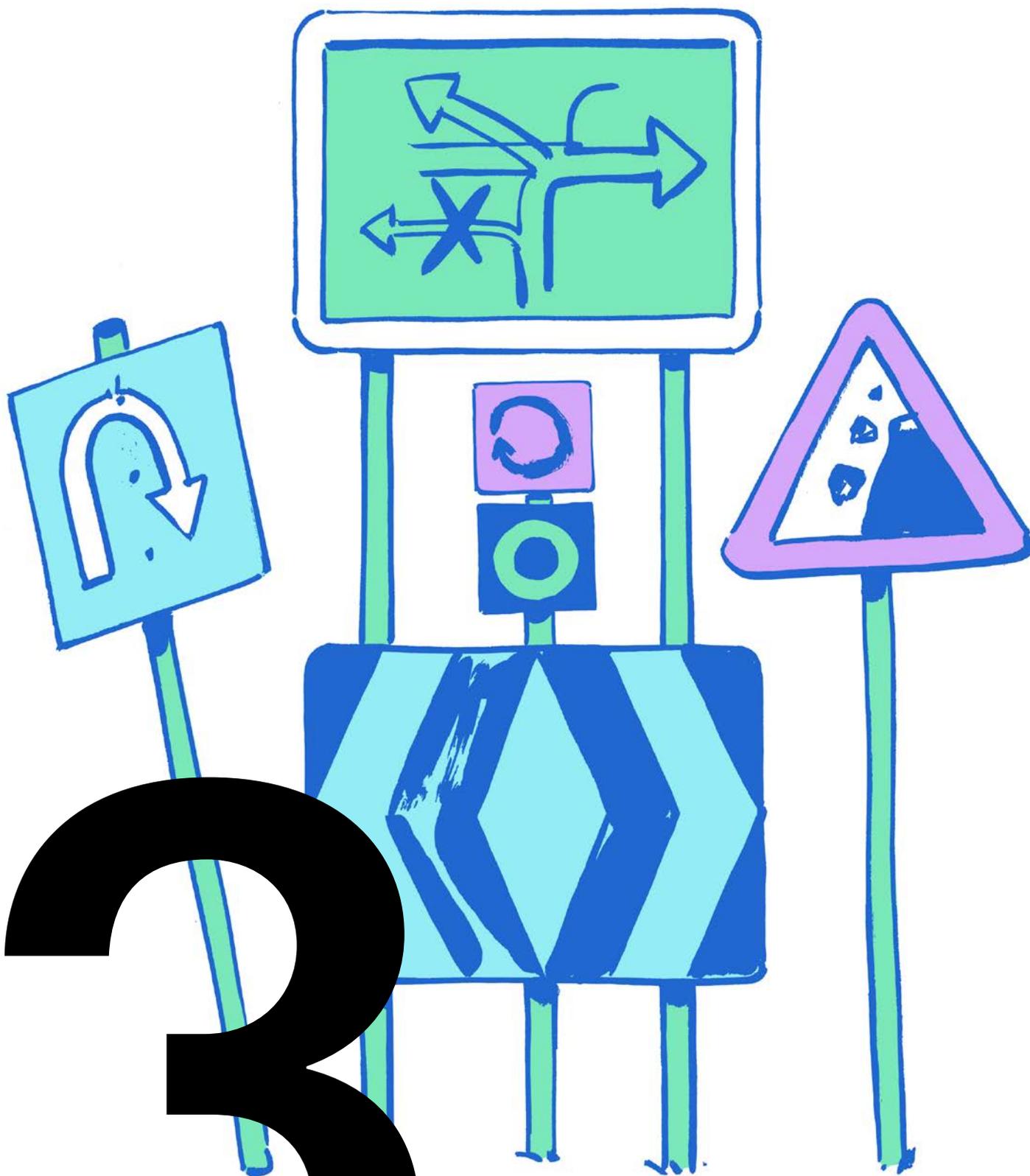
Maßnahmen kann die People & Culture-Abteilung gezielt dazu beitragen, Fehler als Station auf dem Weg zur Innovation anzuerkennen.

Die Vorteile einer positiven Fehlerkultur

Unternehmen, die eine offene Fehlerkultur pflegen, profitieren in vielerlei Hinsicht. Zum einen schafft es ein Arbeitsumfeld, das psychologische Sicherheit gewährleistet und in dem sich Mitarbeitende wohl und respektiert fühlen – ein wichtiger Faktor für langfristige Mitarbeiterbindung und -engagement. Zum anderen fördert eine solche Kultur die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, was sich positiv auf ihre Kreativität und Innovationskraft auswirkt. Besonders für junge Talente ist es entscheidend, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem sie aus Fehlern lernen können und nicht durch Angst vor Konsequenzen eingeschränkt werden. Dass sich das lohnt, zeigen einige Innovationen, wie die Erfindung von Penicillin durch den Bakteriologen Alexander Fleming im Jahr 1928. Denn als er bei einer Bakterienkultur einen Schimmelbefall feststellte, tat Fleming diesen Vorfall nicht als Rückschlag ab, sondern erkannte, dass der Schimmelpilz das Wachstum der Bakterien hemmte. Diese auf einem vermeintlichen Fehler basierende Erkenntnis führte dann zur Entwicklung des ersten Antibiotikums.

Zudem wirkt sich eine solche Kultur positiv auf das Markenimage aus: Unternehmen, die Fehler als Teil ihres Entwicklungsprozesses transparent kommunizieren, werden als authentisch und lernfähig wahrgenommen – Eigenschaften, die in einer zunehmend agilen Geschäftswelt an Bedeutung gewinnen. Schließlich trägt eine offene Fehlerkultur dazu bei, dass Unternehmen schneller auf Veränderungen im Markt reagieren und nachhaltige Lösungen entwickeln können. Das stärkt nicht nur die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens, sondern verschafft auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Letztlich ist es an den Unternehmen, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeitende nicht nur Risiken eingehen, sondern auch aus Rückschlägen gestärkt hervorgehen. Dies ist die Grundlage für Innovationen – und für eine Arbeitskultur, in der Fehler nicht gefürchtet, sondern als Wegweiser zum Erfolg verstanden werden.



3

Führung



Die neue Chefin

**Brauchen wir noch Führungs-
kräfte oder kann das nicht die
künstliche Intelligenz erledigen?
Was viele brüskiert ablehnen, ist
gar nicht mehr so unwahrschein-
lich, wie einige Beispiele zeigen.**

Führungspositionen haben sowohl eine administrative als auch eine menschliche Komponente. Die neue KI-Chefin kann in beiden Bereichen unterstützen – und ist in manchen Fällen vielleicht sogar die bessere Führungskraft.

Die Journalistin Sara Weber kommt in ihrem Buch „Das kann doch jemand anderes machen! Wie KI uns alle sinnvoller arbeiten lässt“ zu einer überraschenden Erkenntnis: Vor allem die Arbeit von Führungskräften lässt sich zu einem beachtlichen Anteil automatisieren. Beim polnischen Rumhersteller Dictador ist bereits eine humanoide, KI-gesteuerte Roboterfrau zur CEO erklärt worden, was aber bisher eher ein Marketinggag ist; wichtige Personalentscheidungen übernimmt immer noch das menschliche Führungsteam. Die Frage ist, wie lange noch – denn das Führungspotenzial von KI ist enorm.

Automatisiertes Management

Einige Unternehmen setzen bereits künstliche Intelligenz ein, um Führungskräften Routineaufgaben wie die Personaleinsatzplanung und die Überwachung von Arbeitsfortschritten abzunehmen. Die DHL berichtete bereits 2020 von dem KI-basierten Analysetool „Idea“, das dabei hilft, die Prozesse im Lager zu optimieren. Es erfasst die Auslastung und die Bestellung mitsamt ihrer Priorität und verteilt dementsprechend die Aufgaben an die Mitarbeitenden.

Auch Amazon verwendet KI-gestützte Technologien in der Logistik. So nutzt das Tool „Amazon Monitron“ Datenanalyse und maschinelles Lernen, um Geräteausfälle vorherzusagen und reduziert dadurch die Ausfallzeiten, wie der Konzern erklärt. Es soll zudem die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden verbessern, denn das Technikpersonal erfährt nun über ein Dashboard, welche Geräte gewartet werden müssen. Das erspart lange Fußwege, die zuvor für die Überwachung der Maschinen notwendig waren. Damit wird das Tool gewissermaßen zur Führungskraft, die den Überblick über aktuell fällige Aufgaben hat und sie entsprechend zuweist.

Das Softwareunternehmen Salesforce entwickelt KI-Agenten, die vor allem Beschäftigte im Kundenservice entlasten sollen. Doch auch Führungsaufgaben lassen sich dadurch in vielen Bereichen deutlich vereinfachen, erklärt Iris Salomon, Area Vice President bei Salesforce und Verantwortliche für das Mittelstandsgeschäft in Deutschland und Österreich: „Die



Foto: businessfoto.wien / Tommas

»Wir lagern Vorbereitungsarbeiten in den Bot aus. Dann haben wir bei physischen Treffen mehr Zeit, über Details zu diskutieren.«

Martin Giesswein, Fakultätsmitglied der WU Executive Academy

KI-Agenten übernehmen vor allem monotone und sich wiederholende Aufgaben – Tätigkeiten, die derzeit etwa 41 Prozent des Arbeitsalltags ausmachen. Dadurch gewinnen Führungskräfte Zeit und Freiraum, sich auf strategische Themen oder individuelle Herausforderungen zu konzentrieren.“ In der Personalplanung kann KI beispielsweise Personalprofile erstellen, Stellenausschreibungen formulieren und Bewerbungen vorsortieren oder auch Urlaube verwalten sowie Krankmeldungen und Arbeitszeiten abwickeln. Sie analysiert Daten zu den Leistungen der Mitarbeitenden und erstellt automatisierte Feedbacks oder objektive Bewertungen. Ersetzen sollen diese KI-Anwendungen die menschlichen Führungskräfte keineswegs. „Gerade beim Mitarbeiter-Feedback ist der menschliche Faktor unverzichtbar: Es ist einfach wertschätzender, wenn das ein Mensch übernimmt“, findet Salomon. Autonome Agenten sollten vielmehr unterstützend eingesetzt werden, damit Führungskräfte den Fokus auf die Entwicklung und Motivation ihrer Mitarbeitenden legen können. „Insbesondere in Krisensituationen oder bei Konflikten sind emotionale Intelligenz und situatives Urteilsvermögen gefragt. Das sind Fähigkeiten, die KI wohl auch langfristig nicht vollständig ersetzen werden wird.“

Iris Salomon sieht durch die rasante Entwicklung der KI-Technologien neue Anforderungen an Führungskräfte und damit auch potenziell neue Führungsrollen entstehen. Denkbar seien etwa spezialisierte Positionen wie eine KI-Managerin, die für Implementierung, Überwachung und Weiterentwicklung von KI-Systemen verantwortlich ist, oder ein KI-Ethik-Beauftragter, der den ethischen Einsatz von KI sicherstellt. Auch für die Koordination der Schulungen von Mitarbeitenden im Umgang mit KI entstehen neue Stellen. „Wo die Reise hingehet, lässt sich derzeit noch nicht vollständig abschätzen – sicher ist jedoch, dass der Mensch weiterhin im Mittelpunkt von Führung und Innovation bleibt.“

Auch Marc Wagner, Senior Vice President People & Organization bei Atruvia, glaubt an den immensen Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Arbeit von Führungskräften: „Ich denke, dass viele Paradigmen, die wir gelernt haben aus dem klassischen Management – ich muss viel strukturieren, viele Assets anhäufen und dann skalieren – massiv in den Hintergrund treten werden. Weil gerade die Themen Strukturieren, Aufbereiten, Koordinieren künftig sehr stark durch KI übernommen werden“, sagt er in einem Gespräch über die Zukunft des Lernens und Arbeitens mit KI im Podcast „neues lernen“. Wagner ist überzeugt: „Dadurch wird die alte Diskussion um Management versus Leadership beendet. Es wird nur noch Raum für Leadership geben – den Rest macht die KI.“

Der KI-Klon

Dass künstliche Intelligenz administrative Führungsaufgaben übernimmt, ist naheliegend. Aber damit ist bei Weitem noch nicht ihr ganzes Potenzial ausgeschöpft. Martin Giesswein, Fakultätsmitglied der WU Executive Academy, wollte es genau wissen: Er startete einen Selbstversuch, um herauszufinden, ob er sich durch künstliche Intelligenz überflüssig machen kann.

