



wirtschaft weiterbildung

06_13

www.wuw-magazin.de

Felix von Cube_Der alte Mann und die Triebe s. 14

Stephanie Borgert_Mehr Resilienz im Projektmanagement s. 42

Frauke Ion_Was sich Trainer von Tagungshotels wünschen s. 48

External Peer Reflection

Kollegiale Beratung klappt auch firmenübergreifend



**Andrea Mehde, Abteilungsleiterin
Zentralbereich Personal bei der
BSH Bosch und Siemens Haus-
geräte GmbH, gab den Anstoß
zur „External Peer Reflection“.**

Führen lernen. Basics beherrschen. Den eigenen Stil entwickeln.

„Was mich motiviert?
Wenn ich echten
Team-Spirit spüre.“

Björn, Teamleiter

IME[®]
Institut für
Management-Entwicklung

Unsere Vorbilder sind die Führungskräfte, deren Teams wahren Team-Spirit versprühen und beste Arbeit leisten. In unseren Führungsseminaren gestalten wir aktive Lernprozesse, in denen Sie die relevanten Führungsinstrumente kennenlernen.

In praxisgerechten Seminarsituationen entwickeln Sie einen handlungsorientierten persönlichen Führungsstil. So wachsen Sie zügig in die Führungsrolle hinein und gewinnen mehr und mehr an Sicherheit.

Führung kompakt

08. – 12. Juli 2013

Visselhövede

21. – 25. Oktober 2013

Irsee

Neu in Führung

3 Module, Start 18. – 20. September 2013

Stuttgart

Führen von Teams

28. – 29. Oktober 2013

Stuttgart



Lustvoll arbeiten

Auf einer Tagung im Jahr 2009 durfte die Jahrgangsbeste einer Journalistenschule Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt interviewen. Sie beklagte sich bei ihm, dass kein Verlag, bei dem sie sich beworben habe, ihr eine Stelle biete, die ihren Ansprüchen genüge. „Als Anfänger haben Sie keine Ansprüche zu haben“, schnauzte sie Helmut Schmidt an.

Mittlerweile sind vier Jahre vergangen und es ist völlig klar: Junge Berufstätige haben im Vergleich zu früher eine ganz andere Arbeitsauffassung und können sie wegen des zunehmenden Arbeitskräftemangels auch immer besser durchsetzen.

Der PwC-Personalvorstand Marius Möller fasst diese Entwicklung so zusammen: „Meine Generation ist lange nach dem Karottenprinzip vorgegangen: Klein anfangen, fleißig arbeiten und dann die Belohnung bekommen. Das ist für die Millennials nicht attraktiv.“ Die „Millennials“ oder die „Generation Y“ (die Generation der heute 18- bis 33-Jährigen) setzen immer mehr Unternehmen unter erheblichen Anpassungsdruck, was die Flexibilität der Arbeitsorganisation, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Wertschätzung des Arbeitnehmers angeht.

Es liegt nahe, dass jetzt unter den Arbeitgebern ein Wettbewerb um die Millennials ausbricht, der mit Geld und Wohlfühlangeboten geführt wird. „Unternehmen können Menschen ein Schlaraffenland bieten, aber sie werden sie damit nur oberflächlich zufriedenstellen“, warnt der Verhaltensforscher Felix von Cube, der trotz seiner 85 Jahre noch einmal einen großen Auftritt in der Öffentlichkeit hatte (ab Seite 14) und gerade rechtzeitig an das Prinzip „Lust an Leistung“ erinnerte. Überdurchschnittliche Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung kommen laut von Cube nur dann zustande, wenn es den Arbeitgebern gelingt, den Millennials echte Herausforderungen zu bieten und ihre Leistungen mit ehrlichem Feedback zu begleiten.



Viele nützliche Inspirationen durch die Lektüre unserer neuesten Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

ACADEMIC EXCELLENCE

Maßgeschneiderte Lösungen zur Entwicklung Ihrer Fach- und Führungskräfte

- MBA / EMBA
- deutsch- oder englischsprachig
- Zertifikats- und Firmenprogramme

CBS | COLOGNE BUSINESS SCHOOL

Staatlich anerkannte Hochschule

www.cbs-edu.de
info@cbs-edu.de

T +49 (0)221 93 18 09 31



Andrea Mehde. Die Abteilungsleiterin Zentralbereich Personal bei BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH in München hatte die Idee zur firmenübergreifenden Kollegialen Beratung.



Auf der Suche nach Fach- und Führungskräften?

Die erstklassige Jobbörse für Personalentscheider und Weiterbildungsexperten.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG;
Unternehmensbereich Media Sales
Im Kreuz 9; D-97076 Würzburg
Ihre Ansprechpartnerin: Michaela Freund
Tel: 0931 2791 777; stellenmarkt@haufe.de

www.haufe.de/stellenmaerkte

HAUFE.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 Der alte Mann und die Triebe

Professor Felix von Cube sagt, welche Erkenntnisse aus der Evolutionsbiologie für Manager besonders interessant sind

titelthema

16 Neu: External Peer Reflection

Fünf Konzerne haben sich zusammengesetzt und bieten ihren Managern einen außergewöhnlichen Blick über den Tellerrand

20 Firmenübergreifend austauschen

Die Initiatoren der External Peer Reflection über ihre Erfahrungen

24 Große Wirkung für wenig Geld

Ein Plädoyer aus der Praxis für die Kollegiale Beratung

personal- und organisationsentwicklung

26 Für China trainieren

Gute Trainingsmaßnahmen, um deutsche Mitarbeiter auf die chinesische Kultur vorzubereiten – ohne Vorurteile zu pflegen

30 Der Kunde ist König – bei Vorstand und Mitarbeitern

Wie BKK Essanelle die gesamte Belegschaft im Service geschult hat

34 Wie Teamleiter für besseren Service sorgen können

Der passende Führungsstil zur Motivation von Servicemitarbeitern



38

Projektarbeit. Wie es gelingt, noch auf den letzten Drücker neue Anforderungen zu berücksichtigen.



26

Interkulturelle Trainings. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter auf die deutsch-chinesische Zusammenarbeit vorbereiten können.

training und coaching

- 38 **Trotz später Änderungen Projekte pünktlich beenden**
Änderungsprozesse in sechs Schritten erfolgreich absolvieren
- 42 **Komplex ist mehr als kompliziert**
Erkenntnisse der Resilienzforschung für das Projektmanagement
- 44 **Internationale Kommunikationskompetenz verbessern**
Per Internet das Sprachenlernen intensivieren
- 48 **Was Trainer von einem Tagungshotel erwarten**
Erfahrungsbericht: Rahmenbedingungen müssen stimmen
- 50 **Das Top-Tagungshotel 2013 wählen**
Wettbewerb „Beste Tagungshotels in Deutschland“ startet

messen und kongresse

- 56 **Ex-Ministerpräsident aus Schweden als Change-Vorbild**
Welche Managementexperten, die in Deutschland sonst selten auftreten, bei der „Manager Meeting Europe“ zu sehen sind
- 57 **Erstmals seit zehn Jahren in Deutschland**
Die Jahreskonferenz der Association for Distance Learning
- 58 **Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 60 **Social Learning besser in die Weiterbildung integrieren**
Das zentrale Thema beim TTS Knowledge Transfer Forum 2013

Rubriken

- | | |
|-----------------------|------------|
| 03 editorial | 64 kolumne |
| 61 vorschau/impressum | 66 zitate |
| 62 fachliteratur | |

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.
www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.



WER Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) ist zu Gast in den Räumen der Deutschen Bank in Berlin. Kurz vor ihrem Gang zum Podium säubert sie mit der flachen Hand ihre linke Schuhspitze.

WAS Zweck der Veranstaltung ist die Präsentation des Buchs „Angela Merkel. Die Kanzlerin und ihre Welt“. Der Autor Stefan Kornelius hebt darin die außenpolitische Bedeutung der Kanzlerin hervor.

WAS NOCH Das Foto stammt von dem Berliner Fotografen Clemens Bilan, der zusammen mit einigen Kollegen in der Hauptstadt die neue Fotoagentur „Common Lens“ gegründet hat.

Gesten sagen mehr als tausend Worte. „Merkel schafft glänzende Aussichten für den Fall, dass sie gleich den Kopf hängen lassen muss“, „Wer auf großem Fuß lebt, sollte ihn auch sauber halten“, „Wenn Merkel abgewählt wird, kann sie immerhin als Schuhputzerin gehen“. Humorbegabten Journalisten fallen zu diesem Foto bestimmt noch andere lustige Kommentare ein. Interessant ist der Schnappschuss aber besonders deshalb, weil er etwas über die Person aussagt: Diese Frau ist eine Perfektionistin, die nicht zögert, sich schmutzige Finger einzuhandeln, um schnell eine kleine Nachlässigkeit auszubügeln. Eine Frau, die sich nicht darum kümmert, was andere tun würden (nämlich den Dreck ignorieren oder ihn am rechten Hosenbein abstreifen). Der Wahlkampf kommt und alle Politiker werden nette Geschichten über sich erzählen, um sympathisch zu erscheinen. Achten wir lieber auf ihre Gesten und ihre Körpersprache.

Eine Goldanlage,
die sich rechnet.



Haufe Personal Office Gold

Investieren Sie jetzt in das wertvollste Personal Office aller Zeiten!

www.haufe.de/hpo-gold

HAUFE.

FÜHRENDER WISSENSCHAFTLER

Lutz von Rosenstiel gestorben

Am 12. April 2013 ist Lutz von Rosenstiel in München nach langer Krankheit verstorben. Von Rosenstiel, der 1938 in Danzig geboren wurde, galt als einer der führenden Wissenschaftler der Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Neben seinen Spezialgebieten Führungs- und Marktpsychologie beschäftigte er sich auch mit dem Thema „Kompetenzmanagement“.

Die Etappen seiner Karriere waren unter anderem die Universität Augsburg, wo er von 1974 bis 1977 wissenschaftlicher Rat und Professor für Wirtschaftspsychologie war, und die Ludwig-Maximilians-Universität München, an der er von 1977 bis 2006 den Institutsbereich für Organisations- und Wirtschaftspsychologie leitete. Von 2010 bis 2012 lehrte er an der Universität Hohenheim – als Nachfolger von Professor Heinz Schuler.

Lutz von Rosenstiel wurde von der Redaktion der Haufe-Zeitschrift „Personalmagazin“ bis zu seiner Emeritierung kontinuierlich unter die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ gewählt. Dabei wurde vor allem der große Elan des Wissenschaftlers gelobt. In der Würdigung von 2003 wurde zudem besonders hervorgehoben, dass von Rosenstiel zeit seiner Laufbahn ein Botschafter und Multiplikator seiner Disziplin war: „In seinen Grundlagenwerken hat er Generationen von Studenten die Erkenntnisse der Organisations-, Werbe- und Führungspsychologie vermittelt. Als Berater gibt er sein Wissen der Wirtschaft weiter, als Interviewpartner ist er zudem häufig in den Medien präsent.“



Lutz von Rosenstiel. Der Wissenschaftler war zeit seiner Laufbahn ein Botschafter und Multiplikator seiner Disziplin.

WEITERBILDUNG

Freiwilliges Punktekonto

Die Erstausbildung für Versicherungsvermittler ist gesetzlich geregelt, die Weiterbildung nicht. Ein Zusammenschluss von Versicherungs- und Vermittlerverbänden ruft nun die freiwillige Initiative „Gut beraten – Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland“ ins Leben, die das vorhandene Bildungsangebot strukturieren und professionalisieren soll. Für jede absolvierte Schulung fließen künftig Weiterbildungspunkte auf ein Konto, mit denen die Vermittler ihren Kunden künftig ihr Engagement transparent machen können.



Initiative. Weiterbildung für Versicherungsvermittler wird transparenter.

FÜHRUNG

Gesellschaftliche Trends spiegeln sich in Führungskräfteentwicklung wider

Inwieweit orientiert sich die Weiterbildung von Führungskräften an gesellschaftlichen Entwicklungen? Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) führte dazu Ende 2012 online eine Kurzumfrage unter 115 Personalmanagern durch. Die Befragung zeigt, dass bereits 68 Prozent der Unternehmen gesellschaftliche Trends in ihre Führungskräfteentwicklung einfließen lassen, wie die DGFP auf ihrer Website berichtet. 49 Prozent der Personalmanager gaben demnach an, sich in ihrem Unternehmen mit dem Umgang mit psychischen Erkrankungen auseinanderzusetzen. Als Grund dafür vermutet die DGFP nicht nur die zunehmende Verbreitung psychischer Erkrankungen auf Mitarbeiterebene, sondern auch die Zunahme vergleichbarer

Symptome unter Führungskräften. Durch entsprechende Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen könnten Manager zum einen positiv auf ihre Führungskräfte einwirken, zum anderen aber auch ihre eigene Arbeit im Hinblick auf gesundheitliche Aspekte reflektieren, so die Empfehlung der Autoren.

Die Studie wollte von den Befragten auch wissen, wie für sie der Führungsstil der Zukunft aussieht. Diesen beschrieben die Studienteilnehmer demnach als begeistert (87 Prozent), vertrauens- statt kontrollbasiert (94 Prozent), beteiligend (88,4 Prozent) und persönlich (53 Prozent). Ein Drittel wählte zwischen einem Face-to-Face- und einem mediengestützten Führungsstil eine mittlere Ausprägung.

VERGÜTUNG

Unternehmen korrigieren Lohnpläne nach unten

In Europa gibt es wieder vereinzelte Zeichen für eine wirtschaftliche Erholung, dennoch ist die Gesamtstimmung negativ. Entsprechend vorsichtig handeln die Unternehmen bei Lohnerhöhungen und Neueinstellungen. Das zeigt die aktuelle Aon Hewitt-Studie zur Gehaltsentwicklung in Europa. In fast allen europäischen Ländern planen Betriebe demnach deutlich zurückhaltender als noch im August des vergangenen Jahres erwartet: Im Schnitt korrigieren die Unternehmen ihre Planungen um 0,3 bis 0,5 Prozentpunkte nach unten. In Deutschland wird es statt 3,2 durchschnittlich nur noch 2,9 Prozent mehr Lohn für die Arbeitnehmer geben.

Insgesamt zieht ein auffällig hoher Anteil der europäischen Unternehmen für 2013 Nullrunden bei der Gehaltsanpassung in

Betracht. In Deutschland denken etwa zehn Prozent der Befragten über diese Option nach, in der Schweiz und Finnland sind es sogar fast 18 beziehungsweise 16 Prozent. Im Hinblick auf die ökonomische und finanzwirtschaftliche Situation in Griechenland ist es dagegen nicht verwunderlich, dass dort mit rund 57 Prozent mit Abstand der höchste Wert der Erhebung liegt, so die Studienautoren.

Die unsichere ökonomische Entwicklung schlägt sich auch auf die Planung der Rekrutierungsaktivitäten der Unternehmen nieder. Auch deutsche Firmen zeigen sich hier zögerlich. 22 Prozent wollen ihre Rekrutierungsaktivitäten gegenüber 2012 verringern, knapp neun Prozent planen laut Prognose der Studie zufolge sogar mit einem Einstellungsstopp.

ARBEITSVERTRÄGE

Tarifbeschäftigte haben mehr von Einkommen und Weiterbildung

Arbeitnehmer mit Tarifvertrag haben Vorteile gegenüber Beschäftigten, die nicht nach Tarif bezahlt werden. Zu diesem Schluss kommt eine Befragung von Lohnspiegel.de unter mehr als 52.000 Beschäftigten. Dabei untersuchten die Autoren verschiedene Aspekte:

- **Monatseinkommen:** Beschäftigte mit Tarifvertrag verdienen demnach etwa 660 Euro mehr als jene ohne Tarifvertrag.
- **Sonderzahlungen:** Rund 62 Prozent der Beschäftigten mit Tarif bekamen laut Umfrage Urlaubsgeld, ohne Tarif waren es nur gut 39 Prozent. Beim Weihnachtsgeld waren es 72 gegenüber 46 Prozent, bei Gewinnbeteiligungen gut 27 gegenüber 19 Prozent.
- **Lohnerhöhungen:** 52 Prozent der Tarifbeschäftigten gaben

Tarifvertrag. Laut Studie ein Garant für mehr Lohn, Weiterbildung und Zufriedenheit.



an, in den zwölf Monaten vor der Befragung eine Lohnerhöhung erhalten zu haben. In der Gruppe ohne Tarif waren dies nur 34 Prozent.

• **Weiterbildung:** 56 Prozent der Tarifler gaben an, im Jahr vor der Befragung betrieblich weitergebildet worden zu sein. In

der Vergleichsgruppe waren es nur 40 Prozent.

• **Arbeitszufriedenheit:** Tarifbeschäftigte gaben ihrer Arbeit auf einer Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (in jeder Hinsicht zufrieden) die Durchschnittsnote 3,7, Arbeitnehmer ohne Tarif eine 3,5.

Kurz und Knapp

Nachwuchsförderung. Der Mangel an jungen, kreativen Köpfen in der Werbebranche hat die Agentur Jung von Matt dazu inspiriert, eine eigene Akademie aufzubauen. Die „JVM-Academy“ soll im April 2014 starten und jährlich zirka 20 Nachwuchskräfte ausbilden, berichtet die FAZ. Die Agentur plane demnach, pro Jahr einen hohen sechsstelligen, wenn nicht siebenstelligen Betrag in die Nachwuchsförderung zu investieren.

Peer-to-Peer. Dass Mitarbeiter häufig von ihresgleichen am besten lernen, ist bekannt. Die Frankfurter Unternehmensberatung „Raum für Führung“ wendet dieses Konzept auch auf Führungskräfte an und bietet „Peer-to-Peer“-Workshops, bei dem das Lernen auf kollegialem Austausch basiert. Informationen zum Thema sind unter www.rf-f.de verfügbar.

Coaching. Wer im Job nicht Nein sagen kann, verliert leicht seine Prioritäten und Interessen aus den Augen. Aber Nein zu sagen, kann man lernen. Unterstützung dabei bietet Co-fly Coaching aus Berlin mit Business Coaching und Workshops zum Thema. Weitere Informationen finden Sie unter www.co-fly-coaching.de.

Auch das noch. Wer bei „Mallorca“ bisher an Urlaub dachte, wird bei dem Coaching-Konzept der Life B Mallorca eines Besseren belehrt. Das Unternehmen schickt seine Klienten, unter anderem Führungskräfte, zum „Life Balance Coaching“ auf die Insel. Das Konzept setzt auf das Wohlbefinden der gestressten Top-Manager: „Das Klima und die entspannende Umgebung sind ausschlaggebend für Ihre Entspannung und Verinnerlichung der Inhalte des Coaching.“



Brainstorming. Wenn die herkömmlichen Kreativitätstechniken versagen, kann ein Kreativitätsseminar helfen.

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Kreativkurs statt Musenkuss: Stiftung Warentest prüft Anbieter

Wenn die klassischen Kreativitätstechniken wie Brainstorming, verzweigte Mindmaps und der sprichwörtliche Kopfstand nicht mehr weiterhelfen, kann es sich für beruflich Kreative lohnen, ein Kreativitätsseminar zu besuchen. Da diese Angebote jedoch meist ziemlich kostspielig sind, sollten die potenziellen Kursteilnehmer sich vorab über die Qualität

des Weiterbildungsprogramms informieren. Stiftung Warentest hat nun einige Seminare, in denen Kreativitätstechniken in Theorie und Praxis unterrichtet werden, geprüft. Die Tester besuchten dazu zehn verschiedene Kurse. Bewertet wurden vor allem die Qualität der Kursdurchführung, der Unterlagen, der Organisation und der Information.

Von den zehn Seminaren erhielt nur eins das Prädikat „sehr hohe Qualität der Kursdurchführung“, vier immerhin eine „hohe Qualität“. Den besten Unterricht bietet demnach die zweitägige Kreativitätswerkstatt von Eisberg Seminare. Selbstlernangebote im Internet (E-Learning) seien zwar günstiger als ein Seminar, böten aber keinen inspirierenden

Austausch mit anderen, so Warentest. Außerdem würden sie zum Teil nicht gepflegt oder aktualisiert und seien so für den kreativen Kick nur bedingt geeignet. Für diesen Kick sei es wichtig, die Perspektive zu wechseln, Angst abzubauen, stressfrei zu denken, Abstand zu schaffen, störungsfrei zu arbeiten und seinen Humor zu behalten.

RECRUITING

Zwei Bewerbungsgespräche genügen

Was sind die Erwartungen eines typischen, online-affinen Bewerbers? Eine aktuelle Umfrage des Jobportals Stepstone zeigt: Der potenzielle Mitarbeiter bewirbt sich am liebsten per E-Mail und erwartet nach spätestens zwei Wochen die erste Resonanz - anderes hat negative Folgen für das Unternehmen. Die Teilnehmer geben an, dass sie

das Unternehmen als unsympathisch einstufen (79 Prozent), wenn sie nicht schnell genug Rückmeldung auf die Bewerbung erhalten. Sie würden sich in Zukunft nicht mehr dort bewerben (55 Prozent). Das sind also gravierende Folgen für die Arbeitgebermarke des betroffenen Unternehmens, die die Jobbörse Stepstone in der Umfrage zu Erwartungen und Vorgehensweisen von Kandidaten im Bewerbungsprozess aufzeigt. An der Umfrage haben sich rund 22.000 Leute aus acht europäischen Ländern beteiligt.

Die Befragten sind außerdem zu maximal zwei Vorstellungsgesprächen bereit. Ist die neue Stelle angetreten, wird passiv weiter Ausschau gehalten, um den Arbeitsmarkt und seine Chancen im Blick zu behalten (59 Prozent). Was die Befragten am ehesten ans Unternehmen bindet, sind eine gute Beziehung zu den Kollegen, das Wissen um finanzielle Stabilität des Arbeitgebers und ein gutes Verhältnis zum Chef.



Online-Bewerbung. Laut Studie ist das der beliebteste Bewerbungsweg.

SOCIAL MEDIA

Auf dem Weg zu Enterprise 2.0

Social Media verändern die unternehmensinternen Prozesse. Das haben die Unternehmen erkannt und beschäftigen sich inzwischen umfassender mit dem Thema. Eine Studie der Wiesbaden Business School und Embrander belegt: Der Anteil der als Enterprise 2.0 aktiven Unternehmen von 37 Prozent im Jahr 2010 ist auf aktuell 60 Prozent deutlich gestiegen. Das neue Hauptziel für die Nutzung von Social Media ist demnach die Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit.



Foto: Gero Breiher/ Great Place to Work Institut

Benchmarking. Die Gewinner von „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ bei der Preisverleihung in Berlin.

PREISVERLEIHUNG

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013“ gekürt

Das Great Place to Work Institute hat bereits zum elften Mal „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ gekürt. Neben den Auszeichnungen in vier Unternehmensgrößen gab es Sonderpreise für außergewöhnliche Unternehmensleistungen. Die feierliche Preisverleihung zum diesjährigen Award fand am 24. April in Berlin statt. Als die besten drei in der Klasse über 5.000 Mitarbeiter wählte die Jury die Techniker Krankenkasse, die Datev eG und die SAP AG. In der Unternehmensgröße 2.001 bis 5.000 Mitarbeiter kam die Microsoft Deutschland GmbH auf Rang eins, gefolgt von der Sick AG und der Johnson & Johnson Medical GmbH. Bei den Unternehmen mit 501 bis 2.000 Mitarbeitern setzen sich die Netapp Deutschland GmbH, der Personaldienstleister DIS AG und das Industrieunternehmen W. L. Gore & Associates GmbH durch. In der Größe 50 bis 500 Mitarbeiter waren die Gewinner das Tagungshotel Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH, die IT-Beratung Pentasys AG und die Pflege- und Betreuungseinrichtung St. Gereon Seniorendienste gGmbH.

Für besondere Leistungen vergab die Jury dieses Jahr auch wieder eine Reihe von Sonderpreisen. Hierbei wurde die Sparda-Bank in der Kategorie „Personalführung“ ausgezeichnet. Wie im letzten Jahr erhielt die Firma W. L. Gore & Associates einen Sonderpreis, diesmal für das Thema „Chancengleichheit & Diversity“. Die St. Gereon Seniorendienste, die auch 2011 schon einen Sonderpreis für sich verbuchen konnten, erhielten dieses Jahr eine Extra-Auszeichnung im Bereich „Gesundheit“. Neben der Erstplatzierung bei den Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern konnte sich das Tagungshotel Schindlerhof Klaus Kobjoll ebenfalls über den Sonderpreis in der Kategorie „Wissen & Kompetenz“ freuen.

Die Teilnahme zum Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ steht allen Unternehmen in Deutschland ab 50 Mitarbeitern offen. Der Auswahlprozess besteht aus zwei Teilen: einer Mitarbeiterbefragung („Trust Index“) und einem Kulturaudit, das die Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit im Unternehmen analysiert.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
 - 10.-12. Jun.13 (KM)
 - 03.-05. Jul.13 (KM)
 - 25.-27. Sep.13 (KM)
 - 14.-16. Okt.13 (KO)
 - 16.-18. Okt.13 (KM)
 - 11.-13. Nov.13 (KM)
 - 11.-13. Dez.13 (KM)
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund **zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen** (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

Business unusual auf Top-Niveau / Viel frische Luft für freie Köpfe

Ein gesundes Umfeld ist die beste Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Nur wer auf andere Gedanken kommt, kommt auch auf frische Ideen. Unser Zentrum in Soltau bietet in jeder Beziehung ideale Bedingungen.

Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchsvolles Veranstaltungshotel geschaffen. In den modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen, lassen sich erfolgreiche

Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie ein fach was Ihnen gefällt.

Was wir Ihnen bieten:

- » 5-350 Personen
- » Gruppenarbeitsräume
- » Mietwagen
- » Schwimmbad
- » Tagungsräume
- » Modernste Technik
- » Sauna & Solarium
- » Kegelnbahnen

Hotel Park Soltau GmbH

Winsener Straße 111 Telefon: (051 91) 605-0 info@hotel-park-soltau.de
29614 Soltau Telefax: (051 91) 605-185 www.hotel-park-soltau.de

FÜHRUNG I

Manager möchten nicht nur führen

Die Freude an der Führungsaufgabe ist für Manager nicht mehr der stärkste Motivator - das ist das Ergebnis einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson, die dafür rund 1.000 Manager in ganz Deutschland befragte. Demnach verschoben sich die Prioritäten im Vergleich zum Vorjahr: Damals nahmen 54 Prozent der Befragten die Freude an der Führungsaufgabe als stärksten Motivator wahr. Bei der aktuellen Befragung gaben 60 Prozent an, dass sie das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen für ihren weiteren Berufsweg am meisten motiviert, und verdrängten damit die Führungsaufgabe von Platz eins. Bei den befragten Managern im Alter von bis zu 33 Jahren, die oft als „Generation Y“ bezeichnet werden, kam die

Freude am Führen sogar nur auf Platz vier. Die parallel durchgeführte Befragung von Odgers Berndtson unter den 500 größten Unternehmen in Deutschland legt außerdem nahe, dass die Generation Y ihrer Karriere einen anderen Stellenwert beimisst als frühere Generationen. Mehr als 70 Prozent der befragten Personalchefs gaben an, dass die Bereitschaft, berufliche Ziele über private Belange zu stellen, beim Führungsnachwuchs stark abgenommen habe. Gleichzeitig attestierten sie den jungen Managern eine geringere Bereitschaft, sich geltenden Werten und Verhaltensweisen im Berufsleben zu unterwerfen (65 Prozent), Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen (37 Prozent) sowie räumlich flexibel eingesetzt zu werden (37 Prozent).

Trend. Für junge Manager dreht sich nicht alles um den Job.



FLUKTUATION

Top-Manager wechseln weniger

Im deutschsprachigen Raum ist die Fluktuationsrate in der obersten Management-Ebene im europäischen und globalen Vergleich gering. Zu diesem Ergebnis kommt Booz & Company in der Studie „Time for New CEOs: The 2012 Chief Executive Study“. Dafür untersuchte der internationale Strategieberater die Veränderungen in den Toppositionen der 2.500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen.

Demnach mussten im vergangenen Jahr lediglich 11,7 Prozent der Vorstandsvorsitzenden der 300 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ihren Chefsessel räumen. 2011 lag die Quote noch um fünf Prozentpunkte höher bei 16,7 Prozent, im Krisenjahr 2009 sogar bei 21,3 Prozent. Außergewöhnlich viele Spitzenpersonal-Veränderungen fanden nur bei den Energieversorgern (29,5 Prozent) und in der

IT-Branche (22,2 Prozent) statt. Die Wechselquote legte europaweit auf 15,3 Prozent zu (2011: 14,8 Prozent). Der weltweite Durchschnitt stieg 2012 nur leicht von 14,2 Prozent auf 15 Prozent. International drehte sich das Personalkarussell mit 23,7 Prozent (Vorjahr: 22 Prozent) in den Wachstumsregionen Brasilien, Russland und Indien am schnellsten.



Chefsessel. Im deutschsprachigen Raum wird er seltener verlassen.

FÜHRUNG II

Deutsche Chefs arbeiten selten in Teilzeit

Führungskräfte in deutschen Unternehmen nutzen im Vergleich mit ihren europäischen Kollegen kaum Teilzeitmodelle, so die Erkenntnisse einer Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Während demnach in Deutschland nur fünf Prozent aller Manager in Teilzeit arbeiten, sind es in Großbritannien acht und in den Niederlanden zwölf Prozent. Doch auch zwischen den Geschlechtern gibt es Unterschiede: Frauen in Managementpositionen arbeiten laut Studie viel häufiger in Teilzeit als Männer. In Deutschland sind es demnach 14,6 Prozent der Frauen, aber nur 1,2 Prozent der Männer. In den Niederlanden haben dagegen 31,5 Prozent der Frauen und 4,1 Prozent der Männer im Management ihre Stundenzahl reduziert.

Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen, fordern die Forscher: Wenn mehr Chefs ihre Arbeitszeit reduzierten, könnten Teilzeitmodelle aufgewertet und die Geschlechtersegregation in deutschen Führungsetagen abgebaut werden.

DEUTSCHE UNIVERSITÄT FÜR WEITERBILDUNG

Noch ein Berliner Projekt mit Problemen

Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW), die im Jahr 2009 eröffnet wurde und die zu gleichen Teilen der Freien Universität Berlin (FU) und der Klett-Gruppe gehört, soll jetzt kurzfristig an die Steinbeis-Gruppe verkauft werden. Wie der Berliner „Tagesspiegel“ berichtet, habe sich das Geschäftsmodell der DUW grundsätzlich nicht getragen. Geplant war, dass berufstätige Menschen „weiterbildende Masterstudiengänge“ an der DUW belegen und dafür hohe Studiengebühren bezahlen. So wollte sich die FU Berlin vom Kuchen der beruflichen Weiterbildung ein Stück abschneiden. Laut „Tagesspiegel“ scheiterte die DUW an der Zahl von 1.500 Studierenden, die nötig gewesen wären, um profitabel zu sein. Stattdessen seien zuletzt nur 256 Personen eingeschrieben gewesen. Zehn Millionen Euro brachten FU und Klett bei der Gründung ein. Als liquide Mittel sind inzwischen laut „Tagesspiegel“ nur noch 2,3 Millionen übrig.



