ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 14,80 CHF

Executive Excellence

Das Magazin für Leadership, Management und persönliche Spitzenleistung

Digitale Transformation

Digitale Transformation in Unternehmen – dürfen Algorithmen über Menschen entscheiden?
Seite 3–5

Gas geben für die Management-Performance
Seite 6–8

„Unsere Partner steigern ihre eigene Wertschöpfung“
Seite 9–11

„Gesundheit geht uns alle an“
Interview mit Michelle Berchtold, Bouygues Energies & Services InTec AG
Seite 12–15

Gesundheitsmanagement vs. Digitalisierungsstress
Seite 16–19

Excellent Leadership bei Kastner & Öhler
Seite 20–21

Are you „digital ready“?
Seite 22–23

SCHEELEN®

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation in Unternehmen und Gesellschaft oszilliert momentan zwischen den drei Polen 1. Pragmatismus à la „was setzen wir in Firmen wirklich um“, 2. wohlberechtigten wirtschaftspolitischen Forderungen, wie sie ein Frank Thelen nach „konsequenter Digitalisierung des Staatsapparates“, „Förderung des Pioniergeistes“ sowie einer „DSGVO 2.0“ erhebt, sowie 3. aufrüttelndem Zukunftspessimismus der großen Digital-Konzerne, die uns die digitale Transformation eigentlich erst so richtig erlebbar gemacht haben: Doch momentan warnen sowohl Google als auch Facebook vor diversen Anwendungen wie u.a. der digitalen Gesichtserkennung, Tesla-Gründer Elon Musk und Microsoft-Guru Bill Gates (neben vielen Wissenschaftlern wie auch dem leider vor Kurzem verstorbene Steven Hawkins) der Künstlichen Intelligenz, und Apple-Chef Tim Cook vor massenhaftem Datenmissbrauch und folgend politischen Schäden: „Die große Mehrheit der Menschen ahnt (...) noch nicht einmal, wie viel Missbrauch mit Daten getrieben wird und in welchem Grad die Daten sogar die Gesellschaft, in der wir leben, verändern können“ (Focus online, 28.12.2018). Und wenn selbst Cook in der Conclusio eine „Bill of Rights“, eine „Menschenrechtserklärung fürs digitale Zeitalter“ (ibidem) fordert, dann wissen wir von der SCHEELEN® AG, dass wir mit unserer ständigen Analyse der digitalen Transformation mit einem scharfen Auge auf die Vor- und Nachteile richtig liegen. Denn kurz: in VUCA-Zeiten gibt es keine einfachen Antworten. In digital-exponentieller Entwicklung keine linear-einfachen Jas oder Neins.

Wir machen uns in dieser Ausgabe der Executive Excellence unsere ganz eigenen Gedanken dazu, denn als international aufgestellte AG, die in einem wichtigen Profiling-Bereich führend ist, haben wir die Verantwortung, weiter zu denken. Machen Sie sich Ihr eigenes Bild – und diskutieren Sie mit mir!

Ich freue mich auf Ihre Antworten und Impulse: ▸ de.linkedin.com/in/fscheelen

Ihr Frank M. Scheelen

„Ich unterstütze die SCHEELEN® AG im wissenschaftlichen Beirat für RELIEF gerne: Es ist zu begrüßen, dass angesichts der dramatisch steigenden Zahl psychischer Erkrankungen eine professionelle Analyse und Diagnostik in den Unternehmen obligatorisch ist. Ein solch nachhaltiger Ansatz ist ein wichtiger Bestandteil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.“

Prof. Dr. Volker Nürnberg, Partner BDO Deutschland, Wissenschaftlicher Beirat RELIEF GmbH

„Seit einem Jahr verstärken wir unsere langjährige erfolgreiche und einander wertschätzende Kooperation mit der SCHEELEN® AG. Dabei kommt vermehrt die INSIGHTS MDI® Analyse zum Einsatz, die von unseren Vermögensberatern gern im Teamaufbau und für die Teambildung genutzt wird. Zur Intensivierung der Kooperation und für eine bundesweit flächendeckende Nutzung bilden wir derzeit sogar viele unserer Direktionsleiter zum Practitioner aus.“

Klaus Höhn – Deutsche Vermögensberatung

„Wir schätzen die kompetente Zusammenarbeit mit der SCHEELEN® AG, welche wir in den letzten Jahren stetig intensiviert haben. SCHEELEN® überzeugt durch die Qualität seiner Produkte sowie die hohe Kompetenz der Trainer und auch durch einen Kundenservice, der keine Wünsche offen lässt.“

Christina Bader & Ralf Burster – Theo Förch GmbH & Co. KG

„Gemeinsam mit der SCHEELEN® AG haben wir die Analyse für die psychische Gefährdungsbeurteilung professionell und sehr erfolgreich durchgeführt. Wir wurden in allen Phasen des Projektes kompetent beraten und von der Planung über die Onlinebefragung bis hin zur Ableitung geeigneter Maßnahmen mit guten Ideen und großer Erfahrung begleitet.“

Anita Überheim – Eckert & Ziegler

Impressum

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published
by Executive Excellence Publishing, 1344
East 1120 South, Provo, Utah 84606

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Frank M. Scheelen
SCHEELEN® AG
Institute for talent profiling and development
Klettgaustraße 21
D-79761 Waldshut-Tiengen
Telefon: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741 . 96 94-20
www.scheelen-institut.com,
info@scheelen-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung,
Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
Zollstockgürtel 61, 50969 Köln
Telefon: +49(0) 221 . 168 21 231
E-Mail: redaktion@text-ur.com
www.text-ur.com

Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über die SCHEELEN® AG

Bildnachweise: S. 1: shutterstock by Tatiana Shepeleva, S. 4, 9, 19: pixabay CCO, S. 12–15: Bouygues E&S InTec, S. 16: getty-images by westend61, S. 20/21: Kastner (C) Lupi Spuma, S. 22: istockphoto by PeopleImages; alle anderen: Rechte bei den Abgebildeten

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte zitierter Links übernommen. Für den Inhalt der zitierten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Der Inhalt dieses Magazins wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Herausgeber und Autoren können nicht für Schäden haftbar gemacht werden, die durch die Anwendung entstehen. Sie übernehmen keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit der recherchierten und publizierten Informationen. Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen, Titel und Logos, die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden. Der leichteren Lesbarkeit halber ist im Magazin öfters die männliche Form der Ansprache gewählt – mitgemeint und herzlich eingeladen sind immer auch die Leserinnen.

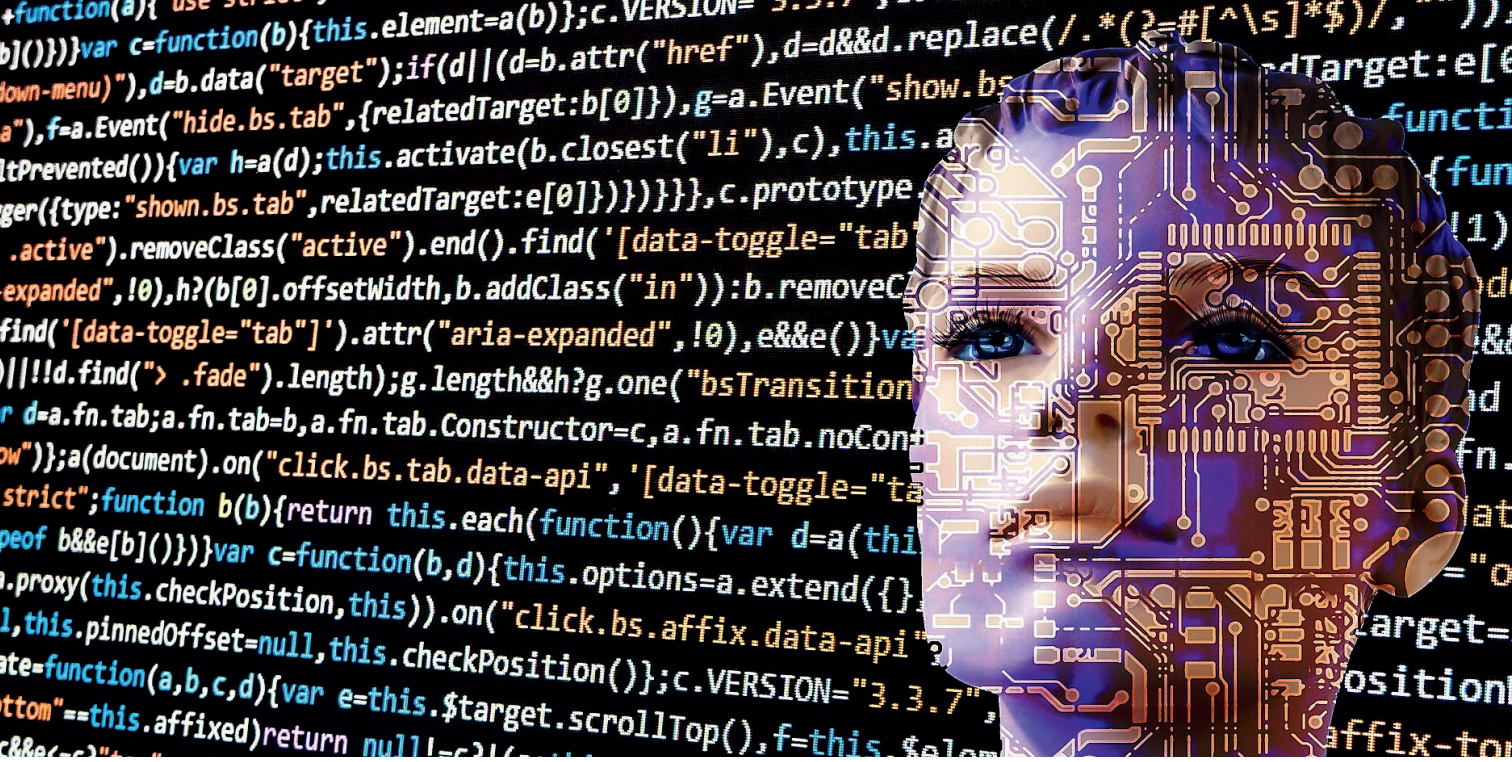
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.
Executive Excellence
(Deutsche Ausgabe)

Digitale Transformation in Unternehmen – dürfen Algorithmen über Menschen entscheiden?