»Die KI-Agenten übernehmen vor allem monotone, sich wiederholende Tätigkeiten. Dadurch gewinnen Führungskräfte Zeit und Freiraum.«

Iris Salomon, Area Vice President beim Softwareunternehmen Salesforce



Foto: Fabian Vogl

Dabei begann er mit den besonders zeitfressenden Tätigkeiten. „Es gibt Videocalls, in denen ich eigentlich nur fünf Minuten für fachlichen Input gebraucht werde und trotzdem nehmen die mir zwei, drei Stunden am Tag weg. In diese Meetings schicke ich jetzt immer einen Klon von mir.“ Der Klon ist eigentlich ein KI-Bot, den Giesswein mit Hilfe von Fireflies und Microsoft Teams erstellt hat. Er wählt sich in jede Besprechung aus dem Kalender automatisch ein, schreibt Protokoll und liefert am Ende eine Zusammenfassung inklusive der To-dos, die sich im Meeting ergeben haben. Das lief gut, bis Giesswein vergessen hatte, sich in ein Meeting persönlich einzuwählen, obwohl zwei neue Kollegen im Call waren, die ihn noch nicht kannten. „Die waren von dem Bot maximal verstört“, erzählt er. Sie waren sich nicht sicher, ob sie den Teilnehmer mit der Bezeichnung „KI-Bot von Martin Giesswein“ ansprechen und mit ihm sensible Informationen teilen können. Giesswein weiß jetzt, dass er diesen Bot zumindest hätte ankündigen sollen; dann könnten die Teilnehmenden schon mal mit dem Klon chatten, wenn er selbst sich verspätet. Die Situation habe ihm gezeigt, dass es bei KI nicht nur um die technische Nutzung geht, sondern auch um den ethisch korrekten Einsatz. Es sei vor allem wichtig, den Einsatz von künstlicher Intelligenz transparent zu machen, wie es auch im EU AI Act, dem weltweit ersten umfassenden Regelwerk zur Regulierung von KI-Systemen, festgehalten ist.

Im Moment kann der KI-Bot nur chatten, Giesswein arbeitet aber bereits an einem Videoklon, der sein Aussehen und seine Stimme imitiert. Doch woher sollen die Meeting-Teilnehmenden dann wissen, ob sie mit Giesswein selbst, seinem KI-Klon oder vielleicht sogar einem Betrüger sprechen? Giesswein ist sich bewusst: Das Risiko für Betrugsfälle wie CEO Fraud steigt, je besser die KI-Technologie wird. Er hat deshalb mit Personen aus seinem beruflichen und privaten Umfeld Codewörter ausgemacht, um sich bei sensiblen Themen abzusichern. Zudem geht er davon aus, dass sich die Teilnehmenden von Videocalls künftig mit biometrischen Daten wie Finger- oder Irisabdruck verifizieren werden.

Insgesamt wird der KI-Bot von Giessweins Studierenden und Mitarbeitenden positiv aufgenommen. Sie können durch den Klon jederzeit auf sein Wissen zugreifen und müssen nicht darauf warten, bis er für sie Zeit hat; Giesswein hat seine Bücher und Skripte allesamt in den Bot geladen. „Wir lagern so die Theorievermittlung oder Vorbereitungsarbeiten ins Asynchrone aus. Dann haben wir bei den physischen Treffen mehr Zeit, über Details zu diskutieren.“ Diese Treffen seien nach wie vor essenziell.

Auch Jahres- oder Quartalsgespräche mit Mitarbeitenden führt Martin Giesswein lieber persönlich. Hier bereitet er sich mit der Unterstützung von KI vor, indem er den Tätigkeitsbereich und das ungefähre Psychogramm der Teammitglieder eingibt und testet, wie das Gespräch laufen könnte. „Da hat mir die KI wirklich geholfen, aus meinem Tunnelblick rauszukommen“, berichtet er, „nach vielen Jahren als Führungskraft habe ich manchmal dieses Gefühl, dass ich schon weiß, wie das Gespräch laufen wird. Die KI hat mich aber darauf gebracht, Fragen zu stellen, auf die ich gar nicht gekommen wäre.“ So habe er beispielsweise den wahren Grund für die Performance-Schwankungen einer Kollegin herausgefunden und eine faire Lösung erarbeitet. „Da hat die KI auch meine menschliche Seite ein bisschen angespornt und inspiriert.“ Dass Führungsrollen durch künstliche Intelligenz abgeschafft werden, sieht er nicht. Aber sein Selbstversuch hat ihm bestätigt: „Einzelne Aufgaben



Foto: Beran Oezler

»Die alte Diskussion um Management versus Leadership wird beendet. Es wird nur noch Raum für Leadership geben – den Rest macht die künstliche Intelligenz.«

Marc Wagner, Senior Vice President People & Organization beim IT-Dienstleister Atruvia

können wir an eine KI delegieren, solange wir dafür sorgen, dass alle darüber Bescheid wissen. Und dann tun wir uns in dem Alltagsdruck auch ein bisschen leichter.“

Das menschliche Potenzial von KI

Doch künstliche Intelligenz kann nicht nur eine Führungskraft zu einem besseren Menschen machen – sie hat auch das Potenzial, selbst der empathischere und aufmerksamere Mensch zu sein. So behaupten es zumindest Fabiola Gerpott und Niels Van Quaquebeke in dem Artikel „The Now, New, and Next of Digital Leadership“, der 2023 im *Journal of Leadership & Organizational Studies* erschienen ist. Die Forschung romantisiert laut Gerpott und Van Quaquebeke häufig die Vorstellung, dass nur menschliche Führungskräfte Mitarbeitende motivieren und für ein gutes Teamklima sorgen können. Doch KIs erkennen die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Teammitglieder oft noch besser und sind noch dazu rund um die Uhr erreichbar. So wird vielleicht doch irgendwann der Tag kommen, an dem Beschäftigte ihre Feedback- und Entwicklungsgespräche mit einer KI führen – und sich dadurch sogar besser gesehen und betreut fühlen. Menschliche Führungskräfte würden dann lediglich die KI-Leaders überwachen, während diese sich um die Mitarbeitenden kümmern. Führungspositionen für Menschen wird es also in jedem dieser Zukunftsszenarien weiterhin geben – doch wie genau sich die Führungsarbeit ändert, wird sich noch zeigen.



Foto: Sebastian Hahn

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin. In der Recherche für diesen Artikel hat sie überrascht, wie viele Führungsaufgaben künstliche Intelligenz schon übernehmen kann.

Überleben im dysfunktionalen Umfeld

Love it, change it or leave it“, lautet ein häufiger Karriereratschlag. Doch was tun, wenn man das Unternehmen, in dem man arbeitet, nicht ändern kann, es aber auch nicht verlassen will, weil man es liebt? Einer meiner Coachees steckt in genau diesem Dilemma. Als einer der Geschäftsführer eines großen mittelständischen Unternehmens muss er sich mit den Launen des Gründers auseinandersetzen. Da das Geschäft seit zwei Jahren kriselt, hat er Investoren mit an Bord geholt, die Druck machen. Diesen gibt der Gründer an die Geschäftsführer und Führungskräfte weiter. Er vergreift sich im Ton („Entlasst diese Deppen!“), läuft regelrecht Amok, wenn etwas nicht so klappt, wie er es sich vorstellt. Er agiert nach dem Prinzip Zuckerbrot und Peitsche, arbeitet mit Angst und Belohnung.

Der Gründer ist sich seiner cholерischen Art durchaus bewusst. Es gelingt ihm jedoch nicht, sich aus seinen Mechanismen herauszuarbeiten. Er kann einfach nicht aus seiner Haut. Dennoch kommt mein Coachee privat gut mit ihm zurecht – die beiden treffen sich auch jenseits der Arbeit. Die Beziehungsebene stimmt. Und auch die Motivation meines Coachees passt. Die Firma liegt ihm sehr am Herzen, und er möchte die wirtschaftliche Situation zum Guten wenden. Doch wie bleibt er in diesem täglichen Wahnsinn körperlich und emotional gesund? Wie schafft er es, nicht selbst diese Art der Führung zu adaptieren und den eigenen Überzeugungen treu zu bleiben?

Dysfunktionale Organisationen sind ein großes Thema für viele Beschäftigte und auch für Top-Führungskräfte. Manchmal ist der Schmerz so groß, dass man sich trotz hoher Identifikation umschaute, ob woanders das Gras vielleicht doch etwas grüner ist. Die Option „Change it“ fällt in diesen Organisationen meistens weg. Eine Revolte ist aussichtslos, wenn die Shareholder das Problem nicht sehen. Niemand möchte einen Führungsmörder.

In solchen Fällen gehe ich mit meinen Coachees verschiedene Handlungsmöglichkeiten durch, und wir arbeiten an der inneren Haltung zu den Dingen, die man nicht ändern kann. Hier schilderte mir der Geschäftsführer: Wenn eine Entscheidung ansteht, sind alle oft so ängstlich, dass sie ihrem Chef, dem Gründer, nicht die Wahrheit zu sagen trauen. Wider besseren Wissens nehmen so die Führungskräfte falsche Entscheidungen hin. Wenn es trotzdem nicht so schlimm kommt, war es die Entscheidung des Gründers. Wenn es schlecht läuft, sind die anderen Schuld. Dann frage ich meine Coachees gerne, was passieren würde, wenn sie so entscheiden, wie sie es für richtig halten? Optimalerweise erkennen sie: Der Chef wird sich aufregen, er wird schreien und seine Wut bei den anderen ablassen. Aber das passiert auch, wenn man nicht zu seiner Sichtweise steht.