Foto: DUW

DUW. Anfang 2009 stand DUW-Chefin Professor Ada Pellert zum Thema „Bildungsmarketing“ Rede und Antwort.

ARBEITSZEITMODELLE

Wie flexible Arbeit nicht belastet

Rund drei Viertel aller Berufstätigen in Deutschland sind außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten für Chef, Kunden und Kollegen erreichbar, so eine Studie des Meinungsforschungsinstituts Aris im Auftrag des Hightech-Verbands Bitkom. Auch flexible Arbeitszeiten sind demnach sehr populär.

Damit die Flexibilität nicht zur Belastung wird, hat der Verband Handlungsempfehlungen für Berufstätige herausgegeben:

- **Sich selbst managen:** Flexible Arbeitsmodelle verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisa-

tion. Effizientes Arbeiten und Verlässlichkeit sind unabdingbar.

- **Sich selber schützen:** Flexible Arbeit darf nicht heißen, dauernd erreichbar zu sein. Gerade engagierte Mitarbeiter setzen Grenzen und halten diese ein.

- **Sichtbar bleiben:** Wer seltener im Büro ist, muss darauf achten, dass seine Leistungen und seine soziale Rolle als Teammitglied wahrgenommen werden.

- **Digitale Kommunikation nutzen:** Soziale Medien leisten einen wichtigen Beitrag, um mit anderen zu kommunizieren und Arbeitsergebnisse darzustellen.

JETZT VORMERKEN!

Zukunft Personal

**17.-19. September 2013
koelnmesse**



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

www.zukunft-personal.de



#ZP13

Erstmals in 4 Hallen!

Mit mehr als:
14.500 Fachbesuchern
650 Ausstellern
220 Vorträgen & Diskussionen
3 Themenreihen + 2 Sonderflächen

Zeitgleich mit



Bühnenpräsenz. Eine Stunde lang referierte von Cube in freier Rede über die Urmotive menschlichen Verhaltens. Auch wenn er sich nach kurzer Zeit setzen musste: Der 85-Jährige begeisterte Publikum und Moderator (TTS-Marketingleiter Jörg Geulen) mit treffenden Bonmots.

Der alte Mann und die Triebe

PORTRÄT. Der 85-jährige Erziehungswissenschaftler Professor Dr. Felix von Cube, der einer breiten Öffentlichkeit durch seine Bestseller „Lust an Leistung“ und „Führen durch Fordern“ bekannt wurde, ließ sich noch einmal zu einem öffentlichen Vortrag überreden. Als Keynote-Speaker des „TTS Knowledge Transfer Forum“ am 25. April in Heidelberg begeisterte von Cube rund 200 Zuhörer für die Botschaften, die die Evolutionsbiologie für Manager bereithält.

Fotos: Porath



Ein Buch, das seine Arbeit wesentlich beeinflusste, trug den Titel „Flow“ und wurde im Jahr 1990 von Mihály Csíkszentmihályi, einem Psychologieprofessor an der Claremont Graduate University in Kalifornien, veröffentlicht. Mit „Flow“ bezeichnete der Autor jenen Zustand des Glücks, in den Menschen geraten, wenn sie ganz in einer Beschäftigung aufgehen. Diesen Zustand erreicht man überraschenderweise nie beim Nichtstun, sondern immer nur dann, wenn man sich erfolgreich einer herausfordernden Aufgabe widmet. Csíkszentmihályi beschrieb die beobachteten Flow-Erlebnisse ausführlich, aber für Felix von Cube, damals Professor für Erziehungswissenschaft, blieb die Frage offen, warum wir überhaupt Flow erleben und wie wir ihn gezielt herbeiführen können.

Neugier macht aus Unsicherheit Sicherheit

Felix von Cube, 1927 in Stuttgart geboren, arbeitete zwar als Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Heidelberg, aber von seiner Ausbildung her war er Biologielehrer und fühlte sich der Evolutionsbiologie und der Verhaltensforschung im Sinne von Konrad Lorenz verpflichtet. Vor diesem Hintergrund ist es leicht nachvollziehbar, dass von Cube das Flow-Erleben auf einen Trieb zurückführte. Seine Argumentation: Bei einem Flow-Erlebnis wird etwas Neues ausprobiert oder etwas Unbekanntes erforscht. Deshalb stehe am Beginn des Flows die Neugier. Und die Neugier gilt nun einmal neben

Nahrung, Sexualität, Aggression und Bindung als einer der fünf „Ur-Triebe“ des Menschen, die von den Verhaltensforschern durch Verhaltensbeobachtungen bei Mensch und Tier herausdestilliert wurden. „Der evolutionäre Vorteil von Neugier besteht darin, dass sie aus dem Unbekannten etwas Bekanntes macht. Damit wird aus Unsicherheit Sicherheit“, erklärt von Cube seinem Publikum in Heidelberg.

Einen Trieb erkennt man vereinfacht gesagt daran, dass er regelmäßig aufs Neue befriedigt werden will. Der Neugiertrieb „zwingt“ die Menschen also früher oder später dazu, sich aktiv auf die Suche nach neuen Herausforderungen, neuen Abenteuern zu machen. Je mehr Neues man erforscht hat und je mehr Probleme man gelöst hat, umso größer wird der eigene Sicherheitsbereich. „Aus Unsicherheit Sicherheit zu machen, ist ein tolles Gefühl, ein echtes Glücksgefühl.“

Einem Mitarbeiter, der sich an seinem Arbeitsplatz gut aufgehoben fühlt, fehlt früher oder später eine Herausforderung. Erst wenn er Probleme lösen darf, hat er den ersehnten Flow. Laut von Cube gibt es folgende Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Mitarbeiter bei der Arbeit Flow erleben kann:

- Es muss eine echte Herausforderung da sein.
- Die Herausforderung muss im Gleichgewicht stehen mit der Qualifikation des Mitarbeiters. Wenn die Herausforderung größer ist als die Qualifikation, kommt man leicht in die Zone der Angst. Wenn die Herausforderung aber kleiner ist, dann kommt man in die Zone der Langeweile.



Lebenswerk. Felix von Cube warb leidenschaftlich für seine Botschaft: Der Mensch kommt nicht als unbeschriebenes Blatt zur Welt, sondern trägt ein „evolutionäres Erbe“ mit sich herum, das sein Verhalten beeinflusst.

- Chefs müssen die Stärken der Mitarbeiter fördern, dann steigen die Möglichkeiten, in den Flow zu kommen.

Je anspruchsvoller es wird, einen Flow zu erleben, desto mehr Kreativität entsteht in den Köpfen der Mitarbeiter. Dass der intensivste Flow in der Arbeitswelt erfahren wird, hängt damit zusammen, dass wir von der Evolution her auf den „Ernstfall“ (die Arbeit) programmiert sind und nicht auf das Spiel.

So wird die Lust an Leistung verstärkt

Flow-Erlebnisse werden nach von Cube noch verstärkt durch den Aggressionstrieb und den Bindungstrieb. „Man darf Aggression nicht negativ sehen, sondern sollte bedenken, dass Aggressionen in Form von Rangordnungskämpfen in Gemeinschaften auch etwas Gutes haben“, meint der Wissenschaftler. „Dadurch, dass jeder Mensch bestrebt ist, im Rang aufzusteigen, setzt er seine volle Leistungsfähigkeit ein, um voranzukommen. So steigt automatisch die Gesamtleistungsfähigkeit der Gemeinschaft.“ Für von Cube folgt aus dem Aggressionstrieb, dass jeder Mensch um Anerkennung kämpft und dass zum Beispiel Lob eine notwendige Triebbefriedigung darstellt. „Wenn jemand Anerkennung bekommt für eine Leistung, die ihm schon Flow beschert hat, dann ist das eine zusätzliche Motivation, sich das nächste Mal wieder voll anzustrengen.“ Es gibt noch ein weiteres Motiv, das die Lust an Leistung (Flow) verstärkt. Das ist der Bindungstrieb. Jeder will irgendwo

dazugehören und als Mitglied einer Gemeinschaft geachtet werden. „Ein Mitarbeiter, der Flow erlebt und der dazu Anerkennung bekommt und noch Bindung im Team erlebt, den bekommt man als Arbeitgeber gar nicht mehr los“, scherzt von Cube, der nicht nur als neugieriger Wissenschaftler viel Flow erlebte, sondern auch als Existenzgründer. Im Alter von 70 Jahren gründete er zusammen mit Dr. Klaus Dehner und Andreas Schnabel das „Institut für BioLogik“ mit Sitz in Eppelheim bei Heidelberg (www.biologik.de). Die Berater des Instituts lassen Unternehmen ganz konkret erleben, wie man die Gesetze der Verhaltensforschung in die Praxis umsetzen kann - zum Beispiel, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen oder Hochleistungsteams zu fördern.

Als von Cube in Heidelberg mit seinen Zuhörern diskutierte, drehte sich das Gespräch auch um die Frage, ob Mitarbeiter nicht schon von sich aus genug motiviert seien. Brauchen sie wirklich Anerkennung vom Chef? Im Gegensatz zu Reinhard K. Sprenger („Mythos Motivation“) ist von Cube der Ansicht, dass jemand, der eine gute Leistung erbracht hat, punktuell auch eine (spontane) Belohnung bekommen müsse. Entscheidend sei die Ehrlichkeit und Herzlichkeit der Anerkennung und nicht ihre finanzielle Höhe. Wie Sprenger ist von Cube aber der Ansicht, dass es kein System berechenbarer Extrazahlungen geben dürfe, weil dadurch nur leistungsfeindliche Anspruchshaltungen gezüchtet würden.

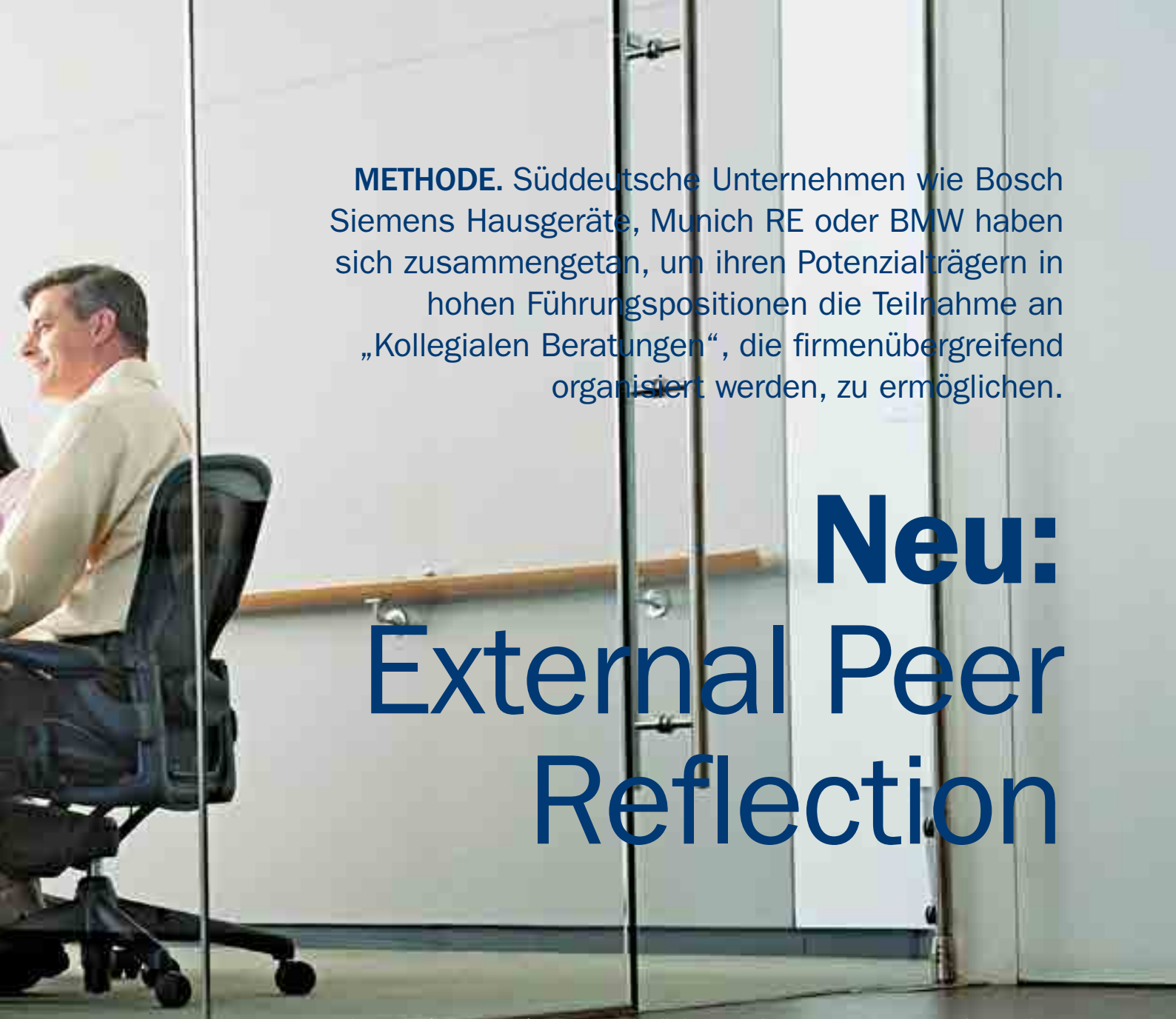
Guidrun Porath ●

titelthema



ZIELE

der Kollegialen Beratung:



METHODE. Süddeutsche Unternehmen wie Bosch Siemens Hausgeräte, Munich RE oder BMW haben sich zusammengesetzt, um ihren Potenzialträgern in hohen Führungspositionen die Teilnahme an „Kollegialen Beratungen“, die firmenübergreifend organisiert werden, zu ermöglichen.

Neu: External Peer Reflection

Führungskräfte lernen auf ganz unterschiedliche Art und Weise – zum Beispiel, indem sie ihren Arbeitgeber wechseln und in der neuen Firma mitbekommen, dass man etwa den Einkauf ganz anders organisieren und den Verkauf ganz anders motivieren kann. Experten nennen das „Lernen durch Perspektivenwechsel“.

Für solch einen Blick über den Tellerrand muss man natürlich nicht notwendigerweise kündigen. Die Personalentwicklung eines Unternehmens kann ihn auf vielfältigen Wegen organisieren. Bewährt hat es sich zum Beispiel, eine sogenannte Learning Journey zu interessanten Orten auf der Welt oder zu anderen Unternehmen zu organisieren. Querdenker in die eigene Firma einzu- →

01.

Problemlösungen für individuelle Fälle „aus der Praxis für die Praxis“

02.

Stellvertretendes Lernen durch regelmäßige Auseinandersetzung mit Problemen anderer

03.

Entlastung für den Einzelnen in schwierigen Führungs- und Managementsituationen



→ laden und sich mit ihren Denkanstößen auseinanderzusetzen, kann ein anderer Weg sein. Besonders bemerkenswert ist ein überbetrieblicher Qualifizierungsprozess, den seit vier Jahren fünf süddeutsche Großunternehmen auf der Basis der Kollegialen Beratung für ihre Manager organisiert haben.

Was ist Kollegiale Beratung?

Die Kollegiale Beratung ist eine Beratungsform, bei der sich fünf bis zehn Menschen regelmäßig treffen, um wechselseitig Lösungsvorschläge für berufliche Probleme zu erarbeiten. Die Teilnehmer führen ihre Beratungen auf freiwilliger Basis und ohne Hilfe eines externen Trainers (also „kollegial“) durch. Sie halten sich an einen vorgegebenen Ablauf und beachten Kommunikationsregeln. Die Methode der Kollegialen Beratung stammt (angeblich) aus der Lehrerfortbildung und erlangte in der Wirtschaft ab dem Jahr 2003 eine gewisse Popularität, als Dr. Kim-Oliver Tietze sowie Ralf Kopp fast zeitgleich Grundlagenwerke zur Methode veröffentlichten (Seite 23). Bei Tietze läuft die Methode in 6 Phasen ab:

Phase 1: Casting

Die Teilnehmer nennen zur allgemeinen Orientierung jeweils ihr mitgebrachtes Thema. Ein „Fallgeber“, der anfangen soll, wird ausgesucht. Dann wird ein „Moderator“ bestimmt und die restlichen Teilnehmer nehmen die Rolle eines „Beraters“ ein. Die Rollen wechseln mit jedem neuen Fall.

Phase 2: Spontanerzählung

Der Fallgeber schildert seinen Praxisfall, die Berater stellen Verständnisfragen.

Der Moderator unterstützt den Fallgeber. Interpretationen, Rezepte oder Bewertungen durch das Beraterteam sind in dieser Phase nicht erlaubt.

Phase 3: Schlüsselfrage

Der Fallgeber fokussiert sein Anliegen auf eine Schlüsselfrage, zu der er sich Antworten erwünscht. Der Moderator unterstützt den Fallgeber.

Phase 4: Methodenwahl

Gemeinsam wird eine Beratungsmethode bestimmt, die zum Fokus passt, den die Schlüsselfrage vorgibt. Die Methoden reichen vom einfachen Brainstorming, den „Sechs Hüten“ von Edward de Bono bis hin zum „Inneren Team“. Die Methoden werden in der Regel danach ausgewählt, ob es mehr um die sachlichen Aspekte eines Problems oder um die persönlichen Aspekte des Fallgebers geht.

Phase 5: Beratung

Die Berater analysieren den Fall. Sie äußern Vermutungen, Eindrücke und gegebenenfalls auch Gefühle und Assoziationen, die die Fallschilderung bei ihnen jeweils ausgelöst hat. Sie stellen Hypothesen auf und machen Lösungsvorschläge. Der Fallgeber hört zu, muss sich aber jegliche Kommentierung verkneifen.

Phase 6: Abschluss

Der Fallgeber resümiert die geäußerten Beiträge. Er schildert, ob diese jeweils in ihrer Tendenz oder in vollem Umfang für ihn wertvoll waren. Der Fallgeber behält die volle Verantwortung für die Lösung seines Problems und steht nicht unter Druck, im Rahmen des Treffens eine Entscheidung zu treffen oder Maßnahmen anzukündigen.

Die Teilnehmer an einer Kollegialen Beratung müssen in der Regel erst gewisse Kompetenzen erwerben, bevor sie selbstgesteuert ihre Treffen abhalten können. Häufig wird deshalb der Kollegialen Beratung ein Seminar vorgeschaltet, in dem ein Trainer anhand von Fallbeispielen den strukturierten Ablauf einer Beratung einübt. Obwohl die Teilnehmer gerne einverstanden sind, dass der Fallgeber mit Respekt behandelt werden muss und ihm nur Vorschläge und keinesfalls rechthaberische Ratschläge gemacht werden dürfen, kommt es in der Praxis dann doch vor, dass bei einigen Teilnehmern der Besserwisser durchbricht.

Ob eine Kollegiale Beratung letztlich gelingt, hängt nach Meinung erfahrener Experten deshalb ganz entscheidend davon ab, wie „streng“ und „konsequent“ ein externer Trainer einen Kommunikationsstil einübt, der frei von versteckten Vorwürfen und Belehungen ist. Der Trainer darf sich nicht scheuen, sofort korrigierend und mit Nachdruck einzugreifen, wenn in Rollenspielen die Kommunikation schief läuft. Wichtig ist auch, dass die Teilnehmer üben, auf ihre Körpersprache zu achten, denn durch sie kann man leicht zum Ausdruck bringen, dass man einen Kollegen und sein Problem nicht ernst nimmt.

Hochrangige Zielgruppe

Die Aufgabe, ihre Manager gut auf die Kollegiale Beratung vorzubereiten, haben die fünf süddeutschen Unternehmen (BMW, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Giesecke & Devrient, Munich RE und Andreas Stihl) ernst genommen. Am Anfang eines jeden neuen Durchgangs einer External-Peer-Reflection-Maßnahme steht

04.

Entwicklung einer Zielgruppe in Sachen Problemlösungs- und Reflexionsfähigkeit

05.

Entwicklung der Führungskultur in Richtung Offenheit und Lösungsorientierung

06.

Förderung der Netzwerkbildung durch wechselseitiges Kennenlernen



ein Workshop, der dazu dient, mit einem externen Coach die Methode der Kollegialen Beratung praktisch einzuüben.

Die Beratungskompetenz der Manager war andererseits nie der hauptsächliche Einwand gegen den Versuch, die Kollegiale Beratung firmenübergreifend zu etablieren. Wie Andrea Mehde, Personalchefin für die leitenden Angestellten bei der BSH, berichtet, kamen zu Beginn an erster Stelle immer wieder die Fragen hoch, ob die Vertraulichkeit von Firmeninterna gewährleistet und ob der Wechsel guter Mitarbeiter zu anderen Unternehmen zu befürchten sei. Mehde, die das Projekt der External Peer Reflection initiierte, legte von vornherein fest, dass sich aus jeder Branche immer nur ein Unternehmen beteiligen darf. So wurde verhindert, dass sich Mitarbeiter konkurrierender Firmen begegnen.

Alle anderen Fragen wurden sehr gut dadurch umschifft, dass sich die beteiligten Personalentwickler dazu entschlossen, die Maßnahme nur den höheren Führungsebenen anzubieten. Bei der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH sind das zum Beispiel Manager aus der zweiten Führungsebene unter der Geschäftsführung, denen das Potenzial für weiterführende Aufgaben attestiert wurde. Diese „gestandenen“ Personen bringen den Vorteil mit, dass sie ...

- schon mehrere Personalentwicklungsmaßnahmen durchlaufen haben, in denen sie die im Rahmen der Kollegialen Beratung erforderlichen Kommunikationskompetenzen schon erlernt und in ein oder zwei Assessments auch schon unter Beweis gestellt haben
- einen sehr individuellen Entwicklungsbedarf haben (fehlende Rückmeldungen ab einer bestimmten Hierarchieebene) und deshalb Interesse haben an fundiertem Feedback
- beruflich so gefestigt sind, dass es unwahrscheinlich ist, dass ein Wechsel des Arbeitgebers für sie in Frage kommt, nur weil sie Kollegen von anderen Unternehmen kennen lernen, zu denen sie eine Bindung aufbauen
- eine so stabile Persönlichkeit entwickelt haben, dass sie sich nicht schmolend zurück ziehen, wenn ihnen ein Teilnehmer in der Rolle des Beraters aus Versehen einmal auf den Schlipps tritt

- sehr gut wissen, wie sie mit Firmeninterna umgehen müssen. Jeder Fallgeber bestimmt selbst, wie viel Offenheit er verantworten will.

Für die Personalentwickler ist die Kollegiale Beratung ähnlich wie Coaching eine Art Blackbox. Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Evaluation nur durch die nachträgliche Befragung der Beteiligten erfolgen kann. Im Fall der External Peer Reflection sprechen die ehemaligen Teilnehmer von einer sehr wirksamen Art des Lernens und von einer idealen Form der Vernetzung, die in ihrer Qualität den firmenübergreifenden Netzwerken von Business-School-Jahrgängen sehr nahe kommt (siehe nächste Seite).

Mehr davon

Selbst die langjährigen Experten Ralf Kopp und Kim-Oliver Tietze halten die hier beschriebene Kooperation von Unternehmen für einzigartig und bemerkenswert. In einer Zeit, in der Unternehmen neue Kooperationsformen mit Kunden oder Lieferanten ausprobieren, sollte es laut Dr. Rolf Stiefel, PE-Experte aus St. Gallen, auch neue Formen unter den Unternehmen geben, mit denen sie ihre Personalentwicklungsabteilungen vernetzen. Die Mutter aller firmenübergreifender PE-Kooperationen ist für Stiefel das CEDEP-Programm (Centre Européen d'Éducation Permanente), das in den 80er Jahren von Insead in Fontainebleau organisiert wurde. Bei diesem Konsortialprogramm kooperierten acht europäische Unternehmen, um ihrem Führungsnachwuchs unternehmerisches Denken beizubringen.

Der Nutzen, der durch diesen Blick über den Zaun erreicht wurde, sei sehr groß gewesen. Stiefel hat die Erfahrungen mit dem CEDEP-Programm in seinem Buch „Förderprogramme – Handbuch der personellen Zukunftssicherung im Management“ veröffentlicht. Das Buch erschien im Rosenberger Fachverlag im Jahr 2003. Damals bezeichnete Stiefel Konsortialprogramme als leider „vernachlässigte Einrichtung“ der Personalentwicklung. Dank der vorbildlichen Initiative von fünf süddeutschen Unternehmen könnte sich dieser Zustand nun endlich ändern.

Martin Pichler ●

Führungskompetenzprogramm „Basis“

IOS

In der neuen Rolle als Führungskraft nachhaltig erfolgreich sein!



Für Nachwuchsführungskräfte und Jungunternehmer

- Modul 1: Führungskompetenz
- Modul 2: Kommunikationskompetenz
- Modul 3: Teamkompetenz
- Modul 4: Change Kompetenz
- Begleitung beim Praxistransfer
- Intensiver Austausch im überregionalem Führungskräftenetzwerk

Startmodul: 17. - 18.10.2013

IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH
Geibelstraße 46b ■ 22303 Hamburg
www.ios-schley.de



Firmenübergreifend Erfahrungen austauschen

INTERVIEW. Fünf süddeutsche Unternehmen organisieren für ihre Manager eine „External Peer Reflection“. Andrea Mehde, Abteilungsleiterin Betreuung Leitungskreis International, Zentralbereich Personal bei BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, und Dr. Wolfgang Hallama, Senior Consultant Management Development, Zentralbereich Human Resources der Munich RE, berichten über ihre Erfahrungen.

Welche Überlegung steckte dahinter, als Sie vor vier Jahren zusammen mit vier anderen süddeutschen Unternehmen die PE-Maßnahme „External Peer Reflection“ eingeführt haben?

Andrea Mehde: Alle teilnehmenden Unternehmen haben seit langer Zeit eine sehr geringe Fluktuationsquote. Den Talenten, die aus den eigenen Reihen entwickelt werden, fehlen deshalb gewisse Erfahrungen, die andere Manager dadurch erlangen, dass sie in ihrem Berufsleben den Arbeitgeber ein- oder zweimal wechseln. Es fehlt zum Beispiel die Erfahrung, Probleme durch verschiedene Brillen betrachtet zu haben. Dieser Nachteil soll durch das Konzept „External Peer Reflection“ minimiert werden. Deshalb haben sich fünf vergleichbare Unternehmen, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen und ähnliche Kulturen haben, zusammengetan, um ausgewählten Potenzialträgern die Erfahrung zu ermöglichen, dass andere Unternehmen vergleichbare Probleme haben können und sie auch ähnlich lösen oder sie eben ganz anders anpacken. Und ganz nebenbei kommt man so auch Problemen auf die Spur, die hausgemacht sind. Der Hauptgrund für das Konzept war also, einen Blick über den Tellerrand zu ermöglichen.

Dr. Wolfgang Hallama: Wir haben diese Maßnahme „External Peer Reflection“ dem Senior Executive Pool vorbehalten, also dem Top-Pool an Nachwuchsführungskräften. Für diese Spitzenleute ist es oft schwer, weitere Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen mit konkretem Nutzen zu gestalten. Selbst bei den Business Schools stoßen wir da an Grenzen.

Die Idee ist, das Erfahrungswissen aus diversen Unternehmen für die individuelle Entwicklung eines Managers nutzbar zu machen. Dieses Konzept umzusetzen, war für uns eine echte Innovation.

Wie genau sieht das Konzept der „External Peer Reflection“ aus? Bestimmen die Personalentwickler, wer mit wem in eine Gruppe kommt?

Mehde: Wir entscheiden, in Abstimmung mit dem jeweiligen Vorgesetzten, wer an dieser Maßnahme teilnehmen darf. Aber wir beeinflussen nicht die Zusammensetzung der einzelnen Peer Reflection Teams. Wir sehen darin schließlich einen wichtigen Lernschritt, dass die Beteiligten später darüber nachdenken, mit welcher Dynamik sie zusammengefunden haben. Die Personalentwickler der fünf beteiligten Unternehmen schicken jedes Jahr fünf Manager aus dem oberen Management in unsere Maßnahme. Die entsprechenden Kandidaten haben rund zehn Jahre Managementenerfahrung und das Potenzial für einen weiteren Aufstieg. Diese Gruppe aus 25 Managern trifft sich zu einer halbtägigen Einführung, die von einem externen Coach geleitet wird. Dieser erklärt die Methode der „Kollegialen Beratung“ und übt die wichtigsten Werkzeuge wie das erforschende Fragen oder das Geben von Feedback ein. Besondere Aufmerksamkeit liegt auf dem „Verbot“, Ratschläge zu erteilen. An die Einführung schließt sich am Nachmittag die Gruppenbildung an. Jeder hat im Vorfeld einen Profilbogen ausgefüllt und erklärt, welche Beratungsleistungen er nachfragt und welche er bieten kann. Dieser Profil-

bogen beeinflusst, ob jemand theoretisch interessant für andere Gruppenteilnehmer erscheint. Bei der Gruppenbildung spielt aber auch die Sympathie eine Rolle – schließlich hat man sich ja schon einen halben Tag lang kennengelernt.

Dr. Hallama: Nach drei Monaten gibt es mit dem externen Coach einen Follow-up-Workshop. Jetzt werden die Spielregeln der Kollegialen Beratung noch einmal wiederholt und offene Fragen zum Ablauf gestellt und bearbeitet. Nach einem Jahr und etwa vier bis sechs selbstorganisierten Peer-Reflection-Sitzungen ist dann die Kollegiale Beratung für alle 25 Beteiligten des betreffenden Durchgangs offiziell zu Ende. Zum Abschluss gibt es nochmal eine 1,5-tägige Veranstaltung mit dem externen Coach und eine große Feedbackrunde. Am Anfang hatten wir Bedenken, ob die Führungskräfte, die ja aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, nicht selbst viel zu unterschiedlich sind, um sich überhaupt etwas zu sagen zu haben. Aber wir bekamen eine erstaunliche Rückmeldung. Die meisten Teilnehmer sagten: „Die Probleme der anderen erlebe ich in meiner Firma genauso.“ Zwischen den Teilnehmern entsteht meist schnell Vertrauen und sie können sich innerhalb kurzer Zeit öffnen, um festzustellen, dass die „anderen“ so anders gar nicht ticken.

Mehde: Bei der Auswahl der Manager, die an der Maßnahme teilnehmen sollen, haben wir versucht, in allen Unternehmen die interessierten und agilen Mitglieder des Senior-Managements mit weiterführendem Karrierepotenzial anzusprechen und für die Peer-Reflection-

Maßnahme zu begeistern. Was die Auswahl der Manager angeht, sind wir oft treffsicher gewesen, das wurde uns in den Feedbacks der Teilnehmer bestätigt.

