



www.personalwirtschaft.de  
17,50 € G 21212 ISSN 0341-4698  
Art.-Nr. 07720612

# Personalwirtschaft

# 12<sup>2016</sup>

*Magazin für Human Resources*

HR Tech World | Special Weiterbildung | 40 Jahre betriebliche Mitbestimmung | Feedback-Kultur

**Inklusive  
Sonderheft**  
HR-Management-  
beratung

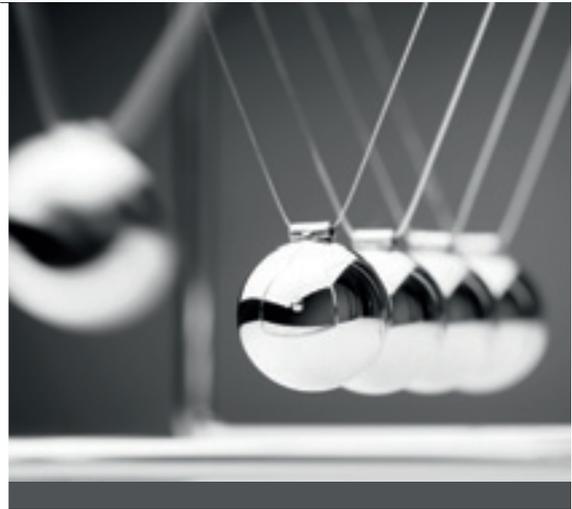


Deutscher Personalwirtschaftspreis 2016

**Sieger Heraeus: So geht Transformation**

## Das eine passiert nicht ohne das andere

Seminarangebote zur Stressprävention, zum BGM und zur Führung – häufig wird hier alles kreuz und quer realisiert. Der Blick in die Zukunft aber zeigt: Retention-Health-Management-Systeme auf Basis der neurosystemischen Forschung können an Bedeutung gewinnen.



Hört man sich in diversen Seminaren genauer um, wird schnell deutlich, dass wir hochkomplexe Methodik oftmals besser verstehen und analysieren als das Naheliegendste: Wie ticken Mitarbeiter, Führungskräfte, eine Organisation? Ist es mit interkulturellem Training, Vertriebsmethodik, Basics für gelungenes Zeit- und Selbstmanagement, Checklisten für nachhaltige Führungsmethoden, BGM-Programmen, Team Building und Employer Branding getan? Wohl kaum. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass in den letzten Jahren das Interesse an dem „was die Firmen zusammenhält“ extrem zugenommen hat.

Wir reden hier nicht von Technologien, Patenten und Unternehmens-Know-how, wir reden vom Faktor Mensch. Und da wird es bekanntermaßen kompliziert, zumal wir häufig schon bei uns selbst feststellen: Beim Grundlagenwissen um Verhaltensmuster, bei Kommunikationswirrungen, bei Dauerstress steigen wir aus. Insofern sind wir bei Weiterbildungsinhalten, die sich mit den neurobiologischen Erkenntnissen, wie der Mensch tatsächlich funktioniert, beschäftigen, noch ziemlich am Anfang. Was aber auf uns zukommt, wird unbequem werden. Es geht nämlich um eine neue Dimension von Change-Prozessen durch die Digitalisierungsanforderungen. Gescheiterte Großprojekte wie ein bekannter Berliner Flughafen, die Mühen bei der Elb-Philharmonie in Hamburg, der Krankenstand bei den

Behörden, überforderte Ämter bei der Bewältigung von Aufgaben et cetera sind nicht mehr zu übersehen. Der Zusammenhang des Scheiterns einzelner Personen mit der Auswirkung auf Gruppen und Organisationen muss wohl erst drastischer sichtbar werden.