Heute versucht mein Coachee nicht mehr in blindem Gehorsam alles von seinem Vorgesetzten abzuwinken. Er stimmt sich mit Kollegen ab, damit er verschiedene Blickwinkel in seine Entscheidung einbezieht. Im Zweifelsfall gehen Probleme auf seine eigene Kappe. Wenn er sich täuscht und falsch liegt, nimmt mein Coachee zwar eine Kündigung in Kauf. Aber zumindest eines ist ihm dann sicher gelungen: Er tut, was er für richtig hält, distanziert sich von der Meinung des Chefs und lässt sich nicht einschüchtern. Das ist das Entscheidende: Die innere Freiheit wieder zu entdecken.



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.

Ein Startup zu gründen, gilt als cool. Die Leitung eines bestehenden Unternehmens zu übernehmen, als altbacken. Aber gut qualifizierte Nachfolgerinnen und Nachfolger werden dringend benötigt. Wie Studiengänge im Masterbereich auf die Unternehmensnachfolge vorbereiten.

Nachfolge managen

Zwischen 2022 und 2026 werden in Deutschland 190.000 Unternehmen an die nächste Generation übergeben. 28 Prozent aller Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU sind über 60 Jahre alt. In den kommenden fünf Jahren werden mindestens 22.000 Akademikerinnen und Akademiker die Nachfolge in einem Unternehmen antreten. Diese Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der KfW machen deutlich, wie groß der Bedarf an Hochschulangeboten ist, die für eine unternehmerische Tätigkeit qualifizieren – etwa für den Generationenwechsel in einem Familienunternehmen oder für eine externe Nachfolge bei einem Mittelständler.

Doch die Unternehmensnachfolge ist aus Sicht vieler Studierender kein erstrebenswertes Ziel. Auch seitens der Politik sowie vieler Hochschulen wird mehr Fokus auf die Befähigung zur Unternehmensgründung gelegt als zur Nachfolge in eine bestehende Organisation. Oder wie Holger Reinemann, Professor für Mittelstandsmanagement sowie Personal- und Unternehmensführung an der Hochschule Koblenz formuliert: „Heute ist es hip zu gründen, aber es ist nicht hip Nachfolger zu werden.“ Dabei seien an deutschen Hochschulen rund 650.000

Studierende mit einem unternehmerischen Hintergrund eingeschrieben. Das heißt, sie kommen aus einer Familie, die einen Betrieb führt – der irgendwann eine neue Leitung benötigt.

Für seine Hochschule kann Holger Reinemann noch genauere Zahlen nennen: Ein Drittel der Studierenden an der HS Koblenz haben einen unternehmerischen Hintergrund. Aber nur knapp zehn Prozent haben sich entschieden, die familieninterne Nachfolge anzutreten. Gleichzeitig können sich fast 20 Prozent der Studierenden die Nachfolge als berufliche Alternative vorstellen. Diese Zahlen wurden 2022 in einer Studierendenbefragung erhoben. 2022 erfolgte auch der Startschuss für das Projekt „Successor: Qualifizieren – Vernetzen – Nachfolge sichern“, das Holger Reinemann leitet.

Qualifizieren und Vernetzen

Mit „Successor“ hat die Hochschule Koblenz ein Qualifizierungs- und Vernetzungsprogramm für angehende Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger aus der Hochschule entwickelt. Das Programm richtet sich nicht nur an betriebswirtschaftlich Studierende, sondern auch an Studierende technischer Studiengänge und hat zwei Stränge: Qualifizierung an der Successor-Academy und Vernetzung im Successor-Club. Für die Qualifizierung wurde das Studienmodul „Grundlage der Unternehmensnachfolge“ ent-



wickelt, für das man nach erfolgreicher Teilnahme Credits sowie ein Zertifikat erhält. „Es ist auf die individuellen Bedürfnisse von Studierenden in einer Rolle als potenzielle Nachfolger ausgelegt und vermittelt Fachwissen zu Finanzierung, Steuern und Recht sowie Führungsthemen“, so Holger Reinemann. „Das Modul, das als Blended-Learning-Ansatz konzipiert wurde, wird durch das Rahmenprogramm ergänzt, sodass Theorie und Praxis vermittelt werden.“ Zum Rahmenprogramm gehören Betriebsbesichtigungen, Expertenvorträge, Kamin- und Themenabende, Seminare und Workshops sowie Podcasts und Videoblogs. Auf besonders viel Resonanz trifft der jährlich stattfindende „Nachfolge-Beach“ mit Vorträgen, Workshops und Networking am Stadtstrand Koblenz, der 2022 mit 35 Anmeldungen startete und zuletzt 164 zählte. Die anderen Veranstaltungen sind je nach Thema unterschiedlich nachgefragt. Insgesamt haben die Angebote bislang rund 500 Studierende durchlaufen. Ein guter Teil davon komme aus handwerklichen Betrieben, darunter immer häufiger auch junge Frauen, so Holger Reinemann.

Zertifikat für Nachfolger

Auch an der Hochschule München ist die Unternehmensnachfolge ein Thema. An der HM Business School kann seit dem Wintersemester 2023/24 das Zertifikat „Management der Unternehmensnach-

folge“ erworben werden. „Im berufsbegleitenden Studiengang „Bachelor BWL und Unternehmensführung“ haben wir jährlich eine Beiratssitzung, unter anderem mit dem Geschäftsführer und dem Präsidenten der Handwerkskammer von München und Oberbayern. Hier wurde der große Bedarf an uns adressiert, weil in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein drastischer Generationswechsel in den Handwerksbetrieben, aber auch generell in KMU entsteht“, berichtet Steffen Steinicke, Studiendekan der HM Business School. „Diese Beiratssitzung fand im Sommersemester 2023 statt und im Wintersemester gab es bereits das Angebot“, fährt der Professor für Industrial Service Management und für Innovation in der Lehre fort.

Der Zertifikatskurs richtet sich an Meister, Fachwirte und einschlägig Berufstätige mit mehr als drei Jahren Berufserfahrung ohne Hochschulstudium, die mit dem Gedanken spielen, ein kleines Unternehmen oder einen Handwerksbetrieb zu übernehmen. Auch (Fach-)Abiturienten und -Abiturientinnen, die in den elterlichen Betrieb einsteigen wollen, zählen zur Zielgruppe. „Beide Zielgruppen haben die Gemeinsamkeit, dass sie auch mit dem Gedanken spielen, ein komplettes Hochschulstudium zu absolvieren. Das geht nahtlos, da wir das Zertifikat in unseren berufsbegleitenden BWL-Studiengang integriert haben“, so Steffen Steinicke.

Das Zertifikat besteht aus den folgenden Modulen: Unternehmensgründung und -nachfolge, Führen durch Überzeugen, monetäre Unternehmensführung II (Finanz- und Risikomanagement, Controlling, Unternehmensbewertung, -besteuerung, Rating), monetäre Unternehmensführung II (Vertiefung Unternehmenssteuern, Urheberrecht, Insolvenz, externe und interne Rechnungslegung). Insbesondere in den ersten beiden Modulen beschäftigen sich die Studierenden mit Fragen, die über die finanziellen, steuerlichen und vertragsrechtlichen Themen hinausgehen. „Im Modul „Führen durch Überzeugen“ lernen sie zum Beispiel Methoden kennen, wie sie im Übernahmefall ihre Mitarbeitenden und Kunden zum Bleiben bewegen können“, erklärt Steinicke. Denn oftmals mangelt es bei Unternehmensnachfolgen nicht an fehlendem Wissen rund um steuerliche und rechtliche Hintergründe, sondern an Führungs-Know-how. Steht ein Führungswechsel in einem Unternehmen an, führt das sehr häufig zu einem Rückgang des Mitarbeiterengagements, einem Vertrauensverlust sowie zu einem nachlassenden Glauben der Belegschaft an den künftigen Unternehmenserfolg, hat kürzlich eine Studie von Culture Amp ermittelt.

Spezialfall Familienunternehmen

Auch die Zeppelin Universität bereitet ihre Studierenden gezielt darauf vor, die negativen Effekte eines Führungswechsels abzumildern. „Dies geschieht durch die Vermittlung von Strategien für transparente Kommunikation, Change Management und Vertrauensaufbau sowie durch die praxisnahe Anwendung dieser Inhalte im Unternehmenskontext. Besonderer Fokus liegt auf Soft Skills, effektiver Führung und der Verbindung von Tradition und Innovation, um den Übergang reibungslos zu gestalten und die Zukunftsfähigkeit

Perspektiven eröffnen
Bildung gestalten

MASTERSTUDIENGANG BILDUNGSMANAGEMENT BERUFSBEGLEITEND

www.ph-ludwigsburg.de/ma-bima



des Unternehmens zu sichern“, sagt Clemens Krüger, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen.

Die Besonderheit in Friedrichshafen: Der Executive Master for Family Entrepreneurship (EMA FESH) fokussiert sich auf die Besonderheit von Familienunternehmen. „Dies beinhaltet Themen wie die Dynamik von Familienstrukturen im Unternehmenskontext, Nachfolgeprozesse, familieninterne Governance, die Balance zwischen Tradition und Innovation sowie die langfristige strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung familiärer Werte“, erläutert Clemens Krüger. „Solche spezifischen Inhalte werden in allgemeinen Management- oder MBA-Programmen selten in dieser Tiefe behandelt.“

Er sieht die Stärke des Masterstudiengangs nicht nur in der inhaltlichen Fokussierung, sondern auch im Netzwerk aus Mitstudierenden und Alumni. Aktuell besteht das Netzwerk aus 100 Alumni aus Familienunternehmen diverser Branchen, Größen und Alters. „Das regt zu einem vertrauensvollen Austausch an und schafft Inspiration. Obwohl es wichtig ist, selbstständig die Erfahrungen als Unternehmerin oder Unternehmer zu sammeln, profitieren unsere Studierenden stark von dem Austausch mit Gleichgesinnten“, so Krüger.

Der berufs begleitende EMA FESH, der 2010 ins Leben gerufen wurde, zählt pro Jahrgang im Durchschnitt zehn bis 20 Studierende. Das ermöglicht eine individuelle Betreuung sowie eine regelmäßig stattfindende Länderexpedition: Gemeinsam mit dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen reisen die Studierenden zwei Wochen in zwei Länder ihrer Wahl und lernen die verschiedenen Aspekte von Unternehmertum kennen. Die jüngsten beiden Lernexpeditionen führten nach Kalifornien (USA) und Mexiko sowie nach Japan und Südkorea. In Japan beispielsweise erlebten die Studierenden die stark wertorientierte Ausrichtung von Familienunternehmen, die sich durch langjährige Traditionen und langfristige Planung auszeichnen. In Südkorea lag der Fokus auf der Dynamik und Innovationskraft großer Familienkonzerne wie Samsung oder Hyundai.

Die Unternehmen der Studierenden sind so heterogen wie die Familienunternehmenslandschaft in Deutschland. In den bisherigen neun Jahrgängen waren nahezu alle Branchen sowie Firmen von vier bis 50.000 Mitarbeitende vertreten, mit unterschiedlichen Herausforderungen und Herangehensweisen. 81 Prozent der bisherigen Teilnehmenden haben nach ihrem Abschluss eine Führungsposition übernommen, sei es im eigenen Familienunternehmen oder einem anderen Betrieb. „Die Karrierewege der Absolventinnen und Absolventen sind dabei ebenso vielfältig wie ihre Hintergründe“, sagt Clemens Krüger. „Einige steigen nach dem Studium direkt in die Geschäftsführung ihres Familienunternehmens ein, während andere zunächst eine Referentenposition übernehmen oder im Bereich Business Development Erfahrung sammeln, bevor sie strategische Verantwortung übernehmen. Zudem entscheiden sich im-



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.)

