

Mario Kestler/Jutta Rump (Hrsg.)

S.MILE

Mit Sinn und Selbststeuerung zur neuen Lernkultur

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-13114-5	Bestell-Nr. 14093-0001
ePub: ISBN 978-3-648-13115-2	Bestell-Nr. 14093-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-13116-9	Bestell-Nr. 14093-0150

Mario Kestler/Jutta Rump (Hrsg.)
S.MILE
1. Auflage, Juli 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): shutterstock.com

Produktmanagement: Bettina Noé

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklung erleichtern	8
2	Bildung und Karriere im Wandel der Zeit	20
2.1	Entwicklungslinien in Bildung und Karriere von den 1970er-Jahren bis heute	22
2.1.1	Ökonomische Einflussfaktoren und Entwicklungslinien	22
2.1.2	Technologische Einflussfaktoren und Entwicklungslinien	25
2.1.3	Politische Einflussfaktoren und Entwicklungslinien	26
2.1.4	Demografische Einflussfaktoren und Entwicklungslinien	29
2.1.5	Gesellschaftliche Einflussfaktoren und Entwicklungslinien	32
2.2	Zentrale Implikationen für die Gestaltung von Bildung und Karriere im Unternehmen	40
2.2.1	Wandel im Selbstverständnis der Personalfunktion	41
2.2.2	Veränderte Anforderungen an Kompetenzprofile und Personalplanung	44
2.2.3	Anpassung von Weiterbildungsangeboten an sich wandelnde betriebliche Rahmenbedingungen	48
2.2.4	Anpassung der Weiterbildungsangebote an sich wandelnde gesellschaftliche Werte und individuelle Bedürfnisse	52
2.2.5	Neue Laufbahnmodelle	58
3	S.MILE – Die Teilnehmer im Porträt	64
3.1	Moe (Mohammad) Almahayni	66
3.2	Merle Binder	72
3.3	Yvette Blume	78

3.4	Markus Bühlmaier	84
3.5	Angela Hohenacker	92
3.6	Thorsten Kaufmann	98
3.7	Shadi Khatib	106
3.8	Martina Knittel	112
3.9	Nour Koniali	118
3.10	Skrolan Kopka	124
3.11	Anna Krieger	130
3.12	Jil Lohmann	138
3.13	Shyam Neupane	144
3.14	Claudia Schluckebier	150
3.15	Christoph Schwemer	158
3.16	Was Entwicklung freisetzt: Learnings aus dem Projekt S.MILE	165
4	Impulse , Initiativen, Interesse	174
4.1	Die Welt im Umbruch	176
4.2	Personalentwicklung: Menschen befähigen, das Richtige zu tun	176
4.2.1	Wir stecken in alten Denkmustern fest	177
4.2.2	Die Gießkanne ist leer	178
4.3	Personalentwicklung vom Kopf auf die Füße stellen	178
4.3.1	Selbstbestimmtes Lernen ist das Ziel	179

4.3.2	Lernen und Arbeiten verschmelzen	179
4.4	Neue PE = Neue Unternehmenskultur	180
4.4.1	Personalstrategie ist wichtigste Aufgabe der PE	181
4.4.2	Die Welt bewegt sich – die Organisation muss mit	181
4.4.3	Personalentwicklung ist eine Aufgabe	182
4.5	Einen Rahmen für Entwicklung setzen	183
4.6	Die Personalentwicklung der Zukunft.	187
5	S.MILE – Die Lernreise geht weiter	192
	Autoren und Coaches	199
	Literaturverzeichnis	205