### Neurobiologisches Wissen für alle

Wenn Arbeit 4.0 durchdekliniert wird, liegt es auf der Hand, dass nicht nur das Internet der Dinge, Big Data oder neue Technologien die Arbeitswelten diktieren. Auch der Wechsel in den Generationen, der Wunsch nach selbstbestimmter Arbeit, neue Kommunikationsgewohnheiten sowie -unarten stellen alte Modelle in Frage. Weiterbildung für alle ist da ein logischer Impuls, der jedoch einen Schönheitsfehler hat: Diese neue Form von Weiterbildung zu neurobiologischen Fakten, zu Resilienz, zu Selbstmanagement geht an die Substanz und das ist gut so. Personal- und Weiterbildungsverantwortliche kommen nämlich nach Seminaren zum Thema und in den Einzelcoachings zu dem Schluss, dass es nicht mehr genügt, einer Führungskraft eine Weiterbildungseinheit zu Thema XY zu verordnen. Jetzt ist HR gefragt, sich hier ganz neu aufzustellen. Weiterbildung nach Schema F hier und da, 99 Prozent digitale Tools und Tests quer über alle Organisationsebenen werden uns nicht weiterbringen. Eine tiefgehende Analyse ist wichtig, aber danach nur knapp an der Oberfläche

zu kratzen, ist Zeit- und Ressourcenverschwendung. Neurobiologisches Wissen für alle, das ist das Ziel, und dieses beginnt beim Personalbereich. Nur so können sinnvolle Weiterbildungsstrategien entwickelt werden.

Julika Fischer und Margaret Draht, Wirtschaftspsychologinnen und in der Personalentwicklung bei RWE Power AG tätig, sagen: „Schnell rutscht man in die Optimierung von Prozessen und Rahmenbedingungen, anstatt sich in einem ganzheitlichen Ansatz auch mit dem Individuum auseinanderzusetzen. Ganzheitlich meint hier auch die Berücksichtigung der ständigen Kreuzreaktionen zwischen Kognitivem und Körperlichem, die in uns ablaufen.“ Gehen wir also an die Basis.

### Volition statt Derailment als Organisationsrisiko

„Volition“, die bewusste, willentliche Umsetzung von Zielen und Motiven in Resultate (Ergebnisse) durch zielgerichtetes Handeln im Leadership, und der Umgang mit und die Förderung von Humanressourcen in Bezug auf Leistung und Gesundheit fristen derzeit noch ein Schattendasein auf der Prioritätenliste der Unternehmenslenker. Allzu oft setzen Sparmaßnahmen bei den Soft-Skills-Schulungen als Erstes hier an. Wie viele Projekte müssen noch scheitern, wie viel Geld muss verbrannt werden, wie viele Aha-Erlebnisse müssen noch gesche-

hen, bis die Wechselwirkung von durch Stress geschwächten Mitarbeitern/Führungskräften und den Misserfolgen und dem Scheitern von Unternehmensprozessen und ganzen Organisationen ernst genommen wird?

Unter „Derailment“ versteht man nicht das einmalige Entgleisen oder Versagen von Personen. Derailment beschreibt das Scheitern und den Bruch der Karriere einer erfolgreichen Persönlichkeit, die über längere Zeit ihre den Aufgaben entsprechenden Kompetenzen unter Beweis gestellt hat. Karriereschritte und Zielerreichung sind dabei entsprechend gut verlaufen, wobei die Person dann scheinbar plötzlich und unerwartet einen Bruch erlebt, von dem sie sich dann nur schwer oder gar nicht mehr erholt. Ein Scheitern, nachdem sich vorhandene Kompetenzen und Ressourcen immer weniger bis gar nicht mehr abrufen ließen mit gravierenden Auswir-

### Fragen für die Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen Praxis-Check

1. Kennen und leben Führungskräfte die aktuellen Kenntnisse der Neurowissenschaften zum Thema Leistungsoptimierung, Loyalität und Gesundheit?
2. Verknüpfen HR-Abteilungen inhaltlich alle Programme mit wesentlichen gemeinsamen Leitlinien?
3. Sind in den Programmen die Ebenen der Erkenntnis, der kognitiv-emotionalen Integration und der praktischen Erfahrung bei den Trainings verknüpft?
4. Werden die Themen Selbststeuerung, Volition und Gesundheit auch bei Belastung in den Weiterbildungen und Trainings berücksichtigt und integriert?
5. Werden regelmäßig echte Gesundheitsrisiko-Checks (Körper und Psyche als ein Ganzes) durchgeführt?
6. Werden Transfermaßnahmen wie Einzelcoachings, Umsetzungsreflexion und Wiederholung nach Weiterbildungen sinnvoll verankert?
7. Werden Lern- und Entwicklungsziele regelmäßig formuliert und überprüft?
8. Erfassen Weiterbildungsprogramme alle Hierarchiestufen und findet ein kulturbildender Austausch statt?

