



wirtschaft weiterbildung

02_15

www.wuw-magazin.de

Wolf of Wall Street_Neuer Clown im Motivationszirkus s. 14

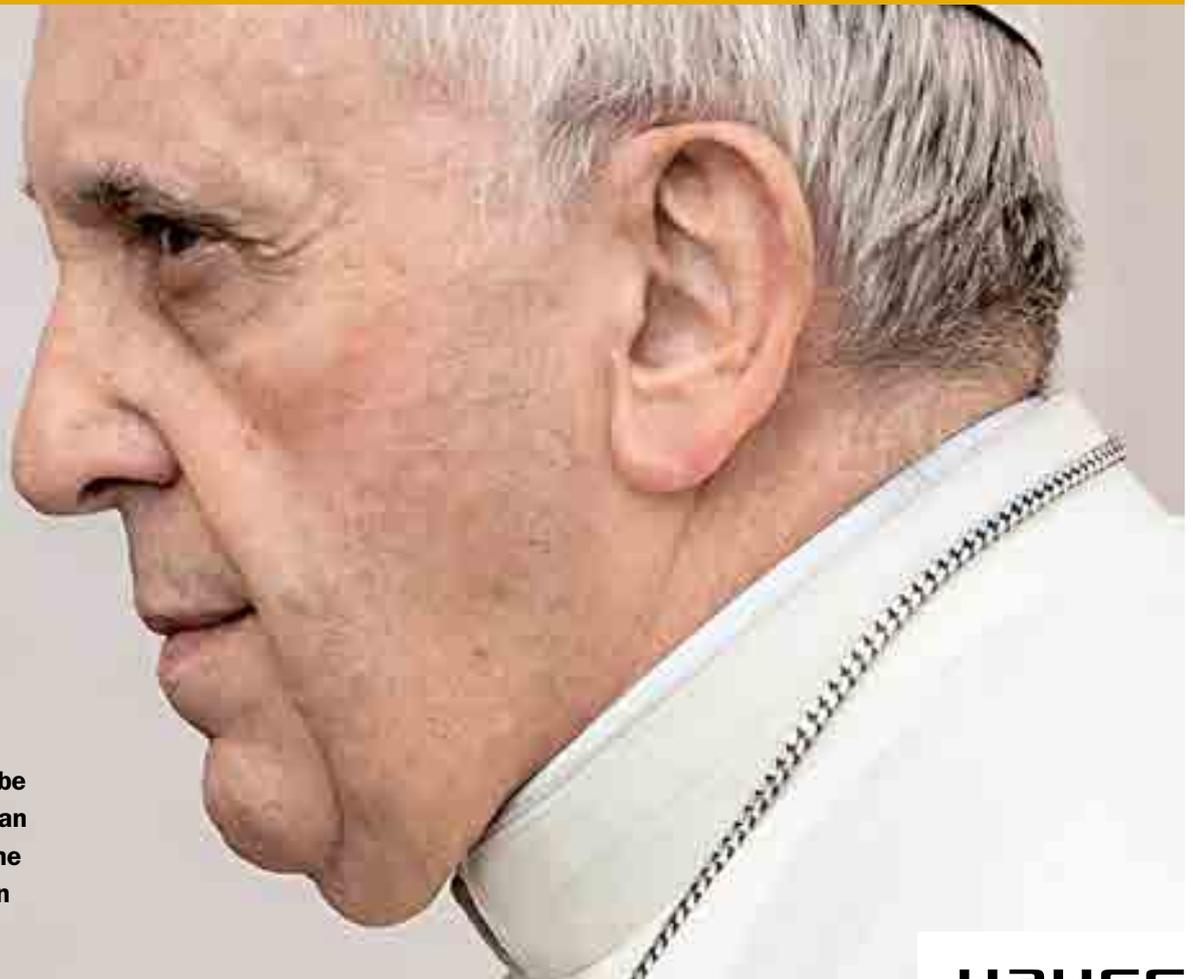
Methode_Mit Humor den Lernerfolg steigern s. 28

IW-Erhebung_Mehr Weiterbildungs-Investitionen denn je s. 44

Er wird nicht scheitern

Systemiker analysieren den Change im Vatikan s. 18

Kulturwandel:
Papst Franziskus
hat sich zur Aufgabe
gemacht, im Vatikan
die „franziskanische
Wende“ einzuleiten





REINSCHEISEN

Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexware.de



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen
- Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

KERN AG Training (Zentrale)
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt / M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

**JETZT AUCH AN DER
HAUPTWACHE FRANKFURT**
Schillerstraße 2 · 60313 Frankfurt/M.

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:
Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg
International: Amsterdam · Graz · Lyon · Salzburg · Warschau · Wien

Reformer landen schon mal auf dem Abstellgleis

Aus Sicht der Organisationssoziologie könnte es so abgelaufen sein: Franz von Assisi (1181 bis 1226), der Sohn eines reichen Kaufmanns, hatte mit 24 Jahren genug vom Müßiggang. Er wollte lieber in Armut leben und Jesus nachfolgen. Als Wanderprediger fand er viele Gefährten. Er hätte vielleicht sogar das Zeug dazu gehabt, die damals im Luxus lebende Kirche zu erneuern.

Doch der damalige Papst war so schlau, Franziskus auf eine ausgelagerte „Spielwiese“ abzuschieben. Er durfte einen Mönchsorden gründen und dort nach seinen radikalen Werten leben. Gleichzeitig war er abgegrenzt von der Hauptorganisation. Die Amtskirche musste sich nicht verändern und konnte trotzdem sicher sein, dass Franziskus nicht wegläuft und unabhängig von der Kirche seinen eigenen Laden aufmacht.

Menschen, die außerhalb einer Organisation stehen, können diese nicht verändern. Das mussten schon viele Studenten einsehen, die die Arbeiter „befreien“ wollten. Was aber bedeutet es, wenn ein Reformers an die Spitze einer Organisation kommt? Papst Franziskus jedenfalls hat gute Chancen, die Kirche zu verändern. Wie ihm das trotz der zu erwartenden Widerstände gelingen könnte, lesen Sie ab Seite 18.



Viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Analyse. An Weihnachten hat Papst Franziskus die Kurie abgekanzelt und ihr 15 Krankheiten attestiert. Jetzt muss er mit den richtigen Personalentscheidungen seinen Change-Prozess vorantreiben.



Porträt. Der aus dem gleichnamigen Film bekannte „Wolf of Wall Street“ verdient nun sein Geld als Motivationsguru.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche sowie Rechtstipps für Trainer und Coaches

menschen

14 Der Adler im Wolfspelz

Wer den Kinofilm „Wolf of Wall Street“ gesehen hat, kennt ihn: Jordan Belfort, der als skrupelloser Aktienhändler in den USA reich wurde und hinter Gittern landete. Jetzt tourt er als Motivationsguru durch die Welt

titelthema

18 Er wird es schaffen

Papst Franziskus benennt 15 Misstände in der Verwaltung des Vatikans. Sein Ziel ist eine Kulturreform. Wie sie sie gelingen könnte, zeigen Experten

22 „Ein Einzelner kann das soziale System nicht ändern“

Ein Pionier der systemischen Beratung, Fritz B. Simon, erklärt, wie der Papst seinen Change-Prozess erfolgreich gestalten kann

personal- und organisationsentwicklung

24 Aufsteigen, aber am Boden bleiben

Viele Manager durchlaufen eine „Arschloch-Entwicklung“, wie Berater Oliver Maassen sagt. Er weiß aus eigener Erfahrung, wie man gegensteuert

28 Humorvoll rangehen

Wie viel nützt Humor in der Weiterbildung? Wissenschaftliche Studien belegen den Erfolg – zumindest im schulischen Lernen. Praxiserfahrungen zeigen, dass sich dies ins Berufsleben übertragen lässt

32 Beurteilungssysteme abschaffen?

Manche Unternehmen haben noch immer keine Mitarbeitergespräche eingeführt, andere Unternehmen schaffen sie dagegen gerade schon wieder ab – zu Recht, bekräftigen zwei Berater

training und coaching

36 Kränkungen heilen

Viele Konflikte gehen mit einer gegenseitigen Abwertung der Beteiligten einher. Ein Mediator sollte solche Kränkungen nicht ignorieren

40 Belastende Emotionen abschwächen

Praxistipps und Fallbeispiele: Wie man emotional aufgewühlte Menschen beruhigt und welche Ziele mit einem guten Konflikt-Coaching erreichbar sind



Kommentar. Warum viele Top-Manager im Laufe ihrer Karriere nur allzu häufig arrogant werden.



Tipps. Abwarten und Tee trinken? Ein Coach sollte sehr aufgewählte Menschen dabei unterstützen, sich zu beruhigen.

44 Weiterbildung hat Hochkonjunktur

Die Ergebnisse der Weiterbildungserhebung vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln stimmen optimistisch

48 Ein Coach muss verschwiegen sein, aber ...

Therapeuten unterliegen der Schweigepflicht. Formal gilt diese für Coaches nicht – trotzdem sollten Coach, Personalentwickler und Klient vorab klären, wie sie es mit der Diskretion halten

52 „Alpha-Tiere“ coachen

Im Top-Management finden sich Persönlichkeiten wieder, die allesamt als Einzelkämpfer nach oben gekommen sind. Sie wollen Berater und Coaches, die sie respektieren können

messen und kongresse

56 „Unis sollten MOOCs für Berufstätige anbieten“

Vorschau auf die Didacta 2015: Vom 24. bis 28. Februar ist Hannover Gastgeber für die Bildungsmesse, die mit rund 900 Ausstellern und mehr als 1.000 Vorträgen aufwartet. Ein Fokus-thema: „Massive Open Online Courses“ (MOOCs)

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

**Geprüfter
Personalfachkaufmann**

**Geprüfte
Personalfachkauffrau**

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Telefon 0261 30471-16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de

IHK Akademie Koblenz



Fortbildungen für innerbetriebliche Konfliktmanager

“Dynamic Facilitation”

Referent: Dr. Matthias zur Bonsen
Termin: 18. - 20. Februar 2015, Freiburg/Brsg.

19. Ausbildung “Wirtschaftsmediation. Konflikte in Organisationen & Teams lösen”

Leitung: Christian Bähner & Elke Schwertfeger
Termin: 7 Module ab 23. - 25. April 2015

“Visualisierung für Mediation & Coaching”

Referent: Stephan Ulrich
Grundkurs: 18. - 19. Juli 2015, Freiburg/Brsg.
Aufbaukurs: 20. - 21. Juli 2015, Freiburg/Brsg.

zweisicht.akademie

dialog@zweisicht.de | www.zweisicht.de



Foto: Syda Productions / Shutterstock.com

WER Ein Hipster vor urbaner Kulisse, der mit seinem neuen Smartphone und einem offenbar sehr wichtigen Zubehör namens „Selfie Stick“ Fotos von sich in „cooler“ Pose schießt.

WAS Hipster ist ein in den Medien verbreiteter, zumeist etwas spöttisch gebrauchter Name für eine Subkultur, deren Angehörige auf einen extravaganten Ausdruck Wert legen.

WAS NOCH Das Foto stammt von dem bekannten Reise- und Modelfotografen Aleksandar Stojkovic aus Serbien. Er arbeitet unter anderem für die Bildagentur Shutterstock.