1

Entwicklung erleichtern

ÜBER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT
UND LERNEN

Mario Kestler

Mensch und Marke

Vor einigen Jahren wurde mir in einem Team-Workshop die Frage gestellt: »Woran bemerkst du am Abend, dass du einen gelungenen Arbeitstag hinter dir hast?« Im kollegialen Coaching hatten wir uns geholfen, bei den Antworten tiefer zu gehen. Schnell stellte sich heraus, dass das Gelingen nicht an vordergründigen Erfolgen wie dem Erreichen von Tageszielen oder abgearbeiteten Aufgabenlisten erfahrbar wird. Ein gelungener Arbeitstag beruht auf individuellen Motiven, auf persönlichen Werten und der Frage, was einem wirklich sinnvoll erscheint. Klar: Den Arbeitstag mit all seinen Aufgaben gut hinter mich zu bringen, ist die Voraussetzung fürs Gelingen. Aber ein zufriedenes Lächeln, ein Gefühl von Erfüllung überkommt mich, wenn ich mit und bei meiner Arbeit dazu beitragen konnte, dass ein anderer Mensch einen Schritt weiter gekommen ist. Es berührt mich, wenn ich in das staunende Gesicht von jemandem schauen kann, der eben etwas Neues erkannt hat, das ihn erhellte, oder eine Fähigkeit in sich entdeckt hat, die ihm neue Türen aufstößt. Wenn ich das unterstützen konnte, erfüllt mich das mit großer Freude. Dass ich in dem Moment einen Nutzen für jemand anders stiften konnte, gibt mir das Gefühl, sinnvoll zu sein.

Wir haben uns diese Sinnfrage auch für unser Unternehmen, die Haufe Akademie, gestellt. Nicht aus der Not heraus, im Gegenteil. Mit unseren Weiterbildungsangeboten bewirken wir seit Jahren stetig zunehmende Kundenzufriedenheit. Unser Leistungsangebot wächst so kontinuierlich wie die Zahl unserer Kunden, Partner und Mitarbeiter.

In gleichem Maß wächst aber auch die Arbeitsteilung. Der Blick fürs Ganze geht vielen von uns verloren. Ich habe immer wieder und verstärkt beobachtet, dass sich die Freude vieler Kolleginnen und Kollegen über das Erreichte zunehmend auf herunter gebrochene Bereichsziele bezog. Welche nutzenstiftende Wirkung das Unternehmen insgesamt entfaltet, war für viele kaum noch erfahrbar. Die Start-up-Atmosphäre, die ich aus den Anfangsjahren der Haufe Akademie kannte, war durch den Erfolg verloren gegangen. Oder anders gesagt: Unser Know-how wurde immer größer, unser Know-why immer kleiner.

Dabei müsste doch das Markenversprechen eines Unternehmens alle beflügeln und inspirieren. Und idealerweise einen Sinn für die Gesellschaft stiften. So wie ein einzelner Mensch Sinn erfährt, wenn er zu etwas beitragen kann, das größer ist als er selbst.

Ich bin überzeugt: Je größer eine Organisation wird, desto wichtiger wird, dass die Menschen in der Organisation den Kern kennen, der dem Unternehmen Identität und Sinn stiftet. Und ich hatte und habe die Befürchtung, dass eine zunehmend kennzahlengetriebene Organisation auf Dauer nicht mehr die Leidenschaft und Motivation hat, um innovativ zu sein und Kunden wirklich zu begeistern.

Eine klare Positionierung, mit der man Stellung bezieht, muss aus dem Markenkern heraus kommen. Zu oft habe ich erlebt, dass Manager auf die Frage nach dem Sinn ihres Unternehmens nur Antworten parat hatten wie »Marktführer werden« oder »Global Player werden«. Wer hier weiterfragt, wozu das dienen soll, erntet meist ratloses Schweigen. Welche Kraft würde es entfalten, wenn Organisationen darauf eine überzeugende Antwort geben könnten!

Wir wollten diese Antwort geben. Mit unserer Agentur Gute Botschafter machten wir uns auf Entdeckungsreise. Wie können wir den Sinn unseres gemeinsamen Schaffens klar herauskristallisieren? Über Workshops nach der »Eigenland«-Methode kamen wir schnell auf den Punkt: Zunehmende Komplexität, Beschleunigung und Unsicherheit setzen Menschen und Organisationen heute stark zu. Sich selbst weiter zu entwickeln, ist zwingende Voraussetzung, will man der Veränderung begegnen und in der gestaltenden Rolle bleiben.



Abb. 1: Entwicklung kostet Zeit und Überwindung: Die Haufe Akademie möchte Entwicklung erleichtern

Doch Entwicklung fällt oft schwer, sie kostet Zeit und Überwindung. Wir, die Haufe Akademie, wollen es Menschen und Organisationen leichter machen, sich zu entwickeln. Dieses Nutzenversprechen unseres Unternehmens fand und findet satte Zustimmung bei unseren Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Und es fügt sich bestens in den Nutzen ein, den die gesamte Haufe Group verspricht: Menschen in Unternehmen auf ihrem Weg in eine unvorhersehbare Zukunft zu unterstützen.

