



IM HÖHENFLUG

# Beraterbranche wuchs 2017 um 8,5 Prozent

Der Umsatz der deutschen Consultingbranche ist 2017 um 8,5 Prozent auf insgesamt 31,5 Milliarden Euro gestiegen. Für das angelaufene Jahr 2018 zeigen sich die Berater weiter optimistisch: Die Prognose für 2018 liegt bei + 8,4 Prozent. Diese Ergebnisse auf Grundlage der Branchenstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2018“ hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) vorgestellt. BDU-Präsident Ralf Strehlau betonte:

„Ein noch stärkeres Wachstum wird zurzeit nur durch den Mangel an qualifizierten Beratern begrenzt.“ Dabei ist die Einstellungsbereitschaft in der Branche hoch: Circa 80 Prozent der größeren Unternehmensberatungen planen für 2018 sowohl zusätzlich Juniorberater direkt von den Hochschulen als auch Seniorberater mit Berufserfahrung einzustellen. 93 Prozent der Berater gaben an, dass Beratungsprojekte mit

Digitalisierungshintergrund ein wesentlicher Wachstumstreiber sind und bleiben werden. Die Consultants erwarten allerdings in den kommenden Jahren spürbare Konkurrenz durch Online-Plattformen. Die Wachstumsprognosen für 2018 im Einzelnen: Change Management (+ 9,9 Prozent), Customer Relationship Management/Vertrieb (+ 9,9 Prozent) und Business Development/Innovation (+ 8,8 Prozent). 2017 arbeiteten in

Deutschland rund 118.000 Unternehmensberater (+ 2,3 Prozent). Insgesamt waren in Deutschland etwa 143.000 Mitarbeiter in der Consultingbranche beschäftigt. Grundlage der BDU-Branchenstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2018“ ist eine Marktbefragung im Dezember 2017 bis Januar 2018, an der sich gut 500 Unternehmensberatungen aus der gesamten Consultingbranche beteiligt haben.

**BCG I**

## Bei der Sinnsuche helfen

Die Boston Consulting Group will nicht nur bei der Digitalisierung mitmischen. Man habe auch Spezialisten eingekauft, die den Unternehmen bei der Sinnsuche helfen könnten („Purpose-Beratung“). Mitarbeiter und Manager bräuchten gerade in Umbruchphasen eine Antwort auf die Frage „Warum gibt es unser Unternehmen?“. Jeder Mitarbeiter wolle wissen, wofür sein Unternehmen gut sei. Die Frage sei in vielen Unternehmen jahrelang relativ einfach zu beantworten gewesen, aber im Zuge der Digitalisierung gebe es leider keine einfachen Antworten mehr.

**BCG II**

## Boston Consulting Group wächst zweistellig

Ein Beispiel für die gute Entwicklung der Unternehmensberatungen liefert die „Boston Consulting Group“ (BCG). Der weltweite Umsatz stieg währungsbereinigt um 11 Prozent auf rund 6,3 Milliarden US-Dollar. Für Deutschland veröffentlicht das Beratungshaus zwar keine Zahlen. Die „Frankfurter Allgemeine“ schätzt den Deutschland-Umsatz von BCG aber auf knapp 830 Millionen Euro (Vorjahr 730 Millionen). BCG-Deutschlandchef Carsten Kratz betont: „Wir sind zuversichtlich, dass wir auch 2018 weiter wachsen werden.“ Treiber des Wachstums sei insbesondere die hohe Nachfrage nach datengetriebenen Transformationsprojekten. Die dynamische Entwicklung von BCG spiegelt sich auch in der Zahl der Beschäftigten wider. BCG hat im Jahr 2017 in Deutschland mehr als 500 neue

Mitarbeiter eingestellt, davon mehr als zwei Drittel in der Beratung. Darüber hinaus wurden 15 neue Partner ernannt. Für das laufende Jahr plant BCG hierzulande, sowohl die Mitarbeiterzahl als auch den Partnerkreis in ähnlicher Größe auszubauen. Weltweit stieg die Mitarbeiterzahl von 14.000 im Jahr 2016 auf 16.000 im Jahr 2017.



