



Leseprobe

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- ▶ erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- ▶ erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- ▶ erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt
- ▶ bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 8 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

Ihre Nicole Bußmann

Chefredakteurin managerSeminare

Eine Ausgabe
managerSeminare erhalten
+ alle zusätzlichen Ab-
vorteile einen Monat testen

www.managerseminare.de/testen

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Purpose post Corona

Durchbruch für den Sinn?

Von Kachel zu Kachel

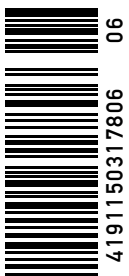
Wie Verhandeln
remote gelingt


Follow Me – Follow You

Die Influencer-Facette
der Führung

Mutlos mutig

Das Mut-Paradoxon in
Organisationen



An aerial photograph of a large crowd of people walking across a zebra crossing. The people are seen from above, moving in various directions. The zebra crossing consists of white stripes on a grey asphalt surface. The crowd is diverse in age and clothing, creating a busy, multi-colored scene.

Die Influencer-Facette der Führung

Follow Me – Follow You

Foto: Foto: Orban Alljar/Stock

Leadership ist vom anderen Ende her gedacht Followership. Denn Führungskräfte müssen andere Menschen hinter sich bringen, sie für die Ziele des Unternehmens gewinnen und für Ideen begeistern. Wie Menschen zu Followern werden, wissen vor allem die Social Influencer. Von einigen ihrer Maximen können sich Führungskräfte inspirieren lassen.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Wir alle sind uns einig: In der Komplexität, in der sich Organisationen bewegen, sind die Kreativität und der Einsatz eines jeden und einer jeden Einzelnen gefragt. Doch als Team wie als Einzelperson zu erstarren, ein inspirierendes Miteinander zu entwickeln und Verantwortung für eigene Initiativen zu übernehmen – all das geschieht nicht von selbst. Vielmehr ist eine Teamführung erforderlich, die Maßstäbe setzt und als Vorbild dient. Der Erfolg eines Teams hängt davon ab, wie gut die Führungskraft auf ihre Mitarbeitenden einwirkt und einen Teamspirit erzeugt, der

alle zum motivierten Arbeiten für die Unternehmensziele bewegt.

Sprich: Gute Teams haben starke Leader, denen die Mitarbeitenden gerne und freiwillig folgen. Leadership ist vice versa Followership.

Wie Followership entsteht, weiß keine Personengruppe besser als die Influencer des öffentlichen Lebens – Menschen, die von anderen geschätzt werden und deren Meinung maßgeblich ist. Gemeint sind zum einen die der Influencer aus den Social Media, die auf den Internetkanälen mit ihren Botschaften Zigtausend oder sogar viele Millionen Follower ansprechen, zum anderen genauso Persönlichkeiten aus Sport, Politik, Kultur und Wirtschaft, die zwar vielleicht twittern und bloggen,

Preview

► **Follow Me – Follow You:** Warum starke Teams durch vorbildliche Führung entstehen

► **Mut zur Nähe:** Wie Bindung und Zugehörigkeit verstärkt werden

► **Mut zum Markanten:** Was andere Menschen berührt und aufrüttelt

► **Mutig im Shitstorm-Hagel:** Wie Kritik an einer Person in Achtung für die Person umschlägt

► **Freimütig wertschätzen:** Welche großen Kreise kleine Signale der Anerkennung ziehen

Foto: RalphCoulter/iStock

Wenn Spitzenmanager grobe Fehler machen, dann hat das oft dramatische Konsequenzen – nicht nur für sie selbst, sondern auch für viele andere Menschen. Doch wie kommt es dazu, dass manche Führungskräfte sich selbst und andere um Kopf und Kragen managen? Wirtschaftspsychologe Uwe P. Kanning erklärt im Interview, was die Forschung über das Derailment, also das Entgleisen von Führungskräften, weiß.

Führungsforscher im Interview

Warum Entscheider entgleisen

Preview

► **Frühe Fehler:** Welchen Anteil die Personalauswahl am Scheitern von Spitzenführungskräften hat

► **Ungeliebte Wahrheit:** Wieso mangelnde Intelligenz ein sehr reales Managementproblem sein kann

► **Selbstüberschätzung als Falle:** Warum sich gerade fachlich inkompetente Führungskräfte schwer damit tun, hinter der Fachkompetenz von Mitarbeitenden zurückzutreten

► **Ungute Dynamiken:** Wie das Umfeld dazu beiträgt, dass Manager aus der Spur geraten

► **Begrenzter Einfluss:** Was das Personalmanagement gegen das Führungsversagen von Managern tun könnte

Wir erleben mit der Corona-Pandemie derzeit auch eine Wirtschaftskrise. In Ihrem Buch über das Scheitern von Führungskräften schreiben Sie, dass die Unfähigkeit von Managern oft erst in Krisenlagen offenbar wird. Sehen Sie dafür auch aktuelle Beispiele?