Was machen Sie mit denen, die Sie ablehnen und die möglicherweise gekränkt sind?

Mehde: Wir haben die Maßnahme ganz bewusst an den kleinen, obersten Führungskräftepool geknüpft und können deshalb sehr gut begründen, weshalb jemand nicht mitmachen darf, der gerne möchte. In allen Unternehmen ist schon so ein Haben-Wollen-Effekt entstanden. Das freut uns natürlich sehr.

Dr. Hallama: Wir können natürlich nicht jeden interessierten Kollegen mit hereinnehmen, sondern wollen gezielt nur die Ebene ansprechen, die sich aktuell auf Positionen unterhalb des Vorstands vorbereitet. Das sieht jeder ein, denn schließlich soll jeder in seiner Reflectiongroup auch adäquate Gesprächspartner finden. Auf lange Sicht knüpfen die Kandidaten damit ein informelles Netzwerk, das auch in fünf Jahren noch Bestand haben wird, wenn einige schon in die Ebene unterhalb

des Vorstands vorgerückt sein werden. Für viele Kandidaten hat das Programm damit einen langfristigen Nutzen.

Es scheint eher unwahrscheinlich, dass alle Gruppen ein Jahr lang durchhalten. Was können Sie berichten?

Mehde: Wir haben es sehr selten, dass einzelne Teilnehmer aus einer Gruppe ausgestiegen wären. Im Ausnahmefall sind aber in den letzten Jahren Gruppen eingeschlafen. Wenn zum Beispiel ein Mitglied an einen anderen Standort oder ins Ausland gewechselt hat, dann kam es auch vor, dass die davon betroffene Gruppe sich immer weniger getroffen hat. Dann haben die Beteiligten die Sache auslaufen lassen. Aber der überwiegende Großteil der Gruppen hält beziehungsweise hielt intensiv zusammen. Zu unserer großen Freude haben wir auch festgestellt, dass sich manche Gruppen oft noch jahrelang nach dem Abschluss des Programms in eigener Regie treffen.

Können Manager überhaupt Feedback geben, ohne in die Rolle des Besserwissers zu verfallen?

Dr. Hallama: Bedenken Sie bitte, dass die Führungskräfte, die hier mitmachen, in der Regel schon zwei Development Center durchlaufen und mehrere Entwicklungsprogramme absolviert haben. Wir legen quasi hier für die Vorbereitung auf das Topmanagement nur noch eine Schippe drauf. Aber wir haben bereits sehr kompetente Manager vor uns, die sehr viel Erfahrung im Feedbackgeben und -nehmen haben.

Mehde: Gleichwohl müssen sich die Teilnehmer gegenseitig immer wieder daran erinnern, nicht zurückzufallen in die Rolle desjenigen, der einen Ratschlag gibt. Bei der Kollegialen Beratung ist jeder theoretisch nur Ideengeber und Coach des anderen. Praktisch kann durch die enge Zusammenarbeit mit der Zeit durchaus durch Wertschätzung ein Vertrauensverhältnis entstehen, das Ratschläge zulässt.

Welche Themen wurden denn überhaupt bearbeitet?

Mehde: Wir haben natürlich aufgrund der Vertraulichkeiten keine Informationen darüber, was besprochen wurde. Aber wir →



Foto: Pichler

PE-Team. Andrea Mehde, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, und Dr. Wolfgang Hallama, Munich RE, während eines Ehemaligentreffens von „Peers“ in den Räumen der Munich RE am 11. April 2013.

titelthema

→ wissen aus den Rückmeldungen, dass es im Kern immer wieder um folgende zwei Themenstellungen ging: Zum einen um Fragen, wie man strategische Zielstellungen in einem politischen Umfeld löst. Und zum anderen, wie man in schwierigen Führungssituationen agiert und dabei gelassener wird. Nach Ablauf des Programms werden die Teilnehmer schriftlich befragt, ob sie mit der Reflexion in der Gruppe weitergekommen sind und ob sie zufrieden sind mit dieser Maßnahme. Die Antworten sind überwältigend positiv. Die Mehrheit hält die Kollegiale Beratung für das beste Entwicklungsinstrument, das sie bis dahin erlebt haben.

Dr. Hallama: Bei dieser Maßnahme kommt es nicht auf die Kontrolle eines Endergebnisses an. Nach einem Jahr sagen die meisten Teilnehmer: „Es war sehr effizient, ich habe mich mit ganzer Kraft eingebracht und bin einen deutlichen Schritt weitergekommen.“ Ich glaube an die Selbststeuerung der Gruppen und bin sehr davon überzeugt, dass sich die Personalentwickler nicht zu viel in den Prozess einmischen dürfen.

Was haben Sie in den fünf Jahren, in denen Sie die External Peer Reflection durchführten, gelernt? Was werden Sie in Zukunft anders machen?

Dr. Hallama: Die Methode der Kollegialen Beratung ist sehr ausgereift und bedarf

keiner größeren Veränderung. Der einzige Nachteil unserer Maßnahme besteht darin, dass sie sehr standortbezogen ist. Wir haben immer wieder überlegt, wie wir das Ganze internationalisieren könnten. Jedes Unternehmen hat viele internationale Niederlassungen, aber das Konzept muss am Sitz der Konzernzentrale durchgeführt werden, sonst funktioniert es nicht. Wir können leider niemanden aus Indien oder aus China einfliegen lassen, um ein halbtägiges Meeting zu absolvieren.

Mehde: Die Kleinteiligkeit des Konzepts bedingt, dass wir daraus eine regionale Maßnahme machen. Die BSH konnte ein Mal je einen Mitarbeiter aus Spanien und einen aus Griechenland in einen Peer-Reflection-Durchgang integrieren, aber das waren Sonderfälle. Ansonsten sehe ich für die Mitarbeiter in Übersee nur die Lösung, eigene Reflexionsrunden vor Ort zu organisieren. Die persönliche Präsenz ist enorm wichtig und kann durch Kontakte via Internet nicht ersetzt werden.

Ihre Maßnahme wendet sich im Wesentlichen an die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands. Warum ist sie so hoch angesiedelt?

Mehde: Diese hohe Ebene wurde gewählt, weil wir hier mit klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen nur noch wenig bewirken können. Wenn sie

über viele Jahre Abteilungsleiter waren, dann haben Trainings keinen großen Hebeleffekt mehr. Der Entwicklungsbedarf ist hier einfach zu individuell und wird daher besser über Executive Coaching oder eben durch unsere Form der Kollegialen Beratung abgedeckt. Außerdem gilt: Je länger jemand in verantwortlicher Position arbeitet, desto erfahrener ist er im Umgang mit Firmeninterna und weiß selbst am besten, über welche Problem-details er reden kann und über welche besser nicht.

Gibt es Ihre Beobachtungen nach einer idealen Gruppengröße?

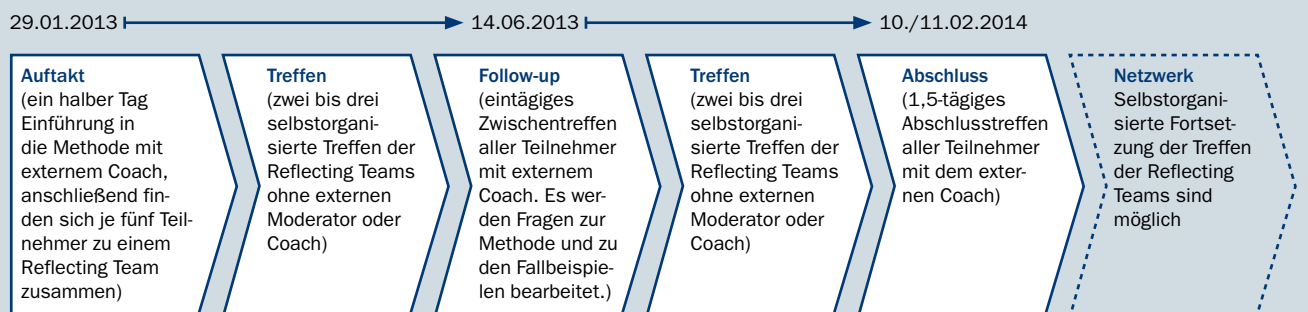
Mehde: Angefangen haben wir mit Zweier- und Dreier-Teams und angekommen sind wir derzeit bei Vierer- und Fünfer-Teams. Zu Beginn hat sich schnell herausgestellt, dass jeder gerne von jedem beteiligten Unternehmen einen Vertreter in seinem Netzwerk hätte, um möglichst viel Einblick in andere Unternehmenskulturen zu bekommen.

Verändert sich auch die Führungskultur in Ihrem Unternehmen, wenn sich hochrangige Führungskräfte in Reflexionsgruppen mit anderen austauschen?

Mehde: Die Teilnehmer berichten, dass sie überraschend viel für sich selbst lernen. Und sich das Lernen auch positiv auf ihren Führungsstil auswirkt. Die fra-

External Peer Reflection 2013 *

Ablauf. Am Beispiel des diesjährigen Durchgangs der External-Peer-Reflection-Maßnahme ist zu erkennen, dass die selbst organisierten Treffen eingebettet sind in drei Workshops mit einem externen Coach.



*** Beteiligte/Ablauf:** Jeder External-Peer-Reflection-Durchgang dauert ein Jahr. Fünf Unternehmen entsenden zu einem Durchgang jeweils fünf Manager. Die beteiligten Unternehmen sind: BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, München (rund 45.000 Beschäftigte); Giesecke & Devrient GmbH (Technologiekonzern/Herstellung Banknoten), München (rund 10.000 Beschäftigte); Munich Re (Rückversicherer), München (rund 47.000 Beschäftigte); Stihl Gruppe (Maschinenbau/Motorsägen), Waiblingen (rund 12.000 Beschäftigte); BMW Group (Automobilhersteller), München (rund 100.000 Beschäftigte).

Als externer Coach begleitet Klaus Eidenschink, Eidenschink & Partner, Krailling, von Beginn an alle External Peer Reflections (www.eidenschink.de). Bei Bedarf kann ein Teilnehmer immer auch Zwischengespräche mit der Personalentwicklung seines jeweiligen Arbeitgebers führen.

Quelle: eigene Recherchen

Lesefutter für Trainer und Personalentwickler

Buchtipps. Zu den Suchbegriffen „Kollegiale Beratung“ und „Wirtschaft“ liefert der Online-Buchhändler Amazon derzeit 129 Ergebnisse. Dieser Infokasten der Redaktion soll eine Mischung aus Einführungs- und Fortgeschrittenenliteratur vorstellen.

Für die Kollegiale Beratung gibt es viele Namen: Kollegiale Praxisberatung, Kooperative Beratung, Kollegiale Supervision, Kollegiales Teamcoaching oder gar Intervision. Gelegentlich liest man auch vom „Peer Coaching“ oder „Peer Consulting“.

Stilbildend wirkte der Hamburger Diplom-Psychologe und Berater Dr. Kim-Oliver Tietze, der mit seinem Buch „Kollegiale Beratung - Problemlösungen gemeinsam entwickeln“ im Jahr 2003 dafür sorgte, dass sich „Kollegiale Beratung“ als Fachausdruck zumindest in der Wirtschaft weitgehend durchsetzte. Tietze definiert erstmals die „sechs Phasen der Kollegialen Beratung“ und gibt auch sonst sehr strukturiert und fundiert Anleitungen zur Umsetzung der Methode. Er beschreibt Fallbeispiele und nützliche Beratungstools, die eine Gruppe leicht ohne die Begleitung eines externen Trainers nutzen kann (www.kollegiale-beratung.de).

Tietze hat zudem über die „Wirkprozesse“ der Kollegialen Beratung promoviert. Seine Dissertation liefert allen Interessierten wertvolles Hintergrundwissen, wie die Methode in der Theorie der Erwachsenenbildung zu verorten ist, wie sie ihre Wirkung entfaltet und wie man ihren Nutzen messen kann. Tietzes eigene Forschungen zeigen, dass diese Methode „berufliche Beanspruchung“ effektiv vermindert. Eine kompakte Einführung mit vielen konkreten Beispielen liefert ein Taschenbuch aus der Reihe „Carl-Auer-Compact“. Thorsten Veith, ein Experte der Kollegialen Beratung, informiert zudem über den Effekt der Methode auf die Lernkultur in einem Unternehmen. Ein nützlicher Sammelband mit neun ausführlichen Praxisfällen und strukturierten Hilfen bei der Umsetzung der Methode stammt von Franz/Kopp, die ihre Felderfahrungen an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund gesammelt haben.



Tietze: Wirkprozesse, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009, 283 Seiten, 39,99 Euro



Tietze: Kollegiale Beratung, rororo Rowohlt Verlag 2003, 247 Seiten, 8,90 Euro



Franz, Kopp: Kollegiale Fallberatung. State of the art, EHP Verlag 2003, 230 Seiten, 19,00 Euro



Schmid, Veith, Weidner: Einführung Kollegiale Beratung, Carl-Auer Verlag 2010, 126 S., 13,95 Euro

gende Herangehensweise an Probleme wird als etwas Wertvolles bezeichnet, das man gerne in sein Verhaltensrepertoire übernimmt.

Deshalb glaube ich, dass die Mitarbeit in den Reflexionsgruppen letztlich auch eine Auswirkung auf die Führungskultur hat, aber messen kann man das nur sehr schwer. Insgesamt dürfte es aber so wie bei allen Führungskräfteentwicklungen

sein: Sie wirken immer auch ein Stück kulturverändernd. Es wäre jedoch vermessen zu sagen, dass wir heute schon Veränderungen bei uns in der Führungskultur wahrnehmen können, die auf das External-Peer-Reflection-Programm zurückzuführen wären.

Wir bei der BSH sehen aber schon, dass durch alle unsere Personalentwicklungsmaßnahmen die Führungswerte in der

Mitarbeiterbefragung besser geworden sind. Die Einschätzungen der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Führungskräfte haben sich zum Beispiel in den vergangenen zwei Jahren um über vier Prozent verbessert. Das sei ein beeindruckender Wert, meinen unsere Berater. Aber das External-Peer-Reflection-Programm war daran nur als ein sehr kleiner Baustein beteiligt.

Interview: Martin Pichler ●

Große Wirkung für wenig Geld

PLÄDOYER AUS DER PRAXIS. „Die Kollegiale Beratung ist unschlagbar gut“, sagt Stefan Scholer, Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Landeshauptstadt München. Er bezeichnet sich selbst als „Überzeugungstäter“ in Sachen Kollegiale Beratung. Scholer sammelt seit vier Jahren Erfahrungen mit dieser Lernform.

Die Weiterbildung der Zukunft müsse „arbeitsplatznah“, „ergebnisorientiert“, „selbstorganisiert“ und „stärker informell“ sein, wird oft gefordert. Aber warum in die Zukunft schweifen? Mit der Methode der „Kollegialen Beratung“ gibt es schon heute ein Instrument, das diese Anforderungen von morgen in geradezu idealtypischer Form erfüllt. Es ist meine feste Überzeugung, die auf eigener Erfahrung mit vielen unterschiedlichen Fortbildungsformaten beruht: Die Kollegiale Beratung ist unschlagbar! Sie ist die Methode, die einen überdurchschnittlich hohen Wirkungsgrad erzielt. Hier die entscheidenden Vorteile:

1 Neue Lösungen eröffnen

Kollegiale Beratungen generieren immer neue Handlungsoptionen. Und genau hier besteht der entscheidende Unterschied zum klassischen Seminar. Eine klassische Fortbildung verlassen die Teilnehmer zwar oft mit neuen Erkenntnissen, aber eher selten mit handlungsleitenden Umsetzungsideen für den eigenen Arbeitskontext! Ergebnis von kollegialen Beratungen ist hingegen in aller Regel ein ganzes Bündel von neuen, ganz konkreten Lösungsoptionen. Wobei es nicht auf die Quantität von Lösungsvorschlägen ankommt. Ich habe erlebt, dass ein Projektleiter sich beim Beraterkreis für die „20 mir hier angebotenen neuen Lösungsmöglichkeiten“ bedankte, um dann mitzuteilen, dass er 19 davon erst einmal auf die Seite legen werde. „Aber auf die eine verbliebene und für mich entscheidende Lösung bin ich ein ganzes Jahr lang selbst nicht gekommen, aber genau das ist es, was mir hilft und diesen Weg werde ich jetzt verfolgen!“

2 Wissen konkret teilen

Sinn und Zweck der Kollegialen Beratung ist es zuallererst, für einen „Fallgeber“ neue und bislang noch nicht erkannte Handlungsmöglichkeiten für aktuelle oder auch seit langem bestehende Probleme zu produzieren. Über diesen unmittelbaren Nutzen hinaus wird in der Kollegialen Beratung aber auch ein großer „Zusatznutzen“ generiert – und zwar für alle Beteiligten. So nehmen auch die Teilnehmer, die die „Beraterrolle“ in der Kollegialen Beratung einnehmen, in aller Regel aus einer Beratung inhaltlich auch viel für sich selbst mit. Etwa, indem sie Analogien zu ihre eigenen Themen erkennen. Kollegiale Beratung ist nicht nur die „einseitige“ Beratung eines Kollegen durch andere Kollegen. Sie ist vielmehr ein wechselseitiger Lernprozess, eine klassische Win-win-Situation für alle Beteiligten. Seien wir ehrlich: Das „Teilen von Wissen“ wird zwar allüberall einge-

fordert, aber selten praktiziert. Kollegiale Beratung lebt und stirbt mit der Bereitschaft aller Beteiligten, ihr Wissen zu teilen und Dritte von eigenen Erfahrungen und Ideen profitieren zu lassen. Und das funktioniert.

3 Zuhören lernen

In allen Phasen der Kollegialen Beratung lernen also auch die „Berater“. Ich stelle immer wieder fest, wie groß insbesondere für Führungskräfte in der Beraterrolle zum Beispiel die Herausforderung ist, in der Phase der „Anliegenschilderung“ erst einmal nur zuzuhören und sich jeglicher Kommentare und Bewertungen (auch nonverbaler Natur!) zu enthalten. Wirklich zuzuhören und sich zunächst vollkommen unvoreingenommen in die Lage anderer zu versetzen ist für viele Führungskräfte eine Kompetenz, die noch viel „Luft nach oben“ hat. Die Kollegiale Beratung hilft dabei.

4 Die richtigen Fragen stellen lernen

Auch lernt man als „Berater“, gute und „systemische“ Fragen zu stellen, die einen Ratsuchenden zu einer neuen Problemwahrnehmung führen können. „Zirkuläre“ Fragen etwa (Beispiel: „Wie würden Ihre Mitarbeiter das Problem beschreiben?“) zwingen einen Fallgeber, die Sichtweisen Dritter stärker in seine Wahrnehmung mit einzubeziehen. „Skalierungsfragen“ (Beispiel: „Wie beurteilen Sie die Stimmung in Ihrem Team auf einer Skala von 1-10?“) helfen, Verallgemeinerungen („Bei uns ist schlechte Stimmung“) aufzulösen und Differenzierungen einzuführen. „Fragekompetenz für Führungskräfte“ ist ein noch recht neues Thema,

AUTOR



Stefan Scholer leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München und arbeitet nebenberuflich als Trainer und Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de). Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Publikationen im Themenfeld „Neue Lernformen“. Seit vier Jahren berät er Unternehmen und Organisationen bei der Einführung der Kollegialen Beratung.
stefanscholer@web.de

das mittlerweile zunehmend Einzug in Fortbildungskataloge hält. In Kollegialen Beratungen aber kann diese Kompetenz gleich praxisnah eingeübt werden! Führungskräfte erleben authentisch und ganz konkret die oft verblüffende Wirkung von „klugen“ Fragen.

5 Neue Perspektiven gewinnen

Die größten Lerneffekte in kollegialen Beratungsprozessen entstehen nach meiner Beobachtung in der Phase „Hypothesenbildung der Berater“. Es ist für einen „Fallgeber“ eine vollkommen neue und bislang in aller Regel unbekannte Situation, Dritte über das eigene Thema ernsthaft diskutieren zu hören. Und vor allem, in diesen Diskussionsprozess nicht eingreifen zu können! Gerade in dieser Phase entstehen oft zuvor nicht für möglich gehaltene „Aha“-Effekte. Denn zum einen kommen durch die Berater immer neue

Aspekte ins Spiel, auf die man alleine bislang nicht gekommen ist. Aber selbst wenn ein Fallgeber bestimmte Überlegungen der Berater zuvor schon selbst angestellt hat: Es ist ein fundamentaler Unterschied, ob man sich über solche Vermutungen alleine den Kopf zerbricht oder aber Dritten dabei zuhört, wenn diese ähnliche oder deckungsgleiche Vermutungen äußern und diskutieren.

6 Selbstreflexion lernen

Neue Sichtweisen sind vorprogrammiert. In einem Kollegialen Beratungsprozess stand eine Führungskraft fassungslos vor einem Flipchart, auf dem etwa fünfzehn „Hypothesen“ der Berater visualisiert waren: „Ich kann es kaum glauben, all diese Hypothesen treffen zu, und nicht eine einzige war mir vorher klar!“ Solche Perspektivenwechsel möglich zu machen, neue Sichtweisen quasi durch eine vorgegebene (Beratungs-)Struktur zu erzwin-

gen, darin liegt die ganz große Stärke Kollegialer Beratung! Alle Beteiligten lernen und erfahren ganz konkret, dass es nicht die eine und einzige „Wirklichkeit“ gibt, sondern dass Wirklichkeiten immer aus individuell geprägten Sichtweisen entstehen. So steigt bei allen Beteiligten die Kompetenz zur kritischen Selbstreflexion.

Fazit: Vor allem für mittlere und große Unternehmen oder Organisationen ist die Methode der Kollegialen Beratung interessant. Denn nahezu alle Kompetenzen, die zur Lösung von Problemen benötigt werden, sind in mittleren und größeren Organisationen bereits vorhanden. Mit Kollegialer Beratung können Unternehmen den großen Schatz der informellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter gezielt abrufen. Sie unterstützen dann ihre Führungskräfte wirklich nachhaltig, generieren aber auch den größtmöglichen Nutzen für die Organisation.

Stefan Scholer ●



SOS KINDERDORF

Investieren Sie in **Hoffnung.**

SOS-Pate werden
schon mit 1 € am Tag
www.sos-kinderdorf.de



Fernstudium / Master of Arts
Berufsbegleitend
zum Master-Abschluss

postgradual
Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

Beginn: WS 2013/14
Anmeldung: 15.5. – 15.7.2013

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

DISC

Für China trainieren

PRAXIS. Die chinesische Wirtschaft boomt und deutsche Unternehmen entsenden vermehrt Expatriates dorthin oder arbeiten in deutsch-chinesischen Teams zusammen. Wie man die deutschen Arbeitnehmer in interkulturellen Trainings auf die chinesische Kultur vorbereiten kann, ohne in kulturellen Vorurteilen zu verharren, zeigen einige kleine praktische Übungseinheiten.

Foto: Fotolia.com / Antony McAulay

In global agierenden Unternehmen sind interkulturelle Schulungen heutzutage ein fester Bestandteil im Fortbildungsprogramm. In der Wissenschaft nehmen sich verschiedene Disziplinen zunehmend interkultureller Fragestellungen an. Dies ist angesichts der sich rasch wandelnden Herausforderungen im internationalen Geschäftsaustausch und der wachsenden Diversität in Ländern wie Deutschland zwingend notwendig. Dieser Artikel zeigt am Beispiel des Ziellands China auf, wie interkulturelle Trainings aufgebaut und durchgeführt werden können. Dabei wird deutlich, wo Hindernisse in interkulturellen Schulungen liegen und wie Trainings erfolgreich und nachhaltig zu gestalten sind.

Ein verbreiteter Start in interkulturelle Trainings ist die Diskussion des Eisbergs der Kultur. Anhand einer Grafik oder Zeichnung wird verdeutlicht, dass wir nur den Bruchteil einer Kultur sofort erkennen, während die meisten Facetten,

beispielsweise Werte und Ideale, nur zu erahnen sind. Der Eisberg der Kultur stellt einen guten Einstieg in ein Training dar, doch sollten zwei Erkenntnisse der jüngeren Kulturforschung berücksichtigt werden: Zum einen ist Kultur keine feste und unbewegliche Größe in einem Land oder in einer Region. Kulturen und kulturell geprägte Verhaltensweisen im Geschäftsaustausch verändern sich ununterbrochen. Zum anderen existieren Kulturen nicht unabhängig voneinander. Sie beeinflussen sich vielmehr auf vielfältige Art und Weise und ergeben neue kulturelle Erscheinungen.

Neben diesem Hinweis auf die Dynamik von Kulturen sollte in einer interkulturellen Schulung betont werden, dass die jeweilige kulturelle Prägung nur ein Einflussfaktor ist, der interkulturelle Begegnungen gestaltet. Verdeutlichen lässt sich dies mit einem Dreieck, dessen Ecken als „Kultur“, „Person“ und „Situation“ bezeichnet werden. Die Innenfläche des

Dreiecks wird als „Handlung“ beschrieben. Zwar kann sich niemand vollständig von seiner kulturellen Herkunft lösen, doch lässt sich kein Handelnder lediglich auf seine Heimatkultur reduzieren. Persönlichkeit und Lebens- oder Handlungssituation üben ebenso einen großen Einfluss auf Verhaltensweisen im interkulturellen Austausch aus.

Sind diese Relativierungen abgehandelt, können die inhaltlichen Einheiten des Trainings starten – vorausgesetzt, es ist schon geklärt, in welche Richtung das Training gehen soll.

Kulturallgemeine oder kulturspezifische Trainings?

In letzter Zeit wurde unter Fachleuten darüber diskutiert, ob Trainings mit Ziellandausrichtung, also Trainings, die nicht kulturallgemein, sondern auf ein bestimmtes Land ausgerichtet sind, in Anbetracht der kulturellen Verknüpfung

gen weltweit überhaupt noch sinnvoll sind. Die Antwort auf diese Frage lässt sich leicht beantworten, indem die Trainierten ihre Ziele und Wünsche bezüglich des Trainings äußern beziehungsweise in einem Unternehmen mit den Auftraggebern besprochen wird, was das Training der Belegschaft oder ausgewählter Mitarbeiter erreichen soll. Zielt eine interkulturelle Maßnahme auf die Zusammenarbeit im multikulturellen Team ab, so ist ein kulturallgemeines Training empfehlenswert. Möchten sich die Trainierten damit auf den Arbeitsaufenthalt in einem Land wie China vorbereiten oder speziell auf den Kontakt mit chinesischen Partnern, Kollegen oder Mitarbeitern einstellen, ist ein kulturspezifisches China-Training die richtige Wahl. Dies liegt inhaltlich nahe, da die chinesischen Kulturen bestimmte Herausforderungen für Deutsche bereithalten.

Sensibilisierung für die Eigenkultur und Stereotype

Als erste konkrete Übungseinheit bietet sich in einem China-Training eine Übung an, in der sich die Teilnehmenden mit den eigenen Werten und Normen auseinandersetzen um zu erkennen, was sich in der Eigenkultur gehört, was geschätzt und was weniger willkommen ist.

Im Anschluss daran empfiehlt sich eine Einheit, in der typische Chinabilder in Deutschland thematisiert werden. Viele Deutsche kennen das Land bisher nur aus Filmen, Büchern oder deutschen Medien, die nicht immer abgewogen über das Reich der Mitte berichten. Auf der Teilnehmerseite findet man in China-Trainings so auch unterschiedlichste Ausgangspunkte: von argloser Neugier, selektiver Faszination oder beklemmender Angst. In den meisten Fällen bedarf es vorab einer gewissen Aufklärungsarbeit, um China von einem bewunderten Podest zu holen oder – weit häufiger – aus den Fängen einer diffusen „gelben Gefahr“ zu befreien.

Je nachdem, wie gut sich die Teilnehmenden mit der chinesischen Kultur auskennen, bieten sich verschiedene Trainingseinheiten an. Für Einsteiger haben sich zur Einführung kurze Referate zu den in China üblichen Kommunikationsmustern

bewährt. Wenn die Trainierten lernen wollen, wie sie im deutsch-chinesischen Team oder mit chinesischen Vorgesetzten oder Mitarbeitern interagieren können, lohnt sich im Anschluss beispielsweise eine Einheit zu direkter und indirekter Kommunikation.

Grundlagentraining: direkter Umgang versus Höflichkeit?

Eine einfache wie auch beliebte Übung für ein Grundlagentraining ist das Umformulieren von direkten und indirekten Aussagen. Je nach Gruppengröße erhalten Kleingruppen zwei bis drei direkt formulierte und indirekt formulierte Sätze. Diese werden in der Kleingruppendiskussion umformuliert und anschließend von einer Person der Gruppe im Plenum vorgestellt. Zweck dieser Übung ist es, sich sowohl der eigenen Kommunikationsweise bewusst zu werden als auch ein erstes Gefühl für andere Ausdrucksweisen zu entwickeln. In den meisten Fällen werden sich deutsche Gruppen eher mit direkter Kommunikation identifizieren können.

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass im internationalen Vergleich die Deutschen relativ direkt auftreten, was auch zu interkulturellen Missverständnissen führen kann. Insbesondere in der deutsch-chinesischen Kommunikation kommt es immer wieder zu Konflikten, wenn etwa die deutsche Seite eine Ablehnung sehr direkt formuliert, wodurch sich die chinesische Seite beleidigt fühlt. Dies kann teils damit erklärt werden, dass in China traditionell der Gesichtswahrung ein hoher Stellenwert zukommt und in Deutschland Sach- und Beziehungsebenen stärker getrennt werden. Diese und ähnliche Übungen bieten sich auch deshalb an, weil sie Kulturunterschiede nicht auf das deutsch-chinesische Verhältnis reduzieren. Konflikte durch direkte und indirekte Kommunikation sowie variierende Gesichtskonzepte findet man auch in anderen Kulturkonstellationen. Zur Veranschaulichung und Konkretisierung können nach der Übung zwei bis drei Fallbeispiele besprochen werden. Das folgende Beispiel hat sich in verschiedenen Trainings in Kleinunternehmen und Großkonzernen bewährt.

Es wurde einer tatsächlichen Begebenheit aus jüngerer Zeit nachempfunden. Alle Namen sind hier und im weiter unten angeführten Szenario frei erfunden.

Mitarbeiterführung auf Chinesisch

Das Fallbeispiel: Abteilungsleiter Schuster legt generell großen Wert auf die Privatsphäre seiner Mitarbeiter. Bei seinen chinesischen Angestellten macht er selbstverständlich keine Ausnahme. Er beschränkt die Kommunikation auf das Wesentliche und stützt sich nach Möglichkeit auf Zahlen und Fakten. Nur wenn er Verbesserungsvorschläge hat, unterbricht er den Arbeitsfluss, um direkt und unpersönlich zu erklären, wie die Effektivität weiter erhöht werden kann.