VON FRANK M. SCHEELEN

Digitale Transformation – in der realen Wirtschaft laufen die konkreten Umsetzungen und Entwicklungen gerade unter Stichworten wie Industrie 4.0, Führung 4.0 oder HR 4.0. Ich bin kein Freund solcher Versionsnummernspielerei, denn meine Erkenntnis geht tiefer: Digitale Transformation wirkt sich in den strategisch relevanten Unternehmensbereichen wie Führung, Management, Recruiting und HR schleichend so aus, dass wir leichtfertig die Grenze zum Suprimat des Algorithmus überschreiten. Gerade wir, die wir uns mit Persönlichkeits- und Kompetenzdiagnostik-Systemen sowie Profiling in Unternehmen beschäftigen, müssen wachsam bleiben.

Die digitale Transformation in Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist Realität. Schauen wir nur mal den engen Bereich Mitarbeiterrecruiting und -führung an, so stellen wir fest, dass die gelebten Modelle in den Unternehmen aktuell von der digitalen Bewerber- und Mitarbeitermappe über das digital unterstützte HR-Management bis zur Einführung von Systemen Künstlicher Intelligenz, bei denen Algorithmen über die Einstellung und Karriere der Mitarbeiter entscheiden, reichen. Ich schreibe: aktuell, weil sich dieser Bereich jeden Tag (technisch) entwickelt. Und gerade die Möglichkeiten AI-unterstützter Systeme sind auf den ersten Blick faszinierend, aber ich sehe einen dünnen Grat zwischen großartigen Einsatzmöglichkeiten von selbstlernenden Systemen und Künstlicher Intelligenz und dystopischen Szenarien einer algorithmus-bestimmten Effizienzmaschinerie, in der der Mensch zum „Fuzzy Factor“ wird. Zum „unscharfen Faktor“, der möglichst genau ausgelotet und determiniert werden muss.



TOTALE KONTROLLE ERWÜNSCHT?

Ein Beispiel, wo die Reise hingeht: Bridgewater Associates ist mit weit mehr als 100 Milliarden Dollar verwaltetem Vermögen der größte Hedgefonds weltweit – und natürlich ein Unternehmen, in dem die digitale Transformation schon sehr weit fortgeschritten ist. Nun wird jeder Mitarbeiter gezwungen, eine App namens „Dots“ auf dem firmeneigenen iPad zu installieren. Im Sinne der totalen Transparenz enthält die Software die Profile aller Mitarbeiter, die nach 100 Kategorien bewertet werden können. Dabei geht es nicht wirklich um die Förderung einer Feedback-Kultur im Unternehmen (die ja wünschenswert ist), und schon gar nicht um individuelle Kompetenzentwicklung oder Unterstützung des Mitarbeiters, sondern im Wesentlichen darum, dass sich alle Mitarbeiter ständig gegenseitig bewerten. So können Ratings und Rankings erstellt werden: Wer steht oben, wer rutscht in der Performance ab. Und wer fällt dann hintenrunter.

IST MANAGEMENT AUTOMATISIERBAR?

Und es bleibt nicht dabei: Mehrere Firmen haben angekündigt oder schon damit begonnen, Artificial Intelligence Systeme aufzubauen, die Personalentscheidungen und alltägliche Management-Aufgaben gleich ganz alleine übernehmen. Ein weiteres Beispiel: JP Morgan, die dem Beispiel des „totalen Mitarbeiter-Rankings“ nachfolgen. Mit einem neuen Tool erhalten und senden die 243.000 Mitarbeiter ständig Feedback und Kritik, die Informationen werden mit dem Vergütungssystem verknüpft. Allgemein zeigt sich: „Management 4.0“ und „HR 4.0“ wird immer stärker „entmenschlicht“. Automatisierte, KI-unterstützte Entscheidungsprozesse gelten schon länger als ökonomisch interessantes Anwendungsfeld der Artificial Intelligence. An manchen Vorstandstischen sitzt bereits ein „artificial manager“, der nach Datenmodellen entscheidet.

VORTEIL MASCHINELLE ENTSCHEIDER?

Mir geht es nicht um „Co Bots“, die durchaus smart und mit Selbstlernprogrammen ausgestattet, in vielen Bereichen der digitalen Industrie 4.0 quasi „Hand in Hand mit dem Menschen“ arbeitet. Mir geht es um das schleichend eingeführte Supremat „Digitaler Intelligenz“ in Unternehmen, die unkritisch und von der allgemeinen Führungslehre noch weitestgehend unbeachtet Menschen immer stärker unter das Verdikt von Algorithmen stellen. Ich fasse es mal zugespitzt zusammen: Wenn der Algorithmus über den Menschen herrscht, werden Mitarbeiter wirklich nur noch zu den ersetzbarsten Schräubchen im Getriebe und irgendwann nur noch ‚Fehler im Code‘, nur noch Kostenfaktoren. Mir geht es hier nicht um die oben genannten Firmen an sich; wir sehen hier die ersten Auswirkungen einer technologischen Revolution, die sich nicht gegen das Menschliche in Unternehmen wenden darf! Noch bummeln wir in Europa der Digitalisierung hinterher, aber wir müssen Technologie und Ethik gleich schnell entwickeln!

DIGITALE TRANSFORMATION UNMENSCHLICH?

Die Einführung solcher Systeme wird gerne unter das Feigenblatt „die Generation Y wünscht sich ständiges Feedback, geben wir es ihnen“ promotet. Und

Ethik 4.0

Feedback wird gerade auch von den jüngeren Mitarbeitern tatsächlich mehr gewünscht – allerdings wird dieses Feedback meist eher als „sehr schnelle Antwort auf alle meine Fragen“ oder „Unterstützung beim konkreten Problem“ erwünscht. Und Realität ist: Menschen können überhaupt nicht gut mit Feedback umgehen, das sie selbst oder ihre Leistungen bewertet. Und schon gar nicht ständig und von jedem! Bewertendes Feedback sollte immer individuell, unterstützend und den Menschen wie das Projekt voranbringend gegeben werden. Und sicher nicht in „totale Ratings“ münden, die auf Basis von Algorithmen im (teil)automatisierten „Management 4.0“ über Hire and Fire, über Karriere und berufliches Glück entscheiden.

HABEN ALGORITHMEN VORURTEILE?

Das gilt besonders, weil jüngste Untersuchungen bewiesen haben, dass die angeblich so unparteiisch entscheidenden Algorithmen in Wirklichkeit nur Verstärker ihrer Programmierungen – oder sagen wir es klarer: ihrer Programmierer – sind. So wurde bekannt, dass Algorithmen in Großunternehmen bei Stellenausschreibungen systematisch Bewerber aus bestimmten Gegenden aussortierten – also unbeachtlich ihrer eigentlichen Qualifikation diskriminierten. Bei Amazon wurden algorithmisch alle Bewerbungen von Frauen aussortiert, bei anderen Unternehmen die Bewerbungen von Menschen mit spezifischen Namens-Kennzeichen. Ich sage es nochmals: Unabhängig von ihren Qualifikationen – denn die wurden gar nicht erst betrachtet. So wird klar: Wir dürfen uns in den Unternehmen nicht unter das Verdikt der Algorithmen stellen lassen und stellen. Denn das ist dumm. Und gefährlich. Glauben Sie nicht?

Sollten Sie aber, denn es gibt schon ganze Staaten, die den Weg zum kompletten Social Rating voranschreiten. Beispiel: China. Dort wird nämlich gerade in vielen Provinzen und Städten ein System absoluter sozialer Kontrolle – inklusive Bonus- und Malus-Verpunktung und Sanktionen aufgebaut – das die von den Internetriesen Alibaba und der Tencent-Gruppe gesammelten (personalisierten) Daten zusammenbringt mit denen der digitalisierten Lokalverwaltungen, Ministerien und … Unternehmen. Wer sich dort nicht schickt, dem werden Strafpunkte von seinem 1000-Punkte-Konto abgezogen – und nur das berechtigt zum Bezug gewisser Leistungen und Erhalt z.B. von Krediten. Na, da wird doch der Fleißigste gleich noch viel fleißiger. Der Mitarbeiter noch viel unkritischer. Der Mensch noch mehr zum Produktionsmittel.