Selfie Sticks seien das widerlichste Werkzeug der digitalen Narzissten, schrieb die „Süddeutsche Zeitung“ am 5. Dezember 2014. Selfies nach dem Muster „Ich – während ich dort war“ sind für den Autor des Artikels ähnlich schlimm wie Skifahren in einer Halle mit künstlichem Schnee. Der Besucher isoliert sich in einer selbstgeschaffenen Kunstwelt. Es gibt noch nicht einmal den Minimalkontakt zu den Einheimischen, die früher gebeten wurden, ein Foto von einem zu schießen. Der Selfie Stick verändert das Reisen vom Eintauchen in eine Kultur zum reinen Dokumentieren – verbunden mit dem Wunsch, anderen Knipsern voraus zu sein. Hier kommt die Weiterbildung ins Spiel. Das Londoner City Lit College bietet ab sofort für rund 200 Euro den Präsenzkurs „Selfie-Taking Skills“ an. Vorbedingung: Man muss es ertragen, dass das eigene Selfie von anderen kritisiert wird.

PERSONAL2015

Fachmessen für Personalmanagement

- Führende HR-Messen in Deutschland
- Spezielle Themenreihen
- Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher

06.-07. Mai 2015
Hamburg Messe

19.-20. Mai 2015
Messe Stuttgart

people performance technology®

Twitter:

#Pnord15

www.personal-messe.com

Twitter:

#Psued15

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperten sowie Trainer, Coaches und Führungskräfte

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

5. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Netzwerken Sie mit uns!



Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de

Medienpartner



personalmagazin



Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!



Bühne frei. In manchen Firmen greifen Führungskräfte zum Mikro, um ihre Mitarbeiter mit Vorträgen im Ted-Stil zu inspirieren.

TED TALKS IN DER PERSONALENTWICKLUNG

Methodisch, praktisch, gut

In den 80er-Jahren haben die sogenannten Ted Talks – 18-minütige Impulsvorträge zu einem eng umrissenen Thema (wir berichteten in Heft 05/2010) – ihren Siegeszug über den Globus angetreten. Bei einer jährlichen Konferenz treffen sich – oft prominente – Redner in Kalifornien zur großen Konferenz. Viele Städte veranstalten mittlerweile Ableger, die „Ted-X“-Konferenzen. Dabei sind die Themen so vielfältig wie die Redner. Vieles findet sich im großen Video-Fundus auf www.ted.com auch zu den Themen „Führung“ und „Entwicklung“. Aufgrund dessen sind Personalentwickler auf die Idee gekommen, die knackigen 18-Minüter in der betrieblichen Weiterbildung einzusetzen. Ein Beispiel dafür ist die Verlagsgruppe Wiley: Sie stellt auf ihrer Website (eu.wiley.com) Ted Talks zu verschiedenen Themen bereit; Lernmaterialien ergänzen diese zu kompletten Kursen.

Andere Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und machen sich Vorträge im Ted-Stil nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch zu Nutze: Ihre Manager sollen selbst lernen, Vorträge nach den Regeln der Ted-Kunst zu halten, um ihre Leadership-Fähigkeiten zu erweitern und ihre Mitarbeiter zu inspirieren. Frank Edelkraut von der Mentus GmbH führt dazu Führungskräfte-Bootcamps durch. „Jeder Lernprozess beginnt mit einer emotionalen Labilisierung“, erläutert er frei nach John Erpenbeck. „Dafür ist Ted gut geeignet. Und so funktioniert ja auch gutes Leadership.“ Auch in der Organisationsentwicklung sieht Edelkraut Einsatzmöglichkeiten: Inspirierende Ted Talks könnten einen Impuls dafür geben, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln soll. Zudem könnten Reden im Ted-Stil auch zum Employer Branding genutzt werden.

VERBÄNDE I

ICF gründet neues Süd-Chapter

Neues gibt es auf der Verbandslandkarte im Süden zu vermelden: Zu ihrem 20. Geburtstag hat die International Coach Federation (ICF) im Januar ein regionales Chapter der ICF Deutschland in Stuttgart gegründet. Coaches aus Baden-Württemberg sollen damit künftig die Möglichkeit haben, sich zu einem Regionaltreffen in der Ländle-Hauptstadt zu treffen. Das Angebot richtet sich nicht nur an Coaches, sondern auch an Unternehmensvertreter, die Coaching für Mitarbeiter und Führungskräfte anbieten, Coaching-Interessierte und -Klienten aus dem Großraum Stuttgart, die sich professionell über Coaching austauschen und mit Gleichgesinnten netzwerken möchten.

Leiten werden das neue Chapter die beiden ICF-Coaches Anne Schweppenhäußer aus Stuttgart und Myriam Menter aus Wiesbaden.

Zum ersten Mal können sich interessierte Coaches und Unternehmensvertreter am 16. März im Hotel Hilton Garden Inn Stuttgart Neckarpark treffen. Ab dann sollen regelmäßig regionale Treffen stattfinden.

Weitere ICF-Aktivitäten sind für den Sommer geplant: Am 19. und 20. Juni lädt der Verband zusammen mit der Munich Business School (MBS) zur Summer University in München. Die Veranstaltung, die in den Räumen der MBS stattfindet, soll unter dem Motto „Coaching im gesellschaftlichen Kontext von Morgen“ stehen.

VERBÄNDE II

Wirtschaftsjunioren werden 60

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) haben im Dezember vergangenen Jahres ihren 60. Geburtstag gefeiert. Zu diesem Anlass fand auf dem sechstägigen Weltkongress des Dachverbands JCI in Leipzig ein Festakt statt. Zu den Gratulanten zählten Leipzigs Oberbürgermeister Burkhard Jung und Kerstin Andreae, stellvertretende Vorsitzende der Bundestagsfraktion Bündnis 90 / Die Grünen. Zum Jahreswechsel gab es dann weitere Neuigkeiten im Verband: Auf Christian Wewezow, WJD-Bundesvorsitzender 2014, folgt ab dem 1. Januar Daniel Senf. Senf will in seiner Amtszeit die Verbesserung von Bildungschancen in Deutschland in den Mittelpunkt seiner Arbeit rücken. Unterstützt wird er dabei von Horst Wenske als Verbandsvice und einem 25-köpfigen Vorstandsteam. Für das neue Team gibt es viel zu tun: Derzeit engagiert sich der Verband in rund 800 Projekten, mit denen er unter anderem eine bessere Bildung und ein innovatives Unternehmertum fördern will.

VERBANDSUMFRAGE

Kunden unterscheiden Coaching und Training nicht

Coaching oder Training? Die Mehrheit der Coaches und Trainer glaubt, dass ihre Auftraggeber zwischen beidem nicht unterscheiden können. Das zeigt eine Umfrage, die der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) unter 228 seiner Mitglieder – Trainer und Coaches – durchgeführt hat. Ganze 72 Prozent der Coaches und 50 Prozent der Trainer trauen ihren Kunden diese Unterscheidung nicht zu. Andersherum kennen die Coaches und Trainer die Welt ihrer Auftraggeber aber offenbar gut: 56 Prozent von ihnen verfügen über mehr als 16 Jahre Berufserfahrung, 48 Prozent von ihnen können sogar mindestens neun Jahre Führungserfahrung nachweisen. Doch ob ihre Kunden die Trainings- oder Coaching-Angebote nun bewusst buchen oder nicht: Rund jeder zweite Befragte schätzt Kombi-Angebote aus Training und Coaching als Trend ein. Das berichten 55 Prozent der Coaches und 48 Prozent der Trainer.

INDUSTRIE 4.0

Chefs fehlt es an Kommunikationsfähigkeiten

Die Rolle von Führungskräften im Zeitalter von Industrie 4.0 wird wichtiger denn je – davon ist die Mehrheit (71 Prozent) der Firmenvertreter überzeugt, die der Unternehmensberater Staufen für seinen „Deutschen Industrie 4.0 Index“ befragt hat. Um diese Rolle gut ausfüllen zu können, müssen die

Führungskräfte vor allem über die richtigen Soft Skills verfügen, so die Befragten: Der ideale Chef 4.0 sollte vor allem ein guter Kommunikator sein. Die Chefs müssten dafür aus ihrer Komfortzone herauskommen – etwa, indem sie vor Ort in der Werkshalle präsent sind, empfehlen die Studienautoren.

Bisher gibt es hier aber offenbar Nachholbedarf: 40 Prozent der 140 Befragten beklagen sich darüber, dass die Chefs in ihrem Unternehmen bei der Kommunikation mit Mitarbeitern noch nicht über die Aneignung von Grundkenntnissen hinausgekommen seien.

Auch eine gemeinsame Studie des Beraters Ingenics AG und des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) zum Thema „Industrie 4.0“ hat gezeigt, wie wichtig weiche Faktoren in einer digitalisierten Arbeitswelt sind: Hier forderten die befragten Entscheider, dass in allen Bereichen neben der IT-Kompetenz auch soziale Fähigkeiten ausgebaut werden müssten.



UNI-KRITIK

Produzieren US-Unis Schafe?

Der US-Autor William Deresiewicz hat mit seinem Buch „Excellent Sheep“ Furore gemacht: Darin vertritt er die These, dass die US-Elite-Universitäten statt reflektierter, selbstständiger Absolventen „exzellente Schafe“ produzierten. Deresiewicz kennt die Elite-Unis der sogenannten „Ivy League“ von innen: Er hält einen Abschluss von Columbia und war zehn Jahre lang Dozent in Yale. An den dortigen Studenten kritisiert er, dass sie – trotz ihrer Intelligenz – wenig reflektiert und kritisch seien.

Die Unis, denen Deresiewicz Kritik gilt, gehen damit aber offenbar pragmatisch um: Sein ehemaliger Arbeitgeber Yale lud ihn ein, mit Studenten über seine Thesen zu diskutieren. Auch in Harvard traf sich der Autor mit Dozenten und Studenten.

Wie ein Mitschnitt auf der Harvard-Homepage belegt, stellten die Studenten dabei durchaus kritische Fragen an Deresiewicz.

Kurz und Knapp

Konfliktfrei. Für Berufstätige, die oft zwischen Konfliktparteien vermitteln müssen, bietet die Hochschule Koblenz eine berufsbegleitende Qualifizierung zum Mediator an. Im Fernstudium „Mediation – integrierte Mediation“ sollen die Studierenden die Fähigkeiten erlernen, ein konstruktives Konfliktlösungsverfahren durchzuführen. Weitere Informationen unter www.zfh.de/zertifikat/mediation/.

Egofrei. Vom 25. bis 27. Februar führt das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (Ilea-Institut) im Raum Stuttgart ein Seminar zum Thema „Individualisten führen und motivieren“ durch. Führungskräfte sollen dort lernen, Top-Mitarbeiter mit ausgeprägtem Ego und einem individuellen Wertesystem erfolgreich zu managen. Details stehen unter www.ilea-institut.de bereit.

Kostenfrei. Zu ihrem 20-jährigen Bestehen hat die Marketing-Agentur „Profilberater“ ein E-Book veröffentlicht. Es soll die Frage beantworten: „Wie könnte mein/unser Marketing gestrickt sein?“ und richtet sich an Trainer, Berater und Weiterbildungsanbieter. Interessierte können das Buch kostenfrei unter info@die-profilberater.de anfordern.

Auch das noch. Manager, die ihr Unternehmen im Ausland repräsentieren, müssen sprachlich fit und kulturell kompetent sein. Wenig Wert wurde bisher darauf gelegt, dass sie auch als Sänger brillieren. Das soll sich mit einem Angebot von Stimmtraining-Live ändern: Das Seminar „Heimatlieder für Manager“ soll die Firmenbotschafter dazu befähigen, in der Ferne beim Karaoke mitzumischen und deutsche Hits wie „99 Luftballons“ zu intonieren.

Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: Nicolas

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

Ihr zuverlässiger Partner
für die Tagungshotelsuche
www.toptagungshotels.de

FÜHRUNG

Personalentwicklung bindet

Führungskräfte sollten mehr auf Personalentwicklung als Mittel der Mitarbeiterbindung setzen: Eine gemeinsame Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und des Personaldienstleisters Hays kommt zu dem Ergebnis, dass fast drei Viertel der Mitarbeiter sich dadurch binden lassen. Diese Botschaft ist laut Studie bisher allerdings nur bei gut der Hälfte der Top-Manager angekommen.