Herr Schuster ist überrascht, als ein chinesischer Mitarbeiter namens Zhao nach wenigen Monaten im Betrieb kündigt: Er hatte sich doch nie beschwert und immer vorbildlich umgesetzt, was man ihm aufgetragen hatte. Erst im Gespräch mit Herrn Wang, einem verbleibenden chinesischen Angestellten, erfährt der deutsche Abteilungsleiter, was das Problem gewesen ist.

Bei dieser Situation handelt es sich um einen Extremfall, worauf auch im Training hingewiesen werden sollte. Derartige Konfliktsituationen sind nicht selten in deutsch-chinesischen Kooperationen anzutreffen und sie zu diskutieren hilft, das bisher im Training Gelernte zu verinnerlichen. Zur deutschen Direktheit beim Aufzeigen von Fehlern kommt im Fallbeispiel noch der in Deutschland vergleichsweise sparsame Umgang mit Komplimenten und positiver Bestätigung hinzu, die nicht nur in China im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis wichtig sind.

Diese und ähnliche Übungen mit anschließender Fallbeispielbesprechung sind leicht durchzuführen und funktionieren in kleineren und größeren Gruppen reibungslos. Sie zielen darauf ab, die eigene interkulturelle Sensibilität zu erhöhen und größeren, nicht beabsichtigten Konflikten aus dem Weg gehen zu können.

Damit es nicht zur Stereotypenbildung kommt, sollten die Teilnehmenden jedoch zwischendurch und abschließend →

→ an das oben erwähnte Handlungs-dreieck und an den beweglichen Eisberg erinnert werden. So trifft man natürlich auch in Deutschland auf Menschen, die persönlich eine indirekte Verständigung bevorzugen. Nicht zuletzt ist an dieser Stelle des Trainings auch eine Warnung vor übertriebenem oder gegenläufigem Anpassungsverhalten ratsam. Kein Deutscher sollte versuchen, chinesisches Verhalten vollständig zu imitieren, Authentizität wird auch im interkulturellen Kontakt geschätzt. Viele Chinesen, die eine längere Zeit in Deutschland gelebt haben, übernehmen zudem die direkte Kommunikation in ihrem Aufenthaltsland.

China-Training für Profis: Kommunikation und Öffentlichkeit

Für Gruppen mit fortgeschrittenen Teilnehmenden bieten sich herausforderndere Übungen an. Die folgenden beiden Einheiten wurden kürzlich für ein China-Training in einem deutschen Großkonzern mit weltweit über 100.000 Mitarbeitern und langjähriger Chinaerfahrung entwickelt. Am Training nahm eine Gruppe von Nachwuchsexperten der Unternehmenskommunikation teil.

Im Hinblick auf dieses gut ausgebildete und anspruchsvolle Publikum wurden Trainingseinheiten entwickelt, die Vorwissen erfordern und die Gruppe anspornen, um das halbtägige Training möglichst dynamisch und interaktiv zu gestalten. Weil die Teilnehmenden sich mit Kommunikation auskannten, aber weniger Chinaexpertise mitbrachten, wurde eingangs über deutsch-chinesische Kommunikation allgemein und speziell über Medien und Öffentlichkeitsarbeit in China referiert.

Beispiel I: Pressekonferenz mit Hindernissen

Die Übung: In der ersten Übung wurden vier der rund 20 Teilnehmenden ausgewählt, um ein Rollenspiel vorzutragen. Drei Spieler traten als Journalisten auf, einer übernahm die Rolle eines Politikers. Den Journalisten wurde eine schriftliche Rollenbeschreibung ausgehändigt, nach der sie den Politiker zum Thema Umweltverschmutzung in seinem Heimatland namens „Karroten“ befragen sollten. Sie

durften jedoch eine Liste mit Begriffen wie „Umweltverschmutzung“ und „Umweltschutz“ nicht verwenden und insgesamt nur je zwei Fragen stellen. Dem Politiker wurde schriftlich aufgetragen, so knapp wie möglich auf kritische Fragen einzugehen und die schönen Seiten des Landes hervorzuheben. Die Verwendung einer der verbotenen Begriffe führte zum Abbruch der Konferenz. Zu beachten war, dass keiner der vier Rollenspieler den Text der anderen kannte und auch die restlichen Teilnehmenden im Publikum davon nichts erfuhren. Lediglich erklärte der Trainer der gesamten Gruppe, dass nun eine Pressekonferenz stattfindet, an der ein Politiker und drei Journalisten teilnehmen würden.

Man kann sich leicht ausmalen, wie diese Pressekonferenz verlief: Die Journalisten waren bemüht, möglichst viel über die Umweltverschmutzung herauszufinden, der Politiker reagierte genervt, wiegelte ab und schwärmte von seinem Land.

Weitaus interessanter ist die Auflösung der Übung in der großen Gruppe. Es bietet sich an, zuerst das Publikum zu befragen, was überhaupt Thema der Konferenz war. Erst danach stellen die vier Protagonisten ihre Rollen vor. Es kann passieren, dass die Gruppe nicht erkannt hat, was die Journalisten erfragen wollten. Dies hängt von der Qualität der umschiffenden Fragen ab. Besonders spannend wird es, wenn die Journalisten und der Politiker ihre Rolle ablegen und berichten, wie sie sich darin gefühlt haben. Schnell wird deutlich, wie schwierig es ist, sich an solche Tabus zu halten und dennoch zielführende Kommunikation zu betreiben.

Die Übung zielt darauf ab, ein stärkeres Bewusstsein für Tabus und sensible Thematiken in der Öffentlichkeit zu entwickeln. Jedes Land hat bestimmte Begriffe und Probleme, die nicht angesprochen werden sollten oder dürfen. China ist hier bekanntlich keine Ausnahme und gerade westliche Akteure, die im Land tätig sind, müssen sich darauf einstellen. Hinzu kommt, dass die Gattung Pressekonferenz sich von Land zu Land unterscheiden kann. Während in Deutschland bei diesem Anlass auch kontrovers diskutiert und kritisiert werden darf, ist dies in anderen Ländern nicht erwünscht.

Checkliste für interkulturelles Training

Tipps. Ein sinnvolles interkulturelles Training fängt schon vor dem ersten Seminartag an. Worauf Sie bei der Vor- und Nachbereitung in Ihrem Unternehmen achten sollten, verrät unsere Checkliste.

Vor dem Training

- Auswahl eines Trainers mit aktuellen und gegebenenfalls regionalen Chinakennnissen
- gemeinsame Bedarfsanalyse und Erarbeitung eines individuellen Trainings
- Abfrage und Berücksichtigung der Vorkenntnisse der Teilnehmenden

Nach dem Training

- gemeinsame Evaluation und weiteres Feedback nach vier bis sechs Wochen
- bei China-Expatriates langfristige Betreuung und Beratung der Trainierten
- wenn möglich: nachhaltige Zusammenarbeit mit einem Stammtrainer(-Team)

Die Übung verlangt vom Trainer eine sehr aufmerksame Begleitung. Der Auflösung am Ende der Übung sollte ausreichend Zeit gelassen werden, das Tabuthema kann variiert werden. Dass nicht von Anfang an über China, sondern über das Fantasieland „Karroten“ gesprochen wird, dient wieder dazu, dass kulturelle Unterschiede nicht nur auf Deutschland und China beschränkt werden oder China als Sonderling dargestellt wird.

Beispiel II: Taskforce China-Kommunikation

Die Übung: Als zweite Übung für die jungen Kommunikationsprofis wurden mehrere Szenarien für eine Gruppensimulation entwickelt, von denen eines unten näher vorgestellt wird. Die Simulation

startete, indem die gesamte Gruppe hälftig aufgeteilt wurde. Anschließend wurde erklärt, dass die beiden Gruppen konkurrierende Beraterfirmen für Kommunikation in China seien, die von einem potenziellen Kunden kontaktiert werden. Dem müssten sie ihr Konzept zur erfolgreichen Lösung einer Konfliktsituation in China vorlegen, um einen Auftrag zu erhalten. Nachdem die erste Situation vorgestellt wurde, zogen sich beide Gruppen zurück, um nach zirka zehn Minuten ein Konzept vorzulegen. Der Trainer, der den Kunden spielte, entschied sich dann für die Vergabe des Auftrags. Die Übung wurde überschrieben als „Taskforce China-Kommunikation“, als ein Szenario wurde das folgende verwendet:

Der Beispielfall: Plastikhersteller Weilinger lässt seit 2008 in Fabriken im Süden Chinas herstellen und hat bisher nur gute Erfahrungen im Reich der Mitte gemacht. Neuerdings macht jedoch eine Bürgerbewegung Ärger, weil der Bau einer neuen Fabrik in der Nähe eines Wohngebiets ansteht. Erste Treffen mit den aufgebrachten Bürgern haben nicht den gewünschten Erfolg erzielt.

Die Fabrik stellt allen Untersuchungen und Erfahrungen nach keinerlei Gefahr dar, doch die chinesischen Anwohner lassen sich nicht beruhigen. Vor allem ärgert die deutsche Geschäftsleitung, dass es vor acht Jahren in Deutschland einen vergleichbaren Konflikt gab, dieser aber

gelöst werden konnte und nun Fabrik und Wohngebiet harmonisch koexistieren. Frau Weilinger fragt herum und erhält eine Empfehlung, wer sich um die Konfliktsituation in China kümmern könnte. Kann die „Taskforce China-Kommunikation“ hier helfen?

Dieses Fallbeispiel orientiert sich auch an einem tatsächlichen Ereignis in China. Die Lösungsvorschläge, die im Training von den Teilnehmenden erarbeitet wurden, waren allesamt kreativ und größtenteils auch Erfolg versprechend: So wurde empfohlen, dass ein Experte aus Deutschland eingeflogen werde, der sich mit den Bürgern verständigt. Auch fand ein Team die Lösung, die im tatsächlichen Fall geholfen hat. Es wurden nämlich kurzerhand einige chinesische Bürger nach Deutschland eingeladen, um direkt vor Ort von den deutschen Anwohnern zu erfahren, dass die Fabrik keinen Grund zur Sorge darstelle.

Eine Standardlösung kann es für derlei Situationen selbstverständlich nicht geben. Fraglos kann es sich auch nicht jedes Unternehmen leisten, chinesische Gruppen nach Deutschland zu fliegen. Die Übung führt jedoch zu einem besseren Verständnis für interkulturelle Konflikte und erschließt Möglichkeiten, im Dialog zu einem gemeinsamen Konsens zu finden. Diese und vergleichbare Simulationen haben sich in verschiedenen Trainings mit Gruppen aus Unternehmen und Universitäten bewährt. Die Vorteile gegenüber der Besprechung von einfachen Fallbeispielen liegen darin, dass sich durch die Konkurrenzsituation und den noch nicht gelösten Fall eine dynamischere Zusammenarbeit ergibt.

Es gibt viele weitere gute Übungen, die sich in der einschlägigen Trainingsliteratur nachlesen lassen. Die vorgestellten Einheiten können darüber hinaus je nach Gruppe und Training angepasst und erweitert werden.

Ob ein Training zum Erfolg wird, lässt sich zwar kaum anhand von Kennzahlen messen. Zumeist spüren der Trainer und die Teilnehmenden jedoch schon im Verlauf und besprechen in der abschließenden Evaluation gemeinsam, welche Erkenntnisse in der Fortbildung erarbeitet, vertieft und umgesetzt wurden. Vieles entscheidet sich darüber hinaus bereits

bei der Buchung und Vorbereitung des Trainings.

Abschließende Tipps und deutsch-chinesischer Ausblick

Häufig erhalten Trainingsanbieter den Auftrag ein Training durchzuführen und sind bei der weiteren Vorbereitung auf sich allein gestellt. Idealerweise wird hingegen gemeinsam mit dem Kunden eine Bedarfsanalyse durchgeführt und geprüft, welchen Wissensstand die Teilnehmenden haben.

Vernachlässigt wird oftmals auch die langfristige Begleitung der Trainierten. So kann es hilfreich sein, vier bis sechs Wochen nach der Fortbildung nachzufragen, wie die gewonnenen Einblicke umgesetzt werden konnten. Wenn die Teilnehmer nach dem Training als Expatriates nach China gehen, ist es besonders wichtig, in Kontakt zu bleiben und gegebenenfalls weiterhin betreuend zur Seite zu stehen. Die Zusammenarbeit mit einem Stammtainer erspart bei künftigen Trainings die aufwendige Vorbereitung.

Bei der Auswahl eines Trainingsanbieters sollten Unternehmen und Privatpersonen darauf achten, dass die Trainer sich wirklich mit dem heutigen China auskennen: Das Reich der Mitte verändert sich rasant und auch regional gibt es große Unterschiede in den Alltags- und Unternehmenskulturen. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Chinas junge Generation an Talenten andere Wünsche und Ansprüche als noch vor wenigen Jahren hat. Nicht zuletzt hat sich das chinesische Selbstbewusstsein mit der wachsenden Bedeutung des Landes in der Welt im vergangenen Jahrzehnt gewandelt.

Interkulturelle Trainings sind nicht die einzige, aber bei richtiger Vorbereitung und Durchführung eine sehr effektive Methode, um sich auf den interkulturellen Austausch und einen Aufenthalt im Ausland einzustimmen. Vor allem die Herausforderungen im Kontakt mit China erfordern einen vermehrten Erfahrungsaustausch zwischen Trainern und Personalverantwortlichen. Nur so können auch in Zukunft interkulturelle Chancen genutzt werden, um die deutsch-chinesische Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten.

Jonas Polfuß ●



AUTOR

Jonas Polfuß
wurde in Deutschland und China zum Sinologen und interkulturellen Trainer ausgebildet. Neben Sinologie studierte er Philosophie und Wirtschaftspolitik. Zurzeit lehrt und promoviert er am Institut für Sinologie und Ostasienkunde der Universität Münster, wo er auch zu interkulturellem China-Training forscht.

polfuss@interculturecapital.de
Tel. 0151 57331382
www.interculturecapital.de

Der Kunde ist König – beim Vorstand wie beim Mitarbeiter

SERVICESCHULUNGEN. Seit die gesetzlichen Krankenkassen sich nicht mehr über die Beitragssätze abgrenzen können, versuchen die Versicherer vermehrt Kunden mit ihrer Servicequalität zu werben und zu binden. Unser Praxisbeispiel zeigt, wie der Krankenversicherer BKK Essanelle seine Servicestandards erhöht: Mitarbeiter aller Hierarchieebenen durchlaufen ein mehrstufiges Weiterbildungsprogramm.

Wer Mitglied einer gesetzlichen Krankenkasse ist oder werden will, hat die freie Auswahl. Voraussetzung ist lediglich, dass diese bundesweit geöffnet oder in dem Bundesland tätig ist, in dem der Versicherte wohnt beziehungsweise arbeitet. Unter den Krankenkassen hat sich dadurch ein starker Wettbewerb um Mitglieder entwickelt. Seit 2009 hat er sich weiter verschärft, als ein einheitlicher Beitragssatz von 15,5 Prozent für alle Kassen festgelegt wurde. Die größte Herausforderung der Versicherungen liegt nun darin, sich anderweitig von Mitbewerbern abzugrenzen. Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal ist dabei die Servicequalität. Die BKK Essanelle, eine der größten Betriebskrankenkassen in Deutschland, setzt genau an diesem

Punkt an. Mit Unterstützung der Tüv Süd Akademie hat sie ein langfristig angelegtes Schulungskonzept entwickelt, um höhere Servicestandards zu gewährleisten und besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

Kunden achten vermehrt auf Leistungen und Servicequalität

Vor der Einführung des einheitlichen Beitragssatzes buhlten die gesetzlichen Krankenkassen häufig mit Beitragssparnissen um neue Mitglieder. Heute kann der Preis nicht mehr als Kriterium herangezogen werden. Seither achten die Verbraucher vermehrt auf eine schnelle und qualitativ hochwertige Versorgung im Krankheitsfall. Auch der erbrachte

Service dient als wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Leistungsträgers. Diese Entwicklungen fordern ein Umdenken der gesetzlichen Krankenkassen: Der Versicherte muss in den Mittelpunkt der Leistungserbringung gestellt werden. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, hat die BKK Essanelle ein umfassendes Programm zur Personalentwicklung initiiert. Alle 800 Beschäftigten werden seit Dezember 2012 zentral an den Standorten Düsseldorf, Hannover und Augsburg von der Tüv Süd Akademie zu „BKK Essanelle Kundenberatern“ ausgebildet. Ziel der Schulungen ist es, dass die Mitarbeiter Kundenbedürfnisse schneller und besser erkennen und auf sie eingehen sowie mögliche Diskrepanzen zwischen erlebtem und erbrachtem Service wahrnehmen und ihr Verhalten optimieren. Im Seminar lernen sie, Denkfehler und fehlerhaftes Verhalten rund um die Serviceleistungen zu verstehen und leiten gemeinsam mit ihren Kollegen Handlungsempfehlungen ab. Vorstand und Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran: Sie haben als erstes an der Kundenberaterschulung teilgenommen, um ihre Mitarbeiter später bei der Umsetzung zu unterstützen.

Mitarbeiter konzipieren Kundenberaterschulungen mit

Das Schulungskonzept wurde von der Tüv Süd Akademie und der Personalabteilung der BKK Essanelle gemeinsam entwickelt und ist modular aufgebaut. Es erstreckt sich über einen Lernzeitraum von eineinhalb Jahren. Die drei Module

AUTOREN



Ulrike Brendle verantwortet seit sechs Jahren als Produktmanagerin bei der Tüv Süd

Akademie GmbH alle Seminarthemen in den Bereichen Projekt-, Kunden- und Unternehmensmanagement. Die gelernte Diplomökonomin betreute davor als Projektleiterin Vertrieb und Veranstaltungen für die Fachgebiete Qualitätsmanagement und Betriebswirtschaft.

ulrike.brendle@tuev-sued.de

Tel. 089 5791-2895

www.tuev-sued.de/akademie_de



Karin Mehwald ist seit 2008 Abteilungsleiterin der Personalabteilung bei der BKK Essanelle. Sie studierte Verwaltungswissenschaften auf Diplom mit einem Schwerpunkt auf Management und Arbeitspolitik. Vor ihrer Karriere in der Versicherungsbranche war sie als Unternehmensberaterin im Bereich Strategie-, Organisations- und Personalprojekte tätig.

Karin.mehwald@bkk-essanelle.de

Tel. 0211 5801-1128

www.bkk-essanelle.de



Foto: Elnur / shutterstock.com

König Kunde. Seit die gesetzlichen Krankenkassen sich nicht mehr über den Beitragssatz unterscheiden können, wird Service immer wichtiger.

vice und schriftliche Standards“, handelt es sich um ein Basisseminar, das sich mit den Grundlagen des Servicemanagements und der Kundenpsychologie beschäftigt. Es vermittelt psychologisches und methodisches Hintergrundwissen für systematische Kundenbeziehungen. Die Teilnehmer lernen in dem Seminar die telefonischen und brieflichen Servicestandards der BKK Essanelle noch einmal intensiv kennen und verstehen danach die Hintergründe und den Nutzen für alle Beteiligten. Sie werden für den Umgang mit Kunden sensibilisiert und erfahren, wie sie deren Bedürfnisse erkennen können, um ihren Service gezielt darauf auszurichten. Dafür werden ihnen die Hauptkriterien für Servicequalität vermittelt. Zu den Kriterien zählen Erreichbarkeit, Erscheinungsbild, Wertschätzung dem Kunden gegenüber, Kompetenz, Zuverlässigkeit und ein funktionierendes Beschwerdemanagement. Anhand des Erfüllungsgrades der Kriterien können Mitarbeiter die Qualität ihrer Leistungen im Feedbackgespräch mit Coach und Führungskraft messen und beurteilen. So optimieren sie wiederum den Dialog mit dem Kunden und stellen seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Dafür müssen auch negative Erfahrungen im Gespräch mit Kunden thematisiert werden. Ziel ist es, dass die Teilnehmer negativen Aussagen professionell begegnen und ihre Berührungspunkte bei schwierigen Kundensituationen ablegen.

Modul II vermittelt Techniken zur Konfliktlösung

Modul II ist ein Aufbautraining, das erweiterte Techniken vermittelt und durch praktische Übungen schult. Das Seminar „Schwierige Situationen und Praxisübungen“ vermittelt spezielle Vorgehensweisen, um Ablehnung, Kritik und Forderungen wertschätzend zu formulieren und angstfrei in schwierige Kundensituationen zu gehen. Mitarbeiter sollen am Ende des Moduls Kundengespräche strukturiert und individuell abwickeln und auch schwierige Situationen lösen können. Anhand von Fallbeispielen gängiger Eskalationen im Kundengespräch können die Teilnehmer ihr theoretisches Wissen gezielt zur Deeskalation und Problemlösung anwenden. Die Schulung zum Kundenbe-

sind auf Seminare aufgeteilt, die jeweils einen Tag dauern. Sie bauen inhaltlich aufeinander auf und begleiten die Mitarbeiter immer tiefer in das Thema „Servicequalität“. Ziel war es von Anfang an, die Beschäftigten so intensiv wie möglich zu beteiligen. Bereits an der Konzeption arbeiteten deshalb Angestellte aus allen Fachbereichen mit. Der Leadtrainer der Tüv Süd Akademie, Emil Salzeder, ist für die Schulungsinhalte und deren Umsetzung zuständig. Er führte gemeinsam mit den Projektmanagerinnen der BKK Essanelle vorab Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern, um Erwartungen und passende Inhalte für die einzelnen Schulungsmodule abzufragen. Diese Gespräche waren besonders wichtig, um dort anzusetzen, wo die Mitarbeiter am meisten Unterstützung im Umgang mit Kunden benötigen.

Auch in den Praxisbeispielen der einzelnen Module sollten sich die Beteiligten

wiederfinden. Die Angestellten wurden aus diesem Grund gebeten, ihre verrücktesten, spannendsten und skurrilsten Kundenerlebnisse zu beschreiben und einzureichen. Diese wurden ausgewertet und später für das Praxistraining in den einzelnen Modulen genutzt. Auch bei der Trainerauswahl wurden die Mitarbeiter eingebunden. Die Tüv Süd Akademie organisierte ein eintägiges professionelles „Trainercasting“, bei dem 14 Trainer geprüft und schließlich sechs bestimmt wurden. Wichtig bei der Auswahl war vor allem, dass die Trainer nicht nur zur BKK Essanelle, sondern auch zu den Mitarbeitern selbst passen und in den Seminaren individuell auf sie eingehen können.

Modul I schult psychologisches und methodisches Wissen

Bis April 2013 wurden die Module I und II abgeschlossen. Bei Modul I, „Telefonser-

→ rater macht bewusst keinen Unterschied, ob der Mitarbeiter im Versicherungsservice arbeitet und tagtäglich mit Kunden in Kontakt kommt oder ob der Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung tätig ist und keinen originären externen Kundenkontakt hat. Denn auch dort haben Mitarbeiter interne Kunden, die ebenso freundlich und wertschätzend behandelt werden möchten wie Kunden von außen.

Regeln für ein serviceorientiertes Kundengespräch definiert

Die Basis für einen sicheren und professionellen Umgang mit Kunden ist ein serviceorientierter Gesprächsprozess, der Einstieg, Hauptteil und Abschluss beinhaltet. Beim Gesprächsverlauf kommt es vor allem darauf an, dass der Mitarbeiter stets einen Kunden- und Themenbezug sicherstellt und während des gesamten Gesprächs äußerlich sowie innerlich präsent ist. Dabei spielt aktives Zuhören eine wichtige Rolle. Der Mitarbeiter lässt seinen Gesprächspartner aussprechen, greift anschließend mit seiner Reaktion die Inhaltsaussage auf und stellt gegebenenfalls Nachfragen. Hat er das Anliegen oder Problem des Kunden erfasst, beschreibt er die nächsten Schritte und dokumentiert während des Vorgangs stets sein Vorgehen für den Kunden. Ist dieser mit der Abwicklung zufrieden, ist die Problemlösung noch einmal zusammenzufassen und es sind die nächsten Schritte zu klären. Ist der Kunde nicht zufrieden, geht der Mitarbeiter auf ihn ein und schlägt gegebenenfalls Alternativen vor. Nach jedem Gespräch findet eine Dokumentation und Nachbereitung statt. Mitarbeiter profitieren davon nicht nur bei eventuellen Rückfragen zum Gespräch, sie können zudem für sich selbst ein Fazit ziehen und die Erfahrungen für künftige Situationen nutzen.

Sandwich-Modell optimiert Kommunikation

Durch sogenannte „Sandwich-Modelle“ lernen die Mitarbeiter, Person und Sache zu trennen. Sie verstehen, dass ein wertschätzender Umgang möglich ist, auch wenn eine Leistung abgelehnt wird. Aussagen wie „Sie können doch hier nicht

so rumschreien, nur weil ich mich an die Vorgaben halte“ werden ersetzt durch: „Sie haben xyz beantragt. Ich habe es bearbeitet. Bitte lassen Sie uns nicht in diesem Ton sprechen. Darf ich Ihnen mein Vorgehen kurz erläutern?“ Die „Sandwiches“ sind beispielhafte Satzbausteine für eine respektvolle Kommunikation. Sie zeigen, dass mit nur kleinen Veränderungen in der Wortwahl und der Satzzusammenstellung eine große Wirkung erzielt werden kann. Es kommt vor allem auf die Erkenntnis an, dass das Kundenanliegen sowohl den Kunden als auch den Mitarbeiter betrifft. Ziel ist es immer, dass der Kunde die Kommunikation als wertschätzend und proaktiv empfindet. Das kann mithilfe der „Sandwiches“ erreicht werden.

Zwei von drei Modulen haben die Mitarbeiter der BKK Essanelle bereits erfolgreich absolviert. Im Januar 2014 folgt Modul III, das sich mit der schwierigsten Art von Kundengesprächen beschäftigt. Das Seminar schult die Teilnehmer in diesem Aufbautraining dafür, auch den Kontakt mit einem schwierigen Kundentyp für beide Seiten zufriedenstellend zu meistern und den Kunden durch Zuverlässigkeit, Souveränität und Wertschätzung zu binden. Der Trainer macht zudem Vorschläge für Anschreiben und individualisierte Textbausteine, die die Teilnehmer bei künftigen Aufgaben unterstützend nutzen können. Durch Rollenspiele mit entsprechendem Feedback optimieren die Mitarbeiter ihre Kompetenzen im Kundenservice.

Führungskräfte stellen Lerntransfer im Alltag sicher

Um das erlernte Hintergrundwissen richtig anzuwenden, müssen die Grundlagen in den jeweiligen Arbeitssituationen umgesetzt werden. Die Schulungsmaßnahme ist nur erfolgreich, sofern die Mitarbeiter das Erlernte nachhaltig im Tagesgeschäft verankern. Hierbei dienen die Führungskräfte als Multiplikatoren. Sie haben den Auftrag, das Thema „Kundenservice“ und „Kundenorientierung“ als Standardthema in ihren Teamrunden und -besprechungen zu behandeln. Orientierungshilfe bietet den Führungskräften ein von der Personalabteilung aus-

gearbeiteter Fragenkatalog (siehe S. 33). Zudem gibt es verbindliche Regeln für Besprechungen im Unternehmen, bei denen der Fokus auf dem Thema „Service“ liegt. Der Servicegedanke wird somit wesentlicher Bestandteil der Firmenphilosophie. Um den Alltagstransfer langfristig zu gewährleisten, verknüpft die BKK Essanelle sämtliche Personalinstrumente mit den Themen „Servicequalität“ und „Kundenorientierung“. Dafür stellt die Krankenkasse aktuell unter anderem sämtliche Stellenbeschreibungen um: Alle Führungskräfte tragen die Verantwortung, die Nachhaltigkeit der Schulungsmaßnahme und insbesondere eine kundenorientierte Beratung sicherzustellen. Auch die jährlich stattfindende Mitarbeiterbeurteilung ist um die Beurteilungskriterien „Kundenorientierung“ und „Kundenservice“ erweitert worden.

Mitarbeiter lernen in den verschiedenen Seminaren zwar die nötigen theoretischen Grundlagen sowie praktischen Werkzeuge, um die Servicequalität des Unternehmens zu optimieren. Im Arbeitsalltag bedarf es aber einer Unterstützung, um das Erlernte umzusetzen und langfristig beizubehalten. Das Qualitätsmanagement der BKK Essanelle hat dafür bereits im Vorfeld der Schulungsmaßnahme Standards für den Umgang am Telefon und in der schriftlichen Kommunikation festgelegt. Diese sind in der sogenannten „BKK Essanelle Toolbox“ enthalten, die an jedem Arbeitsplatz parat steht. Sie beinhaltet Richtlinien sowie Arbeitshilfen für die Mitarbeiter und dient als Nachschlagewerk. Zu jedem Trainingsmodul bringen die Mitarbeiter ihre Toolbox mit, arbeiten mit ihr und individualisieren sie. Immer wieder kommen neue Standards

Foto: BKK Essanelle





Seminar. Bei den Modulen lernen die Kundenservicemitarbeiter, wie Gesprächsprozesse optimal ablaufen sollten.

hinzu. So wächst die Toolbox immer weiter und wird zur Fibel im Arbeitsalltag.

Coachs unterstützen Umsetzung am Arbeitsplatz

Für jedes Modul nimmt der Leadtrainer vorab alle Themen auf, die von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden. In den Seminaren werden diese Inhalte dann gemeinsam besprochen und weiterentwickelt. Zudem tragen die Trainer in jedem Seminar eine sogenannte Themenbox zusammen, die weitere Ideen und Anregungen der Mitarbeiter aufgreift, und übergeben sie an die Abteilung Qualitäts-

management. Diese entwickelt daraus einen Maßnahmen- und Zeitplan, der erarbeitete Empfehlungen der Mitarbeiter für den Vorstand enthält. Mithilfe dieser sogenannten „Themenboxen“ fordern die Beschäftigten Maßnahmen von der Unternehmensleitung wie unter anderem die Definitionen einer Feedback- sowie einer Fehlerkultur. Konkret aus den Ideen der Mitarbeiter hervorgegangen ist bereits der Input für die „Qualitätsstandards E-Mails“, welche wiederum an alle Mitarbeiter verteilt wurden und nun Teil der Toolbox sind. Zudem sind bei der BKK Essanelle mittlerweile vier explizit für die Belange der Mitarbeiter ausgebildete Inhouse-Coachs beschäftigt. Diese begleiten die Angestellten zwischen Modul II und Modul III in ihrem Arbeitsalltag und unterstützen sie dabei, das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Hierbei geht es ganz klar darum, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, Potenziale, die in den Mitarbeitern schlummern, zu wecken und nicht darum, die Trainings am Arbeitsplatz fortzuführen. Indem die Mitarbeiter nur mit kleinen Impulsen der Coachs selbst erkennen, was und wie sie Kundenservice besser machen können, ist der Effekt viel nachhaltiger. Bereits nach den ersten

beiden Modulen und somit der Hälfte des Schulungsprogramms sind positive Effekte zu spüren. Die Mitarbeiter motiviert es, dass die Seminare individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind und sie an dem neuen Servicekonzept von Anfang an mitarbeiten konnten. Sie helfen sich gegenseitig bei der Anwendung des Erlernten, besprechen sich zu der richtigen Gesprächsabwicklung und korrigieren sich kollegial. Das Feedback aus Teamrunden, CRM-System und Beschwerdemanagement legt nahe: Die Schulungsoffensive wirkt sich auch auf die Kunden positiv aus. Diese empfinden die Betreuung und Beratung deutlich persönlicher als zuvor. Denn bei schwierigen Themen suchen die Mitarbeiter als erstes den telefonischen Kontakt, um Probleme zu klären. Eine Mitarbeiterin berichtet etwa vom Anruf eines anspruchsvollen, unzufriedenen Kunden, bei dem ihr die neue Meldeformel das erste Mal flüssig über die Lippen geht. Die Kollegen bemerken das und freuen sich so sehr, dass sie die Kollegin mit Locherkonfetti bewerfen. Sie kann ein Lachen nicht unterdrücken, erklärt dem Kunden aber direkt, weswegen sie lacht und schon ist das Eis gebrochen.