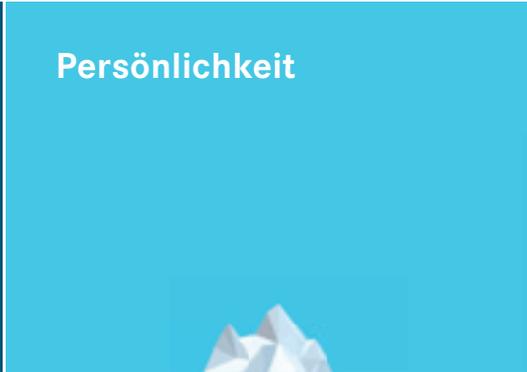
Quelle: Brainjoin Akademie 2016

kungen auf das Leben. Dieser Prozess findet auf der körperlichen und mentalen Ebene statt. Um diesen Vorgang zu verstehen, sind Kenntnisse der Neurowissenschaften,

der Stressforschung und Verhaltensimmunbiologie nötig. Die integrierte Betrachtung dieser drei Forschungsgebiete erklärt präzise, wie der Ressourcenverlust abläuft,



## Führung



## Persönlichkeit



## Management

### Ihre Entwicklung ist unser Ziel

Mit diesen Flaggschiffthemen unterstützen wir seit 60 Jahren Unternehmen und Führungskräfte bei der Kompetenzentwicklung unter immer wieder wechselnden Voraussetzungen.

Führungskräfte werden in der modernen Arbeitswelt mit umfassenden und komplexen Herausforderungen konfrontiert. Es sind die persönlichen Kompetenzen einer Führungskraft, die maßgebend zu ihrem Erfolg beitragen.

Eine souveräne Persönlichkeit und Umsicht im Umgang mit Konflikten sowie Klarheit im Handeln sind stabilisierende Faktoren in der Führungsarbeit.

### Seminar-Finder

Gleich auf der Startseite finden Sie ein Suchfeld, in das Sie das Thema der gewünschten Weiterbildung, einen Titel oder Seminarcode eingeben können. Schon gelangen Sie zum entsprechenden Seminar und können es direkt buchen.



### Überzeugen Sie sich selbst!

Persönliche Beratung und weitere Informationen erhalten Sie bei uns:

**+49 7551 9368-185**  
**www.die-akademie.de**



wie die Selbstbestimmungsfähigkeit in allen Bereichen abnimmt und die betroffene Person sich in einer ressourcenreduzierenden Eskalation befindet, welche durchaus dramatisch enden kann.

Im Embodiment, einer These aus der neueren Kognitionswissenschaft, nach der das Bewusstsein einen Körper benötigt, also eine physikalische Interaktion voraussetzt, wird die Körperintelligenz herangezogen, um den gesamten Menschen zu stärken und ihm Sicherheit zu geben. Wahrnehmung wird hier als sensomotorische Koordination, als Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche verstanden.

Das Retention Health Management (REHM) verzahnt Kernkompetenzen von Recruiting, Retention, HR und BGM. Gesunde, loyale und leistungsstarke Mitarbeiter und damit leistungsstarke Unternehmen sind das Resultat von ehrlichem Employer Branding durch das Zusammenspiel von Top Recruiting, Volition im Leadership, nachhaltigem BGM und konzeptionellen HR-Strategien. Dieser integrierte Ansatz wird das Ziel künftiger Strategien sein müssen, immer mehr Organisationen setzen in kleinen Schritten auf umfassende Konzepte und bauen dabei gute Kompetenzen im HR-Umfeld auf.

Ein Unternehmen kann nicht abwarten und beobachten, es braucht Maßnahmen. Bislang gibt es vereinzelte Ansätze für Selbstmanagement, Achtsamkeitsseminare in Verbindung mit Kommunikationsthemen und BGM-Programme jeglicher Couleur. Themenblöcke zur Selbststeuerung, Volition und Neuroresilienz sollten idealerweise die vorhandenen Weiterbildungskonzepte ergänzen.