KOMPETENZ- VS. MENSCHEN-PROFILING

Das Thema, das daraus erwachsen wird, heißt Profiling. Ein Thema mit vielen Facetten. Denn wir sind global auf dem Weg zu Social Profiling, und viele Technologien helfen nicht immer wohlmeinenden Staaten dabei, Menschen überall zu tracken und komplette Bewegungs- und Verhaltens-Profiles von ihnen zu erstellen. Daher warnen selbst google und Microsoft vor Gesichtserkennungs-Softwares, die weltweit immer mehr im Einsatz sind und Profile von uns allen herstellen. Andererseits brauchen wir ein Mindestmaß an „Profiling“, um zu erkennen, mit wem wir es (in Unternehmen) zu tun haben. Um zu lernen, was die eine oder der andere im Unternehmen mitbringt, kann, braucht, in der persönlichen Entwicklung will. Daher: Es ist ein dünner Grad, auf dem wir wandeln. Ich sage: Profiling ist da gerechtfertigt, wo es uns belastbare Hinweise auf Kompetenzen (ASSESS by SCHEELEN®), Verhaltensweisen (INSIGHTS MDI®) und bestimmende Stressmuster (RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®) von Menschen gibt – aber nur in Zusammenhang mit der menschlichen Komponente. Dieses Profiling bedeutet eigentlich: Menschenkenntnis.

Sobald aber Menschen als Gruppen klassifiziert, normiert, behandelt und vor allem bewertet werden sollen, müssen wir einen Riegel vorschieben. Und zwar jetzt!

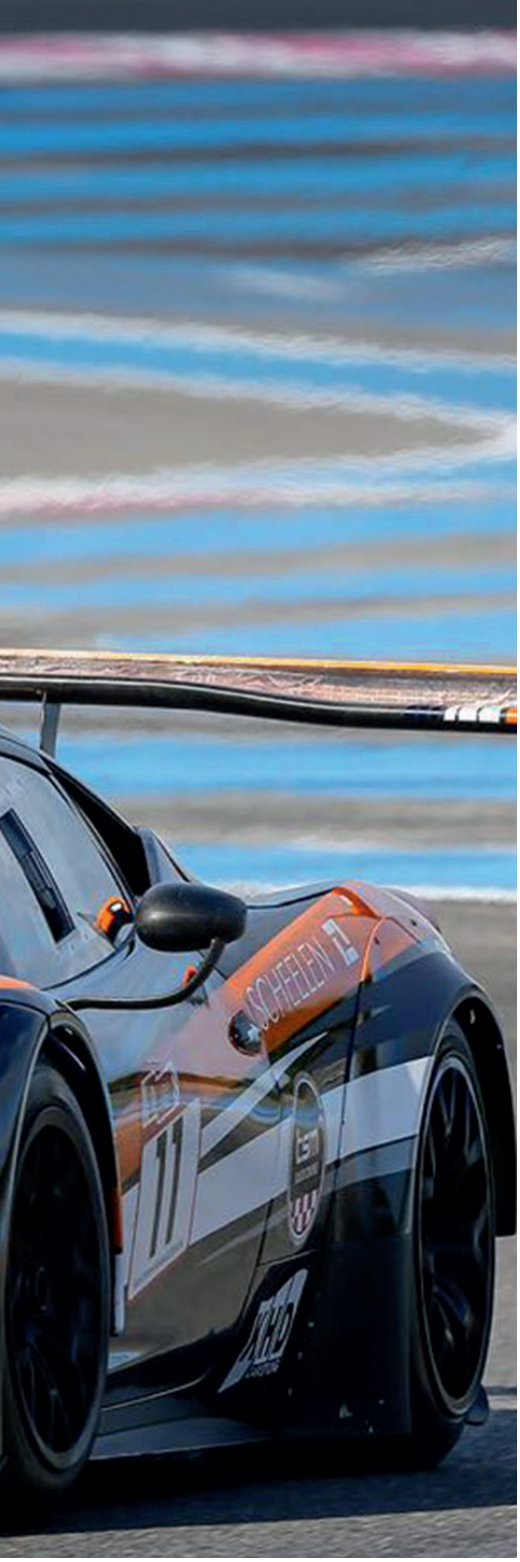
Wir in (EU-)Europa, in Deutschland, brauchen jetzt eine Diskussion unter Aspekten der unternehmerischen Ethik. Wir müssen endlich hinterfragen, wie wir künftig mit unseren Mitarbeitern umgehen – und was wir alles ‚dem Algorithmus‘ opfern wollen!

Was ist Ihre Meinung? Schreiben Sie uns unter info@scheelen-institut.de

TELEMETRIE IN DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

Gas geben für die Management-Performance

Die Digitalisierung ist auch in die Weiterbildung des Top-Managements eingezogen – beispielsweise in einem außergewöhnlichen Format, das unternehmerisches Wissen, Erkenntnisse der Telemetrie und die Emotion einer spektakulären Erfahrung verbindet. Der Einsatz der Telemetrie im Motorsport und die Übertragung auf den Erfolg im Management machen deutlich: Zwischen einer guten und einer außergewöhnlich performanten Führungskraft liegen keine Welten, meist sind die Kompetenzunterschiede minimal. Diese Feinheiten jedoch führen zum großen Unterschied!



Wie und wann erlebt ein Unternehmer, was es bedeutet, sein Business wirklich erfolgreich zu führen? Wie lernt er das Gefühl kennen, in seinen Entscheidungen richtig zu liegen, seine unternehmerische „Ideal-Linie“ gefunden zu haben? Nicht nur gut, sondern Profi zu sein?

Es gibt unzählige Schulungen für Top-Manager, doch für ihre wirkliche Weiterentwicklung bleibt ihnen oft das Meiste zu theoretisch und abstrakt. Die Führungskraft wird mit Wissen versorgt, sie erfährt, was gutes Management im Allgemeinen ausmacht. Sie kann daraus in der Regel auch ungefähr ableiten, was sie falsch macht, wo sie Verbesserungsbedarf hat. Aber: Sie kann auf diese Art und Weise des Lernens nicht wirklich die Feinheiten ihrer Defizite erkennen: wichtige Kompetenzen, die sie vielleicht nur einen Tick verbessern müsste, um ausgezeichnete Leistung zu erbringen: Die kleinen Stellschrauben mit dem großen Hebel!

„BLOSS GUT“ REICHT NICHT

Meist sind es nämlich nur kleine Dinge, an denen zu drehen ist, um sich von gut zu exzellent zu steigern und eine herausragende Performance zu erzielen. Das zeigen die Studien zum Thema „Excellent Leadership“ der US-amerikanischen Führungsforscher Jack Zenger und Joseph Folkman, Partner der SCHEELEN® AG. Den Untersuchungen der Leadership-Experten zufolge gibt es 16 zentrale Kompetenzen, die exzellentes Führen benötigt. Nun kann weder noch muss eine Führungskraft über alle diese Kompetenzen verfügen: Es kommt im Wesentlichen auf wenige Schlüsselkompetenzen an. Beispielsweise ist die Fähigkeit, zu inspirieren und zu motivieren, von besonderer Bedeutung: In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Führungsfähigkeit bewertet; hierzulande zählt sie im Rating der wichtigsten Kompetenzen zu den top drei – und da müssen Führungskräfte im deutschsprachigen Bereich noch zulegen! Die Frage ist aber, wie sie diese Kompetenz entwickeln können. Dazu muss man wissen: Es gibt bestimmte Begleitkompetenzen, die eine Fähigkeit insgesamt stärken. Arbeitet die Führungskraft an diesen Begleitkompetenzen, verbessert sie somit ihre Performance insgesamt – und entwickelt sich zum Excellent Leader. Es bedarf also nur der Änderung eines Teilaspekts, um in der Gesamtheit eine große Wirkung zu erzielen.

TELEMETRIE – DATEN ZEIGEN DEN UNTERSCHIED

Führungskräfte-Entwicklung muss diese Erkenntnis nutzen. Dabei hilft es nur bedingt weiter, den Fakt theoretisch zu erläutern – das reine Wissen darum, dass eine kleine Sache einen so großen Effekt erzielen kann, bewirkt noch keinen wirklichen Aha-Effekt. Daher hat die SCHEELEN® AG nach einer Methodik gesucht, mit der eine wirkliche Betroffenheit ausgelöst wird. Schließlich lernt der Mensch am besten, wenn eine Erkenntnis tief greift und mit hoher Emotionalität verbunden ist. Etwas selbst zu sehen, zu begreifen und zu erfahren, ist entscheidend wichtig. Hier bietet die Telemetrie – aus dem Griechischen für „Fernmessung“ – einen wertvollen Ansatz. Im Motorsport ist sie eine Basis für

den Rennerfolg. Beim Motorsport liefert die Technik mit ihren Daten Rennfahrern quasi permanent einen „Rundumblick“: Die schnelle und präzise Analyse unzähliger in Echtzeit gelieferter Daten rund um Fahrzeug und Fahrer zeigt Ingenieuren und Boxencrews innerhalb von Sekunden mögliche Defekte, überträgt zentrale Hinweise für die Fahrweise, hilft Fahrfehler zu erkennen und zu beheben. Der Transfer zum Unternehmens-Management ist dabei evident: Analog zum Motorsport gilt für die Firmen, alle relevanten Daten zu erfassen, zu messen, zu analysieren und Optimierungen umzusetzen. Und für die Führungskraft, die relevanten Daten zu finden, um den eigenen Kompetenzsprung, die Verbesserung zum Excellent Leader, zu schaffen.