Uwe P. Kanning: Ein Fall, der voriges Jahr große Aufmerksamkeit erregt hat, ist ja der des Fleischfabrikanten Tönnies, bei dem es durch den mangelhaften Schutz der Mitarbeitenden zu über 2.000 Infektionen mit dem Corona-Virus kam. Dies warf ein sehr ungünstiges Licht auf die generellen Arbeitsbedingungen in dem Unternehmen. Tönnies ist natürlich ein Familienunternehmen. Der Inhaber kann nicht in dem Sinne scheitern wie ein angestellter Manager, den der Aufsichtsrat irgendwann in die Wüste schickt. Er kann im Grunde jeden beliebigen Fehler machen, solange es sein Unternehmen noch gibt. Trotzdem zeigt der Fall gut, wie durch falsche Managemententscheidungen in Krisen Probleme auftreten, die dem Unternehmen dann auf die Füße fallen.

In Krisen fällt besonders auf, was schlechte Manager verbocken, aber schiefgelaufen ist in der Regel vieles schon vorher. Was genau?

Ganz früh: die Auswahl dieser Führungskräfte. Wir wissen seit Jahrzehnten aus der Forschung, wie man Personal auswählen sollte: mit strukturierten Interviews, validen Testverfahren, Arbeitsproben. In der Praxis verlässt man sich aber immer noch zu sehr auf unstrukturierte Gespräche. Je höher die Position, umso mehr – was fatal ist. Denn je mehr Einfluss jemand hat, je größer die Reichweite seiner oder ihrer Entscheidungen ist, umso folgenreicher sind schlechte Personalentscheidungen. Der Klassiker schlechthin: In Deutschland untersucht

man selten die Intelligenz von Bewerbern. Auf den unteren Rängen vielleicht schon, aber so gut wie nie im Topmanagement. Dabei gibt es US-Studien, die zeigen, dass man bis zu 45 Prozent der Leistung im Topmanagement allein über die Intelligenz erklären kann. Man verzichtet also auf eine wichtige Methode. Stattdessen setzt man hauptsächlich auf sein Bauchgefühl – das aber, wie die Forschung zeigt, extrem fehleranfällig ist. Schlimmstenfalls kann ein Topmanager so von Firma zu Firma wechseln, ohne dass seine Befähigung jemals wirklich kritisch überprüft würde – bis es zum Absturz kommt.

Worauf führen Sie die Resistenz des HR-Managements gegenüber wissenschaftlichen Erkenntnissen zurück?

Unkenntnis spielt wohl eine große Rolle. Wenn ich bei einer Weiterbildungsveranstaltung für HR-Verantwortliche eingeladen bin, bin ich oft der einzige Redner aus der Wissenschaft. Die Wahrscheinlichkeit, mit wissenschaftlichen Erkenntnissen konfrontiert zu werden, ist also gering. Ebenso der Druck, etwas zu lernen. Man geht in den meisten Unternehmen gar nicht erst davon aus, dass Personalauswahl einer wissenschaftlichen Begleitung bedarf. Mit der Folge, dass sich viele Personaler bei der Methodenauswahl nur daran orientieren, was andere tun. Hinzu kommt aber auch: Die ganz wichtigen Personalentscheidungen werden oft gar nicht von den Personalern gefällt, sondern in den Fachabteilungen – wo man erst recht das Gefühl hat: Ich mache das schon lange, daher habe ich den richtigen Riecher.

Um auf das Thema Intelligenz zurückzukommen: Kann man nicht davon ausgehen, dass jemand, der es bereits weit nach oben geschafft hat, seine kognitive Leistungsfähigkeit vorher hinlänglich unter Beweis gestellt hat?



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Nach der C-Krise werden wir im „New Normal“ leben und arbeiten; also so wie zuvor, nur besser. Hoffen wir. Wenn Corona jedoch eines gezeigt hat, dann, dass nach der Krise vieles anders werden muss als davor, ist Zukunftsforscherin Friederike Müller-Friemauth überzeugt. Sie plädiert dafür, radikal umzudenken. Dazu gehört vor allem, dass Führungskräfte ein neues Verständnis für das entwickeln, was sinn-, also purposegetriebenes Handeln ist.

