Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

07/08_12
www.wuw-magazin.de
Mat.-Nr. 00107-5099

6 OE-Vordenker_Von Warren Bennis bis Claus Otto Scharmer S. 14
5 Buchtipps_Sommerlektüre für Weiterbildungsprofis S. 36
12 Thesen_So geht systemisches Innovationsmanagement S. 44

Raus aus der Dilemma-Falle

Wie Manager lernen, Gegensätze zu versöhnen S. 18

Dr. Fons Trompenaars, internationaler Experte für interkulturelles Management, zeigt Wege, Dilemmata zu bearbeiten.

HAUFE.

Neu in Führung

Bereiten Sie sich in einem intensiven Führungsprogramm auf Ihre neue Führungsaufgabe vor!

Baustein I
Grundlagen und Co.: Führungsverständnis, Rollen, Instrumente
Termin: 12. - 14.09.2012

Baustein II
Führungskommunikation ganz konkret
Termin: 10. - 11.12.2012

Baustein III
Der Führungsprozess in der täglichen Praxis
Termin: 04. - 05.03.2013

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite

www.ime-seminare.de

IME®
Institut für Management-Entwicklung
Sunderweg 4, 33649 Bielefeld
Telefon: 0521 94206-0
E-Mail: info@ime-seminare.de

Gegen die Vertoolisierung

Da könnte ein Trend zu mehr Professionalität draus werden:
Das neueste Buch von Bernd Schmid, Leiter des ISB in Wiesloch, trägt den Titel „Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden“.
Es gibt also „jenseits“ noch etwas! Gerhard Fatzer, Chef des Schweizer Trias Instituts, machte auf dem Kongress „Coaching meets Research“ in Basel auf sich aufmerksam, als er sich in seinem Vortrag über nachhaltiges Coaching deutlich von den „Tooligans“ abgrenzte.
Eine überfällige Kritik. Und Frank Michael Orthey, Mitgesellschafter der AG SoVal Beratung in Wien, veröffentlichte gerade einen Aufsatz gegen eine Baumarktatmosphäre in der Organisationsentwicklung und gegen eine „Vertoolisierung der Beratungsarbeit“.

Früher gaben einem Berater oder Coach die Tools in seinem Werkzeugkoffer Sicherheit. Dem Kunden signalisierten sie Professionalität und Machbarkeit. Doch (wenig überraschend) hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass der Einsatz von Beratertools noch lange keinen Erfolg bringen muss. Die jeweilige Wirkung eines Tools hängt nämlich ganz entscheidend auch von der Person des Beraters ab, von seiner Beziehung zum Klienten und dem Kontext, in dem er das Werkzeug einsetzt.
Gut, dass jetzt immer mehr Trainer, Berater und Coaches auf diese Zusammenhänge hinweisen.

Ein Tool im Baumarkt eingekauft zu haben, gibt nur vordergründig Sicherheit. Zuerst einmal braucht ein Berater oder Coach ein solides Grundverständnis davon, wie sich Menschen und Organisationen entwickeln und wie man sie dabei unterstützen kann. Ohne diese Kompetenz nützen Tools nichts oder schaden womöglich nur.
Ein Buch, dass das Hintergrundwissen offenlegt, das man haben sollte, bevor man tiefer in die Werkzeugkiste greift, stellen wir auf Seite 37 vor.
Eine Marktstichprobe in Sachen Coachingausbildungen, die den notwendigen theoretischen Rahmen vermitteln, finden Sie ab Seite 50.

Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Mitarbeiter zu Höchstleistung motivieren – so führen Sie richtig!

€ 29,95 I 183 Seiten
Bestell-Nr. E01337 I ISBN 978-3-648-03043-1

Nur wenn es Ihnen gelingt, Gefühle wie Identifikation, Motivation und Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern zu erzeugen, werden Sie am Ende mit Ihrer Mannschaft erfolgreich sein. Dieses Buch liefert Ihnen Werkzeuge und hilft, jederzeit die richtigen Worte zu wählen und als Führungskraft zu überzeugen.

- Dank einer zielgerichteten Strategie und Sprache wirkungsvoll Gehör finden
- Einfache Methoden, um optimal den Führungsalltag zu meistern
- Inklusive Freischalt-Key für Ihren eigenen Match-Persönlichkeitstest

Führen Sie souverän mit dem Matching-Konzept.

Jetzt bestellen! www.haufe.de/bestellung
oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz; max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

DBVC SP Kommunikative Exzellenz

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

START:
02. November 2012

- auf Praxis ausgerichtet
- wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung
- SG Zertifizierung
- in Kooperation mit der Goethe Universität Frankfurt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
www.schwertl-partner.de
office@schwertl-partner.de
069/90 55 99 90

irina frankowski
Integraler Personal und Business Coach

Unternehmensnachfolge
Work-Life-Balance
Burnout-Prävention

Kostenloses Erstgespräch

Impulscoaching – „Erste Hilfe-Coaching“:
zur Vorbereitung eines wichtigen Gesprächs

Kurzzeitcoaching:
zur Klärung von akuten Konflikten

Ganzheitliches Coaching –
„integriertes Coaching“:
Persönlichkeitsentwicklung/Selbstreflexion

Zingerleweg 25 · 14089 Berlin
Hans-Otto-Straße 6 · 10407 Berlin
Tel. +49-173-61 88 100
E-Mail: irinafrankowski-coaching@email.de
www.irinafrankowski.de

inhalt 07/08_2012

titelthema „Raus aus der Dilemma-Falle“, fordert Fons Trompenaars, Vordenker aus Holland. In einer globalen Wirtschaft hat sich das Entweder-oder-Denken überholt. Es kommt auf die Versöhnung von Gegensätzen an.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 **Von der Westküste zur Ostküste**
30 Jahre Erfahrung mit der US-Organisationsentwicklung machen Dr. Gerhard Fatzer zum Kenner der Szene. Er gibt einen Einblick

titelthema

18 **Raus aus der Dilemma-Falle**
In globalen Konzernen wie im Mittelstand gibt es Dilemma-Situationen. Wir sagen, wie sie sich auflösen lassen

24 **„Auf ein höheres Niveau der Problemlösung kommen“**
Fons Trompenaars fordert ein neues Managementparadigma: Führungskräfte sollten Dilemmata auflösen können

personal- und organisationsentwicklung

26 **Die besten Antworten auf die häufigsten Fragen**
DDI-Berater Wolfgang Doerfler gibt Tipps zu den Problemen im Talentmanagement, die ihm in Unternehmen oft begegnen

30 **Das Ziel: Ein gemeinsames Verständnis von Qualität**
Qualitätsmodelle gibt es viele. Nur für das Bildungsmanagement sind wenige zugeschnitten. Das soll sich ändern

34 **Unternehmensberater kräftig gewachsen**
Ranking der besten Berater und die aktuelle Marktentwicklung

Buchtipps Mindestens fünf Fachbücher, die im 1. Halbjahr erschienen sind, sollten mit in den Urlaub.

Innovation Wie kommt das Neue in die Welt? Zwölf Thesen zum systemischen Innovationsmanagement helfen weiter.

training und coaching

36 Was Weiterbildungsprofis im Urlaub lesen sollten
Die Redaktion stellt die wichtigsten Neuerscheinungen für Weiterbildungsprofessionals vor

44 Innovationen muss man auch wollen
Damit Neues nicht ausgebremst wird: Berater Torsten Groth gibt Impulse für ein erfolgreiches Innovationsmanagement

48 Coaching per Mobile App – nein danke!
Stimmungsbarometer für die Coaching-Branche: Welche Trends die Coaches bewegen und warum dabei mobil nicht immer gut ist

messen und kongresse

54 Führungskultur beeinflusst Krankenstand
Mitarbeitergesundheit wird zum Wettbewerbsvorteil, sagt der Veranstalter des Kongresses „Wirtschaft und Gesundheit“

56 Großer Auftritt für die alte Garde
Dem Heidelberger Kongress „Wie kommt das Neue in die Welt?“ fehlten jüngere Teilnehmer und neue Präsentationsmethoden

58 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Auf der Suche nach einer Erfolgsformel
Rückblick: 9.000 Weiterbildner aus 70 Ländern trafen sich auf der Jahreskonferenz des US-Trainerverbands ASTD

Rubriken

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

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen
- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause

Besuchen Sie uns vom **25.–27.09.2012** auf der **Zukunft Personal** in **Köln (Stand T.37)**

KERN AG
IKL Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main
kern.frankfurt@kerntraining.com

(069) 756 07 39-0
www.kerntraining.com

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:
Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden Düsseldorf · Duisburg · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt · Karlsruhe Kassel · Kiel · Köln · Leipzig · Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster · Nürnberg · Offenbach Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart · Ulm · Wiesbaden Würzburg · Wuppertal

WER Veteranen der US-Armee inklusive des (sitzenden) 86-jährigen Wayne Field, einem Teilnehmer des 2. Weltkriegs, singen die Nationalhymne bevor sie an einem Schwimmwettkampf teilnehmen.

WAS Die National Golden Age Games finden jedes Jahr in St. Peters, Missouri, statt. Etwa 800 US-Veteranen von 55 bis 101 Jahre nehmen daran teil und messen sich in unterschiedlichen Sportarten.

WAS NOCH Die Aufnahme wurde am 4. Juni 2012 von John Moore, einem Fotografen der internationalen Bildagentur Gettyimages, gemacht.

Hört das denn nie auf ... Pensionierte Militärangehörige machen das, was sie immer schon gemacht haben: Strammstehen, singen und sich in Wettkämpfen beweisen. 800 von ihnen kamen zu den sechstägigen National Golden Age Games und nahmen an 15 unterschiedlichen Wettkämpfen vom Schwimmen und Reiten bis zum Schach teil. Um gerechte Vergleiche zu ermöglichen, wurden die Wettbewerbe in sieben verschiedenen Altersklassen durchgeführt.
„Die Wettkämpfe zeigen, dass das Älterwerden kein Grund ist, das Leben langsamer anzugehen", heißt es in einer Presseerklärung der Veranstalter. Schließlich finden 2013 die National Senior Games statt. Hört das im Alter denn gar nicht auf mit dem verbissenen Kampf um irgendwas? Gibt es keinen würdevollen Slow Down?

REINSICLASSEN

LEXWARE
Alles in Ordnung

Mit Lexware buchhalter erledigen Sie Ihre Buchhaltung ratz fatz.

Liefert schnell Ergebnisse! Jetzt kriegen Sie Buchungen, Kontoführung und sogar den kompletten Jahresabschluss schnell vom Tisch. Ganz entspannt sind Sie mit der Buchhaltung in nur 5 Minuten am Tag „Fertig!“

www.lexware.de

Gastgeber der Olympischen Sommerspiele 2012 ist London.

OLYMPISCHE SPIELE 2012

McDonald‘s schult 70.000 ehrenamtliche Helfer

Bis zu 70.000 ehrenamtliche Helfer wurden ausgewählt, um das Londoner Organisationskomitee für die Olympischen und Paraolympischen Spiele (LOCOG) dieses Jahr in London zu unterstützen. Bei der Rekrutierung, Auswahl und Schulung der Freiwilligen spielt McDonald‘s UK eine wichtige Rolle. Zum ersten Mal ist das Unternehmen der Präsentationspartner des London 2012 Games-Makers-Programms. Ausschlaggebendes Kriterium für die Partnerwahl sei McDonald’s vorbildliches Engagement für seine Mitarbeiter sowie die bewährten Leistungen in Personalentwicklung und Schulung gewesen. „McDonald‘s weiß, was es bedeutet, einen enormen Personalstamm in einem Arbeitsumfeld mit hohem Tempo zu schulen und zu motivieren“, sagt Jean Tomlin, Personaldirektor im LOCOG. Vor allem Teilnehmer die arbeitslos sind, könnten von dieser Schulung profitieren. Ihnen bietet McDonald‘s die Möglichkeit, eine Berufsqualifizierung zu erreichen, die sie als Baustein im Hinblick auf eine Ausbildung im britischen Gastgewerbe einsetzen könnten.

Darüber hinaus können sich die besten 2.000 Manager und Mitarbeiter aus 42 Ländern über die einmalige Chance freuen, die weltbesten Athleten und Trainer in den vier McDonald‘s-Restaurants in den olympischen Sportstätten in London zu bedienen. Wem diese Ehre letztlich zuteil wurde, bestimmten Auswahlkriterien wie ausgezeichnete Leistungen in der Teamarbeit, hervorragende Führungsqualitäten oder die beste Servicegüte für die Kunden.

FÜHRUNGSWECHSEL

Fluktuationsquote auf Rekordniveau

Nach einem krisenbedingten Rekordtief 2010 kam im vergangenen Jahr wieder enorme Bewegung in die Führung deutscher Konzerne. Gab 2010 nur jeder elfte Vorstandsvorsitzende seinen Posten freiwillig oder unfreiwillig ab, besetzten die größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz 2011 jede sechste Spitzenposition neu. Damit hat sich die Fluktuationsquote im deutschsprachigen Raum von 8,7 Prozent auf 16,7 Prozent annähernd verdoppelt. Global liegt die CEO-Wechselquote bei 14,2 Prozent, zeigt die „Global CEO-Succession 2011“-Studie von Booz & Company.

LANXESS

Fit für den zweiten Berufsstart

Foto: Lanxess

Lanxess Firmenzentrale in Leverkusen.

Der Spezialchemie-Konzern Lanxess startet im November in Deutschland ein spezielles Senior-Traineeprogramm für Wiedereinsteiger in den Beruf. Mit dieser Initiative will das Unternehmen Akademikern, vor allem Frauen, einen zweiten Berufsstart nach einer mehrjährigen Familienzeit ermöglichen. In dem 18 Monate dauernden Programm bietet der Konzern an seinen deutschen Standorten qualifizierte Vollzeitstellen in vielen Bereichen entsprechend der akademischen Ausbildung. Die Wiedereinsteiger werden zusätzlich mit maßgeschneiderten Fortbildungen und durch Trainer sowie erfahrene Mentoren unterstützt.

DEUTSCHER BUNDESTAG

Mitarbeiter trainieren humorvolles Kommunizieren

Lachen und eine heitere Arbeitsatmosphäre fördern die Gesundheit.

Politik und Humor gehen nicht zusammen? Das ist ein Irrtum. Die Verwaltung des Deutschen Bundestags beschreitet neue Wege in der Personalentwicklung. Erstmalig findet am 21. Juni ein Workshop zum Thema „Humorvolles Kommunizieren“ statt. Durchgeführt wird der Kurs vom Deutschen Institut für Humor mit Sitz in Leipzig, das sich auf den Einsatz von Humor in der Arbeitswelt spezialisiert hat. Bei der Veranstaltung soll es allerdings nicht um Witze auf Kosten anderer gehen, sondern vielmehr um die Dosis Humor, die auch bei ernsten Angelegenheiten erlaubt ist. „Es geht um wertschätzenden Humor, der im täglichen Umgang die Kommunikation erleichtert und auch hilft, Konflikte zu deeskalieren, dabei jedoch Arbeitsprozesse ernst nimmt und nicht ins Lächerliche zieht“, erklärt Workshop-Leiterin Katrin Hansmeier. Neben Fakten und aktuellen Studien aus der Humorforschung werden vor allem die kreativen und wertschätzenden Seiten des Humors genauer beleuchtet, aber auch negative Konsequenzen beschrieben, wenn diese in der täglichen Kommunikation vernachlässigt werden. Denn Humor ist wie ein scharfes Messer, das verletzend, aber – darauf kommt es an – auch als sinnvolles Instrument eingesetzt werden kann, ist Hansmeier überzeugt.

PSYCHOLOGIE

Gut Gelaunte treffen schlechtere Entscheidungen

Eine gute Entscheidung zu treffen, hängt nicht allein nur von unseren kognitiven Fähigkeiten ab. Ebenso wichtig ist unsere Laune, haben Psychologen der Universität Basel herausgefunden. In ihrer Studie untersuchten die Wissenschaftler, wie ältere und jüngere Erwachsene sequenzielle Entscheidungen treffen. Zusätzlich mussten die 64 Probanden über ihre momentane Stimmungslage Auskunft geben. Sie erhielten Entscheidungsaufgaben am Computer, bei denen sie für 60 verschiedene Produkte jeweils das günstigste Angebot finden sollten. Bei jedem Angebot konnten sie sich entscheiden, ob sie das Produkt für diesen Preis kaufen oder lieber weitersuchen wollten; dann verfiel das Angebot aber. Im Ganzen konnten sich die Probanden bis zu 40 Preisangebote pro Produkt ansehen.

Die Psychologen fanden, dass ältere Erwachsene früher ein Angebot annahmen und insgesamt mehr für die Produkte zahlten als jüngere. Die Tendenz, weniger lange zu suchen, hing dabei allerdings nicht mit ihren kognitiven Fähigkeiten, sondern mit der Stimmung der Versuchspersonen zusammen: Je positiver ihre Stimmung, desto früher entschieden sie sich, ein Angebot anzunehmen, also eine Option zu akzeptieren, anstatt weiterzusuchen. Eine zweite Studie ausschließlich mit jüngeren Erwachsenen – 81 Studierenden im Durchschnittsalter von 23 Jahren – zeigte, dass auch diese eher bereit waren, Angebote früher anzunehmen, wenn sie mit Bildern in eine positive Stimmung versetzt wurden.

Kurz und Knapp

BDVT. Auf der 50. Mitgliederversammlung des BDVT e.V. am 16. Mai in Frankfurt bestätigten die Mitglieder sowohl Claus von Kutzschenbach als Präsidenten wie auch die Vizepräsidenten Peter Krötenheerdt und Jutta Timmermanns. Einziger Neuzugang im Präsidium ist Hinnerick Bröskamp, der die Nachfolge von Christa Mesnaric antritt.

Weiterbildung. Hamburger bilden sich am meisten fort. Dies geht zumindest aus einer Auswertung der Besucherstatistiken des Online-Weiterbildungsportals Springest.de hervor. Im Verhältnis zur Einwohnerzahl hat das Portal in den vergangenen drei Monaten aus keinem anderen Bundesland mehr Seitenbesucher verzeichnet als aus Hamburg. Es folgt Berlin, Hessen ist auf Platz drei. Die Schlusslichter bilden Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt.

Arbeitsbelastung. 66 Prozent der Deutschen finden, dass ihr Arbeitspensum hoch oder sogar zu hoch sei. Sie sind damit Spitzenreiter einer Gruppe mit Schweizern (63 Prozent), Franzosen (61 Prozent) und rumänischen Arbeitnehmern (60 Prozent). In Großbritannien (44 Prozent) oder den USA (42 Prozent) liegt der gefühlte Stressfaktor hingegen deutlich niedriger, zeigt eine Studie von Rundstedt HR Partners.

Auch das noch. Wenn Menschen in einer anderen als ihrer Muttersprache denken, treffen sie mit einer größeren Wahrscheinlichkeit die für sie günstigeren Entscheidungen, gehen vermehrt Risiken ein und lassen sich seltener von ihrer Angst leiten. Dies haben Forscher der University of Chicago Booth School of Business herausgefunden.

EUROPEAN HR-BAROMETER 2012

Firmen setzen trotz Wirtschaftsflaute auf Weiterbildung

Trotz angespannter Wirtschaftslage und andauerndem Kostendruck halten europäische Multinationals an einer expansiven Personalpolitik fest. Weitere Einstellungen sind geplant. Und auch die Weiterbildung soll nicht zu kurz kommen, geht aus der Untersuchung „European HR-Barometer 2012“ von Aon Hewitt hervor.

Über die Hälfte der Befragten rechnet zwar damit, dass sich die Eintrübung der Wirtschaftslage weiterhin negativ auf die Unternehmensergebnisse auswirkt, aber nur ein Drittel geht davon aus, dass das auch HR-Programme beeinflusst. Auffällig ist jedoch, dass im Gegensatz zu 2011 die Kostensensibilität ihren Platz als wichtigster Einflussfaktor auf die HR-Arbeit zurückerobert hat. Sie verweist den Talente- und Fachkräftemangel sowie anspruchsvolle Produktivitäts- und Gewinnziele auf Platz zwei und drei. Nichtsdestotrotz sind die kurzfristigen HR-Tätigkeiten, in Abhängigkeit von der Investitionsbereitschaft der Unternehmen, in erster Linie auf die Entwicklung der Mitarbeiter ausgerichtet, zeigt die Studie. So stehen 2012 bei 69 Prozent der Befragten Weiterbildungsprogramme im Vordergrund, dicht gefolgt von Aktivitäten zur leistungsgerechteren Vergütung.

Die längerfristigen Ziele (bis 2014) decken sich letztlich mit denen aus dem Vorjahr, wenn auch insgesamt die Bandbreite an Prioritäten weiter gestreut ist als zuvor: Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterengagement und Bindung von Talenten führen die Liste an, gefolgt von Themen wie Nachfolgeregelungen, Messung und Entlohnung von Leistung und HR-IT-Systemintegration.

Unternehmen wollen vor allem in die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter investieren.

MITARBEITERFÜHRUNG

Schlechte Chefs steigern Kündigungsbereitschaft

Beschäftigte in Deutschland sind mehrheitlich nicht bereit, sich mit einem Chef abzufinden, der nicht ihren Vorstellungen entspricht: 56 Prozent würden „auf jeden Fall“ oder „sehr wahrscheinlich“ kündigen oder ein Jobangebot ausschlagen, zeigt eine aktuelle Studie des Trainingsunternehmens Beitraining, an der 258 Befragte teilgenommen haben. Auffällig: Die Kündigungsbereitschaft ist bei Männern mit einem Anteil von 69 Prozent deutlich höher ausgeprägt. Frauen neigen eher dazu, es zunächst auf den Versuch eines Arrangements ankommen zu lassen (48 Prozent). Sechs Prozent der Frauen sind sogar von vornherein bereit, einen inakzeptablen Chef hinzunehmen, „wenn die Bedingungen ansonsten stimmen“.

E-LEARNING

D-ELAN fusioniert mit Bitkom

Das Deutsche Netzwerk der E-Learning Akteure e.V. (D-ELAN) hat sich mit dem Hightech-Bundesverband Bitkom zusammengeschlossen. Von diesem Schritt erhoffen sich die Beteiligten vor allem eine Stärkung des E-Learning in Deutschland. Der Vorsitzende des D-ELAN, Lutz P. Michel, hebt die Synergieeffekte der Fusion hervor: „Zum einen profitieren die Mitglieder des D-ELAN von der organisatorischen Kraft und der hervorragenden Vernetzung des Bitkom, auf der anderen Seite stärkt die fachliche Kompetenz des D-ELAN den Bitkom auf dem Gebiet der technologiegestützten Bildung.“ Die bisherigen Mitglieder des D-ELAN werden künftig den Kern des neu geschaffenen Arbeitskreises E-Learning im Bitkom bilden. Dieses in Gründung befindliche Gremium (Arbeitstitel „AK Learning Technologies“) wird auch die drei bestehenden Fachausschüsse des D-ELAN zu Social Learning, Mobile Learning und Qualität weiterführen. Auch die Zukunft des E-Learning Innovations- und Nachwuchspreises „D-ELINA“ sei gesichert. Dieser wird künftig unter dem Dach des Bitkom verliehen. Kontinuität soll es auch bei der langjährigen Kooperation mit der Learntec geben, der wichtigsten jährlichen Messe- und Kongressveranstaltung zum Thema E-Learning.

Foto: Forum DistancE-Learning

Preisverleihung. Heinrich Dieckmann (l.), Claudia Fallmann und Peter Born (2. v. r.) freuten sich über die Auszeichnung.

BILDUNGSNORM DIN ISO 29990

Quality Guide ist „Publikation des Jahres“

Für seinen Beitrag zur nachhaltigen Etablierung der internationalen Bildungsnorm ISO 29990 wurde der Quality Guide der European Association for Distance Learning mit dem Studienpreis DistancE-Learning 2012 in der Kategorie „Publikation des Jahres“ ausgezeichnet. Heinrich Dieckmann, Claudia Fallmann und Peter Born vom Forum DistancE-Learning, die im internationalen ISO-Komitee an der Entwicklung des Qualitätsstandards und der deutschen Übersetzung mitgewirkt hatten, nahmen den Preis stellvertretend entgegen.

ZENTRALSTELLE FÜR FERNSTUDIEN AN FACHHOCHSCHULEN

Ralf Haderlein als Leiter wiedergewählt

Foto: ZFU

Professor Ralf Haderlein, Leiter der ZFU.

Der Zentralausschuss, eines der obersten Gremien der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH), hat in seiner jüngsten Sitzung Professor Dr. Ralf Haderlein einstimmig für eine weitere Amtszeit von vier Jahren als Leiter wiedergewählt. Haderlein ist seit 1. September 2008 Leiter der ZFH. Während seiner Amtszeit hat sich das Fernstudienrepertoire erheblich erweitert: Von 19 Fernstudienangeboten betriebswirtschaftlicher, technischer und sozialwissenschaftlicher Fachrichtungen, die sowohl als Bachelor- oder Master-Studiengänge als auch als Zertifikatsstudium belegt werden können, auf inzwischen über 40 Angebote. Über 3.200 Fernstudierende sind derzeit im Fernstudienverbund an den angeschlossenen Hochschulen eingeschrieben.

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.

2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.

- 18.-20. Jul. 12 (KM)
- 27.-29. Aug. 12 (KM)
- 17.-19. Sep. 12 (KM)
- 15.-17. Okt. 12 (KO)
- 29.-31. Okt. 12 (KM)
- 14.-16. Nov.12 (KM)
- 10.-12. Dez.12 (KM)

„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.

CCC Creative Communication Consult
DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

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

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau
Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...

Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchvolles Veranstaltungshotel geschaffen. Das auf die Umgebung angepaßte Ambiente bietet Ihnen alle Voraussetzungen für einen angenehmen und erfolgreichen Aufenthalt vom ersten Augenblick !

HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0
Telefax: (05191) 6 05-185
www.hotel-park-soltau.de

177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche 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 einfach was Ihnen gefällt.

STIFTUNG WARENTEST

„Social-Media-Marketing“-Kurse im Test

Immer mehr Unternehmen setzen auf soziale Medien. Jedoch sind nur die wenigsten Mitarbeiter im Umgang darin geschult. Einstiegsseminare versprechen viel. Was sie allerdings wirklich leisten, hat die Stiftung Warentest untersucht. Im Test wurden speziell Weiterbildungen zum Thema „Social-Media-Marketing“ genauer unter die Lupe genommen. Mit von der Partie waren Präsenzkurse, die den Stoff in acht bis 20 Einheiten zu 45 Minuten zusammenfassen, ebenso wie ein Online-Kurs mit acht Einheiten, den eine Testperson in zehn Wochen absolvierte. Die Preise reichten von 39 Euro bis rund 1.050 Euro für Präsenzkurse. Das Online-Angebot kostete sogar knapp 1.620 Euro. Dabei zeigte sich, dass die teuren Präsenzkurse besser sind: „Wer mehr zahlt, bekommt auch mehr Leistung“ lautete das Fazit der Stiftung Warentest. Inhaltlich überzeugend waren in erster Linie die Angebote von Embis, der Technischen Akademie Wuppertal (TAW) und der Social-Media-Akademie. Sie boten einen guten Überblick, erklärten die wesentlichen Begriffe und zeigten Trends auf. Auch Marketingfragen wurden ausführlich behandelt. Bei Embis erhielten die Teilnehmer zudem viele Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, die auch Raum für Diskussion boten. Die BayTech Akademie und TAW konnten hier ebenfalls punkten.

MARTIN BUBER UNIVERSITY (MBU)

Keine Akkreditierung für die DVWO-Partner-Universität

Die IPF Multiversity, die inzwischen in Martin Buber University (MBU) umbenannt wurde, hat keine Akkreditierung bei der zuständigen NVAO (Accreditation Organisation of the Netherlands & Flanders) bekommen. Damit ist sie keine anerkannte Hochschule. Auch ihre Bachelor- und Master-Abschlüsse sind nicht anerkannt.
Die „Universität“ habe sich aus dem Akkreditierungsprozess zurückgezogen, heißt es von der NVAO. Im Klartext bedeutet das wohl, dass die NVAO eine Akkreditierung abgelehnt hätte. Mit dem Rückzug vermied die MBU eine Entscheidung der Akkreditierungsstelle. Bereits im vergangenen Jahr berichtete dieses Zeitschrift und „Die Zeit“ über die fragwürdige „Uni“ und ihre Kooperation mit dem Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DVWO).
Ziel war es, Trainern, Coaches und Weiterbildern akademische Abschlüsse der IPF Multiversity anzubieten, bei denen mit Hilfe des IPF-Q Kompetenz Portfolios auch informell erworbene Kompetenzen als Studienleistungen angerechnet werden können. Obwohl es offensichtlich ist, dass die Martin Buber Universität (MBU) umstritten ist, hält der DVWO bislang weiter an einer Kooperation fest.

GENERATION 50PLUS

Ältere Mitarbeiter sind stressresistenter

Ältere Mitarbeiter sind nicht veränderungsresistent, sondern weit motivierter und leistungsbereiter als bisher angenommen. Zu diesem Ergebnis kommt eine psychologische Studie von Professor Guido Hertel der Universität Münster (WWU). Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe hat fast 40.000 Datensätze, die auf der Grundlage von Interviews, Fragebögen oder auch Tagebuchstudien entstanden sind, ausgewertet. Nach seinen Angaben lässt sich daraus eine eindeutige Tendenz ablesen: Ältere Arbeitnehmer sind nicht nur stressresistenter und erfahrener, sie punkten auch in Sachen Teamorientierung, da sie sich nicht mehr auf die Karriere konzentrieren und ihr Wissen gerne an jüngere Kollegen weitergeben. Das gängige Stereotyp, dass ältere Arbeitnehmer sich gegen Veränderungen wehren, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. „Widerstände gegen Veränderungen hängen nicht mit dem Lebensalter an sich, sondern vielmehr mit dem Zeitraum zusammen, den ein Mitarbeiter an ein und demselben Arbeitsplatz zugebracht hat“, erklärt Guido Hertel. Ähnlich verhält es sich bei der vermeintlichen Lernmüdigkeit älterer Arbeitnehmer. Auch die liege nicht per se am Alter, sondern vielmehr an der Frage: „Was bringt mir neues Wissen überhaupt noch?“ Für Hertel steht fest: Unternehmen sollten das Potenzial älterer Arbeitnehmer besser nutzen. Für die Generation 50Plus spricht vor allem eines: Sie kennen sich selbst besser und können mit Emotionen bei der Arbeit besser umgehen als jüngere Berufstätige.