VISUALISIERUNG VERDEUTLICHT KOMPETENZUNTERSCHIEDE

Schauen wir einmal die telemetrischen Auswertungen der Performance eines guten Rennfahrers und eines Top-Rennfahrers, der ihn im Rennen letztlich auf die hinteren Ränge verwies, an – sie wurden zwecks Vergleichs in der Abbildung übereinandergelegt werden (Abb. oben).

Die Visualisierung macht deutlich, dass sich der Top-Rennfahrer (grün) und der gute Rennfahrer (orange) von Fahrweise und Schnelligkeit her nicht sehr stark voneinander unterscheiden, die Zickzacklinie sieht zu circa 95 Prozent ähnlich aus. Einzig bei Kilometer 2,5 und ungefähr bei Kilometer 3,8 fährt der Top-Rennfahrer eine bessere Linie durch die Kurven und ist somit schneller. Die Telemetrie ermöglicht dem „bloß guten“ Fahrer durch den direkten Abgleich mit dem exzellenten, wo genau er nachbessern muss. Die Unterschiede scheinen fein, entscheiden aber den Titelkampf. Genau das ist die Erkenntnis, die auf die Kompetenzentwicklung von Führungskräften übertragen werden kann. Auch Führungskräfte brauchen zur Verbesserung ihrer Kompetenzen einen Benchmark. Sie sollten wissen, wie sie im Vergleich zu Top-Führungskräften dastehen.

EXCELLENT LEADERSHIP ‚ERFAHREN‘

Durchweg zeigt sich dabei, dass die Visualisierung eine starke Wirkung auf die Teilnehmer hat: Sie macht die Unterschiede greifbar, spornt enorm zur Weiterentwicklung an. Das rührt in der Regel aus einer großen Identifizierung und emotionalen Nähe, denn der Transfer „guter Rennfahrer – Top-Rennfahrer“ zu „guter Führungskraft – Top-Manager“ ist extrem einleuchtend. Die Erkenntnis, dass es zur Top-Führungskraft gar nicht so weit ist, motiviert letztlich auch die, die dachten, dass sie vielleicht nie in der Top-Liga mitspielen könnten.

EMOTION – MOTIVATION – PERFORMANCE

Die Scheelen Motorsport & Events hat das Prinzip der Telemetrie aus dem Rennsport auf zentrale Bereiche von Unternehmen und ihres Managements übertragen: Beim Spezialseminar „Telemetrie im Management“ können Führungskräfte im wahren Sinne des Wortes „erfahren“, wie gewonnene Messdaten beim Motorsport helfen, die Performance zu interpretieren und zu verbessern, und sie lernen, wie sich die Erkenntnisse auf ihre eigene Leistungssteigerung und die Entwicklung der eigenen Stärken übertragen lassen. Dabei kommen sie in den Genuss, mit einem Ferrari-Rennwagen und einem Profi-Rennfahrer selbst einige Runden zu drehen. Der motivatorische Push zur eigenen Performance-Steigerung – und Impuls, die Kompetenzsteigerung auf breiterer Ebene im Unternehmen anzugehen. ■

Mehr über die Spezialseminare „Telemetrie im Top-Management“ der Scheelen Motorsport & Events:
▸ www.scheelen-racing.com

TOOLS, MARKETING, AUSBILDUNGEN, ZERTIFIZIERUNGEN UND EIN STARKES NETZWERK:

„Unsere Partner steigern ihre eigene Wertschöpfung“

„Als Trainer, Coach oder Berater suchen Sie einen leichten Einstieg in die Auftragsverhandlung mit Unternehmen? Als Berater wollen Sie die eigene Box an bewährten Methoden und augenfälligen Tools, die bei Kunden sofort Erfolge erzeugen, erweitern? Als personalverantwortliche Führungskraft wollen Sie moderne Instrumente für Recruiting und Personalentwicklung nutzen? Dann machen Sie sich das Leben leicht – mit den bewährten und international bekannten Tools für Mitarbeiterauswahl, New- und Outplacement, Kompetenzmanagement, Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement!“ – so vielversprechend klingt die Infobroschüre „Partnerprogramm“ der SCHEELEN® AG. Da befragen wir doch mal die Verantwortlichen für die Betreuung der Partner: Dr. Tanja Abwa für Österreich, Oliver Zanetti für die Schweiz und Andreas Mehl für Deutschland, was sie den aktuell 1.215 Partnern – 855 in Deutschland, 194 in der Schweiz und 166 in Österreich – bieten.

Oliver Zanetti:
„Ich bin so erfolgreich, wie es meine Partner sind. Insofern liegt mir viel daran, meine Partner über den zu erwartenden Leistungsumfang bestmöglich zu unterstützen. Das kann so weit gehen, dass wir gemeinsame Vertriebs- und Marketinginitiativen lancieren und Projekte in Kooperation umsetzen."

Dr. Tanja Abwa:
„Ich verstehe mich einerseits als Sparrings-Partnerin und andererseits als Supporterin für unsere Partner. Erreichbarkeit und schneller Service stehen bei uns an erster Stelle, um unsere Partner in Ihrem Erfolg zu unterstützen. Da wird niemand mit seinen Fragen alleine gelassen – und wir haben ein starkes Netzwerk!"

Andreas Mehl:
„Ich sehe mich als Lotse unserer Businesspartner, der ihnen hilft, das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit für den richtigen Einsatzzweck einzusetzen. Jeder Partner hat eine andere Ausgangssituation – ich stehe bei allen inhaltlichen, technischen und verkäuferischen Fragen zur Seite."

Schöne Worte in der Werbung! Wie profitieren die Partner denn wirklich von den Tools und Ihrer Unterstützung?

Oliver Zanetti: Mit INSIGHTS MDI®, ASSESS by SCHEELEN® und RELIEF Stressprävention by SCHEELEN® bieten wir unseren Partnern weltweit erprobte, akzeptierte und wissenschaftlich validierte Instrumente. In der Kombination lässt sich damit ein breites Spektrum der menschlichen Performance erfassen. Das erlaubt zuverlässige Rückschlüsse für die unterschiedlichsten Fragestellungen sowohl in Prozessen der Personalauswahl, der Personalentwicklung, im New-/Outplacement als auch in der Stressprävention im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das ist wichtig für die Unternehmen, und daher berichten uns unsere Partner, dass sie durch unser Partnermodell die Kompetenz und Akzeptanz bei ihren Kunden erhöhen und die eigene Wertschöpfung steigern konnten.

Andreas Mehl: Als Businesspartner der SCHEELEN® Unternehmensgruppe werden Sie ein Teil einer starken und international wachsenden Gemeinschaft. Unsere Partner profitieren von einem kompletten Ökosystem rund um die Tools: Marketing, Aus- und Weiterbildung, Know-How-Transfer und Erfahrungsaustausch. Dabei ist uns das „win-win-win" sehr wichtig – hat der Kunde einen Vorteil, hat der Partner einen Vorteil, haben wir einen Vorteil.

Dr. Tanja Abwa: Außerdem erweitern unsere Partner Ihren Wirkungsspielraum, da sie mit uns einen verlässlichen Businesspartner bekommen, der es ermöglicht, größere Projekte gemeinsam abzuwickeln, also einem Kunden Angebote zu machen, die außerhalb des eigenen Kompetenzbereiches

„Wir arbeiten gerne mit der Scheelen AG (Schweiz) zusammen, weil wir die rasche und unkomplizierte Unterstützung bei allfälligen Fragen sehr schätzen. Zudem ist die Scheelen AG (Schweiz) innovativ, kompetent und marktorientiert, was sich mit unserer eigenen Philosophie deckt."

Willy R. Arnitz, Geschäftsführer, Rudolf Obrecht AG Training Coaching Consulting (Schweiz)

INSIGHTS MDI®	A SSESS	RELIEF	Zenger | Folkman
✓Verhaltenspräferenzen ✓Motive (Driving Forces) ✓Emotionale Intelligenz ✓Verkaufs-Strategien-Indikator	✓Performance-Analyse ✓Kompetenz-Analyse ✓360° Feedback	✓Gefährdungsbeurteilung von psychischen Belastungen ✓Individuelle und organisationale Stresspräventionsanalyse	✓360° Feedback-analyse von 16 Schlüsselkompetenzen im weltweiten Vergleich mit Top-Führungskräften

liegen. Dadurch steigen Kundenbindung, Projektvolumina und die Kundenzufriedenheit.

Welche Voraussetzungen müssen potenzielle Partner erfüllen, wenn sie von den Tools profitieren wollen?

Zanetti: Sie müssen ein selbstständiges Unternehmen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz führen, welches ihre Kernkompetenz im personalorientierten Beratungs-, Trainings- oder Coachingumfeld anbietet.

Mehl: Es gibt zwar keine Mindestanforderung an die vorhandene Trainings- oder Coachingausbildung, allerdings werden alle potenziellen Partner intensiv in Zertifizierungskursen auf die Tools geschult. Diese Zertifizierungen sind wichtige Grundvoraussetzung für die Arbeit im HR Bereich und werden von den meisten Kunden sowieso vorausgesetzt.

Wie läuft der ‚Bewerbungs- und Akkreditierungsprozess' für (Neu-)Partner konkret?

Zanetti: Die aus der Basis- und Master-Akkreditierung erlangte Lizenz zum akkreditierten Berater bildet die unabdingbare Voraussetzung für eine Zusammenarbeit.