## CYBER-KRIMINALITÄT

# Hackerangriff über E-Learning-Plattform

Der Cyber-Angriff auf den Datenverbund des Bunds, der Ende Februar bekannt wurde, hat nach Informationen der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (FAS) gezielt eine Lernplattform als Einfallstor in die Netzwerke der Bundesregierung genutzt. Diese Lernplattform ist integriert in die Internetseite der Bundesakademie für

öffentliche Verwaltung (BAKöV). Laut FAS haben mutmaßlich ausländische Spione die Spähsoftware schon vor rund zwei Jahren auf der Lernplattform der Bundesakademie installiert. Die Plattform dient dazu, Verwaltungsmitarbeitern des Bunds maßgeschneiderte Fortbildungen als E-Learning-Kurse anzubieten.

Es sei ein Kurs für Mitarbeiter des Auswärtigen Amts mit einer Spionagesoftware infiltriert worden. Wie dies geschah, sei noch unbekannt. Möglicherweise handelt es sich bei der Lernplattform um eine Open-Source-Lösung. Angaben, die die Bundesakademie im Jahr 2015 auf einer Ausschreibungsplattform machte, deuten darauf hin. Im Februar 2016 war bereits ein Angriff über eine E-Learning-Plattform bekannt geworden. Damals hatte es das Open-Source-E-Learning-System Commys („Community System“) der Universität Hamburg erwischt. Die Hacker hatten sich Zutritt auf alle auf die Plattform hochgeladenen Daten verschafft.



## COACHING

# ICF kooperiert mit Deutschem Roten Kreuz

Der deutsche Ableger der Internationalen Coach Federation (ICF) hat ein langfristiges Projekt mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) verabredet. „ICF-Mitglieder werden deutschlandweit die ehrenamtlichen Katastrophenhelfer des DRK begleiten. Das Pilotprojekt wird demnächst starten“, berichtet Dr. Geertje Tutschka, Präsidentin des ICF Deutschland. Ziel der Zusammenarbeit sei die Durchführung von Pro-bono-Coaching-Einheiten durch zertifizierte ICF-Coachs. Durch das Coaching einzelner Führungskräfte und Teams werden individuelle und kollektive Veränderungsprozesse begleitet. Anlässe könnten Umstrukturi-

erungen, Konfliktlösungen, Vernetzung von DRK-Gemeinschaften, persönliche Rollenerklärungen und Kriseninterventionen sein. Das DRK bekennt sich zu den sieben Rotkreuz-Grundsätzen: Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwillig-

keit, Einheit und Universalität. Es gehört als gemeinnützige humanitäre Organisation zu den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Der ICF setzt sich weltweit für einheitliche Qualitätskriterien ein und hat in 140 Ländern 30.000 Mitglieder.

**Dr. Geertje Tutschka.**  
Präsidentin des ICF  
Deutschland



## Kurz und Knapp

**DVCT.** Bis zum 31. Mai 2018 können sich Profis unabhängig von einer Verbandsmitgliedschaft noch um den „Coach & Trainer Award 2018“ des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e. V. bewerben ([www.dvct.de/verband/coach-trainer-award/](http://www.dvct.de/verband/coach-trainer-award/)). Es werden originelle Methoden ausgezeichnet.

**Lean.** Bei der Konferenz „Lean 2018“ vom 24. bis 25. April in München berichten Mittelständler über ihre Erfahrungen beim Einführen von Lean Management. Das Schwerpunktthema: Was bedeutet Lean im Kontext von Industrie 4.0 und der Digitalisierung? Veranstalter sind die Kudernatsch Consulting & Solutions und die Weka Akademie. Fast alle Referenten sind Praktiker aus Unternehmen.

