



# wirtschaft weiterbildung

02\_20

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

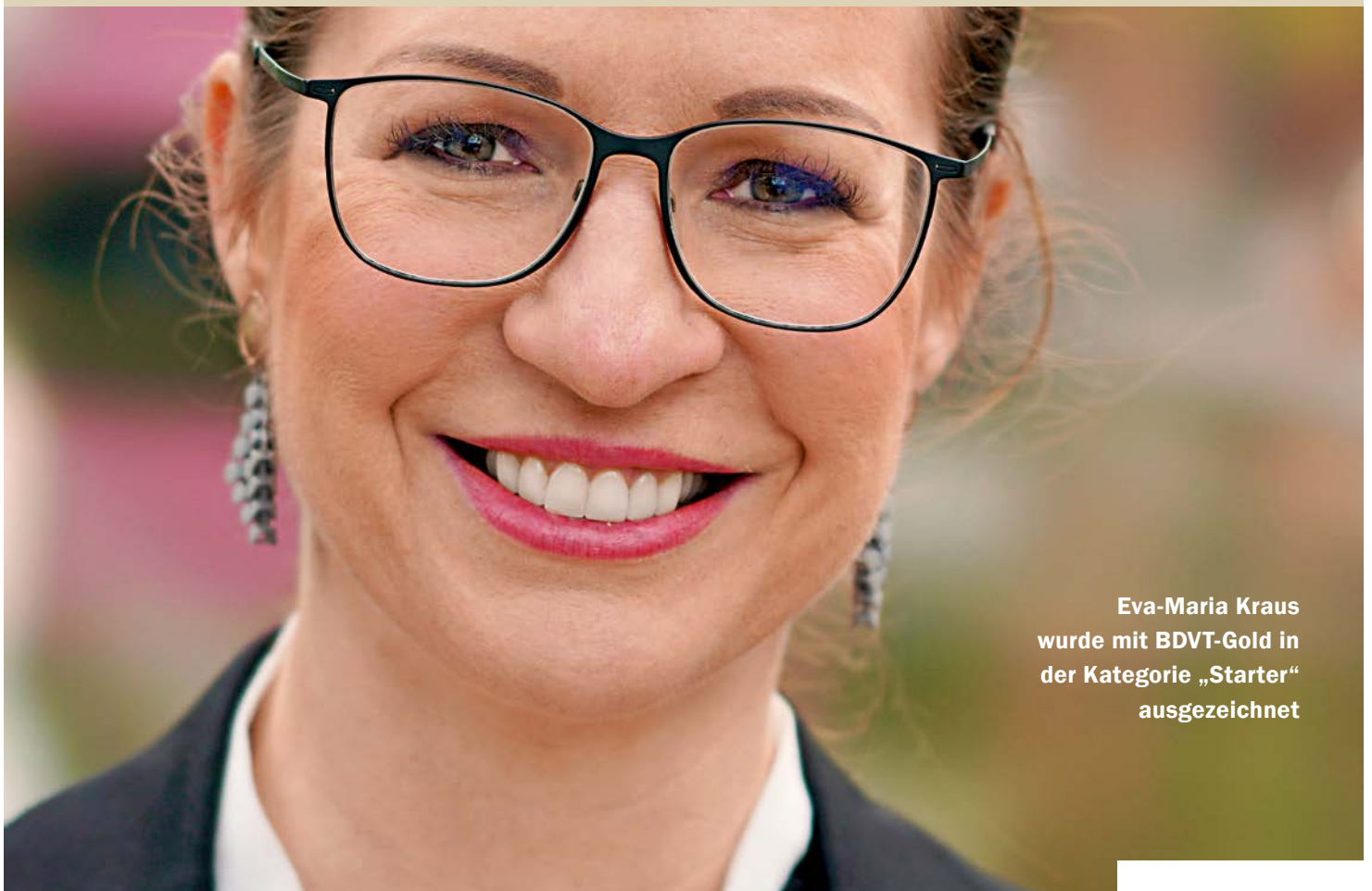
**Forschung**\_Wie Firmen gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten s. 22

**Test**\_Was eine Coaching-Stunde für Privatzahler kostet s. 34

**Viessmann**\_Wozu eine Learning Experience Plattform gut ist s. 46

## Silodenken aufbrechen

Abteilungsübergreifendes Projektlernen hilft s. 18



Eva-Maria Kraus  
wurde mit BDVT-Gold in  
der Kategorie „Starter“  
ausgezeichnet


# Silodenken aufbrechen



**WANN PROJEKT-  
LERNEN ...**

sinnvoll ist:

**Spielend lernen.** Dass ein Erfolg sich erst dann einstellt, wenn man Wissen bereitwillig austauscht, kann man durch kurzweilige Kooperationsspiele am besten erfahren.