### Best Practices: Chemieunternehmen

Nachdem der Geschäftsleitung eines deutschen Chemieunternehmens die Auswertung der Risikoanalyse von 500 Mitarbeitern vorlag, entschied diese, ein Retention-Health Management-Konzept zu erarbeiten. Als Sofortmaßnahme wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Stress-Reset- und Präventionsseminarreihe angeboten. Drei Veranstaltungen verteilten sich auf zwölf Monate. Die praktischen Umsetzungstrainings veränderten die Aus-

## Ganzheitlich denken

Info

„Seit dem 25. September 2013 sind auch psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung aufzunehmen. Unternehmen tun sich teilweise schwer damit, hier einen wirksamen Ansatz zu finden. Schnell rutscht man in die Optimierung von Prozessen und Rahmenbedingungen, anstatt sich in einem ganzheitlichen Ansatz auch mit dem Individuum auseinanderzusetzen. Ganzheitlich meint hier auch die Berücksichtigung der ständigen Kreuzreaktionen zwischen Kognitivem und Körperlichem, die in uns ablaufen.“

Wir lernen in unserer Ausbildung, verstärkt ganzheitlich zu denken, zu verstehen, wie wir wirklich funktionieren, und vor allem, dass wir konkreten Einfluss nehmen können, sowohl auf unsere Gedanken als auch auf unsere körpereigenen Abwehrsysteme.“

Julika Fischer und Margaret Draht, Wirtschaftspsychologinnen in der Personalentwicklung der RWE Power AG

prägung der Stressfolgen und das Verhaltensspektrum. 70 Mitarbeiter nutzten das Angebot im ersten Jahr. Gleichzeitig wurden 45 Führungskräfte im Bereich Volition, Retention und Empowerment gestärkt und weiterentwickelt. Mitarbeiter, welche im akuten Stressfolgezustand waren und ein Vertrauensgremiumsmitglied um Rat fragten, wurde die Möglichkeit eines Intensivcoachings mit Stressfolgeverarbeitung angeboten. Nach Ablauf des ersten Jahres wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, um die retentionsrelevanten Prozesse des Unternehmens zu analysieren, Veränderungen einzuleiten und zu integrieren.

### Neurosystemische Faktoren – was gehört dazu?

Coaching als Führungsqualifikation, als Interventionsmethode ist in aller Munde. Hier müssen wir jedoch den Begriff erweitern. Denn erst ein neurosystemisches Coaching nutzt nämlich das soziale System der in Beziehung stehenden Menschen und der daraus resultierenden Erfahrungen, um das mentale und körperliche subjektive Wahrnehmungs-, Einstellungs- und Verhaltensspektrum zu erkennen. Klingt kompliziert? Im klassischen Coaching und in der klassischen Beratung sind die Methoden eher rational logisch aufgebaut. Ein neurosystemisches Coaching vereint jedoch das biologische System (Körperintelligenz, Organismus), das psychische System (Denken, Wahrnehmung, Bewusstheit und Emotionen) sowie das soziale System (Beziehung-Kommunikation). Diese Form stützt sich auf die

Erkenntnisse der Neurowissenschaften und der systemischen Theorie.

### Messbarkeit – drehen wir uns im Kreis?

Wir messen alles aus. Meistens ist das gut so, auch wenn viele vom digitalen Analysewahn reden. Den Zahlen wird bedingungslos vertraut, auch wenn viele nicht einmal wissen, welcher Kommunikationstyp sie selbst beziehungsweise der Kollege oder Vorgesetzte ist. Werden Analysen so ausgewertet, dass positive Folgeeffekte entstehen können? Budgettechnisch liegt es klar auf der Hand: Weiterbildungseffekte müssen messbar sein. Ist eine verpflichtende Weiterbildung zu Neurofaktoren messbar? Und sprengt es den Rahmen, wenn die Forderung nach einer Weiterbildung für alle im Raum steht? Wenn Sie alle Fragen des Praxis-Checks eindeutig mit ja beantworten können, dann sind Sie für die kommenden Change-Prozesse optimal aufgestellt und können auf den Faktor Mensch voll zählen. Erfolgreich ist der Mensch, der unter höchster Belastung und Anpassungsanforderung willensgesteuert (unter Berücksichtigung einer persönlichen und gesellschaftlichen Langzeitperspektive) denkt und handelt. Er kann seine persönliche Kreativität beim Umgang mit Schwierigkeiten voll nutzen und Neues schaffen.



Autor  
**Horst Kraemer**,  
Leiter, Brainjoin Akademie  
Deutschland/Schweiz,  
info@brainjoin.com