TOP
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2024

FernstudiumCheck.de

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...**



Frauen sind in den Topetagen der Familienunternehmen und in den vorbereitenden Studiengängen bislang unterrepräsentiert.

mer mehr für die Gründung eines eigenen Unternehmens.“ Für welchen Weg sich die Absolventinnen und Absolventen auch entscheiden – die Hochschule begleitet sie mit ihrem Alumni-Netzwerk, regelmäßigen Alumni-Veranstaltungen und einem Mentoring-Programm.

Weitere Hochschulstudiengänge

„Unternehmensgründung und -nachfolge“ ist auch der Titel eines Bachelorstudiums an der HWR Berlin. In dem Studiengang, der gezielt auf eine selbstständige Tätigkeit vorbereitet, erwerben die Studierenden Fachwissen im Bereich Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Sozialwissenschaften, Recht, Statistik, Mathematik sowie Datenverarbeitung und lernen, mögliche Risiken und Chancen zu bewerten. Darüber hinaus tragen Kurse in Strategieführung, Verhandlungsgeschick, Kommunikations- und Produktionstechniken dazu bei, Managementaufgaben zu übernehmen. Das Studium ist als Teilzeitstudium konzipiert und schließt mit dem Bachelor of Arts ab.

Der MBA-Studiengang Unternehmensnachfolge, der von der Technischen Hochschule Deggendorf viele Jahre durchgeführt wurde und in fünf Semestern berufs begleitend zu einem spezialisierten MBA-Abschluss führte, kam in den vergangenen Jahren aufgrund mangelnder Nachfrage nicht zustande. „Wir stellen fest, dass vielen Unternehmensnachfolgern mehr als früher die Zeit fehlt, sich in einem berufs begleitenden, fordernden Studiengang weiterzubilden. Darüber hinaus finden viele Betriebe keine Nachfolger mehr“, meint dazu Julia Dullinger, Weiterbildungsreferentin am Zentrum für Akademische Weiterbildung an der THD.

Umso wichtiger ist es der Deggendorfer Weiterbildungseinrichtung, den Weg in die Unternehmen verschiedener Art offenzuhalten. Denn vielleicht treffen Mitarbeitende erst später im Berufsleben die Entscheidung, ihr Angestelltenverhältnis zu verlassen und selbst unternehmerisch tätig zu werden, etwa in Form einer Unternehmensnachfolge. Das berufs begleitende MBA-Programm der THD wurde deshalb zu einem flexiblen Baukastensystem umgebaut: Nach einem einheitlichen Basisstudium wechseln die Teilnehmenden in ihren Wunschschwerpunkt wie zum Beispiel General Management, Business Development & Entrepreneurship oder Medical Management & Leadership.

Es gab noch weitere Masterstudiengänge zur Unternehmensnachfolge an anderen Hochschulen, die ebenfalls nicht fortgeführt wurden. Hier bestätigt sich die eingangs formulierte

Feststellung: Heute ist das Gründen eines Startups hip, aber nicht die Unternehmensnachfolge.

Frauen in der Nachfolge

Ein spezielles Thema in der Unternehmensnachfolge, insbesondere bei Familienunternehmen, ist der Frauenanteil. Einer Studie der gemeinnützigen Allbright-Stiftung zufolge lag der Anteil weiblicher Führungskräfte in den 100 umsatzstärksten Familienfirmen im März 2024 bei unter 13 Prozent. Zwar ist der Frauenanteil seit der vorherigen Erhebung 2022 um vier Prozentpunkte gestiegen, aber er bleibt deutlich unter dem der Dax-Unternehmen.

Wie sieht es bei den Hochschulstudiengängen aus? Im Zertifikatsstudium an der HM Business School beträgt der Frauenanteil bislang null Prozent. Am Engagement der Hochschule liegt es nicht: „Wir adressieren Frauen zwar nicht speziell, gehen aber in unseren diversen Infoveranstaltungen und Einzelgesprächen auf die jeweiligen, speziellen Fragestellungen ein. Denn jede Lebenssituation ist anders und unser Ziel ist es, ein familiäres Umfeld zu schaffen“, so Steffen Steinicke. Dass bislang keine Frauen am Zertifikatsstudium in München teilnehmen, liegt vermutlich an der Zielgruppe. Der Frauenanteil an den Betriebsspitzen im Handwerk ist gering, wie die Zahlen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) bestätigen: Über alle Handwerksgruppen hinweg wird zwar jeder vierte Betrieb von einer Frau (mit-)geführt. Aber abgesehen von der Gruppe „personenbezogene Dienstleistungen“ liegt der Frauenanteil meist unter 20 Prozent, oft sogar im einstelligen Bereich.

Anders ist die Situation an der Hochschule Koblenz. Beim Blick in die Teilnehmerlisten offenbart Holger Reinemann, dass die Zahl der Frauen nahezu gleichauf mit den Männern liegt. Beim EMA FESH an der Zeppelin Universität liegt der Frauenanteil über alle bisherigen Kohorten hinweg bei 35 Prozent – also deutlich über den Zahlen der Allbright-Stiftung. Im aktuellen Jahrgang waren sogar 45 Prozent der Studierenden weiblich. Clemens Krüger führt das auf die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im berufs begleitenden Studiengang zurück, auf gezielte Stipendienprogramme, Netzwerke und Vorbilder. Weibliche Führungspersönlichkeiten als Dozentinnen oder Gastrednerinnen sollen die Studentinnen (und auch die Studenten) inspirieren und ermutigen. Langfristig will man damit auch mehr Frauen für die Führung oder Nachfolge in Familienunternehmen motivieren.

Digitales Lernen, das sich Ihrem Tempo anpasst

Egal, ob Starter oder Fortgeschritten:
Individuelle Lösungen, die genau zu Ihrem
Bedarf passen.



Zur Digital Suite



Digitalisierung

Eine Million Bücher

Die Harvard University hat ein Datenset mit fast einer Million gemeinfreier Bücher für die Entwicklung von KI-Modellen veröffentlicht. Es wurde innerhalb der Institutional Data Initiative in Zusammenarbeit mit Microsoft und Open AI erstellt und basiert auf Büchern, die im Google-Books-Projekt digitalisiert wurden. Ziel des Projekts ist es, einen fairen Zugang zu hochwertigen KI-Trainingsdaten zu schaffen, insbesondere für kleinere Entwickler und Forschungseinrichtungen. Neben Klassikern wie Werken von Shakespeare und Dickens umfasst das Datenset auch weniger bekannte Werke in verschiedenen Sprachen und Fachbereichen. Angesichts laufender Rechtsstreitigkeiten über die Nutzung urheberrechtlich geschützter Daten könnte das Datenset als Alternative dienen.

Tech-Lernende zeigen wenig Interesse an ethischer KI-Nutzung

Die potenziellen Risiken des KI-Missbrauchs sind bekannt – von der Manipulation menschlicher Identität bis hin zur Ausnutzung von KI-Tools auf technologisch verschiedenen Ebenen. Aktiv nach Informationen zur verantwortungsvollen Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) suchen Lernende jedoch kaum, zeigt eine Untersuchung des auf Informationstechnologie spezialisierten E-Learning-Anbieters Pluralsight. Laut dessen AI Skills Report 2024 verfügen lediglich zwölf Prozent der IT-Fachkräfte über nennenswerte Erfahrungen mit KI. Ohne gezielte Schulungen und eine bewusste Umsetzung ethischer Standards, warnen die Autoren, drohen Risiken wie Datenschutzverletzungen oder Vorurteile in KI-Anwendungen.

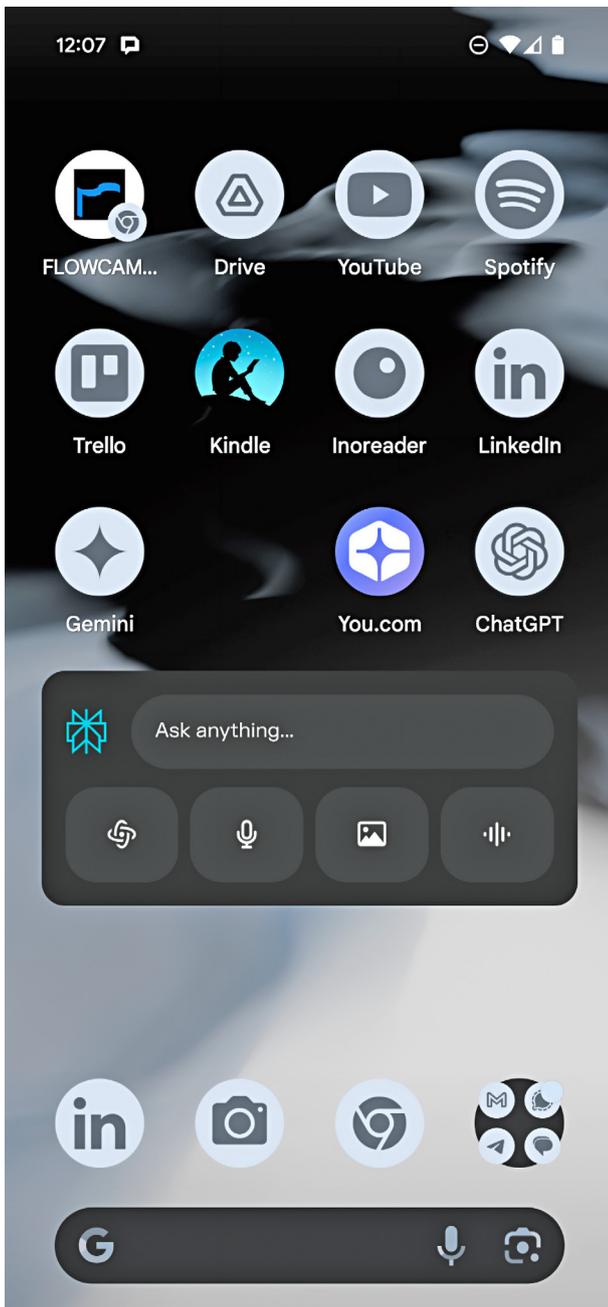
Neue Allianz für Lernökosysteme

Der italienische E-Learning-Anbieter Docebo Inc. und die Berater von Deloitte haben eine strategische Partnerschaft geschlossen, um mittelständische und große Unternehmen bei der Entwicklung wachstumsorientierter Lernökosysteme zu unterstützen. Ziel der Zusammenarbeit ist es, klassische Lernsysteme in agile, integrierte Lernorganisationen zu transformieren, die künftige Anforderungen antizipieren und zur langfristigen Geschäftsentwicklung und Effizienz beitragen. Docebo liefert dafür die Lerntechnologie, Deloitte die Expertise in Beratung und Implementierung, wie sie bereits in den Deloitte Academies angewendet wird.