AUSBILDUNGS-CURRICULA

„Auf Anforderungen des 19. Jahrhunderts ausgerichtet“

Ausbildungsinhalte sind oft schon veraltet, bevor Azubis die Lehre beenden. Professor Arnold Picot zeigt Lösungen.

Ist die heutige duale Ausbildung noch zeitgemäß?

Arnold Picot: Heutige Schulen sind vielfach noch zu stark auf die Anforderungen des 19. und 20. Jahrhunderts ausgerichtet. Daher steht die Abfrage von Wissen durch Noten und Prüfungsergebnisse häufig noch im Vordergrund. Doch zeitgemäße Ausbildungsinhalte sind nicht nur ein Problem der Schulen, sondern auch der mangelnden Ausbildung der Ausbilder in den Betrieben.

Was wird für eine zeitgemäße Berufsausbildung wichtig?

Picot: In einer Zeit, in der Daten und Informationen im Überfluss verfügbar sind, ist es wichtig, die richtigen Fragen zu stellen und mögliche Antworten filtern und beurteilen zu können. Denken in Systemen und Zusammenhängen, Kreativität, Beurteilungsvermögen, Eigeninitiative und weniger Faktenwissen sind gefordert.

Was bedeutet das für Azubis?



Foto: Arnold Picot

Prof. Dr. Arnold Picot lehrt BWL an der LMU München.

Picot: Azubis müssen digitale Arbeitswerkzeuge beherrschen können. Die damit verbundene Flexibilisierung eröffnet ihnen neue Freiheitsgrade zur individuellen Gestaltung von Arbeit und erfordert Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeiten. Zudem müssen sie beurteilen können, welche digitalen Arbeitswerkzeuge wann am besten eingesetzt werden können. Erforderlich sind also Medienkompetenzen, die die technische Anwendung genauso betreffen wie die organisatorische Umsetzung.

AWARDS

DGFP zeichnet Weiterbildungspartnerschaften aus

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat Ende November 2014 den DGFP-Preis für Weiterbildung verliehen. Mit dem ersten Preis zeichnete der Verband das gemeinsame Projekt „Qualitefa – Qualifizierung für technische Fachkräfte“ der SKF GmbH und dem Verbund Ingenieur Qualifizierung gGmbH an der TH Nürnberg aus. Das im Jahr 2010 gestartete Weiterbildungskonzept soll helfen, dem Fachkräftemangel im Ingenieurbereich vorzubeugen. Plätze zwei und drei gingen an das „Generelle Management Programm“, das die Ströer Media SE und die Hochschule für angewandtes Management gemeinsam konzipiert haben, und das Programm „MBA Gesundheits-Management“ des Klinikums Ingolstadt GmbH und der Technischen Hochschule Ingolstadt. „Die akademische, besonders die berufsbegleitende Weiterbildung wird in Zeiten des Fachkräftemangels Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften sein“, sagte DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer bei der Preisverleihung. „Daher unterstützen wir als DGFP mit dem Preis vorbildliche Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen“. Mit dem DGFP-Preis für Weiterbildung 2014 hat der Verband zum zweiten Mal erfolgreiche Weiterbildungspartnerschaften zwischen Wissenschaft und Praxis ausgezeichnet. Dieses Mal hatten sich 34 Kooperationen für den Preis beworben, von denen zehn in die engere Auswahl kamen. Wie im Vorjahr fand die Preisverleihung auf dem Quartera-Kongress in Berlin statt, auf dem sich jedes Jahr Vertreter aus Hochschulen und Wirtschaft zum Austausch über akademische Personalentwicklungskonzepte treffen.



Foto: Christoph Schöning

Preisverleihung. Die Gewinner des DGFP-Preises nehmen auf dem Quartera-Kongress in Berlin ihre Auszeichnung entgegen.

Kompaktausbildung zum Mediator & Konfliktmanagement-Trainer

Sie wollen nicht nur Ihre eigene Konfliktkompetenz erweitern, sondern auch selbst als Mediator und/oder Konfliktmanagement-Trainer tätig sein? Diese auf 15 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.

Die Inhalte der Kompaktausbildung orientieren sich an den Empfehlungen für die Ausbildungsinhalte im Hinblick auf das neue Mediationsgesetz.

Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Know How und Erfolg und fordern Sie weitere Informationen an!

- 1) 09.-11.10.2015
- 2) 20.-22.11.2015
- 3) 04.-06.12.2015
- 4) 18.-20.12.2015
- 5) 29.-31.01.2016

Informationen zu den Terminen, auch wenn Sie mal an einem der Termine verhindert sein sollten, finden Sie auf unserer Homepage. Gerne ruft Sie auch einer unserer Trainer zurück, falls Sie Beratung benötigen.



„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
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Ich werde mal Ihre Chefin.

SPENDEN BILDET!

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 230 52 57 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Achim Zimmermann

Rechts-Kolumne

Alles nur geklaut?

Viele Trainer stellen ihren Teilnehmern auch über das Seminar hinaus Unterlagen zur Verfügung. Oft investieren sie viel Zeit, Geld und Kreativität, um sie zu erstellen. Sobald sie sie aus der Hand geben, setzen sie sich aber der Gefahr aus, dass andere sich die Materialien aneignen. Der Dieb hat es dabei einfach: Er muss oft nur seinen Namen darauf schreiben und kann sofort damit arbeiten. Zwar gibt es im Urheberrecht die sogenannte

„ Wer seine Urheberschaft mittels Einschreiben an sich selbst beweisen will, erntet nur mitleidiges Lächeln. “

Urhebervermutung. Doch dafür muss der Urheber in einem Prozess gegen denjenigen, der das Urheberrecht für sich in Anspruch nimmt, beweisen, dass er das konkrete Werk geschaffen hat. Da ihm das nur selten gelingen wird, hat sich in der Praxis die sogenannte Prioritätserklärung durchgesetzt. Sie wird am sinnvollsten vor einem Notar abgegeben. Mit ihr wird erklärt, dass dem Notar an einem bestimmten Tag ein konkretes Werk vorgelegt wurde. Der Notar verbindet die Unterlagen mit einer Urkunde und versiegelt sie. Vor Gericht kann der Urheber die Schriftstücke vorlegen und beweisen, von wem und wann sie stammen. Eine Prioritätserklärung hat in etwa folgenden Inhalt: Zunächst wird festgestellt, dass die Verhandlung vor dem Notar zum Zwecke der Feststellung einer Priorität stattfindet. Dann erklärt der Urheber, welchen Inhalt sein Werk hat. Oft reicht hier schon eine kurze Beschreibung. Der Notar erklärt darauf, dass der Text beigelegt wird und gleichzeitig ihm zur Hinterlegung übergeben wurde.

Dann folgt die entscheidende Passage, aus der sich ergibt, dass der Erklärende urheberrechtlichen Schutz für sich in Anspruch nimmt. Dann belehrt ihn der Notar über die Bedeutung und Folgen einer falschen eidesstattlichen Versicherung, der Erklärende gibt die Versicherung ab. Es folgen die Unterschriften. Die Kosten bewegen sich abhängig vom Geschäftswert meist zwischen 30 und 100 Euro. Als Alternative zum Notar besteht auch die Möglichkeit, einen Rechtsanwalt zu beauftragen. Er kann in einem späteren Prozess als Zeuge benannt werden. Erfahrungsgemäß liegen die Gebühren des Anwalts meist höher als die des Notars. Daneben kann das Werk auch bei einer anderen,

am besten neutralen Person hinterlegt werden. Sie hat dann die Hinterlegung zu quittieren und kann in einem Prozess ebenso als Zeuge hinzugezogen werden. Allerdings ist das kein sinnvolles Mittel, um später seine Urheberschaft zu beweisen. Vollständig abzurufen ist davon, das Werk mittels Einschreiben an sich selbst zu senden. In einem Prozess wird der Anwalt über diese Post-Methode nur mitleidig lächeln. Daneben haben sich im Internet spezielle Dienste etabliert, bei denen der Text auf eine Plattform hochgeladen wird. Ein Notar soll dann später eine Beurkundung vornehmen. Ob diese Form der Hinterlegung allerdings gerichtsfest ist, wird sich meist erst im Prozess herausstellen. Letztlich muss jeder Trainer für sich entscheiden, wie wichtig seine Unterlagen sind und ob es sich für ihn lohnt, sie beim Notar zu hinterlegen. Das wird nicht immer der Fall sein. Wer aber sichergehen will, der sollte den Weg dorthin nicht scheuen. Es ist die einfachste Möglichkeit, um seine Urheberschaft zu beweisen.

Haben Sie Fragen zu rechtlichen Themen rund um Training und Coaching? Dann schicken Sie uns eine E-Mail an redaktion@wuw-magazin.de. Ausgewählte Fragen beantwortet unser Kolumnist Achim Zimmermann monatlich an dieser Stelle.

Dr. Achim Zimmermann ist mit rechtlichen Fragen rund um Training und Coaching in Theorie und Praxis vertraut: Er arbeitet als Rechtsanwalt und Mediator. Zudem führt er juristische Schulungen für Trainer und Coaches durch.

GAMING

Teammitglieder spielend integrieren

Vor allem Führungskräfte in virtuellen Teams kennen das Problem: Treffen sich ihre Teammitglieder nur selten oder gar zum ersten Mal, ist ihr Umgang meist weniger empathisch, als wenn sie im gleichen Büro arbeiten. Warum das so ist, konnten nun Forscher der kanadischen McGill University anhand von Versuchen mit Mäusen sowie mit menschlichen Probanden zeigen. Auf der Homepage von McGill berichten sie: Ob Maus oder Mensch Empathie mit Artgenossen empfand, hing davon ab, wie gut sie diese kannten: Wurde Fremden Schmerz zugefügt, litten sie deutlich weniger mit als bei Bekannten. Gaben die Forscher den Probanden vor dem Treffen mit Fremden jedoch ein stresslösendes Mittel, stieg die Empathie deutlich. Die Forscher folgern daraus, dass Stress beim Zusammentreffen mit Fremden für die fehlende Empathie verantwortlich ist. Eine weitere Erkenntnis: Spielten einander fremde Probanden bei ihrem ersten Treffen 15 Minuten lang gemeinsam ein Videospiel, stieg ihr Empathielevel genau so an wie beim Einnehmen des Stresssenkers. Führungskräften könnten die Erkenntnisse helfen, neue Mitarbeiter ins Team zu integrieren oder die Empathie der Kollegen untereinander zu steigern, wenn diese sich selten begegnen.



Ausbildungsstudien. Im neuen Jahr haben Azubis gute Aussichten. Dennoch können viele Betriebe ihre Azubi-Stellen nicht besetzen.

BERUFSAUSBILDUNG

Mehr Geld für Azubis

Das neue Jahr bringt gute Nachrichten für Azubis: Zum dritten Mal in Folge sind ihre Vergütungen gestiegen – auf durchschnittlich 795 Euro pro Monat und damit um 4,5 Prozent im Vergleich zu 2013, so ein BIBB-Report. Zudem profitieren die Jugendlichen auch von mehr internationaler Erfahrung: Nach dem Start des Förderprogramms „Erasmus Plus“, das unter anderem Azubis unterstützt, die einen Teil ihrer Lehre im Ausland verbringen wollen, ist die Zahl der Jugend-

lichen mit internationaler Erfahrung im Vergleich zu 2013 um 12,5 Prozent gestiegen, wie die „Rheinische Post“ berichtet. Dennoch scheint der Azubimangel im neuen Jahr aktuell zu bleiben: Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen (48 Prozent) klagt demnach bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen über zu wenige Bewerber. Zu diesem Ergebnis kommt der Personalmarketing-Berater Index, der für seine Studie rund 1.900 Unternehmensvertreter aus Europa befragt hat.