**TRAIN THE GAME CHANGER.** Ein mit BDVT-Gold ausgezeichnetes Lehrgangskonzept will das Silodenken in den Unternehmen aufbrechen und zu einer „wirklichen“ Kollaboration anleiten. Im Mittelpunkt steht die Methode des Projektlernens. Neu ist, dass immer eine Führungskraft und ein Fachexperte zusammen ein Projekt verantworten.

**01.**

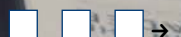
Wenn die Teilnehmer sich aus **freien Stücken** melden und experimentierfreudig sind.

**02.**

Wenn die Teilnehmer eine Aufgabe lösen wollen, trotz **Risiken und Unklarheiten**.

**03.**

Wenn das Management der alten **Machtkultur** („Niemand eine Blöße geben“) abschwört.



## titelthema

→ Dick Fosbury ist ein „Game Changer“. Den ehemaligen Leichtathleten nennt man so, weil er mit seinem „Fosbury-Flop“ den Hochsprung revolutioniert hat. Früher liefen die Hochspringer gerade auf die Latte zu. Fosbury drehte beim Absprung den Rumpf und überquerte die Latte rücklings. Obwohl seine Technik anfangs skeptisch beurteilt wurde, setzte sie sich als Standard durch.

Die Trainerin Eva-Maria Kraus ist dabei, den Begriff „Game Changer“ auf die moderne Arbeitswelt zu übertragen. Sie denkt dabei an Berufstätige, die sich immer schneller an neue Situationen anpassen und mit immer weniger Informationen Entscheidungen treffen müssen. Viele Unternehmen suchen händeringend nach Möglichkeiten, trotz steigender Unsicherheit erfolgreich zu sein. Zu diesem Zweck setzen sie alles daran, dass mehr Menschen als früher in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Und in der Tat, agiles Arbeiten bedeutet auch, dass sich Mitarbeiter wechselseitig als Ressource nutzen und sich gegenseitig unterstützen und ermutigen. Für Kraus ist derjenige ein moderner Game Changer, der die Chance zum Austausch und zur Zusammenarbeit jenseits der Silos und der Hierarchien nutzt. Die neue Spielregel heißt Kollaboration. Der neue Game Changer hat sich aus innerster Überzeugung heraus vom Ein-Hirn-Denker zum Mehr-Hirn-Denker entwickelt.

### Im Tandem voran

Wenn eine Personalabteilung in ihrem Haus den „Train the Game Changer“-Lehrgang durchführen will, sollte sie mit einem unternehmensweiten Aufruf starten: Gesucht werden (angehende)



Foto: Gettyimages.de

**Dick Fosbury.** Er war 1968 mit dem „Fosbury Flop“ ein Game Changer. Moderne Game Changer ändern gerade die Spielregeln firmeninterner Zusammenarbeit.

Führungskräfte und Fachexperten (ohne Führungsrolle), die sich jeweils zu gemischten Tandems zusammenfinden, um für ihren Arbeitgeber ein Innovationsprojekt durchzuführen. Ein großer Nutzen des Lehrgangs besteht laut Kraus in der gemeinsamen Schulung von Fachexperten und Führungskräften. Ideal ist es, wenn die Tandems möglichst aus unterschiedlichen Bereichen kommen und sich aufgrund von Eigeninitiative selbst finden. Solch ein Findungsprozess braucht möglicherweise Zeit, ist aber immer auch schon eine Quelle des Lernens. Die Personalabteilung darf aber auch beim Kennenlernen und Verabreden helfen.