Foto: PM Image/GettyImages

Purpose post Corona

Durchbruch für den Sinn?

Preview

► **Back to business as usual?** Wie die Corona-Krise unsere Sehnsucht nach dem „New Normal“ triggert

► **Einspruch eins:** Warum die Rückkehr ins Vertraute kein gutes postpandemisches Ziel ist

► **Einspruch zwei:** Wieso Unternehmen statt der Rückkehr ins New Normal ein neues Menschenbild brauchen

► **Einspruch drei:** Warum Führung falschliegt, wenn sie emotionale und soziale Bedürfnisse weiter ignoriert

► **Einspruch vier:** Wieso das bisherige Purpose-Verständnis von Unternehmen beschämend beschränkt war

► **Nicht New „Normal“, sondern „Different“:** Was eine Zukunft, die von einem anderen Purpose-Verständnis geprägt ist, von einer Zukunft im „New Normal“ unterscheidet

„Auf ins New Normal!“, heißt das Narrativ der Stunde. Wir alle sind nach über einem Jahr Corona-Krise mental müde. Wir sehnen uns nach Normalität. Und natürlich wird diese Normalität – mit diesem Gedanken sprechen wir uns Mut zu – eine bessere sein, als die vor der Pandemie. Digitaler zum Beispiel. Mit etablierter Option aufs Homeoffice. Und ökologischer. Aber sonst? Alles wie gehabt, bitte! So sieht sie aus: die gängige Interpretation des „New Normal“ – auf die man derzeit häufig in Unternehmen trifft.

Das Motiv für diesen Drang zurück ist einleuchtend: Brauchen wir nicht alle verbliebene Restenergie, um nach der Impfwende mit trotzigem „Jetzt erst recht!“ wieder anzupacken? Da sollten wir unsere Zeit nicht mit Grundsatzgrübeleien vertrödeln. Oder etwa doch? Die Pandemie hat ein paar unkomfortable Facetten unseres westlichen Lebens- und Arbeitsstils ans Licht gebracht. Facetten, die die Menschen immer weniger bereit sein werden, hinzunehmen. Deswegen bietet die aktuelle Krise Unternehmen tatsächlich eine Chance: die Chance, neu zu denken. Tun sie das, wird sich damit zwangsläufig auch ihr Verständnis dessen ändern, was ein sinngetriebenes – neudeutsch: purposegetriebenes – Unternehmen ist.

Bisher läuft Purpose nebenher

Purpose ist ein ausgreifendes, mehrdeutiges und strittiges Thema. Purpose als das große WHY – das große Warum –, das Simon Sinek und andere den Unternehmen als zeitgeistige Pflichtaufgabe ins Stammbuch schreiben, hatte bereits

vor Corona Auftrieb. Dabei ging es um die Frage, ob moderne Unternehmen fortan einen Sinn-Paragrafen in ihre Selbstrechtfertigung einbauen müssen. Ob es nicht mehr ausreicht, bloß gute Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Ob prometheische Weltverbesserung jetzt Unternehmerpflicht wird. Dieser Fokus führte dazu, dass Purpose vielfach als etwas verstanden wurde, das *neben* wirtschaftlichem Denken herläuft. Als Wirtschaften nach „normalen“, betriebswirtschaftlich orientierten Maßstäben, *plus* Sinn und Ethik nebenher. Oder als eine coole Idee der Kreativ-Abteilung, wie die Firma etwas die schnöde Realität Übersteigendes hinter ihr Angebot legen kann: „Nicht bloß Computer verkaufen, sondern Schönheit und Design!“

Wenn Purpose so verstanden wird, dann liegen Kritiker, die den Purpose-Trend für einen singulären Hype halten, richtig. Aber: Nach der Pandemie wird die Situation eine andere sein. Denn der Druck auf die Unternehmen, Purpose *anders* zu verstehen, ist während der Krise gestiegen. Deshalb: Vier Einsprüche gegen die Suggestion, dass eine Rückkehr ins „New Normal“ erstrebenswert ist, mehrere zwiespältige Einsichten – und einige irritierend neuartige Handlungsoptionen.