Inspirieren. Gestalten. Weiterkommen.

Wir professionalisieren Führung und Management

Unser Vorgehen bei der Professionalisierung von Führung und Management beginnt immer bei der Persönlichkeit. Erst wer sich selbst führen kann, kann andere führen und Verantwortung übernehmen.

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19
88662 Überlingen am Bodensee

Seit fast 60 Jahren inspiriert die Akademie diesem Grundsatz folgend jährlich über 10.000 Fachkräfte, Nachwuchsmanager und Firmenlenker. Neben 400 frei buchbaren Seminaren und Qualifizierungsprogrammen

Gerne beraten wir Sie persönlich unter:
+49 7551 9368-185
Besuchen Sie unsere Website:
www.die-akademie.de

gestalten wir pro Jahr auch über 1.400 maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen, damit Menschen und Unternehmen weiterkommen. Das macht uns zu einem der bedeutendsten Institute im deutschsprachigen Raum.



Der Adler im Wolfspelz

PORTRAIT. Nachdem der ehemalige US-Aktienhändler Jordan Belfort viele seiner Kunden um ihr Geld erleichtert hat, zieht er durch die Lande und verkündet seine Verkaufsstrategie. In der Frankfurter Festhalle hat der Motivationsguru, dessen Leben Hollywood zum Film „Wolf of Wall Street“ inspirierte, Ende vergangenen Jahres den Nachwuchsbänkern der Main-Metropole sein „Straight-Line“-System eingepaukt – und ihnen dabei vor allem eine Lektion in Sachen Selbstdarstellung erteilt.

Dreifaltig tritt Jordan Belfort an diesem Abend vor seine Jünger: Er erscheint gleich auf drei Leinwänden überlebensgroß an den Bühnenwänden der Frankfurter Festhalle. Das ist auch nötig, denn aus den Weiten des gut gefüllten Saals ist der kleine Mann, der da auf die Bühne turnt, nur mehr schwer auszumachen. Er joggt in die Bühnenmitte, klatscht motivierend in die Hände – möglicherweise applaudiert er sich selbst. Sein Publikum antwortet ihm mit Standing Ovations. Nach einer Weile bedeutet er seinen Fans, sich zu setzen.

Die zahlreichen Zuschauer, die meisten von ihnen im Business-Outfit, sind in die Frankfurter Festhalle gepilgert, um von dem vorbestraften Börsenmakler und Neu-Motivationsguru zu lernen, wie man verkauft – und zwar egal was, egal an wen. Wichtig dabei ist: möglichst viel Profit machen. Darauf schwört der US-Amerikaner, dessen Memoiren die Vorlage für den Film „The Wolf of Wall Street“ bildeten, das Publikum gleich zu Anfang ein: „Wer will mehr verdienen?“, ruft er in den Saal. Begeisterter Jubel beantwortet seine Frage.

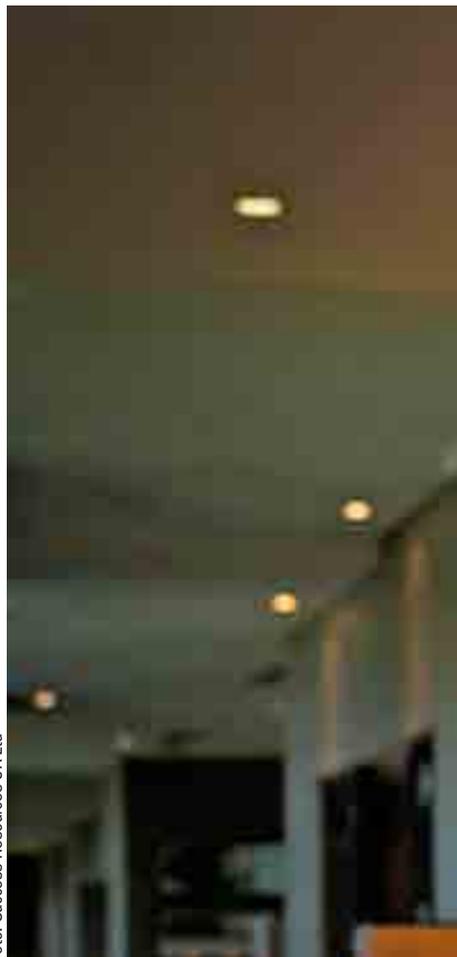
Geld ist in Belforts Welt viel mehr als nur Mittel zum Zweck: „Geld bedeutet Freiheit“, so seine Überzeugung, und noch mehr: „Geld ist wie Sauerstoff“. Denkt er an den schnöden Mammon, wird der wilde Wolf ganz sanft: „I love money.“ Das spiegeln auch seine Gagen wider: Für seine Beraterdienste berechnet er nach eigenen Angaben 100.000 US-Dollar am Tag. Bei seinem Vortrag soll aber auch das Publikum auf seine Kosten kommen: „Ich will, dass heute Abend alle nach Hause

gehen und sagen, sie hätten zehn Mal so viel gezahlt“, wünscht sich Belfort. Damit dies gelingt, gibt der „echte Wolf der Wall Street“ seinen Zuhörern gleich von Anfang das Gefühl, zu einem exklusiven Kreis von Auserwählten zu gehören, die sich durch ihren Willen, reich zu werden, zu Höherem empfohlen haben. Dafür stellt er eine krude Typentheorie auf: Es gebe zwei Arten von Menschen – die sogenannten „Enten“ und die sogenannten „Adler“. Die „verdammten Enten“ mit ihrer „entenmäßigen Mentalität“ wollten die Wahrheit nicht hören. Sie fänden immer Gründe, Dinge nicht zu tun, passiv zu bleiben. Die Adler hingegen sind Belforts Theorie zufolge die aktiven, risikofreudigen, erfolgreichen Typen – so wie er.

Sogleich traut sich Belfort in der Börsenmetropole eine Ferndiagnose in Sachen Persönlichkeitsmerkmalen zu: „In diesem Saal ist nicht eine einzige Ente!“, verkündet er. Schließlich seien die Leute heute hergekommen und hätten dafür bezahlt, ihn zu erleben, so Belforts bestechende Logik. Im Herzen seien also alle Anwesenden Adler, auch wenn man manchen vielleicht die Schwingen gestutzt habe und sie in ihren Aktivitäten anfangs eher einer Ente glichen. Aber es gibt Hoffnung: Denn es sei möglich, dem „verdammten“ Ententeich zu entkommen.

Belfort spricht aus eigener Erfahrung: Er hat sich ebenfalls aus kleinen Verhältnissen hochgearbeitet. Im Hollywood-Film wird dem Belfort-Darsteller Leonardo DiCaprio an seinem ersten Arbeitstag an der Wall Street gesagt, er sei „pond scum“ – zu deutsch: „Teich-Schlacke“ oder „-Abschaum“ – also so ziem-

Foto: Success Resources UK Ltd





Verkaufstalent. Ex-Börsenmakler Jordan Belfort brachte als „Wolf of Wall Street“ Aktien an den Mann – nicht immer legal. Jetzt verkauft er sich als Berater und Motivationsguru.

lich das Letzte, was im Teich herumschwimmt. Die Metaphorik zeigt: Belforts Teich-Trauma sitzt offenbar tief. Das Heilsversprechen, das er dem entgegensetzt, lautet: Werdet reich!

17.000 US-Dollar in drei Minuten verdient – leider nicht immer ganz legal

Damit die Nachwuchs-Reichen die frohe Botschaft in allen Facetten verstehen, wird Belforts Performance auf seiner Welttournee simultan übersetzt. Dem Frankfurter Dolmetscher, der zunächst neben ihm steht und ihn um einen Kopf überragt, weist der Adler im Wolfspelz einen Platz im Hintergrund zu. Jedes Mal, wenn der Dolmetscher sich im Laufe des Abends erdreistet, sich in den Vordergrund zu drängen, wird er wieder in seine Schranken verwiesen. Übersetzt er zu lange, fährt Belfort ihm einfach über den Mund, ohne das Ende seines Satzes abzuwarten. Die Choreografie könnte einstudiert sein – wie so ziemlich die ganze Vorführung von Belfort: Es scheint, als habe er das, was er an diesem Abend sagt und tut, minutiös vor dem Spiegel oder der Leinwand geprobt.

Doch Belforts Auftritt soll nicht nur unterhalten, er hat ja auch eine Verkaufsstrategie im Gepäck, die er bei jedem Auftritt exklusiv präsentiert. „Etwas, das wirklich verändert“ erwarte das Publikum: das sogenannte „Straight-Line System“, also ein geradliniges Verkaufssystem. Denn: Es reiche nicht, eine gute Idee zu haben, philosophiert Belfort – man müsse sie auch um-

setzen können. So lautet das Zwischenfazit nach einer halben Stunde.

Doch bis es soweit ist, dass er sein „Straight-Line System“ offenbart, plaudert der große Motivator noch ein bisschen aus dem Nähkästchen. Offenbar sollen die Zuschauer zunächst den Menschen Belfort kennenlernen.

Die Geschichte, die er erzählt, klingt so, als habe Hollywood sie ohne Änderungen direkt ins Drehbuch des „Wolf“-Films übernehmen können: Belfort fängt in den 80er-Jahren in bescheidenen Verhältnissen an. In seiner ersten Unternehmung umgibt er sich mit zwölf Jüngern, denen er seiner Darstellung zufolge an Cleverness und Verkaufswillen überlegen ist, und an denen er im Nachhinein kein gutes Haar lässt: „Kids“ ist noch die netteste Bezeichnung, die er an diesem Abend für sie findet. Als er richtig in Fahrt ist, beschimpft er sie als „Forrest Gumpites“ und „Morons“, also als komplette Idioten – ohne Verkaufstalent.

Unter diesem Eindruck entwickelt er sein „Straight-Line System“. Damit könne man Leute dazu bringen, Dinge zu kaufen, die sie nicht kaufen sollten, warnt Belfort. Folgerichtig wird er in seiner Retrospektive als Börsenmakler reich – nach eigenen Angaben verdiente er damals schon einmal 17.000 US-Dollar in drei Minuten –, doch leider haben seine Geschäfte einen kleinen Schönheitsfehler: Sie sind nicht immer ganz legal. Belfort plaudert über seine kriminelle Vergangenheit wie andere über Streiche aus ihrer Kindheit. Die Anleger, seine Opfer, die Belfort →

→ einst in einem anderen Leben um ihr Geld, ihren Sauerstoff, betrogen hat, spielen ab diesem Moment in seiner Erfolgsstory keine Rolle mehr. Immerhin warnt der geläuterte Sünder nun sein Publikum, das kraftvolle Verkaufssystem, das er ihnen erläutert, nur mit hohen moralischen Standards einzusetzen – man sei hier ja schließlich nicht in Nigeria.

In Belforts Geschichte folgt der Läuterungsmoment, nachdem seine laxen moralischen Verkaufsstandards aufgefliegen sind und der ehemalige Wall-Street-Wolf zu vier Jahren Gefängnis verurteilt wird – von denen er knapp zwei absitzen muss. Seiner Erzählung zufolge ereilt ihn die Reue an dem Tag, an dem er alles verloren hat: sein Vermögen, seine Frau, seine Freiheit. Da erscheint ihm plötzlich in der Gefängniszelle das Gesicht seiner Tochter, und ihm wird klar: Ihr zuliebe darf er nicht aufgeben. Er verspricht ihr: „Daddy schreibt ein Buch über seine Erlebnisse und wird berühmt.“ Wie man ein qualitativ hochwertiges Buch schreibt, will er sich übrigens selbst beigebracht haben – im Gefängnis, das ohnehin nicht das schlimmste seiner Art gewesen sei, ergänzt Belfort augenzwinkernd.