Das Ausbildungskonzept basiert für jedes unserer Produkte auf einer viertägigen Ausbildung. Das ausgehändigte Zertifikat weist die erlangte Kompetenz des akkreditierten Beraters aus und legitimiert, das entsprechende Instrument professionell einzusetzen. Im Gegensatz zu einigen unserer Mitbewerber stellen wir keinen Zwang einer jährlichen Rezertifizierung.

Entwicklungssprünge in der Technologie, immer neue Regularien wie die EU-DSGVO oder die ePrivacy-Verordnung – damit dürfen die Partnerunternehmen sicher nicht alleingelassen bleiben.

Abwa: Unser Entwicklungsteam arbeitet stetig an der Weiterentwicklung unserer Tools. Dabei sind uns unsere Partner eine große Hilfe. Zum Beispiel haben wir einen eigenen MASTERCLUB, in dem unsere aktivsten und treuesten Partner zusammengeschlossen sind und uns regelmäßig Feedback zu Neuentwicklungen oder zu aktuellen Themen am Markt geben.

Mehl: Bei dem Thema Datenschutz sind wir sicherlich einer der Vorreiter am Markt. Mit einem Team aus externen Datenschutz-Sachverständigen und Rechtsanwälten haben wir das große Thema Datenschutz-Grundverordnung für unsere Kunden und Partner so aufbereitet, dass der Umgang mit den sensiblen Personendaten transparent und klar geregelt ist. So haben wir zum Beispiel den Umzug des Datenservers in die EU oder die Einführung eines innovativen Löschkonzepts, das weit über die Vorgaben der Gesetzgebung hinausgeht, erwirkt.

Zanetti: Wir nehmen nicht nur den Schutz personenbezogener Daten sehr ernst, sondern auch das Qualitätsmanagement ganz im Allgemeinen. Die Einführung und Unterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2015 ist daher eine Selbstverständlichkeit. ■

> ***„Wir sind Pragmatiker und bringen unseren Kunden messbare Verbesserungen in Vertrieb, Kundenservice und Führung. INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELEN® sind die perfekten Werkzeuge, um Potenziale aufzudecken und die angestrebten Verbesserungen effektiv zu erreichen."***
>
> *Ulrich Merz, Geschäftsführer Institut für Mittelstandserfolg*

Alle Tools und Zertifizierungen unter
► www.scheelen-institut.com/partner-werden

BOUYGUES ENERGIES & SERVICES INTEC:

„Gesundheit geht uns alle an."

Bouygues Energies & Services InTec, eine hundertprozentige Tochter des französischen Baukonzerns Bouygues Construction, ist im Bereich Energieservice tätig und beschäftigt rund 4.100 Mitarbeitende an über 90 Standorten in der Schweiz. Im Sommer 2018 wurde die Übernahme von Alpiq InTec AG, einem führenden Schweizer Unternehmen in den Bereichen Energie, Industriedienstleistungen und Bahninfrastrukturen, abgeschlossen – eine herausfordernde Zeit, der sich auch der Bereich Human Resources gestellt hat. Wir haben mit Michelle Berchtold, HR Projektleiterin und Verantwortliche für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bei Bouygues Energies & Services AG, gesprochen.

Executive Excellence: Ein gesundes Unternehmen wächst, und dabei kann es auch Wachstumsschmerzen geben: mehr Stressbelastung für Führungskräfte und Mitarbeitende. Sie sind dagegen aktiv geworden, wie?

Michelle Berchtold: 2014 wurde von der Geschäftsleitung das Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) verabschiedet. Nach der Einführung eines systematischen Absenzen-Managements wurde eine Gruppe regionaler „Health Ambassadoren" ins Leben gerufen, welche seit 2016 mindestens einmal jährlich BGM-Aktionen für die Mitarbeitenden umsetzt. So beispielsweise die Abgabe von Schrittzählern an die Mitarbeitenden, Grippeimpfungen, Verteilung von Sonnencrèmes, Thermokleidung und Thermostassen sowie die Organisation von sportlichen Events wie „Bike to work" oder „Schweizer Firmentriathlon" und „B2run", um nur einige zu nennen.

Der Schritt zum Stressmanagement ergab sich dann Ende 2017, als wir die Mitarbeitenden befragt haben, womit sich unser Unternehmen in puncto

BGM befassen müsste. Die am häufigsten genannten Anregungen waren „Burnout-Prophylaxe“ und allgemein das Thema „Stress“.

Welche Gesundheits-Management-Ziele haben Sie sich anhand der Umfrage-Ergebnisse gestellt?

Das übergeordnete Ziel unseres BGM ist, dafür zu sorgen, dass unsere Mitarbeitenden „motiviert, zufrieden und gesund“ sind. Wir wollen das Unsrige dazu tun! Dafür haben wir Unterziele definiert:

- ✓ Fördern des Gesundheitsbewusstseins der Mitarbeitenden
- ✓ Sensibilisierung der Vorgesetzten auf den Umgang mit kranken Mitarbeitenden
- ✓ Senkung der Krankheitsrate
- ✓ Altersgerechte Arbeitsgestaltung
- ✓ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- ✓ Verbesserung des Arbeitsklimas
- ✓ Senkung der Fluktuationsrate.

Zuletzt trägt ein gutes BGM immer auch zur Verbesserung des Unternehmens-Images bei, denn es spricht sich herum, ob eine Firma von den eigenen Mitarbeitern als „Stressor“ oder als guter Arbeitgeber empfunden und bewertet wird.

Das passt ja, denn bezüglich Ihrer Arbeitgebermarke sind Sie auf einem sehr guten Weg mit der jüngst erhaltenen Auszeichnung als „Friendly Workspace“. Gratulation! Welche Faktoren trugen dazu bei?

Vielen Dank! Ja, wir freuen uns wirklich sehr und sind unglaublich stolz, dass unsere jahrelange Arbeit diese Früchte trägt. Das Qualitätslabel „Friendly Workspace“ wird von der „Gesundheitsförderung Schweiz“ vergeben, einer Stiftung, die im Auftrag des Bundes Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit koordiniert. Ihre unabhängigen Assessoren haben das BGM von BYES InTec im September 2018 sorgfältig auf Herz und Nieren geprüft. Und das Label bestätigt nun, dass BYES InTec als erstes Unternehmen seiner Branche ein systematisches und integriertes BGM betreibt, also sich systematisch für die Gesundheit der Mitarbeitenden engagiert und für gute Arbeitsbedingungen einsetzt. Das bedeutet: Unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden tragen das BGM im Unternehmen mit – und zwar über alle Stufen hinweg.

Im Rahmen Ihres ausgezeichneten BGM setzen Sie auch RELIEF by SCHEELEN® ein. Welchen Nutzen und welche Erwartungen verknüpfen Sie mit diesem Tool?

FRIENDLY WORK SPACE:
DIE BGM-QUALITÄTSKRITERIEN IM ÜBERBLICK

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik
2. Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation
3. Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
4. Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)
5. Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
6. Gesamtevaluation von betrieblichem Gesundheitsmanagement

QUALITÄTSSIEGEL FRIENDLY WORK SPACE ® Gesundheitsförderung Schweiz

Wir bieten zunächst den Quick Check online an, um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu erhöhen, wie das unser erstes BGM-Ziel ja vorsieht. Denn da wir als Unternehmen die Ergebnisse dieser Quick Checks nicht erhalten, liegt es in der Verantwortung des Einzelnen, sich bei HR und/oder VG zu melden, wenn der Report orange oder rote Bereiche anzeigt. Nach einem vertieften Gespräch kann HR oder VG veranlassen, dass der ausführliche RELIEF-Stresspräventionstest durchgeführt wird. Für die kompetente Analyse dieser Testergebnisse und das vertrauensvolle Besprechen der Resultate mit den Mitarbeitenden haben sich sieben Personen aus unseren Unternehmen über die Ausbildung bei Scheelen akkreditiert.

Zudem ergänzen wir mit dem Tool unsere Anstrengungen im Bereich „Psychische Gesundheit", das alle Unternehmen schon von Rechts wegen angeht. Die seit der Einführung des Absenzen-Managements obligatorischen Führungsschulungen für Vorgesetzte zum wertschätzenden Führen der Gesundheitsgespräche und Sensibilisierung der VG im Umgang mit kranken Mitarbeitenden haben wir mit dem Punkt ‚Früherkennung' ergänzt. Damit einhergehend kann jetzt auch unser Absenzen-Management-Tool Früherkennung erfassen. RELIEF kann und soll alle unsere BGM-Ziele unterstützen. Wir sehen das gesamtheitlich.

Wie so oft ist Kommunikation hier alles. Denn Mitarbeitende müssen sich auch dem Unternehmen anvertrauen können, wenn sie unter Stress leiden – ohne Angst, dass ihnen das zum Nachteil gereicht. Wie haben Sie diese Kommunikation, dieses Angebot, eingeleitet?