Erster Einspruch

Auch das präpandemische „Normal“ tat den Menschen nicht gut

Vor Kurzem hat ein Forscherteam um Julia Becker, Professorin am Institut für Psychologie und Sozialpsychologie der Uni-

Employer Experience Journey

Wegeskizze fürs Weiterkommen



Foto: Gajus/iStock

Je mehr über Distanz gearbeitet wird, desto schwerer ist es, auf sich und die eigenen Leistungen aufmerksam zu machen. Wer weiterkommen will, ist daher umso mehr gefordert, Selbstmarketing zu betreiben. Karin von Schumann und Mirjam Jentschke haben einen Weg entworfen, wie das im New Normal markant gelingt – ohne marktschreierisch zu werden.

Preview

- ▶ **Konsequent bedürfnisorientiert:** Der Ansatz der Customer Experience Journey und wie er sich aufs Selbstmarketing übertragen lässt
- ▶ **Im Kopf der nächsten Chefin:** Perspektivwechsel als Startpunkt der Employer Experience Journey
- ▶ **Fallbeispiel aus dem Karrierecoaching:** Wie ein Persona-Porträt der eigenen Zielgruppe entsteht
- ▶ **Als Marke bekannt und dann konkret werden:** Die Auftaktphasen der Journey
- ▶ **Kompetenz demonstrieren, Nacheinstellungsdissonanz reduzieren:** Die wichtigste Phase der Journey
- ▶ **Keep in Contact:** Warum man wechselnde Chefs und Kolleginnen nie ganz ziehen lassen sollte

2020 hatte für Paul H. so vielversprechend begonnen. Die Leiterin einer Nachbarabteilung wollte ihn als Teamleiter haben, der Wechsel in diese nächsthöhere Position war bereits ausgemacht. Und dann ... dann kam Corona. „Nie hätte ich mir träumen lassen, dass ich jetzt, mehr als ein Jahr später, immer noch auf meiner alten Stelle und dazu im Homeoffice sitze“, schildert er im Coaching. Sein Chef wollte in der Krise nicht auf ihn und seine Expertise verzichten. Das konnte Paul noch gut verstehen. Mittlerweile macht sich bei ihm jedoch Frustration breit, ausgelöst durch die Angst vor Stagnation. Auch das Talentprogramm, an dem er teilnimmt, kann daran nichts ändern: „Was bringt mir ein virtueller Kaminabend mit einer Geschäftsführerin, die mich und die anderen Teilnehmenden in Briefmarkengröße sieht und ausgewählte Fragen in großer Runde beantwortet?“

Die Gedanken des „Fast-Teamleiters“ rekurrieren auf ein Problem, mit dem sich viele Talente sowie ambitionierte Fach- und Führungskräfte im New Normal konfrontiert sehen. Der wichtigste Faktor des beruflichen Fortkommens, der physische Kontakt, ist weggefallen. Keine zufälligen Begegnungen mehr auf Kongressen, Unternehmensveranstaltungen oder Firmenfluren, aus denen mehr wird. Kein Austausch im Open Work Space des Unternehmens, in dem Vertreter und Vertreterinnen aller Hierarchieebenen bis hinauf zum Topmanage-

ment an denselben Tischen arbeiten. Keine Lunch Dates mehr. Kein tägliches Sehen und Gesehenwerden ... Und all das wird auch nicht wiederkommen, zumindest nicht im gleichen oder auch nur in vergleichbarem Maße. Denn das Arbeitsweltrad wird sich nicht in Richtung „analog“ zurückdrehen.

Wer beruflich weiterkommen will, ist im New Normal daher umso mehr gefordert, auf sich selbst aufmerksam zu machen, sich für interessante Rollen und Positionen aktiv ins Spiel zu bringen, kurzum, Selbstmarketing zu betreiben. Allerdings löst allein schon dieser Begriff bei vielen Magenschmerzen aus: „Mir ist Karriere zwar wichtig, aber sich mit marktschreierischen Methoden in den Vordergrund zu drängen ... das bin einfach nicht ich“, lautet eine typische Aussage im Karrierecoaching.

Selbstmarketing muss nicht laut sein

Doch Selbstmarketing muss nicht unbedingt laut sein. Viel wichtiger ist es – um im musikalischen Bild zu bleiben – die richtige Frequenz zu treffen und bei den Personen, die über die Besetzung angestrebter Stellen oder Rollen entscheiden, etwas stimmig zum Klingen zu bringen. Klingt vielleicht abstrakt, tatsächlich gibt es aber bereits ein konkretes Schema, das dabei Orientierung liefern kann. Es stammt aus dem klassischen Marketing, wo



Foto: nensuria/Stock

Der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub wirkt sich auch auf Verhandlungen in Organisationen aus: Aus Face-to-Face-Verhandlungen am Konferenztisch sind virtuelle Vereinbarungen von Video-Kachel zu Video-Kachel geworden. Die Remote-Variante der Negotiation hat Vorteile, die es gezielt auszuschöpfen gilt.