Entwicklung erleichtern – der Sinn unseres Unternehmens

Dass wir uns nicht mehr als Anbieter von Seminaren, Trainings und Qualifizierungsprogrammen verstehen, sondern als Entwicklungserleichterer, inspiriert zu einem viel umfassenderen Denken. Natürlich sind Seminare etc. weiterhin nutzenstiftender Kern unseres Angebotes, doch der Anspruch, Entwicklung zu erleichtern wirft eine Reihe drängender Fragen auf:

Was können wir daneben und darüber hinaus tun, um Entwicklung zu erleichtern? Welche Dienstleistungen, welche Technologien, welche Beratungskonzepte können noch unterstützen? Wie wirken sich unsere Leistungen tatsächlich auf das (Berufs-) Leben unserer Kunden aus? Welche Faktoren behindern Entwicklung – und wie können wir dem entgegenwirken? Wie ändern sich Lerngewohnheiten und wie sieht Neues Lernen in Organisationen künftig aus? Wie gelingt der Transfer des Gelernten in die Praxis?

Mit dem früheren Selbstverständnis des Seminaranbieters hätten wir auch weiter damit zufrieden sein können, genügend Teilnehmer für unsere Veranstaltungen zu finden. Doch das darf uns nicht reichen.

Die Haufe Akademie ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Neue Teams und Bereiche haben sich gebildet und ihr Eigenleben entwickelt. Mittlerweile haben wir mehr als 320 Mitarbeitende. Der Sinn unseres Tuns ist zwar bekannt, aber im Arbeitsalltag kaum erlebbar. Während der Arbeit am neuen Selbstbild des Entwicklungserleichterers dachte ich immer wieder an meine eigenen Reflexionen, an die tiefe Freude, die ich empfinde, wenn mir Momente bewusst werden, in denen ich anderen einen Schritt weiterhelfen konnte. Eine Vision drängte nach vorn: Wäre es nicht herrlich motivierend, wenn wir Vergleichbares gemeinsam als Organisation erleben könnten? Einmal zusammen innehalten und es uns erlauben, uns daran zu erfreuen, dass wir nicht nur dazu da sind, das Unternehmen Haufe Akademie wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben, sondern dass wir im Leben anderer Menschen

etwas Bedeutsames bewirken? Dass wir den wirtschaftlichen Erfolg deswegen brauchen, um noch besser unseren Zweck zu erfüllen – und nicht umgekehrt?

Gut 320 Mitarbeitende können aber nicht nachverfolgen, ob und wie sie mit ihrer Arbeit jährlich 180.000 Kunden tatsächlich unterstützen. Dafür bleiben die Kunden zu anonym, dafür ist das Verhältnis zu lose. Und auch bezüglich der Kunden stellen sich Fragen: Selbst wenn unsere Leistung perfekt auf jeden Einzelnen abgestimmt wäre, würde sie auch in Anspruch genommen werden? Wer widmet sich denn wirklich so intensiv seiner Entwicklung, dass der von uns versprochene Nutzen eintreten kann?

Wir haben all dies lange diskutiert, irgendwann hat sich dabei eine Projektidee herausgeschält: Wie wäre es, wenn wir 15 Menschen mit ganz unterschiedlichen Ausgangssituationen zwei Jahre lang kostenfreien und unbegrenzten Zugang zu unserem gesamten Angebot geben würden? Inklusive eines persönlichen Coaches über die gesamte Zeitdauer? Und wenn wir diese Menschen auf ihren Entwicklungswegen mit der Kamera begleiteteten?

Am Ende hätten wir eine Sammlung echter Geschichten, die unseren Mitarbeitenden den Sinn ihrer Arbeit vor Augen führen. Wir könnten diesen Film zusammen ansehen und gemeinsam erkennen, welche Resonanz unser Tun bewirkt, egal wie kleinteilig uns unsere jeweiligen Aufgaben im Arbeitsalltag erscheinen mögen. Und wir würden in den exemplarischen Entwicklungsgeschichten sicher viel Lernstoff für uns selbst finden, um als Entwicklungserleichterer besser zu werden. Wenn wir am Ende mit diesem Projekt weitere Menschen und Unternehmen ermutigten, sich wirklich ihrer Entwicklung zu widmen und ihr den Stellenwert einzuräumen, den sie verdient: Dann wäre das eine weitere Erfüllung unseres Unternehmenszwecks.