**Fachkräftemangel.** Eine schwedische Akademie ([www.awacademy.de](http://www.awacademy.de)) bietet im Juli 2018 in München einen Kurs zum Java-Programmierer an, der dank der „Accelerated-Learning-Methode“ nur 12 Wochen dauern soll. Die Kursteilnehmer durchlaufen vorab einen „motivationsbasierten Rekrutierungsprozess“. Nach dem Kurs sollen sie eine unbefristete Anstellung bei einem Unternehmen vermittelt bekommen.

**Auch das noch.** Kampfsport sollte Teil des Business Coachings werden, fordert das EO Institut. Da Ju-Jitsu einerseits geprägt sei durch klare Verhaltensregeln im Umgang miteinander und sich andererseits durch eine hohe situative Komplexität auszeichne, ergäben sich zahlreiche Analogien zum Organisations- und Führungskontext. Diese Analogien sollten im Coaching genutzt werden. Sie könnten „eine ganz neue Perspektive“ eröffnen.

AUDI AG

## Erfolgreiches Ideenmanagement

Die Audi AG hat im Jahr 2017 knapp 109 Millionen Euro durch Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeiter eingespart. Das sind 23 Prozent mehr als im Vorjahr. „Das Ergebnis hat uns selbst überrascht“, sagt Marcus Schulte, Leiter der internen Ideen-Agentur bei Audi. „Im Vergleich zu 2016 war das ein deutlicher Sprung. Wir haben das Gefühl, dass sich die Qualitätsbrille, die wir uns in den vergangenen Jahren aufgesetzt haben, bewährt.“

In manchen Jahren habe man weitaus mehr Ideen gehabt, aber nie habe es so ein Einsparungsergebnis gegeben wie heute. Von den rund 27.000 Ideen im Jahr 2017 wurden etwas über 50 Prozent realisiert. „Wir haben es geschafft, die volle Aufmerksamkeit der Mitarbeiter stark auf das Thema Qualität zu lenken“, erklärt Schulte.

Für die interne Ideen-Agentur sind neben Schulte noch zehn Personen tätig, die für die deutschen Standorte der Audi AG in Ingolstadt und Neckarsulm zuständig sind. Schulte: „Wir haben ein dezentrales Ideenwesen. Die Ideen werden digital eingereicht und vom Vorgesetzten geprüft. Dann erstellt ein Gutachter eine fachliche Einschätzung. Im einfachsten Fall sagt er Ja oder Nein, dann geht die Antwort an den Vorgesetzten. Daraufhin kann die Idee gleich umgesetzt werden und der Einreicher erhält eine Prämie.“ Die Ideen-Agentur veranstaltet Workshops, um den Mitarbeitern nahezubringen, wie sie kreativ neue Ideen finden können.

BARMER-ARZTREPORT 2018

## Mehr junge Menschen psychisch krank

Immer mehr junge Erwachsene leiden unter psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen oder Panikattacken. Allein zwischen den Jahren 2005 bis 2016 ist der Anteil der 18- bis 25-Jährigen mit psychischen Diagnosen um 38 Prozent und darunter bei Depressionen um 76 Prozent gestiegen. Diese Zahlen stammen aus dem Barmer-Arztreport 2018. „Vieles spricht dafür, dass es künftig noch deutlich mehr psychisch kranke junge Menschen geben wird. Gerade bei den angehenden Akademikern steigen Zeit- und Leistungsdruck kontinuierlich, hinzu kommen finanzielle Sorgen und Zukunftsängste“, sagt Prof. Dr. Christoph Straub, Vorstandsvorsitzender der Krankenkasse „Barmer“. „Häufig meiden Betroffene aus Scham den Gang zum Arzt. Ein großes Potenzial sehen wir daher in Online-Angeboten, vor allem, wenn sie anonym sind und den Nutzungsgewohnheiten der Generation Smartphone entgegen-

genkommen“, so Straub. Einen Schwerpunkt lege die Krankenkasse künftig auf das Vermeiden von psychischen Erkrankungen. So böte die Barmer als erste Kasse ein Online-Training an, mit dem nachweislich Depressionen erfolgreich verhindert werden könnten. Damit könne auch die überproportionale Inanspruchnahme psychotherapeutischer Plätze bei „leichten“ Problemen reduziert werden, um so Platz zu schaffen für Betroffene, die dringender Unterstützung brauchen.