Psychologie. Eine Studie der Uni Münster widerlegt gängige Vorurteile gegenüber Älteren.

EXZELLENTE TAGUNGSHOTELS

Garten Hotel Hirschenhof sichert sich Spitzenposition

Die besten deutschen Tagungshotels sind laut der diesjährigen Trainerbefragung der „Initiative Exzellente Tagungshotels“ neben dem Parsberger Garten Hotel Hirschenhof, das Schloss Haigerloch sowie das Kloster Hornbach. Grundlage bildeten die Antworten von rund 800 Trainern und Weiterbildnern, die das Lernumfeld – das Gesamtkonzept der Lernräume, Ästhetik und Funktionalität, Lernmedien sowie die angebotenen lernzielfördernden Aktivitäten – der an dem Grand-Prix teilnehmenden Häuser beurteilten.

Foto: Garten Hotel Hirschenhof

Die Inhaber des Parsberger Garten Hotels Hirschenhof freuten sich, dass sie quasi zum Sieger der „Hotel-Champions-League“ gekürt wurden. „Schließlich nahmen die besten der besten deutschen Tagungshotels am Wettbewerb teil“, erklären Andrea und Lorenz Ferstl. Die Umfrageergebnisse bestätigen laut Branchenkenner und Unternehmensberater Rudi Neuland, wie hoch die Leistungsdichte bei den Mitgliedshäusern der exzellenten Tagungshotels ist. Denn zwischen den drei Erstplatzierten waren die Unterschiede ebenso minimal wie zwischen den weiteren Rangplätzen, so Neuland, der die „Initiative Exzellente Tagungshotels“ bereits 1998 mit dem Anspruch, die créme de la créme der deutschen Tagungshotellerie zu repräsentieren, gegründet hat.

Das Garten Hotel Hirschenhof in Parsberg bietet das beste Lernambiente.

skillsoft

SkillSoft Leadership Advantage™

Führungskräfte brauchen Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten, die unkompliziert ins Tagesgeschäft integriert werden können. Die praktischen Lernpfade von SkillSoft Leadership Advantage™ wurden von Experten für die Führungskräfteentwicklung erstellt und bieten individuellen, flexiblen Zugriff auf multimediale Ressourcen.

Führungskräfte und High Potentials

multimediale Ressourcen

individuelle Lernpfade

geringer Zeitaufwand

www.SkillSoft.de

Interesse geweckt? ✆ 0800 400 41 40 ✉ info@skillsoft.de

Wer ist Baujahr 1951? Die richtige Antwort lautet: Beide! Sowohl Professor Dr. Gerhard Fatzer als auch der zu seinem Geburtstag gemietete Cadillac Series 62 vollendeten Ende 2011 ihr 60 Lebensjahr.

Fotos: TRIAS

Von der Westküste zur Ostküste

US-ORGANISATIONSENTWICKLUNG. Professor Dr. Gerhard Fatzer, Chef des Trias-Instituts in Grüningen/Zürich, gilt bedingt durch eigene Forschungsaufenthalte in den USA als einer der besten deutschsprachigen Kenner der Szene der US-Organisationsentwicklung. Aus Anlass seines 60. Geburtstags porträtiert er die wichtigsten Vordenker und Mentoren, die er in den letzten 30 Jahren in den USA kennengelernt hat.

Im Jahr 1979 bekam Gerhard Fatzer vom schweizerischen Nationalfonds ein Stipendium zugesprochen, um in den USA Fallbeispiele zu suchen, wie die Ansätze der humanistischen Psychologie für die Organisationsentwicklung genutzt werden könnten. Das Thema von Fatzers Dissertation, die er damals gerade abgeschlossen hatte, war die berufsbezogene Gruppendynamik und die themenzentrierte Interaktion von Ruth Cohn. Über seine Erlebnisse in den 80er- und 90er-Jahren an der Westküste und der Ostküste der USA gab Fatzer der systemischen Beraterin Joana Krizanits ein langes Interview. Krizanits hat Fatzers Erinnerungen an die wichtigsten Vordenker von der Gestaltpädagogik bis zur Organisationsentwicklung für „wirtschaft + weiterbildung“ zusammengefasst.

Warren Bennis: „Transformational führen“

Auf der Suche nach erfolgreichen Fallstudien, wie man die humanistische Psychologie für die Pädagogik nutzen könnte, stieß ich im Jahr 1979 auf eine Konferenz an der University of California, Los Angeles. Dabei lernte ich Warren Bennis kennen. In seiner Studie über „Leaders“ hatte er ungefähr 100 Interviews geführt und daraus Kernkompetenzen von Führung abgeleitet. Bennis prägte den Begriff der „transformationalen Führung“ im Unterschied zur „transaktionalen Führung“. Transaktionale Führung ist angebracht im Umgang mit einfachen Situationen, mit einfachen Mitarbeitern oder in Krisensituationen, in denen man weiß, was man zu tun hat. Transformationale Führung, die Bennis auch symbolische Führung nannte, ist die Fähigkeit, Mitarbeiter, ganze Gruppen oder Organisationen darin anzuleiten, Transformationsprozesse zu durchschreiten. Es geht darum, wie man diese Prozesse eintütet, über dialogische Prozesse begleitet, um über die eigene Transformation, die man selbstkritisch beobachten können sollte, auch die Organisation in einen Transformationsprozess zu bringen.

Ed Nevis: „Mit den Unterschieden arbeiten“

Warren Bennis empfahl mir, seine Kollegen an der Westküste zu besuchen. Am ehemaligen von Kurt Lewin gegründeten Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT gab es eine Gruppe von jungen Forschern. Anfang 1982 fuhr ich hin und habe in Boston zuerst Ed Nevis kennengelernt. Er versuchte, die Prinzipien der Gestalttherapie, ihre Konzepte von Wahrnehmung und Kontakt, auf Systeme und auf die Organisationsberatung zu übertragen. So hat er zum Beispiel das Konzept des Kontakts für die Organisationsberatung definiert als „Wertschätzung und Anerkennung der Unterschiede“ – das heißt, dass man in der Beratung nicht mit dem Betonen der Ähnlichkeit, sondern mit den Unterschieden arbeiten sollte. Oder das

Konzept des Widerstands, das Nevis als einen Indikator dafür sah, dass sich in einem Beratungsprozess etwas in Bewegung setzt. Nach Nevis ist Widerstand die psycho-„logische“ Folge eines Vorgehens. Das dritte Konzept, das aus der Gestaltpsychologie auf die Organisationsberatung übertragen wurde, ist das der Marginalität. Laura Perls hat Marginalität so definiert, dass ein Berater oder ein transformativer Manager ein Stück weit an der Grenze zwischen innen und außen steht. Claus Otto Scharmer hat diese Idee später aufgegriffen. Es spricht von unterschiedlichen Perspektiven der Wahrnehmung – entweder im Zentrum des Systems oder außerhalb des Systems.

Ed Schein: „Kultur kann man nicht managen“

In Boston habe ich Ed Schein kennengelernt. Seine Arbeit über „Career Dynamics“– also die „Karriereanker“ war bereits erschienen und wir haben am Anfang unserer Zusammenarbeit primär mit diesem Tool gearbeitet. Er hat damals einen Kurs „Managing Change“ gegeben, in dem er seine Ansätze zur Prozessberatung und sein Kulturkonzept (das er erst 1985 veröffentlichte) vermittelte. Die „Karriereanker“ hat Schein in der internen Arbeit bei Ciba Geigy entwickelt und in der Zielgruppe der Sloan Fellows (ein weltweit laufendes, einjähriges Master-Programm für zukünftige Führungskräfte) in Langzeitstudien empirisch gefestigt. Er unterschied acht unbewusste Karrieremotivationen, die er „Anker“ nannte. So kann eine Führungskraft zum Beispiel durch „totale Herausforderung“ motiviert sein, eine andere durch „unternehmerische Kreativität“ oder „Interesse an der Sache“ und so weiter. Später hat er die Karriereanker integriert in sein Konzept der vier Phasen der Team- und Unternehmenskulturbildung.

Schein hat in Chicago beim Therapeuten Carl Rogers den Ansatz der nondirektiven Therapie und beim Soziologen Goffman den Ansatz des symbolischen Interaktionismus kennengelernt. In Harvard hat er dann mit dem bekannten Soziologen Talcott Parsons und mit den „Kulturleuten“, den „Kluckhohns“, gearbeitet. Sein Kulturkonzept hat deshalb einen anthropologischen Hintergrund mit der Konsequenz, dass er sagt: „Eine Kultur kann man beschreiben, analysieren, verstehen und pflegen, aber man kann sie nicht managen.“ Damals gab es eine breite Debatte zum Thema „starke“ und „schwache Kulturen“. Schein vertrat die Sichtweise, dass man die Gründe, warum eine Kultur stark oder schwach sei, analysieren und verstehen müsse. Erst dann könne man versuchen, durch das Auswechseln von Personen eine Kulturentwicklung in Gang zu setzen.

Scheins Kulturkonzept war das „Eisberg-Modell“ mit den drei Ebenen: 1. die sichtbaren, bewussten Artefakte, wie sich Kultur in einer Organisation in Gebäuden, in der Gestaltung der Büros zeigt, 2. die teilweise besprechbaren Werte, Normen, Rituale und Legenden und 3. die „Basic Assumptions“, die un- →

→ bewussten kulturellen Grundannahmen, die gut eingeübt und hochwirksam sind. Entsprechend seinem anthropologischen Zugang, hat Schein seine Kulturkonzepte an konkreten Fallbeispielen, vor allem bei Digital Equipment, entwickelt.

Chris Argyris: „Eingeübte Inkompetenz“

Parallel zu Schein habe ich Chris Argyris kennengelernt. Argyris hatte damals zwei Professuren in Harvard – eine an der Graduate School of Education und eine an der Harvard Business School. Als Schüler Kurt Lewins hat er den Ansatz der „Action Science“ entwickelt. Das Bemühen war, Lewins sehr pragmatisches Konzept der „Aktionsforschung“ wissenschaftstheoretisch darzustellen. Als Gestaltpsychologe interessierte Lewin die praktische Anwendung wissenschaftlicher Methoden zur Lösung von sozialen Problemen. Er hat mit „Action Research“ (was später eine methodische Grundlage der Organisationsentwicklung wurde) eigentlich gemeint, dass sich Personen, Gruppen oder ganze Systeme im Rahmen ihrer Aktionen (Handlungen) selbst erforschen und sich fragen: „Was sind eigentlich unsere bewussten und unbewussten Motive?“ Für Lewin war das Konzept der Aktionsforschung – ebenso wie das der „Kräftefelder“ – ein Pfeiler seiner Feldtheorie. Vom Pragmatiker Lewin stammt der klassische Ausspruch: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“ Und bezogen auf Systeme sagte er: „Wenn du ein System verstehen willst, musst du irgendeinen Bestandteil verändern, dann kannst du erforschen, wie das System funktioniert.“
Argyris hat unter anderem zwei spannende Konzepte entwickelt – das der „eingeübten Inkompetenz“ und das der „defensiven Routinen“ in Teams. Vier Regeln müssen befolgt werden, um eingeübte Inkompetenz hervorzubringen. Erstens: Eine Person sendet zwei widersprüchliche Botschaften. Zum Beispiel sagt eine Führungskraft zu einem Mitarbeiter „sei innovativ“. Die andere Botschaft ist aber „ich will nicht unbedingt sehr irritiert werden durch kreative Vorschläge“. Der Mitarbeiter nimmt zweitens diese beiden Botschaften auf und weiß jetzt nicht, wie er reagieren soll: Soll er jetzt kreativ oder angepasst reagieren? Er müsste eigentlich sagen: „Das ist doppeldeutig! Was meinen Sie?“ Die dritte Regel ist, dass man diesen Widerspruch nicht zur Debatte stellt. Das muss man in einer Kultur einüben; neue Mitarbeiter können das am Anfang noch nicht. Der vierte Schritt ist, dass das Ganze tabuisiert und als Normalzustand hingenommen wird. Das ist der Übergang zum Konzept der „defensiven Routine“.
Ein Team, in dem Doppelbotschaften gesendet und nicht thematisiert werden und in dem das als Normalzustand akzeptiert wird, ist nach Argyris nicht mehr lernfähig. Dieses Team dreht sich in den eigenen defensiven Routinen auf hohem Niveau im Kreis. Das nennt Argyris auch „Self-Sealing-Processes“. Er hat Tools entwickelt, um eingeübte Inkompetenz und defensive Routinen zu bekämpfen. Zum Beispiel kann in einer Teamsitzung jeder für sich auf folgende Art ein Protokoll führen: Ein Blatt Papier wird in zwei Hälften geteilt. Auf der rechten Seite schreibt man auf, was tatsächlich geredet wird. Auf der linken Seite schreibt man seine Fantasien über die „wahren Absichten“ des Redners dazu. Ganz wichtig ist es, diese Fantasien explizit zu machen. Der linke Teil enthält die kulturellen Grundannahmen, die das Verhalten steuern.

„Die lernende Organisation mag ein erstrebenswertes Ziel sein, aber es ist nicht klar, ob Organisationen wirklich zum Lernen geschaffen worden sind.“

Gerhard Fatzer

Ed Schein (re.) kam in der Vergangenheit regelmäßig zu Konferenzen nach Zürich, die Fatzer (li.) mit seinem Trias-Institut für deutschsprachige Organisationsentwickler veranstaltete.

Peter Senge: „Lernende Organisationen“

Durch den Kontakt zum MIT habe ich 1987 Peter Senge in seiner Anfangsphase kennengelernt. 1990 brachte Senge das Buch „Die fünfte Disziplin“ auf den Markt. Darin kombinierte er drei wesentliche Quellen: Chris Argyris mit seiner Action Science, Ed Schein mit den Kultur- und Prozessberatungsansätzen und Jay Forresters „System Dynamics“ und „System Archetypes“. Es ist Senges eigentliche Leistung, dass er diese drei Ansätze populär machte. Von Argyris und von Schein weiß ich persönlich, dass sie die Übersetzung ihrer Konzepte in die „fünfte Disziplin“ nur halbwegs bis nicht gelungen fanden. Von Ed Schein habe ich, bezogen auf Peter Senge, immer kritische Kommentare gehört, obwohl er dessen „Organizational learning center“ im väterlichen Sinn unterstützt hat – bis zu dem Punkt, als es zu einem Machtkampf von Senge mit dem MIT kam.
Die Grundannahme von Senge ist, dass man in fünf Bereichen (Vision, Personal Mastery, Team Learning and Dialogue, Mental Models und System Thinking) programmatisch fit sein muss, um eine lernende Organisation in Gang zu setzen. Die Programme und Tools dazu verkaufte Senge über die Beratungsgesellschaft „Innovation Associates“. Einer der Schwachpunkte, den auch Ed Schein immer wieder kritisiert hat, ist, dass Senge nicht definiert, was eine lernende Organisation ist. Er sagt einfach, dass eine Organisation mithilfe dieser fünf Disziplinen

eine Kultur einrichten könne, um zu lernen. Fallbeispiele für lernende Organisationen waren und sind dünn gesät. Die lernende Organisation mag ein erstrebenswertes Ziel sein, aber es ist nicht klar, ob Organisationen wirklich zum Lernen geschaffen worden sind.

Claus Otto Scharmer: „Die Zukunft erspüren“

Im Jahr 2002 habe ich Claus Otto Scharmer kennengelernt, der gerade frisch zum MIT gekommen war. Er war mit der „fünften Disziplin“ unzufrieden, nannte sie „noch nicht zu Ende gedacht“. Er selbst arbeitete an Ideen, die er später in seinem Buch „Theory U“ veröffentlichte. „Theory U“ ist kein abgeschlossenes Theoriegebäude. Scharmer thematisiert primär das Thema „Wahrnehmung in Systemen“ aus politischen, soziologischen, gesamtgesellschaftlichen Perspektiven und aus der Perspektive des Buddhismus.

Er hat selbst nicht den Anspruch, etwas Abschließendes geliefert zu haben. Scharmer ist durch Interviews zu seinem Modell gekommen. Die Wahrnehmungsmuster des „Downloading“, „Seeing“ und „Sensing“ wurden von zukunftsfähigen Führungskräften abgeschaut. Das „Presencing“ hat Scharmer zusammen mit Senge als Wortspiel („pre-sensing“ = das Vorausspüren) entwickelt. Zukunftsfähige Führungskräfte sind laut Scharmer jene, deren Wahrnehmung so offen ist, dass sie Möglichkeiten der Zukunft vorausspüren und umsetzen können indem sie Dialogräume in ihrer Organisation eröffnen, damit die Zukunft sozusagen im Voraus thematisiert werden kann. Zu Scharmers Konzepten gehört auch das „Cristallizing“. Es kommt aus der Kreativitätsforschung. Das „Prototyping“ und das „Institutionalizing“ sind Konzepte aus dem Projektmanagement. Mit den Elementen vom „Open Mind“, „Open Heart“ und „Open Will“ beschreibt Scharmer zusätzlich unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven (mit Anleihen beim Dialogkonzept).

So stellt sich die Frage: Was ist neu an der Theorie U? Eigentlich ist nichts neu. Der Autor hat ähnlich wie Senge gesammelt und viele Elemente miteinander in Verbindung gebracht und Tools angeboten. Was Scharmers Anspruch betrifft, über Peter Senge hinauszugehen, bin ich skeptisch. Derzeit ist Scharmer am MIT „Lecturer“, also Lehrbeauftragter. Er hat die Klassiker-Veranstaltung „Managing Change“ von Schein übernommen, eines der Kernstücke der Sloan School of Management am MIT. Er nutzt die Verbindungen zum MIT für sein eigenes „Presencing Institute“. Analog zu Senges „fünfter Disziplin“ ist die Theorie U für mich keine Veränderungstheorie, sondern eine Beschreibung von Prozessschritten. Dabei kann leicht das Missverständnis entstehen, man könne einen Change-Prozess trainieren und programmatisch einführen. Mit der Organisationsentwicklung ist es aber so (wie Schein das bei der Kultur beschrieben hat): Man kann eine Organisationsentwicklung nicht programmatisch einführen. Man kann sie analysieren und dann kann man nur versuchen, an verschiedenen Stellhebeln etwas in Gang zu setzen.

Gerhard Fatzers Erinnerungen wurden Anfang 2012 aufgezeichnet von Joana Krizanits ●

Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Moskau | Stuttgart | Wien | Zürich

Zukunft Personal®

25.-27. September 2012
koelnmesse

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

KEYNOTES 2012:

Foto: Hilgers
Jens Hilgers

Foto: Langenscheidt
Dr. Florian Langenscheidt

Foto: Millard
Dr. Nicola J. Millard

Foto: Morand
Geneviève Morand

Foto: Opaschowski
Prof. Dr. Horst W. Opaschowski

Foto: Schiemann
William A. Schiemann, Ph.D.

Foto: Spitzer
Prof. Dr. Manfred Spitzer

Zukunft Personal mit mehr als:
14.000 Fachbesuchern
600 Ausstellern
220 Vorträgen
& Diskussionen

Bei Online-Registrierung sparen!
www.zukunft-personal.de/registrierung

www.zukunft-personal.de #ZP12

Zeitgleich mit
PLE Professional Learning Europe
3. Europäischer Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

Hauptsponsoren
HRM.de
monster
trenkwalder

Medienpartner
DATAKONTEXT
GABAL
personalmagazin

MANAGEMENTKOMPETENZ. Für den Leadership-Vordenker Dr. Fons Trompenaars, der lange Jahre im Shell-Konzern als internationaler Personalentwickler gearbeitet hat, ist die Fähigkeit, mit Dilemmata sinnstiftend umzugehen, eine der wichtigsten Kompetenzen eines Managers. Wie man die Gegenpole eines Dilemmas „versöhnen“ kann, zeigte Trompenaars kürzlich auf einem Management-Kongress in Frankfurt am Main.

Keynote-Speaker Fons Trompenaars begeisterte bei der Eröffnung des „Leadership & Management Forum Europe“ die 200 Zuhörer mit trockenem Humor und deutlicher Kritik an der Vorherrschaft amerikanischer Managementansätze.

Foto: Leaders We Love LWL

BEISPIELE FÜR DILEMMATA ...

in gewinnorientierten Unternehmen:

Raus aus der **Dilemma-Falle**

01.

Einerseits gilt es, den kurzfristigen **Cashflow** spürbar zu erhöhen …

02.

… andererseits sichern nur kontinuierliche **Investitionen** das langfristige Überleben.

03.

Einerseits gilt es, Frauen zu fördern durch **„positive Diskriminierung“ …**

→ Manager internationaler Konzerne sind immer dann langfristig erfolgreich, wenn sie über die Meta-Kompetenz verfügen, Dilemma-Situationen zu erkennen und in einer konstruktiven Art zu lösen. Dieses Studienergebnis hat der holländische Experte für Leadership und interkulturelles Management Dr. Fons Trompenaars Ende April auf dem „Leadership & Management Forum Europe“ in Frankfurt am Main vorgestellt. Der Schüler von Geert Hofstede und Edward T. Hall erforscht seit 1985 mit seiner eigenen Beratungsgesellschaft „Trompenaars Hampden-Turner“, Amsterdam und Singapore, Diversity-Probleme im globalen Business insbesondere, wenn es um internationale Firmenfusionen geht.

Stakeholder als unerschöpfliche Quelle von Dilemmata

Ein Dilemma oder auch Zwickmühle, bezeichnet eine Situation, die zwei Möglichkeiten der Entscheidung bietet. Aber beide Wege sind nicht gangbar, weil beide zu einem unerwünschten Resultat führen. Diese Ausweglosigkeit gilt es, kreativ zu überwinden. Ein Dilemma hat ein Mensch zum Beispiel dann, wenn er es als einziger Zeuge eines Unfalls in der Hand hat, durch Lügen seinen Freund, den Unfallverursacher, vor dem Gefängnis zu bewahren. Soll er die Wahrheit sagen, die Hoffnungen des Freunds enttäuschen und die Freundschaft in Gefahr bringen, oder soll er das Gesetz achten, dem Opfer Genugtuung verschaffen und die Wahrheit sagen? Trompenaars spricht sich für eine „Versöhnung“ dieser beiden Alternativen aus: Man versichert dem Freund seine Loyalität und macht klar, dass man Wert auf die Freundschaft legt. Gleichzeitig weist man ihn darauf hin, dass er im Sinne einer echten Freundschaft seine Freunde nicht in die Not bringen sollte, für ihn zu lügen und dass es besser wäre, zu seinen Taten zu stehen und vor Gericht die Wahrheit zu sagen.

Dilemmata entstehen im Business-Kontext immer dann, wenn unterschiedliche Interessensgruppen Forderungen an ein Unternehmen richten. Trompenaars geht von fünf Stakeholdern aus, die im Geschäftsleben eine Rolle spielen. Es sind dies:

- das Unternehmen selbst mit seinem Streben nach Gewinn und langfristigem Überleben
- die Mitarbeiter mit ihrem Wunsch nach Arbeit und persönlicher Entwicklung
- die Shareholder mit ihrem Wunsch nach ordentlicher Verzinsung ihrer Investments
- die Kunden mit ihrem Wunsch nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse
- der Staat mit seinem Wunsch nach Umweltschutz und sozialem Frieden.

Die Ansprüche, die diese fünf Stakeholder wechselseitig aneinander haben, führen zu insgesamt zehn Dilemmata. Einige sollen hier kurz dargestellt und eine „Versöhnung der Gegensätze“ im Sinne Trompenaars angedeutet werden:

1. Dilemma: „Globaler Konzern mit standardisierten Produkten“ versus „Lokale Einheiten mit regionalen Produkten“.

Ein globales Unternehmen mit weltweit einheitlichen Produkten kann Rationalisierungseffekte nutzen und Kosten sparen. Ein Konzern, der aus lokalen Unternehmen besteht, kann flexibler auf den Markt reagieren und mit Kundennähe punkten. Wenn man die Zentralisierung übertreibt, bekommt man einen Konzern, der über ein Hauptquartier verfügt, das über alle Niederlassungen bestimmt. Es gibt nur dieses Hauptquartier und den „Rest der Welt“. Auf der anderen Seite steht der stark dezentralisierte Weltkonzern, der überall auf der Welt Niederlassungen hat, die ihre lokalen Geschäfte betreiben. Das einzige was alle Niederlassungen verbindet, ist ein Markenzeichen oder eine kapitalmäßige Verflechtung. Ein vordergründiger Kompromiss könnte so aussehen, dass der Weltkonzern sein einheitliches Angebot je nach Region mit unterschiedlichen Besonderheiten ausstattet. Die eigentliche Versöhnung der Gegensätze von zentral und dezentral nennt Trompenaars die „transkulturelle Unternehmung“. Vor Ort wird gelernt.

Was aus lokalen Best-Practice-Beispielen an Produktideen abgeleitet wird, wird weltweit angeboten. Die Unternehmensspitze besteht aus Menschen unterschiedlichster Qualifikation und Herkunft. Das Unternehmen selbst wird von starken Werten getrieben. Diese Werte sind ihrerseits durch die Versöhnung von Gegensätzen entstanden. So wünschen sich zum Beispiel die Asiaten Teamarbeit und die Amerikaner mehr Individualität. Die Lösung: Man setzt weltweit auf Teamwork, aber die Teammitglieder werden ermutigt, sich als kreative Individuen zu sehen. Man gibt sich ein klares Feedback (wie von den Nordeuropäern gewünscht), aber nur sehr diplomatisch (wie von den Asiaten erbeten).

2. Dilemma: „Mitarbeiter entwickeln“ versus „Kosten senken, Ergebnis steigern“.

Wenn man das Kostenbewusstsein und die Sparsamkeit übertreibt, läuft man

04.

... andererseits sollte es gleiche Beförderungschancen für **alle** Mitarbeiter geben.

05.

Einerseits bringt Zentralisierung **Kostenvorteile** und klare Strukturen ...

06.

... andererseits bringt **Dezentralisierung** Kundennähe und Flexibilität.

Foto: Pichler

Körpereinsatz: Trompenaars erklärt in einem TV-Interview den Unterschied zwischen dem „Ausbalancieren“ und dem „Versöhnen“ von Gegensätzen.

Gefahr, sich selbst tot zu sparen. Wenn man sich auf der anderen Seite nur für ein lernendes Unternehmen um des Lernens Willen engagiert, dann landet man bei einem subventionierten Seminartourismus. Es kommt darauf an, beide Richtungen zu verbinden. Die Auflösung des Dilemmas besteht laut Trompenaars darin, dass Seminare zwar weiterhin durchgeführt werden, aber nur wenn die Weiterbildungen so konzipiert sind, dass sie den Mitarbeitern helfen, ihre Produktivität zu steigern oder es ihnen ermöglichen, Einsparpotenziale zu erkennen und zu realisieren.

3. Dilemma: „Interne Arbeitsabläufe verbessern“ versus „Sich am Kunden orientieren“.
Wer immer nur seine internen Prozesse optimiert, ist zum Schluss schlank aber unattraktiv für den Markt. Wenn man sich dagegen nur auf den Kunden und seine Wünsche fokussiert, ist man zum Schluss der Fußabtreter des Kunden. An diesem Beispiel demonstriert Trompenaars, dass es nicht sinnvoll ist, zwischen den extremen Positionen „Kompromisse“ zu schließen. Denn Kompromisse sehen in ihrer Struktur oft so aus, dass sich ein Manager ein Jahr lang auf seine internen Prozesse und im nächsten Jahr auf die Kunden konzentriert. Der Manager sollte besser fragen: „Was kann ich im Kundenkontakt erfahren, das mir hilft, eine bessere SAP-Implementierung zu bewerkstelligen. Umgekehrt sollte er seine internen Verbesserung so gestalten, dass er damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit beiträgt. Die Lösung des Dilemmas heißt, Kundenorientierung befruchtet Prozessorientierung und umgekehrt.

4. Dilemma: „Optimierung der Betriebsabläufe“ versus „Optimierung der zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiter“.
Übertreibt man die Produktionsoptimierung, wird man zum Ausbeuterbetrieb. Übertreibt man die Mitarbeiterorientierung, wird das Unternehmen zur Partyzone. Die Lösung besteht darin, sich um die Mitarbeiter und ihre Gesundheit zu kümmern – aber alle Maßnahmen dazu zu nutzen, sie produktiver zu machen.

5. Dilemma: „Kreativität und Innovation“ versus „Festhalten am Bewährten“.
Der Unterschied zwischen beidem wird klar, wenn man die Extrempositionen betrachtet. Wenn man sich den ganzen Tag lang nur mit kreativen Ideen beschäftigt, endet man in der inspirierenden Welt Amsterdamer Coffee-Shops. Wenn man immer nur neue Ideen kritisiert, verhindert man jede positive Veränderung. Man tötet quasi seine Zukunft bei deren Geburt. Die Lösung des Dilemmas besteht darin, dass man neue Ideen fördert und zwar durch „kritischen Sauerstoff“. Das sieht laut Trompenaars so aus: Sobald jemand eine neue Idee äußert, sagt man zwei positive Aspekte, die einem bei dieser Idee auffallen. Dann ergänzt man: „Wie kann ich Ihnen helfen, die Schwierigkeiten, die ich bei dieser Idee sehe, zu überwinden?“

6. Dilemma: „Die Gesellschaft erwartet, dass deutlich mehr Frauen gefördert werden“ versus „Ein erfolgsorientiertes Unternehmen kann nicht anders als nur nach Leistung und Kompetenz zu befördern“.
Mehrere Forschungen haben gezeigt, dass Minderheiten eine geschützte Umgebung und wohlwollende Förderung brauchen, um sich zu entwickeln. Auf der anderen Seite muss ein Unternehmen auf Leistung bestehen, um im Wettbewerb nicht zurückzufallen. Beförderung ohne Leistung kommt einer „positiven Diskriminierung“ gleich. Es funktioniert nicht, nur zu fördern oder nur zu fordern. Die Lösung besteht darin, weiblichen Mitarbeitern eine wertschätzende Förderung zukommen zu lassen – aber kombiniert mit einem glaubwürdigen, harten Feedback zu ihrer Leistung.