93

Prozent – so hoch ist der aufsummierte Anteil von befragten Personen aus L&D und PE, die in generativer KI in der Zusammenarbeit manchmal (18 Prozent), oft (40 Prozent) oder immer (35 Prozent) die Rolle von Praktikanten sehen. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie des Swiss Competence Center for Innovation in Learning zur Nutzung generativer KI im Arbeitsfeld L&D/PE. Befragt wurden 428 Fachpersonen in 37 Teams aus 31 Organisationen. Nur drei Prozent der Befragten nutzen generative KI-Tools regelmäßig für das selbstorganisierte Lernen.

Mein Homescreen



Anja C. Wagner ist seit vielen Jahren in der Szene als »Bildungsquerulantin« bekannt. Sie entwickelt Denkräume und Onlinekurse wie »KI-Power für Frauen 45+«, das aktuell allen Interessierten auf dem KI-Campus zur kostenfreien Nutzung zur Verfügung steht.

Lernplattform übernimmt E-Commerce-Anbieter

Die Lernplattform Rise Up aus Frankreich hat den E-Commerce-Anbieter Yunoo übernommen. Unternehmen soll es damit ermöglicht werden, ihre Lerninhalte in einen primären oder sekundären Umsatzstrom zu verwandeln, um den ROI des Lernens zu maximieren. Zukünftig soll die Software exklusiv über Rise Up für neue Kunden verfügbar sein. Zu den Funktionen von Yunoo gehören unter anderem die Einrichtung von Onlineshops für Lerninhalte und Echtzeitanalysen von Umsätzen und Lernergebnissen.

»Technologie allein reicht nicht aus, Intelligenz allein ist gefährlich. Beim Lernen geht es nicht um Daten und Informationen, sondern um Erkenntnis. Und genau das müssen wir anstreben.«

Gerd Leonhardt, Futurist, auf der Online Educa in Berlin.

Führungskräfte als Hebel

Basti Koch hat in seiner vorherigen Kolumne die fast schon rhetorische Frage gestellt: „Bleibt uns angesichts fortwährender Disruptionen überhaupt etwas anderes übrig als die permanente Transformation?“ Noch vor ein paar Jahrzehnten sah die Realität anders aus: Das Umfeld von Unternehmen war weitgehend stabil, Veränderungen waren selten nötig, und Organisationen konnten sich starre Strukturen leisten. Heute hingegen verändern neue Technologien, Innovation und Konzepte fortwährend und immer schneller das Spielfeld, auf dem Organisationen agieren. Dieses dynamische Umfeld erfordert von Unternehmen automatisch einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, wenn sie auf diesem Markt bestehen wollen. Ein konstanter Wandel ist deshalb in meinen Augen unausweichlich.

Dafür braucht es vor allem Menschen, die diese Transformation mitgestalten können. Weiterbildung sollte deshalb nicht nur als Werkzeug zur Schließung von Kompetenzlücken angesehen werden, sondern als strategisches Element, das Organisationen ermöglicht, mit der Geschwindigkeit des Wandels mithalten zu können. Doch wie können Organisationen diese benötigten Kompetenzen in der geforderten Schnelligkeit fördern? Seit den 1980er Jahren wird dafür die selbstlernende Organisation als Ziel beschrieben – eine Organisation, die nicht nur reagiert, sondern proaktiv neues Wissen generiert und Veränderungen vorantreibt. Doch die selbstlernende Organisation bleibt der Heilige Gral – die ultimative Lösung wurde bisher noch nicht gefunden. Aber aus meiner Sicht gibt es drei klare Hebel, die den Weg dahin erleichtern.

1. Psychologische Sicherheit schaffen: Der erste Schritt in Richtung einer selbstlernenden Organisation ist, einen sicheren Raum für Mitarbeitende zu schaffen. Nur wenn Menschen keine Angst haben, Fehler zu machen oder Ideen zu äußern, kann Lernen wirklich stattfinden. Psychologische Sicherheit ist der Nährboden, auf dem Mut, Neugier und Kreativität wachsen – essenziell für Veränderung.

2. Social Learning fördern: Menschen lernen am effektivsten im Austausch miteinander. Unternehmen sollten Plattformen und Formate bereitstellen, die Social Learning ermöglichen – sei es durch Netzwerke, Peergroups oder informellen Wissensaustausch.

3. Technologie sinnvoll nutzen: Digitale Tools wie Learning-Experience-Plattformen können Lernen zugänglicher und personalisierter machen. Doch Technologie darf nicht die menschliche Komponente ersetzen, sondern sie sollte unterstützen. Sie sollte Mitarbeitenden helfen, relevante Inhalte einfach zu finden, Wissen zu teilen und eigene Lernziele zu verfolgen.

Vor allem Führungskräften kommt hier eine besondere Rolle zu: Gerade die kulturelle Veränderung, die für eine selbstlernende Organisation notwendig ist, beginnt bei ihnen. Sie müssen nicht nur lebenslanges Lernen vorleben, sondern auch aktiv die Kultur prägen. Das bedeutet, Mitarbeitende zu befähigen, Eigenverantwortung zu übernehmen und eine Lernkultur zu schaffen, in der Weiterbildung als integraler Bestandteil der Arbeit gesehen wird – nicht als zusätzliche Belastung.

Führungskräfte sind somit der entscheidende Baustein auf dem Weg zu einer selbstlernenden Organisation. Doch wie können sie sicherstellen, dass sie den Wandel zur selbstlernenden Organisation nicht nur begleiten, sondern gar aktiv ermöglichen?



Foto: Baschli Bender

CHRISTIAN FRIEDRICH, Geschäftsführer Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie, führt in der Kolumne einen öffentlichen Gedankenaustausch mit seinem Kollegen BASTI KOCH (rechts), Product Director des Microlearning-Tools »Sparks«, über die Wege zur selbstlernenden Organisation.

Mit Struktur im Spiel zum Ziel

Gamification kann Menschen inspirieren, zu lernen und über sich hinaus zu wachsen. Die Tücke liegt wie immer im Detail. Ein strukturiertes Reifegradmodell hilft bei der schrittweisen Integration in der ganzen Organisation.

Q

Quizze, Leaderboards, Badges – wer beim digitalen Lernen an Gamification denkt, hat vor allem diese Tools vor Augen, die mittlerweile in viele Plattformen und Apps integriert sind. Aber Gamification bedeutet mehr, als nur spielerische Elemente wie Punkte oder Abzeichen hinzuzufügen. Es ist ein Werkzeug, um Systeme zu gestalten, die tief in der menschlichen Motivation verankert sind – Systeme, die Menschen inspirieren, sinnvolle Herausforderungen zu meistern und dabei über sich hinauszuwachsen.

Das von uns entwickelte Gamification Maturity Model zeigt Organisationen, wie sie Gamification schrittweise integrieren können – von den ersten Schritten bis hin zu visionären Ansätzen, die Kultur und Marktlandschaften prägen. Dabei liegt der Fokus stets auf der intrinsischen Motivation: Menschen werden nicht motiviert, weil sie eine Belohnung erwarten, sondern weil sie in ihrer Arbeit und ihren Aufgaben Bedeutung und persönliches Wachstum erkennen.

Eine Reifegradmodell für die strukturierte Herangehensweise

Weil es immer noch gesagt werden muss, hier eine kurze umschreibende Definition: Gamification nutzt Erkenntnisse aus der Spielpsychologie, um Interaktionen für Nutzende und Mitarbeitende interessanter und nachhaltiger zu gestalten. Gamification bedeutet, Erfahrungen so zu gestalten, dass sie die tiefsten menschlichen Motivationsmechanismen ansprechen, wie Autonomie, Kompetenzerleben und Wirksamkeit. Eine strukturierte Herangehensweise wie sie das Gamification Maturity Model bietet, kann helfen, sich in das Thema einzuarbeiten und Schritt für Schritt den eigenen Weg zur Umsetzung zu gehen. So sieht das Modell aus:

1. Stufe: Abwesenheit von Gamification

Es ist die Stunde null. In dieser Phase fehlt Organisationen jegliches Wissen über Gamification. Sie erkennen weder den Nutzen noch die Möglichkeiten, die sich durch die Anwendung



spielerischer Elemente ergeben. Allein die Assoziation mit dem Wort „Spiel“ trifft auf Abneigung, geht es doch um ernste Dinge wie den wirtschaftlichen Erfolg. Prozesse und Produkte bleiben uninspiriert und führen oft zu geringem Engagement bei Nutzenden und Mitarbeitenden.

In der Praxis erleben wir, dass circa 90 Prozent der Menschen den Begriff Gamification nicht kennen oder nicht wissen, wie er anzuwenden ist. Dieser Mangel an Bewusstsein führt dazu, dass potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten nicht erkannt oder wahrgenommen werden. Wir erleben aber auch, dass externe Anstöße wie Vorträge zum Thema auf großes Interesse stoßen und das Thema im Anschluss nachgefragt wird.

2. Stufe: Erste Erkundung

In dieser Phase beginnen Unternehmen, erste Erfahrungen mit Gamification zu sammeln. Häufig geschieht dies durch isolierte Experimente, die auf kurzfristige Engagementsteigerungen abzielen. Strategische Ansätze fehlen noch, weshalb langfristige Erfolge ausbleiben. Ein Beispiel für solch einen oft getätigten ersten Versuch ist, dass ein Unternehmen damit experimentiert, in der Zeiterfassung mit einem Punktesys-

tem, Mitarbeitende zur regelmäßigen Dokumentation ihrer Arbeitszeit zu motivieren.

Aber bereits in dieser Phase kann ein psychologisches Phänomen, gerne auch „Suffering as a Service“ genannt, eine zentrale Rolle spielen, indem es zeigt, wie Gamification gezielt genutzt werden kann, um bedeutsame Herausforderungen zu schaffen. Anstatt Komfort in den Vordergrund zu stellen, liegt der Fokus darauf, Mitarbeitende aus ihrer Komfortzone zu führen und ihnen durch das Meistern anspruchsvoller Aufgaben ein tiefes Gefühl der Erfüllung zu ermöglichen.

3. Stufe: Formative Integration

Organisationen beginnen, Gamification gezielt in Projekten einzusetzen. Diese Ansätze gehen über einfache Belohnungssysteme hinaus und zielen darauf ab, tiefere Engagementmechanismen zu nutzen. Die Anwendung bleibt jedoch oft auf einzelne Abteilungen oder Projekte beschränkt und ist nicht in eine übergeordnete Strategie eingebettet.

Bei der Lehrerfortbildung in Baden-Württemberg wird Gamification genutzt, um Lehrkräfte spielerisch an neue Technologien und Methoden heranzuführen. Dabei durchlaufen



ROMAN RACKWITZ gehört zu den Geburtshelfern von Gamification in Deutschland. Er ist Agenturgründer, Podcast-Host, Keynote Speaker und Buchautor.

diese verschiedenen Level, die spezifische Fähigkeiten vermitteln und durch sichtbare Fortschrittsanzeigen (zum Beispiel Abzeichen oder Zertifikate) belohnt werden. Ein anderes Beispiel sind Nichtregierungsorganisationen, die Gamification nutzen, um Projekte wie Organspendekampagnen interaktiver zu gestalten mit dem Ziel, nachhaltiges Verhalten zu fördern. Teilnehmende können Punkte sammeln, indem sie Informationen teilen oder Veranstaltungen besuchen. Diese isolierten Ansätze motivieren, erreichen aber oft nur eine spezifische Zielgruppe.