„Straight-Line System“: geradlinige Verkaufsstrategie mit Glaubenssätzen

Heraus kam dabei Belforts Bibel, das „Straight-Line Handbook“, mit dessen Botschaft er nun durch die Lande zieht.

Verkaufen à la Belfort

Prinzipien. Jordan Belfort stellt in seinem Verkaufsprogramm „Straight-Line System“ einige Regeln auf. Vier davon betreffen die äußere Welt („Outer Game“) und vier die innere Welt („Inner Game“) des Verkäufers.

Äußere Welt

- 1. Unternehmerische Regeln:** Verkäufer müssen aus Fehlern lernen; Firmen sollten nicht zu schnell wachsen.
- 2. Marketing:** Wer verkaufen will, muss ein gutes Marketing für sein Produkt und sich selbst entwickeln.
- 3. Überzeugungskraft:** Verkäufer müssen beeinflussen, überzeugen und Deals abschließen können.
- 4. Mehrere Einkommensströme:** Gute Verkäufer sollten von Anfang an alternative Gewinnquellen suchen.

Innere Welt

- 1. Innere Einstellung:** Eine gute Verkaufseinstellung ist geprägt von Sicherheit, Klarheit, Mut und Vertrauen.
- 2. Überzeugungen:** Um Erfolg zu haben, braucht jeder Verkäufer eine Vision.
- 3. Fokus auf der Vision:** Ein guter Verkäufer fokussiert sich auf seine Vision von der Zukunft und nicht darauf, was schiefgehen kann.
- 4. Standards:** Ein guter Verkäufer sollte seine Mindeststandards definieren und diese einhalten.

Als er in Frankfurt dann endlich beim Straight-Line-System ankommt, erweist sich seine Verkaufsstrategie in der Tat als sehr geradlinig: Der Erfolg beim Verkaufen hänge nämlich sowohl von inneren als auch äußeren Faktoren ab, erläutert Belfort. Er unterteilt seine Verkaufstipps also in eine „innere Welt“ („Inner World“) und „äußere Welt“ („Outer World“, siehe Kasten). Jede dieser Welten besteht aus vier Komponenten: In der äußeren Welt hängt der Erfolg eines Verkäufers davon ab, dass er unternehmerische Regeln befolgt, ein gutes Marketing betreibt, sowohl das Produkt als auch sich selbst verkauft und mehrere mögliche Einkommensströme für sich schafft. Für die „innere Welt“ ist es wichtig, eine gute Verkaufseinstellung sowie eine Vision zu entwickeln, sich auf diese zu fokussieren und seine Sales-Standards zu definieren und einzuhalten.

Belforts Straight-Line-System ist jedoch keine bloße Verkaufsanleitung; dahinter verbergen sich vielmehr Glaubenssätze. Viele seiner Sätze beginnen mit „I believe ...“. Kein Wunder, hat Geld in Belforts Weltbild doch etwas Erlösendes an sich. Seine Zuschauer in Frankfurt, die meisten von ihnen jung und offenbar noch am Anfang ihrer Karriere, schreiben eifrig mit.

Motivationsguru schunkelt durch die Zuschauerreihen

Zum Höhepunkt der Show geht Belfort wie ein Schlagersänger auf Tuchfühlung mit seinen Fans; hätte er sich dabei einem Bänker auf den Schoß gesetzt, wäre das wohl kaum weiter aufgefallen. Er peitscht Motivationsphrasen durch die Reihen: „Die meisten Menschen haben keine Vision – sie werden angezogen von anderen mit einer voll integrierten Vision für die Zukunft!“ Um herauszufinden, was man wirklich will, solle man sich fragen, wo man sich in fünf Jahren sieht, so seine Empfehlung. Die Leute machen begeistert Handyfotos.

Das ist der Moment, an dem sich auch der Dolmetscher aus dem Ententeich herauswagt: Er strebt in den Vordergrund, springt auf Belforts Showeinlagen auf, zieht sein Jacket aus, folgt dem Rockstar in die Zuschauerreihen und stiehlt ihm mit solchen grandiosen Übersetzungen wie „menschlicher Bullshit-Generator“ sogar streckenweise die Show. Offenbar hat der Dolmetscher am Ende kapiert, wie Belforts Verkaufssystem funktioniert.

Denn letztlich verkauft Belfort vor allem eins: sich selbst. Positiv formuliert: von Belfort lernen heißt sich selbst darstellen lernen – aber auch: andere manipulieren. Belfort würde wahrscheinlich das Wort „inspirieren“ wählen. Dass der ehemalige „Wolf“ es tatsächlich geschafft hat, einer Gruppe von ungeschulten Verkäufern mit dem Intellekt von Forrest Gump beizubringen, wertlose Aktien an die reichsten Amerikaner zu verkaufen, empfiehlt ihn tatsächlich als großen Motivator – auch, wenn seine Absichten nicht immer sozialverträglich waren.

Das scheinen an diesem Abend auch die Nachwuchs-Wölfe von der Frankfurter Wall Street verinnerlicht zu haben: Sie jubeln der überlebensgroßen Kunstfigur „Wolf of Wall Street“ frenetisch zu. Auch, wenn sie sich morgen vielleicht nicht mehr an das Straight-Line-System erinnern können.

Andrea Sattler ●

Vom Drücker zum Vorstands-Coach

Tony Robbins. Lange bevor der „Wolf der Wall Street“ mit seinen Verkaufs- und Motivationsvorträgen startete, war Tony Robbins der ungekrönte König des US-Motivationszirkus. Der „Erfinder“ des Feuerlaufs zu Motivationszwecken hat es inzwischen zum Vorstands-Coach gebracht, berichtete das US-Magazin „Fortune“ (11/2014) voller Bewunderung.

In den 80er- und 90er-Jahren füllte Antony Robbins regelmäßig die Kongresshallen der Welt mit Menschen, die ihr Leben „innerhalb eines Herzschlages“ verändern und zu den Siegern im wirtschaftlichen Überlebenskampf gehören wollten. Um Erfolg zu haben, so die Botschaft, muss man seine Ängste überwinden. Das Symbol dafür, dass man stark war, bestand darin, barfuß über glühende Kohlen zu laufen. Robbins Allmachtsfantasien übten durchaus eine große Anziehungskraft auf seine Zuhörer aus. Seinen Ruf als aggressiver Verkäufer („Pitchman“) erhielt er deshalb, weil er seine Attraktivität dazu nutzte, die Besucher seiner preisgünstigen Massenevents so zu beeinflussen, dass etliche anschließend eine Serie von teuren Aufbauseminaren buchten.

Robbins ist mittlerweile 54 Jahre alt und hat sich laut „Fortune“ (November 2014) vom harten Verkäufer und Einpeitscher in Sachen Motivationsshow zum Vorstands-Coach entwickelt. Alles begann angeblich damit, dass er den damaligen US-Präsidenten Bill Clinton während dessen Amtsenthebungsverfahren beraten durfte. Auch der Tennisprofi Andre Agassi und der Schauspieler Hugh Jackman sollen auf Robbins vertraut haben, um ein Tief zu überwinden. Oft hätten sich aus den Coachings persönliche Freundschaften entwickelt, so „Fortune“. Die innige Art, persönliche Beziehungen aufzubauen, sei geradezu das Erfolgsgeheimnis von Robbins Coachings, analysiert das Magazin. Er arbeite mit seinen Vorstands-Coachees nicht daran, die Leistungsfähigkeit weiter hochzuschrauben, sondern lasse die Manager nach einer persönlichen Erfüllung in der Arbeit suchen. Dafür bekomme er dann von einigen Vorstandsvorsitzenden ein sechsstelliges Jahreshonorar.

50 Investoren „modelliert“

Zu seinen Freunden zählt auch Paul Tudor, der Inhaber eines 13-Milliarden-Dollar-Hedge-Funds. Durch die Zusammenarbeit mit ihm entstand die Idee, für die breite Masse ein Buch über krisenfeste Geldanlagen zu schreiben. Es erschien im November 2014 im Verlag Simon & Schuster und trägt den Titel „Money - Master the Game: 7 Simple Steps to Financial Freedom“. Aufgrund seiner Kontakte



„Fortune“-Titel. Das US-Magazin zeichnet den langen Weg von Tony Robbins zum CEO-Flüsterer nach.

gelang es Robbins, 50 amerikanische Großinvestoren inklusive Charles Schwab und Warren Buffett zu interviewen. Aus ihren Ratschlägen wurden dann sieben Anlagentipps herausgefiltert. Im Wesentlichen geht es darum, sein Ersparnis breit zu streuen und dabei in erster Linie auf die kostengünstigen Index Funds zu setzen. Außerdem wird vor der Zusammenarbeit mit (erfolgsabhängig bezahlten) Brokern gewarnt. Robbins will nicht das bestehende Finanzsystem verändern. Die Leute sollten sich auf das konzentrieren, was sie tun könnten, und das sei nun mal, das existierende System bestmöglich für die eigenen, langfristigen (!) Ziele zu nutzen.

Der Fortune-Artikel gibt auch Persönliches aus der Kindheit Robbins preis: Der Guru wurde als Anthony Mahavork in Los Angeles geboren. Den Namen Robbins verdankt er einem der vielen Stiefväter. Seine alkoholkranke Mutter war eine große Belastung für die Familie. Robbins übernahm früh Verantwortung für sich und seine beiden jüngeren Geschwister. Da das Geld zum Studium fehlte, wurde Robbins durch Zufall Mitarbeiter in einer Weiterbildungseinrichtung, die dem Motivationsredner Jim Rohn gehörte. Von ihm lernte er die Grundlagen seines späteren Geschäfts. Er sei sich im Klaren darüber, dass viele Menschen aufgrund seiner fehlenden Bildung auf ihn herabschauten, sagte Robbins den Journalisten von „Fortune“. Aber trotzdem werde er von den Reichen bewundert, weil er sich ganz praktisch das Know-how erarbeitet habe, bei Bedarf das eigene Durchhaltevermögen ins Extreme zu steigern. Vom Guru der Massen zum Einzel-Coach – auch bei diesem Trend hat Robbins offenbar die Nase vorn.

Martin Pichler ●

WERTEWANDEL. In einer Weihnachtsansprache verglich Papst Franziskus insgesamt 15 Missstände in der Kurie, der Verwaltung der katholischen Kirche, mit „Krankheiten“. Langsam wird klar, dass eines der Ziele des neuen Papstes darin besteht, die Kurie radikal zu reformieren. Wie ihm das gelingen könnte, sagen namhafte Vertreter der systemischen Organisationsentwicklung.

Papst Franziskus wird nicht

**LEADERSHIP
LESSONS**

von Papst Franziskus:

Der Vatikan ist eine Enklave in Italien innerhalb des Stadtgebiets von Rom, hat eine Fläche von 0,44 Quadratkilometern und ist mit 840 Einwohnern auch der Staat mit den wenigsten Einwohnern. Zum Territorium der Vatikanstadt gehören unter anderem der Petersdom, der Petersplatz, die Sixtinische Kapelle sowie die Paläste und Gärten innerhalb der vatikanischen Mauern.

scheitern

01.

Führe mir Demut. Kein Machtmissbrauch, keine Barrieren zu den Mitarbeitern!

02.

Nicht vorschnell urteilen. Führe echte Dialoge, um die Gründe anderer zu verstehen!

03.