Wege der „Versöhnung“ von unvereinbaren Widersprüchen zu finden, ist für Trompenaars in der Praxis ein sehr mühsamer und individueller Weg, den die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern gehen muss. „Die Unternehmen brauchen mehr konstruktive Dialoge“, fordert der Managementexperte. „Die kommen aber nur zustande, wenn eine Führungskraft die richtigen Fragen stellt.“ Trompenaars will beobachtet haben, dass solche Dilemma-Versöhnungen besonders gut laufen, wenn die Führungskraft einen Führungsstil pflegt, den man als „Servant Leadership“ (siehe Kasten auf Seite 22) bezeichnet.

Führungsstil des „Servant Leader“ hilft weiter

Der Chef versteht sich als Diener. Sein Hauptziel besteht darin, die Mitarbeiter so zu unterstützen, dass sie ihre Performance verbessern können. „Das ist das genaue Gegenteil von einem Chef, der den ganzen Tag nichts anderes tut, als herauszufinden, wie andere ihm helfen könnten“, so Trompenaars. Der „Servant Leader“ hält in der Regel die Leiter, damit andere hochklettern können. Wenn seine Führungsqualitäten gefragt sind, dann steht er aber auch an vorderster Front. So ist er selbst ein gutes Beispiel für die Versöhnung von Rollengegensätzen: →

Indem er sich zum Diener anderer macht, wächst gleichzeitig seine Führungsautorität.

Trompenaars wendet sich mit Leidenschaft dagegen, dass sein Ansatz der „Versöhnung“ verwechselt wird mit dem Aushandeln von Kompromissen oder dem Ausbalancieren von Interessen. „Balance heißt nur, dass von dem einen etwas mehr und dem anderen etwas weniger gemacht wird“, erläutert er. Sein Ansatz aber will eine neue Qualität von „Synthese“. Die Versöhnung der zwei Pole eines Dilemmas klappt laut Trompenaars dann am besten, wenn die beteiligte Führungskraft folgende entscheidende Frage stellt: „Was von der Polarität A (zum Beispiel reine Zentralisierung) kann man nutzen, um die Polarität B (reine Dezentralisierung) zu fördern und umgekehrt?“.

Die Balance zwischen „global“ und „lokal“ heißt für Trompenaars, man will von beidem ein bisschen sein. „Dann ist man nie genug von beidem.“ Eine „Integration“ der widersprüchlichen Pole eines Dilemmas bedeutet für ihn dagegen, dass ein Unternehmen zur gleichen Zeit auf eine bestimmte Art sehr global und auf eine bestimmte andere Art auch sehr lokal verankert ist. „Der Paradigmenwechsel im Denken des Managements besteht darin, das Beste aus beiden Alternativen zusammenzubringen, damit ein ganz konkretes Unternehmen auf einem höheren Niveau arbeiten kann.“

Trompenaars nutzt in seiner Beratungsarbeit einen zehnstufigen Plan, um Versöhnungspotenziale zu finden. Ein erster Schritt besteht darin, die sich gegenseitig ausschließenden Seiten eines Dilemmas ins Negative zu übertreiben, um herauszufinden, wie man das Schlimme noch schlimmer machen kann. Die Übertreibung ins Extreme macht klar, wo man garantiert nicht hin will.

Zum anderen bringt die Frage „Was tun, damit alles noch schlimmer wird?“ in der Regel immer auch gute Ideen, was man

Foto: Leaders We Love LWL

„Riding the waves of culture“ heißt Trompenaars Bestseller, der gerade in der dritten Auflage erschienen ist.

Das ist „Servant Leadership“ nach Robert K. Greenleaf

Hintergrund. Dr. Fons Trompenaars ist überzeugt, dass ein „Servant Leader“ seinen Ansatz der Dilemma-Versöhnung am besten umsetzen kann. Der Ansatz wird bei uns vom „Greenleaf Center for Servant Leadership Deutschland“ (www.greenleafcenter.de) in Nettetal verbreitet.

Robert K. Greenleaf (1904 bis 1990) war Direktor der Abteilung für Managementforschung beim US-Telefonkonzern AT&T. Er arbeitete auch als Dozent an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology sowie an der Harvard Business School. Er interessierte sich für die Fähigkeit von Managern, etwas wirklich bewegen und umsetzen zu können.

Seine Erkenntnisse erschienen als Essays unter dem Titel „Der Diener als Führer“ (Servant as Leader). Auf diesen Titel brachte ihn die Erzählung „Die Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse. Die Hauptperson der Erzählung, Leo, arbeitet als Diener einer Reisegesellschaft. Als er plötzlich verschwindet, fällt die Reisegesellschaft kurz danach auseinander. Sie kann nicht ohne seine Dienste und Fürsorge weiterbestehen.

Die Erzählung inspirierte Greenleaf nach Aussagen seiner Freunde sehr. Er kam zur Einsicht, dass große Führungspersönlichkeiten primär (aber nicht nur) Diener seien müssten und sich in dieser Rolle das Geheimnis ihrer Größe verberge. Als die zehn Eckpfeiler dienender Führung gelten:

1. aktiv Zuhören und (vor-)urteilsfrei verstehen
2. andere akzeptieren und sich in sie einfühlen können
3. Menschen helfen, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Konflikte zu lösen und mit sich selbst in Harmonie zu sein
4. mit Weitsicht und Intuition agieren und führen
5. bewusst leben und wahrnehmen
6. hohe Überzeugungskraft auf Basis von Vertrauen und Argumenten haben
7. Träumen zu dürfen sowie den Mut, diese Träume zu konzeptualisieren
8. Eigenverantwortung stimulieren und die Gemeinschaft fördern
9. die Kunst der „Kontemplation in Aktion“ betreiben
10. die Einsicht, dass dienende Führung mit dem Verlangen einhergeht, seine eigene innerste Einzigartigkeit zu entwickeln.

Der Weg zum dienenden Führer wird als ein individueller Entwicklungsweg, der nicht kopierbar ist, betrachtet.

im Gegenteil tun muss, um zu einem Gewünschten Zustand zu kommen. Eine andere Möglichkeit, dem Zustand der Versöhnung näher zu kommen, besteht darin, sich zu jedem der beiden Teile eines Dilemmas zu fragen: „Wozu ist das gut?“. Den Antworten fühlt man dann wieder mit „Wozu?“ oder „Warum?“ auf den Zahn. Solche Fragen führen zu Begriffen, die auf einer immer höheren Abstraktionsebene liegen. Je höher, desto klaren kommen die dahinter stehenden Werte, die mit Pol A und mit Pol B verbunden sind, zum Vorschein. Die Erfahrung ist, dass sich auf der Werteebene mögliche Win-win-Situationen leichter erkennen lassen.

Manchmal zeigt sich, dass Werte nur scheinbar im Gegensatz zueinander stehen. Spannungen lösen sich auf und münden in eine neue Art der Zusammenarbeit. Dann geht es zum Beispiel nicht mehr um den Streitpunkt, ob eine Service-Kultur oder eine Vertriebspower-Kultur sinnvoll ist, sondern nur noch um die Frage: „Wie nutzen wir einen verbesserten Service, um mehr zu verkaufen – und umgekehrt?“

Die Kritik der Kongressteilnehmer an Trompenaars Ansatz bezog sich im Wesentlichen darauf, dass es für zu schwierig gehalten wurde, unter Zeit- und Kostendruck nach Konstellationen der Versöhnung zu suchen. Manager müssten sich im Alltag oft mutig für eine eindimensionale Lösung (entweder/oder) entscheiden und hoffen, dass der Preis dafür nicht zu hoch und der Schaden gering ist.

Trompenaars kann die Schwierigkeiten nachvollziehen. Von Anfang an erklärt er, dass ein Versöhnungsprozess im Trial-and-Error-Verfahren abläuft. Auch er findet in der Regel die optimale Verbindung der Pole nicht am grünen Tisch, sondern durch Workshops mit Klienten und durch Praxistests. Die Lösung sollte dann keine Zwangsjacke sein. So gilt es zum Beispiel festzulegen, dass ein Dilemma-Versöhnungs-Status in Krisenzeiten kurzfristig außer Kraft gesetzt werden kann. Denn dann taugt schließlich nur noch der Erhalt der Liquidität als oberste Handlungsmaxime.

Trompenaars schreibt derzeit an einem Buch, dessen Arbeitstitel „Vom CEO 2.0 zum CEO 5.0“ heißt. Der „CEO 5.0“ ist der Vorstand, der mit den fünf Stakeholdern (siehe Aufzählung am Anfang dieses Artikels) und den Dilemmata, die sie produzieren, besonders professionell umgehen kann. Der Holländer hat eine Untersuchungsmethode entwickelt, die die Kompetenz misst, mit der Führungskräfte ihre Dilemmata bearbeiten. Daraus will er ableiten können, wie gut ein Unternehmen in fünf Jahren gemessen am Börsenwert dasteht. „Wir haben derzeit 18.000 Dilemmata in unserer Datenbank, die in 24 Untergruppen gegliedert sind“, macht Dr. Fons Trompenaars auf künftige Forschungsergebnisse neugierig.

Martin Pichler

PERSONALENTWICKLUNG
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS

Berufsbegleitend in zwei Jahren
Beginn: WS 2012/2013
Anmeldeschluss: 15.7.2012

» Personalplanung
» Mitarbeiterführung
» Wissensmanagement
» Teamentwicklung

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center
www.zfuw.de

ORGANISATIONSENTWICKLUNG
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS

Berufsbegleitend in zwei Jahren
Beginn: WS 2012/2013
Anmeldeschluss: 15.7.2012

» Organisationen beraten und führen
» Organisationsgestaltung
» Organisationalen Wandel begleiten
» Wirkungen erkennen und evaluieren

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center
www.zfuw.de

„Auf ein höheres Niveau der Problemlösung kommen“

INTERVIEW. Fons Trompenaars ist ein Experte für multikulturelles Management. Durch seine Arbeit mit internationalen Konzernen ist er zu der Überzeugung gelangt, dass Führungskräfte umso erfolgreicher sind, je besser sie mit Dilemmata umgehen können. Im Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ erklärt Tromenaars, was hinter seiner Forderung nach einem neuen Managementparadigma steckt.

Sie werden gleich auf dem „Leadership & Management Forum Europe 2012“ in Frankfurt am Main einen Vortrag halten, der „Leadership in Crisis“ überschrieben ist. Alle Wirtschaftsforscher sehen Deutschland derzeit in guter ökonomischer Verfassung. Glauben Sie, dass die Anwesenden Ihnen zuhören, wenn Sie von Krisenbewältigung reden?

Dr. Fons Trompenaars: Ich sehe die großen Erfolge Deutschlands, aber ich glaube nicht, dass sie in erster Linie etwas mit der Qualität der Führung zu tun haben, sondern mit den verdammt guten deutschen Produkten. Diese verblüffend hohe Qualität der Produkte erklärt den Welterfolg der Deutschen am besten.

Mit der Führungskompetenz hapert es also …

Trompenaars: Wie überall auf der Welt! Aber Deutschland steht auch hier längst nicht so schlecht da wie der Rest der Welt. Deutsche Unternehmer und Führungskräfte haben eine langfristige Perspektive, was ihren Führungsstil effektiver macht.

Gleich werden Sie ein „neues Paradigma“ der Führung vorstellen. Was steckt dahinter?

Trompenaars: Seit der großen Finanzkrise, die auch Deutschland sehr getroffen hat, fragen sich Manager und deren Berater, ob die Krise nicht auch damit zusammenhängt, wie man bislang gedacht und Entscheidungen getroffen hat. Viele suchen nach neuen Denkmustern. Und so ein neues Denkmuster, ein neues Leadership-Paradigma, will ich heute vorstellen. Es geht darum, wie man Dilemma-Situationen im Business lösen sollte. Wenn man ein Dilemma lösen will, dann muss man in der Lage sein, etwas zu kombinieren. Lassen Sie mich das an einem Beispiel erklären. Ein schlechter Manager wird sagen, die Frage, ob unser Konzern zentral oder dezentral organisiert sein soll, muss durch eine eindeutige Entscheidung geklärt werden. Ein guter Unternehmensführer wird sagen, wir müssen zur gleichen Zeit zentralisiert und dezentralisiert sein. Die Frage lautet also: „Was können wir in den Filialen tun, um die Zentrale effektiver zu machen? Und was sollten wir in der Zentrale tun, um mehr Effektivität auf der lokalen Ebene zu bekommen?“ Die alte Generation der Manager ist dazu erzogen worden, die Welt bipolar zu betrachten und eine klare Wahl zu treffen. Meine Frage ist nun, wie können wir künftig Gegensätze so kombinieren, dass wir auf ein höheres Niveau der Problemlösung kommen? Wenn man dieses Prinzip verstanden hat, dann stellt man als Führungskraft ganz andere Fragen.

Das klingt alles sehr nach dem Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel oder dem Ying und Yang der alten chinesischen Denker …

Trompenaars: Ich wollte nie über Philosophie reden, sondern nur bestimmte Fragestellungen ganz praktisch anpacken. Von den Wurzeln her haben sowohl das fernöstliche Denken mit Ying und Yang als auch Hegel sehr viel gemein. Ying veranlasst Yang und umgekehrt. Obwohl es Gegensätze sind, beeinflussen sie sich gegenseitig. Das eine ist der Kontext des anderen. Egal, ob chinesisch oder hegelianisch, ich glaube, es ist einfach nur die Essenz des menschlichen Lebens, dass man zur Kenntnis nimmt, dass man Gegensätze unter einen Hut bringen muss, um etwas weiterzuentwickeln.

Wenn es zutrifft, dass eine wesentliche Fähigkeit der Manager darin besteht, mit Dilemmata umzugehen, dann sollten Sie diese Fähigkeit lehren. Welche Weiterbildungsangebote macht Ihre Unternehmensberatung?

Trompenaars: Zuerst einmal haben wir eine Reihe von Diagnose-Tools, um die Kompetenz von Managern festzustellen, mit Dilemmata umzugehen. Auf der individuellen Ebene haben wir ein Diagnoseinstrument, das interkulturelle Kompetenz misst. Dann erstellen wir eine Diagnose über die interkulturellen Fähigkeiten des Unternehmens. Die Unternehmenskultur ist der Kontext, der es einfach oder schwieriger macht, mit Dilemmata umzugehen.

Außerdem vermitteln wir noch ein Werkzeug, mit dem man klären kann, ob man nur ein Problem vor sich hat (das man einfach entscheiden kann) oder ob es sich tatsächlich um ein Dilemma handelt. Die Fähigkeit, solche Unterscheidungen zu machen, lehren wir am ersten Tag von fünftägigen Workshops. Den Rest der Workshops üben wir die Versöhnung von Gegensätzen – zum Beispiel mit unseren zehn Stufen des „Achieving Reconciliation“. Zusammengefasst ist meine Botschaft: Die wichtigsten Dinge im Leben sind Dilemmata, die man aussöhnen sollte. Ist Ihnen in Ihrem Leben jemals etwas Gutes wiederfahren, das nicht

gleichzeitig Probleme verursacht hätte? Wenn man zum Beispiel verheiratet ist, möchte man gerne frei sein. Und wenn man Single ist, dann möchte man gerne eine Bindung haben. Die Lösung besteht darin, dass zwei Menschen aushandeln, wie viel Freiheit sie innerhalb ihrer Ehe haben wollen.

Warum wird die Kompetenz, Dilemmata zu versöhnen und Gegensätze zu integrieren, erst jetzt wertgeschätzt?

Trompenaars: Weil seit 1900 die Managementtheorien, immer davon gelebt haben, dass sie eine Übertreibung zur Mode erklärten. Zuerst gab es nichts als die Suche nach Effektivität und die effiziente Gestaltung von Produktionsabläufen mittels Fließbänder. Dann ging es plötzlich um die Motivation der Mitarbeiter, und der Siegeszug der humanistischen Psychologie setzte ein. Doch auch dieser Ansatz wurde übertrieben und so ist es kein Wunder, dass etwas ganz anderes wichtig wurde: Der Kunde war plötzlich das Einzige, worum sich ein Unternehmen kümmern musste. Als die Kundenorientierung genug durchgekaut war, klopfte die nächste Übertreibung in Form des Shareholder-Value-Ansatzes an die Tür. Plötzlich zählte nur die bedingungslose Profitsteigerung zugunsten der Aktionäre. Die nächste große Übertreibung, die sich nach meiner Meinung abzeichnet, heißt Corporate-Social-Responsibility. Die Entwicklung der Managementmoden war das Ergebnis eines bipolaren Denkens. Als der Shareholder-Value-Ansatz angesagt war, gab es nur ihn und der Rest musste gegen alle Bedenken vernachlässigt werden. Und natürlich kommt jetzt eine andere Polarität, die sich auch einbildet, sie wäre das Einzige, was zählt. So ein Denken bringt nie etwas Dauerhaftes und Werthaltiges hervor.

Ich habe nichts gegen eine Firma, die sich um Corporate-Social-Responsibility kümmert. Der Punkt ist, dass man nicht nur CSR braucht, sondern auch die Shareholder und die Kunden und die motivierten Mitarbeiter und eine effiziente Produktion. Wir rannten bislang immer von Mode zu Mode und ignorierten alle anderen Aspekte des Wirtschaftens. Das wird nicht mehr länger funktionieren. Die Unternehmensberatungen, die immer nur auf die nächste Modewelle aufspringen, werden in Zukunft keine Existenzberechtigung mehr haben. Die Unternehmen erkennen gerade, dass sie an den Widersprüchen und an den Spannungen zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen arbeiten sollten. Wenn man künftig nicht alle Interessengruppen mit ins Boot holt, stirbt man.

Dr. Fons Trompenaars studierte Volkswirtschaft in Amsterdam und promovierte an der Wharton School, University of Pennsylvania, über Organisationsprinzipien in unterschiedlichen Kulturen. Heute berät er inernationale Konzerne, aber auch deutsche Mittelständler zum Thema interkulturelles Management.

Foto: Pichler

Noch eine Frage an Sie als Experten für interkulturelles Management: Was sollte Deutschland tun, damit die Berufstätigen sich noch besser in einer globalen Wirtschaft zurechtfinden?

Trompenaars: Ein grundsätzlicher Tipp, den ich Deutschland gebe würde, damit die Bevölkerung noch internationaler wird, besteht darin, dass im Fernsehen keine ausländischen Filme mehr synchronisiert werden. Man sollte immer die Originalsprache hören und deutsche Untertitel einblenden. Wenn man sein Gehör auf andere Sprachen ausrichtet, lernt man nicht nur diese Sprache, sondern man trainiert sich auch automatisch für den Umgang mit anderen Kulturen.

Interview: Martin Pichler ●

Die besten Antworten auf die häufigsten Fragen

FAQ. Zahlreiche Studien belegen, dass Personaler das Thema „Talentmanagement“ ganz oben auf ihre Agenda geschrieben haben. Doch in der Praxis scheitern sie oft an den immer gleichen Problemen. Wolfgang Doerfler, Talentmanagementexperte von DDI, beantwortet die am häufigsten gestellten Fragen.

Den meisten Unternehmen dürfte die Relevanz des Themas „Talentmanagement“ inzwischen bewusst sein. Schließlich sind schon einige Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen, andere werden dies auch mittelfristig spüren. Doch ein guter Vorsatz muss auch in der Praxis umgesetzt werden. Dieser Prozess wirft viele Fragen auf, die sich während Beratungstätigkeiten in den verschiedensten Unternehmen immer wieder auf gleiche Weise stellen. Im Folgenden finden Sie gesammelt die Antworten auf eine Auswahl der wichtigsten Fragen.

1. Wie sollte man vorgehen, wenn eine europaweit einheitliche Talentstrategie das Ziel ist?

Zuerst einmal muss sich das Unternehmen vollständig über seine Ziele im Klaren sein. Welche Märkte sollen erschlossen werden? In welche Länder möchte das Unternehmen expandieren? Diese Ziele müssen schließlich auch in der Talentmanagementstrategie verankert werden, damit die richtigen Talente zur richtigen Zeit bereitstehen. Besitzt ein Unternehmen keine klare Ausrichtung, kann Talentmanagement auch nicht die Unternehmensentwicklung unterstützen.
Ein ganz praktischer Punkt: Die Akzeptanz von Talentmanagement muss auf allen Ebenen des Unternehmens gefördert werden. Allem voran muss sich hier das Top-Management als Verfechter der Strategie hervortun.
Über die Ländergrenzen hinweg muss ein einheitlicher Talentmanagementansatz erkennbar sein. Die Basis hierfür ist eine einheitliche Definition von „Erfolg“. Mithilfe von Erfolgsprofilen wird ganzheitlich definiert, was das konkret für eine spezifische Rolle, einen bestimmten Job oder eine Position in der Organisation bedeutet. Die Profile umreißen die Anforderungen an die Inhaber dieser Positionen: Welches Wissen, welche Erfahrungen, welche Kompetenzen und persönliche Eigenschaften wichtig sind, um die Geschäftsstrategie auf jeder einzelnen Ebene voranzubringen.
Bei aller Einheitlichkeit darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass die Strategie zwar länderübergreifend geplant, aber lokal umgesetzt wird. Eine gewisse Flexibilität ist notwendig, um auf regionale Eigenheiten einzugehen und das Programm erfolgreich durchzuführen. Hier gilt es, eine gute Balance zwischen diesen Anforderungen zu finden.

2. Mit welchen Argumenten kann man den Vorstand von einem systematischen Nachfolgemanagementprogramm überzeugen?

Das Problem hierbei ist, dass viele Unternehmen dem Nachfolgemanagement zu spät Aufmerksamkeit schenken – oftmals erst, wenn eine konkrete, wichtige Rolle neu besetzt werden muss. Solch kurzfristige Aktionen sind aber reines

Krisenmanagement und haben nichts mit zielgerichtetem Nachfolgemanagement zu tun. Ihr Vorstand muss sich allein vor Augen führen, wie lange es dauert, einen Nachfolger auf eine Rolle im Top-Management vorzubereiten: Wir reden hier von Zeiträumen bis zu 36 Monaten.

Nachdem Klarheit über diesen Zeitrahmen besteht, muss das Unternehmen eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Talents vornehmen. Welche Trends gibt es in der Entwicklung des Personalbestands? Wie viele Leute verlassen das Unternehmen, wie viele kommen dazu? Das Unternehmen muss sich über die Ziele im Klaren sein: Welche Geschäftsfelder sollen entwickelt werden? Wo will das Unternehmen in einigen Jahren stehen? Daraus ergeben sich dann Personalimplikationen. Es ist klar, welche Talente benötigt werden, wie viele und wann und wo diese zur Verfügung stehen müssen. Eine derart klare Datenlage wird es dem Vorstand erleichtern, sich für ein systematisches Nachfolgemanagement zu entscheiden.

Dabei gilt: Optimales Nachfolgemanagement bezieht sich auf alle Ebenen einer Organisation und nicht nur auf das Top-Management. Gerade das mittlere Management als versteckter Leistungsträger eines Unternehmens trägt maßgeblich zum Erfolg bei – im Vergleich zum Top-Management muss hier auch eine wesentlich größere Gruppe an Talenten vorgehalten werden.

Den richtigen Weg kennen noch nicht alle Unternehmen. Das Ziel ist jedoch klar: Ein klar strukturierter Talentmanagementprozess muss her, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

3. Wie legt man fest, wer als „High Potential“ gilt?

Die Identifikation von „High Potentials“ fällt den meisten Unternehmen schwer. Ein Fehler, den wir häufig beobachten, ist die aktuelle Performance eines Kandidaten mit seinem Potenzial zu verwechseln. Ein Beispiel: In einem Verkaufsteam wird eine neue Führungskraft gesucht. Wer bekommt den Job? Üblicherweise der Verkäufer mit den besten Zahlen – der an der Aufgabe scheitert. Die Anforderungen an eine gute Führungskraft sind nicht dieselben wie an einen guten Verkäufer. In diesem Beispiel wurde also das Potenzial des Mitarbeiters für eine Führungsrolle nicht einkalkuliert.

Unternehmen benötigen also einen systematischen Prozess, um „High Potentials“ auszumachen. Dazu gibt es beispielsweise „Leadership Potential Indicators“: Eine Reihe von Merkmalen, die das Führungspotenzial einer Person offenlegen. Hohe Leistungen in der momentanen Tätigkeit sind dabei nur ein notwendiger, aber kein hinreichender Bestandteil.

4. Was sind die Top-Prioritäten eines weltweiten Talentmanagement-programms?

Die Top-Priorität ist die konsequente Ausrichtung des Programms auf die Geschäftsziele des Unternehmens. Danach geht es hauptsächlich um eine konsistente Anwendung dieser Grundlage. Die Personalimplikationen müssen klar und auf den Bedarf der Organisation zugeschnitten sein. Der Auswahlprozess muss genauso darauf abgestimmt sein, die nötigen Mitarbeiter zur rechten Zeit an Bord zu holen. Die Auswahl von „High Potentials“ muss objektiv sein – dazu gehört natürlich auch eine klare Vorstellung davon, was „Erfolg“ in jedem Fall bedeutet – und Mitarbeiter, die optimal zu den Zielen und Werten des Unternehmens passen, nach oben bringen. Und natürlich muss die Führungskräfteentwicklung dafür sorgen, dass vorhandene Ressourcen zielgerichtet auf ihre künftigen Aufgaben vorbereitet werden. Zusammenfassend kann man sagen, dass Talentmanagement ein elementarer Bestandteil der Geschäftsstrategie sein muss.

5. Welches sind die häufigsten Fehler im Talentmanagement?

Mit Sicherheit am häufigsten zu beobachten ist, dass Unternehmen die momentane Leistung eines Mitarbeiters, sein Potenzial und seinen augenblicklichen Reifegrad nicht klar differenzieren. Das sind aber ganz unterschiedliche Aspekte, die individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Es kann zum Beispiel eine potenzielle Führungskraft geben, die in ihrer jetzigen Tätigkeit gute Leistungen zeigt und auch das Potenzial besitzt, die Fähigkeiten für eine Führungsrolle zu entwickeln. Dieser Mitarbeiter ist aber vielleicht noch nicht „reif“ genug, eine neue Position erfolgreich auszufüllen. Die entsprechenden Fähigkeiten müssten also noch entwickelt werden. Genauso gibt es aber auch die Kombination aus guter momentaner Leistung und fehlendem Potenzial. Hier werden alle Versuche scheitern, diese Person auf einen höheren Reifegrad zu hieven, weil es demjenigen an der Grundausstattung einer guten Führungskraft fehlt.

6. Wenn ein Unternehmen bereits ein strukturiertes Entwicklungsprogramm besitzt, aber die gewünschten Ergebnisse ausbleiben: Wo sollte man dann mit der Fehlersuche beginnen?

Auch Programme, die in ihren Grundannahmen sinnvoll sind, müssen erst in der Praxis umgesetzt werden, um die erwarteten Resultate zu bringen. Ein erster Aspekt, der hier untersucht werden sollte: Die Vorgesetzten müssen genau verstehen, was die Ziele und Bedingungen der Entwicklung sind, die ihre Mitarbeiter gerade durchleben. Denn sie sind dafür verantwortlich, dass Entwicklung auch in die alltägliche Arbeit dieser Menschen eingebettet ist. Um das sicherzustellen, müssen sie natürlich selbst über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Optimale Entwicklung folgt einer 70/20/10-Aufteilung: Zehn Prozent formale Trainings, 20 Prozent Lernen von anderen (zum Beispiel Mentorenprogramme, Coachings) und 70 Prozent Training „On the Job“. →

→ Hier wird deutlich, dass das Fundament der Entwicklung in der alltäglichen Arbeit verankert ist. Läuft dieser Teil nicht rund, hat das erhebliche Auswirkungen. Als Nächstes muss sichergestellt werden, dass das Wissen aus formalen Trainingseinheiten und Coachings auch tatsächlich relevant für den Einzelnen ist und in der entsprechenden Tätigkeit eingesetzt werden kann. Nur so kann das Unternehmen auch den entsprechenden Ertrag für die in das Entwicklungsprogramm getätigten Investitionen erhalten.

7. Wie lässt sich ermitteln, ob das Führungsteam die nötigen Fähigkeiten mitbringt, um die Unternehmensziele zu erreichen?

Um ein klares Bild über den aktuellen Status der Führungsriege zu erhalten, bedarf es eines mehrstufigen Prozesses. Dieser beginnt bei der Definition der Geschäftsziele. Denn Unternehmens- und Personalstrategie bedingen einander und müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Der erste Schritt ist also, das gemeinsame Ziel möglichst eindeutig zu formulieren. Es muss festgestellt werden, was ein Unternehmen erreichen möchte und welche Art von Talenten benötigt und entsprechend entwickelt wird.

Im zweiten Schritt des Prozesses geht es um die Identifikation der „Business Drivers“ – Herausforderungen, die Führungskräfte meistern müssen, um die Strategie des Unternehmens erfolgreich umsetzen zu können. Daraus lassen sich konkrete Kompetenzen ableiten. Sollen Führungskräfte beispielsweise Produktinnovationen vorantreiben, so müssen sie die Kompetenz besitzen, Veränderungen zu begleiten und zu managen, sie müssen ihre Vision von den neuen Produkten überzeugend vermitteln und sie müssen ihren Mitarbeitern die Verantwortung überlassen, eigene Ideen und Konzepte zu entwickeln und auszutesten.

Im dritten Schritt muss man die vorhandenen Kompetenzen ermitteln: Nachdem die notwendigen Kompetenzen feststehen, kann in einem „Strategic-Talent-Review“ – wie wir es nennen – festgestellt werden, wo das Unternehmen genau steht. Hier wird deutlich, über welche Stärken die Teams verfügen und wo noch Entwicklungsfelder vorhanden sind. Auch hier wird unterschieden, wie die momentane Performance aussieht, welches Potenzial möglich ist und wie der Reifegrad der Gruppe aussieht. Oft wird auch sichtbar, dass sich beispielsweise fähige, einsatzbereite Leute mit viel Potenzial um bestimmte Führungskräfte gruppieren. Diese Führungskräfte sind von zentraler Bedeutung für Ihre Organisation.