In dieser Phase könnten Unternehmen verstärkt auf datengestützte Analysen setzen, um den Erfolg von Gamification-Maßnahmen zu bewerten und auszubauen. Ein strategischer Übergang in die nächste Phase erfordert klare Zielsetzungen und eine Integration über Abteilungsgrenzen hinaus.

4. Stufe: Strukturierte Gamification

Hier wird Gamification formalisierter und gezielter eingesetzt. Unternehmen schaffen dedizierte Teams oder Rollen, die sich mit der Integration von Gamification-Strategien befassen. Diese systematische Herangehensweise sorgt für konsistentere Ergebnisse und einen nachhaltigeren Einsatz. Dennoch bleibt die Anwendung oft auf bestimmte Abteilungen beschränkt.

In einem Konzern wurde ein interner „Gamification-Botschafter“ etabliert, der als zentrale Anlaufstelle für gamifizierte Projekte dient. Diese Person wird von verschiedenen Abteilungen konsultiert, um spezifische Prozesse zu verbessern. Beispiele sind interne Schulungen oder die Integration von Gamification in Marketingkampagnen. Der Botschafter verfügt über ein festes Zeitbudget und Ressourcen, um Gamification im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Ein Softwareanbieter könnte Gamification nutzen, um das Onboarding der eigenen Mitarbeitenden wie neuer Kunden zu erleichtern. Durch interaktive Tutorials und Fortschrittsanzeigen werden neue Funktionen spielerisch eingeführt. Nutzende schalten neue Features frei und lernen die Software so effektiver kennen. Dies steigert nicht nur das

Engagement, sondern reduziert auch die Abbruchquote.

Für den Übergang in die nächste Phase müssen Unternehmen sicherstellen, dass Gamification nicht nur als Werkzeug in einzelnen Abteilungen genutzt wird, sondern zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie wird. Dies erfordert eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Bereitstellung von Ressourcen.

5. Stufe: Integrierte Gamification

In dieser Phase wird Gamification zu einem festen Bestandteil der Unternehmensprozesse. Die Prinzipien von Gamification werden unternehmensweit in Design- und Entwicklungsprozesse integriert. Ziel ist es, intrinsisch motivierende Erlebnisse zu schaffen, die sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch die Produktivität steigern. Gamification wird strategisch genutzt und nicht mehr nur als isolierte Methode verstanden.

Ein großes Unternehmen setzt Gamification gezielt ein, um die Employee Journey ganzheitlich zu gestalten. Von der Rekrutierung bis hin zur Weiterbildung werden spielerische Elemente genutzt, um Mitarbeitende langfristig zu motivieren. Zum Beispiel können Mitarbeitende durch das Erreichen bestimmter Lernziele virtuelle Abzeichen sammeln, die auf internen Plattformen sichtbar sind und eine Anerkennung für ihre Leistungen bieten. Der Erfolg wird regelmäßig analysiert, um die Wirksamkeit der Gamification-Strategie sicherzustellen.

Unternehmen in dieser Phase nutzen datengetriebene Erkenntnisse, um Gamification-Maßnahmen zu optimieren und neue Ideen zu entwickeln. Zudem wird Gamification zunehmend in die Unternehmenskultur eingebettet, um Innovation und Zusammenarbeit zu fördern.

6. Stufe: Nutzerzentrierte Gamification

In dieser Phase rückt die Nutzerperspektive in den Mittelpunkt. Unternehmen entwickeln Gamification-Strategien, die explizit auf die Bedürfnisse, Wünsche und intrinsischen Motivationen der Nutzer abgestimmt sind. Ziel ist es, sinnvolle und nachhaltige Engagementerlebnisse zu schaffen, die nicht nur kurzfristig wirken, sondern langfristige Loyalität und Zufriedenheit fördern.

Eine Bildungsplattform implementiert Gamification, um Lernende durch personalisierte Herausforderungen und Feedback zu motivieren. Die Inhalte passen sich dynamisch an den Fortschritt und die Interessen der Nutzenden an. So wird ein individuelles Lernerlebnis geschaffen, das Freude und Motivation steigert. Es ist nicht eine Belohnung für erledigte

Strategische Gamification erfordert eine klare Vision und das Engagement der Führungsebene.

Aufgaben, die hier eine Rolle spielen, sondern ein Konzept, dass sich auch als ‚freischalten‘ bezeichnen lässt. Der motivierende Aspekt liegt hier bei dem erlebten Fortschritt durch Zugriff auf herausfordernde Meilensteine. Fitnessanwendungen wie Strava oder Nike Training Club setzen auf nutzerzentrierte Gamification, indem sie persönliche Ziele, Wettbewerbe mit Freunden und individualisierte Belohnungen integrieren. Diese Ansätze erhöhen die Bindung und fördern langfristige Aktivität und lassen sich ebenso auf das Corporate Learning übertragen.

In dieser Phase setzen Unternehmen vermehrt auf KI-gestützte Tools, um die Präferenzen der Nutzenden besser zu verstehen und maßgeschneiderte Gamification-Erlebnisse zu entwickeln. Die Verknüpfung mit datengetriebenen Insights hilft, die Wirksamkeit weiter zu verbessern.

7. Stufe: Strategische Gamification

In dieser Phase wird Gamification zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Unternehmen erkennen Gamification nicht nur als Methode zur Steigerung von Engagement, sondern als treibende Kraft für Innovation, Wachstum und Wettbewerbsvorteile. Gamification wird gezielt genutzt, um strategische Ziele zu erreichen, und fließt in die langfristige Planung ein. Ein internationaler Konzern nutzt Gamification, um Change-Management-Prozesse zu unterstützen und damit die unternehmensweite Transformation voranzubringen. Mitarbeitende werden durch spielerische Herausforderungen motiviert, neue Arbeitsweisen zu erlernen und die Unternehmenskultur aktiv mitzugestalten.

Strategische Gamification erfordert eine klare Vision und das Engagement der Führungsebene. Unternehmen in dieser Phase setzen häufig auf Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern oder akademischen Institutionen, um Gamification als Innovationsmotor zu etablieren.

8. Stufe: Visionäre Gamification

In der letzten Phase des Gamification Maturity Models setzen Unternehmen Maßstäbe für die gesamte Branche. Sie nutzen Gamification nicht nur zur Steigerung des Engagements, sondern zur Transformation von Märkten, Kulturen und sozialen Strukturen. Gamification wird als Schlüssel zur Gestaltung der Zukunft gesehen, wobei Organisationen diese Ansätze innovativ und visionär vorantreiben.

Eine NGO entwickelt eine globale Plattform, die Gamification nutzt, um Millionen von Menschen zu vernetzen und zu mobilisieren. Teilnehmende werden durch spielerische Herausforderungen motiviert, lokale und globale Probleme anzugehen wie Umweltverschmutzung oder Bildungsgerechtigkeit. Erfolge einzelner Teams oder Individuen werden öffentlich sichtbar gemacht, um weitere Teilnehmer zu inspirieren. Ein Technologiekonzern etabliert eine vollständig gamifizierte Nutzererfahrung, die nicht nur bestehende Kunden bindet, sondern neue Märkte erschließt. Durch die Integration von AR (Augmented Reality) und KI wird eine immersive Umgebung geschaffen, die sich an die individuellen Präferenzen jedes Nutzenden anpasst und so eine unvergleichliche Kundenbindung erzeugt.

Visionäre Gamification erfordert erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie den Mut, unkonventionelle Wege zu gehen. Unternehmen, die sich in dieser Phase befinden, nutzen Gamification, um gesellschaftliche Trends zu setzen und nachhaltige Veränderungen zu fördern.

Der Unterschied zur alten Organisationsdenkweise

Während Punkte, Ranglisten und Abzeichen oft als erste Maßnahmen für Gamification genutzt werden, zeigen Forschung und Praxis, dass diese extrinsischen Mechanismen nur kurzfristig wirken. Sie können initial Aufmerksamkeit erzeugen, jedoch häufig auf Kosten nachhaltiger Motivation. Der Grund liegt darin, dass sie den Fokus auf externe Belohnungen legen und damit die intrinsische Motivation untergraben. Menschen beginnen, Aufgaben nicht mehr um ihrer selbst willen zu erledigen, sondern nur, um die Belohnung zu erhalten. Dies führt zu einem sogenannten „Overjustification Effect“, bei dem die Freude an der Aufgabe selbst durch die Fixierung auf äußere Anreize verloren geht.

Ein weiteres Problem solcher Ansätze ist die Förderung von oberflächlichem Engagement. Ranglisten etwa erzeugen zwar kurzfristige Wettkampfbereitschaft, können jedoch Nutzende, die sich konstant am unteren Ende der Liste befinden, demotivieren. Studien zeigen, dass solche Systeme zu einem Gefühl der Überforderung oder Resignation führen können, anstatt zur gewünschten Aktivierung. Darüber hinaus lenken sie die Aufmerksamkeit oft von den eigentlichen Zielen ab: Statt tiefgehendes Lernen oder Problemlösung zu fördern, konzentrieren sich Nutzende darauf, Punkte zu maximieren oder ihre Position zu verbessern – oft auf Kosten der Qualität ihrer Arbeit oder ihres Engagements.

Im Gegensatz dazu fördert ein intrinsisch motivierendes Gamification-System Engagement durch Autonomie, Meisterschaft und Sinn. Es ermutigt Menschen, die Freude an der Aufgabe selbst zu entdecken und Herausforderungen zu meistern, anstatt von äußeren Belohnungen abhängig zu sein. Langfristiges Engagement entsteht nicht durch Wettbewerb oder monetäre Anreize, sondern durch die Möglichkeit, Fortschritte zu erleben, Fähigkeiten zu entwickeln und an etwas Sinnvollem teilzuhaben.

Gamification strategisch nutzen

Das Ziel der strukturierten Gamification ist es, langfristige Verhaltensänderungen herbeizuführen, indem tiefgreifende, persönlich relevante und intrinsisch motivierende Systeme eingeführt werden. Das Gamification Maturity Model bietet eine wertvolle Struktur, um den Entwicklungsprozess von Gamification innerhalb von Organisationen nachzuvollziehen. Von den ersten Schritten bis hin zu visionären Ansätzen zeigt das Modell, wie Gamification strategisch genutzt werden kann, um Engagement, Innovation und Wachstum nachhaltig zu fördern.



Lernen ohne Schranken

Digitales Lernen gilt als äußerst flexibel – barrierefrei ist es jedoch nicht automatisch. Das im Juni in Kraft tretende Barrierefreiheitsstärkungsgesetz setzt neue Maßstäbe und verpflichtet betroffene Organisationen und Unternehmen zu umfassender Barrierefreiheit.

Am 25. Juni 2025 tritt die neue Verordnung des Barrierefreiheitsstärkungsgesetzes (BFSG) in Kraft. Dieses Gesetz verpflichtet Anbieter von digitalen Produkten und Dienstleistungen – darunter E-Learning-Angebote – zu umfassender Barrierefreiheit. Ziel ist es, allen Menschen, einschließlich jenen mit körperlichen, sensorischen oder kognitiven Einschränkungen, uneingeschränkter Zugang zu digitalen Lerninhalten und Lernplattformen zu ermöglichen.