Die erste Reform gilt der Einstellung. Lass keinen zurück, wenn es um Empowering geht!



titelthema

→ „Der neue Papst macht mir zunehmend Freude. Gestern hat er die Kurie abgekantelt und das in wunderbarer Form“, so startete am 23. Dezember Prof. Dr. Fritz B. Simon den Eintrag in seinen Blog „systemische Kehrwoche“, der über die Homepage des Heidelberger Carl Auer Verlags (www.carl-auer.de/blogs/kehrwoche) zu erreichen ist. Dem in Berlin lebenden Pionier der systemischen Therapie und der systemischen Organisationsentwicklung gefiel besonders, dass der Papst ausgerechnet eine interne Weihnachtsfeier dazu nutzte, die Vertreter der Vatikan-Verwaltung ins Gebet zu nehmen. Die Fehler, die er ihnen vorwarf, charakterisierte der Papst sehr einprägsam als „Krankheiten“. Insgesamt kam er auf 15 solcher Malaisen.

Warum wurde ausgerechnet die Kurie kritisiert? Dazu lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit. Als „Römische Kurie“ wird die Gesamtheit der Leitungs- und Verwaltungsorgane der katholischen Kirche bezeichnet. Sowohl Papst Johannes Paul II., ein leidenschaftlicher Seelsorger, der um die Welt reiste, als auch sein Nachfolger, der gelehrte Papst Benedikt XVI., waren keine Verwaltungsmenschen und überließen die Kurie mehr oder weniger sich selbst.

Der ZDF-Redakteur und Vatikan-Experte Jürgen Erbacher schreibt in seinem Buch „Ein radikaler Papst“ (Pattloch Verlag, München 2014) über den aktuellen „Handlungsbedarf“ in Sachen Kurie, dass insbesondere das Verhältnis der römischen Zentrale zu den Ortskirchen im Argen liege, dass aber besonders die Kooperation innerhalb der Kurie mangelhaft sei und dass insbesondere der skandalumwitterte Finanzsektor des Vatikans reformiert werden müsse. Benedikt XVI.

habe Intrigenspiele nicht durchschaut und das Beharrungsvermögen des „römischen Zentralismus“ unterschätzt. Vatikankritiker sprachen zu Benedikts Zeiten von einer um sich selbst kreisenden Kirche, die durch die Regelungswut der Kurie immer mehr Fahrt aufnehme. Der dienende Charakter der Kurie gegenüber der Ortskirche wurde schmerzlich vermisst. Der am 13. März 2013 gewählte Papst Franziskus verdankt seine Wahl nach Einschätzung von Jürgen Erbacher dem Umstand, dass die Mehrheit der aus aller Welt angereisten Kardinäle einen „Aufräumer“ auf dem Heiligen Stuhl sehen wollten.

Die Liste der „15 Krankheiten“

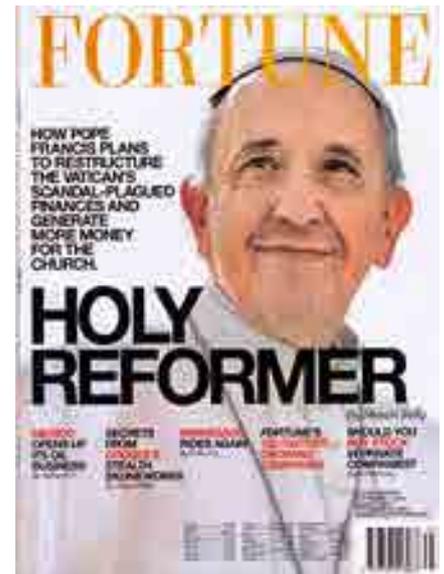
Mehrfach hat Papst Franziskus die „höfischen Gewohnheiten“ und insbesondere die Günstlingswirtschaft in der Kurie zum Thema seiner Ansprachen gemacht. Der Höhepunkt war bislang, dass er auf dem Empfang für die Leiter der römischen Kurie am 22. Dezember 2014 gewisse Missstände als „Krankheiten“ angeprangert hat. Die Mitglieder der Kurie leiden demnach (zitiert nach einer Übersetzung von Radio Vatikan) an ...

1. der Krankheit, sich unersetzlich zu fühlen.

Eine Kurie, die sich selbst nicht kritisiert, die sich nicht erneuert, die nicht besser werden will, ist ein kranker Körper. Diese Krankheit rührt oft von der Sucht nach Macht und vom Narzissmus her.

2. der Krankheit der übertriebenen Arbeitswut.

Eine Rast für diejenigen, die ihre Arbeit getan haben, ist notwendig und sollte



Finanzen. Das US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ (1. September 2014) lobt den Papst für die Restrukturierung der vatikanischen Finanzen mit externer Hilfe.

ernst genommen werden. Die nötige Ruhe zu vernachlässigen, führt zu Stress und schlechter Arbeit.

3. der Krankheit der geistigen Versteinerung.

Wer ein Herz aus Stein hat, wird halsstarrig und zur Verwaltungsmaschine. Es ist gefährlich, das menschliche Mitgefühl zu verlieren, das man braucht, um mit den Weinenden zu weinen und sich mit denen zu freuen, die froh sind!

4. der Krankheit der ausufernden Planung.

Wer alles haarklein plant und glaubt, dass mit einer perfekten Planung die Dinge effektiv vorangehen, wird zu einem Buchhalter und Betriebswirt. Gute Vorbereitung ist notwendig, aber immer ohne der Versuchung zu erliegen, die Freiheit des Heiligen Geistes einschränken und steuern zu wollen.

04.

Vermeide die Isolation. Der Dialog ist die einzige Möglichkeit, Wände einzureißen!

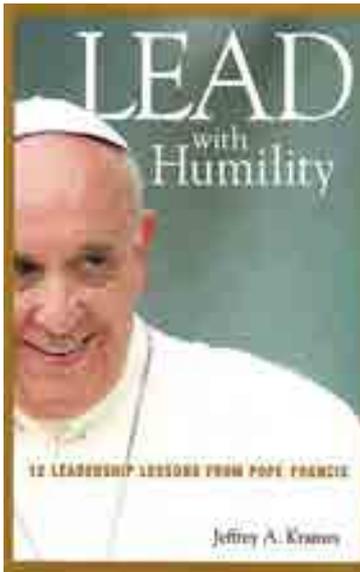
05.

Pragmatismus geht über Ideologie. Es gilt, gegensätzliche Denkrichtungen zu vereinen!

06.

Führe dein Büro wie ein Feldlazarett. Möglichst viele Entscheidungen dezentralisieren!





Führung. Das Buch des US-Journalisten Jeffrey A. Krames („Lead with Humility“, Amacom 2015) beschreibt die individuellen Führungsstärken des Papstes.



Kulturwandel. Der Journalist Jürgen Erbacher („Ein radikaler Papst“, Pattloch 2014) liefert Hintergründe zur Person des Papstes und zum Kampf mit der Kurie.

5. der Krankheit der schlechten Absprache.

Wenn der Fuß zum Arm sagt: „Ich brauche dich nicht“, oder die Hand zum Kopf: „Ich befehle“, dann ist das ein Skandal.

6. der Krankheit des „geistlichen Alzheimers“.

Das sehen wir bei denen, die ... völlig von ihren Leidenschaften, Launen und Ideen abhängen und die um sich herum Mauern aus Gewohnheiten bauen und so immer mehr Sklaven der Götzen werden, die sie sich selbst geschaffen haben.

7. der Krankheit der Prahlerei und der Ruhmsucht.

Wenn das Äußere, die Farben der Kleidung und Zeichen der Ehre zum vorrangigen Lebensziel werden und man das Wort des heiligen Paulus vergisst: „Tut nichts aus Ehrgeiz und nichts aus Prahlerei. Sondern in Demut schätze einer den andern höher ein als sich selbst.“

8. der Krankheit der schizophrenen Existenz.

Es ist die Krankheit, die oft diejenigen trifft, die den pastoralen Dienst aufgegeben haben und sich auf bürokratische Aufgaben beschränken. Dabei verlieren sie den Kontakt mit der Realität, mit den konkreten Menschen. Sie schaffen eine Parallelwelt, indem sie selber alles das ablegen, was sie andere streng beibringen. Sie beginnen, ein verborgenes und

oft ausschweifendes Leben zu führen. Für diese äußerst schwere Krankheit ist die Bekehrung dringend und unverzichtbar.

9. der Krankheit des Geschwätzes.

Die Krankheit beginnt als Plausch und endet mit dem Rufmord an den eigenen Kollegen und Brüdern. Es ist die Krankheit von feigen Menschen, die nicht den Mut haben, etwas direkt zu sagen und es deswegen hinter dem Rücken tun. Weg mit dem Terrorismus des Geschwätzes!

10. der Krankheit der Vergötterung der Vorgesetzten.

Das ist die Krankheit derer, die Oberen schmeicheln, weil sie hoffen, ihr Wohlwollen zu erhalten. Sie sind Opfer des Karrierismus. Diese Krankheit kann auch die Oberen treffen, wenn sie einige ihrer Mitarbeiter umschmeicheln, um ihre Unterwerfung, Loyalität und psychische Abhängigkeit zu erhalten.

11. der Krankheit der Gleichgültigkeit.

Diese Krankheit liegt vor, wenn der Fachmann sein Wissen nicht den weniger fachkundigen Kollegen zur Verfügung stellt. Wenn man, aus Eifersucht oder Verschlagenheit, sich freut, jemanden fallen zu sehen, statt ihm aufzuhelfen und ihn zu ermutigen.

12. der Krankheit der Humorlosigkeit.

Menschen, die mürrisch dreinblicken und die die anderen, vor allem die Schwä-

cheren, mit sturer Strenge, Härte und Arroganz behandeln, sind von dieser Krankheit betroffen. In Wirklichkeit ist diese Strenge ein steriler Pessimismus und ein Zeichen für Angst und Unsicherheit. Wie gut tut eine gute Dosis gesunder Humor!

13. der Krankheit des Sammelns.

Das ist, wenn Menschen eine existenzielle Leere im Herzen auffüllen wollen mit materiellen Schätzen, die sie sammeln. Aber alle Schätze können niemals diese Leere füllen.

14. der Krankheit der Cliquenbildung. Cliquen und Grüppchen sind ein Krebsgeschwür, das die Eintracht der Kirche untergräbt und viel Übel verursacht.

15. der Krankheit der weltlichen Profilierungssucht.

Es ist die Krankheit jener Menschen, die unersättlich sind und für ihre Bedürfnisbefriedigung verleumdern, diffamieren und andere in Misskredit bringen. Diese Krankheit bringt Menschen dazu, den Gebrauch jedes Mittels zu rechtfertigen, um eine gewisse Popularität zu erlangen.

Prof. Dr. Rudi Wimmer, Vizepräsident der Universität Witten/Herdecke und Mitbegründer der OSB international Consultig AG, Wien, einer der größten systemischen Beratungen, macht darauf aufmerksam, dass die „15 Krankheiten“ weder etwas mit theologischen Kontroversen (zu Themen wie Scheidung oder Verhütung) noch mit strukturellen Problemen (wie Dezentralisierung oder Entbürokratisierung) zu tun haben, sondern sich ausschließlich mit der „Kultur des Miteinanders“ in der Kurie befasst. „Der Papst will eine Kulturänderung und hat sich damit das Schwierigste vorgenommen, was es an Veränderungsprojekten gibt“, so Wimmer.

Prof. Dr. Sonja Sackmann, Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr München, gilt als die Expertin für Unternehmenskultur in Deutschland. In ihrem Buch „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen“ (Gabler 2004) definiert sie Unternehmenskultur →

„Ein Einzelner kann ein soziales System nicht ändern“

Interview. Eine gewisse Sympathie für die Anliegen des neuen Papsts kann man Prof. Dr. Fritz B. Simon, Berlin, schon anmerken. In diesem Interview verrät er, wie Papst Franziskus sich gegenüber der Kurie durchsetzen kann. Simon gilt als führender Vertreter der systemischen Organisationstheorie und zählt zur Heidelberger Schule.

Haben Sie „systemische“ Erkenntnisse für den Papst?