Zuerst wurde der Quick Check den Health Ambassadoren vorgestellt. Im Herbst 2018 haben wir das Programm ans HR ausgerollt, welches wiederum die jeweiligen Regionalbereiche informierte. Außerdem haben wir auf der BGM-Themenseite im Firmen-Intranet im Bereich „Psychische Gesundheit" ein Info–schreiben für alle Mitarbeitenden hochgeladen, das eine Kurzinfo über das umfassende Stresspräventionskonzept RELIEF enthielt. Im Grundsatz aber werden Mitarbeitende von ihren HR und/oder VG auf den Quick Check aufmerksam gemacht, beispielsweise als mögliche Maßnahme aus dem Gesundheitsgespräch. Übrigens haben wir davon abgesehen, alle dazu aufzufordern, den Quick Check auszufüllen, denn heutzutage steht irgendwie halt jeder unter Stress. Wir wollen den Check dann anwenden, wenn wir eine akute Befindlichkeit erkennen. Stressprävention soll ja helfen und keinen Stress verursachen.

Welche Hilfsangebote machen Sie den Mitarbeitenden, deren Stressreports gelbe oder rote Ampeln, also erste oder starke Gefährdungen anzeigen?

Da die Mitarbeitenden selbst – und nicht wir als Unternehmen – die Ergebnisse des Quick Checks erhalten, sind sie dazu aufgefordert, aktiv zu werden. Es ist uns sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden die Verantwortung nicht einfach ans Unternehmen abgeben, denn sie haben größeren Anteil an der Lösung

▸ *www.bouygues-es-intec.ch*

jedes potenziellen Problems – RELIEF misst dafür ja auch die Ressourcen und Energiespender, die jemand hat – als wir es je haben können.

Kommt ein Proband also zu uns, wird in einem persönlichen Gespräch das weitere Vorgehen individuell besprochen; beispielsweise die Absolvierung des ausführlichen RELIEF-Tests. Erhärtet sich dabei die Problematik, stehen eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung. So kann unsre anonyme Mitarbeiterberatung, welche unseren Mitarbeitenden 24/7 kostenlos zur Verfügung steht, herangezogen werden, es kann ein RoundTable organisiert werden mit einem Coach oder Versicherer; manchmal ist es sinnvoll, wenn der Mitarbeiter sich an Hausärzte seines Vertrauens wendet.

Diese Maßnahmen werden sehr individuell auf die Bedürfnisse des Einzelnen ausgerichtet. Denn Gesundheit geht uns alle an, der richtige Maßnahmenmix ist aber sehr persönlich.

Bleibt abschließend nur noch eine Frage: Stress oder Spaß – wie ist es denn, mit der Scheelen AG zu arbeiten?

Meine hauptsächliche Ansprechpartnerin ist Claudia Straub von Scheelen Schweiz: Der Austausch ist sehr nett und sympathisch. Ich kann sie jederzeit anrufen, sie nimmt sich meiner Anliegen immer sofort an und kümmert sich sehr gut um alle Belange, was auch für Oliver Zanetti gilt. Und Birgit von Bruchhausen, die die Akkreditierung bei uns durchführt, haben wir in kurzer Zeit richtiggehend ins Herz geschlossen. Wir könnten momentan nicht zufriedener sein. Also: kein Stress, sondern Spaß bei der Arbeit! ■

motiviert. zufrieden. gesund.

ALWAYS ON, ALWAYS BUSY?

Gesundheits-management vs. Digitalisierungs-stress

Immer am Smartphone, always on, always busy – das ist unsere Realität in Zeiten der digitalen Transformation. Doch so schnell wie die Technologie und Prozesse lässt sich der Mensch nicht „transformieren" – und daher leiden immer mehr Menschen in Unternehmen und ihrem Privatleben unter Stresssymptomen, Burn-Out-Gefährdung und Folgekrankheiten. Doch es gibt Abhilfe!

Machen Sie jetzt den kostenlosen RELIEF Stressindex Quick Check!
► stressindex.stresspraevention-scheelen.com

Allein in Deutschland haben Arbeitsnehmer 2017 krankheitsbedingt rund 668 Millionen Arbeitstage gefehlt – darunter mit 107 Millionen eine Rekordzahl an Depressions- und Burn-Out-Fällen, resümiert der aktuelle Bericht „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ des Bundesarbeitsministeriums und berechnet, dass dies zu Produktionsausfällen von rd. 1,2 Milliarden Euro führte. Ein in jeder Hinsicht trauriger Rekord! Und einer, der auch in anderen europäischen Ländern jedes Jahr aufs Neue gebrochen wird. Eine zentrale Problematik wird dabei in allen Statistiken genannt: die ständige Erreichbarkeit über die digitalen Medien und der damit wachsende Leistungsdruck. Nun ist es aber nicht damit getan, Mitarbeitern einfach mitzuteilen, dass sie künftig ab einer bestimmten Uhrzeit oder am Wochenende nicht mehr erreichbar sein müssen, denn die Antreiber und Faktoren, die Stress auslösen, sind vielfältig und individuell. So individuell wie jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Führungskraft, jeder Kollege, jeder Kunde. Eine dauerhafte Lösung kann daher nur geschaffen werden, wenn die Stressoren erkannt, gemessen und verändert werden können. Es braucht ein richtiges Stressmanagement.

STRESSMANAGEMENT IST FAKTOR DER ARBEITGEBERMARKE

Sie als Unternehmer oder Führungskraft wissen aus eigener Erfahrung schon lange, dass Stressbelastung mehrere Aspekte hat, die Sie evaluieren und für die Sie Lösungen schaffen müssen:

1. Da ist zum einen – und oft zuvorderst – die Ebene Ihrer Mit-

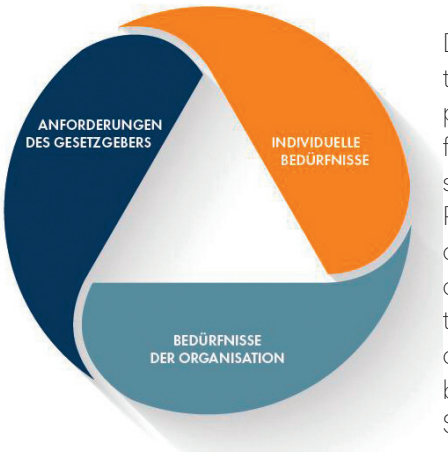
Sinn statt Druck

arbeiter und Teams, die Sie zur Höchstleistung führen und gleichzeitig vor dem Ausbrennen schützen müssen. Wissen Sie genau, welche Faktoren Sie auf Führungsebene beeinflussen können, um organisationale und individuelle Stressbelastungen zu erkennen und zu verbessern? Und vor allem: Können Sie genau erheben und messen, welche Stressoren Ihre MitarbeiterInnen aushalten und gleichzeitig, welche Kraftfelder und Ressourcen sie heben können, um langfristig weiter Leistung erbringen zu können?

2. Dann ist da die Ebene des Recruitings, des Anziehens neuer Auszubildender, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Führungsnachwuchses – junge, vorausgebildete, engagierte Menschen, die heute sehr schwer zu finden sind und die genau nachfragen, wie die Arbeitsbedingungen sind, was sie bei Ihnen erreichen können, wie Ihre Reputation als Arbeitgebermarke ist. Und diese beruht – schauen Sie sich nur die Arbeitgeber-Bewertungsportale an – maßgeblich auch darauf, wie gut Ihr Unternehmen organisatorisch aufgestellt ist, wie stressfrei es läuft, wie viel Unterstützung angeboten wird.
3. Und dann gibt es noch die dritte, sehr wesentliche Ebene: Ihre eigene. Wissen SIE eigentlich genau, wie IHR persönliches Stresslevel aussieht? Wissen Sie, wie Sie Ihre individuelle Stressbelastung validiert erheben und messen können – und welche persönlichen Ressourcen Sie haben, um Kraft zu gewinnen und Ihrer herausfordernden Aufgabe auch künftig gerecht zu werden, ohne dass diese Sie auffrisst?

Denn genau so wichtig wie das Erkennen – und darauf folgende Lindern – von Stressoren ist das Erkennen und Fördern von Resilienzfaktoren, die Sie selbst, die jeder einzelne Mitarbeiter, die Teams haben. Professionelles Stressmanagement kümmert sich nicht nur darum, offensichtliche Stressfaktoren wie zu enge Deadlines, schlecht abgestimmte Schnittstellen oder Prozesse, Führungsfehler, Streit im Team oder Probleme der Unternehmenskultur abzustellen, sondern auch darum, die Ressourcen zu fördern, die Menschen, Teams und Abteilungen stark und leistungsfähig halten, die Sinn und Freude stiften.