Remote Negotiation

Von Kachel zu Kachel

Preview

► **Kein Raum für die große**

Show: Wie und warum in Remote-Verhandlungen die Sachebene gewinnt

► **Kühler Kopf statt heiße**

Emotionen: Weshalb es in Negotiations gut ist, die Chemie links liegen zu lassen

► **Visualisieren und**

Screen Sharing: Wie in Online-Verhandlungen das Steuerruder übernommen wird

► **Von der Agenda bis zur**

T-Tabelle: Tools für den virtuellen roten Gesprächsleitfaden

► **„Ich knips mich mal**

weg“: Über das leichte Pause-Machen und dessen schwere Vorteile

► **Unsichtbare Buddies:**

Wie remote Spickzettel und Souffleure genutzt werden können

Kaum zu fassen, wie der Pharmakonzern AstraZeneca die EU-Kommission vorgeführt hat: Als Anfang 2021 Lieferschwierigkeiten des von ihm entwickelten Corona-Impfstoffs aufkamen, wartete die EU auf ihr bestelltes Vakzin, während in anderen Ländern munter damit geimpft wurde. Offenbar hatte die EU keinen vertraglichen Hebel, um AstraZeneca zur kompletten Lieferung des versprochenen Impfstoffs, aus welchem Werk auch immer, zu zwingen. Der Grund laut Aussage des AstraZeneca-CEO: Die EU hatte sich auf eine „Best Effort“-Lösung eingelassen. Vertraglich zugesichert war bloß ein bestes Bemühen um Lieferung der bestellten Impfdosen, nicht aber die tatsächliche Menge. Trotzdem hatte die EU bereits einen dreistelligen Millionenbetrag überwiesen. Der Schluss liegt nahe: Die EU hat schlecht verhandelt. Und das möglicherweise – zumindest teilweise – online, von Screen to Screen.

Auf die Video-Kacheln von Konferenzsystemen wie Zoom, GoToMeeting, Teams und Webex sind nicht nur Politiker und Politikerinnen seit Ausbruch der Pandemie angewiesen. Auch für Unternehmensführende, Managerinnen, Vertriebsmitarbeiter, Veranstaltende von hybriden Events, Coaches und andere Business-Verantwortliche finden Verhandlungen wegen der Kontaktbeschränkungen



Gesucht wurde ein Lernformat, das die Lücke zwischen herkömmlichen und experimentellen Ansätzen füllt: informell und zugleich eingebettet in bekannte Bildungswege, selbstorganisiert und mit klarer Struktur, online und mit dem persönlichen Touch von Präsenzveranstaltungen. Gefunden wurde etwas, das die Lernkultur bei Volkswagen verändern könnte. Ein Praxisbericht.



Als wir* bei der Volkswagen Akademie das erste Mal von LearningOutLoud hörten, war für uns sofort klar: Das müssen wir ausprobieren. Denn es verspricht in mehrfacher Hinsicht eine Lösung für die Herausforderungen, vor denen die Volkswagen-Bildungswelt steht. Seit Jahren wächst bei uns das Bewusstsein, dass sich die Lernkultur öffnen muss. Ralph Linde, Leiter der Volkswagen Group Academy und oberster Weiterbildner im Konzern, hat die Leitlinien der nötigen Transformation umrissen: das informelle und kollaborative Lernen in Netzwerken und Communities soll gestärkt, das firmeninterne Expertenwissen besser genutzt, die Lernangebote individueller und digitaler gemacht werden. Damit zusammenhängend soll sich auch die Rolle der Weiterbildungsorganisation wandeln, von Lehrenden hin zu Lernbegleitern und -ermöglicern.

Angestrebt wird also etwas, was als *Lernkultur 4.0* diskutiert wird, in der Lernen ein selbstverständlicher

*Der Text ist aus Sicht von Philine De Bock, Leiterin Soziale und Interkulturelle Kompetenz der Volkswagen Akademie und Initiatorin des Projekts, und der LOL-Projektverantwortlichen und Facilitatorin Alisa Giestel geschrieben. Zu den Autoren gehört auch Martin Marx, der das Format mit den Lernfuturisten entwickelt hat. „Wir“ bezieht sich in diesem Text aber ausschließlich auf die VW-Sicht.