Um einen Lehrgang durchzuführen, braucht Kraus mindestens vier und maximal acht Tandems. Die beiden Tandemmitglieder sollten bereit sein, miteinander

und voneinander zu lernen. Jedes Tandem muss sich als Bedingung für die Lehrgangsteilnahme im Vorfeld auf ein „Innovationsprojekt“ einigen, das von einer Art interner Steuerungsgruppe als strategisch wichtig freizugeben ist. Außerdem sucht sich noch jeder Teilnehmer in seinem Kollegenkreis oder unter seinen Vorgesetzten einen Lernbegleiter, der regelmäßig in verschiedene Aktivitäten einbezogen wird.

Die Vorteile der Tandembildung liegen auf der Hand: Finden sich zum Beispiel der Marketingleiter und eine Fachkraft aus dem Sales Team eines Unternehmens zu einem Tandem zusammen, dann verbindet sich ihr Wissen und ihre Kompetenz – und zwar über Hierarchiegrenzen hinweg. Wenn das Innovationsprojekt „Vertriebsstrukturen am Kunden ausricht-

# 04.

Wenn die Teilnehmer durch **Feedback und Reflexionen** lernen wollen.

# 05.

Wenn die Teilnehmer an einem Projekt **von- und miteinander** lernen wollen.

# 06.

Wenn sich sowohl der Teilnehmer als auch das Unternehmen **weiterentwickeln**.



ten“ heißen würde, dann würde die Führungskraft die strategische Seite ausarbeiten und die Fachkraft sich zum Beispiel um die Schulungsmaßnahmen kümmern, mit denen die neuen Vertriebsstrukturen mit Leben erfüllt werden.

Zwar können sich die beiden Tandemmitglieder ihr Projekt selbst aussuchen, aber sehr oft wird es so sein, dass weder die Führungskraft noch der Fachexperte noch die Lernbegleiter alle Antworten auf die auftauchenden Fragen kennen können. Die Projekte werden laut Kraus in der Regel so angelegt sein, dass die firmeninterne Informationsbeschaffung das Silodenken aufbricht, Hierarchiegrenzen überwindet und eine „wirkliche Kollaboration zwischen Menschen zum Leben erweckt wird“.

### „Working Out Loud“ inklusive

Um den Lehrgangsteilnehmern ein umfassendes Know-how zu vermitteln, wie man sich erfolgreich vernetzt (so dass man von anderen auch tatsächlich wertvolle und weiterführende Hilfe bekommt), werden die Tandems dazu angehalten, zusammen mit weiteren Arbeitskollegen einen 12-wöchigen Working Out Loud Circle ins Leben zu rufen. Dort werden dann in Eigenregie die offiziellen Selbstlernunterlagen von WOL-Gründer John Stepper durchgearbeitet.

Der „Train the Game Changer“-Lehrgang startet mit einem eintägigen Kick-off Event. Die Tandems, ihre Führungskräfte und ihre Lernbegleiter treffen sich, um gemeinsam das computergestützte Serious Game „Fort Fantastic“ zu spielen. Die Anwesenden bilden kleine Teams und leiten Konzernniederlassungen, die – obwohl über die ganze Welt verteilt – nur gemeinsam erfolgreich sein können. Dieses Spiel dient der nachhaltigen Sensibilisierung aller Beteiligten für das Thema Kollaboration, die über unterschiedlichste Grenzen hinweg gehen sollte.

Anschließend folgen zwei Tage, an denen die Teilnehmer mehr über sich als Persönlichkeit erfahren. In weiteren drei Tagen lernen die Führungskräfte insbesondere agile Arbeitsmethoden kennen, während die Fachexperten separat auf ihre Rolle als Vermittler von Ideen und Know-how vorbereitet werden. Danach beginnen elf

Module, von denen die meisten zwei Tage dauern. In sieben Modulen ist vorgesehen, dass Führungskräfte und Fachexperten sich auch einmal spezifische Inhalte getrennt von einander erarbeiten - sich dann aber darüber austauschen. Insgesamt umfasst der Lehrgang 23 Tage.

### Agile Toolbox gehört dazu

Die Kosten pro Teilnehmer liegen bei 6.100 Euro ohne Mehrwertsteuer. In Österreich ist es möglich, dass sich Führungskräfte nach einer ISO-Norm zertifizieren lassen. Das ist auch im Rahmen des Lehrgangs gegen eine Gebühr von 350 Euro pro Person darstellbar.