HORVÁTH-STUDIE

## Umsatz durch Digitalisierung

Die Mehrheit der Entscheider erhofft sich für die nächsten Jahre relevante Umsatzsteigerungen durch die fortschreitende Digitalisierung, wie eine aktuelle Umfrage von Horváth & Partners unter mehr als 200 Managern deutschsprachiger Unternehmen zeigt.

Bisher spürt nur die Hälfte der Unternehmen erste Umsatzsteigerungen durch die Digitalisierung. Es überwiegen Effizienzvorteile in einzelnen Bereichen. Den Unternehmen fällt es noch schwer, komplett neue Geschäftsmodelle auf Basis der digitalen Möglichkeiten zu erfinden und sich somit neue Kunden und Märkte zu erschließen. Damit sich die hohen Umsatzerwartungen erfüllen, müssen die Firmen einen Kulturwandel vollziehen und agiler werden. Erst 52 Prozent der Firmen im deutschsprachigen Raum können erste Umsatzsteigerungen auf die Digitalisierung zurückführen.





## STUDIE ZUR PERSÖNLICHKEIT VON BUSINESS COACHS

### Lieber andere coachen als selbst ein Macher sein?

Das Persönlichkeitsprofil von Business Coaches zeichne sich insbesondere durch eine überdurchschnittliche Neugier und Offenheit (geistige Flexibilität) aus und gleichzeitig auch durch eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsorientierung und ein geringes Erfolgsstreben (Leistungsmotivation). Das hat eine aktuelle Studie des IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und Personalentwicklung, Berlin, ergeben, die im „Coaching Magazin“ (1/2018) veröffentlicht wurde. 314 Business Coaches (69 Prozent weiblich, Durchschnittsalter 48 Jahre, durchschnittlich elf Jahre Berufserfahrung als professioneller Coach) durchliefen den IQP-Persönlichkeitstest,

der sieben Persönlichkeitsmerkmale erfasst und deren Abweichungen vom „Mittelpunkt der persönlichkeitsbezogenen Intensitätsskala“ angibt. Coaches hatten erwähnenswerte Abweichungen nur bei zwei Merkmalen: Geistige Flexibilität lag 17 Punkte über dem Durchschnitt und Leistungsmotivation zehn Punkte darunter. Die Studie will dafür sensibilisieren, dass die Persönlichkeit des Coaches eine nennenswerte Rolle spielen kann, wenn sie fundiert erfasst und korrekt interpretiert wird. Falls es dazu kommen sollte, dass ein Berufsbild für Coaches definiert wird, dann ist laut IQP die Persönlichkeitsstruktur des Coaches als „differenzierendes Element“ zu beachten.

## TOP-ARBEITGEBER

### Das Tagungshotel Palatin zählt zu den besten Arbeitgebern Deutschlands

Ende Februar wurden in Berlin 85 Unternehmen aller Branchen aus ganz Deutschland mit dem Arbeitgeberseigel „Top Job“ durch das Konstanzer Zentrum für Arbeitgeberattraktivität Zeag ausgezeichnet. In der Größenklasse bis 250 Mitarbeiter belegte das „Best Western Plus Palatin Kongresshotel“ in Wiesloch den dritten Rang. Zum wiederholten Mal hat sich das Haus damit einen Platz unter den besten Arbeitgebern im deutschen Mittelstand gesichert. Das Palatin überzeugte mit seinem Personalmanagement, das Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnet und berufliche Perspektiven anbietet. In die Entscheidung der Jury floss eine wissenschaftliche Befragung der Beschäftigten ein, die eine hohe Arbeitszufriedenheit ermittelte. Geschäftsführer Klaus Michael Schindlmeier setzt gezielt auf das Potenzial von Nachwuchskräften. Schon Auszubildende werden zur Übernahme von Verantwortung ermutigt und dürfen sich aktiv in die betrieblichen Prozesse einbringen. Alle ausgezeichneten Unternehmen sind auf [www.top-arbeitgeber.de](http://www.top-arbeitgeber.de) gelistet.

# NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

- » 350 Parkplätze
- » 9 Gruppenarbeitsräume
- » Schwimmbad & Sauna
- » 192 Hotelzimmer
- » Modernste Tagungstechnik
- » Fitnessraum
- » 20 Tagungsräume
- » 24 Std. Rezeption
- » Kegelbahnen



Hotel Park Soltau GmbH

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



## Ich bin glücklich – danke!

Familie. Geborgenheit. Glück.  
Schenken Sie eine unbeschwerte  
Kindheit – mit Ihrer Zuwendung an  
die SOS-Kinderdorf-Stiftung.

Petra Träg  
089 12606-109  
[petra.traeg@sos-kinderdorf.de](mailto:petra.traeg@sos-kinderdorf.de)  
[sos-kinderdorf-stiftung.de](http://sos-kinderdorf-stiftung.de)



SOS-Kinderdorf-Stiftung  
[www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)

Gastkommentar

Matthias Hintz

# Orientierung in der Unsicherheit – für HR und Führungskräfte



Foto: Nitra Solansky

Menschen und soziale Systeme (Teams, Bereiche, Organisationen) verfügen über kein Display, das uns über die Vorgänge im Inneren informiert. Woran orientieren wir uns, um deren Entwicklung zu begleiten?

Häufig ertönt der Ruf nach Tools. Doch Vorsicht ist geboten, denn mit vielen „Werkzeugen“ wird das Prinzip von Maschinen auf Menschen und soziale Systeme übertragen. Ein folgenschwerer Irrtum: Maschinen können von außen mit einem Tool verändert werden. Menschen und soziale Systeme folgen jedoch jeweils einer gänzlich anderen Veränderungslogik. Sie können sich nur aus sich selbst heraus verändern (durch einen nicht planbaren Prozess). Die Bedeutung dieses fundamentalen Unterschieds kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden und hat weitreichende Folgen für eine wirksame Begleitung von Veränderungen. Erschreckend ist, wie weit inkompatible und unwirksame Herangehensweisen verbreitet sind.

Es braucht eine innere Sicherheit in der mit Unsicherheit verbundenen Change-Begleitung. Diese Sicherheit ermöglicht es Ihnen zugleich, Marketing-Moden und Scharlatane zu entlarven. Hier einige Orientierungspunkte:

## „ Systeme können sich nur aus sich selbst heraus verändern – durch einen nicht planbaren Prozess. “

1. Suchen Sie nach Mustern. Komplexe Systeme bilden immer Muster. Welche sind vor dem Hintergrund des Anliegens problematisch?
2. Muster haben für das System grundsätzlich einen Sinn. Versuchen Sie, diesen herauszufinden. Werden wichtige Informationen im Team deshalb zurückgehalten, weil das Team keine