8. Welche Führungsebene stellt die größte Herausforderung für Talentmanager in der Führungskräfteentwicklung dar?

Diese Frage lässt sich so nicht beantworten, denn alle Führungsebenen stellen unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung. Betrachten wir zum Beispiel Junior-Führungskräfte, so sehen wir häufig eine Kombination aus einem enormen Entwicklungsbedarf und einer noch wenig ausgeprägten Einsicht in die eigenen Führungsqualitäten und den persönlichen Führungsstil. Daher müssen Entwicklungsmaßnahmen auf dieser Ebene sehr breit gefasst sein. Ganz anders sind die Ansprüche des Top-Managements. Hier gilt es, sehr ausgereifte und spezialisierte Fördermaßnahmen zu finden, die gleichzeitig auch von diesen altgedienten Führungskräften akzeptiert werden. Das ist sicherlich eine Aufgabe, die nicht immer leicht zu lösen ist. Am Anfang sollte hier ein sehr detailliertes Assessment stehen, das genau aufzeigt, wo die Stärken der einzelnen Manager liegen und wie sie in ihrer Organisation wahrgenommen werden. Das mittlere Management hingegen hat es oft schwer, weil es allgemein zu wenig beachtet wird. So wird auch die Entwicklung auf dieser Ebene von vielen Unternehmen vernachlässigt. Das ist ein schwerwiegendes Versäumnis, denn das mittlere Management spielt eine tragende Rolle in der alltäglichen Umsetzung der Geschäftsziele. Hier muss also zuallererst das Bewusstsein für die Relevanz von Führungskräfteentwicklung geschärft werden.

9. Oft sollen Personaler, die in der Personalentwicklung beschäftigt sind, verstärkt Talentmanagementaufgaben übernehmen. Worauf sollten sie sich als Erstes konzentrieren?

Mit diesem Hintergrund haben Personaler eine sehr gute Basis, um dem Unternehmen als Talentmanager die richtigen Mitarbeiter für die Umsetzung der Geschäftsziele zu verschaffen: Sie sind bestens über die gängigen Methoden informiert und wissen, wie Führungskräfte nachhaltig entwickelt und mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattet werden können. Der erste Schritt für einen systematischen Talententwicklungsplan wäre nun, sich einen Überblick über die augenblickliche Situation der einzelnen Mitarbeiter zu verschaffen und festzustellen, wo Stärken sowie Schwächen liegen und wo Entwicklungspotenziale vorhanden sind. Das lässt sich beispielsweise über Assessments ermitteln. Genauso kann man die Ausgangslage einer ganzen Gruppe analysieren, um zu wissen, welche Talente momentan zu Verfügung stehen und wo Lücken zu den in der Zukunft benötigten Talenten bestehen.

Ein Aspekt, der für ein umfassendes Talentmanagement nicht vernachlässigt werden sollte, ist die Mitarbeiterauswahl: Eine schwache Auswahl kann im Nachhinein durch kein Entwicklungsprogramm der Welt mehr ausgeglichen werden. Die Auswahl ist also die erste und wichtigste Stufe eines Talentmanagementprogramms. Dabei sollten alle verwendeten Prozesse und Tools, zum Beispiel welche Art von Interviews geführt werden oder wie Erfolg definiert wird, genau zum eigentlichen Bedarf der Organisation passen.

Wolfgang Doerfler ●

AUTOR

Wolfgang Doerfler ist Managing Director bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland, Polen und Russland. Er ist für die Strategieaufsetzung und die Leitung der jeweiligen Standorte verantwortlich und leitet den regionalen Vertriebs- und Beratungsbereich sowie das Business Development.

wolfgang.doerfler@ddiworld.com
Tel. 02159 9168-29
www.ddiworld.de

Die richtige Software finden

TIPPS. Eine weitere häufig gestellte Frage rund um das Thema „Talentmanagement“ ist die nach der richtigen Software. Wie findet man die Talentmanagement-Software, die wirklich zu den Bedürfnissen des Unternehmens passt? Software-Experte Patrick Scheel gibt wichtige Hinweise.

1 Sie müssen wissen, was Sie wollen.

In der Unternehmensberatungspraxis ist es eher die Regel als die Ausnahme, dass wir auf einen unreifen Talentmanagement-Geschäftsprozess stoßen, der notdürftig mit Excel am Leben gehalten wird. Dieses Provisorium dann in eine Software-Anforderung zu übersetzen, ist entweder unmöglich oder im Resultat ungenügend. Sie müssen Ihre bestehenden Prozesse also erst einmal prüfen, ein Verständnis gewinnen, was für Sie Talentmanagement bedeuten soll, und dann einen Geschäftsprozess planen. Erst danach können Sie festlegen, welche Prozessbereiche in einem IT-System abgebildet werden sollen.

2 Gleichen Sie die benötigten Prozessmodule mit dem Angebot der Software-Anbieter ab.

Die meisten Talentmanagementsysteme, auf die Sie stoßen werden, haben ihren Ursprung im Performance Management. Es ist sehr wahrscheinlich, dass auch Sie hier einen Schwerpunkt legen werden. Der Anbieterkreis bedient diese Anforderung, es sei denn, dass der seinen Schwerpunkt eher im Learning sieht und seine Software mit diesem Fokus entwickelt hat. Fast immer reden wir mit unseren Kunden danach über die Nachfolgeplanung. Gerade in Zeiten knapper Talentressourcen ist das ein lohnendes Themenfeld. Zeitaufwendiger ist es, das Ganze auf das Fundament eines Kompetenzmodells zu stellen, soweit Sie ein solches nicht schon im Einsatz haben. Weitere Bausteine können in den Bereichen Learning, Vergütung, strategische Personalplanung sowie Talent-Relationship-Management liegen. Je tiefer Sie hier in die Leistungspalette einsteigen, desto mehr Differenzierungspotenziale sehen Sie im Leistungsangebot der Anbieter.

3 Der Funktionsumfang stimmt – und was dann?

Nicht Ihre Mitarbeiter im Personalbereich sind die Hauptakteure im Talentmanagement, sondern die Führungskräfte und Talente Ihres Unternehmens. Diese werden mit der Software nur sporadisch, zum Beispiel im Zuge von Mitarbeitergesprächen arbeiten. Bilden Sie sich nicht ein, dass Sie diese Personen durch aufwendige Schulungen mit der komplexen Software vertraut machen können. Was nicht intuitiv und auf Anhieb nachvollziehbar ist, wird künftig nicht genutzt. Deswegen ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie mithilfe einer Testumgebung verstehen, wie der Systemanbieter diese Zielgruppen einbinden will, wie transparent und strukturiert Workflows und Ergebnisse präsentiert werden und wie leicht die Oberfläche bedienbar ist. Hier unterscheiden sich die Anbieter dramatisch.

Patrick Scheel ist Managing-Partner bei Talance Consulting. Vorher war er Geschäftsführer in der Unternehmens- und Personalberatung.
p.scheel@talance.de,
www.talance.de

4 Wie ist der Auswahlprozess strukturiert?

Nun erstellen Sie das Lastenheft. Dieses bildet die Basis für den weiteren Auswahlprozess von Software-Anbietern. Analysieren Sie den Markt. Hier helfen Berichte, Tests und Rankings von den einschlägigen Analysten und Verlagen. Danach müssen Sie sich für höchstens drei Anbieter entscheiden. Diese laden Sie zu einem „Request of Proposal“ auf Basis des Lastenhefts ein. Lassen Sie die Anbieter die von Ihnen genannten Einsatzszenarien präsentieren. An die Abbildung der Szenarien knüpfen Sie Bewertungskriterien wie zum Beispiel Prozesstreue, Transparenz von Workflows und Arbeitsergebnissen, Einbindung der Prozessteilnehmer sowie Usability. An dieser Stelle liegt für Sie das größte Risiko der Fehleinschätzung, denn viele Bewertungsprozesse führen wegen falscher oder nicht abgrenzbarer Bewertungskriterien zu unscharfen Ergebnissen. Weitere Auswahlkriterien sind die Gesamtkosten, die technischen Implementierungsbedingungen, die Schnittstellen zu anderen Systemen, der Umsetzungszeitraum, die strategische und wirtschaftliche Kraft des Anbieters sowie der Nachweis von Referenzen. Die Ergebnisse fließen in eine Tabelle – gerne in Excel. Sie sollte Ihren Favoriten unter den Anbietern ausweisen.

Patrick Scheel ●

Das Ziel: Ein gemeinsames Verständnis von Qualität

WEITERBILDUNG. Aktuelle Studien zeigen, dass deutsche Unternehmen zwar durchaus hohe Summen in die Personalentwicklung investieren, doch meist geschieht dies unstrukturiert. Die Initiative „Deutscher Bildungspreis“ will hier mit einem neuen Qualitätsmodell für Bildungs- und Talentmanagement Abhilfe schaffen.

In Zeiten, in denen die Auswirkungen des demografischen Wandels zunehmend spürbar sind und es in Deutschland an Fachkräften mangelt, gestaltet sich die Bildungssituation in deutschen Unternehmen auf den ersten Blick recht positiv: Laut der IW-Weiterbildungserhebung ermöglichten im Jahr 2010 insgesamt 83,2 Prozent aller deutschen Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Weiterbildung und zahlten dafür rund 28,6 Milliarden Euro. Betrachtet man statt dieser beachtlichen Zahlen jedoch die Maßnahmen und Angebote der Arbeitgeber, fällt auf, dass vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) das Bildungsmanagement strategisch nur mangelhaft eingebunden wird. Vielmehr wird es in der Praxis oft auf die Bereitstellung von Lehrmaßnahmen reduziert, anstatt zielorientiert und nachhaltig zu sein. Bildung ist noch kein Führungsthema und so fehlt es an einer Verzahnung mit den Unternehmenszielen.

Das bestätigt auch Thomas Gruber vom Deqa-Vet Bundesinstitut für Berufsbildung: „Aus Sicht einer nationalen Referenzstelle für Qualitätssicherung der beruflichen Bildung ist zu konstatieren, dass es keine einheitliche Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung in Deutschland gibt. Die Formen der Qualitätssicherung sind so vielschichtig wie die Zahl der Beteiligten.“

Damit Klarheit darüber herrscht, was mit welchen Maßnahmen erreicht werden soll, braucht es landesweit einen homogenen Leitgedanken. Die Initiative „Deutscher Bildungspreis“ hat es sich aus diesem Grund zur Aufgabe gemacht, Unternehmen auf Basis eines wissenschaftlich fundierten und praxisgeprüften Qualitätsmodells bei der Etablierung eines effizienten und somit nachhaltigen Bildungs- und Talentmanagements zu unterstützen. Das Qualitätsmodell haben die Initiatoren, Tüv Süd Akademie und EuPD Research, für den Wettbewerb um das beste betriebliche Bildungs- und Talentmanagement in Zusammenarbeit mit Personal- und Bildungsexperten unterschiedlicher Unternehmen entwickelt.

Bereits zahlreiche Qualitätsmodelle vorhanden

In Deutschland gibt es bereits zahlreiche Qualitätsmodelle und -konzepte, die Unternehmen anwenden. Um zu einem einheitlichen Modell im Bildungsmanagement zu kommen, wurden diese zunächst daraufhin analysiert, ob sie für das Bildungsmanagement anwendbar sind und Elemente für das Modell des Deutschen Bildungspreises infrage kommen.

Zu diesen Konzepten gehört unter anderem die Normenreihe DIN EN ISO 9001. Sie stellt die wichtigste Vorgabe im Qualitätsmanagement (QM) dar und hat die externe Zertifizierung eines QM-Systems zum Ziel. DIN EN ISO 9001 legt den Fokus auf Prozessqualität und kann damit wichtige Impulse für das Bildungsmanagement liefern. Da ihre Ausrichtung ausschließlich auf die Organisation abzielt und zudem ein hoher Dokumentations- und Kostenaufwand mit der Implementierung und Erhaltung des Systems verbunden sind, ist die Normenreihe aber nur bedingt für die Anwendung auf das Bildungsmanagement geeignet.

Ein weiteres Modell ist das der European Foundation for Quality Management (EFQM). Es bildet die Grundstruktur eines Managementsystems für jede Art von Organisation und zielt auf nachhaltige Erfolge unter der Berücksichtigung verschiedener Interessengruppen ab. Das EFQM-Modell liefert Denkanstöße dazu,

AUTOREN

Kai Probst
ist seit 2006 Sprecher der Geschäftsführung der Tüv Süd Akademie GmbH. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Weiterbildungsbranche und war zudem selbstständiger Unternehmer mit IT-Trainings-Center.
Tel. 089 5791-1625
E-Mail kai.probst@tuev-sued.de
www.tuev-sued.de/akademie

Dr. Oliver-Timo Henssler
ist Direktor des Forschungsunternehmens EuPD Research. Er forscht seit mehr als acht Jahren zum Thema „Nachhaltige Managementsysteme“. Zuvor war er als Projektmanager in der Marktforschung tätig.
Tel. 0228 97143-60
E-Mail t.henssler@eupd-research.com
www.eupd-research.com

Deutscher Bildungspreis

Bewerbung. Wenn Sie Ihr Bildungs- und Talentmanagement auszeichnen lassen möchten, können Sie sich bis 16. November kostenfrei beim Deutschen Bildungspreis bewerben.

Der Deutsche Bildungspreis richtet sich an alle Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Um einen fairen Vergleich der eingegangenen Bewerbungen zu ermöglichen, wird der Preis in unterschiedlichen Größenklassen und Branchenkategorien vergeben:

· Gewerbe/Produktion – Großunternehmen
· Gewerbe/Produktion – kleine/mittlere Unternehmen
· Dienstleistung – Großunternehmen
· Dienstleistung – kleine/mittlere Unternehmen
· Innovationspreis

Zusätzlich kann der Beirat des Deutschen Bildungspreises bei besonderen Leistungen und Projekten der Bewerber auf eigene Initiative Sonderpreise vergeben.

Erste Auswahl:
Der erste Schritt des Bewerbungsprozesses ist das Ausfüllen eines Qualifizierungsbogens, der die Bereiche Strategie, Struktur und Maßnahmen umfasst (siehe Kasten auf Seite 32). Alle eingegangenen Bögen werden durch Experten des Deutschen Bildungspreises ausgewertet und die Ergebnisse dem Beirat vorgelegt. In jeder Preiskategorie bestimmt der Beirat mit einfacher Mehrheit der Stimmen drei Unternehmen für die Finalrunde.

Finalrunde:
Die 15 Unternehmen, die als Finalisten bestimmt wurden, erhalten ein kostenloses Audit Bildungs- und Talentmanagement, das durch die Experten des Deutschen Bildungspreises durchgeführt wird. Die detaillierten Analyseberichte werden dem Beirat schriftlich vorgelegt, der schließlich mit einfacher Mehrheit in jeder der fünf Preiskategorien einen Gewinner bestimmt.
Die Gewinner werden auf der Konferenz und Preisverleihung des Deutschen Bildungspreises im Frühsommer 2013 ausgezeichnet und durch die Medienpartner kommuniziert.
Weitere Informationen und die Bewerbungsunterlagen finden Sie unter www.deutscher-bildungspreis.de.

was eine hohe Qualität genau bedeutet. Es ist offen gestaltet und lebt von einer regen Einbindung der Beteiligten. Das Modell berücksichtigt zwar unternehmensspezifische Besonderheiten, dies bezieht sich jedoch nicht auf die pädagogische Qualität. Für das Bildungsmanagement ist es dadurch nur eingeschränkt geeignet, zumal der Erfolg des EFQM-Modells zu einem großen Teil von der aktiven Einbringung der Beteiligten abhängig ist.
Das Total-Quality-Management (TQM) wiederum stellt über alle Teile der Wertschöpfungskette hinweg ein strategisches, integriertes und ganzheitliches Managementsystem dar. Ziel des Modells ist eine hohe Kundenzufriedenheit. TQM verbindet Qualitätsmanagement mit Kundenorientierung, Funktionsintegration, partizipativem Management und kontinuierlicher Verbesserung, berücksichtigt das soziale System und umfasst ebenfalls das Bildungsmanagement.
Die Analyse der Modelle zeigte jedoch: Von der Vielzahl der Qualitätsmanagementmodelle, die in Deutschland Anwendung finden, ist kaum eines als alleiniges Kriterium für das Bildungsmanagement geeignet. Zudem fehlt aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Vorgehensweisen eine einheitliche Grundlage zur Vergleichbarkeit.

Bildungsmanagement braucht eigene Qualitätskriterien

Dieser Problematik haben sich die Tüv Süd Akademie und EuPD Research mit der Erstellung des neuen Qualitätsmodells angenommen. Es bildet auch die Grundlage für die Bewertung der betrieblichen Bildungs- und Talentmanagementsysteme im Bewerbungsprozess zum Deutschen Bildungspreis.
Für die Erstellung wurden im ersten Schritt die Handlungsfelder für das Bildungsmanagement festgelegt. Es folgte ein Validierungsprozess, um zu gewährleisten, dass wissenschaftliche Standards mit der betrieblichen Praxis in Einklang stehen. Grundlagen hierfür sind wissenschaftliche Literatur sowie verschiedene Elemente aus bereits existierenden Qualitätsmanagement- und Bildungsmanagementkonzepten. Die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Recherche wurden in einem Workshop gemeinsam von Experten der Tüv Süd Akademie und EuPD Research bewertet und strukturiert. Anschließend wurden sie in Tiefeninterviews mit sieben wissenschaftlichen Experten und 20 betrieblichen HR-Verantwortlichen evaluiert. In der Praxis wird das Qualitätsmodell durch die Teilnehmer des ersten deutschen Bildungspreises validiert, die im Qualifizierungsbogen die definierten Kriterien hinsichtlich deren Relevanz und Praktikabilität bewerten.
Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein Modell, das sich in drei Teilbereiche gliedert: Strategisches, strukturelles und operatives Management (siehe Grafik auf Seite 33). Diese sind durch mehrere Kategorien definiert, denen durch die Experteninterviews geprüfte Qualitätskriterien zugeordnet sind. Diese stellen wir im Folgenden genauer vor.
Der erste Teilbereich, das strategische Bildungsmanagement, stellt die Grundlage einer nachhaltigen Personalpolitik dar und setzt die Anbindung der Bildungs- →

→ ziele an die Unternehmensziele voraus. Um ein Bildungsmanagement strategisch auszurichten, ist es unerlässlich, sich einen Überblick über die Bildungsbedarfe im Unternehmen zu verschaffen. Nur so lassen sich Bildungskonzepte und -maßnahmen langfristig und unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung planen. Hierfür sollten zuerst detaillierte Stellen- und Anforderungsprofile mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten abgeglichen werden.

Strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen ist Pflicht

Im Zuge der Bedarfsanalyse ist es auch sinnvoll, Potenzialanalysen im Unternehmen durchzuführen und bedarfsgerechte Karrieremodelle zu erstellen. Bildungskonzepte und damit einhergehende Maßnahmen lassen sich damit individuell auf Firma und Mitarbeiter ausrichten, was den Beteiligten einen optimalen Nutzen ermöglicht. Für die Erfassung der Bedarfe, Ziele und Ergebnisse von Bildungsmaßnahmen stellen Mitarbeitergespräche das wichtigste Instrument dar. Diese sollten mindestens einmal im Jahr geführt werden und Weiterbildung als verbindlichen Bestandteil beinhalten. Bildungsziele, die aus den Gesprächen resultieren, sind festzulegen, zu dokumentieren und ihre Einhaltung ist zu überprüfen.
Damit die Inhalte aus Weiterbildungsmaßnahmen im Arbeitsalltag Früchte tragen, sollte die Praxistransfersicherung zudem einen großen Stellenwert einnehmen. Diese stellt einen Teilbereich des Bildungs-Controllings dar, das alle Bildungsmaßnahmen auf Qualität und Effizienz bewertet. Durch die Controlling-Ergebnisse können die Ziele überprüft und gegebenenfalls notwendige Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden.

Interne Kommunikationsprozesse nicht unterschätzen

Ein weiterer, oft unterschätzter Erfolgsfaktor eines guten Bildungsmanagements ist die interne Kommunikation. Diese ist entscheidend für die Reichweite und die wahrgenommene Bedeutung der betrieblichen Bildung. Ebenso ist die Abstimmung mit den institutionellen Arbeitnehmervertretern in Betriebsräten und entsprechenden Gremien zu beachten. Zu guter Letzt sollte auch die Mitarbeiterrekrutierung Bestandteil des strategischen Bildungsmanagements sein. Denn nur so lässt sich sicherstellen, dass die mittel- und langfristige Personalplanung bedarfsgerecht gestaltet wird.

Klare Strukturen sind wichtig: Schriftliche Leitlinien helfen

Die Ergebnisse der Recherche zum Qualitätsmodell haben auch ergeben, dass strategisches Bildungsmanagement nur möglich ist, wenn passende und klare Strukturen existieren. Dafür ist es von immenser Bedeutung, dass das Bildungsmanagement in den Unternehmensleitlinien schriftlich festgehalten und von der Unternehmensführung unterstützt wird. Aufgabenbereiche müssen definiert und personell zugewiesen werden. Die verantwortlichen Mitarbeiter sollten über die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügen, die zur Erfüllung der Anforderungen notwendig sind.
Unabhängig davon, wie das Bildungsmanagement im Detail in einem Unternehmen gehandhabt wird, sollte es immer eng an alle Prozesse angebunden

Qualifizierungsbogen für den Bildungspreis

Vorbereitung. Für die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis 2012 muss ein Qualifizierungsbogen ausgefüllt werden, der sich in drei Teile gliedert. Als Antworten werden jeweils der Grad der Umsetzung im eigenen Unternehmen sowie die Relevanz für den Erfolg des Gesamtsystems angegeben.

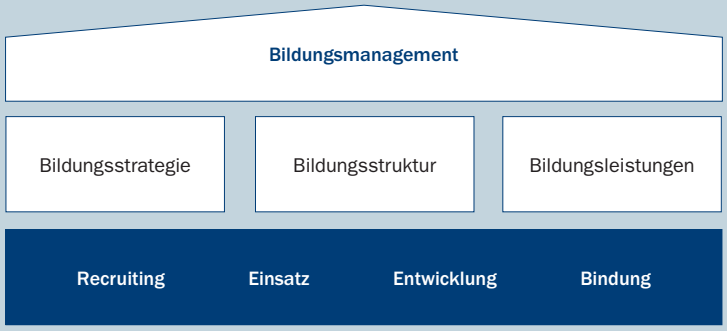
In der strategischen Ebene werden Informationen zu den Bereichen Bedarfsanalyse, Bildungsplanung, Mitarbeitergespräche, Transfersicherung, Controlling, interne Kommunikation und Rekrutierung abgefragt.
Beispielfragen:
- Wird für alle Weiterbildungsmaßnahmen ein konkretes Budget festgelegt?
- Ist Bildung ein verbindlicher Bestandteil des Mitarbeitergesprächs?
- Wird jede Bildungsmaßnahme im Hinblick auf Qualität und Effizienz evaluiert?
- Erhalten neue Mitarbeiter eine Potenzialanalyse, die ihre Bedarfs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt?

In der strukturellen Ebene sind die Fragen auf die Bereiche Organisation, Führungskräfte, Mitarbeiter und Infrastruktur ausgerichtet.
Beispielfragen:
- Ist das Bildungsmanagement in den Unternehmensleitlinien schriftlich verankert?
- Haben alle Mitarbeiter ein Anrecht auf eine unabhängige Bildungsberatung?
- Erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über IT-gestützte Maßnahmen eigenständig fortzubilden?
- Werden Karrierepfade und -ziele der Mitarbeiter mit einem geeigneten IT-System erfasst?

Auf der Ebene des operativen Bildungsmanagements stehen die Informationen zu den Bereichen Beratungsleistung, interne Leistungserbringung, externe Dienstleister und Bildungsmaßnahmen im Vordergrund.
Beispielfragen:
- Werden die Mitarbeiter bei der Auswahl des Bildungsangebots individuell unterstützt und beraten?
- Stellt das Bildungsmanagement aktuelle und fehlerfreie Schulungsmaterialien bereit?
- Sind die Anforderungen an externe Bildungsanbieter schriftlich fixiert?
- Existieren flexible Lernzeitmodelle?

Das neue Qualitätsmodell

Überblick. Das Qualitätsmodell, das dem Deutschen Bildungspreis zugrunde liegt, gliedert sich in drei Teilbereiche: Strategisches, strukturelles und operatives Management.



Quelle: EuPD Research / Tüv Süd Akademie

sein. Die wichtigsten Akteure sind dabei stets die Führungskräfte und Mitarbeiter. Weiterbildung sollte aber nicht nur ein fester Bestandteil der Führungsaufgaben sein, sondern auch die Mitarbeiter selbst sollten aktiv in das Bildungsmanagement eingebunden sein.

Zudem ist eine geeignete Infrastruktur in Form einer Software für das Bildungs- und Talentmanagement nahezu unerlässlich. Die Prozesse werden dadurch vereinfacht und beschleunigt. E-Learning ermöglicht es den Mitarbeitern beispielsweise, sich mithilfe IT-gestützter Maßnahmen eigenständig fortzubilden.

Im dritten Teilbereich des Qualitätsmodells, dem operativen Bildungsmanagement, gilt es schließlich, alle strategischen Vorgaben praktisch umzusetzen. Mitarbeiter werden durch flexible Lernzeitmodelle bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Diese sollten nach Möglichkeit intern sowie extern abgewickelt werden. In beiden Fällen ist eine Qualitätskontrolle anhand festgelegter Standards unerlässlich. Für interne Weiterbildungsmaßnahmen ist die fachliche und pädagogische Eignung der lehrenden Mitarbeiter zu prüfen. Zudem müssen entsprechende Räume und Materialien zur Verfügung stehen. Führt ein externer Dienstleister Weiterbildungen für ein Unternehmen durch, ist der Vergleich verschiedener Anbieter auf Basis schriftlich festgehaltener Anforderungen von Vorteil. Dabei sollte stets auf den Einsatz qualifizierter Trainer geachtet werden. Schließlich hängt der Erfolg einer Weiterbildung erheblich von der Qualität der Lehre ab. Zudem müssen Inhalt, Länge und Form der Weiterbildungsmaßnahmen klar definiert und formal nachgewiesen werden können. So kann ein bedarfsgerechtes Angebot konzipiert werden, das die Mitarbeiter fordert und fördert.

Idealmodell misst explizit mit sehr hohen Maßstäben

Überträgt man das Qualitätsmodell des Deutschen Bildungspreises in die Praxis, so wird deutlich, dass es sich hier um ein Idealmodell handelt. Im betrieblichen Alltag wird das Bildungsmanagement nicht so perfekt sein wie das sorgfältig definierte Idealmodell, bestätigt auch Andreé Schleiter, Co-Autor des Deutschen Lernatlas. Doch es komme für HR-Abteilungen und Personalverantwortliche vor allem darauf an, „orientiert an den Unternehmenszielen einer betrieblichen Kultur des lebenslangen Lernens den Boden zu bereiten – auch wenn das Finanzbudget allzu begrenzt erscheinen mag“. Deswegen ist es auch und gerade für mittelständische und kleinere Unternehmen interessant, das eigene Bildungsmanagement mit den Kriterien des neuen Qualitäsmodells zu messen.

Dr. Oliver-Timo Henssler, Kai Probst

PLE Professional Learning Europe

3. Europäischer Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

25.-27. September 2012 — koelnmesse
Congress-Centrum Ost

ALIGNING HR AND LEARNING

www.professional-learning.de | Twitter: #PLE12

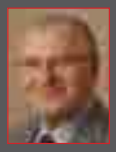
JETZT ANMELDEN:
www.professional-learning.de/anmeldung

Zeitgleich mit: Zukunft Personal

Partner: COMMUNITY, elig, managerSeminare, HRM

HOCHKARÄTIG BESETZT MIT DEN KEYNOTES:

Prof. Dr. K. Jantke
Digitale Simulation vs. digitales Spiel - Potenziale des Unterschieds
Head of the Children's Media Dept., Fraunhofer-Institut für Digitale Medientechnologie IDMT



Prof. Dr. Heinz Mandl
Digital Learning Games aus Sicht der Emotions-, Lern- und Motivationspsychologie
Department Psychology, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel
50+Aging Workforce
Institut für Organisationspsychologie, Jacob University Bremen

David Guralnick, Ph.D.
Smart E-Learning for Smart Companies
President Kaleidoscope Learning, Conference Chair of the ICELW

Themenauszug der PLE 2012:
- Planspiele und Gamebased Learning, Social Media, Mobile Learning, Workplace Learning und Lernen mit Mitarbeitern 50+
- sowie täglich ein themenspezifisches World Café

Unternehmensberater wuchsen kräftig um neun Prozent

BDU/LÜNENDONK. Nach aktuellen Schätzungen des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) stieg das Marktvolumen für klassische Unternehmensberatung mit dem gesamten Themenspektrum von Strategie, Organisation, Informationstechnik, Führung, Betriebswirtschaft, Logistik und Marketing im Jahr 2011 um neun Prozent auf rund 20,6 Milliarden Euro (Vorjahr: 18,9 Milliarden Euro).

Gliedert man die IT-Beratung aus der Gesamtsumme von 20,6 Milliarden aus, so weist 2011 der deutsche Markt für klassische Managementberatung immerhin noch 16 Milliarden Euro (2010: 14,7) auf. Der Zuwachs dieses bereinigten Marktsegments fiel gegenüber dem Jahr 2010 mit knapp neun Prozent etwa gleich hoch wie beim gesamten Unternehmensberatungsmarkt aus.

In vielen Beratungsprojekten geht es laut BDU darum, die Marktposition der Unternehmen auszubauen oder abzusichern. Insbesondere bräuchten Finanzinstitute und Energieversorger Beratung, denn durch Finanzkrise und Atomausstieg müssten hier neue Geschäftsmodelle gefunden werden. Volatile Märkte und schnelle Veränderungsrhythmen zwängen außerdem dazu, dass die Unternehmen sich immer wieder auf neue Marktbedingungen einstellen müssten.

BDU-Präsident Antonio Schnieder erklärte auf einer Pressekonferenz: „Die jüngsten Krisen kamen schneller, heftiger und unerwarteter als gedacht. In Beratungsprojekten werden daher vermehrt Szenarientechniken eingesetzt, um die Firmen bestmöglich auf denkbare Entwicklungen vorbereiten zu können."