Die elf Module vermitteln im wesentlichen (hier stark verkürzt dargestellt) Know-how zu den wichtigsten Themen, die eine Führungskraft und/oder ein Fachexperte beherrschen sollte:

- Teambuilding und Gruppendynamik
- Überzeugen in Diskussionen/Vorträgen

- Moderieren von Meetings/Workshops
- Transformation von Businessseinheiten
- Konflikte bearbeiten
- gesundes Arbeiten
- Werteorientierung leben
- Plan- und Rollenspiele zu Themen wie Strategie- und Zielentwicklung, Leitlinien, Mitarbeitergespräche
- Agile Arbeitsmethoden kennenlernen wie Kanban, Scrum, Design Thinking
- Mut stiften lernen
- Coaching-Tools für das berufliche Umfeld erproben
- Stellhebel benutzen lernen, um den Transfer von Wissen in die Praxis zu gewährleisten.

Die Stichworte, die die elf Module charakterisieren, machen deutlich, dass es bei dem Game-Changer-Lehrgang nicht nur um eine Projektarbeit geht, sondern dass den Führungskräften eine Leadership-Ausbildung geboten wird, die aktuellen Anforderungen entspricht. Eva-Maria Kraus verspricht, dass die Führungskräfte →

## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

### Was Sie bei uns erwartet:

- » 191 Hotelzimmer
- » 20 Tagungsräume
- » 7 Gruppenarbeitsräume
- » Modernste Tagungstechnik
- » 24 Std. Rezeption
- » 350 Parkplätze
- » Schwimmbad & Sauna
- » Fitnessraum
- » Restaurant & Bar



Hotel Park Soltau GmbH

Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49 (0)51 91/605-0  
info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de

## „Wir brauchen eine Kultur des Sichtrauens“

**Gastkommentar.** Viele Unternehmen haben sich agiles Arbeiten in großen Lettern auf ihre Banner geschrieben. Doch damit ist es nicht getan. „Wir brauchen eine Kultur des Muts, in der die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen einbringen und aktiv umsetzen“, fordert Eva-Maria Kraus.

Solange Unternehmen an althergebrachten, hierarchischen Strukturen festhalten, hat der Wandel keine Chance. Denn selbst die kreativsten Mitarbeiter verstummen irgendwann, wenn sie ihre Ideen erst durch fünf Abnahmestationen boxen müssen. Statt Raum für kreative Expeditionsreisen zu schaffen, verteidigen einige Führungskräfte ihr Territorium vehement gegenüber Neuerungen. Aus Angst vor Kontrollverlust? Oder aus Sorge davor, dass Mitarbeiterprojekte scheitern könnten? Fakt ist: Wir können niemals zu 100 Prozent sicher sein, dass eine Idee von Erfolg gekrönt sein wird.

Der Charme des Projektlernens besteht gerade darin, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstgesteuert ein Projekt übernehmen, das ein bislang noch ungelöstes Problem ihres Arbeitgebers löst. Davon hat das Unternehmen etwas und die Entwicklung des Einzelnen profitiert auch davon – und zwar sehr stark, denn dieser übernimmt das Risiko des Scheiterns. Sicheres Lernen sei wertloses Lernen, sagen die Projektlernexperten.

### Motivations-Bonbons reichen nicht mehr

Doch wie sieht es zur Zeit immer noch in der Praxis aus: Langwierige Unternehmensprozesse und veraltete Führungsstile haben längst unschöne Spuren hinterlassen und sich tief ins kulturelle Rückgrat vieler Unternehmen gegrä-

ben: Mitarbeiter machen nur noch Dienst nach Vorschrift und zählen penibel ihre Arbeitsstunden. Ihr Leitspruch: „Bloß nicht auffallen. Bloß keine Fehler machen!“ Hand aufs Herz: Wer will denn noch einen Chef, der rumkommandiert, kontrolliert, bestraft – und einem vielleicht ab und zu mal ein Motivationsbonbon hinschmeißt? Und wer fühlt sich aktiv in Change-Vorhaben involviert, wenn er von oben finale Entscheidungen vorgesetzt bekommt? Innerlich haben viele Mitarbeiter in solchen Unternehmen längst gekündigt.