Leistung statt Leiden



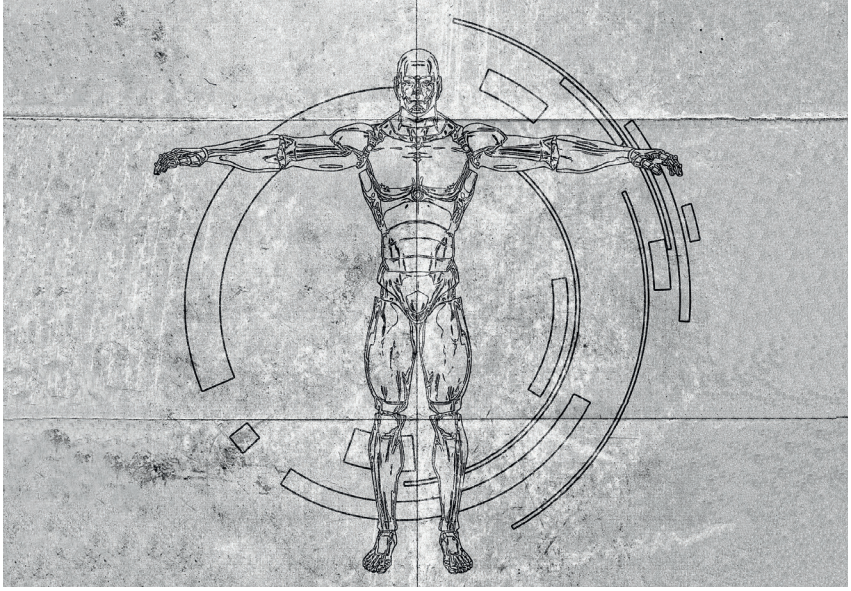
Stressprävention by SCHEELEN® – der ganzheitliche Prozess

STRESSOREN ERKENNEN – RESSOURCEN HEBEN

Genau diesen Hebel bieten Tools aus der Stressprävention wie das renommierte RELIEF by SCHEELEN®. Denn mit grunsätzlich-wohlmeinenden Vorträgen zur Stressprävention, dem Salatteller in der Firmenkantine oder einem Abo im Fitness-Studio – „übliche" Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in vielen Firmen – ist es nicht getan! „Üblich" und „grundsätzlich" reichen bei Weitem nicht mehr! Sonst würden nicht so viele hochengagierte Menschen ausbrennen, die mit Sicherheit alle guten Tipps schon kennen – aber sie in ihrer täglichen Arbeitserfahrung, in ihrer Abteilung nicht umsetzen können. Daher bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes wirksamer Stresserkennung, -messung und -bewältigung auf Basis individueller, persönlicher Faktoren, die gebündelt Ihre ganze Abteilung, Ihr Unternehmen voranbringen! Und natürlich (und zuvorderst) Sie selbst in der Leitungsposition, denn gerade Führungskräfte sind besonders häufig betroffen.

RELIEF INDIVIDUAL BRINGT ERLEICHTERUNG

Diesen Ansatz bietet das validierte Testverfahren RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®. Das fragebogenbasierte Tool gliedert sich in die erfolgreiche Familie der Personaldiagnostik-Instrumente der SCHEELEN® AG ein und wird dem steigenden Bedarf von Unternehmen gerecht, die möchten, dass ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit brennen – und nicht ausbrennen. Sie können mit dem Instrument nicht nur messen, in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter gegebe-



nenfalls stressbelastet ist, sondern auch dessen individuelles Stresserlebensmuster analysieren. Unter anderem lässt sich feststellen, ob psychische Grundbedürfnisse beeinträchtigt sind – etwa die Bindung zu anderen Menschen, denn sich im Kreise seiner Kollegen wohlzufühlen, ist für viele Menschen ein zentraler Faktor. Auch Orientierung ist wichtig: Wer Strukturen und Prozesse als beliebig, unkontrollierbar und unvorhersehbar erlebt, wer wenig Einfluss auf die eigenen Tätigkeit hat, sich oft fremdbestimmt fühlt, empfindet seine Arbeitssituation im Allgemeinen als belastend. Jeder Mitarbeiter reagiert anders auf solche und andere psychische Belastungen. RELIEF misst akute Folgen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler und physiologischer Verhaltensebene und betrachtet zudem langfristige Auswirkungen wie etwa Rückzug und nachlassendes Engagement des Mitarbeiters, Leistungseinbußen sowie Veränderungen im Sozialverhalten, etwa ein provozierender Umgang mit Kollegen.

Oftmals sind berufliche Situationen deshalb belastend, weil wir bestimmten Situationen mit langfristig gelernten Denkmustern begegnen. Auch dies berücksichtigt RELIEF, indem es stress- und konfliktsteigernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster einer Person analysiert. Ist der Mitarbeiter beispielsweise von inneren Glaubenssätzen wie „Sei perfekt!“ oder „Streng dich an!“ getrieben, wirkt das in der Regel stressverstärkend. Andererseits können Mitarbeiter über individuelle Ressourcen verfügen, die es ihnen ermöglichen, Stress gut zu bewältigen. Wie stark diese Resilienz ausgeprägt ist, fließt ebenfalls in die Stressanalyse ein; genauso wie das sogenannte Coping, das untersucht, ob der Mitarbeiter Strategien an der Hand hat, um die beruflichen Anforderungen gut zu bewältigen.

Die Ergebnisse werden in einem mehrseitigen Report zusammengefasst, in dem der Einzelne mit einem übersichtlichen Ampelsystem auf den ersten Blick wichtige Handlungsfelder erkennen und mögliche Optionen zur Verbesserung, die ihm sein Unternehmen bietet, angehen kann.

RELIEF GEFÄHRDUNGS-BEURTEILUNG: DAS FIRMEN-TOOL

Zunehmend wichtig ist für Unternehmen, einen Überblick über die Gesamtlage zu erhalten, sich ein Bild von der organisational übergreifenden Stressbelastung zu machen. Dafür dient die RELIEF Gefährdungsbeurteilung, die – selbstverständlich anonymisierte – Gruppenauswertung. Das diagnostische Überblicksverfahren ermittelt organisationale Gefährdungsfaktoren wie Über- und Unterforderung, schlechte Team-Stimmung, kritisches Führungsverhalten und hohe Konfliktwahrscheinlichkeit bei der Arbeit. Auch hier liefert der umfangreiche Auswertungsreport direkte Handlungsempfehlungen, damit Sie künftig richtig intervenieren und passgenau verbessern können.

Übrigens hat die SCHEELEN® AG dafür in Kooperation mit der Sanvartis GmbH, dem deutschen Spezialisten für medizinische Multichannel-Kommunikation, ein umfassendes „Rundum-Sorglos-Paket“ für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) entwickelt: Auf Basis der mit RELIEF erkannten problematischen Handlungsfelder setzen die Sanvartis-Experten direkte Coaching- und Begleitkonzepte um und unterstützen so Unternehmen, die auf die Schnelle nicht genügend eigene Coachs ein- und Maßnahmen umsetzen können.

Das Ziel: Die Leistung Ihrer Mitarbeiter – aber auch Ihre eigene! – auf hohem Niveau sicherzustellen. Denn es stimmt: Gesunde Menschen arbeiten in gesunden Unternehmen. ■

Info-Workshops, RELIEF-Ausbildung und Akkreditierung:
▸ www.scheelen-institut.com/profiling-tools/relief

▸ *www.kastner-oehler.at*

EXCELLENT LEADERSHIP BEI KASTNER & ÖHLER:

Mitarbeiter-begeisterung führt zu Unternehmens-gewinn-Steigerung

Kastner & Öhler, mit der Marke Gigasport eines der bekanntesten Modehäuser Österreichs, ist Mittelmaß zu wenig: Das Unternehmen setzt auf Führungskräfte der Spitzenklasse, um steigende Umsätze mit wachsender Mitarbeiterzufriedenheit zu verbinden. Hierfür hat es gemeinsam mit der Scheelen GmbH Österreich ein großes Personalentwicklungs-Programm aufgelegt.

„Mit ausgezeichneter Führung wollen wir uns von anderen unterscheiden. Aber wir wissen: Herausragende Führung fällt nicht vom Himmel – wie jede Meisterschaft muss sie gelernt und verbessert werden." Alexander Petrskovsky, Vorstand Personal und Mode bei der Kastner & Öhler Mode GmbH, hat seinen Worten Taten folgen lassen. Das Modesporthaus aus Österreich hat erfolgreich in Trainings, Weiterbildung und Führungskräfte-Coachings investiert – und das mit System. Erklärtes Ziel des Unternehmens: die Führungskräfteentwicklung strategisch anzugehen. Das geht bei Kastner & Öhler damit einher, seine „Strategie 2020" umzusetzen, in denen auch die Unternehmenswerte festgelegt sind. Eigenverantwortung und Engagement und Freude bei der Arbeit stehen hier im Mittelpunkt. Vor allem: Spitzenklasse statt Mittelmaß soll angestrebt werden, ein neuer Spirit sich breit machen, Kastner & Öhler will der Vorreiter unter den Modehäusern bleiben. Hierzu braucht das Unternehmen eigenverantwortliche, motivierte, herausragende Führungspersönlichkeiten, die die Unternehmensstrategie mit Begeisterung leben. Sie sollen Mitarbeiter zu Spitzenleistungen führen und den Unternehmenserfolg langfristig sicherstellen.

KOMPETENZEN AUS DER VISION ABGELEITET

Um sich entsprechend aufzustellen, hat das Unternehmen mit Unterstützung der Scheelen GmbH Österreich unter Leitung von Dr. Tanja Abwa ein umfassendes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufgelegt. Sämtliche Führungskräfte und Stabsstellen – insgesamt 139 Personen – haben daran teilgenommen. Basis für das Programm ist ein Führungskräfte-Kompetenzmodell, das K&Ö gemeinsam mit Scheelen erarbeitet hat. Hier sind zwölf Kompetenzen für Führungskräfte beschrieben, die aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet wurden.