S.MILE – das Projekt

Die Idee für s.mile war geboren. Zunächst haben wir in kleinem Kreis das Projekt skizziert, uns über grobe Strukturen und Budget Gedanken gemacht und das Commitment der gesamten Geschäftsleitung eingeholt. Schließlich hatten wir in dieser Dimension noch nichts Vergleichbares gemacht, und es lag ja auch ein Risiko darin, denn dass am Ende nur Erfolgsgeschichten stehen würden, war nicht ausgemacht.

Wer sollten die Teilnehmer sein? Wir haben uns Menschen gewünscht, die ganz unterschiedliche Schritte vor sich haben würden:

- Fachleute, die in sich verändernden Unternehmen plötzlich neuen Anforderungen gegenüberstehen,
- Führungskräfte, die mit neuen Einstellungen zu Agilisierung und Selbstorganisation umgehen wollen,
- Rückkehrer ins Berufsleben, z. B. nach der Familienpause,
- Gründer, die sich nach Produkt und Vermarktung nun um Unternehmensstrukturen und Prozesse kümmern müssen,
- Geflüchtete, die in völlig neuer Umgebung ihre berufliche Zukunft aufbauen müssen.

Wir baten Personalentwickler unter unseren Kunden sowie eigene Mitarbeitende, uns potenzielle Teilnehmer zu empfehlen. Über Video-Bewerbungen und Leitfragen, zum Beispiel nach der Motivation am Projekt teilzunehmen, hat das Projektteam die Auswahl getroffen. Bei Mitarbeitern aus Unternehmen haben wir mit den Personalverantwortlichen geklärt, dass die Teilnehmer wirklich frei darin sind, in welchem Umfang und zu welchen Themen sie Training und Coaching für ihre Entwicklung nutzen wollen. Wir wollten, dass Entwicklung nicht als Extrameile zusätzlich zum Tagesgeschäft gelaufen werden muss, sondern als Anliegen mit eigenem Stellenwert gesehen wird. So ist auch der Projektname s.mile (= smart mile) entstanden.

Durch eine glückliche Fügung lernten wir den Filmemacher Kristian Gründling kennen, der sich selbst die Sinnfrage auch schon gestellt hatte und beschloss, »lieber Wertefilmer als Werbefilmer« zu sein (O-Ton Kristian Gründling). Er arbeitete damals an seinem mittlerweile mehrfach preisgekrönten Film »Die Stille Revolution« über Kulturwandel im Unternehmen am Beispiel der Upstalsboom-Hotelkette und deren Chef Bodo Janssen. Kristian war begeistert von unserer Idee, dass Menschen im Unternehmenskontext ihr Potenzial entdecken und entwickeln können und war gespannt, bei s.mile zu sehen, wie (und ob) davon auch die Unternehmen profitieren.

Unsere gemeinsame Entwicklungsreise begann Mitte 2016 und dauerte doch länger als die geplanten zwei Jahre. Zwischen unserem internen Projektteam, den Teilnehmern, den Coaches, der Film-Crew und unserer Agentur sind starke Verbindungen entstanden. Es war eine solche Freude, an den Entwicklungen der Teilnehmer Anteil haben zu dürfen. Wir erlebten bei manchen Teilnehmenden schmerzhaftes Erkenntnis, bevor sie ihren Weg gefunden hatten. Führungskräfte, die stärker an ihre Mitarbeiter glauben als diese an sich selbst. Es gab überraschende Wendungen, weil sich private Umstände geändert hatten. Andere haben konsequent ihre Skills aus-

gebaut. Wir haben aber auch Widerstände und das Leiden im Hamsterrad gesehen. Vor allem aber haben wir erfahren, dass es Mut und Kraft kostet, seine Potenziale zu entdecken und an deren Entfaltung zu arbeiten. Und dass es sich lohnt, weil es eines der großen Geschenke unseres Lebens ist, dass wir uns entwickeln können.