### Fehlerkultur leben

Eine „Kultur des Sichtrauens“ braucht Führung auf Augenhöhe sowie Strukturen, Regeln und Arbeitsweisen, die die Kreativität befeuern, statt sie trockenzulegen. Nur wenn Firmen eine gute Fehlerkultur leben, ist für jeden Raum, um sich auszuprobieren, sich Fehlritte zu erlauben, daran zu wachsen und es beim nächsten Mal besser zu machen. So geht persönliches Wachstum. So geht Innovation. Unternehmen brauchen dringend eine Kultur, in welcher der kreative Spirit frei atmet, statt an steilen Hierarchien, verstaubten Führungskonzepten und starren Silos zu ersticken. Der Kulturwandel ist der Schlüssel zum Erfolg – um die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu meistern und in Zukunft innovativ und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Doch viele Unternehmen verstärken sogar noch die Silomauern und Hierarchiegrenzen, indem sie Fach- und Führungskräfte getrennt voneinander ausbilden und weiterentwickeln. Zeit für eine Wende! Zeit für den Wandel! Aus meiner Sicht kann eine Revolution der betriebsinternen Weiterbildung entscheidend dazu beitragen, Gräben zu schließen und Leader und Experten zu verbinden.

Das neue Motto: Zusammenführen, um in Zukunft zusammen zu führen. Wie das genau aussehen kann, macht der Game-Changer-Lehrgang vor. Hier begegnen sich Menschen, die eine Fachexpertenlaufbahn eingeschlagen haben, und Führungskräfte auf Augenhöhe, um dort, wo es sinnvoll ist, mit- und voneinander zu lernen. Game Changer sein heißt: Raus aus dem Silodenken, rein in die Zukunft, rein in das vernetzte Arbeiten und New Work. Lieber gemeinsam agieren, anstatt zögerlich auf den Wandel zu reagieren. Denn gemeinsam geht's schneller voran.



Foto: Harry Krenn

**Brückenbau.** Hier geht es um die Fähigkeit, „Gräben“ durch den Austausch von Ideen zu überwinden.

**Eva-Maria Kraus** ●  
[www.newview.at](http://www.newview.at)

→ anschließend in der Lage sein werden, einen positiven Beitrag zu einer kommunikativen und agilen Unternehmenskultur zu leisten. Für die Fachexperten ist der Lehrgang eine Art Trainerausbildung, weil sie im Wesentlichen beigebracht bekommen, wie man transferwirksam sein Wissen weitergibt und eine positive Lernkultur in einer Organisation etabliert.

### Überbetrieblich möglich

Die Ausbildung, die die Teilnehmer zusätzlich zur Projektarbeit durchlaufen, wird in der Praxis wohl an die Bedürfnisse des jeweiligen Auftraggebers angepasst werden können. Elf Module scheinen das Maximum an zeitlichem Aufwand zu sein. Ein Treffen zu bestimmten Modulen ist aber notwendig, weil hier die Tandems sich nicht nur gegenseitig über ihre Projektfortschritte informieren und sich Unterstützung geben. Sie werden vom Newview-Trainerteam auch mit

relevanten Reflexionsgelegenheiten und weiterem Know-how versorgt, sodass die Umsetzungsstärke der Teilnehmer von Mal zu Mal zunimmt.

Eine Reihe von Personalentwicklern hat schon Interesse bekundet, ein oder zwei Tandems zu einem „offenen“ Game-Changer-Lehrgang zu schicken. Wenn

Tandems aus unterschiedlichen Unternehmen in Kontakt kommen, ergibt sich durch den „Blick über den Zaun“ (Vergleich der Kulturen) eine zusätzliche Lern- und Vernetzungschance. Es könnten sich im Idealfall sogar firmenübergreifende Alumninetzwerke bilden.

Martin Pichler ●

Abschlussparty. Die Game-Changer-Erfolge werden im Wiener Riesenrad gefeiert.

Foto: riskms / gettyimages.de



Your HR Happening

28. / 29. Mai 2020, ZENITH MÜNCHEN

H.U.G

#HUG2020

Lust auf ein HR Event ohne leere Worthülsen? Dann komm zur H.U.G 2020!

Künstliche Intelligenz	Bye, bye Buzzword-Bingo	Gamification	Top Skills
Babyboomers	Schluss mit Buzzword-Bingo	Rightsourcing	Low Performer
Employer of Choice	Ade Buzzword-Bingo	Millennials	Storytelling
Top-Talente	Buzzword-Bingo? Nein, danke!	Leistungsträger	HR-Guru

Unser Goodie an dich: Spare 15 % mit dem Code WEHUGHAUFE