Ulrike Brendle, Karin Mehwald ●

Fragenkatalog als Orientierung für Führungskräfte

Übersicht. Das Kundens Schulungsprogramm der BKK Essanelle besteht nicht nur aus dem modularen Trainingsprogramm. Damit das Wissen aus den Modulen auch im Arbeitsalltag umgesetzt wird, sollen die Führungskräfte den Lerntransfer aktiv fördern. Dabei unterstützt sie die Checkliste.

- Was ist bislang im Rahmen der Umsetzung der Inhalte der Kundenberaterschulungen gut/was ist schlecht gelaufen?
- Was verändert sich Ihrer Meinung nach in anderen Fachbereichen/Abteilungen?
- Lassen Sie sich positive Servicegeschichten Ihrer Mitarbeiter erzählen und transportieren Sie diese gerne weiter!
- Bieten Sie kleine Simulationen in Teammeetings an, Ihre Mitarbeiter können untereinander lernen und sich unterstützen!
- Was erleben Sie positiv oder negativ in Ihrem Team?
- Wie sichern wir als Team die Nachhaltigkeit des Erlernten?
- Loben Sie Ihre Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzten für bereits Umgesetztes aus der Kundenberaterschulung?
- Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzten an, wenn z.B. die Meldeformel nicht eingehalten wurde oder ein Telefongespräch durchaus kürzer hätte gefasst werden können?
- Konnten Sie aus den bisherigen Inhalten der Kundenberaterschulung in Ihrem Privatleben Änderungen feststellen?
- Wie weit sind Sie mit der Umsetzung der ersten Transferpunkte aus den Kundenberaterschulungen? Was nehmen Sie sich als nächstes vor?
- Worauf wollen wir diesen Monat besonders achten? Machen Sie zum Beispiel die „Konjunktiv-Wochen“: Alle Konjunktive müssen raus! Der Sprachgebrauch ist aktiv gestaltet ohne „man könnte“ etc.
- Welche Veränderungen in den Kundenreaktionen konnten Sie feststellen?
- Was ist Ihnen bei der Umsetzung der Schulungsinhalte schwergefallen und wie haben Sie es dennoch geschafft, diese Hürde zu überwinden?

Wie Teamleiter für besseren Service sorgen können

SERVICE. Wer im Service-Center Rat suchende Kunden begeistern will, braucht motivierte Mitarbeiter. Doch der Alltag im Service ist hart. Besonders gilt dies für die Teamleiter, deren eigentliche Aufgabe, Service-Teams zu führen und zu coachen, im Alltag oft zu kurz kommt. Durch einen Führungsstil, der die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stärkt, kann vieles einfacher werden.

Unternehmen, die Kunden begeistern wollen, brauchen motivierte Mitarbeiter. Ihr Spaß an der Arbeit, ihre Loyalität und ihr Einsatz sind ganz zentrale Pfeiler für die Kundenbindung. Doch der Alltag in Kundendienst-Centern ist eine spezielle Herausforderung - besonders für die Teamleiter, die im Schnitt 15 bis 20 Servicekräfte betreuen.

Nach dem Motto „Den Letzten beißen die Hunde“ werden in diese Führungsebene zudem alle möglichen operativen Aufgaben abgeschoben, unabhängig davon, ob diese zum Tätigkeitsgebiet gehören und wie viel Zeit sie benötigen. Nicht wenige

Teamleiter fühlen sich ausgebrannt und „pfeifen auf dem letzten Loch“. Dabei kommt ihre eigentliche Aufgabe im Tagesgeschäft zu kurz. Sie besteht darin, ihre Teams zu führen, zu motivieren und zu coachen und auf einzelne Mitarbeiter gezielt einzugehen.

Überlastung der Teamleiter

Die Teamleiter leisten ständig den Spagat zwischen Qualitäts- und Produktivitätszielen. Sie beantworten als „Mädchen für alles“ vielfältige Fragen und erfüllen die unterschiedlichsten Aufgaben. Sie

lösen als „Feuerwehr“ Konflikte, schulen ihre Mitarbeiter fachlich und bringen sich in zahlreiche interne Projekte ein. Ihre Arbeit ist fremdbestimmt und reicht vom Anrufvolumen, über die An- und Nachfragen anderer Bereiche bis zu den Werbe- und Vertriebsaktionen, die immer auch die Kunden-Center betreffen. Sie sitzen entweder mitten im Team oder ihre Tür steht immer offen für die Mitarbeiter und deren Fragen. Und natürlich auch für die Anforderungen von Kunden, Vorgesetzten und Kollegen. „Ich kann an keinem Tag das erledigen, was ich mir vorgenommen habe, denn irgendetwas kommt

Stimmungsmanagement.

Gute Teamleiter greifen die positive Stimmung nach erfolgreichen Aktionen auf und stärken damit das Selbstbewusstsein aller.

Foto: kurhan / shutterstock.com



immer dazwischen. Ich kann mich nicht mal zurückziehen und über etwas nachdenken oder in Ruhe an etwas arbeiten“, so lautet die Aussage einer verzweifelten Teamleiterin, die das Dilemma auf den Punkt bringt. Sie ist Ansprechpartner, auf den jeder jederzeit unangemeldet Zugriff hat. Das ist zermürend und greift die eigene Motivation an.

Wenn aber Teamleiter sich ausgebrannt fühlen, hat das weitreichende Folgen. So hängt die grundlegende Motivation eines Mitarbeiters sehr stark vom Verhalten des direkten Vorgesetzten ab. „Die direkten Vorgesetzten sind die entscheidenden Treiber für die Motivation. Das zeigen unsere zahlreichen Studien immer wieder“, erklärt Roman Becker, Geschäftsführer der Forum Marktforschung GmbH aus Mainz. Der Marktforscher, der auch die Qualität von Kunden-Centern und das Engagement von Service-Mitarbeitern misst, betont: „Die Teamleiter spielen für die Service-Qualität eines Unternehmens eine ganz besondere Rolle. Ihr Führungsverhalten hat integrierenden, bindenden und motivierenden Charakter.“

Das bedeutet, dass gute Teamleiter nicht nur dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit mit Einsatz und Freude ausfüllen, sie sind auch ganz wesentlich dafür ver-

antwortlich, wie lange (gute) Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie loyal sie gegenüber ihrem Arbeitgeber sind. Die Mainzer Marktforscher unterteilen Mitarbeiter nach Motivation und Gesamtzufriedenheit in:

- **Zufriedene „Unternehmensbewohner“:** Vorsicht vor zufriedenen Mitarbeitern, diese sind noch lange nicht motiviert, es können bequeme „Unternehmensbewohner“ sein.
- **Frustrierte und enttäuschte Mitarbeiter:** Frustrierte Mitarbeiter sind unzufrieden und haben schon lange „innerlich gekündigt“, was auch bei enttäuschten Mitarbeitern droht.
- **Motivierte Erfolgsgaranten:** Nur die Erfolgsgaranten können Kunden an das Unternehmen binden. Sie sind engagiert und motiviert und somit selbstständig aktiv und loyal.

Doch die Teamleiter sind auf ihre Rolle und ihren Einfluss, die sie auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auf die Bindung der Kunden haben, kaum vorbereitet. Oftmals wird der beste Sachbearbeiter einer Abteilung zum Teamleiter ernannt – ob er oder sie für diese anspruchsvolle Führungsaufgabe geeignet ist oder nicht. Schon die Service-Mitarbeiter werden nicht immer sorgfältig für ihre Aufgabe ausgewählt. „Kommunikation kann jeder, nach diesem Motto landen im Service oft Mitarbeiter, die an anderer Stelle nicht überzeugt haben“, hat Talentmanager Ralph Lange, Kompetenz-Partner beim Netzwerk „Top-Perform“, beobachtet.

Er betont: „Das hat nicht nur fatale Folgen auf die Kundenbeziehung, es belastet auch das gesamte Team und bedeutet für Kollegen und Vorgesetzte viel Stress und Mehrarbeit.“ Wenn dann auch noch der falsche Mitarbeiter zum Chef ernannt wird, verschlechtert sich häufig das Arbeitsklima rapide. „Führungskräfte, die ihrer Führungsaufgabe nicht gewachsen sind, sind gestresster und müssen ihrem Stress häufiger Luft machen. Deshalb ist es wichtig, darauf zu schauen, ob jemand die an ihn gestellten Anforderungen nicht nur gut, sondern auch leicht bewältigen kann. Leichtigkeit ist etwas anderes als gut machen.“ Es sollte einem Teamleiter also auch leichtfallen, andere zu begeistern und zu motivieren - sowohl im

Hinblick auf die Kunden als auch auf die Mitarbeiter. Überhaupt fehlt in vielen Kunden-Centern die Leichtigkeit, die es erlaubt, den anstrengenden Alltag mit Freude, einer Prise Humor und Leidenschaft auszufüllen. Service-Mitarbeiter müssen schließlich nicht nur die Beziehungen zu den Kunden aktiv gestalten, sondern diese vielen Kontakte auch gut verarbeiten können. Lange: „In kaum einem Arbeitsumfeld fallen Erschöpfungen mehr und schneller ins Gewicht als im Service.“

Intrinsische Motivation fördern

Callcenter-Manager und ihre Teamleiter überlegen sich zum Beispiel immer wieder neue Aktivitäten, um die Mitarbeiter zu motivieren. Sie stoßen mit gut gemeinten Incentives aber schnell an eine Grenze und stöhnen: „Was sollen wir denn noch tun, damit die Leute bei der Stange bleiben und es schaffen, den ganzen Tag freundlich zu sein?“ Ein zentraler Faktor, insbesondere um dem Erschöpfungssyndrom entgegenzuwirken, ist die intrinsische Motivation. Dieser innere Antrieb ist nicht bei allen Menschen gleich. Er umfasst ihre Begeisterungsfähigkeit, ihren Arbeitseifer, ihre Disziplin, ihre →



AUTORIN



Helga Schuler
Service-Expertin, ist eine der Pionierinnen im Telemarketing und in der Serviceoptimierung. Ihr Beraternetzwerk „Top-Perform“ begleitet Unternehmen bei der Optimierung von Vertriebs- und Serviceorganisationen. Ihr besonderes Anliegen ist die emotionale Bindung von Kunden durch gelebte Beziehungskompetenz der Mitarbeiter in den persönlichen Kundenkontakten.

Top-Perform Managementberatung für Wachstum und Performance
Chattenpfad 29
65232 Taususstein
Tel. 06128 7480908
www.top-perform.de

Damit Teamleiter besser führen

Ideen. Die Leiter von Kundenzentren können eine Menge für ihre Teamleiter tun, um den Servicegrad ihrer Abteilung zu erhöhen und Kunden zu binden. Hier einige Anregungen aus der Praxis:

- Machen Sie Führung und Coaching als eindeutige Priorität im Arbeitsalltag der Teamleiter im Service deutlich (wie viel Zeit seiner Arbeitszeit soll der Teamleiter auf Führung und auf Coaching verwenden?).
 - Machen Sie eine penible Inventur der Tätigkeiten der Teamleiter und der Prozesse, für die diese verantwortlich sind. Aufgelistet werden sollte auch der jeweilige Arbeitsanteil der Teamleiter - auch im Hinblick auf die scheinbar banalen Dinge des Arbeitslebens.
 - „Entrümpeln“ Sie gemeinsam mit den Teamleitern deren Aufgabenportfolio und setzen Sie klare Schwerpunkte.
 - Reflektieren Sie die Führungskultur im Service Center: Wie kann es für die Teamleiter leichter werden zu führen, welche Rahmenbedingungen braucht es.
- Eine wichtige Frage lautet: Wie kann die Selbstmotivation der Mitarbeiter aktiviert werden?
- Erarbeiten Sie mit den Teamleitern, wie die aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen und natürlich auch Spaß und Entspannung die Arbeit der Mitarbeiter und Teamleiter interessanter machen können.
 - Schulen Sie Ihre Teamleiter zum Thema „Professionelles Führen und Coachen mit Empathie“, sodass es ihnen leichter fällt, Emotionen und die emotionale Dynamik im Team zur Motivation der Mitarbeiter zu nutzen.
 - Fordern Sie dazu auf, das Loslassen zu üben (statt nur streng mit Kontrolle zu führen) und ermuntern Sie Ihre Teamleiter, sich auf ein Management der Rahmenbedingungen und der Emotionen zu beschränken.
- Erlauben Sie Ihren Teamleitern, Urvertrauen zu haben (in sich selbst und andere) und darauf zu bauen, dass auch in schwierigen Situationen Lösungen gefunden werden.
 - Ermuntern Sie dazu, experimentierfreudig und kreativ zu sein und sich immer auf die Suche nach noch besseren, leichteren Lösungen zu machen.
 - Erlauben Sie es Ihren Teamleitern, Leidenschaft, Gespür und auch Sendungsbewusstsein für Service zu entwickeln und das auch an ihre jeweiligen Teams zu vermitteln.
 - Achten Sie darauf, dass Ihre Teamleiter gleichzeitig bei aller Neugier und Experimentierfreude immer auch ihre Bodenhaftung behalten und bei allem was sie tun verlässlich für die Kunden und für ihren Arbeitgeber bleiben.

→ Freude an ihrem Tun und die Fähigkeit, Stress zu bewältigen und mit Konflikten erfolgreich umzugehen. Die Fähigkeit zur Eigenmotivation hängt an der Persönlichkeit (manche Menschen können dies per se besser als andere), sie lässt sich aber auch trainieren und einüben. Und genau hier setzt die Führungsaufgabe der Teamleiter an.

Teamleiter, die sich als emotionaler Coach für Mitarbeiter verstehen und hierfür ausgebildet sind, können Menschen, die im Service emotionale Schwerstarbeit leisten, zeigen, wie sie auch in stressigen Situationen motiviert und entspannt bleiben. Die so verstärkte Eigen-Motivation ist nicht von immer neuen äußeren Reizen abhängig - im Gegensatz zu Incentives wie zum Beispiel ein nettes Frühstück zum Start in den Tag, eine monetäre Belohnung oder ein perfektes Firmenevent. Eine angenehme Folgeerscheinung besteht darin, dass das Führen einfacher und leichter wird. Oft stellen die Team-

leiter fest, dass wesentlich weniger an sie „zurückdelegiert“ oder weitergereicht wird. Die Mitarbeiter erledigen mit mehr Selbstvertrauen viel mehr selbst. Teamleiter, die mit Kompetenz und Empathie führen ...

- haben Vertrauen in die Mitarbeiter,
- erlauben Entspannungszeiten, „kleine Fluchten“ und Gespräche zwischen den Mitarbeitern,
- zeigen Wertschätzung für die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter und gehen individuell auf diese ein,
- greifen positive Ereignisse auf und setzen Impulse für eine gute Stimmung,
- fordern und fördern die Eigeninitiative der Mitarbeiter und deren Entwicklung,
- helfen den Mitarbeitern, ihre Gefühle zu erkennen, auszudrücken und damit professionell umzugehen sowie empathisch auf den Kunden einzugehen,
- nehmen die Mitarbeiter ganzheitlich wahr, sind achtsam gegenüber Körper-

signalen und unausgesprochenen Botschaften,

- fokussieren im Coaching nicht nur auf fachliche Qualität und eine „saubere“ Gesprächstechnik, sondern auch auf die Fähigkeit, locker und authentisch auf Kunden einzugehen.

Wenn Teamleiter diese Grundhaltung und diese Fähigkeiten lernen und vorleben, können sie sie als Coaches an ihre Mitarbeiter weitergeben und letztere dann in ihrem Servicealltag dauerhaft kompetent und erfolgreich betreuen. Dafür brauchen sie Zeit, kleine, überschaubare Teams (sieben bis maximal 12 Mitarbeiter) und selbst eine sehr viel größere Wertschätzung, als sie ihnen als Service-Teamleiter in den Unternehmen oftmals widerfährt. Wer Kunden begeistern will, braucht begeisterte und motivierte Mitarbeiter. Besonders im Service. Wer das weiß, der entlastet und befähigt sie und ihre Vorgesetzten dazu.

Helga Schuler ●



1. Auflage 2013, 336 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-03795-9
Bestell-Nr. E00248



1. Auflage 2013, 224 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03729-4
Bestell-Nr. E00600



1. Auflage 2013, 250 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03234-3
Bestell-Nr. E04530



1. Auflage 2013, 320 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192

Für einen erfolgreichen Start in den Geschäftsalltag

Dieses Fachbuch ist Ihr unverzichtbarer Begleiter in allen Phasen der Existenzgründung: von der Überprüfung der Geschäftsidee über die Erstellung eines Businessplans bis hin zur passenden Rechtsform.

- Expertentipps zu Marketing, PR und Controlling
- Aktualisierte Förderdatenbank
- Neue Finanzierungsmöglichkeiten, z. B. Crowd-Funding

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/shop (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Trotz später Änderungen Projekte pünktlich beenden

PROJEKTMANAGEMENT. Nachträgliche Änderungen sind die Achillesferse bei Projekten. Je später Änderungen kommen, desto schlimmer. Sie bringen gut laufende Projekte ins Trudeln, treten eine Lawine neuer Aufgaben los, stürzen das Team in Hektik und kosten Geld. Wie Profis späte Änderungswünsche doch noch in ein Projekt integrieren können, zeigt unser Fachartikel.

Das Entwicklerteam eines Elektrotechnik-Konzerns tüftelte an einem handlichen Messgerät für die Industrie. Für das formschöne Design standen bereits Modelle auf den Tischen. Der Projektleiter testete mit seinem Team das Zusammenspiel von Elektronik und Software, da forderte sein Geschäftsführer einen Kurswechsel im Projekt. Statt mit Kabel sollte das Messgerät seine Daten per Funk an die Computer übermitteln. Kabel seien „out“, teilte die Firmenspitze nach einem Messebesuch in den USA mit. Die Zukunft gehöre dem Funk. Doch mit dieser späten Projekt-

änderung machte der Geschäftsführer ein „großes Fass“ auf. Das Team musste Gehäuse, Technikplatine, Mess-Software und sogar die wenigen mechanischen Bauteile neu gestalten. In der Eile kam es zu Fehlern; am Ende brauchte das Team eineinhalb Jahre länger, um das Gerät auf den Markt zu bringen.

Vom kleinen Entwicklungsprojekt bis hin zu Mega-Vorhaben wie Flughafenbauten: Änderungen sind die Achillesferse bei Projekten. Je später Änderungen kommen, desto schlimmer. Sie bringen gut laufende Projekte ins Trudeln, tre-

ten eine Lawine neuer Aufgaben los, stürzen das Team in Hektik und kosten Geld. Vor allem gelten sie als erstrangige Fehlerquelle. Späte Änderungen zwingen Projekte dazu, bereits erledigte Arbeitspakete wieder aufzuschnüren und längst Fertiggestelltes anzupassen. Dabei darf das Team bei aller Eile kein Detail übersehen. Andrenfalls passen am Ende die Puzzlestücke des Projekts nicht zusammen. Hinzu kommen schwierige Verhandlungen mit dem Auftraggeber. Projektmanager müssen auch die Finanzierung der Änderung klären. Wird sie



Foto: Thampapon / shutterstock.com

Zauberei. Wenn auf den „letzten Drücker“ Projekte verändert werden sollen, müssen auch neue Ressourcen her.

aus dem Projektbudget bestritten – oder kommt der Auftraggeber dafür auf und schießt Geld in die Projektkasse nach? So zählen Probleme mit Änderungen durch Kunden zu den Top Five der größten Schwierigkeiten beim Projektmanagement, wie eine Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement ergeben hat.

Doppelstrategie gegen Änderungen

Erfahrene Projektmanager folgen einer Doppelstrategie, um Änderungen in den Griff zu bekommen. Die erste Strategie: Bei Projektstart werden die Erwartungen und Anforderungen des Kunden systematisch erfragt. Gründliche Auftragsklärung vermeidet spätere Änderungen. Wie soll beispielsweise das zu entwickelnde Messgerät genau eingesetzt werden? Was genau soll es leisten? Was erwartet die Zielgruppe, was die Geschäftsführung, was wichtige Interessengruppen? Manche Projektprofis klären solche Anforderungen in speziell moderierten Workshops. Sie nehmen ihren Auftraggeber gewissermaßen an die Hand und erarbeiten mit ihm gemeinsam die Eckdaten für ihr

Projekt. Hilfreich dabei sind virtuelle Simulationen oder Modelle, die man anfassen und „ausprobieren“ kann. Je besser Auftraggeber etwa technische Lösungen begreifen können, desto präziser können sie ihre Wünsche und Ideen formulieren. Dies reduziert spätere Änderungen deutlich. Indes, trotz dieser sorgfältigen Startanalyse werden sich Änderungen während des Projekts nicht ausschließen lassen.

Deshalb die zweite Strategie: Jede Änderung, die während des laufenden Projekts eintrifft, wird nach festgelegten Regeln bearbeitet. Entscheidend ist das systematische Vorgehen – auch dann, wenn der Terminplan drückt, der Kunde drängt und die Methodik beim sogenannten Änderungsmanagement mitunter bürokratisch wirkt. Projektmanager sprechen bewusst vom „Änderungsprozess“, den sie zu Beginn des Projekts minutiös und für das Team verbindlich festlegen. Der wichtigste Grundsatz ist das „Nicht-Heute-Prinzip“: Keine Änderung wird sofort umgesetzt. Vorschnelle Zusagen rächen sich meistens. Denn zum einen können die allerwenigsten Projektmanager auf einen Blick hin abschätzen, welche Folgen ein Änderungswunsch für das Projekt

hat. Zum anderen leiten Kunden aus eilfertigen Zusagen gerne Präzedenzfälle ab. Folgende „Eckpfeiler“ gehören in jedem Fall zu einem Änderungsprozess:

1. Schritt: Den Änderungsprozess immer im Team festlegen.

Das Projektteam muss verstehen, weshalb Änderungen höchste Sorgfalt und Disziplin erfordern. Bereits zum Projektstart macht der Projektmanager deshalb seine Mannschaft mit dem Änderungsprozess vertraut, erläutert die Vorgehensweise und erläutert Hilfsmittel wie Formulare. Er erklärt, dass es sich um einen projektinternen, pragmatisch-flexiblen Änderungsablauf handelt – und nicht um eine schwierige Prozedur, wie sie bei Änderung von bereits auf dem Markt befindlichen Produkten nötig ist. Auch richtet der Projektmanager innerhalb seines Teams ein „Gremium“ ein, mit dem er größere Änderungen bewertet und entscheidet. Dieser Kreis setzt sich aus Mitarbeitern aus allen beteiligten Disziplinen zusammen, beispielsweise Elektronik, Programmierung, Mechanik oder Prototypenbau. Er analysiert eintreffende Änderungswünsche und ermittelt interdisziplinär die Konsequenzen. →

Misserfolgskriterien in der Projektarbeit

Personalentwicklung. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat Ende März 2013 die Studie „Misserfolgskriterien in der Projektarbeit“ fertiggestellt.

Am häufigsten nannten die Befragten das Problem, dass das Topmanagement das Projektportfolio-Controlling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung nutzt. Das Fehlen regelmäßiger Treffen eines Projektteams schätzen die Teilnehmer hingegen als weniger problematisch ein. Großen Einfluss auf den Projekterfolg haben vor allem Projektziele und Projektplanung. Am schwierigsten zu lösen sind Probleme im Bereich der Rahmenbedingungen. Dazu gehören alle zusätzliche Anforderungen an ein Projekt, die auf den letzten Drücker gestellt werden. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die am häufigsten auftretenden Probleme nicht notwendigerweise auch die am schwierigsten zu lösenden Probleme sind.

Eine Arbeitsgruppe des Forschungsprogrammes „Theorie(n) der Projektarbeit“ entwickelte die Studie in

Kooperation mit der European Business School Paris sowie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und unter Mitwirkung der SPM Swiss Project Management Association. Die Online-Umfrage zur Studie, an der sich über 150 Personen beteiligten, setzte sich bewusst mit negativen Erfahrungen auseinander. Ein ausführlicherer Artikel mit weitergehenden Analysen ist für die Septemberausgabe des GPM Fachmagazins „Projektmanagement aktuell“ vorgesehen.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.900 Mitgliedern und 300 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem Europäischen Kontinent.

→ 2. Schritt: „Meldesystem“ einrichten.

Ein Business-Softwareprojekt in Deutschland: Der Kunde bittet einen Programmierer, in der neuen Bildschirm-Arbeitsmaske einen Button zusätzlich anzubringen. Für den Programmierer kein Problem, eine Kleinigkeit von einer Stunde, die er kundenfreundlich-kostenfrei zu erledigen verspricht. Doch diese vermeintliche Bagatell-Änderung hat enorme Auswirkungen auf andere Softwaremodule. Das Team muss am Ende drei volle Arbeitstage in die Änderung investieren. Deshalb die eiserne Regel: Niemand ändert auf eigene Faust. Jeder Änderungswunsch – egal, von wem dieser stammt – wird dem Projektmanager gemeldet. Nur er entscheidet und genehmigt. Für die Meldung einer Änderung an den Projektmanager füllen Teammitglieder ein Formular aus. In diesem sogenannten „Änderungsantrag“ beschreiben sie kurz die Änderung sowie die Gründe dafür – und zwar so konkret wie möglich. Darüber hinaus kann diese Meldung eine erste Abschätzung enthalten, wie sich die Änderung auf das Projekt auswirkt, wie viel Arbeitszeit die Änderung erfordert

und was sie kosten wird. Projektmanager erwarten dabei von ihren Mitarbeitern keine tiefeschürfende Analyse, sondern eine schnelle Beschreibung mit erstem Ausloten der Konsequenzen.

3. Schritt: Änderungen bewerten.

Die erste Bewertungsfrage für Änderungen lautet: Große oder kleine Änderungen? Begrenzte Modifikationen ohne Wirkung auf das Gesamtprojekt kann der Projektmanager allein bewerten. Große Änderungen indes diskutiert er mit seinem Gremium aus Fachleuten aller am Projekt beteiligten Fachdisziplinen. Jedes Mitglied dieses Kreises erörtert die Änderung aus seiner Fachsicht. Am Ende steht eine Machbarkeitsanalyse. Im Idealfall spielt das Gremium gedanklich mehrere Szenarien durch, wie der Änderungswunsch umgesetzt werden kann. Diese Simulation hilft, die Konsequenzen aus der Änderung möglichst vollständig zu erfassen. Wichtig: Der Kreis sollte nicht nur technische Lösungen analysieren, sondern auch deren Kosten, Zeitbedarf und Wirkungen auf den Terminplan. Darüber hinaus sollte das Gremium im Blick behalten, inwieweit sich die Lösungen mit den Erwartungen von Interessengruppen („Stakeholdern“) vereinbaren lassen. Beispielsweise beim Bau von Flughäfen können auch kleine Änderungen des Lärmschutzkonzepts Bürgerinitiativen auf den Plan rufen.

4. Schritt: Über Änderungen entscheiden.

Viele Projektmanager gehen Verhandlungen mit ihrem Auftraggeber über dessen Änderungswünsche aus dem Wege. Sie versuchen, die Modifikationen auf Biegen und Brechen umzusetzen. Die Kosten dafür bestreiten sie aus ihrem Projektbudget und riskieren, dass ihr Projekt früher oder später finanziell in Schieflage gerät. Ein Fehler! Projektmanager müssen auch die Courage haben, für das Projekt zu riskante Änderungen zurückzuweisen – oder zumindest deutlich vor ihnen zu warnen. Doch auch bei technisch möglichen und wenig riskanten Änderungen stehen Fragen im Raum. Beispielsweise die Finanzierung. Wer bezahlt den zusätzlichen Aufwand? In manchen Projekten werden die Kosten durch Risiko-Rückstellungen gedeckt: Der Projektma-

nager hat von Anfang an eine bestimmte Summe für Änderungen eingeplant. Erfahrungswerte geben Anhaltspunkte für die Höhe solcher Rückstellungen. In anderen Projekten wird über jede Änderung zäh nachverhandelt. In wieder anderen Projekten ist vertraglich festgelegt, wer für welche Änderung bezahlt – der Auftraggeber oder das Projekt. Entscheidend: Änderungen werden erst freigegeben, wenn die Finanzierung geklärt ist. Zudem muss sich der Auftraggeber mit dem angepassten Terminplan einverstanden erklären.

5. Schritt: Das Projekt umplanen.

Größere Änderungen lassen sich kaum bei laufendem Betrieb einarbeiten. Erfahrene Projektmanager stoppen die Arbeiten, legen eine Planungspause ein und setzen ihr Projekt aufgrund der Änderung neu auf. Zeitplan, Kostenplan, Einsatzplan der Mitarbeiter, Analyse von Risiken und Interessen der Stakeholder – die typischen Aufgaben des Projektstarts werden wiederholt. Am Ende kann sogar ein veränderter Projektauftrag stehen. Für kleinere Änderungen indes, die keine Neuplanung erfordern, gilt: Alle von der Modifikation betroffenen Mitarbeiter müssen über die beschlossene Modifikation informiert werden.

6. Schritt: Änderungen dokumentieren.

Änderungen führen fast immer zu Zeitdruck. In der Hektik bleiben scheinbar nebensächliche Aufgaben wie die Dokumentation auf der Strecke. Doch gerade im Änderungsmanagement spielt das sorgfältige Protokollieren der Arbeiten eine wichtige Rolle – sowohl für die technische Dokumentation als auch für die spätere Abrechnung von Kosten oder das Durchsetzen von finanziellen Nachträgen. Den Vorwand, dass sich das Aufzeichnen von Bagatelländerungen nicht lohnt, lassen Experten nicht gelten. Kleinvieh macht bekanntlich auch Mist. Nicht nur bei Softwareprojekten summieren sich die Arbeitsstunden für geringfügig scheinende Änderungswünsche. Sorgfältig in der „Buchführung“ nachgehalten haben diese Extraleistungen schon manches Vorhaben finanziell über die Runden gebracht.