Virtuelle Thementage 2021

Leinen los für New Working

Spätestens seit Corona ist klar: Wir steuern in Arbeitswelt und Weiterbildung auf eine hybride Zukunft zu, in der Analoges und Digitales zunehmend verschmelzen werden. Bei einer neuen Online-Veranstaltung des Verlags managerSeminare stachen 500 Führungs- und Weiterbildungsprofis virtuell in See, um diese Zukunft gemeinsam zu erkunden.

Preview

► **Gefährliche Knappheit:**

Warum gute Kooperation der große Mangel unserer Zeit ist

► **Persönliches Empowerment:**

Was Menschen in modernen hybriden Lern- und Arbeitssettings brauchen

► **Verführerische Fragezeichen:**

Wie Gehirne ticken – und was das für gute Lernprozesse bedeutet

► **Nötige Demut:**

Warum es gut ist, in der hybriden Transformation nicht zu wissen, was gut für andere ist

„Der Weltraum, unendliche Weiten, wir schreiben das Jahr ...“ – Nein, nicht 2200 wie in der Science-Fiction-Serie Raumschiff Enterprise, sondern 2021. Aber dass die Zukunft längst begonnen hat, ist trotzdem nicht zu übersehen: Wirtschaftsjournalist Erik Händler steht in einem sternglänzenden schwarzen Orbit. Aus der Ferne saust ein Ufo heran. Dem entsteigt ein Außerirdischer, platziert sich neben Händler und schaut freundlich in die Runde. Der Alien hat auch gar keinen Grund, unfreundlich zu sein. Denn wir sind hier nicht im Krieg der Welten. Wir sind in der 3-D-Welt eines Hologramm-Vortrags bei den VTT, den Virtuellen Thementagen des Verlags managerSeminare.

Als „pandemiegerechte Alternative“ zu den PTT, den Petersberger Trainertagen – die der Verlag auch im Jahr zwei der C-Krise aus Gründen des Infektionsschutzes ausfallen lassen muss – finden die VTT in einem hybriden Format statt. Dafür sind managerSeminare-Chefredakteurin Nicole Bußmann und Moderator Ralf Schmitt, Geschäftsführer der Firma Impulspiloten, vom Berg auf ein Schiff umgezogen, genauer: auf die im Hamburger Hafen vor Anker liegende Cap

San Diego, einen ehemaligen Stückgutfrachter, der heute (fahrbares) Museumsschiff und Eventlocation ist. Von der kultigen Kapitänsbrücke aus führen Nicole und Ralf – man ist bei den VTT per Du – durchs Programm und verschmelzen mit 500 teilnehmenden Weiterbildnern, Personalentwicklern und Führungskräften zu einer quirligen, interaktiven Community, mit der sie drei (halbe) Tage lang gemeinsam virtuell in See stechen.

Die digitale Entsprechung des analogen Schiffs ist dabei die Veranstaltungsplattform talque. Über sie kommen die „Mitreisenden“ an Bord und können im Verlauf der Fahrt durch die „Wellen und Wogen der VUKA-Welt“ sämtliche Programmpunkte per Mausklick ansteuern: die Keynotes, die per Streaming übertragen werden und bei denen sich viele via Slido mit Fragen einbringen. Die interaktiven Workshops, die in Zoom-Räumen stattfinden und in denen die Teilnehmenden digitale Tools, neue Blended-Learning-Konzepte und Ideen zur interaktiven Gestaltung digitaler Lernsettings teilen und diskutieren. Das Networking-Forum, das sie in den Pausen zum lockeren Austausch ansteuern. Die Teilnehmerliste, über die sie sich per Matching-Funktion direkt mit an-



#VTT2021

VIRTUELLE THEMENTAGE

Foto: Melanie Eschle/Impulsplätzen

Da coronabedingt das Gipfeltreffen der Weiterbildung – die PTT – ausfallen mussten, gab es eine pandemiegerechte Alternative: die VTT, die Virtuellen Thementage.

managerSeminare
einen Monat lang
testen...



für **8** EUR

Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper)
und testen unsere zusätzlichen Services z.B.:

- ➔ Nutzen Sie **10.000 digitalen Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- ➔ Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz**. Freier Einsatz in Seminar oder Beratung!
- ➔ **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt‘, auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe ‚lead&train‘ sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo



Klimaabo
managerSeminare **digital lesen**

managerSeminare **print** oder **digital** für **8 EUR** testen:

www.managerseminare.de/testen

*Jahresabo: 168 EUR • Klimaabo: 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr jederzeit kündbar.