Mensch und Organisation

Organisationen setzen Menschen in Beziehung und verhalten sich als Ganzes oft ähnlich wie ein einzelner Mensch. Beide versuchen mehr aus sich zu machen. Beide gehen von eigenen Motiven aus und leben nach ihren Werten in sich verändernden Rahmenbedingungen. Sie haben Bedürfnisse, spüren manchmal Widerstände und es begegnen ihnen Konflikte unterwegs. Manchmal sind sie neidisch, träge oder aggressiv. Hoffentlich häufiger sprühen sie vor Ideen, sind hilfreich und feiern, dass es kracht. Organisationen und Menschen sind beide gut beraten, ihre Entwicklung aktiv in die Hand zu nehmen, ihren Ausgangspunkt zu kennen, ihr Ziel klar zu sehen und den jeweils nächstliegenden Engpass auf dem Weg dorthin in Angriff zu nehmen. Als Treiber der eigenen Entwicklung ist es ihnen möglich auch im wachsenden Veränderungsdruck Position zu beziehen und Nutzen für andere zu stiften.

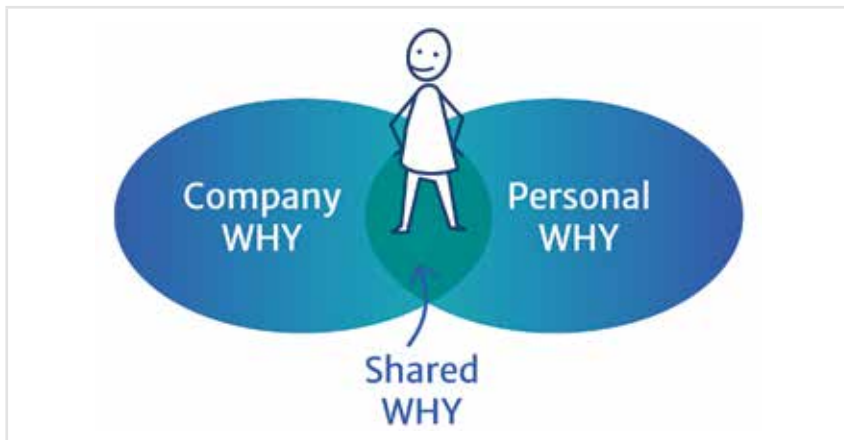


Abb. 2: Das Shared WHY muss herausgearbeitet werden.

Wir Menschen sind soziale Wesen, und nur wenig bringt uns mehr Luft unter die Flügel, als wenn uns gemeinsam ein großes Werk gelingt. Aber unsere Unternehmung muss einen Sinn erfüllen, der größer ist als das Unternehmen selbst (»Corporate

Why«). Und die Art, wie jeder sich einbringen kann, muss jedem Menschen auch ermöglichen, seinem individuellen Entwicklungsweg zu folgen («Personal Why«). Die Aufgabe von Führung liegt darin, einen Raum zu eröffnen, in dem jeder Mensch in der Organisation seine persönliche Schnittmenge zwischen dem Corporate Why und seinem Personal Why herausarbeiten kann, das »Shared Why«.

Im Finden und Erforschen des »Shared Why« entstehen Commitment und Begeisterung, die letztlich auch der Kunde spürt. Die Menschen im Unternehmen sind dann keine Humanressourcen mehr, die dazu dienen, einen Unternehmenserfolg zu realisieren. Vielmehr spüren sie, dass das Unternehmen aus Menschen besteht, die sich gegenseitig in der Erfüllung ihrer Ziele, manchmal Träume, unterstützen und dabei Sinn erfahren. Auch das Corporate Why ist letztlich aus der Vision eines Menschen entstanden, des Gründers oder des aktuellen Unternehmers. Idealerweise bedient das Corporate Why ja sowieso die Träume der Kunden, also wiederum vieler einzelner Menschen, die aus ihrer Perspektive vom Sinn des Unternehmens profitieren. Letztendlich geht es immer um gelingende Beziehungen unter Menschen.

Dazu zählen nicht nur die Mitarbeitenden im Unternehmen. Kunden, Partner und Dienstleister außerhalb des Unternehmens und nicht zuletzt die Gesellschafter oder Aktionäre haben ihre ganz eigenen Motive, Ansprüche und Perspektiven, so dass sich viele unterschiedliche Shared Whys herausbilden. Das Unternehmen ist der Ort, an dem die Ausformung dieser Schnittmengen organisiert wird: durch Kommunikation unter den Beteiligten, durch Leistungen und Produkte, durch Services, durch Zusammenarbeit. Um erfolgreich zu sein, organisieren sich Unternehmen um diese Ansprüche herum und optimieren, das eigene Corporate Why fest im Blick, die Shared Whys aller Beteiligten.