Wachstumsthemen standen 2011 laut BDU bei den Klienten ganz hoch im Kurs. Besonders gefragt gewesen sei beispielsweise die Unterstützung durch Unternehmensberater bei Internationalisierungsstrategien (+ 9,9 Prozent). Den höchsten Zuwachs im Beratungsfeld Strategieberatung habe mit einem Plus von 11,3 Prozent die Beratungsleistung rund um das Thema Nachhaltigkeitsmanagement verzeichnet. Die gestiegenen Investitionen der Klienten in ihr Personalmanagement zeigten sich an den Zuwächsen im Talentmanagement (2011: + 12,4 Prozent) und in der Vergütungsberatung (+ 11,9 Prozent).

Laut BDU arbeiteten im Jahr 2011 in Deutschland mehr als 91.000 Unternehmensberater (+ 4,4 Prozent) in rund 14.100 Beratungsfirmen. Aus dem Kreis dieser Beratungsanbieter hat die Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, jene 25 Gesellschaften ermittelt, die im Jahr 2011 die höchsten Umsätze in Deutschland erzielt haben und jeweils mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit klassischer Managementberatung erwirtschaften. Das Ranking der Top-25-Managementberatungsunternehmen erfolgt wegen der besseren Vergleichbarkeit der Anbieter hinsichtlich ihrer Position im deutschen Markt, nach deren Inlandsumsätzen (in Deutschland).

Die Großen wollen auf Kosten der Konkurrenz wachsen

In der Top-25-Liste der deutschen Managementberatungen gibt es einige Verschiebungen und Änderungen. Seit dem vergangenen Jahr berücksichtigt Lünendonk auch anteilige Beratungsumsätze großer Dienstleistungs- und Technologieunternehmen. Der Grund liegt darin, dass diese Unternehmen sowohl vom Wettbewerb als auch von den Kunden als relevante Anbieter angesehen werden. In diesem Jahr rücken durch diese Entscheidung die Unternehmen KPMG AG WPG, Berlin, Ernst & Young GmbH, Stuttgart, und PricewaterhouseCoopers AG WPG, Frankfurt am Main, mit ihren anteiligen Managementberatungsumsätzen (ohne wirtschaftsprüfungsnahe Beratung) in die Top 25 ein. Nicht mehr in der aktuellen Lünendonk-Liste unter den Top 25 vertreten sind die Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen, die KPS AG, München, und die Alix Partners GmbH, München.

Das Unternehmen McKinsey macht derzeit keine Angaben zu seinen Umsätzen für den deutschen Markt. Aber durch Recherchen in Wettbewerbs- und Kundenunternehmen konnte sichergestellt werden, dass das Unternehmen unbestritten Platz 1 des deutschen Markts einnimmt. Daher wurde auf eine konkrete Umsatzangabe verzichtet und die Position erneut mit einer „Größer-als-Darstellung" versehen. Bei den individuellen Veränderungsraten der Inlandsumsätze der 25 führenden Unternehmen in Deutschland weisen 2011 genau 23 Unternehmen positive Umsatzverläufe auf, davon 13 mit zweistelligen Zuwachsraten. Ein Unternehmen verzeichnet für 2011 einen minimalen Umsatzrückgang, für McKinsey wurde aus methodischen Gründen keine Veränderung errechnet. Im Durchschnitt erzielten die führenden Unternehmen einen Zuwachs ihrer Umsätze in Deutschland von knapp elf Prozent (Median: zehn Prozent).

Für das laufende Jahr 2012 gehen die 25 führenden Managementberatungsunternehmen im Durchschnitt von einem Wachstum ihrer individuellen Unternehmensumsätze um 9,5 Prozent aus. Auch die Erwartungen für die mittelfristige Zukunft bis 2017 sind ausgesprochen po-

sitiv. Für die eigenen Umsätze prognostizieren die führenden Unternehmen für diesen Zeitraum mit 8,5 Prozent pro Jahr klare Wachstumstendenzen. Den gesamten Managementberatungsmarkt sehen die Unternehmen im laufenden Jahr 2012 allerdings nur mit fünf Prozent im Plus. Die Marktprognose für den mittelfristigen Zeitraum bis 2017 ergibt im Durchschnitt vier Prozent pro Jahr. Das bedeutet, dass die führenden Managementberatungsunternehmen ihr individuelles Wachstum zu beträchtlichen Teilen durch Marktanteilszugewinne von anderen Anbietern erzielen wollen.

Zusätzlich zu ihren Umsätzen mit Kunden im deutschen Inland erzielten die sieben Unternehmen unter den Top 25, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben, Umsätze mit Kunden im Ausland in Höhe von rund 403 Millionen Euro. Das entspricht einer durchschnittlichen Exportquote an den jeweiligen Gesamtumsätzen dieser sieben Unternehmen von 23 Prozent (2010: 23 Prozent). Die Top 25 der Managementberatungsunternehmen in Deutschland sind innerhalb ihrer Kundenunternehmen in allen Bereichen tätig. Nach eigenen Angaben der Berater verteilen sich die Umsätze im Durchschnitt auf die einzelnen Unternehmensbereiche wie folgt:

- Unternehmensstrategie (22,2 Prozent)
- IT-Technologie (17,5 Prozent)
- Corporate Finance (11,3 Prozent)
- Logistik/Supply Chain (7,4 Prozent)
- Human Resources (7,3 Prozent)
- Vertrieb (6,6 Prozent)
- Forschung/Entwicklung (6,3 Prozent)
- Marketing (6,1 Prozent)
- Einkauf/Beschaffung (6,0 Prozent)
- Produktion/Fertigung (5,2 Prozent)
- Services/ Kundendienste (0,8 Prozent)
- Sonstiges (3,3% Prozent).

Bei den 25 führenden Managementberatungsunternehmen waren 2010 im Jahresmittel rund 22.116 Mitarbeiter (davon 20.432 im Inland) angestellt. Das waren im Durchschnitt sieben Prozent (Inland: 6,1 Prozent) mehr als 2010. Bezogen auf die Gesamtmitarbeiterzahlen (einschließlich der Mitarbeiter deutscher Unternehmen im Ausland) stieg der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz von 249.000 Euro im Jahr 2010 auf 257.000 Euro im Jahr 2011.

Gudrun Porath

Deutschlands größte Berater

Ranking. Die Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, hat eine Hitliste jener Berater ermittelt, die im Jahr 2011 die höchsten Umsätze in Deutschland erzielt und jeweils mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit klassischer Managementberatung (Strategie-, Organisations- und Prozessberatung sowie HR-Beratung) erwirtschaftet haben. Weitere Platzierungen unter www.luenendonk.de.

Rang	Berater	Umsatz 2011 in Deutschland in Mio. €	Veränderung zu 2010 in Prozent**	Mitarbeiter 2011 in Deutschland	Pro-Kopf-Umsatz 2011 in Tsd. €**
1	McKinsey & Company Inc., Düsseldorf *)	>600	> +20,0	2.300	>260
2	The Boston Consulting Group GmbH, Düsseldorf/ München *)	490	+10,4	1.730	283
3	Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München *)	420	+3,4	1.300	323
4	Oliver Wyman Group, München *)	265	+3,9	700	378
5	Accenture Dienstleistungen GmbH, Kronberg *) 2)	259	+28,8	760	340
6	Deloitte Consulting GmbH, Düsseldorf 2)	258	+22,3	1.260	205
7	Booz & Company GmbH, Düsseldorf *)	256	+4,5	575	445
8	A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf	245	+10,8	628	390
9	Bain & Company Germany Inc., München *)	242	+15,2	550	440
10	Capgemini Consulting, Berlin 2)	240,5	+12,1	860	279
11	Steria Mummert Consulting AG, Hamburg	239,9	+1,3	1.664	144
12	IBM Global Business Services, Ehningen *) 2)	220	+8,4	1.200	183
13	BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main	218	+5,3	1.227	177
14	KPMG AG WPG, Berlin *) 2)	170	+6,3	940	181
15	Towers Watson GmbH, Frankfurt am Main *)	110	+10	800	137

*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.
**) Dieses Spalten wurden von „wirtschaft + weiterbildung" zusätzlich aus den Lünendonk-Zahlen errechnet und eingefügt.
2) Anteilige Umsätze mit Managementberatung in Deutschland.
Die Rangfolge basiert auf Selbstauskünften bzw. Schätzungen von Lünendonk. Copyright: Lünendonk GmbH, 16. 5. 2012

Was Weiterbildungsprofis im Urlaub lesen sollten

EMPFEHLUNG. Einer gewissen Tradition folgend, empfiehlt die Redaktion dieser Zeitschrift in der Juli/August-Ausgabe fünf Bücher, von denen sie überzeugt ist, dass es sich für Trainer, Berater, Coaches sowie Organisations- und Personalentwickler lohnen könnte, sie mit in den Urlaub zu nehmen.

Analysiert man die Bücher, die im ersten Halbjahr 2012 erschienen sind und eine gehörige Portion Relevanz für Weiterbildungsprofessionals haben, dann fällt in erster Linie auf, dass wieder mehr Bücher auf den Markt geworfen wurden, die den Lesern „die besten Werkzeuge für ...“ anbieten. Verlage setzen wie zuletzt im Krisenjahr 2009 wieder verstärkt auf Tools, Tipps und Techniken für den schnellen Erfolg. Die Schlagworte reichen vom „Self-Monitoring-Tool” über das „Solution Tool” bis hin zum „Ultimate-Thinking-Tool”. Wir sind nicht gerade Freunde der Toolisierung (siehe auch das Editorial auf Seite 3), aber auch wir können uns bei unseren Empfehlungen diesem Trend nicht ganz entziehen.

Ein weiteres Schwerpunktthema bei den Neuerscheinungen bildet das „Denken“. Flaggschiff dieser Sparte ist das Buch „Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler“ (Hanser Verlag 2011) von Rolf Dobelli. Es hat sich auf der Spiegel-Bestsellerliste eingenistet und das völlig zu Recht, denn es enthält wichtiges Hintergrundwissen zu den „Denkfehlern“, die man trotz Lebenserfahrung in Beruf und Privatleben immer wieder macht. Hier nun die Buchtipps der Redaktion.

Martin Rufer:
Erfasse komplex, handle einfach: Systemische Psychotherapie als Praxis der Selbstorganisation – ein Lernbuch. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2012. 271 Seiten, 24,95 Euro

Der Autor erzeugt eine Transparenz, die ganz und gar außergewöhnlich ist. Diese Transparenz stellt Rufer dadurch her, dass er sehr genau beschreibt, wie bei ihm Therapiesitzungen ablaufen. Der freiberuflich arbeitende Psychotherapeut aus der Schweiz, der von 2000 bis 2009 auch Geschäftsleiter des Zentrums für systemische Therapie und Beratung (ZSB) in Bern war, breitet vor dem Leser auf 163 von insgesamt 271 Buchseiten sechs Fallbeispiele aus seiner Praxis aus. Wir erfahren alles über den Ablauf einer Therapie. Zusätzlich zur teilweise wörtlichen Wiedergabe der Gespräche kommentiert Rufer den Verlauf einer Sitzung, indem er begründet, warum er welche Intervention machte (zum Beispiel die „Wunderfrage“ stellt). Er weist zusätzlich auf Fallen hin, in die ein Therapeut stolpern könnte – zum Beispiel, wenn er aufgefordert wird, ohne mühselige Auftragsklärung „einfach mal anzufangen“.

Wir beobachten Rufer dabei, wie er es in einer Therapiestunde mit einer Familie schafft, sich nicht von einzelnen Familienmitgliedern als Koalitionspartner missbrauchen zu lassen, wie er jeden wertschätzend behandelt und es doch schafft, durch sein zirkuläres Fragen bei jedem die Einsicht reifen zu lassen, nicht ganz unschuldig an einem bestimmten Konflikt zu sein. Das hohe Maß an Selbstreflexion, das Rufer in seine Fallschilderungen einbaut, wird nur noch dadurch übertroffen, dass er immer wieder einen Bezug zur Wissenschaft herstellt. Er beruft sich dabei auf die Arbeiten von Günter Schiepek, der fundierter als manch anderer das Systemische mit der Psychologie verbunden hat. Aus seiner Theorie der Selbstorganisation leitet Schiepek acht „generische Prinzipien“ ab, und Rufer zeigt überzeugend, wie diese Prinzipien einem Praktiker im Alltag weiterhelfen – zum Beispiel, um Muster des relevanten Systems zu erkennen oder um Phasen der Instabilität zu gestalten. Den Coaches, die nichts mit Therapie zu tun haben wollen, sei gesagt, dass dieses Buch ihnen einen Zugang zu einem Know-how verschafft, das sie zumindest als Hintergrundwissen unbedingt brauchen, wenn sie Veränderungen begleiten wollen.

Annette Diedrichs, Dominique Krüsi, Maja Storch:
Durchstarten mit dem neuen Team: Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem. Verlag Hans Huber, Bern 2012. 140 Seiten, 29,95 Euro

Wir haben gelernt, dass Ziele „S.M.A.R.T.“ sein müssen, damit man auch genau weiß, was bis wann zu tun ist. Menschen die zum Beispiel abnehmen wollen, haben „smarte“ Diätpläne. Sie wollen schlank werden und trotzdem „passiert es“, dass sie nachts zum Kühlschrank gehen. Der bewusste Wille ist eben das eine und die unbewussten Impulse sind das andere. Wie man beides dazu bringt, im Gleichklang auf ein Ziel hinzuarbeiten, dazu hat das wissenschaftlich abgesicherte und in der Praxis bewährte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) einen wichtigen Beitrag geleistet, der darin besteht, dass für das Unbewusste zusätzlich noch ein „Motto-Ziel“ entwickelt wird. Diese Motto-Ziele werden ganz individuell in mehreren Schritten und im Kontakt mit dem Unbewussten (Signale über somatische Marker) ausformuliert. Sie sind metaphorisch, geradezu poetisch, motivierend und beschreiben eine gewünschte innere Haltung als „Motto“.

Jetzt können Teamentwickler Motto-Ziele auch für Teams erarbeiten lassen. Das Motto-Ziel eines Teams sorgt laut ZRM für einen inspirierenden Teamgeist („implizite Koordination“). Zuerst erarbeitet sich jedes Teammitglied über mehrere Stufen sein Motto-Ziel in Bezug auf die Gruppe („Was brauche ich, damit es mir in diesem Team gut geht?“), dann wird das Team-Motto-Ziel gesucht („Was brauchen wir als Team, damit es uns gut geht und damit wir unsere Ziele erreichen können?“). Dr. Maja Storch, die das Zürcher Ressourcen Modell zusammen mit Frank Krause entwickelt hat, beschreibt „ihren“ Workshop, der zum Motto-Ziel eines Teams führt, auf 52 Seiten äußerst detailliert (mit Muster-Flip-Charts, ausformulierten Input-Vorträgen und vielen Arbeitsblättern). Ein beeindruckendes Beispiel für helvetische Präzisionspädagogik.

Carl Naughton:
Der Autopilot im Kopf: Entscheiden, Urteilen, Probleme lösen, ohne in die üblichen Denkfallen zu tappen. Gabal Verlag. 304 Seiten, 24,90 Euro

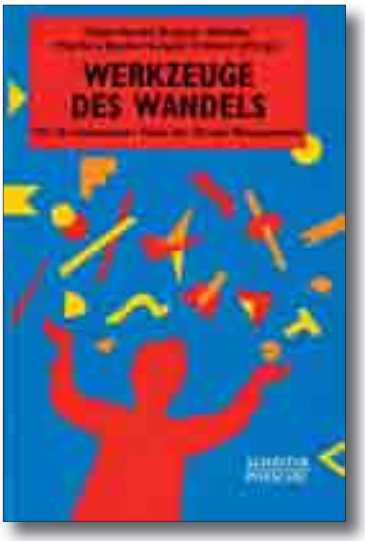
Oft faszinieren uns am Gehirn die unbewussten Prozesse mehr als die bewussten. Ein neues Buch aus dem Gabal-Verlag lenkt die Aufmerksamkeit jetzt gezielt darauf, wie wir das bewusste Denken →

Foto: MO:SES / shutterstock.de

Bücher Highlights in Frühjahr und Sommer 2012

Sommerlektüre. Welche Fachbücher nehmen Managementtrainer oder Personalentwickler mit in den Urlaub, um sich weiterzubilden und vielleicht sogar ein paar neue Seminarkonzepte entwerfen zu können? Lesen Sie, was deutschsprachige Verlage nach Meinung der Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ im Frühjahr und Sommer 2012 an Besonderem zu bieten haben.

Verlag	Buchtipp	Hintergrund
Beltz Verlag / Julius Beltz GmbH & Co. KG Werderstr. 10, 69469 Weinheim **www.beltz.de**	**Uwe Reineck, Mirja Anderl:** Handbuch Prozessberatung. Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte. 404 Seiten, 49,95 Euro	100 Methoden und Workshop-Designs werden erläutert und kritisch kommentiert. Ein inspirierendes Nachschlagewerk und Arbeitsbuch für Organisationsentwickler.
Carl-Auer-Verlag Weberstr. 2, 69120 Heidelberg **www.carl-auer.de**	**Jan V. Wirth (Hrsg.), Heiko Kleve (Hrsg.):** Lexikon des systemischen Arbeitens. 507 Seiten, 54 Euro	Lexikon ist das Ergebnis einer mehrjährigen Zusammenarbeit namhafter Systemiker, die hier prägnant 141 Grundbegriffe erläutern. Ein wichtiges, praxisorientiertes Nachschlagewerk.
Campus Verlag Kurfürstenstr. 49, 60486 Frankfurt **www.campus.de**	**David Eagleman:** Inkognito. Die geheimen Eigenleben unseres Gehirns. 328 Seiten, 24,99 Euro	David Eagleman erklärt mit Leichtigkeit die unbekannten Tiefen des Gehirns: Warum und wie das Unbewusste viele Entscheidungen trifft.
Cornelsen Verlag Mecklenburgische Str. 53, 14197 Berlin **www.cornelsen.de**	**Martina Caspary, Gerhard Gieschen:** Erfolgreich als selbstständiger Trainer. 168 Seiten, 16,95 Euro	Gieschen ist ein bekannter Mittelstandsberater (Standardwerk: „Erfolgreich ohne Chef“) und versteht auch eine Menge vom Trainer-Business.
EHP-Verlag Andreas Kohlhage Johannesstr. 22, 51465 Bergisch Gladbach **www.ehp.biz**	**Bernd Schmid, Christiane Gérard:** Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden. 2012, 272 Seiten, 25 Euro	Endlich sagt es mal jemand: Der Erfolg von Profis liegt in ihrem Selbstverständnis und nicht im Anwenden von „Tools“. Nur für Fortgeschrittene.
Eichborn Bastei Lübbe GmbH & Co. KG Schanzenstr. 6 – 20, 51063 Köln **www.luebbe.de/eichborn**	**Margriet Sitskoorn:** Du willst es doch auch! Warum uns das Gehirn sündigen lässt. Eichborn-Taschenbuch, 12,99 Euro	Was hindert uns daran, uns so zu verhalten, wie wir das eigentlich vorhaben? Eine Neurowissenschaftlerin erklärt leicht verständlich wie wir ticken.
Gabal Verlag Schumanstr. 16, 63069 Offenburg **www.gabal-verlag.de**	**Devora Zack:** Networking für Networking-Hasser. 192 Seiten, 24,90 Euro	Erfolgreiches Networking für Temperamentlose von einer introvertierten Networking-Expertin. Eine echte Marktlücke.
Gabler Verlag GWV Fachverlage Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden **www.gabler.de**	**Holger Rust:** Strategie? Genie? Oder Zufall? Was wirklich hinter Managementerfolgen steckt. 193 Seiten, 34,95 Euro	Holger Rust analysierte Mittelständler: Zuversicht und ein starker Individualismus sind der Garant für Erfolg. Modelle, Tools, Gurus interessieren Mittelständler wenig.
Rainer Hampp Verlag Marktplatz 5, 86415 Mering **www.Hampp-Verlag.de**	**Christian Scholz, Stefanie Müller, Felix Eichhorn:** Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps. 136 Seiten, 19,80 Euro	Umfassende, leicht zu lesende Einführung ins Thema mit wissenschaftlichem Anspruch – aus der Reihe von Prof. Dr. Scholz, Uni Saarbrücken.
Hanser Verlag Kolberger Str. 22, 81679 München **www.hanser.de**	**Oliver Gassmann, Sascha Friesike:** 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. 256 Seiten, 19,90 Euro	Eine Innovation lässt sich nicht herbeizwingen, aber es gibt Erfolgsprinzipien, die den „Weg ebnen“. Gute Anregungen für Querdenker.
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG Rohnsweg 25, 37085 Göttingen **www.hogrefe.de**	**J. Michalak, T. Heidenreich, J.M.G. Williams:** Achtsamkeit. Reihe: Fortschritte der Psychotherapie, Band 48. 83 Seiten, 19,95 Euro	Praxisorientierter, professioneller Überblick und ausführliche Beschreibung von Achtsamkeitsübungen (Body-Scan, Sitzmeditation …). Zusätzlich Audio-Übungen auf MP-3 erhältlich.
Haufe-Lexware Gmbh & Co. KG Fraunhoferstr. 5, 82152 Planegg/München **www.haufe.de**	**Wolfgang Hackenberg, Carsten Leminsky, Eibo Schulz-Wolfgramm:** Key Message. Delivered. 232 Seiten, 48 Euro	Business-Präsentationen mit Struktur: Die Gliederung einer Präsentation und die attraktiven Visualisierungen verkaufen letztlich den Inhalt. Optisch ein großer Genuss.



durch ein neuartiges Training optimieren können. Es geht um unser Großhirn – genauer gesagt um den präfrontalen Cortex (den vorderen Bereich in der Nähe der Stirn), wo die kognitiven Prozesse ablaufen. Dieser Gehirnabschnitt heißt auch „Arbeitsgedächtnis“. Er wird stark genutzt, wenn komplexe und abstrakte Ergebnisse aus multiplen, gleichzeitigen Unteraufgaben zusammengeführt werden müssen. Da das Gehirn gerne „Strom“ spart, nutzt es gerade im Bereich des Arbeitsgedächtnisses einige Automatismen, die leider direkt in Denkfallen hineinführen können.

Die frohe Botschaft des kognitiven Psychologen Naughton lautet, dass die Wissenschaft seit etwa zehn Jahren weiß, dass man das Arbeitsgedächtnis trainieren kann, um zeitgleich mehr Infos verarbeiten zu können und sich besser vor Denkfallen zu schützen. Wir Menschen können eben ziemlich gut in Logik sein, aber dazu müssen wir uns anstrengen. Brainjogging oder Sudoku helfen in diesem Fall nicht weiter. Der Kölner Wissenschaftler Professor Dr. Hermann Rüppell, auf den sich Naughton bezieht, hat speziell die Trainingsmethode des „Neurospeed“ entwickelt, die die neuronale Verdrahtung ganzheitlich auf Trab bringt. Eines der (leichteren) Spiele geht so: Auf zwei Spielkarten steht je ein unvollständiger Name eines Tieres oder einer Stadt. Der Spieler soll die fehlenden Silben erkennen und aus ihnen einen Vornamen bilden. Bei zum Beispiel „PAVI“ und „WASHING“ erkennt ein Spieler die fehlenden Silben „AN“ und „TON“ und kombiniert ohne Notizzettel den Suchbegriff „Anton“. Entsprechende Übungen gibt es in mehreren Schwierigkeitsgraden. Trainer können (unter Beachtung des Urheberrechts) aus diesem Buch viele Anregungen für neuartige Anti-Denkfallenübungen mitnehmen.

Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich:
Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012. 304 Seiten, 39,95 Euro

Die „Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management“, die vier Mal im Jahr erscheint, startete vor acht Jahren mit einer Rubrik namens „Werkzeugkiste“. Pro Heft wurde ein grundlegendes Tool der Organisationsentwicklung (wie zum Beispiel die „soziale Netzwerkanalyse“, das „strategische Roadmapping“ oder „Action Learning“) von einem erfahrenen Berater oder Wissenschaftler vorgestellt. Anfang 2012 waren 30 Werkzeuge zusammengekommen – Grund genug, diese Rubrik auch als Buch zu vermarkten. Jedes Tool wird jetzt auf acht bis 16 Buchseiten beschrieben. Informiert wird nicht nur über die Schritte zur Umsetzung, sondern auch über die Grenzen und die am häufigsten auftretenden Schwierigkeiten bei der Anwendung. Besonders lesenswert ist das Buch, weil hier auch neuere Werkzeuge wie die Lernreise, die innerbetriebliche Mediation, die kollegiale Fallberatung und das Blogging („kollektive Logbücher des Wandels“) vorgestellt werden. Besonders sympathisch ist, dass der Wunsch nach Tools, nach scheinbarer Sicherheit, in separaten Beiträgen problematisiert wird.

Verlag	Buchtipp	Hintergrund
Hans Huber Hogrefe AG Langgassstr. 76, CH-3000 Bern **www.verlag-hanshuber.com**	**Annette Diedrichs, Dominique Krüsi, Maja Storch:** Durchstarten mit dem neuen Team. 144 Seiten, 29.95 Euro	Anwendung des bewährten Instrumentariums des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) auf Teamentwicklung. Anleitung, wie Gruppen motivierende Ziele für sich erarbeiten können.
Haupt Verlag AG Falkenplatz 14, Ch-3012 Bern **www.haupt.ch**	**Ingrid Ebeling, Werner Vogelauer, René Kemm:** Die systemisch-dynamische Organisation im Wandel. 220 Seiten, 39.90 Euro	Vom fließenden Umgang mit Hierarchie und Netzwerk im Veränderungsprozess. Wichtiger Blick auf die Elemente einer Organisation und die Spannungen unter ihnen.
Iskopress Verlags GmbH Putensener Dorfstr. 4, 21376 Salzhausen **www.iskopress.de**	**Klaus W. Vopel:** Dankbarkeit und positive Emotionen. Übungen und Rituale für Gruppen und Einzelne. 192 Seiten, 22,50 Euro	In Anlehnung an die positive Psychologie stellt der Autor Interventionen, Übungen und Rituale vor. Seine Forderung: Dankbarkeit als Kraftquelle zu nutzen.
Junfermann Verlag Imadstr. 40, 33102 Paderborn **www.junfermann.de**	**Mathias Maul:** Vom Coach zum Unternehmer. Praxis-Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung für Coaches und Berater. 120 Seiten, 14,90 Euro	Coaches lernen viel über Positionierung, Angebotsgestaltung, Vertrieb sowie über die Nutzung von passenden Netzwerken. Mit Hausaufgaben nach dem Motto: denken, planen, machen.
Kösel GmbH & Co. KG Am Buchweg 1, 87452 Altusried-Krugzell **www.koeselbuch.de**	**Bertold Ulsamer: Lehrhaupt:** Die gestresste Seele. Neue Kraft bei Burnout und Erschöpfung. 96 Seiten, 19,99 Euro	Selbsthilfe bei Stress, Angst und Depression von erfahrenem Therapeuten und Business-Coach. 22 Übungen auf beiliegender CD.
Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. Scheydgasse 24, 1210 Wien **www.lindeverlag.at**	**Timo Hinrichsen, Boris Palluch:** Als unser Kunde tot umfiel. 25 kniffflige Führungsprobleme und ihre nachhaltigen Lösungen. 264 Seiten, 19,90 Euro	Für echte Managementprobleme bieten die Autoren Lösungen an. Viele Beispiele für strategisches Vorgehen. Nützlich für junge Berater, denen Berufserfahrung fehlt.
Luchterhand / Verlag Wolters Kluwer Deutschland GmbH Luxemburger Str. 449, 50939 Köln **www.luchterhand-hr.de**	**Wolfgang Jäger / Thorsten Petry (Hrsg.):** Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur. 292 Seiten, 39 Euro	Zeigt die Notwendigkeit auf, dass Personaler jetzt das Thema anpacken müssen. Der Trend geht weg von der Hierarchie hin zu Vernetzung, Austausch, Offenheit und Transparenz.
Managerseminare Verlags GmbH Endenicher Str. 41, 53115 Bonn **www.managerseminare.de**	**Martin Wehrle:** Die 500 besten Coaching-Fragen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten. 416 Seiten, 49,90 Euro	Profi-Fragen von Coaches werden vorgestellt, die Ideen dahinter erläutert, die sprachlichen Mittel erklärt und mögliche „schwierige Antworten“ als Anlass genommen, das Gefühl für das Fragen zu intensivieren.
mi-Wirtschaftsbuch Nymphenburger Str. 86, 80636 München **www.mi-wirtschaftsbuch.de**	**Hans-Joachim Lindau:** CoPI - Cycle of Performance Improvement: Renditesteigerung durch Personalentwicklung. 204 Seiten, 39,99 Euro	Personalentwicklungsprozesse an den strategischen Zielen einer Organisation ergebnisorientiert ausrichten; 70 Best-Practice-Beispiele.
rororo Rowohlt Taschenbuch Verlag 71229 Reinbek bei Hamburg **www.rowohlt.de**	**F. Schulz von Thun, K. Zach, K. Zoller:** MIteinander reden von A bis Z. Lexikon der Kommunikationspsychologie. 269 Seiten, 9,99 Euro	Lexikon, das alle wesentlichen Begriffe und Modelle aus der Welt des Schulz von Thun auf ein bis drei Seiten prägnant erklärt. Endlich!
Schäffer-Poeschel Verlag GmbH Werastr. 21-23, 70182 Stuttgart **www.schaeffer-poeschel.de**	**Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler, Caspar Fröhlich (Hrsg.):** Werkzeuge des Wandels. Reihe: Systemisches Management. 304 Seiten, 53 Tabellen, 39,95 Euro	Herausgegeben vom Redaktionsteam der „ZOE“: 30 Tools für jede Art von Change Management inklusive Warnung vor einer „Vertoolisierung` der Beratungsarbeit.
Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG Theaterstr. 13, 37073 Göttingen **www.v-r.de**	**Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer:** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. 495 Seiten, 39,95 Euro	Komplett neu bearbeitete Klassiker für Studenten und Praktiker. Neuauflage bietet zahlreiche Innovationen bei den Methoden und den Settings!
Windmühle Verlag Goßlerstr. 22/24, 22587 Hamburg **www.windmuehle-verlag.de**	**Rolf Rüttinger:** Neue Normalität. Wie Unternehmen sich permanent selbst erneuern. 164 Seiten, 24,50 Euro	Wie Organisationen sich stärker auf ein volatiles Umfeld einstellen können und handlungsfähig bleiben. Es geht um Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit.