Dagmar Börsch ●

AUTORIN



Dr. Dagmar Börsch

ist seit 18 Jahren Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (IPMA) begleitet mit ihrem Team vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Pharma- und Chemiebranche sowie in der Medizintechnik. Zudem ist sie „Aktive“ beim Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ und als Jurymitglied beim „Deutschen Project Excellence Award“ tätig.

Dr. Dagmar Börsch
Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2
67059 Ludwigshafen
Tel. 0621 57058-21
www.projectsolutions.de

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht und muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.

In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Kooperationen erfolgreich gestalten**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

**Das General Management Programm –
fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!**

Telefon: 0761 898-4422
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de





Blickwinkel. Den Umgang mit einer neuen Software zu erlernen, kann kompliziert sein, aber wer sich Mühe gibt, schafft es. Eine neue Software in einem Unternehmen einzuführen, ist dagegen komplex: Viele Unwägbarkeiten wie der mögliche Widerstand der Belegschaft machen den Einführungsprozess unkalkulierbar.

Komplex ist mehr als kompliziert

PROJEKTMANAGEMENT II. Was ein Projekt krisenfest macht, hat die systemische Beraterin und Projektpertin Stephanie Borgert in ihrem neuesten Buch „Resilienz im Projektmanagement“ herausgearbeitet. Sie verbindet darin die Erfolgsfaktoren von Hochleistungsorganisationen mit den Erkenntnissen der Resilienzforschung.

Wenn ein Großprojekt scheitert oder sein Abschluss sich verzögert, wird in der Regel nach den kausalen Zusammenhängen gesucht. Dieses Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen verurteilt Stephanie Borgert, Projektmanagementexpertin aus Münster (www.denk-system.com), in ihrem neuen Buch „Resilienz im Projektmanagement“.

Stattdessen fordert sie ein „Denken in Wechselwirkungen“. Ansätze, die allein auf Robustheit und Fehlervermeidung setzen, greifen nach ihrer Erfahrung im Projektmanagement zu kurz. In komplexen Projekten müsse man lernen, mit

einem hohen Grad an Ungewissheit klarzukommen. Allerdings verwechselten viele Projektmanager komplex mit kompliziert. Mit komplizierten Dingen umzugehen, seien sie gewohnt, denn schließlich werde das in Schule, Ausbildung und Studium geübt. Man lerne da zu analysieren, zu kategorisieren, zu berechnen und die Relation zwischen Ursache und Wirkung benennen zu können. Das sei zielführend, solange man sich in einem geordneten Umfeld befinde.

Ein Projekt wie der Bau eines Flughafens ist komplex. Das bedingt die Anzahl der beteiligten Elemente und die Wechselwir-

kungen untereinander. Kein Mensch kann noch kognitiv erfassen, welche Auswirkungen einzelne Aktionen oder Entscheidungen auf das Gesamtsystem haben. „In einem komplexen Umfeld kann die Relation zwischen Ursache und Wirkung nur in der Retrospektive erkannt werden, niemals a priori“, ist sich Borgert sicher. Wie können Projektmanager dann aber entscheiden und handeln? Durch Probieren, Betrachtung der Wirkungen und Reagieren. Das Management von Komplexität ist die Kunst „Muster zu erkennen“ und sie zu verstärken, beziehungsweise zu dämpfen. Jedes komplexe System pro-

duziert Muster. Es kommt darauf an, positive Muster zu verstärken und negative möglichst zu dämpfen.

In ihrem Buch richtet Borgert ihren Blick auf das, was Projektorganisationen resilienter macht. Resilienz bedeutet hier die Fähigkeit Fehler und Turbulenzen früh zu erkennen, schnell mögliche Lösungsstrategien zu identifizieren und damit zeitnah aus einer krisenhaften Situation herauszukommen. Eine resiliente Projektorganisation passt sich adaptiv an sich ändernde Gegebenheiten an. Wie das genau geht, erklärt die Autorin mit ihrem Modell Hoch-Adaptiver-Projekte (H.A.P.): Das Wirken eines jeden Individuums in einem komplexen Projektsystem beeinflusst das System und wird selbst wiederum durch die Restriktionen und Regeln im System begrenzt und beeinflusst. Daraus ergibt sich eine kontinuierliche Interaktion, die eine klare Voraussage der zukünftigen Systemzustände ausschließt. Die Hauptdimensionen, in denen die Adaptivität eines Projektes beeinflussbar ist, heißen: Ausrichtung, Umfeld, Sensitivität, Gestaltung, Teaming und Wissen. Dabei gilt: Es gibt keine nicht-resilienten oder unadaptiven Projekte, es gibt nur mehr oder weniger resiliente. Die Hauptdimensionen der Adaptivität definiert Borgert so:

1 Ausrichtung

Projektmitarbeiter sollten sich mit Eigenverantwortung und Zielorientierung auf die Zukunft hin ausrichten. „Selbstverständlich braucht jedes Team seine Pessimisten. Schließlich sorgen die für einen gewissen Grad an Wachsamkeit gegenüber Problemen und drohenden Krisen. Die Grundstimmung aber sollte optimistisch sein“, fordert Borgert. Ein Projektteam, das in der Lage sei, seinen eigenen Anteil an Misserfolgen anzuerkennen und Erfolge mit den eigenen Kompetenzen und Handlungen in Verbindung zu bringen, werde sich schneller als andere aus einer Krise herausarbeiten.

2 Umfeld

In einem komplexen System ist jeder Einzelne verantwortlich für die Qualität der Zusammenarbeit. Kooperation geht vor Konkurrenz. Bei einem dynamischen

komplexen Umfeld ist Kooperation der Mechanismus, der die Vernetzung der Beteiligten unterstützt und damit den Informationsfluss, den Austausch und die Zusammenarbeit sichert. Wenn es turbulent wird, brauchen Menschen tragfähige Beziehungen, um die Krise gut zu überstehen.

3 Sensitivität

Wie aufmerksam wird in einem Projekt auf schwache Signale einer beginnenden Krise geachtet? „Es gibt keine Projekt-turbulenzen, die sich nicht ankündigen“, sagt Borgert. Erste Gerüchte, der Flurfunk, ein Bauchgefühl – ausreichend ist ein kurzes Innehalten im Team, ein Entscheiden, ob diesem Signal nachgegangen wird oder nicht. In adaptiven Projekten sind die Phasen des „Nicht-wahrhabenwollens“ kurz, die Krise wird akzeptiert. Hier hat der Projektmanager einen wesentlichen Einfluss auf die Dauer und damit auf die Handlungsfähigkeit des gesamten Projektteams.

4 Gestaltung

Eine Projektorganisation braucht eine Fehlerkultur im Sinne der Resilienz. Sie ist essenziell. Fast-Fehler müssen als Hinweis darauf genutzt werden, dass im System etwas „unrund“ laufen könnte. Nur in einem vertrauensvollen Arbeitsklima ist es möglich, Fehler und Fast-Fehler zu melden, ohne dafür an den Pranger gestellt zu werden.

5 Teaming

„Gleich und gleich gesellt sich gern“ ist ein Motto, nach dem viele Projektteams zusammengestellt werden, hat Borgert beobachtet. Die Projektmitarbeiter müssen sich dann nicht mit den Standpunkten „schwieriger“ Menschen auseinandersetzen. Das ist bequem, aber nicht resilienzfördernd. Borgert empfiehlt Diversität: „Ein adaptives Projekt besteht aus Menschen mit verschiedenen Meinungen, Ideen, Erfahrungen, Hintergründen und Kompetenzen. Mit der Vielfalt steigt auch die Anpassungsfähigkeit.“ Ansonsten gilt: „Das richtige Verhältnis von unterstützenden zu kritischen Beiträgen



Buchtipps. Borgerts neues Buch erschien im März 2013 im Verlag Springer Gabler, Wiesbaden (188 Seiten, 39,99 Euro).

gewährleistet die Balance zwischen Abheben und Am-Boden-bleiben und damit auch die Resilienz.“

6 Wissen

Ein Merkmal komplexer Systeme ist die Intransparenz. In einem hochgradig vernetzten Projekt mit vielen Wechselwirkungen schafft es selbst der erfahrendste Projektmanager nicht, das Gesamtsystem kognitiv zu erfassen. Er braucht eine Fähigkeit, die jeder Mensch besitzt, die aber leider selten trainiert wird: die Intuition. Gemeint ist hier die kollektive Intuition – ein mächtiges Instrument, um in komplexen Kontexten Entscheidungen treffen und damit das Projekt managen zu können.

Fazit: Die Autorin bietet mit ihrem H.A.P.-Modell (High Adaptive Project) einen sinnvollen Ansatz, der hilft, Projekte widerstandsfähiger und gleichzeitig flexibler zu machen. Das Modell wird im Buch unter anderem von Projektexterten aus elf Unternehmen kritisch durchleuchtet. Dabei bekommt der Leser ganz nebenbei wertvolle Einblicke in die adaptiven Projektorganisationen von zum Beispiel IBM, Bosch Automotive, Deutsche Telekom, Cassidian und Open Grid Europe. Die Unternehmensvertreter schildern (mehr oder weniger offenherzig) ihre Erfahrungen mit dynamischen Projekten. Am Ende des Buches wartet noch ein Selbsttest auf die Leser. Mit einem Fragebogen kann jeder die Adaptivität eines aktuellen Projektes bestimmen und dann selbst seine Schlüsse daraus ziehen.

Martin Pichler ●

Internationale Kommunikationskompetenz verbessern

SPRACHTRAINING. Auf der diesjährigen „Personal Süd“ in Stuttgart gehörte der Vortrag „Internationale Kommunikationsfähigkeit – Wettbewerbsvorteil in einer globalisierten Welt“ zu den gut besuchten Events dieser Messe. Wir baten die Referentin, ihre Thesen zur Intensivierung des internetgestützten Sprachenlernens in einem Fachartikel zusammenzufassen.

Weltweite Kommunikationstools sind genug vorhanden. Per Telefon, E-Mail oder Video-Konferenz kann jederzeit global kommuniziert werden. Also können Mitarbeiter weltweit zusammenarbeiten, als säßen sie im selben Büro? Die Realität sieht leider oft ganz anders aus: Sprachbarrieren behindern die grenzüberschreitende Kommunikation. So entstehen „Kommunikations-Silos“. Das sind geographische Räume, innerhalb derer kommuniziert wird – aber eben nicht darüber hinaus.

Im Aufbrechen dieser Silos liegen große Chancen für jedes international tätige Unternehmen. Verbesserte Kommunikationsfähigkeit ist ein „Schmierfett“ für alle internationalen Prozesse entlang der Wertschöpfungskette und damit ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Hier einige klassische Beispiele, wie sich Kommunikationsprobleme im Arbeitsalltag ausdrücken können:

Kommunikationsproblem 1:

„Können Sie das bitte wiederholen?“

Kommunikationsprobleme können die Gesprächsatmosphäre verschlechtern – und stehen einer effektiven Problemlösung im Wege. Stellen wir uns eine internationale Telefonkonferenz zwischen zwei IT-Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern vor. Der eine sitzt in China, der andere in Italien und gemeinsam müssen sie ein Problem in der Server-Infrastruktur beheben, das die Firma gerade viel Geld kostet. Beide haben in der Schule Englisch gelernt und im Bewerbungsprozess auch angegeben, dass sie Englisch sprechen. Im Gespräch zeigt sich jedoch

schnell, dass beide nur über rudimentäre Englischkenntnisse verfügen. Darüber hinaus haben sie auch sehr unterschiedliche Akzente, was die Verständigung erschwert. Den beiden ist es fast unmöglich, den jeweils anderen zu verstehen. Sie müssen häufig nachfragen und darum bitten, dass der andere den Satz wiederholen möge. Nachdem der eine Mitarbeiter seinen Kollegen zum dritten Mal in Folge bitten muss, den Satz zu wiederholen, wird die Stimmung doch recht unangenehm, die Zeit wird knapp und das Gespräch wird beendet, ohne dass das Problem gelöst wurde.



AUTORIN

Laura Beck ist Key Account Managerin bei Speexx in München. Als Sinologin und ehemalige Unternehmensberaterin berät sie multinationale Konzerne darin, die internationale Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern. Speexx entwickelt Sprachlernprogramme und Konzepte für Unternehmen jeder Größe. Speexx ist mit über 7 Millionen Lernern und 1.200 Online-Coaches in mehr als 80 Ländern vertreten.

Speexx
Tumblingerstraße 32
80337 München
Tel. 089 747482-55
www.speexx.com

Kommunikationsproblem 2:

„Ich sehe das Problem, aber auf Englisch kann ich das schlecht erklären.“

Ein besonders großer Schaden entsteht, wenn Mitarbeiter zwar fachlich hoch qualifiziert sind, sie aber dieses Wissen aufgrund von Sprachbarrieren nicht einbringen können. Angenommen ein internationales Team von Ingenieuren bei einem globalen Automobilhersteller diskutiert die Konstruktion einer Heckklappe in einer Videokonferenz.

Auch hier sind unterschiedliche Länder, Kulturen und Muttersprachen vertreten. Während der Konferenz fällt einem Mitarbeiter auf, dass ein wichtiger Teil der Konstruktion aus technischen Gründen nicht funktionieren kann. In seiner Muttersprache könnte er sein Fachwissen problemlos einbringen – doch auf Englisch fürchtet er eine Blamage. Daher beschließt er, erst einmal zu schweigen und die anderen Kollegen die Einzelheiten besprechen zu lassen. Diese werden sich des Problems durch das gesamte Gespräch hindurch jedoch nicht bewusst. Die Erfahrung und das Fachwissen des Ingenieurs gehen in dieser Situation schlicht verloren, da er sein Fachwissen nicht angemessen kommunizieren kann. Ein großer Verlust für das Unternehmen, dessen Wettbewerbsfähigkeit vom Fachverstand seiner Ingenieure abhängt.

Kommunikationsproblem 3:

„Schicken Sie mir das bitte per E-Mail“

Ein weiteres erhebliches Kommunikationsproblem ist die Hemmung davor, die Fremdsprache am Telefon zu sprechen. Besonders in Großraumbüros haben



Foto: Pichler

Durchsetzungsvermögen.
Im Business-Meeting wie am Taxistand gilt: Wer eine Sprache beherrscht, kommt schneller ans Ziel. Wer umständlich nach Vokabeln sucht, riskiert, benachteiligt zu werden.

Mitarbeiter Angst vor Blamage – im asiatischen Kulturraum vor Gesichtsverlust. Dies führt dazu, dass internationale Kommunikation per Telefon so weit wie möglich vermieden wird. Sieht ein betroffener Mitarbeiter eine ausländische Länderwahl auf dem Display, hebt er nicht ab, in der Hoffnung, dass sich derjenige von alleine schriftlich meldet. Ein solches Verhalten erzeugt enorme Kommunikationsstörungen und Prozessverzögerungen, dringende Anfragen werden nicht zeitig erledigt und der Anrufer ist verärgert darüber, dass ihm mit seinem Anliegen nicht weitergeholfen wird. Stattdessen muss dieser nun zusätzliche Zeit investieren, um das Problem schriftlich zu erläutern.

So unglaublich das in den Ohren eines Vertriebschefs auch klingen mag – dies ist eine klassische Reaktion auf Unsicherheit in der internationalen Kommunikation. Im Kundengeschäft können hierbei wichtige Beziehungen zerstört werden, denn ein potenzieller Kunde wird sich möglicherweise kein zweites Mal melden, sondern sich einem anderen Anbieter zuwenden, der die Anfrage schnell und kompetent entgegennimmt. Mitarbeiter, die nicht effektiv kommuni-

zieren, vergrößern die Gefahr, dass sich der Berufsalltag zunehmend in „Kommunikations-Silos“ abspielt. Innerhalb eines bestimmten geographischen und sprachlichen Raumes wird problemlos kommuniziert, zwischen anderen Regionen, beispielsweise zwischen Europa und Asien oder zwischen Europa und Lateinamerika hinkt die Kommunikation jedoch hinter den geschäftlichen Erfordernissen her. Eine produktive Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg wird so im Keim erstickt. Besonders Ingenieure und technisch orientierte Fachkräfte sind betroffen.

Jetzt sind die Ingenieure dran

Häufig unterscheiden sich Ausmaß und Reichweite der Kommunikationsprobleme auch abhängig von Hierarchieebenen und Fachbereichen. Während für kaufmännisch orientierte „High Potentials“ eine solide Fremdsprachenausbildung in der Regel Teil ihrer Qualifikation ist, gibt es viele Ingenieure, die während ihrer Ausbildung ihren technisch-naturwissenschaftlichen Stärken gefolgt sind und die Sprachausbildung vernachlässigt haben. Insbesondere dann, wenn

ein fachlich begabter Ingenieur befördert wird und plötzlich auf internationaler Ebene kommunizieren muss, entsteht ein dringender Bedarf für Kommunikationstraining. Wenn keine effektiven Maßnahmen zur Verbesserung der Sprachkenntnisse zur Verfügung stehen, droht dieser Mitarbeiter in der neuen Rolle zu scheitern. Dies bedeutet nicht nur Stress für den Mitarbeiter, auch für das Unternehmen entsteht so ein großer finanzieller Schaden.

Die Folgen schwacher internationaler Kommunikation sind vielschichtig und in Summe schwer zu beziffern. Zu den häufigsten Folgen gehören Verzögerungen in Prozessabläufen, zusätzliche Kosten durch Missverständnisse sowie ein nicht ausgeschöpftes Innovationspotenzial. Warum verzögern sich internationale Projekte? Die geschilderten Beispiele bieten eine Erklärung. Wo Telefonkonferenzen ohne Ergebnis abgebrochen werden müssen, weil Mitarbeiter sich nicht verstehen oder Kollegen im Ausland keine Anrufe beantworten, um einer Blamage zu entgehen, ist es schwer, ambitionierte Projektpläne einzuhalten. Im besten Fall erhöhen diese Verzögerungen die Arbeitsbelastung einiger sehr fähiger und moti- →

→ vierter Mitarbeiter – im schlechtesten Fall schlägt sich die Verzögerung bis hin zum Kunden durch, sorgt für Vertrauensverluste und Umsatzeinbrüche. Beispiele für Verzögerungen internationaler Projekte finden sich jeden Tag in der Tagespresse. Bei internationalen Produktionsketten können bereits kleine Missverständnisse einen großen Schaden auslösen. Teile, Maßeinheiten, Abläufe müssen eindeutig definiert und von allen Beteiligten verstanden werden. Probleme, die ein Facharbeiter am Fließband bemerkt, sollte dieser rasch und präzise kommunizieren können, um den Schaden rechtzeitig zu minimieren.

Weder Zeit noch Geld verlieren

Auch in globalen Handelsorganisationen ist die Bedeutung von Sprachkenntnissen nicht zu unterschätzen. Welcher Schaden entsteht beispielsweise, wenn ein Techniker in einem osteuropäischen Autohaus die Reparaturanleitung nicht lesen kann, die ihm die Zentrale in Deutschland zur Verfügung stellt? Dieser Techniker wird auch Schwierigkeiten haben, in der Zentrale um Rat zu fragen – auch dazu müsste er in einer Fremdsprache kommunizieren. In der Praxis bleiben ihm zwei Optionen. Entweder arbeitet er ohne Reparaturanleitung, quasi „blind“ und auf gut Glück, oder er wartet, bis der eine Kollege, der ausreichend Englisch spricht, wieder mit ihm Schicht hat und ihm weiterhelfen kann. Aus Kundensicht erscheinen beide Lösungsansätze suboptimal.

Diese Folge mangelnder internationaler Kommunikation ist weniger offensichtlich, in ihrer Tragweite jedoch nicht zu unterschätzen. Ein Team hochqualifizierter Ingenieure kann nur dann produktiv zusammenarbeiten, wenn keine Sprachbarrieren bestehen. Innovation erfordert Kreativität und damit eine gewisse Mühelosigkeit im Gespräch. Ideen entstehen dort, wo ungezwungen nachgedacht und diskutiert werden kann, wo auch unreife Gedanken geteilt und weiterentwickelt werden können. Ist die Gesprächsatmosphäre jedoch verkrampft, da jegliche Kommunikation mit Anstrengung verbunden ist, gelingt es vielleicht, die Mindestanforderungen zu erfüllen, nicht aber, über den Tellerrand hinauszudenken und

neue Ideen zu entwickeln. Das Innovationspotenzial, das das Team gemessen an fachlicher Kompetenz eigentlich hätte, schrumpft so auf ein Minimum. Für die Mitarbeiter bleibt die Zusammenarbeit unbefriedigend und für den Arbeitgeber entsteht ein Schaden, der sich ganz leicht auf die gesamte Wertschöpfungskette auswirken kann. Auch eine Studie der OECD belegt, dass effektives Kommunikationsvermögen und Teamfähigkeit zu den wichtigsten Grundvoraussetzungen für Innovation in der Wirtschaft zählen (<http://www.oecd.org/sti/innovation/sciencetechnologyandindustry/46970941.pdf>). Wie kann man internationale Kommunikation verbessern? Welche Möglichkeiten haben Personalentwickler also, die Kommunikationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu steigern? Die klassische Lösung ist lokales Präsenztraining. Am jeweiligen Standort werden Sprachtrainer engagiert, die dann kleine Gruppen von Mitarbeitern unterrichten. Im klassischen Präsenztraining ist die Atmosphäre meist entspannt und die Maßnahmen werden durch die Mitarbeiter positiv bewertet.

Ein anderes Bild zeigt sich jedoch, wenn der Lernerfolg der Mitarbeiter objektiv gemessen wird. Messbare Erfolge werden nur dann erzielt, wenn zum einen ein klares Kursziel vorgegeben ist und zum anderen der Mitarbeiter die Kurse angemessen vor- und nachbereitet, spricht zusätzlich selbstständig Vokabeln, Grammatik und Aussprache übt. In der Praxis scheitert der Lernerfolg jedoch häufig schon an der Anwesenheit. 50-60% Anwesenheitsquote sind keine Seltenheit. Wenn sich das Lerntempo an der Gruppe orientiert, sind in diesem Setting keine großen Erfolge zu erwarten.

Bildungsziele fehlen oft

Eine weitere Krux der Präsenztrainings ist, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die viel reisen, besondere Schwierigkeiten haben, am regelmäßigen Präsenztraining teilzunehmen. Dies ist besonders ungünstig, da gerade diese Mitarbeiter auf gute Fremdsprachenkenntnisse angewiesen sind. Maßnahmen, die zeitlich und örtlich flexibel sind, bieten diesen Mitarbeitern die Chance, ihre Ziele mit Bezug auf die Verbesserung ihrer Sprachkenntnisse

zu erreichen. Ein weiterer Nachteil vieler klassischer Sprachlernmaßnahmen ist die fehlende Einheitlichkeit. Ein Mitarbeiter in Singapur wird in seinem Präsenztraining andere Inhalte behandeln als sein deutscher Kollege.

Unternehmen, die internationales Talent Management etablieren wollen, sind auf klare Standards in der Messung und Weiterbildung von Fremdsprachenkenntnissen angewiesen. Englisch „fließend in Wort und Schrift“ stellt sich in der Praxis oft als dehnbare Begriff heraus, während eine Einstufung nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen (GER beziehungsweise CEFR) klare Auskunft über das Sprachniveau dieses Mitarbeiters gibt. Ein solcher Standard ermöglicht eine internationale Vergleichbarkeit der Sprachkenntnisse der Mitarbeiter. Wenn entschieden werden soll, welcher Mitarbeiter eine Stelle in den USA nachbesetzen wird, kann diese Entscheidung nur dann fundiert getroffen werden, wenn die Sprachkenntnisse der verschiedenen internationalen Kandidaten gemessen wurden.

Effektivität ist entscheidend – keine Weiterbildungsmaßnahme ohne klares Lernziel! Mitarbeiter sind dann motiviert, Zeit und Energie in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren, wenn sie ein klares Ziel vor Augen haben, das mit geeigneten Maßnahmen erreicht werden kann. In Zeiten knapper Budgets ist außerdem der Anspruch des jeweiligen Geldgebers berechtigt, am Ende der Maßnahme einen messbaren „Return on Investment“ zu haben. Führungskräfte investieren dann in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, wenn sie klare Ergebnisse mit Relevanz für den Berufsalltag sehen.

Besonders hilfreich ist dabei, wenn der Erfolg einer Maßnahme nicht erst am Ende gemessen wird, sondern wenn vielmehr eine Erfolgsmessung über den gesamten Kurszeitraum möglich ist, die sowohl dem Lerner als auch der Personalentwicklung und der Führungskraft zur Verfügung steht. Dies ermöglicht frühzeitige Kommunikation und Korrektur in einzelnen Fällen – und hilft, insgesamt bessere Lernergebnisse zu erzielen. Flexibilität ist in vielen Fällen ein weiteres, entscheidendes Kriterium für den Erfolg einer Maßnahme. Mitarbeiter erwarten

heute zu Recht Maßnahmen, die sich ihren Terminkalendern anpassen – und nicht umgekehrt. Nicht nur das oben genannte Beispiel von viel reisenden Mitarbeitern greift hier.

Auch Führungskräfte mit dynamischen Terminkalendern oder Mitarbeiter mit fa-

miliären Verpflichtungen sind auf zeitlich und örtlich flexible Weiterbildungsmaßnahmen angewiesen. Globale Weiterbildung braucht globale Standards. Nur so können die sprachlichen Fähigkeiten von allen Mitarbeitern international verglichen werden, nur so kann der Erfolg von

Weiterbildungsmaßnahmen im Sprachlernbereich gemessen und auch sinnvoll verglichen werden – und nur so kann internationales Talent Management auf einer soliden Basis erfolgreich umgesetzt werden.

Laura Beck ●

Globales Blended Learning mit Speexx

Sprachtraining. Der Münchener Experte von Sprachlernkonzepten, Speexx, hat eine Lösung entwickelt, die die zentralen Anforderungen der heutigen Arbeitswelt erfüllt und Personalentwicklern weltweit hilft, die Sprachausbildung im eigenen Unternehmen zu verbessern.

Kern dieser Lösung ist eine Kombination aus Selbstlern-elementen in einem Online-Portal mit trainergeführten Services. Die Erfahrung zeigt, dass reines E-Learning in der Regel nicht ausreicht, um Sprachkenntnisse messbar zu verbessern. Sehr effektiv und darüber hinaus kostensparend ist dagegen eine gezielte Kombination von Selbstlern-elementen und passgenauer Anleitung durch Trainer. Auf dieser Grundidee basiert das Speexx-Sprachlernsystem. Es kombiniert E-Learning mit aktivem Coaching und Live-Kommunikationstraining durch erfahrene und zertifizierte Trainer. Das Ziel der Kurse ist klar definiert: Innerhalb von sechs Monaten soll der Lerner die nächsthöhere Stufe innerhalb des GER/CEFR erreichen. Die Erfolgsquote für die Erreichung dieses Ziels liegt bei durchschnittlich etwa 80 Prozent. Sowohl das Online Portal wie auch alle Services sind jederzeit global verfügbar. Damit bietet Speexx ein flexibles und weltweit verfügbares Sprachlernsystem. Speexx ist unter anderem Gewinner des „Worlddidac Awards“. Die internationale Expertenjury der Worlddidac-Stiftung lobte die herausragende Qualität der Sprachlern-lösungen besonders im Hinblick auf ihre didaktische Konzeption, ihre Benutzerfreundlichkeit und ihren Beitrag zur Verbesserung und Erleichterung von Lernen und Lehre im Sprachenunterricht. Bewertet wurden die Produkte unter

Armin Hopp: Vorstand der Digital Publishing AG, zu der die Marke „Speexx“ gehört, während einer Präsentation auf der „Learntec 2013“.



Foto: Pichler

anderem nach den Kriterien pädagogisch-didaktischer Wert, Gestaltung/Design sowie Nachhaltigkeit. Die internationale Expertenjury war sich einig, dass Speexx besonders in den Bereichen Benutzerfreundlichkeit sowie Gestaltung, Struktur und Innovation der Sprachlernprogramme Maßstäbe setzt. Armin Hopp, Gründer und Vorstand von Speexx: „Wir sind stolz darauf, auch in diesem Jahr wieder einen Worlddidac-Award bekommen zu haben. Die Auszeichnung beweist, dass wir höchste qualitative und pädagogische Ansprüche erfüllen. Mit Speexx bieten wir den optimalen Mix aus interaktiver Lernsoftware, Online-Sprachlern-tools und hoch qualifiziertem Coaching.“

www.worlddidac.org



Speexx. Blick in den virtuellen Klassenraum.



Speexx. Fotogeschichte lehrt situationsgerechtes Reden.

Was Trainer von einem Tagungshotel erwarten

ERFAHRUNGSBERICHT. Die Flipchartstifte schreiben nicht, das WLAN kostet ein kleines Vermögen und der Kuchen in der Kaffeepause versetzt die Seminarteilnehmer in den Schlaf, statt ihnen Energie zu geben. Als Trainer erlebt man in Hotels immer wieder ärgerliche Situationen, die einfach zu verhindern gewesen wären. Ein „i-Tüpfelchen Extra-Service“ fordert daher unsere Autorin, eine erfahrene Trainerin.

Es gibt Hotels, da fühlt man sich wohl, noch bevor man die Eingangshalle betritt. Ein Tagungshotel in Krefeld zum Beispiel bietet extra Parkplätze für Trainer – versehen mit einem netten Schild auf dem steht: „Reserviert für unsere Seminarleiter“. So fängt ein Workshoptag doch gut an.

Parkplatz am Eingang vermeidet das Unterlagenschleppen

Ein Parkplatz nahe am Eingang ist eine große Hilfe, denn so entfällt das Schleppen der Seminarunterlagen vom anderen Ende des Parkhauses ins Hotel. Am Empfang geht es weiter mit dem Service. Bevor ich etwas sagen kann, werde ich freudestrahlend begrüßt: „Herzlich willkommen, Frau Ion. Schön, dass Sie die kommenden zwei Tage wieder unser Gast sind“. Es ist erst mein zweiter Besuch in diesem Hotel und doch kennt man noch meinen Namen. Nachdem ich eingeklickt und einen kostenlosen WLAN-Code bekommen habe (schließlich hat der aufmerksame Rezeptionist meinen Laptop gesehen), nimmt mich die Tagungsverantwortliche in Empfang, zeigt mir den Seminarraum und erklärt mir alles, was ich für die kommenden zwei Tage wissen muss: Wo die nächstgelegenen Toiletten sind, in welchen Bereichen kostenloses WLAN zu Verfügung steht und wo ich bei Bedarf Unterlagen ausdrucken kann.