Die vielen Whys der Beteiligten mögen in ihrer ökonomischen oder gesellschaftlichen Wertigkeit sehr unterschiedlich erscheinen, doch sind sie im Ökosystem alle gleichermaßen legitim und damit aner kennenswert. Denn nur auf gleicher Augenhöhe, in einer Grundhaltung wertschätzender Akzeptanz, lässt sich gemeinsam an der Optimierung dieser Schnittmengen, der Shared Whys, sinnvoll arbeiten. Die alte Idee, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen, indem man sie nötigt, sich die Ziele des Unternehmens zu eigen zu machen und die persönlichen Ansprüche in deren Dienst zu stellen, hat damit ausgedient. Es geht nicht darum, wessen Why das Wichtigere ist, sondern um das Ausloten und Verhandeln auf Augenhöhe, wie eine optimale Überlagerung der jeweiligen Ansprüche erreicht werden kann. Nur in der

Anerkennung des Whys des jeweils anderen lässt sich gemeinsam am Shared Why arbeiten.

Während »purpose driven companies« in aller Munde sind, stehen wir noch ganz am Anfang, Antworten auf die Frage zu finden, wie das Streben nach Sinnerfüllung in den Unternehmenskontext Einzug hält. Zwar gibt es Workshop-Formate, um das Shared Why zu finden, aber noch fehlen Instrumente, um zu messen, wie groß das Shared Why ist und wie es sich über die Zeit entwickelt. Schon gar nicht haben wir Erfahrungen, wie sich das Shared Why optimieren lässt. Aber der Anfang ist gemacht. In der glücklichen Lage, die wirtschaftliche Basis zu haben um die Grundbedürfnisse abzudecken zu können, gewinnt die Frage nach dem Sinn stark an Bedeutung für einzelne Menschen, Organisationen und Gesellschaften. Fachkräftemangel, insbesondere im Bereich Digitalisierung, trifft heute auf eine junge Generation, die potenzielle Arbeitgeber genauer als frühere Generationen danach auswählt, wie es dort um Werteorientierung, Nachhaltigkeit und den gesellschaftlichen Beitrag steht.

Auch die Definition von Erfolg ändert sich. Ging es früher vor allem darum, Ziele zu erreichen, meist materielle, steht heute häufig die Freude am Gelingen im Vordergrund. In einer zunehmend vernetzten Welt, in der Kooperation der Schlüssel für Gelingen ist, zählt das »Wir« stärker als das »Ich oder Du«. Die Leistungsorientierung bemisst sich nicht daran, etwas besser zu sein als die anderen, sondern daran, ob man selbst besser wird, als man vorher war. Die eigene Entwicklung und ihre Wirkung auf andere wird zur Sinnachse unseres Tuns.

Sinn und Entwicklung

Gelingende Beziehungen sind die Basis, gemeinsam das zu erreichen, worin die Beteiligten einen Sinn sehen können, wobei Sinn für jeden auch ganz unterschiedlich belegt sein und erlebt werden kann. In unserem s.mile-Projekt konnten wir erfahren, dass es einen gemeinsamen Nenner gab, so unterschiedlich die Ausgangslagen und Ziele auch waren: Entwicklung möglich, gar leichter zu machen. Ihr Raum zu geben und sich ihr über Lippenbekenntnisse hinaus auch tatsächlich zu widmen, war für alle Beteiligten ein Erfolgsfaktor, dem Erleben von Sinn nahe zu kommen.