Hintergründe und rechtlicher Rahmen

Das BFSG basiert auf europäischen Richtlinien und internationalen Standards wie den „Web Content Accessibility Guidelines“ (WCAG). Die WCAG, zuletzt 2018 auf Version 2.1 aktualisiert, definieren vier zentrale Prinzipien für Barrierefreiheit: Inhalte müssen wahrnehmbar, bedienbar, verständlich und robust gestaltet sein, um digitale Inhalte für eine breite Zielgruppe zugänglich zu machen, einschließlich Menschen mit Behinderungen. In Deutschland wurde dieses Regelwerk durch die Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik (BITV 2.0) konkretisiert. Für öffentliche Einrichtungen ist die Einhaltung der BITV 2.0 bereits Pflicht. Mit dem BFSG wird der Geltungsbereich erweitert: Auch Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen für Verbrauchende anbieten, müssen in absehbarer Zeit die entsprechenden Vorgaben erfüllen. Zu den Vorgaben gehören zum Beispiel

- die vollständige Bedienbarkeit über Tastatur und Screenreader,
- die Einhaltung von Kontraststandards und
- die Unterstützung responsiver Designs, die sich an unterschiedliche Geräte und Bildschirmgrößen anpassen.

Vom Screenreader zur KI

Screenreader und mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets ermöglichen einen niederschweligen Zugang zu Lerninhalten. Viele dieser Geräte verfügen bereits über integrierte Funktionen

wie Sprachausgabe oder Kontrasteinstellungen, die speziell für Menschen mit Einschränkungen entwickelt wurden. Künstliche Intelligenz (KI) kann ebenfalls unterstützen, etwa durch die automatische Erstellung von Alternativtexten für Bilder. Allerdings bedarf es immer noch menschlicher Nachbearbeitung, um sicherzustellen, dass die Inhalte den Anforderungen tatsächlich entsprechen.

In der Praxis setzen Unternehmen oft auf pragmatische Ansätze, etwa die Bereitstellung barrierefreier Textalternativen oder das Angebot zusätzlicher Assistenzsysteme. Dies kann sinnvoll sein, wenn die Zielgruppe nur einen geringen Anteil an Personen mit spezifischen Bedürfnissen umfasst. Häufig ist auch von „barrierearmen“ Angeboten die Rede. Im Gegensatz zu „barrierefrei“ ist der Begriff „barrierearm“ jedoch nicht gesetzlich definiert und garantiert im Zweifelsfall keine vollständige Zugänglichkeit.

Guy Fischer, Geschäftsführer des E-Learning-Anbieters Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH aus München, hat sich mit seinem Unternehmen unter anderem auf barrierefreies E-Learning spezialisiert. Er sieht im bevorstehenden Inkrafttreten des BFSG eine dringende Notwendigkeit für Unternehmen, ihre digitalen Lernangebote anzupassen. Laut Fischer herrscht jedoch vielerorts ein großer Nachholbedarf, sowohl was das technische Know-how als auch das Bewusstsein für die neuen Anforderungen betrifft. „Es ist erstaunlich, wie wenig Qualifikation bisher in den betroffenen Bereichen stattgefunden hat“, erklärt er. Dies gelte nicht nur für die Industrie, sondern auch für den öffentlichen Dienst, wo die gesetzliche Verpflichtung zur Barrierefreiheit schnell konkret wird. „Viele Dienstleister der Daseinsvorsorge wie Krankenhäuser oder Verkehrsbetriebe sind sich gar nicht bewusst, dass sie vom BFSG betroffen sind“, erklärt er. Diese Unkenntnis führe dazu, dass Ausschreibungen häufig nicht die nötigen Anforderungen enthielten. „Erst wenn ein Betriebsrat oder eine andere Instanz interveniert, wird das Problem sichtbar.“

Herausforderungen bei der Umsetzung

Die Produktion barrierefreier E-Learning-Inhalte ist nicht zwangsläufig komplizierter, aber deutlich zeit- und arbeitsintensiver. Branchenexperten wie Fischer schätzen den Mehraufwand auf etwa 30 Prozent. Einige interaktive Formate wie Drag-and-Drop-Übungen oder 3D-Modelle sind nur schwer vollständig barrierefrei umsetzbar. Wird Barrierefreiheit von Anfang an mitgedacht, ist jedoch vieles möglich.

Bereits bei der Planung sollten spezielle Anforderungen berücksichtigt werden. So müssen Texte in der Art formuliert sein, dass sie klar verständlich sind, Fachbegriffe erklärt werden und barrierefreie Alternativen für interaktive Elemente wie Drag and Drop bereitstehen. Alle visuellen Elemente – von Bildern bis zu Grafiken – benötigen detaillierte Beschreibungen.

Technische Anforderungen wie ausreichende Kontraste, die Einbindung von Screenreader-kompatiblen Inhalten oder Tastatursteuerung erhöhen die Komplexität der Entwicklung. Zudem dürfen zeitgesteuerte Veränderungen wie automatische Animationen nur sparsam eingesetzt werden, um die Bedienbarkeit zu gewährleisten. Die abschließende Überprüfung der Barrierefreiheit erfordert spezifische Tests, um zum Beispiel die korrekte Reihenfolge von Screenreader-Ausgaben festzustellen oder die vollständige Funktionalität von Tastatursteuerungen.

Die Rolle zertifizierter Systeme

„Es ergibt wenig Sinn, barrierefreie Inhalte zu entwickeln, wenn die zugrunde liegende Infrastruktur – wie das LMS – nicht ebenfalls barrierefrei ist“, stellt Guy Fischer fest, dessen Unternehmen ein nach BITV 2.0 sowie der europäischen Norm EN 301 549 V3.2.1 zertifiziertes LMS anbietet. Zertifizierungen sind insbesondere im öffentlichen Sektor unverzichtbar, wo strenge gesetzliche Vorgaben gelten.

„Ein LMS barrierefrei zu gestalten, erfordert immense Anpassungen“, betont er und führt aus, dass jede einzelne Benutzeroberfläche überprüft und optimiert werden müsse, um Screenreader-Kompatibilität und andere barrierefreie Funktionen sicherzustellen. Dabei sei nicht nur die Anpassung selbst arbeitsaufwendig, sondern auch die Notwendigkeit, die bestehenden Funktionen unverändert zu erhalten.

Dennoch ist Fischer überzeugt, dass die Barrierefreiheit im digitalen Lernen eine Frage der Zeit sei. Unternehmen, die frühzeitig investieren, könnten nicht nur gesetzliche Vorgaben erfüllen, sondern sich auch Wettbewerbsvorteile sichern. „Die Einführung barrierefreier Systeme ist kein kurzfristiger Trend, sondern eine langfristige Notwendigkeit“, resümiert er.

Nachfrage noch gering

Sebastian Gauter, Vertriebsleiter der Know How AG, ist überzeugt, dass der regulatorische Druck bereits Fortschritte in Sachen Barrierefreiheit beim E-Learning gebracht hat. Sein Unternehmen gehört zu einem Konsortium, das gemeinsam mit Fischer Knoblauch den Rahmenvertrag für barrierefreies Lernen in einem Bundesministerium bedient. „Im Bereich der öffentlichen Einrichtungen ist Barrierefreiheit ein Thema, aber außerhalb davon sehe ich das selten“, erklärt Gauter. Im produzierenden Gewerbe oder bei vielen Mittelständlern sei Barrierefreiheit noch kein relevantes Thema, obwohl es künftig eine größere Rolle spielen wird. Statt aufwendige barrierefreie Web-Based-Trainings (WBTs) für kleine Zielgruppen zu entwickeln, ist seine Erfahrung, werde eher eine andere Person als persönliche Assistenz daneben gesetzt, die Inhalte vorliest und Hilfestellung leistet. Er bemängelt, dass viele Anbieter

nur minimale Anpassungen vornehmen wie die Möglichkeit zur Schriftgrößenänderung oder Kontrasteinstellungen, was bestenfalls Barrierearmut, aber keine echte Barrierefreiheit ermöglicht.

Mobile Devices als Gamechanger

Sebastian Gauter weist auf die Möglichkeiten hin, die mobile Endgeräte bereits für barrierefreies Lernen bieten, ganz ohne extra Anpassungen. „Mobile Devices wie Smartphones und Tablets bieten durch Bordmittel wie Screenreader oder Kontrasteinstellungen eine niedrigschwellige Möglichkeit, Inhalte barrierefrei zugänglich zu machen“, erklärt er. Diese Flexibilität könne, so Gauter, ein Gamechanger für barrierefreies Lernen sein, vor allem in Kombination mit Lern-Apps oder Micro-Learning-Formaten. In der Kombination von mobilen Technologien, Barrierefreiheit und innovativen Lernformaten wie Learning Nuggets liegt für Sebastian Gauter eine vielversprechende Zukunft für barrierefreies digitales Lernen.

Gesamteffizienz betrachten

Professor Simon Nestler, Experte für Mensch-Computer-Interaktion und Gründer von Nestler UUX Consulting, betont die immense Bedeutung der Barrierefreiheit im digitalen Lernen und Arbeitskontext und ist überzeugt, dass Investitionen in Barrierefreiheit die Gesamteffizienz und Benutzerfreundlichkeit insgesamt verbessern: „Maßnahmen zur Barrierefreiheit machen Systeme nicht nur zugänglicher, sondern auch insgesamt besser.“ Nestler führt an, dass solche Maßnahmen zu Effizienzgewinnen für alle Mitarbeitenden führen können. Ein zentrales Problem, so Nestler, sei die fehlende Sichtbarkeit von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt. Diese Unsichtbarkeit führe dazu, dass barrierefreie Lösungen oft nicht priorisiert würden. „Das Henne-Ei-Problem zeigt sich deutlich: Wenn Stellenausschreibungen nicht barrierefrei sind, bewerben sich auch keine Menschen mit Behinderungen.“

Eine große Chance für Unternehmen sieht der Professor darin, Barrierefreiheit als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, gerade in einer Gesellschaft, in der auch die älteren Mitarbeitenden gebraucht werden und das Renteneintrittsalter steigt. „Rund zehn Prozent der Bevölkerung haben eine Behinderung, doch in der Gruppe der über 65-Jährigen liegt die Wahrscheinlichkeit einer schweren Behinderung bei über 50 Prozent“, erklärt er. Angesichts des demografischen Wandels und des verlängerten Arbeitslebens älterer Beschäftigter werde es immer wichtiger, Weiterbildungsmaßnahmen so zu gestalten, dass sie für alle zugänglich sind. „Barrierefreiheit ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit“, resümiert Nestler. Barrierefreie Angebote ermöglichen es Unternehmen, alle Lernenden effektiv anzusprechen. Eine Verbesserung der Nutzererfahrung mit Maßnahmen, die Barrierefreiheit fördern wie klare Navigation oder anpassbare Schriftgrößen, kommen schließlich allen Nutzenden zugute.

Lernerfolg steigern durch immersives Soft Skill-Training mit KI

Durch Virtual Reality (VR) können Lernende in interaktive und immersive Lernerlebnisse eintauchen und theoretisches Wissen praktisch erfahren und verinnerlichen.