Rund um die Uhr geöffnet: E-Learning-Messe für Einsteiger und Professionals

Unternehmen auf der Suche nach passenden E-Learning-Produkten oder -Dienstleistungen können auf der Online-Messe eLearning-expo.de schnell und bequem recherchieren und Produkte vergleichen.

Unter dem Motto „Messe to Go" präsentiert eLearning-expo.de rund um die Uhr kostenlos Softwareanbieter, Produktinfos und Fachwissen. Zeitraubende Messebesuche und aufwändiges recherchieren nach Anbietern, Marktstudien und Know-how sind nun passe. Einfach im Internet unter www.eLearning-expo.de einloggen: Schnell und übersichtlich bietet die „Messe zum Mitnehmen" per Mausklick relevante Software- oder Produktinformationen, den richtigen Gesprächspartner und vieles mehr. Und während traditionelle Messen an feste Veranstaltungstermine und Öffnungszeiten gebunden sind, ist die virtuelle Messe 24 Stunden 7 Tage die Woche kostenlos für Fachbesucher geöffnet.

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clusterung in die virtuellen Messehallen:

- WBT/CBT-Training,
- Blended Learning,
- Plattformen & Tools,
- Konzeption/Implementierung und
- Best Practice.

Software- und Produktübersichten, White Papers, Case Studies etc. findet der Besucher an den Messeständen der Aussteller. Für persönliche Kontakte und detaillierte Anfragen steht eine Kontaktbox zur Verfügung. Während des Messebesuchs unterstützt ein Navigator die Fachbesucher beim Finden geeigneter Partner. Gezielt kann nach Produktgruppen, Funktionsbausteinen oder der Branchenausrichtung selektiert werden.

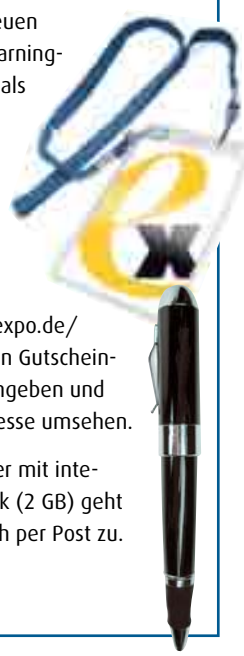
LESERAKTION

Exklusiv für Sie!

Die ersten 100 neuen Besucher der eLearning-expo.de erhalten als persönliches Begrüßungsgeschenk einen exklusiven USB-Kugelschreiber.

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ele-2012 eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

Der Kugelschreiber mit integriertem USB-Stick (2 GB) geht Ihnen automatisch per Post zu.



Besonderen Mehrwert bieten die redaktionellen Inhalte. Eine Fachredaktion informiert über aktuelle Marktentwicklungen, liefert Entscheider- und Basiswissen sowie Specials zu Trendthemen.

Bereits seit 9 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Fast 30.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informieren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

Betreiber und Veranstalter der eLearning-expo.de ist die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg. „Dem Fachbesucher neben der virtuellen Ausstellung nutzwertige Information zur Verfügung zu stellen – betreut von einer Fachredaktion – dieses Konzept ist im Bereich Business-Software Premium-Klasse. „Wir kombinieren langjährige Erfahrung in den Märkten mit dem Modell der virtuellen Messen." informiert Silke Brühl, verantwortlich für die Online-Messen der Haufe Gruppe.

Mit acquisa-crm-expo.de startete im März 2002 die erste Online-Messen der Mediengruppe. Über 31.000 Besucher konnte die Messeplattform für Customer Relationship Management (CRM) bis heute verzeichnen. Mitte 2002 folgte eLearning-expo.de. Zum Thema Enterprise Resource Planning (ERP) wurde 2005 die erp-expo.de eröffnet.

www.elearning-expo.de

Sie möchten Aussteller werden?

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.elearning-expo.de/onlinewerbung
Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter onlinewerbung@haufe.de

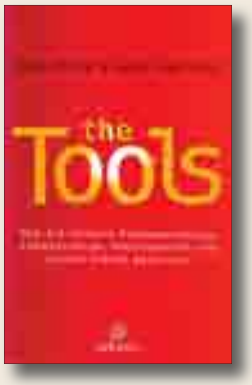
→ **Padgett Powell:**
Roman in Fragen. Berlin Verlag, Berlin 2012. 191 Seiten, 17,90 Euro
Der US-Autor Padgett Powell hat einen „Roman" geschrieben, der nur aus willkürlich zusammengewürfelten Fragen besteht. Keine Helden. Keine Handlung. Kein Anfang. Kein Ende. Eine der Fragen lautet zum Beispiel: „Welchen Toten würden sie gern wieder zum Leben erwecken?" Powell protestiere gegen eine fragenlose und damit fragwürdige Welt, schrieben die Literaturkritiker. Das Buch ist eine echte Innovation und ein leidenschaftlicher Appell an die menschliche Neugier. Trainer mit Hang zu Fragetechniken könnten sich von Powell inspirieren lassen: Wo bleibt der Seminarprospekt, der nur aus Fragen besteht? Die Redaktion jedenfalls arbeitet schon an einem Artikel, der nur ...

„Focus" bejubelt „neues Mentaltraining aus den USA"

Ein Verriss. Das Magazin „Focus" machte mit seiner Titelgeschichte „I win" vom 4. Juni 2012 mehr oder weniger deutlich Werbung für das am 8. Juni erschienene Buch „The Tools" der Amerikaner Phil Stutz und Barry Michels, die „derzeit angesagtesten Psycho-Trainer".

„Die Tools haben die Kraft, Ihr Leben zu verändern, und zwar sofort", behauptet Barry Michels, Jurist mit Zusatzstudium in Sozialarbeit. Zusammen mit dem Gefängnispsychiater und Psychotherapeuten Phil Stutz gelten die beiden als die Psychostars, bei denen „halb Hollywood auf der Couch liegt" („Focus").
Doch was ist dran an den „revolutionären Tools"? Wer das Buch liest, reibt sich verwundert die Augen. Denn die Tools sind kalter Kaffee, längst bekannte Techniken und Methoden aus der Psychotherapie, gespickt mit einer gigantischen Portion Esoterik. Das erste Tool heißt „Umpolung des Verlangens". Dahinter steckt nichts anderes als der verhaltenstherapeutische Ansatz, sich seinen Ängsten auszusetzen, um sie zu überwinden. Für die Autoren ist es die „höhere Kraft des Vorwärtsstrebens". Statt unangenehme Situationen, wie etwa ein Telefonat oder ein Kritikgespräch, zu vermeiden, soll man sich dem gezielt aussetzen. Anweisung: „Sehen Sie den Schmerz vor sich auftauchen wie eine Wolke. Spüren Sie, wie das intensive Verlangen nach Schmerz Sie in die Wolke zieht. Gehen Sie in den Schmerz hinein, bis Sie eins mit ihm sind. Fühlen Sie, wie die Wolke Sie wieder ausspuckt. Spüren Sie, wie Sie in reines Licht verwandelt werden und sich zielstrebig vorwärtsbewegen."
Danach stehen einem dann unbegrenzte Möglichkeiten offen und oft passiere etwas Unvorhergesehenes. Das sei dann natürlich kein Glück, sondern Vorsehung. Wenn es nicht klappe, liege es an der „spirituellen Unreife". Das zweite Tool heißt „aktive Liebe". Wer sich über jemanden ärgert, der muss „all seine Liebe" auf die Person übertragen. Bei der „inneren Autorität" geht es um den Schatten (die eigenen negativen Eigenschaften – C.G. Jung lässt grüßen), den man neben sich stellt und so angeblich Unsicherheit und Lampenfieber überwindet.
Wer sich je mit Psychokulten befasst hat, dem kommt vieles bekannt vor. An die Stelle nachprüfbarer Ergebnisse rücken Anekdoten und Berichte von Wundern, man verspricht einfache und schnelle Lösungen für alle Probleme, immunisiert sich gegen Kritik („Unreife der Erfolglosen") und stellt seine Expertenmacht als Psychotherapeut heraus. Dass gerade Hollywood auf die „revolutionären Tools" abfährt, verwundert wenig. Schließlich hat dort auch Scientology zahlreiche prominente Anhänger. Richtig ärgerlich ist, dass die beiden über andere Therapierichtungen abwertend sagen, sie hätten sich bis vor Kurzem „überwiegend auf Ursachenforschung konzentriert statt auf Lösungen". Das Gegenteil trifft zu: Ob die klassische Verhaltenstherapie, die Rational Emotive Therapie, das NLP, das Focusing oder die lösungsorientierten Ansätze – alle haben ausdifferenziertere und nachvollziehbarere Tools als die beiden Star-Therapeuten mit ihren uralten Hüten.

Bärbel Schwertfeger ●



Phil Stutz und Barry Michels:
The Tools. Wie Sie wirklich Selbstvertrauen, Lebensfreude, Gelassenheit und innere Stärke gewinnen.
Arkana Verlag, München 2012, 286 Seiten, 17,99 Euro

Titelgeschichte: Völlig unkritisch berichtete der „Focus" über den weltweiten Buchstart Anfang Juni in über 30 Ländern.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2012

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

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

www.toptagungshotels.de

Die Ausgabe 2012/2013 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!
Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@toptagungshotels.de

TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Diese beiden Häuser aus der Ausgabe 2012/2013 empfehlen sich!

0512-034

Innovationen muss man auch wollen

SYSTEMISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT. Oft wird der Umstand übersehen, dass Innovationen in betriebliche Prozesse eingebunden sind. Es ist keine Kunst, in einem Workshop neue Ideen zu produzieren. „Die Herausforderung besteht darin, zu verhindern, dass das Neue ausgebremst wird", erklärte der systemische Berater Torsten Groth auf dem Kongress „Wie kommt Neues in die Welt?" in Heidelberg.

Systemisches Nachdenken über Innovation heißt zuerst einmal, einen Großteil nicht hinterfragter Prämissen kritisch zu überprüfen. Typische Prämissen in diesem Zusammenhang sind: Innovationen sind per se gut! Mehr Innovationen sind immer noch besser! Innovationen lassen sich planen! Je besser das Innovationsmanagement ist, desto höher ist die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens! Berater sollten diese Prämissen vergessen. Sie führen nur in die „Mehr-desselben-Falle".

Innovation als Schlagwort ist unschlagbar. Wer kann schon gegen Innovation sein? Aber oft wird dem Umstand, dass die Innovation in organisationale Prozesse eingebunden ist, zu wenig Beachtung geschenkt. Innovationen fallen nicht vom Himmel, sie sind Weiterentwicklungen von Bekanntem, Ergebnisse von Evolution, von Zufall und von Improvisation. Das Wichtigste aber ist: Innovativität kann nicht von außen verordnet werden. In Organisationen haben wir es mit einer Komplexität zu tun, die es zur Illusion macht, die zwölf besten Regeln finden zu wollen. Deshalb gibt es in diesem Artikel „nur" Impulse und keine einfachen Rezepte („Schneller, höher, weiter!") und kein Besserwissen von außen („Haben Sie es schon damit probiert?"). Dieser Fachbeitrag soll Organisationen helfen, Denkrahmen zu erweitern, neue Suchprozesse zu ermöglichen und Bekanntes anders zu sehen. Dabei gilt es zu beachten, dass gutes (und schlechtes) Innovationsmanagement im Zusammenspiel von Strategie, Führung und Unternehmenskultur entsteht.

1. Impuls: „Eine Innovation vollzieht sich in einer Organisation!"

Die Organisation ist der „blinde Fleck" vieler Innovationsansätze. Sie wird oft

Foto: ra2 studio / shutterstock.de

schlicht ignoriert. Es gibt eine Fixierung auf Technik und Tools, aber Innovationen werden nicht losgelöst von einer Organisation gemacht und diese entzieht sich der Technisierung und der „Toolisierung“. Eine Ignoranz der Organisation hat natürlich Vorteile. Sie ermöglicht einfache Lösungen und erhöht Machbarkeitsfantasien. Aber sie führt leider nur zu relativ wenigen Ideen, wie Führung das Thema Innovation „behandeln“ sollte. Erfolgreiches Innovationsmanagement erfolgt nach dem hintersinnigen Motto: „Mit der Organisation, gegen die (Widerstände der) Organisation.“

2. Impuls: „Organisationen sind soziale Gebilde!“

Nach systemischer Sicht sind Organisationen soziale Prozessgebilde. Die Organisation wird verstanden als ein tagtäglicher Prozess der Kommunikation, der (gesteuert über Erwartungen) immer wieder recht ähnlich verläuft. Es ist schon erstaunlich, wie bestimmte Ideen in der Kaffeepause auftauchen, aber dann nicht relevant werden. Jeden Tag kommen neue Ideen in eine Organisation, die dann nicht weiter beachtet werden. Diese Wirkung der Organisation als kommunikativer Prozess bleibt in der Regel im Dunkeln, man schaut lieber auf die formellen Strukturen (wie Organigramm oder Arbeitsplatzbeschreibung). Aber nur in der Organisation selbst liegt der Schlüssel zum „Innovieren“ im Alltag.

3. Impuls: „Vergessen Sie Strukturen!“

Ein rein strukturelles Verständnis von Organisationen bleibt unzureichend. Wenn man ein Organigramm sieht, dann weiß man noch lange nicht, wie die Kommunikation wirklich verläuft. Ein Organigramm ist der „Speiseplan aber nicht die Speise.“ Die formale Organisation reicht zumeist nur dafür aus, dass wir im Nachhinein Fehler erkennen und Schuldige ausfindig machen können – nach dem Motto: „Wer war zuständig?“ Innovationen vollziehen sich oft genug in Prozessen, die quer zu jeder Organisation verlaufen. Führungskräfte sollten statt auf Strukturen auf die Prozesse schauen.

4. Impuls: „Innovationen vollziehen sich in Prozessen!“

Wer Innovationen vorantreiben möchte, muss sich fragen, wie tagtäglich dem Neuen eine Chance gegeben wird. Wie wird in einer Organisation ermutigt oder entmutigt (bis hin zur Körpersprache des Vorgesetzten, wenn neue Ideen präsentiert werden)? Wie viele Freiräume zum Herumspinnen gibt es? Wie viele Ressourcen stehen zur Verfügung, Spinnereien weiterzuentwickeln? Wie findet Kantinenwissen Eingang in die Organisation?

5. Impuls: „Innovationen sind Beobachtungen!“

Eine Innovation ist erst dann eine Innovation, wenn einer Änderung das Attribut „innovativ“ hinzugefügt wird. Nur das, was als innovativ beobachtet wird, ist eine Innovation. „Beobachtet“ meint mehr als nur ein Hinschauen, gemeint ist hier ein Prozess, in dem sich zur gleichen Zeit Folgendes vollzieht: Eine Beschreibung wird angefertigt, eine Bewertung wird vorgenommen und eine Erklärung wird mitgeliefert.

6. Impuls: „Innovationen sind Evolution!“

Innovationen sind nach systemischer Denkweise als evolutionäre Prozesse zu verstehen. Nicht die Variation („das Neue“) ist entscheidend für den Innovationserfolg, vielmehr kommt es auf die Auswahl („Selektion“) an, ob etwas als Innovation anerkannt wird. Die Auswahl wird vom Gedächtnis einer Organisation angeleitet. Es sagt leider oft: „Kennen wir nicht, machen wir nicht“ oder „Haben wir schon probiert, hat nicht geklappt!“ Es ist oft nicht das Problem, mit Kreativitätstechniken in Workshops neue Varianten zu finden. Die Frage ist: Wer wählt wie anschließend aus? Diese Selektionsverfahren zu verändern, ist oft die eigentliche Herausforderung auf dem Weg zum innovativeren Unternehmen.

7. Impuls: „Innovationen sind zuerst einmal Abweichungen!“

Innovationen sind anfangs keine Innovationen, sie sind nur möglicherweise Innovationen. Im Moment ihres Auftretens sind Innovationen erst einmal „Abweichungen“ von dem, was man bislang gemacht hat und das sich in der Regel bewährt hat. Bei Innovationen, die „technology driven“ sind, ist oft völlig offen, ob der Markt sie akzeptiert. Bei Innovationen, die „market driven“ sind, wird oft nur etwas optimiert, ohne echte technische Fortschritte. Die relevante Frage ist, wie schafft eine Organisation die Transformation einer Irritation in eine Innovation?

8. Impuls: „Innovationen sind unsicher!“

Der Erfolg von Innovationen ist kaum planbar. Im Moment ihres Auftretens sind Innovationen in ihrem Erfolg oftmals vage und unsicher. Sie weichen zumeist ab von etwas, das sich bewährt hat. Or- →

→ ganisationen gelingt daher eine Verbesserungsinnovation immer leichter als die „revolutionäre“ Innovation. Wie geht die Organisation/Führung mit der Unsicherheit einer Abweichung vom Staus quo um? Wie viel Nichtberechenbarkeit zukünftiger möglicher Erfolge wird zugelassen? Wer hier mutig ist, erhöht die Chance „echter“ Innovationen und die Chance, dass eine Organisation am Markt besser bestehen kann.

Wie kommt Neues in die Welt? Auf dem gleichnamigen Kongress in Heidelberg kam das Neue durch einen „Eisprung“ zu den Teilnehmern.

9. Impuls: „Innovationen zerstören Routinen!“

Organisationen sind rund um Routinen gebaut, sonst würden sie zum Beispiel permanent ihre Führungskräfte überfordern und verbrennen. Das ist das Grundprinzip jeder Organisation. Die Effizienz und Leistungsfähigkeit von Organisationen bemisst sich daran, dass sie Wiederholbarkeit produzieren. Organisationen sind deshalb vergangenheitsorientiert gebaut. In der Zukunft mögen allerlei Chancen liegen, die Vergangenheit jedoch bewertet die möglichen Zukünfte. Die Gefährdung des Bisherigen „übersticht“ oftmals die Versprechungen einer schnelleren, innovativeren, effizienteren Zukunft. Es gilt Folgendes zu beachten: Wie ist das Gedächtnis der Organisation strukturiert, welche Geschichten über den Umgang mit Abweichungen werden erzählt? Berater können Story Telling als „Beweis“ anführen, dass auch früher schon Routinen zugunsten von Innovationen erfolgreich abgeschafft wurden.

10. Impuls: „Innovationen müssen entschieden werden!“

Jeden Tag gibt es Ideen, wie man Vorhandenes „viel besser“ machen könnte. Es gibt Fantasien, was man noch alles machen könnte. Selbst für kleine Unternehmen gibt es nur wenige (aber dann harte) Grenzen der Innovation – zum Beispiel die Grundlagenforschung im Pharmabereich. Oft ist ein großes Potenzial vorhanden, das aber aufgrund interner Entscheidungsstrukturen und einer Nicht-Veränderungskultur nicht zum Tragen kommt. Diese Prozesse in einer Organisation, sich trotz der vielen Ideen gegen Innovationen zu entscheiden, müssen analysiert werden. Neue Formen des Entscheidens für eine Innovation bietet das „Design Thinking“ oder die „Open Innovation“.

11. Impuls: „Innovationserfolge sind immer auch Zufall!“

Wenn Innovationen nicht planbar sind, wie steht es dann mit dem Zufall? „Zufälle“ sind Gelegenheiten, in denen Konstellationen auftreten, die zuvor nicht gesehen wurden (oder die sich nicht ergeben haben). Unternehmen sollten sich fragen: Wie gut ist die eigene Organisation darin, dafür zu sorgen, dass die Wahrscheinlichkeit zufälliger Konstellationen auftritt? Wie gut ist die Organisation darin, die zufälligen Chancen zu managen? Es gilt das Motto: „Der Zufall begünstigt den vorbereiteten Geist.“

12. Impuls: „Innovation ist Improvisation!“

Improvisation ist kein Gegenbegriff zu Kompetenz und Qualität. Die Fähigkeit zur Improvisation als Kompetenz, auf der Basis kompetenter Prozessbeherrschung von dieser abzuweichen. Fähigkeit zur Improvisation ist nicht nur eine individuelle Komponente, sondern eine hochkomplexe gemeinsame Abstimmungsleistung. Vor allem aber ist Improvisation eine Fähigkeit, die in Organisationen nur dann entsteht, wenn die Organisationen dazu ermutigen, eine Fähigkeit, die entsteht, wenn Organisationen fehlerfreundlich agieren. Insofern ist Improvisation eine Haltung („Mindset“).

Wer sich von diesen 12 Impulsen beeinflussen lässt, der wird künftig mit seiner Organisation daran arbeiten, dass Innovationen nicht mehr verhindert werden. Insbesondere durch das Streben nach Sicherheit („Unsicherheitsabsorption“) verhindert eine Organisation Innovation! „Wir mögen den Sound nicht, und außerdem ist Gitarrenmusik sowieso dabei auszusterben“, schrieben die Manager der Schallplattenfirma Decca Recording im Jahr 1962 an die Beatles und lehnten deren Betreuung ab. Fazit aus systemischer Sicht: Organisationen gehen in der Regel nicht an zu wenig Innovation, sondern an zu viel Unsicherheitsabsorption zugrunde. Innovation zu fördern, heißt „Verhinderung der Verhinderung von Innovation“.

Torsten Groth ●

AUTOR

Torsten Groth
Dipl.-Soz.-Wiss., ist Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Führung & Dynamik am Wittener Institut für Familienunternehmen WIFU an der Universität Witten/Herdecke. Familienunternehmen müssen Marktkräfte und Familiendynamiken gleichermaßen erfolgreich bewältigen. Das WIFU hilft, Problematiken und Zusammenhänge zu verstehen und bietet Lösungsansätze. Groth ist Autor mehrerer Bücher und hat zum Beispiel zusammen mit Fritz B. Simon und Rudi Wimmer das Buch „Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.“ im Carl-Auer-Verlag veröffentlicht.

Private Universität Witten/Herdecke gGmbH
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Tel. 02302 926-0, www.uni-wh.de

Das neue Haufe Themenportal Personal:
Arbeiten next Level.

JETZT NEU!

Aus Suchen wird jetzt Finden. Denn das neue **Haufe Themenportal für Personalfachleute** bietet Ihnen schnell und bequem den Zugang zu allen aktuellen Fachnachrichten und -informationen. Sie behalten spielend den Überblick über relevante News und weiterführende Inhalte.

So einfach war informiert sein noch nie!

www.haufe.de/personal

HAUFE.

Coaching per Mobile App – nein danke!

STIMMUNGSBAROMETER. Coaching boomt. Neuerdings sind es vor allem die Hochschulen, die den Weiterbildungsmarkt aufmischen. Wächst da etwa eine neue Konkurrenz für die privaten Coaching-Ausbilder heran? Und was bewegt die Branche momentan sonst noch? „wirtschaft + weiterbildung“ hat nachgefragt.

Mittlerweile gibt es rund 300 Anbieter von Coaching-Ausbildungen am deutschen Markt – und ständig werden es mehr. Die Konsequenz: Die Intransparenz nimmt zu. Den Laien fällt es immer schwerer, diesen Weiterbildungsdschungel zu durchschauen. Wer macht überhaupt eine Coaching-Ausbildung und warum? Was sollte eine gute Ausbildung leisten? Und wo gibt es vor allem noch Veränderungsbedarf? „wirtschaft + weiterbildung“ wollte es genauer wissen und hat eine kleine Umfrage unter Coaching-Ausbildern gestartet. Schnell wird deutlich: So bunt wie der Markt, so gehen auch die Meinungen auseinander. Allein die optimale Ausbildungsdauer ist ein Streitfall für sich, geschweige denn, was unter Coaching zu verstehen sei. Maßstäbe der Coaching-Verbände bieten zwar eine Orientierung, aber zwingend sind diese nicht. Jeder kann sich Coach nennen. Denn die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt, was natürlich auch windige Gesellen auf den Plan ruft, die eine lukrative Geschäftsidee wittern.

Nichtsdestotrotz sei von der anfänglichen Euphorie nicht mehr viel zu spüren, hat Horst Kraemer, Gründer der Brainjoin Akademie, Hamburg, beobachtet. Vielmehr sei Ernüchterung an ihre Stelle getreten. Der Grund: „Coaching ist keine Goldgräberarbeit, wo man einfach abschöpfen kann“, so Kraemer. Viele Coaches hätten nach zwei bis drei Jahren das Handtuch geworfen. Die Übriggebliebenen sehen nun ihre Chance in der Spezialisierung. Dazu passe auch, dass nach seinen Angaben die Nachfrage nach einer Coaching-Grundausbildung deutlich weniger geworden sei. Weiterführende Ausbildungen würden hingegen immer beliebter werden. Seine Beobachtung: „Zu uns kommen vermehrt fortgeschrittene Coaches, die ihre Qualifikationen erwei-

E-Coaching. Immer mehr Coaching-Apps kommen auf den Markt – doch ihr Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung erscheint noch recht fragwürdig.

tern möchten.“ In erster Linie möchten sie lernen, wie man mit Stress umgeht und seine Selbststeuerungskompetenz stärkt. Eine Rolle spiele dabei sicherlich auch das Thema „Burn-out“, das aktuell eine unglaubliche mediale Präsenz habe. Fest steht: „Wenn ein Coach keine Ausbildung darin hat, stößt er schnell an seine Grenzen“, ist Kraemer überzeugt.

Nachfrage auf stabilem Niveau

Die Mehrheit der Befragten berichtet allerdings grundsätzlich von einer stabilen Nachfrage nach Coaching-Ausbildungen. Dass sich allmählich eine Sättigung des Markts zeigt, ist bislang nur von den wenigsten zu hören. Vor allem Mitarbeiter aus dem HR-Bereich sowie Trainer und Berater machen das Gros der Teilnehmer aus. Vereinzelt kommen verstärkt auch Führungskräfte. Auffällig ist, dass die meisten Personen, die eine Coaching-Ausbildung absolvieren, nicht in erster Linie eine Selbstständigkeit als Coach anstreben. „Zu uns kommen nicht primär Teilnehmer, die Coach werden wollen, sondern Personen, die Coaching-Kompetenzen in ihren Berufsalltag integrieren wollen“, sagt Maren Fischer-Epe, Bestsellerautorin des Buchs „Coaching. Miteinander Ziele erreichen“. „Aus unserer Sicht ist Coaching etwas, was man ergänzend tut“, fügt sie hinzu.

Im Grunde geht es den meisten Teilnehmern um den Erwerb einer Zusatzqualifikation oder die eigene Persönlichkeitsentwicklung, so der Tenor der Befragten. Auch Uwe Böning, Top-Management-Coach und erster Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), teilt diese Erfahrung: „Überraschend viele Teilnehmer befinden sich in einer beruflichen Transitionsphase, die die Coaching-Ausbildung vor allem als Schritt betrachten, sich persönlich weiterzuentwickeln. Die wenigsten haben sich nach der Ausbildung selbstständig gemacht – auch wenn viele anfangs vielleicht diesen Wunsch gehegt haben.“

Skepsis bei Uni-Ausbildungen

Die Mehrheit der Ausbildungsteilnehmer ist im Schnitt zwischen 30 und 55 Jahre alt und steht voll im beruflichen Leben. Eine Ausbildung an einer Universität scheint da auf den ersten Blick nicht die erste Wahl zu sein. Doch fest steht: Immer mehr Hochschulen haben das Thema Coaching für sich entdeckt und bieten verstärkt Ausbildungen auf diesem Gebiet an. Viele private Coaching-Weiterbildungsinstitute stehen dieser Entwicklung allerdings mit gemischten Gefühlen gegenüber. Während die einen darin aktuell noch keine Konkurrenz sehen oder vor allem die kritischen Aspekte betonen, gibt es durchaus auch Fürsprecher.

Böning gehört zu den wenigen, die diese Entwicklung explizit begrüßen. Er erhofft sich dadurch vor allem höhere Standards und mehr Transparenz auf dem Markt. Durch die Präsenz der Universitäten werden die Ansprüche an die Mindestqualifikationen weiterentwickelt, ist der Managementberater überzeugt. Gleichzeitig wächst natürlich auch die Konkurrenz. Doch Böning gibt sich optimistisch: „Konkurrenz belebt das Geschäft. Wenn es schwierig wird, müssen wir einfach besser werden.“

Die Kritiker treibt vor allem die Frage der Praxisorientierung um – was die meisten Coach-Ausbilder den Universitäten allerdings absprechen. In ihren Augen →

Werden Sie Business Coach!

Westerhamer Business Coach (IHK)

Die anerkannte Ausbildung mit IHK-Zertifikat

22 Tage in 7 Modulen von Januar bis November 2013 in der IHK-Akademie Westerham

Info und Anmeldung:
Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274
rita.juraschek@muenchen.ihk.de

www.ihk-akademie-muenchen.de

IHK Akademie München und Oberbayern

oezpa

Weiterbildungsinstitut oezpa

oezpa ist ein anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e.V.

DBVC e.V.

oezpa ist offizieller Kooperationspartner von ICF. Die International Coach Federation (ICF) ist der weltweit größte Berufs- und Interessenverband für professionelle Coaches.

ICF

Die **oezpa GmbH** ist ein seit 1992 international tätiges Coaching-Institut. Wir beschäftigen uns mit weltweiter Coachingarbeit (D, China, USA, UK, Türkei, CH, Indien etc.)

Berufsbegleitende Weiterbildung in Coaching

Weiterbildungsteam (u.a.)
- Prof. Dr. Heidi Möller
- Hüseyin Özdemir
- Olya Khaleelee
- Karsten Trebesch

Termine - Beginn Modul 1
10. Weiterbildung in Coaching
19.09. – 21.09.2012

11. Weiterbildung in Coaching
27.02. – 01.03.2013

Weitere Informationen finden Sie unter: www.oezpa.de

Schwerpunkte (Auswahl)
- Gestaltung Coaching-Prozess
- Fallstricke in Coaching
- Diagnostik im Gespräch
- Group Relations (ORGLAB®)
- Rollenanalyse und -beratung
- Gesundheits-Coaching
- Interventionstechniken

Preis
6.400 Euro zzgl. MwSt.