3. Viele Veränderungsprojekte beschäftigen sich ausschließlich mit dem Ziel und ignorieren die Analyse des gegenwärtigen Zustands. Das ist einer der Gründe, warum Change-Vorhaben scheitern. Was passiert, wenn Konflikte im Team auftreten? Sanktionierung desjenigen, der den Konflikt anspricht? Je besser sich das System selbst versteht, umso organischer ergeben sich daraus nachhaltig wirksame Entwicklungsschritte. Mit dem Hammer vorzugehen („Ab jetzt sagen wir uns alles!“) ist hier kontraproduktiv.
4. Denken Sie nicht in Maßnahmen und Tools, sondern in Entwicklungswegen. Komplexe Systeme sind Überraschungskünstler. Wie eine Maßnahme wirkt, ist nicht vorherzusehen. Eine detaillierte zeitliche und inhaltliche Planung der Entwicklung stellt somit eine Verschwendung von Ressourcen dar. Eine fortlaufende Bestandsaufnahme ersetzt in der Entwicklung komplexer Systeme sinnlose Controlling-Instrumente aus der BWL.
5. Aktivieren Sie die Selbstverantwortung des Systems und fördern und fordern sie dessen Reflexionsfähigkeiten.

Bedauerlich ist, das üblicherweise eindimensionale Entwicklungsziele verfolgt werden. Eine Führungskraft soll durchsetzungsstärker, eine Organisation schneller werden. Für das Agieren in einer VUCA-Welt braucht es jedoch viele Antwortmöglichkeiten. Schnell ist gut, aber wie sieht es bei Bedarf mit der Qualität aus? Durchsetzungsstark ist gut, aber was ist mit der Kompromissfähigkeit? Systeme agieren innerhalb dieser Polaritäten. Ein sinnvoller Entwicklungsfokus besteht auch darin, sie zu unterstützen, situativ zwischen diesen Polen navigieren zu können.

Matthias Hintz, München, Partner von Rosenberger+Partner, begleitet als Executive Coach und Organisationsberater Menschen, Organisationen und HR-Bereiche in komplexen Veränderungen. Mit eigenem internationalen HR-Background unterstützt er große Unternehmen und Mittelständler in der Entwicklung leistungsstarker HR-Strategien, die mit neuartigen, integrativen PE/OE-Konzepten das Business systematisch voranbringen (m.hintz@rosenberger-partner.de).

REINHARD K. SPRENGER

## „Die digitale Technik wird paradoxerweise den Menschen als Gestalter fördern“

**Interview.** Der Querdenker Reinhard K. Sprenger hat ein neues Buch veröffentlicht („Radikal digital“, DVA, München 2018, 272 Seiten, 25,00 Euro). Das Radikale des Buchs ist, dass es an die „Wurzel der Digitalisierung“ geht. Und das ist für Sprenger der Mensch.

**Müssen wir uns jetzt damit abfinden, dass der Algorithmus unser Herrscher wird?**

**Dr. Reinhard K. Sprenger:** Es kommt darauf an, ob wir uns abdankungslüsten unterwerfen. Auch der Algorithmus ist von Menschen entwickelt und wird von ihnen angewandt. Dabei gelten Netzwerke von einer Million Knoten schon als groß. Der Mensch verfügt in seinem Gehirn aber über 86 Milliarden Nervenzellen, zudem über ein chemisches System, das zusätzliche Verknüpfungen erlaubt. Er kann auf Fähigkeiten zurückgreifen, die über Jahrmillionen gespeichert wurden. So ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht absehbar, wie man z. B. einer Maschine beibringen könnte, mit Ungenauigkeit zurechtzukommen. Also kein Grund, die Knie zu beugen.

**Wieso soll ausgerechnet die Digitalisierung den Menschen wieder in den Vordergrund rücken? Wir sehen doch, das Gegenteil ist der Fall.**

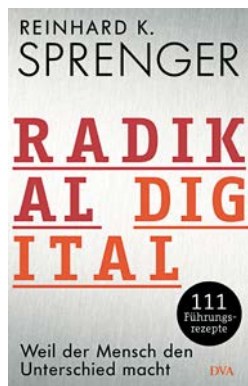
**Sprenger:** Sie haben das entscheidende Stichwort schon genannt: Der Mensch, das Besondere und Effektive tritt in den Vordergrund. In den Hintergrund treten das Allgemeine und Effiziente, die Standardab-

läufe und Routinetätigkeiten. Ein Bankberater wird bald, wenn er morgens sein Büro betritt und den Computer anwirft, 80 Prozent seines früheren Jobs erledigt haben. Deshalb hat er Zeit für das Wesentliche: für Einzelfälle, für die es Urteilskraft braucht, Fingerspitzengefühl. Die digitale Technik der neuen Welt fördert paradoxerweise das, was die industrielle Technik unterdrückte: den Menschen als Gestalter, nicht nur als Ausführenden. Er kann sich auf das konzentrieren, was nur Menschen können, was kein Blechkasten kann.