Fritz B. Simon: Ein Einzelner kann ein soziales System nicht einseitig ändern. Er braucht eine Vielzahl von Verbündeten innerhalb des Systems. Der Papst wird also nicht umhin kommen, Bischöfe und Kardinäle auf den Schlüsselpositionen der Kurie auszutauschen. Nur so kann es ihm gelingen, die Muster der Kommunikation und Entscheidungsfindung zu beeinflussen. Wenn die etablierten Karrieristen sagen, der neue Papst sei ein Spinner, muss es andere geben, die für den Papst als notwendigen Reformierer Werbung machen und seine Botschaften nicht nur „richtig“ interpretieren, sondern auch umsetzen. Der Papst braucht seine eigenen Leute, weil die alternative Spielregeln praktizieren können. Ein Einzelner, egal wie hoch er in der Hierarchie angesiedelt ist, entscheidet nicht wirklich, wie anerkennend oder abfällig über ihn und seine Absichten in einer Organisation geredet wird und ob seine Ideen ernst genommen und realisiert werden.

Richtungsweisende Personalentscheidungen soll es schon gegeben haben ...

Simon: Ja, der Papst hat nach meinem Wissen schon Gleichgesinnte in die Kurie berufen, die bislang für höhere

Ämter nicht vorgesehen waren. Das heißt, er unterbricht die traditionellen Karrieremuster, was im Sinne eines Kulturwandels als ausgesprochen positiv und effektiv ist.

Wie viele Anhänger braucht er in Schlüsselpositionen?

Simon: Ich schätze, der Papst bräuchte schon vier oder fünf vertraute Kurienkardinäle (je mehr, desto besser), mit denen er regelmäßig gemeinsam reflektieren kann, wie man mit der Kurie in bestimmten konkreten Fällen umgehen sollte. Und dann muss er möglichst viele Leute, die anders ticken als die alten, auf einflussreiche Posten berufen. Es kommt darauf an, ein Gegensystem zu etablieren, um die formale Macht, die er auf dem Papier ja hat, auch wirksam werden zu lassen. Das heißt, es ist wichtig, die eingefahrenen Muster der Interaktion durcheinanderzubringen und alternative Spielregeln zu etablieren.

Wird der Papst es schaffen?

Simon: Er macht einige Sachen ganz gut. Insbesondere gilt dies für die Art, wie er hoch symbolisch seine Bescheidenheit zelebriert und wie er Personalpolitik gegen das Establishment macht. Auch dass er nicht in den üblichen Prunkgemächern wohnt, ist klug. So zieht er sich aus den traditionellen Tagesabläufen heraus, die ja auf jeden Amtsträger eine hohe suggestive, Anpassung erzeugende Wirkung haben können. Wenn er jetzt noch in der Kurie einige eingefahrene Verfahrensweisen ändert, kann er dauerhafte Veränderungen vollbringen. Aber ich sage bestimmt nicht, dass es für ihn leicht wird. Die Kurie scheint ein ziemlich korrupter Laden zu sein, der in der Lage ist, alle unsere Vorurteile gegenüber südländisch-mafiösen Strukturen zu bestätigen.

Der Papst als erste Systemiker auf dem Stuhl Petri?

Simon: Alle Akteure, die erfolgreich sind, sind gute Systemiker – sie wissen es nur meist nicht. Jeder, der Erfolg hat, macht bezogen auf das System, in dem er lebt, etwas richtig. Doch dieser Erfolg trägt häufig den Keim des künftigen Scheiterns schon in sich. Das Problem ist, dass die Erfolgreichen es im Laufe der Zeit nicht merken, dass sie ihr Handeln an eine sich verändernde Welt anpassen müssen. Da hört dann die systemische Kompetenz üblicherweise auf.



Foto: Martin Pichler

Prof. Dr. Fritz B. Simon, einer der Pioniere der systemischen Organisationsberatung

Interview: Martin Pichler ●

→ als Gruppenphänomen: Die Kultur besteht aus grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und insgesamt typisch für die betreffende Organisation sind. Die Kultur bestimmt die Art des Umgangs miteinander, die Art der Anrede, den Jargon, der im Unternehmen herrscht, die Art der Kleidung, die Art, wie Waren produziert und Dienstleistungen erbracht werden.

Personalentscheidungen sind der zentrale Stellhebel

Die Kultur gilt als der Teil eines Systems, der sich in der Regel am hartnäckigsten allen Veränderungsbestrebungen widersetzt. Das liegt daran, dass die wichtigsten Grundüberzeugungen seit vielen Jahren einfach wie selbstverständlich gelten. „Wenn der Papst wirklich etwas verändern will, muss er an kulturrelevanten Stellen mit konkreten Entscheidungen von dem abweichen, was Päpste bislang gemacht haben“, rät Wimmer. „Besonders kulturwirksam sind Personalentscheidungen.“ Der Papst solle ab sofort nur noch Menschen auf die Schlüsselpositionen der Kurie setzen, die frei von den 15 Krankheiten seien und die in ihrem Bereich Veränderungen im Sinne des Papstes bewirken wollten. Erst wenn der Papst kontinuierlich mit Personalentscheidungen auf die Zusammensetzung der Kurie Einfluss nähme, entstehe das „spürbare Zeichen“, das den Papst-Gegner signalisiere, dass sie ihr Verhalten wirklich ändern müssten.

„Die Kultur in der Kurie dreht sich nicht nach der ersten Personalentscheidung“, warnt Wimmer. Der Papst müsse an seinem Veränderungsprojekt „hartnäckig über Jahre dranbleiben“. Dazu gehöre auch, dass er durch regelmäßige Gespräche kontrollieren müsse, ob die von ihm beförderten Würdenträger ihre Führungsaufgabe tatsächlich in seinem Sinne wahrnehmen und nicht etwa vom alten System umgedreht würden. Jeder „Apparat“ habe schließlich seine Verlockungen, Menschen zu vereinnahmen.

Sollten die Mitglieder der Kurie nicht durch motivierende Workshops dazu gebracht werden, das Change-Anliegen

des Papstes besser kennen und lieben zu lernen? „Nein“, meint Wimmer. Workshops schadeten zwar nicht, aber wenn sich etwas ändern solle, dürfe zu Beginn des Kulturwandels nicht nur geredet werden. „Wichtig ist, dass der Papst konkret für alle sichtbar handelt und zeigt, dass er seine Macht auch gezielt einsetzen kann.“ Der Stellhebel dazu seien nun einmal Personalentscheidungen. Sie zeigten insbesondere den Karrieristen, dass ein neuer Wind wehe.

Dass der Papst auf seine hierarchische Macht setze, ist auch für Dr. Barbara Heitger, Chefin der systemischen Beratung Heitger Consulting in Wien, der entscheidende Schritt, um den Change-Prozess in Gang zu setzen. Sie plädiert aber dafür, rechtzeitig auf einen Mix aus Top-down- und Bottom-up-Steuerung zu setzen. Jede direktive Steuerung von oben sollte durch Selbstorganisation von unten ergänzt werden. Eventuell könnte es dem Papst gelingen, die untere und mittlere Ebene der Kurie für sich zu gewinnen. Denkbar wäre aber auch, dass rund um den Globus dezentrale Initiativen entstehen, selbstgesteuerte Bewegungen der Gläubigen, die die Haltung des Papstes unterstützen. Diese müssten wirksam gebündelt werden, um „von außen nach innen“ zu wirken.

„Ich traue es dem Papst zu, dass er seinen Kulturwandel hinbekommt“, sagt auch Prof. Dr. Gerhard Fätzer, Leiter des Trias-Instituts in Zürich. Franziskus bringe als Argentinier die nötige „Außensicht“ mit und sei noch nie in die Machenschaften der Kurie verstrickt gewesen. Trotzdem sei er erfahren genug, Intrigen zu unterbinden. Außerdem könne er leicht durch neue Selektionsmechanismen mehr „externe“ Bischöfe aus den Ortskirchen und vielleicht sogar Laien in die Kurie bringen. Der größte Trumpf des Papstes als Change-Manager sei aber seine persönliche Glaubwürdigkeit. Dieses vorbildliche Verhalten werde andere mitreißen. Dafür gibt es laut Fätzer schon einige Belege. Die Schneider von Rom berichten zum Beispiel einhellig, dass sie nur noch schlichte, preiswerte Priesterroben und Messgewänder verkaufen können. Seide, bestickte Stoffe und vor allem Hermelin sind out.

Martin Pichler ●



FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF ✦ HUMAN RESOURCES

- ✦ Erwachsenenbildung
- ✦ Organisationsentwicklung
- ✦ Personalentwicklung
- ✦ Schulmanagement
- ✦ Sozialwissenschaften: Organisation und Kommunikation
- ✦ Systemische Beratung
- ✦ Systemic Management



Jetzt informieren:
www.zfuw.de

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER 

Aufsteigen, aber am Boden bleiben

MEINUNGSBEITRAG. Im Laufe ihrer Karriere bringen manche Manager ihren Mitmenschen immer weniger Wertschätzung entgegen. Warum das so ist und was Führungskräfte proaktiv gegen diese sogenannte „Arschloch-Entwicklung“ tun können.

Selbstgefällig. Viele Führungskräfte werden auf dem Weg nach oben beratungsresistent. Oft fehlt ihnen auch die Selbstreflexion.

**I'M THE
MASTER**

Als junger Manager durfte ich an einem Entwicklungsprogramm teilnehmen, bei dem unter anderem eine Projektarbeit zu aktuellen Leadershipthemen zu erbringen war. In einer kleinen Runde von fünf Kollegen haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, ob und wie „Employee Value“, also eine wertschätzende Haltung gegenüber den Menschen im Unternehmen, Auswirkungen auf den Shareholder Value hat.

In unserer Diskussion ging es dann schnell um die Vorbildfunktion der Führungskraft. Für uns stellten wir fest, dass wir eines Tages nicht so sein wollten, wie viele der Top-Manager, die wir im Unternehmen erlebten. Wir empfanden einige von denen da oben schlicht als Arschlöcher und fragten uns, ob sie das wohl auch schon in jüngeren Jahren und den entsprechenden mittleren Managementfunktionen waren.

Führungsverhalten frühzeitig hinterfragen

„Wie wird man zum Arschloch?“ war dann auch schnell das Thema, mit dem wir uns beschäftigt haben. Ich muss an dieser Stelle Feigheit eingestehen. In unserer abschließenden Projektpräsentation vor dem Vorstand tauchte das Wort „Arschloch“ nicht auf, und auch unsere Grundvermutung haben wir für uns behalten. Unser Bericht war mehr ein Appell dafür, frühzeitig mittels Selbstre-

flexion das eigene Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen.

Wir haben uns seinerzeit in unserer Gruppe vorgenommen, uns im Auge zu behalten und uns auf beginnende „Arschloch“-Faktoren aufmerksam zu machen. Und wir stellten in den Folgejahren fest, dass es ein schleichender, aber stetiger Prozess war, der uns wie ein unbemerkter Sog negative Eigenschaften bescherte, die meist die anderen der Gruppe eher wahrnahmen, als der Betroffene selbst.

Heute, angekommen auf unterschiedlichen Top-Managementfunktionen, erkennen wir Züge an uns, die die Theorie belegen. Vielleicht hat uns aber die gegenseitige Achtsamkeit und die daraus entstehende Reflexion vor noch Schlimmerem bewahrt.

„Arschloch-Theorie“: Negativentwicklung bei Managern

Diese vermeintliche Anekdote aus meinem Führungsleben habe ich in die „Arschloch-Theorie“ gegossen: Auf dem Weg nach oben verändern sich Menschen, zumeist zum Negativen. Plakativ: Mann wird auf dem Weg nach oben

zum Arschloch. Für Frauen fehlt es mir an der nötigen Empirie; ich vermute jedoch, dass diese Wesensveränderung deutlich weniger ausgeprägt ist.