Ihre Ansprechpartnerin:
Jennifer Haymes
j.haymes@oezpa.de
+49 2235 929 405

oezpa GmbH
Schloss Buschfeld
50374 Erftstadt
www.oezpa.de

Coaching-Ausbildungsinstitute

Marktstichprobe. In Deutschland gibt es rund 300 Anbieter von Coaching-Ausbildungen. Aus der Vielzahl der Angebote haben wir eine bunte Mischung ausgewählt.

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer / Preis zzgl. MwSt.*
Alwart + Team Hamburg, Tel. 040 31793900 **www.alwart-team.de**	Systemischer Businesscoach	1 Jahr, 36 Tage, 9.850 Euro; MwSt.-befreit
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Überlingen, Tel. 07551 93680 **www.die-akademie.de**	Qualifizierung zum Coach im Business	1,25 Jahre, 5 Module, 24 Tage, 11.250 Euro
BBH – Beratergruppe Bremen, Tel. 0421 706697 **www.bbh-beratergruppe.com**	Coaching-Ausbildung (dvct)	Basis Curriculum: 7 Module, 20 Tage, 5.600 Euro; Aufbau-Curriculum: 4 Module à 3 Tage, 3.240 Euro; MwSt.-befreit
Brainjoin Akademie Hamburg, Tel. 040 3009 2333 **www.brainjoin.de**	Neuroimaginations-coach (DBVC) GKT-Coach (DBVC)	1 Jahr, 6 Seminarblöcke à 3 Tage, 6 Tage Supervision, 6 Lehrcoachings, 5.998 Euro
cct Hildenbrand Hornberg, Tel. 07833 9558831 **www.cct-hildenbrand.de**	Certified Performance Coach and Consultant (DBVC)	7 Module à 2,5 Tage, 5.500 Euro
ComTeam AG Gmund am Tegernsee, Tel. 08022 96660 **www.comteam-ag.de**	ComTeam Coaching-Ausbildung	28,5 Tage (5 Seminare Kernkompetenzen, plus drei Aufbaukurse), 14.500 Euro
Donau-Universität Krems Krems an der Donau, Tel. 0043 2732 893-2639 **www.donau-uni.ac.at**	Akademische(r) Supervisor/in und Coach, Master of Science (Supervision und Coaching)	6 Semester, berufsbegleitend, 8.400 Euro; 7 Semester, berufsbegleitend, 10.500 Euro
E.C.C. European Coaching-Company GmbH Frankfurt am Main, Tel. 069 6698250 **www.european-coaching-company.com**	Zertifizierter Business-Coach	Basis: 4 Module à 3 Tage, 4.900 Euro (Spezialisten-ausbildung möglich: zusätzlich 4 Module, 5.900 Euro)
Fischer-Epe Team Hamburg, Tel. 040 470505 **www.fischer-epe.de**	Basisausbildung Business-Coaching	5 Trainingseinheiten, 20 Tage, 6.100 Euro
Heitsch & Partner GmbH Holzgerlingen, Tel. 07031 74760 **www.heitsch-partner.de**	Coachausbildung für Führungskräfte	1 Jahr, 4 Bausteine zu je zwei- bis dreitägigen Terminen), 4.900 Euro
Hauserconsulting GmbH & Co. KG Augsburg, Tel. 0821 257500 **www.hauserconsulting.com**	Systemischer Business Coach (DBVC)	18 Monate, 6 Bausteine, 25 Tage, 8.400 Euro
Hephaistos, Coaching-Zentrum München Krailling, Tel. 089 85662290 **www.hephaistos.org**	Coach-Ausbildung (DBVC)	Coaching I: 20 Tage, 7.200 Euro Coaching II: 26 Tage, 9.000 Euro

handelt es sich dabei in erster Linie um verkopfte, theoretische Ausbildungen, bei denen letztendlich die akademische Qualifikation vor der eigentlichen Kompetenz kommt. Hinzu kommt, dass die Hochschulen ein ganz anderes Konzept verfolgen, dauern sie doch durchschnittlich zwei bis drei Jahre, während die privaten Anbieter auf eine wesentlich kürzere, aber dafür intensive und praktische Ausbildung Wert legen. Für Fischer-Epe steht fest: „Uni-Ausbildungen sehe ich nicht als Konkurrenz, da wir stark praxisorientiert arbeiten. Auch in den Zielgruppen sehe ich große Unterschiede. Während die Berufserfahrenen zu uns kommen, sind die Hochschulausbildungen vor allem für die jüngere Generation interessant, die einen neuen Beruf von Grund auf lernen möchten."

Zertifikate als Qualitätssiegel

Auch Axel Janßen, Ehrenpräsident des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) und Mitinitiator der Hamburger Schule, betrachtet die Hochschulausbildungen nicht als Konkurrenz: Im Augenblick jedenfalls noch nicht, betont er. „Schaffen sie es allerdings, eine Marke im Zusammenhang mit dem Thema Coaching zu entwickeln, entsteht für uns durchaus Konkurrenz." Bisweilen würden die Universitäten das, was sie auf dem freien Markt finden, lediglich imitieren. Dabei versäumen sie, so Janßen, die einmalige Chance, ihre wissenschaftliche Expertise zu nutzen, um ihre Ausbildung wissenschaftlich zu legitimieren.

Kraemer gibt zu bedenken, dass man auch „verkopfte" Ausbildungen als Konkurrenz ernst nehmen sollte. Er glaubt aber nicht, dass es zu einer Werteverschiebung kommen wird, dass ein Coach künftig danach unterschieden wird, ob er eine Universitätsausbildung oder eine Ausbildung an einem privaten Institut absolviert hat. Seiner Meinung nach werden bei der Bewertung vor allem zwei Faktoren entscheidend sein: Zum einen die Ergebnisse, die ein Coach vorweisen kann, anderseits auch die Persönlichkeit des Ausbilders. Im Grunde, da sind sich alle einig, wird der Markt gute Qualität belohnen. Was das jedoch in der Praxis bedeutet, ist eine ganz andere Frage.

Denn die Meinungen, was eine gute Ausbildung auszeichnen muss, variieren stark. Eine erste Orientierung bietet der DBVC, der Mindestanforderungen für eine Coaching-Ausbildung definiert hat. Dazu zählen zum Beispiel ein Mindestumfang von 150 Zeitstunden und ein Curriculum, das sich mindestens über zwölf Monate, idealerweise über 18 Monate erstreckt. Doch was sagt das letztlich aus? „Wichtiger für die Qualität der Ausbildungen ist weniger die Frage der Dauer, geht es hierbei doch nur um quantitative Kriterien. Qualität ist letztlich immer subjektiv und objektive Kriterien gibt es bis dato nicht – wird es vielleicht auch nie geben“, betont Klaus Eidenschink, Hephaistos, Coaching-Zentrum München. Einen neuen Blickwinkel bringt Böning mit ins Spiel: „Ich glaube nicht, dass eine vier- bis fünfjährige Ausbildung notwendig ist, um als Coach tätig zu sein. Ich halte es vielmehr für wichtig, Eingangsvoraussetzungen zu definieren, wenn man als Business-Coach arbeiten will.“ Wichtig sei vor allem die nötige Business-Erfahrung, betont der Top-Management-Coach. Janßen geht da noch einen Schritt weiter. Er schlägt ein persönliches Screening für die Auswahl der Teilnehmer vor, die eine Coaching-Ausbildung absolvieren möchten. Empfehlenswert wäre ein Assessment-Center. Nichtsdestotrotz ist sich Janßen bewusst, dass dies aktuell auf wenig Gegenliebe in der Ausbildungsszene stößt. „Die Zeit ist dafür noch nicht reif“, ist er überzeugt. Auch wenn die Meinungen geteilt sind, Mindeststandards befürworten einhellig alle Befragten, haben sie doch eine wichtige Orientierungsfunktion. Barbara Özdemir, Gründerin und Geschäftsführerin der Oezpa GmbH, setzt bewusst auf eine Verbandsanbindung (DBVC). „Das brauchen große Unternehmen als Qualitätssiegel“, betont sie. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Kunden auch anspruchsvoller geworden sind und verstärkt eine Zertifizierung einfordern.

„Interkulturelles Coaching hat ein enormes Zukunftspotenzial.“ Uwe Böning, Böning-Consult GmbH

Was die Teilnehmer in erster Linie in einer Ausbildung lernen sollten, scheidet ebenfalls die Geister. Viele lernen zwar sich selbst zu reflektieren sowie wichtige theoretische Konzepte und Interventionen. Sie würden allerdings so gut wie gar nichts über Milieus und erst seit Kurzem etwas über interkulturelle Unterschiede erfahren, kritisiert Böning. Beidem misst der Coach eine große Bedeutung bei. Besonders in Letzterem sieht er ein großes Zukunftspotenzial. Firmen arbeiten interna- →

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer / Preis zzgl. MwSt.*
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Freiburg, Tel. 0761 4708-321 **www.haufe-akademie.de**	Ausbildung zum zertifizierten Coach (QRC)	Ca. 1 Jahr (5 Module zu je 4 Tagen), 9.950 Euro
IHK-Akademie München Feldkirchen-Westerham, Tel. 08063 91270 **www.akademie.ihk-muenchen.de**	Westerhamer Business-Coach (IHK)	7 Module, 220 Stunden, 8.900 Euro; MwSt.-befreit
Im-prove Coaching und Training GmbH, Neufahrn, Tel. 08165 4094884 **www.im-prove.de**	Ausbildung zum Systemischen Coach	18 Monate, 9 Module, 25 Tage, 6 Tage Live-Supervision, 6.470 Euro
ISCO AG, Institut für systemisches Coaching und Organisationsberatung, Berlin, Tel. 030 28391400 **www.isco-ag.de**	Systemisch-Integrativer Coach	1 Jahr, 7 Module, 33 Tage, 8.110,67 Euro
ISOCH – Institut für selbstorganisiertes Coaching Hamburg, Tel. 040 22608008 **www.systemische-coach-ausbildung.de**	Ausbildung zum Systemischen Management Coach (dvct)	6 Monate, 22 Tage, 7.650 Euro
Dr. Migge-Seminare Porta Westfalica, Tel. 0571 9741975 **www.drmigge.de**	Personal- und Business-Coach (DBVC)	Über 1 Jahr, 6 Module, 20 Tage, 3.250 Euro; MwSt.-befreit. Hochschulzertifikat „Business Coach (FH)“: zzgl. 3.950 Euro
Noesis Anna Dollinger Leonberg, Tel. 07152 399580 **www.noesis-online.de**	Systemische Coaching- und Berater-Ausbildung	Über 10 Monate, 7 Module, 16 Tage, 6.640 Euro
Oezpa GmbH, Erftstadt-Liblar (bei Köln), Tel. 02235 929400 **www.oezpa.de**	Berufsbegleitende Weiterbildung zum Coach (DBVC)	Ca. 12 Monate, 4 Module plus 3 Coachingblöcke, 6.400 Euro
Professio GmbH, Akademie für den Bereich Humanressourcen Ansbach, Tel. 0981 4663690 **www.professio.de**	Coaching I und Coaching II (DBVC)	Jeweils etwa 8 Monate, jeweils 5 Module à 3 Tage, 4.950 Euro (I) und 5.100 Euro (II)
Christopher Rauen GmbH Osnabrück, Tel. 0541 98256773 **www.rauen.de**	Integrative Coaching-Ausbildung (DBVC)	Ca. 13 Monate, 9 Blöcke à 2 Tage, 8.320 Euro
Schouten Germany GmbH Fürth, Tel. 0911 2001 89 11 **www.co-active-coaching.de**	Co-Active Coaching (englisch, ICF)	14,5 Tage, 5 Module; Zertifizierung: 4.620 USD; MwSt.-befreit
Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Dr. Gerhard Fatzer **www.trias.ch**	Ausbildung Coaching, Organisationsentwicklung, Supervision	5 Semester (2,5 Jahre, 60 Kurstage) plus Lehrsupervisionen, 3.700 Euro pro Semester plus Gebühr für Abschlussverfahren
Team Connex AG Altdorf, Tel. 07031 2703-0 **www.teamconnex.com**	Coach-Ausbildung	5 Module à 3 Tage, Modul 1-4: 5.700 Euro plus Aufbaukurs (Modul 5): 1.250 Euro
WIKB Wissenschaftliches Institut Paderborn, Tel. 05251 135620 **www.wibk.net**	Ausbildung systemisches Coaching (DBVC)	1 Jahr, 6 Module, 920 Euro pro Modul = 5.520 Euro

→ tional immer vernetzter. Die Unkenntnis kultureller Unterschiede kann durchaus schwerwiegende Missverständnisse zur Folge haben.

Letztlich hilft eine bessere interkulturelle Kompetenz auch im Umgang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Häufig braucht man dafür nicht einmal die Ländergrenzen zu überschreiten, um sich dieses Konfliktpotenzials bewusst zu werden. „Ich habe erlebt, wie eine Premium-Automarke einen Manager von der Billigkonkurrenz eingekauft hat, und wie gigantisch der gescheitert ist – aber nicht an seinem Fachwissen, sondern schlicht, weil er die Menschen bei seinem neuen Arbeitgeber nicht verstanden hat“, erinnert sich der Berater und Coach Walter Schwertl.

Ein weiteres Manko in der Ausbildung sieht Böning in der Diagnostik: „Vielen Coaches mangelt es an diagnostischen Fähigkeiten. Sie können Menschen letztlich nicht realistisch einschätzen. „Schlimmer noch: Nicht selten würden sie sich dabei auf ihre Intuition verlassen. „Tools und Techniken sind eine notwendige Bedingung, aber die Anwendung muss geübt werden. Und dabei macht es einen großen Unterschied, mit welcher Personengruppe oder welchem Thema man sich beschäftigt“, gibt der Managementberater zu bedenken. In der Konsequenz plädiert er für ein zweistufiges Ausbildungsmodell, ähnlich wie in der Medizin: „Auf eine generalistische Ausbildung müsste sich eine zweite Stufe anschließen, die sich auf spezielle Anwendungsfelder konzentriert.“

Janßen prangert vor allem die starke Methodenorientierung an: „Die Coaching-Szene spricht zwar immer davon, dass der Coach eine Prozessverantwortung hat. Aber wenn man genau nachfragt ‚Wie sieht denn der Coaching-Prozess aus?‘, kann fast keiner darauf antworten. Der Grund dafür ist, dass man in vielen Ausbildungen nur reine Methoden lernt.“ Funktioniert die eine Methode nicht, greift man halt auf eine andere zurück – nach dem „trial and error“-Prinzip.

Nichtsdestotrotz sei alles weniger eine Frage der Methode, sondern der Haltung, ist Heide Straub, ComTeam AG, überzeugt. „Das ist wie mit dem Hammer. Sie können damit einen Nagel einschlagen und ein wunderschönes Bild aufhängen.

Sie können allerdings auch mit dem Hammer jemandem einen über den Schädel ziehen und dann ist dieser tot. Das ist weniger die Methode, sondern die Haltung, mit der die Coaches daran gehen.“ Sie habe viele erlebt, die dabei sehr technokratisch vorgingen, als sei man ein Computer, bei dem man nur die Reset-Taste drücken müsse und dann sei das Neue da. Bereits seit 15 Jahren wisse man allerdings, dass das so nicht funktioniere. Deshalb sei auch NLP so in Verruf geraten. „Im Grunde sind es die Menschen, die die Methode anwenden, die man kritisch im Auge haben sollte“, resümiert Straub.
Durch den Siegeszug von Web 2.0 stellt sich zu guter Letzt auch die Frage, wie es um E-Coaching bestellt ist. Nur eine Modeerscheinung oder ein ernst zu nehmendes Phänomen? Die Beurteilung fällt

„Coaching-Apps sind eine Banalisierung von Coaching und taugen allenfalls als Werbegag.“ **Horst Kraemer, Brainjoin AG**

weniger rosig aus. Hauptgegenargument: Bei einem gelungenen Coaching-Prozess spielt das persönliche Setting und die Face-to-Face-Kommunikation eine entscheidende Rolle. Umso mehr standardisierte Tools und Programme die Arbeit des Coaches übernehmen, desto weniger ernst wird es genommen. Der Mensch ist schließlich keine Maschine, bei der man nur die richtigen Knöpfe drücken muss, um das gewünschte Verhalten zu erzeugen.
Auf die Höhe treiben es letztlich Coaching-Apps für das Smartphone, die eine Persönlichkeitsentwicklung versprechen. Kraemer beispielsweise hält davon überhaupt nichts und bezieht dementsprechend Stellung: „Solche Apps sind für mich ein Karnevalsgag. Für Marketingzwecke okay, aber ernsthaftes Coaching könnten sie nicht ersetzen.“ Selbstverständlich ist die technische Entwicklung noch am Anfang. Hinzu kommt, dass die jüngere Generation, die mit den neuen Medien aufgewachsen ist, für die Möglichkeiten des E-Coachings weitaus offener ist. Aber bis dato lautet das Fazit der Befragten eindeutig: Nein danke!

Nicole Schrehardt

Fördern Sie Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung als Coach. Ob neben Ihrer Rolle als Führungskraft in Ihrem Unternehmen oder als selbstständiger Coach. Unsere an aktuellen Anforderungen des Marktes und höchsten Qualitätsmaßstäben orientierte Ausbildung zum Coach im Business ermöglicht Ihnen auch, Ihre eigene Fähigkeit zur Selbstführung zu verbessern und Ressourcen frei zu setzen. Mehr Informationen erhalten Sie telefonisch unter **+49.7551.9368-180** oder im Internet unter **www.die-akademie.de/CO**.

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

Führungskultur beeinflusst Krankenstand

AKADEMIE HEILIGENFELD. Rund 600 Personaler und Therapeuten haben Mitte Mai am Kongress „Wirtschaft und Gesundheit“ der Akademie Heiligenfeld in Bad Kissingen teilgenommen. Dr. Joachim Galuska, Ärztlicher Direktor der Heiligenfeld Kliniken, warnte, die Vernachlässigung der Mitarbeitergesundheit werde zum Wettbewerbsnachteil.

Der archimedische Punkt des betrieblichen Gesundheitswesens ist laut Professor Dr. Bernhard Badura die Prophylaxe. Die Unternehmen müssten sich viel stärker als derzeit um eine Stärkung des körperlichen und seelischen Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter kümmern, um den Krankenstand zu senken und Burnout zu verhindern. Der emeritierte Gesundheitswissenschaftler der Universität Bielefeld forderte in Bad Kissingen insbesondere, das Führungsverhalten der Vorgesetzten zu verbessern. So gut wie alle Forschungsergebnisse würden auf folgenden Umstand hinweisen: „Je höher der Vorgesetzte bei den Mitarbeitern akzeptiert ist, desto geringer ist deren Krankheitsrate.“ Zur Verdeutlichung zitierte der Professor den „Praktiker“ Dr. Franz Netta, ehemals Vice President HR der Bertelsmann AG, der von einer „Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis“ sprach.

Der Wandel, den Badura wünscht, muss in Richtung einer mitarbeiterorientierten Führungskultur gehen. Führung soll nicht über finanzielle Anreize erfolgen, sondern die intrinsische Motivation der Mitarbeiter erhalten und fördern. Es gilt, eine faire Unternehmenskultur zu entwickeln, die die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Unternehmen verbessert, mehr persönliche Entwicklung ermöglicht und für mehr Beteiligung und mehr Transparenz sorgt. „Genau das sind nämlich die Faktoren, die die emotionale Bindung an den Arbeitgeber und die Gesundheit fördern“, so Badura in seiner Keynote. Wertschätzung vom Chef sei das tägliche „Futter“ für die Seele eines Mitarbeiters und noch wichtiger als die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Um den Vorständen den Wert einer modernen Führungskultur und den Nutzen betrieblicher Gesundheitsprävention schmackhaft zu machen, sollten regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Badura selbst hat auch Mitarbeiterbefragungen entwickelt, um das Bedürfnis von Geschäftsleitungen nach Zahlen zu befriedigen. Eine seiner Befragungen ist sogar in der Lage, einen Zusammenhang von schlechter Führung mit der Erkrankung von Mitarbeitern an Depressionen zu belegen.

Foto: Pichler

600 Teilnehmer kamen in den Regentenbau der Kurstadt Bad Kissingen, um am Wirtschaftskongress der Akademie Heiligenfeld teilzunehmen.

Mediation dient Gesundheit

Als besonders vorbildlich konnte sich auf dem Kongress der Walldorfer Software-Konzern SAP AG in Szene setzen. Jürgen Briem, der bei SAP ein System des innerbetrieblichen Konfliktmanagements eingeführt hat, berichtete davon, wie zerstörerisch Konflikte zwischen Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern sein können. Die SAP beschäftigt deshalb eine Reihe von internen und externen Mediatoren. Das sei auch eine Art von Gesundheitsprophylaxe.

Über 50 Referenten beleuchten an vier Tagen das breite Spektrum des betrieblichen Gesundheitswesens von allen Seiten. Dr. Joachim Galuska, der Gastgeber, zeichnete abschließend eine düstere Prognose: Mit zunehmender Industrialisierung werde das Ausmaß seelischer Belastungen und psychischer Erkrankungen in der Welt rasant zunehmen.

Martin Pichler ●

„Wir laufen auf eine psychosoziale Katastrophe zu“

Interview. Dr. Joachim Galuska über seelische Erkrankungen als Ausdruck einer Fehlentwicklung. Galuska ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Ärztlicher Direktor und Gesellschafter der Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen sowie Initiator des „Wirtschaftskongresses“ der Akademie Heiligenfeld.

Welcher Impuls wird von Ihrem Heiligenfelder Wirtschaftskongress 2012 ausgehen?

Dr. Joachim Galuska: Der Kongress steht unter dem Thema „Wirtschaft und Gesundheit“. Unsere wichtigste Botschaft ist, dass künftig im Wirtschaftsleben die Softfacts die Hardfacts sein werden. Die Gesundheit der Mitarbeiter wird schon bald die entscheidende Ursache dafür sein, dass in den Unternehmen die Produktivität steigt. Beim Thema Gesundheit geht es nicht nur um die Reduktion von Arbeitsfehltagen, sondern darum, dass die Berufstätigen langfristig gesund bleiben und so ausgeglichen zur Arbeit kommen, dass sie die Kraft haben, an ihrem Arbeitsplatz die dringend benötigten Innovationen hervorzubringen.

Foto: Pichler

Dr. Joachim Galuska, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Ärztlicher Direktor und Gesellschafter der Heiligenfeld Kliniken, Bad Kissingen

Sie warnen in Ihren Reden eindringlich vor einer psychosozialen Überlastung der Bevölkerung. Wie dramatisch ist die Lege?

Galuska: Wir haben nicht nur ein Problem, sondern wir laufen geradewegs auf eine psychosoziale Katastrophe zu. Um es auf den Punkt zu bringen, will ich es so formulieren: Ein Drittel der Bevölkerung ist überfordert mit seinem Leben. Die Selbststeuerung funktioniert nur noch sehr begrenzt. Ein weiteres Drittel aber profitiert von der derzeitigen gesellschaftlichen Situation, weil diese Menschen gut mit der Komplexität und der zunehmenden Mobilität umgehen können, und das restliche Drittel liegt irgendwo dazwischen.

Die Krankschreibungen, die vorzeitigen Verrentungen, die Behandlungskosten, die Produktionsausfälle durch psychosoziale Störungen sind enorm. Wenn Sie unbedingt wollen, dann wäre das die Botschaft des Kongresses: Wer in die Selbststeuerungskompetenzen seiner Mitarbeiter investiert, investiert in die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens. Eine Führungskraft zum Beispiel muss permanent in der Lage sein, ihre inneren Zustände zu regulieren.

Was sollten vor diesem Hintergrund Führungskräfte besser machen?

Galuska: Sie sollten lernen wahrzunehmen, wenn Menschen in den Burnout hineinlaufen. Das ist ein Prozess, der Jahre dauert. Führungskräfte sollten wissen, was eine Depression ist, was eine Angststörung oder ein Suchtverhalten ist und sie sollten eine Minimalkompetenz besitzen, damit angemessen umzugehen. Unternehmen sollten ihre Unternehmenskultur verändern, sodass Burnout-Themen angesprochen werden können. Es ist aber auch nicht so, dass wir an dieser Stelle ganz am Anfang stehen. Unternehmenswettbewerbe wie zum Beispiel die jährliche Veranstaltung „Great Place to Work“ bringen schon ganz vorbildliche Einzelfälle ans Tageslicht, aber jeder bastelt noch viel zu sehr an seiner eigenen Problembewältigung.

Würde es Sinn machen, von der Bundesregierung eine Anti-Stress-Verordnung zu fordern?

Galuska: Wir von der Akademie Heiligenfeld tun uns schwer mit negativen Positionen. Wir sind gegen weniges, aber für vieles. Wir wollen positive, konstruktive Impulse setzen und wir wollen inspirieren. Wenn es schon neue Verordnungen geben soll, dann bitte solche, die etwas öffnen oder etwas fördern. Ich wäre zum Beispiel sehr für die Einführung eines Schulfachs „Gesundheit“. Ebenso wäre ich für die Integration von Selbstmanagement und Kooperationsfähigkeit als Lernziel in die berufliche Ausbildung. Wir haben dazu an der Akademie Heiligenfeld gerade ein Modellprojekt mit 60 Auszubildenden aus der Region gestartet.

Interview: Martin Pichler ●

Großer Auftritt für die alte Garde

NACHBERICHT. „Wie kommt Neues in die Welt? Systemisch weiterdenken“ lautete das Thema eines internationalen Symposiums, das vom 17. bis 20. Mai in Heidelberg vom dortigen Institut für systemische Forschung und Therapie e. V. veranstaltet wurde. Die Keynote-Speaker waren überwiegend ältere Herren, die ihre (systemische) Ernte einfuhren.

Foto: Pichler

Der Philosoph Gottfried Wilhelm Leibniz traf eines Tages auf seinen König. Der begrüßte ihn mit der Frage: „Was hat er Neues zu berichten?“ Der Philosoph antwortete verdutzt: „Wissen Majestät denn schon alles Alte?“ Diese Anekdote gab der 77-jährige Soziologie-Professor Oskar Negt, Hannover, auf dem Kongress „Wie kommt Neues in die Welt?“ zum Besten. Er deutete auf diese Art kokett an, dass er zum Kongressthema nicht viel beitragen könne und er deshalb einfach das vortragen werde, was er sonst auch zu sagen habe.

Entsteht das Neue aus einer radikalen Utopie?

In seiner Jugend trat Negt 1956 dem Sozialistischen Deutschen Studentenbund (SDS) bei und bemühte sich laut Wikipedia unter anderem um eine enge Zusammenarbeit der marxistischen Linken mit den Gewerkschaften. Damals war Negt, der wegen Linksabweichung aus der SPD ausgeschlossen wurde, wahrscheinlich überzeugt davon, dass das Neue nur durch eine Revolution in die Welt kommen könne. Jetzt gab er sich moderater und betonte, dass man dringend mutige Utopien brauche, um die Potenziale einer Gesellschaft zu entfalten. Eine Utopie, die es zu verfolgen gelte, sei zum Beispiel die Umverteilung des „gesellschaftlichen Reichtums“.

Die Finanzmärkte hielt Negt in seinem Vortrag für nicht lernfähig. Dort habe sich ein „objektiv falsches Bewusstsein“ herausgebildet. Etwas als „objektiv falsch“ zu bezeichnen, ist ganz schön gewagt, wenn man vor Systemikern spricht, die eigentlich nur an „subjektive Wirklichkeitskonstruktionen“ glauben. Es blieb aber ohne Widerspruch.

Negts Auftritt auf diesem internationalen Symposium war in gewisser Weise typisch für die Veranstaltung: Überwiegend ältere Menschen (zu 75 Prozent Männer) aus den Fachbereichen Philosophie, Soziologie und Psychologie sprachen in rhetorisch geschliffenen (für Praktiker gelegentlich unverständlichen) Vorträgen über „das Neue“ und kamen doch immer wieder auf das „Alte“ zurück. Das Sympathische an diesem Kongress war, dass dieser Umstand gelegentlich von den Vortragenden selbst erkannt und ironisch angesprochen wurde.

Das Grundsätzliche zum Thema Innovation kam von Professor Dr. Günther Ortmann, einem emeritierten BWL-Professor der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Er machte darauf aufmerksam, dass die Suche nach dem Neuen paradox sei. Man wisse schließlich weder was das Neue sei, noch wo man es suchen solle. „Neues zu finden, ist ein Zustand, den man nicht absichtlich herbeiführen kann“, erklärte Ortmann. Man könne höchstens günstige Rahmenbedingungen schaffen. Für eine Gesellschaft, deren Merkmal die „Überstürzung“ sei, sei es schwer erträglich, dass diese günstigen Umstände oft etwas mit Entschleunigung zu tun hätten. In Zukunft käme es darauf an, sich auf die Fähigkeit zur „Serendipity“ zu konzentrieren. „Das ist die Gabe, in sein Glück zu stolpern“, so der Hamburger Professor. Der Begriff stamme aus einem persischen Märchen. Drei Prinzen aus der Stadt Serendip hätten auf einer Reise allein wegen ihrer wachen Wahrnehmung unglaubliche Entdeckungen gemacht, die mit dem ursprünglichen Ziel ihrer Unternehmung nichts zu tun gehabt hätten.

Serendipity bedeutet weniger „glücklicher Zufall“ als vielmehr „präzise, aber absichtslose Beobachtung“ und „intelligente Schlussfolgerung“. Wie die Suche nach dem Neuen in den Unternehmen ablaufen könnte, schilderte der systemische Berater und Dozent Dr. Torsten Groth von der Universität Witten-Herdecke, dessen Beitrag wir als Fachartikel auf den Seiten 44 bis 46 in diesem Heft veröffentlichen.

Einsamer Geniestreich oder Gemeinschaftsproduktion?

Fast alle, die sich in ihren Vorträgen und Workshops auf die Praxis des Innovationsmanagements bezogen, hoben im Übrigen hervor, dass das Neue heutzutage am ehesten als „Gemeinschaftsproduktion“ entstehe. Man solle demnach nicht mehr auf die großen Genies hoffen, sondern eher die Kulturtechniken der Rekombination, des Samplings und des Mashups nutzen. Thomas Macho, Philosoph und Kulturwissenschaftler aus Berlin, zeigte

Umrahmt wurde der Heidelberger Kongress von einem „kollektiven Experiment“ der Berliner Expedere GbR: Das Neue kam in die Welt, indem alle Teilnehmer symbolisch ein menschengroßes Ei bebrüteten. Zum Schluss wurde das Ei gemeinsam zertrümmert und jeder konnte ein Stück blauer Schale mit nach Hause nehmen.