**Alle sprechen davon, dass der digitale Wandel unsere Arbeitswelt verändert. Was heißt das nun konkret für jeden Einzelnen im Unternehmen? Und was für die Führungskräfte?**

**Sprenger:** Der Einzelne kann zwischen drei Verhaltensstrategien wählen: Step up – hierarchisch weiterstreben nach oben; step aside – in Jobbereiche gehen, die nicht digitalisierbar sind; step in – mit intelligenten Maschinen zusammenarbeiten. Vor allem muss sich jeder weiterbilden. Jeder braucht ein Basiswissen „Technologie“. Und Führungskräfte stehen vor großen Herausforderungen. Sie müssen das Unternehmen entwickeln: vom „Ich“ zum „Wir“, von der „Vorgabe“ zur „Selbstorganisation“, von der „Fehlervermeidung“ zum „Ausprobieren“, von der „Binnenorientierung“ zur „Außenorientierung“.

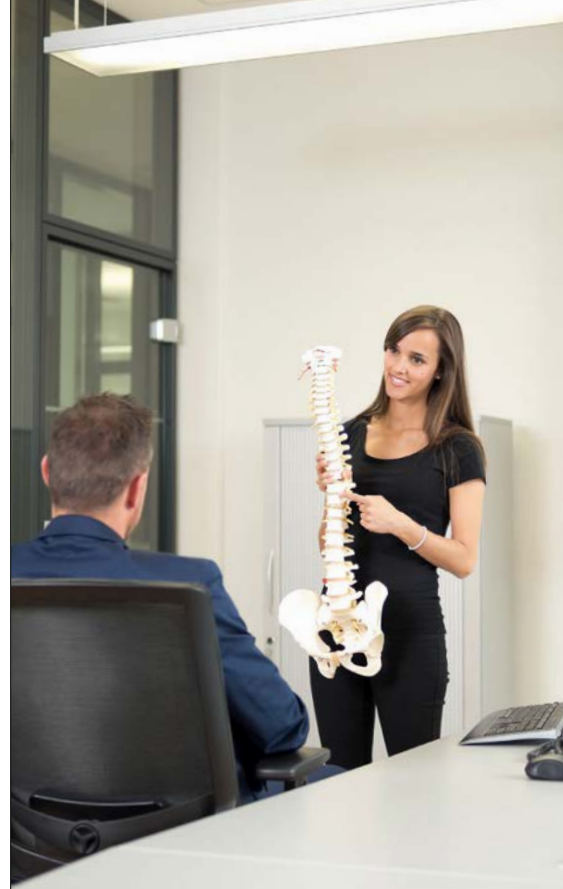
**Interview: Markus Desaga ●**



**Buchtipps.** Sprengers „Radikal digital“ erschien am 12. März.



**Reinhard K. Sprenger.** Seine Querdenker-Karriere begann mit dem „Mythos Motivation“.



## Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

### Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

Mit der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie langfristig eigene Kompetenzen im Unternehmen auf, die Sie unabhängig von externen Dienstleistern machen. Ihre Mitarbeiter sind somit in der Lage, ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept zu erarbeiten und stetig weiterzuentwickeln.

### Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen an bundesweiten Lehrgangszentren. Sie sind staatlich geprüft und zugelassen sowie teilweise BBGM-zertifiziert, z. B.

- Fachkraft für BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager
- Gesundheitsexperte für KMU

### Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.500 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

Tel. +49 681 6855 143 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management