Die Kompetenzen sind mit beobachtbaren Verhaltensweisen be-

schrieben und bilden die Basis für die Performance-Messung der Führungskräfte im 360-Grad-Feeback. Zudem schafft das Kompetenzmodell ein einheitliches Führungsverständnis und bietet somit allen, die im Unternehmen Führungsaufgaben übernehmen, Klarheit sowie eine Leitlinie für gewünschtes und unerwünschtes Verhalten. „Mit dem Kompetenz-Modell haben wir ein Instrument an der Hand, dass Orientierung gibt und die Leistungen der Führungskräfte steigert", freut sich Alexander Petrskovsky. Für die Führungskräfte indes ist diese Orientierung äußerst hilfreich, wie ein Manager bei Kastner & Öhler betont: „Durch das Entwicklungsprogramm war ich gefordert, mich damit auseinanderzusetzen, warum bestimmte Kompetenzen für mich als Führungskraft besonders wichtig sind und andere weniger. Dies und das Besinnen auf die eigenen Stärken hat mich in meinem Führungsalltag enorm weitergebracht."

Die 12 Kompetenzen für die K&Ö-Führungskräfte. Quelle: Scheelen GmbH

Alexander Petrskovsky

SCHLÜSSELKOMPETENZEN IM FOKUS

Natürlich haben die Führungskräfte bei Kastner & Öhler nicht jeweils alle zwölf Kompetenzen trainiert. Der Fokus lag bei den einzelnen Teilnehmern auf jeweils drei bis vier Schlüsselkompetenzen. Warum? Die Foschung der US-amerikanischen Leadership-Experten Jack Zenger und Joseph Folkman, deren Ansatz dem Kompetenzmodell zugrunde liegt, zeigt: Eine außergewöhnlich gute Führungskraft ist in nur vier oder fünf Kompetenzbereichen ganz besonders stark. „Statt sich an Schwächen abzuarbeiten, ging es für die Führungskräfte darum, ihre Stärken zu stärken. Einzelne ausgeprägte Stärken sind die stärksten Treiber für Führungseffektivität", sagt Dr. Tanja Abwa. Nicht zuletzt wurde das Programm von den Führungskräften damit als sehr persönlich wahrgenommen. „Die Führungskräfte-Entwicklung lässt einen über den Tellerrand blicken. Und für mich persönlich das Allerwichtigste: Es wird auf jeden ganz individuell eingegangen", bestätigt Michelle Kummer, Abteilungsleiterin der Abteilung Wäsche bei Kastner & Öhler. ■

DIE ERFOLGSFAKTOREN DES PE-PROGRAMMS VON KASTNER & ÖHLER

1) **Mitarbeiter-Begeisterung**
Sehr positive Aufnahme des Programms durch die Mitarbeiter.

2) **Wissenschaftlich fundiert, empirisch belegt**
Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm basiert auf wissenschaftlicher Forschung der Leadership-Experten Jack Zenger und Joseph Folkman. Deren Studien basieren auf rund 300.000 ausgewerteten 360-Grad-Feedback-Analysen.

3) **Nachhaltigkeit**
Die Nachhaltigkeit des Programms ist gesichert durch Initialtrainings, Peergroups und Follow ups für Praxisfälle sowie die Integration der Kompetenzen in Mitarbeitergespräche etc.

Im Rahmen der digitalen Revolution nehmen IT-Abteilungen eine Schlüsselrolle im Unternehmen ein – und das nicht mehr nur in technischer Hinsicht: Kernaufgabe der IT-Leiter ist es heute und in Zukunft, Prozesse voranzutreiben, um innovative Geschäftsmodelle im Unternehmen etablieren zu können. Welche neuen Fähigkeiten werden hierfür von Ihnen gefordert? Welche sind die wichtigsten Kompetenzen?

DIGITALISIERUNG:
IT-ABTEILUNGEN DEFINIEREN SICH NEU

Are you „digital ready“?

Wie gelingt es Unternehmen, sich zu digitalisieren? Und wie müssen insbesondere die IT-Abteilungen sich neu ausrichten, um für die Entwicklungen in Richtung Industrie 4.0 gut aufgestellt zu sein? Mit diesen Fragen sind auf IT-Solution spezialisierte Beratungsunternehmen heutzutage stark beschäftigt.

Dabei wird immer deutlicher: Die Grenzen der Digitalisierung sind nicht systemtechnisch sondern menschlich bedingt. Denn die Herausforderung für die Mitarbeiter in den IT-Abteilungen liegt zunächst darin, den mit der Digitalisierung entstehenden Wandel anzunehmen und die eigene Rolle im Unternehmen neu zu definieren. So müssen IT‘ler sich heute viel mehr an den Prozessen ausrichten – im Gegensatz zu früher,

wo ihre Aufgaben in erster Linie technisch orientiert waren. Sie müssen quasi zum Prozess-Leader im Unternehmen werden, um neue innovative Geschäftsmodelle umsetzen zu können und somit auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

IT-MITARBEITER BRAUCHEN NEUE KOMPETENZEN

Was ist damit konkret gemeint? Gerade in Produktentwicklung und -verkauf tätige Unternehmen müssen ihre Produkte zunehmend mehr mit speziellen Services ergänzen. Eben weil die Digitalisierung solche neuen Möglichkeiten bietet. Ein Beispiel hierfür ist das iPhone, das nicht nur zum Telefonieren und SMS verschicken dient. Mittlerweile können auch Bahntickets u.ä. damit gekauft werden.

Um die neuen Geschäftsmodelle umzusetzen, müssen nicht nur die passenden IT-Systeme im Unternehmen eingeführt werden, es müssen vor allem auch die nötigen Prozesse gestaltet und die jeweils richtigen Menschen im Unternehmen zusammengebracht werden. Das heißt aber auch, dass die Führungskräfte in IT-Abteilungen andere Kompetenzen brauchen als früher. Um zu klären, welche Kompetenzen Führungskräfte in IT-Abteilungen heute schon und zukünftig benötigen, hat die SCHEELEN® AG gemeinsam mit der oneresource ag, einem Unternehmen für IT-Solution-Beratung, ein IT-Kompetenzmodell entwickelt. In diesem Modell sind die 15 wichtigsten Kompetenzen für die zukunftsfähige IT-Abteilung festgelegt.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN KOMPETENZEN FÜR DIGITAL LEADERSHIP

Natürlich können IT-Führungskräfte in der Regel nicht jede der 15 Kompetenzen vorweisen. Es stellen sich insgesamt fünf Fähigkeiten als besonders wichtig für Digital Leadership heraus:

1) Innovationskraft – die Fähigkeit, neuartige und kreative Lösungen für Probleme zu entwickeln, die zu besserer Leistung oder höherer Produktivität führen.
2) Veränderungsinitiative: Wie stark ist die Bereitschaft, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen?
3) Ergebnisorientiertes Handeln
4) Systematisches Problemlöseverhalten
5) Schriftliche Konzeption und Dokumentation – die Fähigkeit, in klarer und eindeutiger Weise schriftlich zu kommunizieren und klare Konzepte und Arbeitsdokumente zu verfassen.

DIGITAL READINESS ANALYSE: IT-KOMPETENZMODELL

Das IT-Kompetenzmodell ist Ausgangspunkt für eine Kompetenzanalyse. Die SCHEELEN® AG bietet diese im Rahmen eines Online Assessments in einem gemeinsamen Lösungspaket mit der oneresource ag an: Mithilfe des webbasierten Kompetenzdiagnostik-Tools ASSESS by SCHEELEN® werden bei dieser Analyse – der sogenannten Digital Readiness Analysis – die festgelegten Kompetenzen mit dem Kompetenzprofil der IT-Mitarbeiter abgeglichen. So wird deutlich, wo jeweils Entwicklungsbedarf besteht und Weiterbildung angebracht ist. ■

Weitere Informationen:
▸ info@scheelen-institut.de

SCHEELEN®

Institute for profiling and development.

Die SCHEELEN® AG ist ein international führendes Institut für Talent Profiling, Personalentwicklung, Recruiting und Leadership. Die für den Unternehmenserfolg richtigen Talente werden bei uns durch eine Kombination aus diagnostischen Verfahren und spezifischen Consulting-Leistungen identifiziert, gefördert und entwickelt.

Die Unternehmensgruppe beschäftigt derzeit 50 feste und freie hochqualifizierte und in besonderem Maße engagierte Mitarbeiter, die mit hohem fachlichem Know-How und menschlicher Kompetenz, persönlichem Engagement und Professionalität Ideen und Projekte konsequent umsetzen.

Vorstandsvorsitzender Frank M. Scheelen ist als Vortragsredner bekannt. Claudia Scheelen, Vorstand für Personal und Organisationsentwicklung, hat sich zudem einen Namen als Die UnternehmerCoach gemacht:

Claudia Scheelen
Die UnternehmerCoach

RELIEF GmbH – Institut für Stressmanagement & Leistungserhalt
Klettgaustrasse 21
79761 Waldshut-Tiengen
Tel. +49 (0) 7741 9694-0
E-Mail: info@scheelen-institut.de

RELIEF
INSIGHTS MDI®
ASSESS
Zenger | Folkman

INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH
Klettgaustrasse 21
79761 Waldshut-Tiengen
Tel. +49 (0) 7741 9694-0
E-Mail: info@scheelen-institut.de

SCHEELEN® AG
Klettgaustrasse 21
79761 Waldshut-Tiengen
Tel. +49 (0) 7741 9694-0
E-Mail: info@scheelen-institut.de

SCHEELEN GmbH
Harrachgasse 22/1
8010 Graz
Tel. +43 (0) 316 269748-0
E-Mail: info@scheelen-institut.at

SCHEELEN AG (Schweiz)
Zeltweg 44
8032 Zürich
Tel. +41 (0) 43 34399-61
E-Mail: info@scheelen-institut.ch