Menschen für den wirtschaftlichen Erfolg zu verzwecken, ist kein gutes Rezept für gelingende Beziehungen. Sich gegenseitig in der Potenzialentfaltung zu unterstützen und die Wirkung dieser Entwicklung einander zur Verfügung zu stellen, ist ein würdevoller Umgang miteinander. Es wäre höchst verwunderlich, wenn dabei nicht

auch wirtschaftlicher Erfolg für alle Beteiligten entstehen sollte. In unserem s.mile-Projekt konnten wir sehen, dass es letztlich dem Unternehmen nützt, wenn Coachee und Coach die Entwicklungsziele eigenständig setzen, ohne dass das Unternehmen Einfluss nimmt. So wie das Loslassen, das Nicht-Einmischen des Unternehmens in die Entwicklung von Mitarbeitenden eine Freiheit gewährt, die letztlich zu stärkerer Verbundenheit geführt hat. Das Streben nach Autonomie UND Verbundenheit ist kein Widerspruch. Und betrifft wiederum Organisation und Mensch gleichermaßen.

Gemeinsam den Sinn der eigenen Arbeit zu erleben, schweißt zusammen, lässt einen spüren, wofür die Leidenschaft, das Engagement und das Ringen um die beste Lösung gut sind. Ein wichtiger Meilenstein in unserem Projekt s.mile war der alljährliche Akademie-Tag mit allen 320 Mitarbeitenden im Juni 2018. Gemeinsam sahen wir eine Vorab-Version des Films von Kristian Gründling. 15 Teilnehmer mit ihren ganz individuellen Wünschen und den Möglichkeiten, die wir ihnen durch unsere Arbeit anbieten konnten. Nach dem Film kamen die Teilnehmer und deren Coaches auf die Bühne und erzählten uns, was sich bei ihnen durch Coaching und Training in den zwei Jahren alles getan hatte, welche Möglichkeiten sich ergeben hatten und welchen Anteil unser aller Arbeit daran hatte.

Eine Teilnehmerin meinte, dass sie ohne die Entwicklung der letzten zwei Jahre nicht auf der Bühne stehen und vor 320 Menschen frei in ein Mikrofon sprechen könnte. Ich glaube, es wurde uns allen auf einen Schlag klar, wie bedeutsam unsere Arbeit im Leben anderer Menschen tatsächlich ist. Es hat mich sehr berührt nach zwei Jahren an einem Punkt angekommen zu sein, in dem wir gemeinsam den Sinn unserer Arbeit erfahren und spüren konnten. Und das nicht durch eine klassische Ansprache vom Chef, sondern durch die persönliche und emotionale Begegnung mit unseren Kunden. Das war ein wichtiger Entwicklungsschritt auch für uns: an unseren Kunden lernen, wofür es uns gibt. Letztlich haben wir das Shared Why erlebt. Aus den unterschiedlichsten individuellen Motiven haben unsere Kunden und Mitarbeitenden Seite an Seite daran gearbeitet, unser Corporate Why zu erfüllen: Entwicklung erleichtern! Ein echter »Augenhöhe-Moment« mit respektvoller Wertschätzung in beide Richtungen.

Mit unserem Projekt s.mile haben wir einige Menschen ganz direkt durch Coaching und Training in ihrer Entwicklung unterstützen können. Unsere Mitarbeitenden konnten spüren, welchen Sinn ihre Arbeit hat, indem sie im Leben anderer Menschen bedeutsame Entwicklung bewirkt. Mit dem Buch und dem Film zu unserem Projekt

hoffen wir, mehr Menschen und Organisationen zu ermutigen, sich ihrer Entwicklung intensiver zu widmen, ihr einen höheren Stellenwert einzuräumen. Denn was die Zukunft bringt und von uns verlangt, wissen wir nicht genau. Aber wir wissen, dass Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit entscheidende Faktoren sind, um unser Leben selbst aktiv und sinnstiftend gestalten zu können statt von äußeren Einflüssen getrieben zu sein.

Ich danke allen am Projekt Beteiligten von ganzem Herzen für diese wunderbare, bewegende, gemeinsame Entwicklungsreise, insbesondere unseren fünfzehn Teilnehmern, die den Mut hatten sich ihren Themen zu stellen und ihre Entwicklungswege öffentlich zu machen um andere zu ermutigen. Ihnen als Leser wünsche ich viel Freude und Inspiration mit diesem Projekt!

Mario Kestler

Geschäftsführer Haufe Akademie, Entwicklungserleichterer und Initiator von s.mile



2

Bildung und Karriere im Wandel der Zeit

EIN BLICK AUF KNAPP 50 JAHRE
PERSÖNLICHE UND BETRIEBLICHE
ENTWICKLUNG

*Prof. Dr. Jutta Rump
und Silke Eilers*