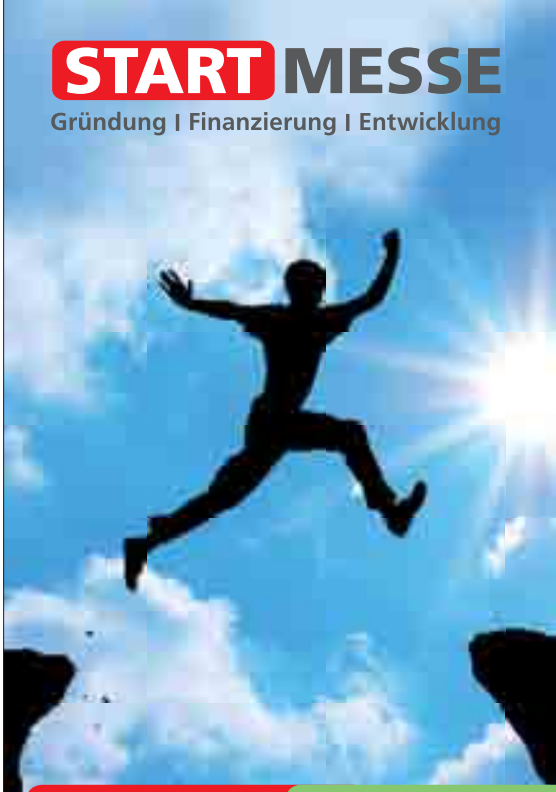
sich in seinem Vortrag ebenfalls fasziniert von den Techniken partizipatorischer Kreativität im Netz. „Wir belächeln, wenn beispielsweise 5.000 Leute Einzelbilder zu einem Film liefern, den man dann zusammensetzt. Aber wenn man sich dann so etwas anschaut wie Wikipedia, dann muss man sagen, so albern ist das längst nicht mehr.“ Wikipedia sei eine Aufbereitung von Weltwissen, die man sich vor 20 Jahren nicht habe träumen lassen.

Das Bessere als der Feind des Guten?

Ein Redner, der sich besondere Mühe gab, „sein“ angestammtes Thema mit dem Kongressthema zu verbinden, war der Therapeut und Coach Dr. Gunther Schmidt. Sein Vortrag hieß „Gestaltung des Neuen aus dem Rohstoff des Bisherigen“. Schmidt regte sich darüber auf, dass viele Manager gerne die Parole „Das Bessere ist der Feind des Guten“ benutzten. Wenn es um Computer, also um tote Systeme gehe, dann sei das zutreffend. Aber leider bezögen die Manager den Spruch auf Prozesse zwischen Menschen. Diejenigen, die bislang „das Gute“ mit Motivation und Loyalität praktiziert hätten, sollten nun „das Bessere“ umsetzen, das gleichzeitig aber der Feind dessen sei, womit sie bislang identifiziert waren. So werde bei den Menschen jede Loyalität gegenüber dem Neuen zerstört. Schmidt berichtete, dass einmal eine Laudatio auf den berühmten Physiker Isak Newton gehalten worden sei. Der Redner nannte Newton einen Geistesriesen. Newton soll geantwortet haben, dass er nur ein Zwerg auf den Schultern von Riesen – nämlich auf den Schultern seiner Vorgänger – sei. Deswegen forderte Schmidt: „Das Bessere muss der kleine Bruder auf den Schultern des älteren Bruders sein. Denn aus dem Bisherigen entsteht die Kraft, die das Neue speist.“ Das sei die einzig sinnvolle Grundhaltung gegenüber dem Neuen.

Der Hirnforscher Professor Dr. Gerald Hüther, Universität Göttingen, wies in seinem Keynote-Vortrag auf die Bedeutung einer unterstützenden Beziehung hin, die jeder brauche, der kreativ und innovativ sein wolle. Die größte pädagogische Innovation der letzten 50 Jahre besteht für Hüther darin, dass am Downsyndrom leidende junge Menschen von „begnadeten Pädagogen“ ermutigt wurden, über sich selbst hinauszuwachsen und Abitur zu machen. Dass dies einigen Trisomie-21-Geschädigten gelungen sei, zeige nicht nur die Plastizität des Gehirns, sondern in erster Linie den Einfluss von Menschen, die anderen etwas zutrauten. „Wenn wir das Neue in die Welt bringen wollen, müssen wir uns fragen, ob wir den Mut haben, daran zu glauben, dass zusammen mit anderen viel mehr möglich ist, als das, was wir im Augenblick zustande bekommen“, so Hüther. Mit alten Besitzstandsbewahrern könne man allerdings nichts Neues in die Welt bringen.

Martin Pichler ●



MESSE NÜRNBERG 06.-07. Juli 2012
MESSE DORTMUND 16.-17. Nov. 2012

WAGEN SIE DEN SPRUNG!

Die START-Messe bietet an zwei Tagen Networking, Business-Kontakte und vieles mehr für Gründer und Jungunternehmer.

Die Themen
- Unternehmensaufbau
- Geschäftsideen
- Franchising
- Recht und Steuern
- Finanzierung und Fördermittel
- Unternehmensentwicklung
- Gründen im Ausland

Alles von der Idee bis zum erfolgreichen Unternehmen!

www.start-messe.de

Das wird ein schöner Monat für ...

... Ulf Reichardt

Hauptgeschäftsführer der IHK Köln. Er wird in seinem Haus die Tagung „Wissensbilanz“ beherbergen. Die Veranstaltung geht zurück auf eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die kleine und mittelständische Unternehmen anregen will, den Umgang mit der Ressource Wissen effizienter zu gestalten. Dazu wurden neue und ausgesprochen wertvolle Instrumente entwickelt, die unter dem Begriff „Wissensbilanz – Made in Germany“ bislang nur eingeweihten Wissensmanagern bekannt sind.

2. Juli in der IHK Köln
www.wissenmanagen.net

... Christian Gansch

Dirigent, der 2006 mit seinem Buch „Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können“ den Trend des Orchester-Transfers im deutschsprachigen Raum begründet hat. Seine Botschaft: Im Orchester wie im Unternehmen sind permanente Abstimmungsprozesse notwendig. Respekt und Konfliktbereitschaft sollten die Grundlage dafür bilden. Harmoniesucht schadet nur. Gansch hat als Keynote-Speaker einen großen Auftritt auf der HR-Konferenz „Agil, Stabil, Fragil – HR in dynamischen Zeiten“ von Towers Watson. Ein weiterer Keynot-Speaker ist Dr. Christian Finckh, Chief Human-Resources-Officer der Allianz. Außerdem referieren HR-Experten von Unternehmen wie Syngenta, Heraeus, Haniel und Schüco.

5. Juli 2012 in Frankfurt am Main
www.towerswatson.com/germany

... Gerd Kulhavy

Gründer und Inhaber der Referentenagentur „Speakers Excellence“, darf auf einem Gabal-Regionalgruppen-Event in Stuttgart sein im Mai erschienenes Buch vorstellen. Er schrieb es zusammen mit Susanne Petz und wählte den Titel: „Die Geheimnisse der Spitzentrainer.“ Im Buch porträtieren die beiden unter anderem eine Vielzahl bekannter Trainerinnen und Trainer. Kulhavy sieht sich als „Spezialist für individuelle Trainerpositionierung und Referentenmarketing“, der Freiberufler auf dem Weg zur Marke begleitet.

11. Juli in Stuttgart
www.gabal.de/termine.html

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

… alle Querdenker

die nach einem Austausch mit Gleichgesinnten suchen. Gelegenheit dazu bietet das diesjährige „Querdenker-Gipfeltreffen“ in München, das unter dem Thema „Megatrend Open Innovation – Mit Schwarmintelligenz und viralen Netzwerken zu neuen Ideen und Märkten“ steht. Externes Wissen schon in der Frühphase des Innovationsprozesses einzubinden, gilt in Querdenkerkreisen als „der“ Megatrend des 21. Jahrhunderts. Darüber diskutieren Innovationsexperten unter anderem von Siemens, Bombardier und der Deutschen Telekom mit den Teilnehmern.

12. Juli in München
www.querdenker.de

… Claudia Haider

die Geschäftsführerin der German Speakers Association (GSA) wird mit etwa 50 anderen deutschen Business-Speakern zur NSA Convention 2012 nach Indianapolis, Indiana (USA), fliegen. Die US-Speaker feiern dort ihren jährlichen „Kirchentag“ mit „Festgottesdiensten“, die von den derzeit erfolgreichsten US-Berufsrednern gefeiert werden. Im Mittelpunkt des Kongresses steht die Entwicklung der Rednerpersönlichkeit („How to Fascinate in 9 Seconds or Less: Your personality has a specific advantage!“). Aber auch die neuesten Angebote der Motivationskünstler werden vorgestellt. Ein Redner will wachrütteln mit einer Rede, die überschrieben ist: „Who Needs a Runway? Take Off From Where You Are!“

14. bis 17. Juli in Indianapolis
www.nsaconvention.org

… Bernd Isert

Gründer und Leiter des Berliner „Metaforums“, der in diesem Jahr das 25. Jubiläum seines „Sommercamps“ feiern darf. Das dreiwöchige Camp bietet Blockausbildungen diverser psychologischer Richtungen an. Einst als „Schnellbleiche“ belächelt, setzte sich das Angebot nicht zuletzt wegen einer lernfördernden Gruppendynamik am Markt durch. Außerdem überzeugte das Camp dadurch, dass angesehene Lehrtrainer engagiert werden konnten wie Dr. Gunther Schmidt, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd sowie bekannte NLP-Größen aus Deutschland und den USA.

23. Juli bis 11. August in Abano-Terme (Italien)
www.metaforum.com

17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

Juli 2012

Auf der Suche nach einer Erfolgsformel

ASTD. Anfang Mai fand in Denver die diesjährige Jahreskonferenz des US-Trainerverbands ASTD statt. Es trafen sich 9.000 Weiterbildungsprofessionals aus 70 Ländern. 30 Teilnehmer kamen aus Deutschland. Unter ihnen war Wolfgang Rosenkranz, Chef der Team Connex AG in Altdorf.

Mit seiner furiosen Keynote „Great by Choice“ eröffnete Jim Collins den Kongress. Collins ist ein international bekannter Managementexperte und ehemaliger Professor für Entrepreneurship an der Stanford University. Er untersuchte erfolgreiche US-Unternehmen und stieß auf drei Erfolgsfaktoren:

1. fanatische Disziplin
2. ausgeprägte Kreativität
3. paranoische Produktivität.

Vorbildlich sind laut Collins zum Beispiel die US-Airline Southwest, die Computerfirma Apple oder der Chiphersteller Intel, die ganz auf ihre Stärken setzen und streng auf gesundes Wachstum achten. Außerdem bilden sie sehr gewissenhaft Reserven für den Fall, dass es Krisen gibt.

Eindringlich erzählte Collins vom Wettlauf zum Südpol, den sich die Polarforscher Roald Amundsen, Norwegen, und Robert Scott, Großbritannien, lieferten. Während Amundsen sich auch bei Sturm in regelmäßigen Etappen vorwärts bewegte, zeltete Scott und wartete auf besseres Wetter. Amundsen hisste als Erster am 14. Dezember 1911 seine Flagge am Südpol, Scott kam vier Wochen zu spät.

Das Thema „Mobile Learning“ war von besonderer Bedeutung, da sich die Schere zwischen den Ressourcen Zeit/Geld und den steigenden Anforderungen an Weiterbildung ständig weiter öffnet. Das Thema „Gender“ hat auch in USA eine hohe Brisanz. Im Management der US-Firmen gibt es nur 17 Prozent Frauen, in den obersten Etagen der Fortune 500 sind nur noch neun weibliche Führungskräfte vertreten. Hier liegt für die Personalentwickler ähnlich wie in Deutschland eine außerordentliche Herausforderung. Denn welche Nation wird es sich in Zukunft leisten können, das weibliche Potenzial nicht zu nutzen?

Mein Wunsch an Trainer und Personalentwickler: Noch deutlicher begreifen, dass wir eine wichtige Schaltstelle für die Zukunftsgestaltung in den Unternehmen sind und dass es uns gelingen kann, durch internationalen Austausch und multikulturelle Zusammenarbeit die Herausforderungen der Welt von morgen zu lösen.

Wolfgang Rosenkranz

ASTD 2012: In der Kongresshalle von Denver feierten 9.000 Weiterbildungsprofessionals ihre Vordenker wie Jim Collins.

Team-Connex-Trainer in Denver (v.l.): Dr. Roland Donin, Stephan Ständer und Wolfgang Rosenkranz.

Fotos: Team Connex

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2012 ERSCHEINT AM 31. AUGUST 2012

REINHARD K. SPRENGER

So geht „radikales Führen“

Reinhard K. Sprenger (laut Handelsblatt „Deutschlands Managementautor Nr. 1“) hat sein gesammeltes Wissen und seine vielfältigen Beratungserfahrungen zum Thema „Führen“ in einem neuen Buch mit dem Titel „Radikal Führen“ verarbeitet. Dieses „Opus magnum“ provoziert, bietet aber auch viele konkrete Hinweise für eine bessere Führungspraxis.

Foto: Sabine Felber, Literaturtest

E-LEARNING

Spiele peppen WBT auf

„Serious Games“ sind gefragt, aber viele Auftraggeber schrecken letztlich doch vor den relativ hohen Herstellungskosten zurück. Die Lösung: In normale E-Learning-Programme werden „kleine“ Spiele integriert, die das Lernen beflügeln.

Foto: canudo

VORBERICHT ZUR MESSE

Zukunft Personal 2012

Die „Zukunft Personal“, Europas größte Fachmesse für Personalmanagement, findet vom 25. bis 27. September in Köln statt. Im September-Heft berichten wir vorab, welche Aussteller und Keynote-Speaker für Weiterbildungsprofis besonders interessant sind.

Foto:spring messe

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Randolf Jessl

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.);
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva;
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Nicole Schrehardt;
nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Wolfgang Doerfler, Gerhard Fatzer, Torsten Groth, Boris Grundl, Oliver-Timo Henssler, Joana Krizanits, Gudrun Porath, Kai Probst, Wolfgang Rosenkranz, Patrick Scheel, 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 Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@haufe-lexware.com
Anzeigenverkauf:
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 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.
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.

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

Lynda Gratton:
Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren.
Carl Hanser Verlag, München 2012, 368 Seiten, 24,90 Euro

Trendbarometer

Fit für die Arbeitswelt der Zukunft

Zukunftsprognosen gibt es viele, bewahrheiten tun sich die wenigsten. Dennoch sei es keine Zeitverschwendung, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Denn nicht nur unsere alltäglichen Arbeitsbedingungen und -gewohnheiten werden sich künftig dramatisch verändern, auch unser Bewusstsein mit Blick auf die Arbeit, ist Lynda Gratton, Professorin für Management Practice an der London Business School, überzeugt. Umso wichtiger ist es, dafür gerüstet zu sein. Statt planlos in die Zukunft zu stolpern, sollten wir unser Schicksal aktiv in die Hand nehmen und Bestehendes kritisch prüfen. Doch zunächst gilt es, die zentralen Rahmenbedingungen und Faktoren zu kennen, die unsere Zukunft entscheidend beeinflussen werden: Technologie, Globalisierung, Demografie und Langlebigkeit, Gesellschaft und natürliche Ressourcen. Auf Grundlage dieser fünf Faktoren und dem jahrelang gesammelten Datenmaterial präsentiert Gratton verschiedene Zukunftsszenarien von Menschen, die im Jahr 2025 leben und arbeiten. Mögen diese anfangs sehr trostlos wirken, gibt es aber auch optimistischere Zukunftsvisionen, die jedoch an gewisse Voraussetzungen geknüpft sind, versteht sich. Laut der Autorin brauchen wir drei Neuorientierungen, wenn wir für die kommenden zwei Jahrzehnte ein erfüllendes und wertvolles Arbeitsleben gestalten wollen: Zunächst müssten wir unsere Vorstellung hinterfragen, dass allgemeine Fähigkeiten besonders nützlich sein werden. Gratton ist fest davon überzeugt, dass das Zeitalter der Generalisten vorbei ist. An dessen Stelle tritt „meisterhaftes Können in Serie“, so die These der Autorin. Zweitens gewinnen die Zusammenarbeit und der Aufbau von Netzwerken an zentraler Bedeutung. Wichtig ist, dass in einer zusehends virtuellen Welt belastbare, vielfältige und emotionale Bindungen nicht mehr als selbstverständlich gelten, sondern aktiv aufgebaut und gestaltet werden müssen. Ziel sei es letztlich, den Sprung vom isolierten Einzelkämpfer zum innovativen Brückenbauer zu schaffen. Nichtsdestotrotz spielt es in letzter Konsequenz auch eine entscheidende Rolle, welche Art von Berufsleben wir anstreben. Wie wichtig ist uns beispielsweise Glück und Entspannung oder Wohlstand und Luxus? Was sehen wir künftig als Gradmesser für eine gelungene Arbeitsbiografie an? Antworten auf diese Fragen setzen allerdings eine hohe Selbstreflexivität, aber auch den Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen und Kompromisse zu schließen, voraus. Fest steht: Vor allem Selbstverantwortung und Eigeninitiative sind gefragt. Ein Patentrezept oder fertige Lösungen bietet Gratton nicht, dafür aber wertvolle Denkanstöße, um zum Schmied seines eigenen Glücks zu werden.

Foto: Lukas Kroulik

AUTORIN

Lynda Gratton
ist Professorin für Management Practice an der London Business School. Von der Times wurde sie 2009 als eine von 20 Top Business Thinkers gefeiert.

Weckruf zum Umdenken

Angesichts des zunehmenden Klimawandels wird die Forderung nach einem nachhaltigen Management immer lauter. Doch was bedeutet dies eigentlich in der Praxis? Denn fest steht: An Erkenntnissen mangelt es nicht, die Umsetzung ist das Problem. Erschwert wird sie vor allem dadurch, dass die Notwendigkeit eines Umdenkens in den Köpfen vieler noch nicht angekommen ist. Der Mensch lebt im Hier und Jetzt und neigt dazu, sich zunächst selbst zu optimieren. Auch die Schuld sucht er in erster Linie bei anderen. Statt Verantwortung zu verteilen und Probleme zu beschönigen, sollten wir, so die These der Autoren, uns lieber die Frage stellen: Was können wir zukünftig anders und vor allem besser machen? Anregungen dazu liefert der vorliegende Sammelband zuhauf. Dabei wird auch deutlich, dass nachhaltiges, verantwortliches Handeln und wirtschaftlicher Erfolg sich keineswegs ausschließen müssen.

Lutz Becker/Holger Hakensohn/Frank H. Witt (Hrsg.):
Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management.
Symposion Publishing, Düsseldorf 2012, 496 Seiten, 69 Euro

Kryptonit für Marketing-Helden

Der Coaching- und Beratermarkt wird zunehmend intransparenter. Wer sich am Markt behaupten will, wird um ein professionelles Marketing nicht umhinkommen. Doch wie positioniert man sich richtig? Welcher Media-Mix verspricht den meisten Erfolg? Fragen, die Benjamin Schulz, Geschäftsführer der Agentur „Werdewelt“, in seinem neuen Buch beantworten möchte. Doch die Enttäuschung ist groß. Mag vielleicht die Dramaturgie, die kreative Aufmachung und die erfrischend lockere Sprache von „Marketing Heroes never die“ den Leser anfangs in den Bann ziehen, fällt das inhaltliche Urteil nach der Lektüre der 240 Seiten doch wesentlich ernüchternder aus. Denn den Anspruch, einen Marketing-Leitfaden explizit für Coaches, Trainer und Berater anzubieten, erfüllt das Buch größtenteils nicht. Viel zu sehr bleibt es dafür an der Oberfläche und nimmt vor allem formale Kriterien in den Blick. Natürlich werden auch die sozialen Netzwerke kurz vorgestellt, doch auch hier kommt die Praxis viel zu kurz.

Benjamin Schulz/Alexander Maria Faßbender:
Marketing Heroes never die. Der BAM-Faktor für Coachs, Trainer und Berater.
Midas Management Verlag, Haiger 2011, 240 Seiten, 39,90 Euro

Networking für Einsteiger

Networking im Zeitalter von Web 2.0 hört sich einfach an, ist es aber nicht. Denn Kontaktpflege lässt sich nicht einfach vom Schreibtisch aus regeln. Beziehungen über Xing, Facebook und Co. verlieren schnell an Verbindlichkeit und damit an Wert. Ehe man sich versieht, hört man nichts mehr voneinander. Letztlich sei dies auch der falsche Ansatz. Beim Networking gehe es in erster Linie um grundlegende Werte wie ehrliches Interesse, Wertschätzung und Respekt, die man in einem persönlichen Gespräch noch am besten transportieren könne, betont Barbara Liebermeister. Nur so ließen sich dauerhafte, gewinnbringende Kontakte aufbauen. Allerdings bedeutet dies zugleich auch viel Arbeit. Eine strategische Vorbereitung ist das A und O. Auch die Einstellung ist entscheidend. Wer vermeiden will, ins Fettnäpfchen zu treten, ist gut beraten, „Effizientes Networking“ zu lesen. Besonders für kontaktscheue Networking-Neulinge zu empfehlen.

Barbara Liebermeister:
Effizientes Networking. Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln.
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2012, 134 Seiten, 19,90 Euro

Paragraf 7

Boris Grundl

Die Führungskraft ist ein Lehrer. Sie führt mit Nähe und Distanz.

Wer kennt sie nicht, die Pauker in Jeans und Parka, die nicht erwachsen werden wollen und die unsere Kinder zu den gleichen Diskussionsrunden-Liebhabern erzogen, die sie selbst sind? Und dann sind da die anderen. Das sind die unbequemen Charaktere, die durch ihr Fordern den Schülern das Leben schwermachten, die Grenzen setzten und Hindernisse in den Weg legten, die wir überwinden mussten. Irgendwie haben wir sie gehasst und geliebt zugleich. Für diese „harten Hunde“ war klar: Wer mogelt betrügt sich selbst. Die berufsjugendlichen Lehrer hingegen lamentierten bei Versäumnissen: „Ich bin doch dein Freund, dir so nah. Wie konntest du mich so hintergehen?“

Heute erkennen wir den Unterschied. Den Unbequemen ging es um uns, unsere Entwicklung, unseren Charakter. Denen, die von den Schülern gemocht werden wollten, ging es nur um sich selbst. Sie wollten sich die Nähe ihrer Schüler durch Nachgiebigkeit erkaufen. Bei den Charakteren haben wir fürs Leben gelernt, bei den anderen das Leben vertrödelt.

> „Führungskräfte, die etwas bewegen wollen, bewegen in erster Linie andere Menschen und stellen ihre persönlichen Eitelkeiten für das höhere Ziel zurück.“

Hatten Sie ein Lieblingsfach? Eines, in das Sie sich hineinknieten, Freizeit investierten, eines, bei dem es für Sie keinen Dienst nach Vorschrift gab? Dann war es Ihnen vielleicht auch einmal vergönnt, Ihren Lehrer zu übertrumpfen. Kunst oder Musik oder Sport vielleicht? Wie war seine Reaktion darauf? Die Schmollwinkel-Abwehr einer beleidigten Leberwurst oder die Freude an Ihrem großen Durchbruch? Wenig überraschend dabei: Der „Kumpellehrer“ war es nicht, der sich mit Ihnen, für Sie und an Ihnen freute. Es war der andere, der Ihren Erfolg wertschätzte. Der „Fordernde“, derjenige, dem Ihre Entwicklung tausend Mal mehr bedeutete als jede Beliebtheit.

Im Unternehmen erkennen Sie die beiden Typen nicht auf den ersten Blick. Da kommt keiner mehr mit der Gitarre auf dem Rücken angeradelt, weil er nach der Arbeit mit seinen Mitarbeitern auf der Wiese die Protestsongs von Bob Dylan rauf und runter singen möchte. Anzüge und antrainiertes Verhalten machen uniform. Aber nur oberflächlich. Manchmal deutet es zwar die Körperhaltung schon an. Aber kaum, dass eine Führungskraft den Mund aufmacht, wissen Sie sicher, welchen Typus Sie vor sich haben: Den „Ich will gebraucht werden, beliebt sein und vor anderen gut dastehen“-Typ oder den fordernden „Ich will, dass du und ich die Besten werden, die wir sein können“-Typ, den konsequenten „Bessermacher“? Führungskräfte, die etwas bewegen wollen, bewegen in erster Linie Menschen und damit auch Produkte und Geld. Natürlich sind sie sich ihrer Bedeutung bewusst. Aber sie stellen ihre persönlichen Eitelkeiten für das höhere Ziel zurück. Ihnen geht es nicht darum, von anderen gemocht zu werden. Auch ihnen fällt die Distanz eines „Nein“ schwerer als die Nähe eines „Ja“.

Sie lassen sich von einem übergeordneten Leitstern führen: Sie arbeiten immer daran, andere größer zu machen und dabei selbst besser zu werden. Sie wollen starke Menschen um sich herum, keine Duckmäuser und Durchschnittstypen. Sie erfreuen sich an der Stärke und Größe anderer. Sie benutzen Nähe und Distanz zum Wohl des Ganzen. Ich nenne sie „Menschenentwickler“.

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 Führungsklassiker heißt: „Leading Simple. Führen kann so einfach sein.“ (Gabal Verlag, Offenbach 2007, 192 Seiten, 19,90 Euro). www.grundl-akademie.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de

JÜNGER TrainTools

NEUERSCHEINUNG

Seminarpaket Teamentwicklung

Komplettlösung für professionelles Training

Teamarbeit ist nicht nur die Bedingung, um gemeinsam erfolgreich Ziele zu erreichen. Erfolgreiche Teamarbeit stellt sich erst ein, wenn alle im Team eine tragfähige Beziehung entwickelt haben. Teamarbeit ist ein Prozess und keine einmalige Intervention.

Dieses Trainingsprogramm unterstützt die Teilnehmer beim Veränderungs- und Wachstumsprozess, mit dem Ziel, eine Gruppe von Einzelspielern zusammenzuführen, um sich im Laufe der Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel zu orientieren.

Erreicht werden soll, dass ein Team eine deutliche Veränderung im Selbstverständnis seiner Mitglieder und in ihrem Leistungsverhalten entwickelt.

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen,
3 30-Minuten-Bausteine, 2 Mikro-Trainings, 4 PC-Lernquiz, Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg, Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen.

Best.-Nr. 9660, Einführungspreis EUR 99,00 (D/A)

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

„Ich kann wahrscheinlich schon sehr unangenehm werden. Wenn einer nur das Minimum tut, dann wird mir schlecht ... Ich bin total intolerant, was einen Mangel an Beteiligung angeht.“

Daniel Barenboim, Star-Dirigent und Chef der Berliner Staatsoper, über Wutanfälle in der Probe, in einem Interview mit der „Welt am Sonntag“ vom 27. Mai 2012.

„Eine globale Finanzmarktregulierung ist nötig. Es kommt ja auch keiner auf die Idee, die Regeln beim Fußball abzuschaffen, damit sich die Spieler besser entfalten können.“

Götz Werner, Gründer der Karlsruher Drogeriemarkt-Kette dm, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. Juni 2012

„Ich kann nachvollziehen, warum die Menschen schlampig sind. Es strengt deutlich weniger an, als gründlich zu sein.“

Lucy Kellaway, britische Journalistin, in ihrer Kolumne in der „Financial Times Deutschland“ vom 18. Mai 2012

„Es gab einen Kohlehändler in unserem Ort. Der hat gesagt: Bevor ich Abteilungsleiter in einem Unternehmen werde, stelle ich mich lieber mit einem Bauchladen an den Bahnhof. Das hat mich beeindruckt.“

Jürgen Großmann, Ex-RWE-Vorstandsvorsitzender, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 20. Mai 2012

„Ich lege Wert darauf, mich nass zu rasieren. Dann muss ich mich einmal am Tag länger im Spiegel betrachten. Das muss man aushalten können.“

Patrick De Maeseneire, Chef der Zeitarbeitsfirma Adecco, in einem Interview mit der „Welt am Sonntag“ vom 3. Juni 2012

„Ihre Überheblichkeit macht mich verrückt. Ein Haufen 23-jähriger Kinder will dir klarmachen, dass du ein Dinosaurier bist.“

Anonymer Leiter einer Werbeagentur über seine Kontakte zu Facebook-Mitarbeitern in der „Financial Times“ vom 7. Mai 2012

„Junge Leute haben keine Scheu, gestandenen Managern kritische Fragen zu stellen. Das ist gut so, aber für ältere Generationen zum Teil gewöhnungsbedürftig.“

Kathrin Menges, Personalvorstand der Henkel AG, auf „Handelsblatt-Online“ vom 6. Juni 2012

„Ich halte mich nicht an Regeln, ich breche sie. Das ist meine Regel.“

Richard Branson, britischer Unternehmer (Virgin-Group), im „Focus“ Heft Nr. 19 vom 7. Mai 2012

„Powerpoint als didaktischer Dauerbeglücker führt übrigens dazu, dass die Fähigkeit zum Denken ohne ständige Bildbegleitung verlorengeht.“

Christoph Türcke, Leipziger Philosophieprofessor, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 27. Mai 2012

„Das Einfache ist nicht das Simple, sondern das Komplexe, das sich nichts anmerken lässt.“

gehört auf einem Systemiker-Kongress in Heidelberg am 18. Mai 2012

NEU!

Zeugnis Manager Professional

HAUFE.

Durchbruch im Zeugnismanagement!
Der neue Haufe Zeugnis Manager Professional.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?
Damit ist jetzt Schluss! Der neue **Haufe Zeugnis Manager Professional** bindet die Vorgesetzten per Knopfdruck von Anfang an in den Bewertungs-Prozess mit ein. Sie werden sehen: Ab jetzt erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor.

Mehr unter **www.haufe.de/zeugnismanager**

HAUFE.

Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Mit Haufe Talent Management gewinnen Sie gute Mitarbeiter, setzen sie produktiv ein, entwickeln sie zielgerecht und binden sie langfristig ans Unternehmen.

Sie möchten mehr erfahren?
Besuchen Sie uns im Internet.

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE.umantis
Talent Management Software