Früher waren die Kosten für die Erstellung solcher VR-Trainings hoch, da jedes Erlebnis aufwendig programmiert werden musste. Das galt nicht nur für die Inhalte und die Anschaffung vieler Geräte, sondern auch für weitere Funktionen wie Updates bei Änderungen, für gemeinsames Lernen oder das Messen der Lernerfolge. Diese Zeiten sind mit dem TÜV NORD Akademie Kooperationspartner 3spin Learning passé. Die cloudbasierte No-Code-Plattform vereint all diese Funktionen.

Training von Arbeitsabläufen oder Soft Skills mit VR und AR bietet Sicherheit und wird erschwinglich

- Ohne Programmierkenntnisse können Kund:innen eigene Schulungen erstellen.
- Wir individualisieren bestehende Kurse für Kundenbedürfnisse.
- Die Skalierbarkeit ist keine Hürde mehr. Auch ohne die Anschaffung vieler Geräte können die VR-Trainings einfach im Webbrowser ohne Headset durchgeführt werden.

Virtuelle Realität ermöglicht es, in andere Rollen zu schlüpfen und soziale Fähigkeiten zu trainieren. Die VR-Umgebungen bieten hierbei vielfältige Möglichkeiten mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz (KI) effektiv zu lernen. Beispiele für Soft Skill Trainings:

- Grundlagen der Kommunikation
- Kundenbedürfnisse verstehen
- Einwandbehandlung
- Konfliktbewältigung
- Feedback geben
- Verhandlungsführung

KI und VR revolutionieren den Weiterbildungsbereich, Lernen wird zukünftig personalisierter, effizienter und immersiver sein.

Wenn Sie mehr über „**Die Evolution des immersiven Lernens: VR, AR und KI im Fokus**“ wissen möchten schauen Sie auf unserem Blog für betriebliche Weiterbildung Wissen kompakt vorbei.

tuev-nord.de/wissen/immersiv-lernen



Die No-Code-Plattform ermöglichen es Unternehmen erstmals virtuelle Trainingslösungen schnell und über Pilotprojekte hinaus für viele Lernende verfügbar zu machen und unterstützt damit:

- ✓ Nachhaltige Wissensverankerung
- ✓ Flexibles interaktives Lernen
- ✓ Training von kritischen Situationen
- ✓ Befähigung von Mitarbeitenden
- ✓ Effizienz der Weiterbildung
- ✓ Personalisierte Lernerfahrungen

Trainings mithilfe von VR und AR gewährleisten Sicherheit und werden immer bezahlbarer!

Starten Sie jetzt mit den Trainings die Zukunft Ihres Unternehmens.



Wir beraten Sie gern zu VR- und AR-Trainings.

Mehr Infos und Videos:
tuev-nord.de/wissen/vr-training



Denkanstöße, die Coaches verunsichern

Sollte das innere Kind eine Heimat finden? Nicht immer! Muss man als Coach die Stärken des Coachees stärken? Es kommt darauf an! Gibt es einen sicheren Weg, Scharlatane zu erkennen? Ja! Schadet das Streben nach Selbstoptimierung? Manchmal ganz gewaltig! Kann Erfolg trügerisch sein? Ja, weil man ihn günstig und ungünstig verarbeiten kann! Gibt es einen westlichen Missbrauch des buddhistischen Konzepts der Achtsamkeit? Ja, leider! In diesem Buch geht es um 50 psychologische und zum Teil auch philosophische Allgemeinplätze, die von Business-Coaches und Weiterbildungsprofis in der Regel nicht angezweifelt werden. Wie selbstverständlich geht man (zum Beispiel dem aktuellen Bestsellermarkt folgend) davon aus, dass jeder ein inneres Kind hat, das in einem eine Heimat finden muss, und dass das auch noch „der Schlüssel zur Lösung fast aller Probleme“ ist (Verlagswerbung). Das Konzept des inneren Kindes geht auf die Erkenntnis zurück, dass jeder Mensch unsichere, ängst-

liche und „vernachlässigte Teile“ in sich aufrufen kann. Letztlich gibt es laut Klaus Eidenschink aber keine Teile, sondern es zeigt sich ein innerer Konflikt, der zwischen unterschiedlichen Seelenzuständen wach wird. Solche Konflikte kann man auflösen oder verändern. Man sollte sie nicht als Dauerstruktur (= inneres Kind) definieren. Außerdem kennt Eidenschink Fälle, in denen man das innere Kind als Identifikation mit erlebten Aggressoren auffassen muss. Solchen inneren Kindern darf man keine Heimat geben. Bei der Arbeit mit einem inneren Team sollte man in jedem einzelnen Fall herausfinden, wie mit den unterschiedlichen Erlebenszuständen umzugehen ist. Das lässt sich laut Autor nicht trivialisieren oder generalisieren. Eidenschink führt mit diesem Buch sehr deutlich vor Augen, dass es nicht reicht, wenn in einer Coaching-Ausbildung Tools eingeübt werden. Man sollte sich als Profi im seelischen Innenraum eines Menschen auskennen und wissen, wie man wirklich hilft, die noch nicht gelebten Potenziale freizusetzen.

Klaus Eidenschink:
Das Verunsicherungsbuch, Carl-Auer Verlag,
Heidelberg 2025, 204 Seiten, 24,95 Euro



Der Autor

Klaus Eidenschink ist Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und Gründer und Leiter von Hephastos, Coaching-Zentrum München. Seine Arbeitsschwerpunkte: Beratung und Coaching des Topmanagements von großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in Fragen der Konfliktbewältigung und des Team- und Changemanagements.



Starthilfe für Beratungsprozesse

Der Autor, ein Diplom-Psychologe, hält es für einen Fehler, wenn der oder die Ratsuchende zu Beginn eines Coaching-Prozesses oder einer individuellen Beratung ein Ziel festlegen muss, das es dann schnellstmöglich zu erreichen gilt. Man sollte lieber wachschweich von einem Anliegen sprechen und davon ausgehen, dass es sich im Verlauf einer Beratung verändern kann. Ein Coach sollte in der Lage sein, sich bei der Bearbeitung eines Anliegens flexibel in der Welt des Coachees zurechtzufinden. Wie die entsprechenden Interventionen aussehen, das hat Michalak aus den unterschiedlichsten (von ihm erlernten) psychologischen Ansätzen zusammengetragen: der klientenzentrierten Psychotherapie, der systemischen Therapie, der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, der Gruppendynamik, der Idiolektik (Beachtung individueller Sprachmuster) und der klinischen Hypnose. Der Autor verspricht: Mit diesen Orientierungshilfen kann jeder Kommunikationsprofi souverän durch seinen Beratungsprozess „driften“ und mit den Kurswechseln seines Gegenübers umgehen. Das Buch bietet auch ausgefallene Anregungen. Zum Beispiel zeigt es, wie auf die Körpersprache des Coachees zu achten ist und die Signale in der Beratung aktiv angesprochen werden sollten.

Uwe Michalak:
Navigationsinstrumente für gelingende Beratung, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2024, 152 Seiten, 25,00 Euro



Wissenschaft

Positive Psychologie unter Beschuss

Ihren Kritikern werfen die Anhänger der „Positiven Psychologie“ gerne vor, sie hätten die grundlegenden Bücher und die methodischen Ansätze ihres Gründers (Martin Seligman) einfach nicht verstanden. Auf die Autorin dieses Buchs kann das nicht zutreffen. Sie hat an der Ruhr-Universität Bochum eine 400 Seiten starke Dissertation über die „Positive Psychologie“ verfasst und ihr negatives Urteil über diese Richtung ausführlich begründet. So arbeitet sie zum Beispiel die ablehnende Haltung auf, die die „Humanistische Psychologie“ schon sehr früh gegenüber der

„Positiven Psychologie“ an den Tag legte. Der Vorwurf, zu einer zwanghaften Selbstoptimierung anzuleiten, trifft laut Brandt heute noch zu. Nicht nur, dass die „Positive Psychologie“ unzutreffenderweise unterstellt, die traditionelle Psychologie interessiere sich ausschließlich für negative Phänomene, zu allem Überfluss vertritt sie laut Brandt ein Schwarz-Weiß-Denken, in dem für eine sinnvolle Arbeit an negativen Gefühlen kein Platz ist. Letztlich werden viele angeblich wissenschaftlich nachgewiesene Erfolge problematisiert. Seligmans Theorie der „erlernten Hilflosigkeit“ gilt zum Beispiel als widerlegt.

Senta Brandt:
Kritik der Positiven Psychologie, Psychosozial-Verlag, Gießen 2024, 270 Seiten, 49,90 Euro



Wie schwierig ist es,
den Anfang zu finden?

Foto: Photography Aaron Tilley, Set-Design Sandy Suffield

Genügend Zeit zur Reflexion
bis zur nächsten Ausgabe, die
am 28. März 2025 erscheint.

www.neues-lernen.org
ISSN 0942-4946 · 38. 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
Linda Schmidt
Tel. 0761 898-3172
linda.schmidt@haufe-lexware.com

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE
Simon Berkler, Christian Friedrich, Senta Gekeler, Claudia Harss, Markus Hartmann, Gerhard Helm, Prof. Dr. Axel Koch, Ella Lagé, Melanie Martinelli, Judith Muster, Iris Pieper, Roman Rackwitz, Katrin Seelemeyer, Prof. Dr. Heidi Stopper, Ina Weinbauer-Heidel

GRAFISCHES KONZEPT
Jan Spading (Studio Spading)

LAYOUT
Ruth Großer

BILDREDAKTION
Carmen Brunner

TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN
Studio Pong

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

DRUCK
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2024
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
Annette Förster, Fax 09367 987604
Tel. 0931 2791544
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791-557
jonas.cordruwisch@haufe-lexware.com

ANZEIGENDISPOSITION
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433
inge.fischer@haufe-lexware.com
<https://media.haufe.de>



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 129€ (A00107_DIR) 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.



New Leadership Veränderung gestalten, Performance steigern.

**Ihr Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg:
Führungskompetenz für die Herausforderungen
von heute und morgen.**

Wir unterstützen Sie, Performance und Change in Ihrer Organisation aktiv zu gestalten. Mit New Leadership schaffen Sie Strukturen, die Wandel fördern, und befähigen Ihre Führungskräfte.

- ✓ **Praxisnah:** Lernen von führenden Expert:innen.
- ✓ **Innovativ:** Top-aktuelle Methoden und Tools für Change Management.
- ✓ **Nachhaltig:** Lösungen, die nachhaltig Ergebnisse liefern.

haufe-akademie.de/new-leadership

Jetzt Möglichkeiten erkunden!



HAUFE.



Haufe Personal Office

MIT COPILOT HR GEHT IHRE RECHERCHE WIE VON ZAUBERHAND

Fundiertes Fachwissen trifft auf Künstliche Intelligenz – einfach magisch.



Entdecken Sie Ihren persönlichen KI-Assistenten für HR-Fragen. Die Antworten vom CoPilot HR basieren auf dem rechtssicheren Fachwissen des Haufe Personal Office.

Jetzt kennenlernen unter:

haufe.de/copilot-hr