Leider sind nicht alle Hotels so serviceorientiert. Eine weniger schöne Erfahrung machte ich erst neulich in einem Fünf-Sterne-Hotel in der Nähe von Frankfurt.



Foto: Michael Bamberger

Nachdem ich meine Unterlagen vom anderen Ende des Parkplatzes durch den Regen in die Empfangshalle transportiert und mich an der Rezeption angemeldet hatte, wurde mir mitgeteilt, dass es bei der Seminarraumbuchung leider eine Überschneidung gab. Man könne mir

einen etwas kleineren Raum mit Standardausstattung anbieten. Im Raum angekommen, versperrten mir zuerst wackelige und nicht von mir bestellte Pinnwände die Sicht auf einen Flipchart mit verknittertem Papier und zwanzig lieblos im Raum verteilte Stühle. So stand ich in

einem dunklen, zugestellten Raum mit einer vom Regen ruinierten Frisur. Ein perfekter Start in den Seminartag sieht anders aus.

Viele Hotels machen es sich nicht eindrucklich genug bewusst: Ihr Kunde ist nicht nur das Unternehmen, das einen Workshop veranstaltet, sondern auch der Seminarleiter und seine Teilnehmer. Studien belegen, dass Menschen ihre guten Erfahrungen drei Personen, ihre schlechten Erfahrungen elf Personen weiter erzählen. Deshalb sollten Hotels auch die Seminarleiter zufrieden stellen. Große



Aufmerksamkeit. Nichts wünscht sich ein Trainer mehr, als von Anfang an bei der Durchführung seines Seminars optimal unterstützt zu werden.

Geschenke oder Rund-um-die-Uhr-Betreuung sind dazu gar nicht nötig. Häufig reicht es schon, die wichtigsten Schritte vorzudenken und mit Liebe zum Detail zu handeln. Trainer kommunizieren in der Regel sehr offen und direkt, was sie für ihr Seminar brauchen. Falls sie es

nicht tun, sollten die Hotelangestellten einfach fragen.

Die Seminarpausen in manchen Hotels sind häufig eine Katastrophe: Der Kaffee steht stundenlang in Thermoskannen, die klein geschnittenen Plunderteilchen trocknen an den Tellern fest und die warme Büchsenmilch hat auch schon ihre besten Zeiten hinter sich. Dabei gibt es gute und günstige Möglichkeiten, eine Kaffeepause reichhaltig zu gestalten. Gute Hotels bieten Obst, Joghurt oder Quark an, herzhaftes Kleinigkeiten in Gläsern „mundgerecht“ dargeboten. Alles, was beschwert, macht die Trainer und Seminarteilnehmer müde. Außerdem sollte es ausreichenden Platz geben, damit sich die Seminarteilnehmer die Beine vertreten und neue Energie tanken können.

Von WLAN-Wucher und Beamer-Wahnsinn

Die Ausstattung des Raumes sollte vor dem Seminar genau geklärt werden. Tagungshotels sollten den Trainer kurz vor dem Seminar noch einmal anschreiben und die gebuchten Materialien auflisten. Mit dieser Liste kann dann das Hotelpersonal den gebuchten Raum vor dem Seminar noch einmal überprüfen und zum Beispiel ...

- ... jenes Equipment entfernen, das nicht bestellt wurde. Überflüssige Flipcharts, Pinnwände und Beamer nehmen nur unnötig viel Platz weg.
- ... die Stifte ausprobieren. Kaum etwas ist ärgerlicher für Seminarleiter als eingetrocknete oder leere Flipchart- oder Whiteboard-Stifte.
- ... dafür sorgen, dass es genug Moderationskarten und Flipchartpapier im Seminarraum gibt.
- ... den Raum lüften, bevor der Seminarleiter und seine Teilnehmer im Raum eintreffen.

Ein Hotel punktet vor allem dann, wenn es seinem Gast aus einer „Notsituation“ heraushelfen kann. Hat ein Trainer zum Beispiel sein Handy-Ladekabel nicht dabei, könnte man mit einem Ersatzkabel aushelfen. Zwar gibt es einige Hotels, die an der Rezeption Kabel und Adapter verschiedener Hersteller bereitstellen, allerdings nehmen sie 50 Euro Pfand dafür. So musste ich erst kürzlich in einem Fünf-

Sterne-Haus mein Handy an der Rezeption aufladen lassen, weil ich während der Kaffeepause keine 50 Euro passend zur Hand hatte. Hier wird von vornherein die Ehrlichkeit des Gastes in Frage gestellt. Warum schreibt man nicht einfach auf, wem man etwas geliehen hat. Beim Check-Out kann man den Gast immer noch freundlich darauf ansprechen. Auch dwwas Angebot, im Notfall Unterlagen ausdrucken zu können, ist für viele Seminarleiter ein Zusatznutzen. Große Häuser haben ein Business Center mit eigenem Computer und Drucker. Aber auch kleine Hotels sollten diesen Service unbedingt anbieten.

350 Euro für die nachmittägliche Nutzung eines Beamers – muss diese Leistung wirklich so teuer sein? Für viele Trainer ist der Mietpreis eines Beamers Grund genug, sich gegen ein Hotel zu entscheiden. Ein noch viel größeres Ärgernis ist oft das Thema „WLAN“. Entweder werden hohe Minutenpreise verlangt oder das WLAN-Signal ist so schlecht, dass genervte Trainer und Teilnehmer in den Kaffeepausen mit ihren Handys und ausgestreckten Armen auf der Suche nach Empfang über die Flure irren. Für die meisten Menschen ist die Nutzung des Internets essenziell. Mein Appell an die Hoteliers: „Unterstützen Sie doch Ihre Gäste und sorgen Sie dafür, dass es ausreichend Möglichkeiten gibt, das WLAN zu nutzen.“ →

AUTORIN



Frauke Ion ist Expertin für den Perspektivenwechsel. Nach einer 20-jährigen Karriere als Führungskraft gründete sie 2005 ihre eigene Beratungs- und Trainingsfirma „Ion international“ und ist Mitinhaberin des „Instituts für Lebensmotive“. Sie veröffentlichte mehrere Fachbücher, zum Beispiel „Motivorientiertes Führen“ (Gabal).

Ion international
Bayenthalgürtel 40, 50968 Köln
Tel. 0221 66999933
www.ion-international.de

training und coaching

→ Wenn Fehler passieren, sollte das Hotelpersonal auf keinen Fall versuchen, sie zu vertuschen. „Ich war dafür nicht zuständig“, klingt nach Ausrede. Eine Entschuldigung und eine Wiedergutmachung sind besser für die Kundenbeziehung. Dem Trainer das Frühstück zu erstatten, bringt ihm persönlich wenig, schließlich zahlt meist der Auftraggeber. Es sollte schon eine persönliche Wiedergutmachung sein: „Was können wir Ihnen anbieten, damit Sie uns in guter Erinnerung behalten?“

„Geht nicht“ und „Unmöglich“ – dieses Vokabular sollten Hotelangestellte aus ihrem Wortschatz streichen. Diese Worte werden meistens gewählt, wenn ein Trainer einen Wunsch hat, den man ihm nicht erfüllen will oder kann. Dabei versteckt sich der Hotelmitarbeiter oft hinter Regeln: „Das ist bei uns eben der Standard.“ Diese Phrasen helfen dem Trainer nicht weiter. Besser ist die Frage: „Was können wir für Sie tun, damit Ihr

Seminar erfolgreich wird?“ Es gibt immer eine Alternative wie zum Beispiel: „Es tut mir sehr leid, auf der 5. Etage gibt es kein WLAN, aber ich gebe Ihnen gerne ein Zimmer mit WLAN auf der 2. Etage.“ Rezeptionisten sollten den Trainer beim Check-Out fragen, wann er wieder zu Gast sein wird. So kann sich das Hotel beim nächsten Besuch optimal auf ihn einstellen. Mein Tipp: „Schreiben Sie sich alles auf, was Ihnen aufgefallen ist und was dabei hilft, dem Trainer beim nächsten Besuch optimalen Service zu bieten.“ Tagungshoteliers und ihre Angestellten sollten immer daran denken: Sie haben es mit Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Verhaltensweisen zu tun. Sie sollten sich in deren Lage versetzen und immer wieder die Perspektive wechseln. Je mehr man über die Ziele, Motive, Verhaltenspräferenzen und den Kommunikationsstil des Gastes und somit auch des Trainers weiß, desto besser kann man auf ihn eingehen. Die goldene Regel



Kabelsalat. Sogar im 5-Sterne-Hotel kann der Anschluss von Laptops schwierig sein.

„Behandle andere Menschen so, wie du selbst behandelt werden möchtest“ ist nicht mehr zeitgemäß. Spitzendienstleister halten sich stattdessen an die Platinregel, die ihre Kunden wirklich glücklich macht: „Behandle andere so, wie sie behandelt werden wollen“.

Frauke Ion ●

Top-Tagungshotel 2013 wählen

Wettbewerb. Auch in diesem Jahr sind die Leserinnen und Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ dazu aufgerufen, die „Besten Tagungshotels in Deutschland“ zu wählen. Die nächsten vier Seiten in diesem Heft geben genaue Auskunft über den Wettbewerb und mögliche Sieger.

Ab Juni sind wieder für zwei Monate rund 20.000 Trainer und Personalentwickler (darunter unsere Leser) aufgerufen, die „Besten Tagungshotels in Deutschland“ zu wählen. Zur Wahl stehen 250 Hotels, die in der druckfrischen, nunmehr 12. Ausgabe des Buches „Top 250 Germany - Die besten Tagungshotels in Deutschland 2013/2014“ (ISBN 978-3-89749-496-1) ausführlich vorgestellt werden. Die Präsentation der Gewinner findet dann am 15. September 2013 während einer festlichen Gala im Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe in Kassel statt.

Die besten 250 Häuser, die ein strenges Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen haben, werden im Buch jeweils auf einer Doppelseite detailliert vorgestellt. Jedes Haus wird ausführlich und individuell durch einen Autor beschrieben, der das Hotel persönlich in Augenschein nahm und über Monate auch beobachtet hat. Wichtige Entscheidungshilfen für die Nutzer sind dabei die Einordnung der Hotels in die Kategorien Seminar, Konferenz, Meeting, Kongress, Event und Klausur, denn nicht jedes Hotel eignet sich für jede Veranstaltungsform gleichermaßen. Alle präsentier-

ten Häuser verfügen über umfassendes Know-how und Equipment im Tagungssegment und arbeiten nach einem Konzept, das einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Veranstaltungen leistet. Die Entscheidung über die Aufnahme oder Ablehnung eines Hotels ist an die Einhaltung eines sieben Eckpunkte umfassenden Kriterienkataloges sowie den persönlichen Prüfbesuch eines Journalisten vor Ort gebunden.

Der Tagungshotelführer richtet sich an alle, die bei der Vorbereitung und Organisation einer Tagung Verantwortung tragen und in der breit gefächerten Angebotsfülle des Marktes nach einem Ratgeber bei der Auswahl eines zu ihrem Tagungsziel passenden Hotels suchen. Zu den Aufnahme- und Bewertungskriterien gehören unter anderem die Beschaffenheit und Lage der Tagungsräume einschließlich der Pausenzonen, das vom Hotel zur Verfügung gestellte Informationsmaterial, das Angebotsverhalten, die hoteleigene Gastronomie, die Qualität der gebotenen Serviceleistungen sowie der Logis-Bereich und das gesamte Tagungsumfeld.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2013

★★★
TOP 250
GERMANY

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam
geprüft und bewertet

**Die Ausgabe 2013/2014
ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!**

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@toptagungshotels.de



Beachten Sie bitte die folgende Doppelseite zur Wahl!

MARC AUREL
Spa & Golf Resort
Heilbrunnstraße 30-34-36
D-93539 Bad Gögging
Tel: +49 (0)9445-959-0
Fax: +49 (0)9445-959-444
info@marcaurel.de

Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!
Genießen Sie bei uns:

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio auf 1.500 m² mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

www.tagunginbayern.de

**BioSeehotel
ZEULENRODA**

**Mit Innovationen
und Nachhaltigkeit
anderen voraus.**

www.bio-seehotel-zeulenroda.de

klimaneutral – biozertifiziert – nachhaltig – ausgezeichnet

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Geben Sie Ihre Stimme ab:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Holiday Inn Stuttgart	70499	Stuttgart
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569	Stuttgart
Hotel GENO - Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Schloßhotel Monrepos	71634	Ludwigsburg
nestor Hotel Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbusch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
BEST WESTERN Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
BEST WESTERN PREMIER Hotel Park Consul	73728	Esslingen
TOP Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern
Flair Park-Hotel Illshofen	74532	Illshofen
Seminarpark & Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Öhringen
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Hotel Schloss Heinsheim	74906	Bad Rappenau
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
Renaissance Karlsruhe Hotel	76131	Karlsruhe
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpen	78595	Hausen ob Verena
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzerhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677	Markdorf

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hörsbach
Zeller-Hotel+Restaurant	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Villa Marburg im Park	63869	Heigenbrücken
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Sofitel Munich Bayerpost	80335	München
Leonardo Royal Hotel Munich	80809	München
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg
Alpenhof Murnau	82418	Murnau am Staffelsee
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel Maximilian	82487	Oberammergau
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münzing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Feuriger Tatzlwurm	83080	Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Golf Resort Achenal	83224	Grassau
Bachmair Weissach	83700	Weißbach/Rottach-Egern
Hotel Der Alpenhof	83753	Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Bauer Hotel & Gasthof	85622	Feldkirchen
Gut Sonnenhausen	85625	Glonn
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Ringhotel Alpenhof	86154	Augsburg
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Landhotel Adler	87448	Martinszell
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Zettler	89312	Günzburg
BEST WESTERN BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
NOVINA HOTEL Südwestpark Nürnberg	90449	Nürnberg

NOVINA HOTEL Herzogenaurach Herzo-Base **** Superior	91074	Herzogenaurach
Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
Resort Die Wutzschleife	92444	Rötzt-Hillstedt
Hotel Burg Wernberg	92533	Wernberg-Köblitz
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
The Monarch Hotel & Convention Center	93333	Bad Gögging
City Hotel Roding	93426	Roding
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
ACHAT Plaza Kulmbach	95326	Kulmbach
Kurhotel an der Obermaintherme GmbH & Co KG	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock	97070	Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Wald- und Sporthotel Polisina	97199	Ochsenfurt
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Hotel Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

ELLINGTON Hotel Berlin	10789	Berlin
Holiday Inn Berlin International Airport Conferene Center	12529	Berlin
centrovital Hotel	13585	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482	Potsdam
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Hotel Esplanade Resort & Spa	15526	Bad Saarow
Hotel Residenz am Motzener See	15749	Motzen
Ringhotel Schorfheide, Tagungshotel der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen/OT Sommerfeld
Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg

BREMEN

ATLANTIC Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
ATLANTIC Hotel Universum	28359	Bremen

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
------------------------	-------	---------

HESSEN

Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe	34131	Kassel
Traditionshotel „Zum Steinernen Schweinchen“	34132	Kassel
Hotel Gude	34134	Kassel
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Waldgut Schloss Höhnscheid - Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Freund - Das Hotel und SPA-Resort	34516	Vöhl-Oberorke
Landhotel Kern	34596	Bad Zwesten
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Landhaus Klosterwald	35423	Lich-Arnsburg
Hotel Lahnschleife	35781	Weilburg
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder-Park-Hotel	36093	Künzell
Rhön Residence	36160	Dipperz-Friesenhausen
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
DB Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg v.d. Höhe
Siegfried Vögele Institut	61462	Königstein/Taunus
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründa

Und So funktioniert's:

Im Internet unter
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben! Stimmberechtigt sind ausschließlich die Abonnenten der Zeitschriften „acquisa“ und „wirtschaft + weiterbildung“ sowie persönlich ausgewählte und angeschriebene Personen.



Identifizieren Sie sich als Abonnent!

Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter www.toptagungshotels.de im Bereich „Schnellfinder - neues Hotel empfehlen“ benennen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 15. September 2013 im Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe in Kassel statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Mittwoch, der 31. Juli 2013.

Diese 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress

www.toptagungshotels.de

Kress Hotel	63628 Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295 Darmstadt
AlleeHotel EUROPA	64625 Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689 Grasellenbach
Hotel Hofgut Georgenthal	65329 Hohenstein
Jagdschloss Niederwald	65385 Rüdesheim

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Iberotel Fleesensee	17213 Göhren-Lebbin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235 Neustrelitz
Steigenberger Grandhotel and Spa Heringsdorf	17424 Seebad Heringsdorf
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055 Rostock
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119 Rostock-Warnemünde
Gut Gremmelin	18279 Gremmelin
Hotel Hanseatik Rügen & Villen	18586 Ostseebad Göhren
Hotel Spelcher am Ziegelsee Schwerin	19055 Schwerin
Seehotel Plau am See	19395 Plau am See
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417 Hasenwinkel

NIEDERSACHSEN

TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266 Jesteburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335 Lüneburg
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388 Soderstorf
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160 Bad Zwischenahn
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160 Bad Zwischenahn
Forsthaus Heiligenberg	27305 Bruchhausen-Vilsen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777 Ganderkesee-Stenum
Hotel Park Soltau	29614 Soltau
Camp Rheinsehlen	29640 Schneverdingen
Hotel Landhaus Höpen	29640 Schneverdingen
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664 Walsrode
BEST WESTERN Domicil Hotel Hodenhagen	29693 Hodenhagen
Hotel Amadeus	30451 Hannover
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519 Hannover
Queens Hotel Hannover	30559 Hannover
halbbersbacher landhotel hannover-ummeln	31191 Algermissen/Ummeln
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275 Lehrte
Ringhotel Tallymann	31542 Bad Nenndorf
Der Waldkater	31737 Rinteln
revita Tagungs- & Eventhotel	37431 Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441 Bad Sachsa
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640 Goslar
Lindenhof Hotel Tepe	49401 Damme

NORDRHEIN-WESTFALEN

Campus Lounge – Hotel & Boarding	33100 Paderborn
Hotel-Residence Klosterpforte	33428 Marienfeld
Land Gut Höhne	40822 Mettmann
FreiRaum stattHotel	41239 Mönchengladbach
Hotel Elisenhof	41239 Mönchengladbach
Schloss Krickenbeck	41334 Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460 Neuss
Hotel Fire & Ice Düsseldorf / Neuss	41472 Neuss
Classic Hotel Kaarst	41564 Kaarst
BEST WESTERN Parkhotel Velbert	42549 Velbert
Waldhotel Heiligenhaus	42579 Heiligenhaus
TOP Hotel Esplanade	44135 Dortmund
Pullman Dortmund	44137 Dortmund
Ringhotel Drees	44138 Dortmund
L'Arrivée Hotel & SPA	44267 Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532 Lünen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131 Essen
Golfhotel Vesper	45549 Sprockhövel
Atlanta Hotel Rheinpark Rees	46459 Rees
Landhotel Voshövel	46514 Schermbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445 Moers
Wellings Parkhotel	47475 Kamp-Lintfort
Sport- und Tagungshotel De Poort	47547 Goch
See Park Janssen	47608 Geldern
Straelener Hof	47638 Straelen

Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802 Krefeld-Traar
Landgut Ramshof	47877 Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143 Münster
Parkhotel Surenburg	48477 Hörstel-Riesenbeck
Gut Hohenholz	50181 Bedburg
Ascari Parkhotel	50259 Pulheim
Pullman Cologne	50667 Köln
Hotel Falderhof	50999 Köln
Geno Hotel	51503 Rösrath
Park-Hotel Nümbrecht	51588 Nümbrecht
Hotel Rodderhof	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Steigenberger Grandhotel Petersberg	53639 Königswinter
Tagungshotel Eifelkern	53937 Scheiden
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093 Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313 Herdecke
Hotel Vierjahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636 Iserlohn
Sunderland Hotel	59846 Sundern

RHEINLAND-PFALZ

Schloss Ahrenthal	53489 Sinzig
Hotel Park Plaza Trier	54290 Trier
Romantik Schloss-Hotel Kurfürstliches Amtshaus	54550 Daun/Vulkaneifel
Atrium Hotel Mainz	55126 Mainz
Land & Golf Hotel Stromberg	55442 Stromberg
PARK HOTEL Bad Salzig / PARK VILLA	56154 Boppard-Bad Salzig
Hotel Heinz	56203 Höhr-Grenzhausen
Hotel Zugbrücke Grenzau	56203 Höhr-Grenzhausen
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329 St. Goar
Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee	56457 Westerburg OT Stahlhofen am Wiesensee
Seehotel Maria Laach	56653 Maria Laach
Pfalzhotel Asselheim	67269 Grünstadt-Asselheim
Landidyll Hotel Klostermühle	67728 Münchweiler (an der Alsenz)

SAARLAND

Romantik Hotel Linslerhof	66802 Überherrn
---------------------------	-----------------

SACHSEN

Swissôtel Dresden Am Schloss	01067 Dresden
Pullman Dresden Newa	01069 Dresden
NH Leipzig Messe	04158 Leipzig
Commundo Tagungshotel Leipzig	04229 Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416 Leipzig (Wachau)
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849 Bad Dübren
Hotel Meerane	08393 Meerane
Hotel Forsthaus Grüna	09224 Grüna/Chemnitz

SACHSEN-ANHALT

Naturresort Schindelbruch	06536 Stolberg-Südharz
Quality Hotel Country Park	06796 Sandersdorf-Brehna/OT Brehna
NH Dessau	06844 Dessau-Roßlau
Travel Charme Gothisches Haus	38855 Wernigerode
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114 Magdeburg

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Hotel Hohe Wacht	24321 Hohwacht
Dreiklang Business & Spa Resort	24568 Kaltenkirchen
Bildungszentrum Tannenfelde	24613 Aukrug
Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569 Hodorf

THÜRINGEN

Schlosshotel Eyba	07422 Saalfelder Höhe/OT Eyba
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937 Zeulenroda-Triebes
Hotel Thüringen Suhl	98527 Suhl
Ringberg Hotel Suhl	98527 Suhl
Haus Hainstein	99817 Eisenach
Steigenberger Hotel Thüringer Hof	99817 Eisenach
VCH Hotel am Schlossberg	99867 Gotha
RAMADA Hotel Friedrichroda ****	99894 Friedrichroda

Unter allen Einsendern verlosen wir hochwertige Preise:

1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen. Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland.



3. – 20. Preis:
Fachbücher aus dem GABAL-Verlag

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Hier gehen Sie kein Risiko ein!
Ihr Partner für eine erfolgreiche Tagung!



Hier können Sie abstimmen!

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2013!
Geben Sie Ihre Stimme ab unter:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern
werden attraktive Preise verlost!

U.a. zwei Hotel-Gutscheine für zwei Personen
in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland!

Diese Häuser aus der Ausgabe



Ausgezeichnete Tagen im „The Monarch Hotel & Convention Center“

- Tagungs-, Kongress- und Schulungsmöglichkeiten auf ca. 2.500 m²
- in zwei separate Räume teilbarer Ballsaal (ca. 700 m²) sowie zehn weitere Tagungsräume (25 bis 133 m²) bieten Platz für bis zu 540 Personen
- Zentral und ruhig mitten in Bayern gelegen; kurze Wege zu den Autobahnen A3, A9 & A93
- individuelles Rahmenprogramm als Ergänzung zu Ihrer Veranstaltung
- Referenten Special: Welcome-Kit und kostenfreies Zimmer-Upgrade

The Monarch Hotel & Convention Center
Kaiser-Augustus-Str. 36 • 93333 Bad Gögging
Tel.: 09445/98-0 • www.monarchbadgoegging.com



Zentral Tagen und Erleben!

Das Schloss Tomrod, ein historisches Wahrzeichen, bietet Ihnen ein unvergleichliches Ambiente für Ihre Tagung. Die großzügigen Tagungsräume sind modern ausgestattet und bieten Platz für bis zu 500 Personen. Die zentrale Lage in der Nähe der Autobahnen A3, A9 und A93 macht das Schloss Tomrod zum idealen Ort für Ihre Tagung. Das Schloss Tomrod ist ein historisches Wahrzeichen, das Sie bei Ihrer Tagung erleben werden. Die großzügigen Tagungsräume sind modern ausgestattet und bieten Platz für bis zu 500 Personen. Die zentrale Lage in der Nähe der Autobahnen A3, A9 und A93 macht das Schloss Tomrod zum idealen Ort für Ihre Tagung.

hotel schloss tomrod

Tomrodstr. 1 • 92233 Tomrod
Tel.: 09241/111-100

2013



Die Ausgabe 2013/2014 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!
 Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
 E-Mail: info@toptagungshotels.de

Riessersee Hotel Resort
 Beste Aussichten auf Erfolg
 Keine hektik! Kein Lärm! Natur pur!
 Riessersee Hotel Resort, Platz 9 der besten Tagungshotels in Deutschland 2013.
 • 166 erstklassig ausgestattete Zimmer und Suiten
 • 2 Residenzen mit einer Fläche von je 190m²
 • 17 variabel kombinierbare Konferenzräume
 • Veranstaltungen für bis zu 450 Personen
 • Tagungstechnik auf höchstem Niveau
 • 2 Restaurants und Bars
 • außergewöhnliches Ambiente
 • großer Spa- und Wellnessbereich auf 1000 m²
 • haus eigenes Seebad mit Bootsverleih
 • großer Eventbereich am hoteleigenen See
 Riessersee Hotel Resort | 82467 Garmisch-Partenkirchen | Riess. 3
 T: +49 (0)8821 / 755 011 | +49 (0)8821 / 184 |
 reservationen@riessersee-hotel.de | www.riessersee-hotel.de

2013/2014 empfehlen sich!

Mercure
 WALSRODE
 LÖNEBURGER HEIDE
 Selbst die Vögel im Park sprechen schon drüber:
Tagungen mal anders in der Vogelparkregion HH - HB - H
 > unkomplizierter „Anflug“
 > mehrfach prämiertes Tagungshotel
 > hingebungsvolle „Pfleger“
 > super Freiflug-Angebote (Rahmenprogramme)
 > Spannende Schauauffütterungen im „anders“ Erlebnisgasthaus
 Mercure Hotel & CCW-Conference Center Walsrode
 Gottlieb-Daimler-Strasse 11 · 29664 Walsrode · Tel. 05161-6070
www.tagungshotel-walsrode.de · bankett@mercurewalsrode.de

DAS DORF AM SEE...
 Warum im Dorf am See?
Seehotel
 Darum...
 nur 30 Min. von Frankfurt entfernt
 Tagen im Blockhaus oder Boothaus
 mit Highspeed auf dem Main zum Workout
 mit dem eigenen Kochlöffel unter Profis
 Wir sind für Sie da - mit Leidenschaft & Herz!
 Seehotel Niederrhein | Leinweg | 63843 Niederrhein
 Telefon: 0 60 28 / 999 - 0 | Fax: 0 60 28 / 999 2222
mail@seehotel-niederrhein.de | www.seehotel-niederrhein.de

Ex-Ministerpräsident aus Schweden als Change-Vorbild

MANAGEMENT. Der Frankfurter Kongressveranstalter „Leaders we love“ (LWL) hat sich darauf spezialisiert, weltweit bedeutende, aber in Deutschland relativ selten auftretende Managementexperten nach Frankfurt am Main zu holen. In diesem Jahr findet das „Manager Meeting Europe 2013“ vom 5. bis 6. Juni 2013 statt.

Die Veranstalter setzen nicht nur auf die „ausländische Perspektive“. Sie suchen zusätzlich jene Redner, die ihr Publikum mit echten Emotionen und Charisma beeindrucken können. Der Firmenname „Leaders we love“ ist von Anfang an Programm gewesen (www.leaderswelove.com). In diesem Jahr werden folgende Keynote-Speaker auftreten:

1 Kjell Nordström

Der Visionär unter den Managementvordenkern schrieb die internationalen Bestseller „Funky Business“ und „Karaoke Capitalism“. Kreativität ist für ihn der wichtigste Bestandteil des Erfolgs. Sein Motto heißt: „Act different!“

2 Göran Persson

Persson war von 1996 bis 2006 schwedischer Ministerpräsident. Er steuerte sein Land durch einen Veränderungsprozess, der sozialen wie wirtschaftlichen Wohlstand brachte. Persson berichtet, wie es möglich war, die zahlreichen Widerstände zu überwinden.

3 Götz W. Werner

Der Gründer der DM-Drogeriemärkte wird darüber sprechen, wie Mitarbeiter durch eigenverantwortliches Handeln ihren Beitrag zum Geschäftserfolg erhöhen können.

4 Erich Joachimsthaler

Er ist Gründer der Beratungsgesellschaft Vivaldi Partners Group. 1997 veröffent-

lichte er in der Harvard Business Review den bahnbrechenden Artikel „Brand building without advertising“. Sein Thema auf dem Kongress: „Leading change through the development of people“.

5 Alyssa Jade McDonald

Die Australierin gründete „Blyss“, ein Unternehmen für hochwertige Kakao- und Schokoladenprodukte. Die Erzeugnisse von Blyss entstehen unter besonderen ethischen und geschmacklichen Ansprüchen vorwiegend in Handarbeit. Etwa 800 Familien arbeiten in landwirtschaftlichen Genossenschaften in Ecuador für das Unternehmen. Auf dem Manager Meeting Europe 2013 wird McDonald er-

läutern, warum Innovation nicht mehr reicht, um eine „Marke“ zu schaffen. Verantwortung muss dazukommen.

6 Cid Jones Gutenrath

Der ehemalige Polizeibeamte hat sich mit seinem Buch „110: Ein Bulle hört zu. Aus der Notrufzentrale der Polizei“ als Verhandlungsexperte bundesweit einen Namen gemacht. Auf der Konferenz wird Gutenrath Einblicke in seinen umfangreichen Erfahrungsschatz geben und Möglichkeiten aufzeigen, wie man hektischen und stressigen Situationen im Unternehmensalltag effektiv begegnet und einen kühlen Kopf bewahren kann.

Martin Pichler ●



Keynote. Im Jahr 2012 eröffnete Fons Trompenaars, ein Experte für interkulturelles Management, das Manager Meeting Europe.

Foto: Leaders We Love LWL

Europäische Fernlern-Konferenz in Deutschland

FERNLERNEN. Vom 5. bis 7. Juni trifft sich die europäische „Distance-Learning-Community“ zu ihrer Jahreskonferenz in Deutschland (www.forum-distance-learning.de). Erstmals seit zehn Jahren findet hierzulande die Jahreskonferenz der European Association for Distance Learning (EADL) statt.

Unter dem Titel „Move your Business to a higher level“ wollen internationale Branchenvertreter im Hotel Hafen Hamburg die Herausforderungen der sich verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Fernlernbranche diskutieren. Die Veranstalter der Konferenz, der Fachverband Forum Distance-Learning und die Europäische Fernhochschule Hamburg, erwarten rund 100 Teilnehmer aus Bildung, Politik und Wirtschaft.

„Die EADL-Konferenz bietet den Besuchern eine einzigartige Gelegenheit, sich mit internationalen Kollegen und Experten darüber auszutauschen, wie den aktuellen Herausforderungen im Fernlernen begegnet werden kann“, so Mirco Fretter, Präsident des Forum Distance-Learning. „Für die Vertreter der deutschen Fernunterrichtsbranche können sich daraus wertvolle Lösungsansätze ergeben. Gleichzeitig stellen wir erfolgreiche Strategien aus dem eigenen Land vor, sodass alle Teilnehmer in hohem Maß von dem Austausch profitieren werden.“ Auf der Tagesordnung stehen Vorträge und Diskussionen zu Themen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Berufspraxis. So zeigen Experten anhand aktueller Forschungsergebnisse auf, welchen Einfluss die Persönlichkeit eines Fernstudierenden auf dessen Lernverhalten hat und wie Fernschulen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Persönlichkeiten bei der Entwicklung ihrer Kurse berücksichtigen können. Fallstudien aus der Branchenpraxis eröffnen Wege aus der wirtschaftlichen Krise und demonstrieren, wie sich Fernunterrichts-Unternehmen durch die Implementierung neuer Geschäftsmodelle weiterentwickeln können.

Keynote-Speaker ist Michael P. Lambert, Executive Director des US-amerikanischen Distance Education and Training Council, der die neuesten E-Learning-Trends aus den USA vorstellen will – frei nach dem Motto: „Always five years ahead!“. Das Rahmenprogramm der EADL-Konferenz will den Teilnehmern ermöglichen, Hamburg näher kennenzulernen und einen intensiven Austausch mit den internationalen Kollegen zu führen.

Das Forum Distance-Learning, der Fachverband für Fernlernen und Lernmedien e. V., ist im November 2003 aus dem seit 1969 bestehenden Deutschen Fernschulverband e. V. (DFV) hervorgegangen. Seine zurzeit über 100 Mitglieder sind Experten des mediengestützten und tutoriell betreuten Lernens – seien es Unternehmen, Institutionen oder Privatpersonen. Insgesamt beträgt der Marktanteil der im Fachverband organisierten Fern-

lehrinstitute über 80 Prozent, das heißt: Mehr als acht von zehn Fernlernern in Deutschland profitieren vom verbandsinternen Informationsaustausch ihres Anbieters. Das Forum Distance-Learning versteht sich als erster Ansprechpartner für Politik, Forschung, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Durch wissenschaftliche und bildungspolitische Aktionen sollen die öffentliche Diskussion angeregt und Impulse für Innovationen gesetzt werden. Das hohe Engagement des Forum Distance-Learning hat auch außerhalb der Bildungsbranche für Aufmerksamkeit gesorgt: Der Fachverband für Fernlernen und Lernmedien wurde aufgrund seiner Verbandsarbeit als „Verband des Jahres“ ausgezeichnet. Auf dem 10. Deutschen Verbändekongress wurde dem Forum Distance-Learning der Innovationspreis der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM) verliehen.

Lisa Häußler ●



Foto: Forum Distance-Learning

Freiheit. Fernschüler können Lernzeiten und Lernorte frei wählen.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Wolfgang Looss,

der als Keynote-Speaker dem ersten Jahresworkshop des neuen Vereins „HR Global Network Germany e.V. zum Durchbruch verhelfen darf. Looss ist der Stammvater des Coachings in Deutschland und spricht über das sehr anspruchsvolle Thema „Kraftvolles Nichtwissen als geltende Realität? Strategien für das Operieren in zwi-lichtigen Zeiten“. Außerdem berichtet Ulla Thombansen, diesjährige Leiterin der deutschen ASTD-Besucherdelegation, über neueste HR-Trends, die sie auf der diesjährigen ASTD-Konferenz Mitte Mai in Dallas in Erfahrung gebracht hat.

1. Juni in Köln

www.hr-global-network-germany.com



... Professor Dr. Jutta Rump,

die an der FH Ludwigshafen das Institut für Beschäftigung und Employability leitet. Sie ist neben dem Sportpsychologen Hans-Dieter Hermann die einzige Wissenschaftlerin auf der 12. Kienbaum Jahrestagung. Mit ihrem Thema „Clash der Kulturen“ (die verwöhnte „Generation Y“ trifft im Berufsleben auf die leistungsorientierten „Baby-boomern“) wird sie bestimmt für Aufmerksamkeit wie Ratlosigkeit sorgen. Ansonsten werden 16 weitere Gastreferenten dafür sorgen, dass die steigende Bedeutung von HR-Themen als Chance der Personaler begriffen wird.

13. Juni in Ehreshoven bei Köln

www.kienbaum.de



... Guido Betz,

Aufsichtsratschef der Kommunikations-Kolleg AG in Andernach. Sein Kommunikations-Kolleg ist mit dem jährlichen „Management-Forum“ immer nah am Puls der Zeit - insbesondere, wenn es um erprobte PE-/OE-Konzepte und internationale PE-/OE-Trends geht. Diesmal (auf dem 22. Management-Forum) stellen PE-Experten aus den Unternehmen Kärcher, Lenze, Takata, Mann+Hummel, Ages und ZF Lenksysteme erfolgreich umgesetzte Konzepte vor. Trendthemen sind zum Beispiel „Wie verändert der Einsatz von Schwarmintelligenz unser Verständnis von Arbeit?“ oder „Wie kann man den Erfolg von Coaching messbar machen?“

19. bis 20. Juni in Andernach

www.kkag.com

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16



... Silvia Richter-Kaupp,

Professional Certified Coach (ICF), Trainerin und Mediatorin. Sie kann sich (hoffentlich) über viele Teilnehmer und einen großen Anfangserfolg freuen. Richter-Kaupp hat den Mut, in Karlsruhe eine eigene Coaching-Konferenz (Titel: „Führung 2.0“) aufzuziehen. Ziel ist es, Unternehmern, Führungskräften aber auch deren Beratern fundierte Coaching-Kompetenzen beizubringen. Die Teilnehmer sollen durch diverse Vorträge und Workshops erfahren, wie ein coachender Führungsstil die Mitarbeiter zu mehr Selbstverantwortung motiviert. Eine Speed-Coaching-Runde bietet Gelegenheit, die eigenen Coaching-Kompetenzen auszuprobieren und zu vertiefen. Sponsor ist die International Coach Federation (ICF) Deutschland.

22. Juni 2013 in Karlsruhe

www.richter-kaupp.de



... Peer Steinbrück,

den Kanzlerkandidaten der SPD, der Deutschlands Personaler davon überzeugen darf, dass er einen öffentlichen Auftritt auch einmal ohne provozierenden „Klartext“ hinter sich bringen kann. Steinbrück kommt am 28. Juni zum Personalmanagementkongress ins Berliner Hotel Estrel und wird für 30 Minuten die Keynote-Rede halten. Am Vorabend darf bereits die Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen auf der Gala „Nacht der Personaler“ auftreten. Ansonsten ist „Motivation“ das große Leitthema des Kongresses. Der Personalvorstand der VW AG, Horst Neumann, will zum Beispiel über Motivation in einem Großkonzern berichten.

27. bis 28. Juni in Berlin

personalmanagementkongress.de



... Uwe Böning,

Vorstands-Coach aus Frankfurt am Main und Chef der Böning-Consult GmbH. Ihm ist es jetzt schon zum sechsten Mal gelungen, die zusammen mit Professor Dr. Siegfried Greif entwickelten „Ekeberger Coaching-Tage“ an den Start zu bringen. In großer Abgeschlossenheit werden hier anspruchsvolle Coaching-Themen bearbeitet. Diesmal zum Beispiel: „Business-Coaching in komplexen Zeiten“, „Mehr Unterstützung für die Coaching-Forschung“ oder „Preisbildung bei wissensintensiven Dienstleistungen am Beispiel Coaching“.

28. und 29. Juni in Ekeberg (Schleswig)

www.ekeberger-coaching-tage.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

Juni 2013

Social Learning besser in die Weiterbildung integrieren

TTS KNOWLEDGE TRANSFER FORUM. Eine der wichtigsten Fragen der beruflichen Bildung lautet derzeit, wie formelles und informelles Lernen besser verknüpft werden könnten, betonte Harald Weingarten, einer der Geschäftsführer der TTS GmbH, auf dem „Knowledge Transfer Forum 2013“ am 25. April in Heidelberg.

Die „Integration von Kollaboration“ sei die größte Herausforderung für die nächsten Jahre, versicherte TTS-Mitgeschäftsführer Weingarten. „Wir arbeiten mit Nachdruck daran, diese Welten zusammenzuführen“, versprach er. Ein Weg, dies zu bewerkstelligen, bestehe darin, die Produktion von „User-generated Content“ zu erleichtern, eine andere Möglichkeit sei, Social-Learning-Plattformen zu entwickeln, die schnelles Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen.

In den letzten Jahren ist laut Weingarten deutlich zu beobachten gewesen, dass der Staat den Unternehmen immer mehr Mitarbeiterschulungen vorschreibt – zum Beispiel den Banken Schulungen zum Geldwäschegesetz. Diese „deutli-

che Zunahme“ der sogenannten „regulatorischen Trainings“ werde in der Regel durch klassische E-Learning-Kurse abgedeckt, an deren Ende ein Online-Test als Bildungsnachweis stehe. Auf der anderen Seite wachse aber auch die Zahl junger Mitarbeiter immer stärker, die sich mit ihren Kollegen vernetzen und sich bei Bedarf Informationen aus dem Netz besorgen wollten. Dieses informelle Lernen sei sehr effektiv, aber weder durch ein Unternehmen zu steuern noch durch Tests zu erfassen.

Sicher ist sich Weingarten, dass im Falle einer erneuten Wirtschaftskrise wie im Jahr 2009 auf keinen Fall mehr so drastisch wie damals an der Aus- und Weiterbildung gespart werde. „Die Einstellung

zum Lernen hat sich bei den Unternehmen und bei den Angestellten dramatisch verändert“, so der TTS-Manager. Kein Unternehmen frage mehr, ob betriebliche Bildung sein müsse. Die Frage sei nur noch: „Wie machen wir es am besten?“. Dass es viele Antworten auf diese Frage gibt, erfuhren die Teilnehmer des Forums gleich vor Ort in den Vortragsreihen „Talent Management“ und „Knowledge Technologies“ sowie im regen Austausch in den Pausen.

Die Diskussionen zeigten, dass eine der größten Herausforderungen nicht technischer Natur ist, sondern darin besteht, die Mitarbeiter zu motivieren, die Weiterbildungs- und Kollaborationsangebote auch tatsächlich zu nutzen. Das „TTS Knowledge Transfer Forum“ startete im Jahr 2004 mit 14 Teilnehmern. Es wurde in diesem Jahr zum neunten Mal veranstaltet und war mit rund 200 Teilnehmern ausgebucht. Pünktlich zum Forum gab es auch das Treffen einer „User Group“, die sich mit der Anwendung der TTS-Software im Berufsalltag beschäftigt. Für sie hatte TTS eine neue, interaktive Plattform angeboten. Mit der neuen Community soll der Erfahrungsaustausch rund um E-Learning, Training, Talent Management und TTS-Software unter Anwendern und Kunden gefördert und deren Kontakte das ganze Jahr über intensiviert werden.

Wie das aussehen kann, zeigte bereits zur großen Zufriedenheit aller das diesjährige Treffen in Heidelberg. Dieses Treffen wurde komplett auf der Plattform dokumentiert und von den registrierten Mitgliedern mit Bildern und Kommentaren ergänzt.



Foto: Porath

Print Media Academy.

Den Tagungsort des diesjährigen TTS-Forums schmückt eine 13 Meter hohe Pferdeskulptur. Der Pferdekörper symbolisiert Teile einer Druckmaschine.

Gudrun Porath ●

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07/2013 ERSCHEINT AM 28. JUNI 2013

LESEFUTTER

Buchtipp für den Urlaub

„Welche Fachbücher sollten Trainer und Berater mit in den Urlaub nehmen, um Anregungen für ihre Arbeit zu bekommen?“, fragen wir jedes Jahr anerkannte Weiterbildungsprofessionals, die dann inspirierende Bücher aus der aktuellen Produktion der Verlage empfehlen. In diesem Jahr dreht sich ein Trend darum, die professionelle Kunst der Reflexion zu erlernen.



Foto: PremiumVector / shutterstock.com

COACHING

Coaching und Führung

Wie auf dem 5. Berliner Coachingtag 2013 (Foto: Dr. Ruth Seliger, Trainconsulting, Wien) fragen immer mehr Experten: „Was kann Coaching heute für Führung und Organisationen leisten?“. Wir berichten über eine aktuelle Diskussion.



Foto: Arttop

25. GEBURSTAG

A-M-T und Businesspartner

Wie „Wirtschaft + Weiterbildung“ wird die A-M-T AG, Radevormwald, in diesem Jahr 25 Jahre alt. Wir setzen mit ihr unsere Serie „Geburtstagskinder“ fort und berichten zum Beispiel über die neue A-M-T-Ausbildung zum „Businesspartner“.



Foto: Pichler

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 25. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Andrea Kraß
andrea.krass@haufe-lexware.com

Redaktionsassistentin
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Ulrike Brendle, Dargmar Börsch, Boris Grundl, Frauke Ion, Karin Mehwald, Jonas Polfuß, Gudrun Porath, Kerstin Richter, Helga Schuler, Bärbel Schwertfeger

Grafik/Layout
Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,
Jörg Frey, Birte Hackenjös, Randolph Jessl, Jens Köhler,
Matthias Mühe, Markus Reithwiesner,
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Bosch Siemens Hausgeräte

Druck
Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Tobias Schmid
Tel. 0931 2791753, Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz
Tel. 0931 2791472, Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW)

Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Postfach 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

Aktuelle Informationen finden Sie unter:
www.haufe.de/mediacenter



Kevin Dutton:

Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann.

Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2013, 320 Seiten, 14,90 Euro

Von den „Gestörten“ lernen?

Furchtlosigkeit und Gefühlskälte

Psychopathie bezeichnet eine schwere Persönlichkeitsstörung, die sich durch ein Fehlen von Empathie, sozialer Verantwortung und Gewissen bemerkbar macht. Psychopathen sind sehr manipulativ, um ihre Ziele zu erreichen und nutzen andere gnadenlos aus (sprachgewandtes Blenden mit oberflächlichem Charme, erheblich übersteigertes Selbstwertgefühl, pathologisches Lügen, Mangel an Gewissensbissen, oberflächliche Gefühle oder Gefühlskälte, mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen). Psychopathen haben zudem einen großen Erlebnishunger und sind sehr impulsiv (unzureichende Verhaltenskontrolle, frühe Verhaltensauffälligkeiten, Fehlen von realistischen, langfristigen Zielen).

Der Autor tritt dafür ein, den Begriff der Psychopathie weit auszudehnen. Ein Psychopath lande nicht notwendigerweise wegen gewalttätiger Aussetzer und heimtückischer Betrügereien im Gefängnis. Wenn er seine Impulsivität halbwegs unter Kontrolle habe, dann könne ein Mensch mit manipulativen Fähigkeiten und ohne empathisches Verhalten im Berufsleben durchaus Karriere machen. Dutton will herausgefunden haben, dass Psychopathen Berufe wählen wie Firmenchef, Anwalt oder Chirurg. In diesen Berufen komme man mit einer Portion Brutalität gegenüber anderen Menschen, die nicht von einem schlechten Gewissen begleitet wird, oft leichter durchs Leben.

Der Autor stellt also die These auf, dass man als „Normaler“ von den „Gestörten“ etwas lernen könne - zum Beispiel sich messerscharf auf etwas zu konzentrieren oder die Empfindungen seiner Mitmen-

schen einfach zu ignorieren, um sich durchzusetzen. Gerade Unternehmen, die ihre Strukturen ständig ändern müssen, gelten als ein idealer Nährboden für psychopathische Aufsteiger. Denn sie sind es gewohnt, die Unsicherheit der anderen für manipulative Zwecke zu nutzen. Populäre Vorbilder wie Bill Clinton, John F. Kennedy oder Steve Jobs waren laut Dutton Psychopathen, die ihre dunkle Seite im Zaum halten konnten. Eigentlich macht der Autor nur auf ein altes Paradoxon aufmerksam: Mit Kaltblütigkeit und radikaler Entschlossenheit kann man der Menschheit auch dienen.

AUTOR

Kevin Dutton

ist promovierter Psychologe und Professor am Calvea Research Centre for Evolution and Human Science des Magdalen College der Universität Oxford. Er ist Mitglied der Royal Society for the Scientific Study of Psychopathy und Autor des Bestsellers „Gehirnflüsterer – die Fähigkeit, andere zu beeinflussen“. Ein Kollege urteilt über Dutton: „Er informiert wissenschaftlich und unterhält die Leser gleichermaßen.“

Vom Fehler, es anderen recht machen zu wollen



Der Titel ist keine Aufforderung zum Faulenzen. Eigentlich lautet die Botschaft der Autoren: Leute, hört auf in ungeliebten Berufen zu arbeiten, nach Schema F zu funktionieren, einfach nur einen Job zu machen und konzentriert Euch darauf, Euren Traumjob zu finden. Die Frage, die die Autoren den Lesern stellen, lautet: Wie können Sie wieder mehr das tun, was Sie erfüllt und Ihnen das Gefühl gibt, in

Ihrem Element zu sein? Das Buch ist selbst in Krisenzeiten wirklich nützlich, denn viele Berufstätige wollen mehr als nur Pflichten erfüllen.

Sie wollen eine Arbeit, die sie als lebenswerten Teil ihrer Identität erleben. Dazu muss ein Perspektivenwechsel her, sagen die Autoren. Ihr Tipp: Nach innen blicken statt nach außen. Die einzige belastbare Sicherheit liegt in uns selbst und unserer Fähigkeit, mit

Engagement einen Beitrag zur Wirtschaft zu leisten, der nicht so schnell austauschbar ist. Ein inspirierendes Buch, das aber auch Angst macht.

Anja Förster, Peter Kreuz: Hört auf zu arbeiten! Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt. Pantheon Verlag (Verlagsgruppe Random House), München 2013, 240 Seiten, 14,99 Euro

„Kreativität muss die Welt verändern!“



Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen ständig neue Ideen entwickeln. Dementsprechend hat sich eine Kreativitätsindustrie etabliert, die in Seminaren verspricht, zur Originalität anzuleiten. Doch Rehn warnt: Meistens handelt es sich um nichts anderes als um geschickt verpacktes konservatives Denken. In seinem Buch zeigt Rehn, wodurch sich echte Kreativität auszeichnet: Sie ist gefährlich

und weltverändernd. Solch gefährliches Denken beginnt mit Ideen, die sich in bisherige Bezugssysteme nicht einordnen lassen.

Die Erfindung des Netbooks ist dafür ein Beispiel. In der um schnellere Leistung bemühten IT-Branche wurden die kleinen, preiswerten und relativ langsamen Laptops als Provokation angesehen. Sie galten als billiger Schund. Doch das Netbook war ein ungemein erfolgreiches Kon-

zept. Alf Rehn zeigt in seinem attraktiv gestalteten Buch, wie man in fünf Schritten zu wirklich gefährlichen Ideen gelangt. Man darf aber keine Angst haben, eine Zeit lang von allen als Ketzer gemieden zu werden.

Alf Rehn: Gefährliche Ideen. Von der Macht des ungehemmten Denkens. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2012, 240 Seiten, 24,99 Euro

Die Verwaltungsstrategie umsetzen



Die Landeshauptstadt München hat im April gerade den „Deutschen Bildungspreis“ in der Kategorie „Dienstleistung/Großunternehmen“ verliehen bekommen. Dieses Buch zeigt, dass die Stadt München in Sachen Personalentwicklung wirklich in der ersten Liga mitspielt.

Losgelöst von einem herkömmlichen Controlling-Verständnis ist Bildungscontrolling für die beiden Autoren

ein die gesamte Weiterbildung begleitender Prozess. Von der Vorbereitung und Auftragsklärung über die Maßnahme selbst bis zur Auswertung werden alle Beteiligten definiert und deren Aufgaben konkret beschrieben. Für den Prozess werden „Werkzeuge“ zur Verfügung gestellt, die der Leser sich aus dem Internet herunterladen kann! Die Anwendung hilft, dass Nutzen geschaffen wird. Motto: Fort-

bildung an Verwaltungsstrategien ausrichten. Trainer, die für die öffentliche Hand arbeiten möchten, sollten sich mit diesem Buch schlau machen.

Alexander Lendner, Stefan Scholer: Wirksam weiterbilden: Praxis-hilfen für ein Bildungscontrolling im öffentlichen Sektor, Verlag Rehm (Hüthig Jehle Rehm), Heidelberg 2012, 214 Seiten, 49,95 Euro



Paragraf 16

Mach mehr aus dem, was da ist!

Perfektionismus ist Fluch und Segen zugleich. Ein Segen, der unseren Fortschritt antreibt, ein Fluch, der die Seele überfordert. Ein Beispiel: Sie gehen an Bord eines Flugzeugs. Sie fragen den Piloten: „Zu wie viel Prozent funktioniert die Düse?“ Er antwortet: „Zu 80 Prozent“. Würden Sie mitfliegen? Andere Szene: Sie bewerben sich bei einem perspektivreichen Unternehmen. Am Vorstellungstag treffen Sie Ihren zukünftigen Chef: „Zu wie viel Prozent treffen Sie die richtigen Entscheidungen?“ Er antwortet: „Zu 80 Prozent.“ Würden Sie dort gerne arbeiten?

Maschinen sollen perfekt laufen. Wer dieses „Maschinenbild“ auf den Menschen überträgt, macht einen schwerwiegenden Fehler. Der Wunsch nach menschlicher Perfektion lenkt die Aufmerksamkeit so sehr auf Defizite, dass diesem Bild niemand gerecht werden kann. Und weil wir diesem Anspruch nicht genügen, projizieren wir unseren Druck nach außen. Deswegen suchen wir den Traumpartner, den Traumjob, die Traumkinder und den idealen Chef. Die Frage, ob wir das selbst sind, stellen wir uns aus Versagensangst nicht. Die

„Chefs, die immer nur angehimmelt werden wollen, züchten Bewunderungsgartenzwerge.“

herbeigesehnte Perfektion lähmt uns durch ihre Unerreichbarkeit.

Und unsere „Vorbilder“? Obwohl selbst keine Heiligen, spielen sie das Theater des Ideals. Das ist der Deal: Stille meine Sehnsucht und ich himmle Dich an! Wenn sich dann die Schattenseiten dieser Supermensen offenbaren, sind wir enttäuscht und voller Anklage. Obermoralist Michel Friedman beispielsweise feiert höchst unmoralische Partys

mit Rotlichtcharakter. Obersaubermann Karl-Theodor zu Guttenberg hat sehr unsauber seine Doktorarbeit frisiert. Oberankläger Uli Hoeneß wird zum Oberangeklagten. An diesem Druck zerbrechen Prominente ebenso wie weniger bekannte Menschen. Das Tragische daran ist: Wir steinigen unsere gefallenen Helden und bemerken nicht, dass wir sie für unseren eigenen Mangel strafen.

Wie sieht die Lösung aus? Wir drehen die Sache um. Vorher galt: „Ich habe Ideale, aber andere sollen sie erfüllen“. Hier wird der Idealismus zur Horrorshow. Und jetzt gilt: „Ich erkenne, wer ich bin und wo ich stehe und strecke mich in Richtung eines Ideals“. Hier wird Idealismus zum „klugen Antreiber“. Im ersten Fall arbeite ich mehr an anderen, jetzt arbeite ich mehr an mir selbst. Bisher konzentrierte ich mich auf Defizite, ab jetzt auf das, was da ist. Das ist der Schlüssel: Nimm das real Gegebene und mache mehr daraus! Das war schon immer der heilsamere Weg. Leicht zu wissen, schwer zu leben. Denn es geht nicht um intellektuelles „Kennen“, sondern um emotionales „Können“. Es ist an der Zeit, umzudenken: Leben heißt scheitern. Eine Beziehung führen heißt scheitern. Kinder erziehen heißt scheitern. Menschen führen heißt scheitern. Doch wer ständig an sich selbst arbeitet, Dinge tiefer durchdenkt und sein Handeln danach ausrichtet, der wird ein starker Partner, eine starke Mutter oder Vater und ein starker Chef.

Perfektion ist eine Illusion. Deshalb muss eine Führungskraft auch stimmig sein in ihren Fehlern und in ihrer Art, zu ihren Defiziten zu stehen. Wer primär angehimmelt werden will, züchtet Bewunderungsgartenzwerge. Die Botschaft ist klar und einfach: Mach Dich selbst und andere stark! „Stark“, nicht „perfekt“! Zum Wohle aller.

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen.“ (Econ Verlag, 2012, 304 Seiten, 19,99 Euro).
www.borisgrundl.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de



Ziel dieses Seminarpakets ist, Ihre Teilnehmenden dahingehend zu unterstützen, dass sie ihre beruflichen Telefonate mit Kunden, Lieferanten und Kollegen erfolgreicher führen können. Durch praktische Übungen wird ihnen der erste Eindruck am Telefon verdeutlicht, sie lernen Stufen erfolgreicher Telefonate kennen und erlernen den Umgang mit unterschiedlichen Gesprächstypen, Fragen, Einwänden und Beschwerden.

Dieses Seminarpaket zeigt den Teilnehmenden, wie sie auf Basis von Präsentationszielen eine optimale Kombination aus Vortrag und Medieneinsatz zu einer wirkungsvollen Präsentation führen. Das Besondere dieses Seminarpakets ist, dass es zwei unterschiedliche Konzepte beinhaltet. Das Konzept 1 entwickelt das Thema von der Idee bis zur fertig durchgeführten Präsentation. Das Konzept 2 hat klar den verhaltensorientierten Anteil der Präsentation im Fokus.

Jede CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen, jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formularen, Vorlagen, 30-Minuten-Bausteinen, Mikro-Trainings, PC-Lernquiz.

Je Titel € 99,00 (Einführungspreis – Normalpreis € 139,00) + Versandkosten

Konzeptbeschreibung finden Sie hier:

(einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen; Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet)



Oder einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de
Jünger Medien Verlag | Offenbach



„Fortschrittliche Lehrer wollen die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Schüler fördern, aber sie können es nicht, weil das Lehrplangefängnis dafür die Zeit nicht hergibt.“

Professor Dr. Gunter Dueck, pensionierter IBM-Cheftechnologie und Querdenker der Web-2.0-Gemeinde, auf der Internetkonferenz Republica 2013 in Berlin am 6. Mai 2013.

„Die letzte Postkutsche war wahrscheinlich auch die beste, die jemals gebaut wurde. Aber die Technologie war irgendwann einfach überholt, das war aber kein Qualitätsproblem.“

Steffen Klusmann, ehemaliger Chefredakteur der Financial Times Deutschland, in der Fachzeitschrift „Wirtschaftsjournalist“ Nr. 2/2013

„Meine Geschwister erzählen, dass ich nie selbst gespielt habe, sondern mir nur Spiele für andere Kinder ausgedacht habe, die ich dann anleiten konnte.“

Sheryl Sandberg, Facebook-Managerin, über ihr angeborenes Führungstalent, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, 21. April 2013

„Jugendliche werden Bildung übers Netz aufsaugen, gleichzeitig aber die persönliche Nähe und das Live-Erlebnis eines Seminars suchen. Das ist die Chance für Professoren, die wegkommen müssen von Powerpoints, und die stattdessen auf persönliche Interaktion setzen sollten.“

Professor Dr. Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität des Saarlandes, im „Handelsblatt“ vom 26. April 2013

„Ein Kick-off ist das Triumphgeschrei der Change Manager.“

Professor Dr. Gunter Dueck, Querdenker, auf der Republica 2013 in Berlin am 6. Mai 2013

„Einen Patienten wie das gegenwärtige Europa würde ich als Analytikerin als hyperaktiv beschreiben. Er sucht nach Ausreden, schiebt Dinge auf die lange Bank, begnügt sich mit Trugbildern, mit Projektionen seiner selbst, um zu vermeiden, dass seine Konturen sich schärfer abzeichnen.“

Julia Kristeva, französische Psychoanalytikerin, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 4. Mai 2013

„Gerechtigkeit ist ein Thema für den Abituraufsatz. Wenn schlichte Gemüter meinen, Gleichheit sei schon gerecht ..., dann ist das völlig absurd, weil es nicht der menschlichen Natur entspricht.“

Klaus Schroeder, Politikwissenschaftler an der Freien Universität Berlin, in der „Welt“ vom 27. April 2013

„Auch ein alter Affe kann noch Grimassen lernen.“

Warren Buffett, 82-jähriger US-Starinvestor und Chef von Berkshire Hathaway, der neuerdings über den Kurznachrichtendienst Twitter Botschaften verschickt, in der „WiWo“ vom 13. Mai 2013

„Gott weiß alles über mich, aber er petzt nicht.“

Margot Käßmann, ehemalige Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), auf dem Evangelischen Kirchentag am 5. Mai 2013 in Hamburg.



Jetzt gleich anfordern!

☎ Per Fax: 0800/50 50 446

✉ Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach 100121, 79120 Freiburg

**Empfehlen Sie jetzt die wirtschaft + weiterbildung.
Ihr Geschenk wartet bereits auf Sie.**

Bosch Tassimo „TAS2002“ Multi-Heißgetränke-System

- > Für frisch gebrühten Kaffee, Espresso, Cappuccino, Latte Macchiato, Tee oder Kakao-Spezialitäten
- > Intelligente Getränkeerkennung per Barcode
- > 1,5 l Wassertank & höhenverstellbares Tassenpodest
- > automatisches Reinigungs- und Entkalkungsprogramm
- > Farbe: schwarz; abgebildete Tasse nicht inklusive

Ihre Prämie



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein Abonnent der wirtschaft + weiterbildung bin.

Name, Vorname _____

Straße, Nr _____

PLZ _____ Ort _____

Telefon _____

Ja, ich abonniere die wirtschaft + weiterbildung für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,00 € inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname _____

Straße, Nr _____

PLZ _____ Ort _____

E-Mail _____

Ich zahle per Rechnung bequem per Bankeinzug

Kontonummer _____ BLZ _____

Name der Bank _____

Datum _____ Unterschrift _____

Der neue Abonnent darf innerhalb der letzten 6 Monate nicht Bezieher der wirtschaft + weiterbildung gewesen sein. Das Prämienangebot gilt nicht bei Eigen- oder Umbestellungen, Geschenk-, Gutschein-, Studenten- oder Ausbildungsabonnements. Sie erhalten die Werbepremie innerhalb von 4 Wochen nach Bezahlung des neuen Abonnements.

Bestellnummer: A00107_DIR
Werbenummer: 03190955
Prämienbestellnummer: 4705084

HAUFE.

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

Check it! Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

ars  navigandi

Skills  soft

HAUFE.