Die Gründe für die Veränderungen ins Negative sind vielfältig; es lassen sich jedoch einige gemeinsame Wesensmerkmale benennen:

- Ironie, die viele Manager als Schutzschild entwickelt haben, wird auf dem Weg nach oben zu Sarkasmus, in vielen Fällen zu Zynismus.
- Lernen wird weniger, auch wenn viele Top-Manager lebenslanges Lernen predigen, ist es für sie selbst häufig eine Floskel, sie werden lern- und beratungsresistent.
- Sparring in Form von kollegialem Umgang wird schwieriger, Führungskräfte werden einsamer, Ersatz in Form von Coaching ist in Deutschland (noch) nicht ausreichend hoffähig.
- Der Kontakt zur Basis nimmt ab, die Zahl der Ja-Sager nimmt zu, die Selbstreflexion bleibt auf der Strecke.
- Die Fremdbestimmung steigt sprunghaft an, die Zeit wird zum kritischen Faktor, der Ausgleich in Form von Familie, Sport, Hobbys bleibt auf der Strecke.

→

Manager mit gutem Image

Vorbilder. Nicht auf alle Top-Manager trifft Oliver Maassens „Arschloch-Theorie“ zu – das belegt eine Untersuchung der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung. Deren Autoren haben ein Ranking der besten Manager aus den Dax-30-Unternehmen erstellt. Ein Kriterium dabei war, welchen Ruf sich die Manager erarbeitet haben. Der Liebling der Öffentlichkeit ist demnach Kasper Rorsted von Henkel, der auf Platz eins des Image-Rankings kommt. Ebenfalls einen guten Ruf haben Ulf Schneider von Fresenius (Platz zwei) und Bernd Scheifele von Heidelberg Cement (Platz drei). Neben dem Image nahmen die Autoren der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung auch die Leistung der Manager unter die Lupe. Hier zeigt sich, dass der Faktor „Leistung“ und der Faktor „Image“ sich nicht immer decken: Während Karl-Ludwig Kley von Merck das Leistungs-Ranking anführt, aber nicht in den Image-Top-Ten vertreten ist, fehlt Rorsted, Nummer eins des Image-Rankings, in den besten Zehn in puncto Leistung.



AUTOR

Oliver Maassen

ist seit 2013 Geschäftsführer der Pawlik Consultants GmbH.

Zuvor war er unter anderem Bereichsvorstand und Personalchef der Unicredit Bank. In seinen früheren Funktionen verantwortete er die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Führungstrainings, Personalmarketing und Talent Management.

Pawlik Consultants GmbH

Zirkusweg 2, 20359 Hamburg

Tel. 040 532850-0

- • Anmaßung und Maßlosigkeit sind Begleitumstände, die sich häufig zusätzlich auf dem Weg nach oben einstellen, zumindest in den singulären Top-Funktionen der ganz großen Konzerne.

Tipps: Wie Sie die Negativentwicklung vermeiden

Es ist schwer, einen „One size fits all“-Ratschlag zu geben, wie man sich der Arschloch-Entwicklung entzieht. Aber es gibt doch ein paar Erfahrungswerte, die ich gerne weiter gebe:

- Machen Sie einen Schnelltest: Vergleichen Sie Ihre Geburtstagsfeier vor zehn Jahren mit der von heute. Wie hat sich die Gästegruppe verändert? Haben Sie weniger ganz enge Freunde? Sind mehr „Die muss ich ja einladen“-Gäste darunter? Hatten Sie Spaß beim Fest?
- Oder widmen Sie sich einer ausführlicheren Bestandsaufnahme: Welche Eigenschaften, die Sie früher an sich

mochten, sind verloren gegangen? Welche guten und schlechten Eigenschaften sind neu hinzugekommen?

- Vor allem fragen Sie sich bitte: Wer spiegelt mir ehrlich mein Verhalten wider? Wie oft habe ich Kontakt zur Basis? Und welche Qualität hat dieser Kontakt: Geht die Kritik nur in eine Richtung oder geht sie in beide Richtungen?
- Suchen Sie sich einen ehrlichen Feedbackpartner: einen ehemaligen Kollegen, die beste Freundin oder investieren Sie in einen Coach. Lebens- und Ehepartner sind für diese Rolle übrigens nicht geeignet.
- Arbeiten Sie an Ihren blinden Flecken, nachdem Ihnen jemand diese gezeigt hat. Freuen Sie sich an mehr Transparenz und Authentizität, die Sie damit ausstrahlen. Nehmen Sie sich eine Auszeit (das können schon zehn Minuten am Tag sein), in der Sie nur Dinge machen, die Ihnen ein gutes Gefühl geben.

Abschließend bleibt noch zu erwähnen, dass die meisten der gängigen Personalentwicklungskonzepte nicht geeignet sind, frühzeitig gegen die Arschloch-Entwicklung anzuarbeiten. Zwar ist durchaus zu beobachten, dass in einigen Führungsnachwuchsprogrammen das Thema aufgegriffen und damit transparent wird. Nachhaltige Trainings, Feedbackpartnerschaften et cetera sind jedoch kaum zu finden.

Und Coaching wird in der frühen Führungsphase – auch aus Kostengründen – noch zu selten angeboten, und im Top-Management ist dann häufig die beschriebene Beratungsresistenz schon zu ausgeprägt.

Die Führungskräfteentwicklung ist also gut damit beraten, sich neue, innovative Wege zu überlegen, um Manager auf ihrem Weg durch die Karriereklippen entsprechend zu begleiten und zu unterstützen.

Oliver Maassen ●

Nachholbedarf bei Führungskräfteentwicklung und Coaching

Studien. Sollen sich Manager nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterentwickeln, braucht es überzeugende Entwicklungskonzepte. Mehrere Studien offenbaren jedoch: Sowohl bei der Führungskräfteentwicklung als auch beim Coaching gibt es hierzulande noch Nachholbedarf.

Weder Führungskräfteentwicklungs- noch Coachingmaßnahmen haben hierzulande bisher eine besonders starke Lobby: Zu diesem Schluss kommen mehrere Managementbefragungen. So gilt die Führungskräfteentwicklung bisher etwa nur in einem knappen Drittel der deutschen Unternehmen als wichtigste Maßnahme im Talent Management, so das Ergebnis der Studie „Talent Management 2014“ von Right Management, für die der Karriereberater 2.200 Geschäftsführer und Personalleiter in Unternehmen aus 13 Ländern befragt hat. Anders sieht die Situation demnach in Nordamerika aus: In den USA und Kanada betrachtet über die Hälfte der Befragten die Führungskräfteentwicklung als vorrangige Talent-Management-Maßnahme. Nachholbedarf gibt es ebenfalls in puncto Coaching, wie die 2014er-Studie der International Coach Federation (ICF) zeigt: Während die Teilnehmerzahlen bei Coachings in den englischsprachigen „Big Four Countries“ (USA, Kanada, Vereinigtes Königreich und Australien) im vergangenen Jahr um drei Prozent gewachsen sind, konnten sich Coaches in Kontinentaleuropa gerade einmal über ein Prozent mehr

Kunden freuen. Dabei zeigt die ICF-Studie auch: Obwohl die Zahl der Coachingteilnehmer sich kaum erhöht hat, ist das Bewusstsein für Coaching über die vergangenen vier Jahre gestiegen – auf immerhin 49 Prozent hierzulande. Gerade Top-Manager zeigen sich durchaus offen für solche Angebote: Laut einer Studie des Führungskräfteverbands ULA ist Coaching die beliebteste Weiterbildungsmaßnahme unter Managern. Doch nur 16 Prozent der 312 Befragten haben in der Praxis die Möglichkeit, solche Angebote zu nutzen. Eine Studie der Stanford University kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Obgleich sich fast jeder der 200 befragten Top-Manager ein Coaching wünscht, erhalten zwei Drittel bisher keine externe Leadershipberatung. Bei den gewünschten Coachingformen steht für die meisten Führungskräfte der Austausch mit Gleichgesinnten im Vordergrund, zeigt eine Befragung des Galileo-Instituts: 44 Prozent der Befragten wünschen sich Gruppencoachings mit Gleichgesinnten und 39 Prozent Einzelcoachings mit Schwerpunkt Sparringspartnerschaft. Mehr zum Thema „Coaching in Führungsteams“ lesen Sie ab Seite 52.

Marketing für Trainer, Berater, Coachs Vol. 3

**Impulse für Ihren
persönlichen
Verkaufserfolg**

Erleben Sie TOP-ExpertInnen
mit sofort umsetzbaren Tipps



Hans Uwe Köhler
Über das Gelingen.
Wie Ihnen Ihre
Trainerkarriere
gelingt (Keynote)



**Prof. Dr. Michael
Bernecker**
Weiterbildung
2022 – Trends
in der Weiterbil-
dungsbranche



Felix Beilharz
15 frische Online-
Marketing-Tipps
für Trainer und
Coachs



Inge Bell
Video is no
rocket science



Frauke Ion
Ich sehe das, was
der Kunde sieht
– Durch Perspek-
tivenwechsel zum
Verkaufserfolg



Oliver Schumacher
Honorare
durchsetzen



Steffen Ritter
Verkaufen kann
von selbst laufen
(Final Keynote)

GABAL.
Wissen vernetzen



Reservieren Sie diesen Tag
für Ihren persönlichen
Verkaufserfolg:

Samstag, 25. April 2015

Lassen Sie sich anregen, Ihre Strategien
zu überdenken, Ihr Verkaufsgespräch
noch erfolgsträchtiger zu führen!
Praktiker aus Marketing & Sales vermit-
teln Ihnen wertvolle Impulse für mehr
Erfolg in Vertrieb und Verkauf.

Veranstaltungsort: Düsseldorf

InterCityHotel Düsseldorf
www.duesseldorf.intercityhotel.com



GABAL e.V.
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 - 509-50 90, Fax -50 99
info@gabal.de, www.gabal.de



**Sichern Sie sich Ihre Plätze
jetzt zum Sonderpreis!**

Schnelle und bequeme Anmeldung:

www.impulstage.gabal.de/fit2014.html
oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone

Frühbucher-Rabatt

bis 31. Januar 2015

Mitglieder: 144 €

Nichtmitglieder: 222 €

WEITERBILDUNG. Kleine Witze unter Kollegen sorgen für eine gute Stimmung im Team. Doch Humor kann mehr: Er kann Lernen erleichtern und den Lernerfolg nachhaltig beeinflussen. Das lässt sich nicht nur im Joballtag leicht nachvollziehen, sondern ist auch wissenschaftlich belegt. Personalentwickler können sich das zunutze machen.

Humorvoll rangehen

Kennen Sie das: Als Personalentwickler präsentieren Sie Ihrem Vorgesetzten eine Idee, wie Sie den Lernerfolg in Ihren Seminaren und damit die Bildungscontrolling-Statistik verbessern wollen. Sie feilen am didaktischen Design und wollen die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen auf ein neues, nachhaltiges Level heben. Doch es ist nicht leicht, gerade einen zahlengetriebenen Manager von solchen Konzepten zu überzeugen – erst recht nicht, wenn Sie künftig Ihre Seminare mit Humor bereichern. Zwar wird Humor als Charaktereigenschaft eines Menschen

sehr geschätzt, aber dass Maßnahmen systematisch ergriffen werden, um Lachen im Arbeitsleben zu fördern, ist eher die Ausnahme.

Humor klingt nicht seriös

Ihre Argumente haben Sie für Ihren Vorgesetzten parat: Der Einsatz von Humor aktiviert die Teilnehmer und steigert darüber hinaus den Lernerfolg. Die Teilnehmer sind besser bei der Sache und behalten mehr vom Gesagten. Doch die Reaktion eines Vorgesetzten fällt oft ähn-

lich aus: „Wirklich ein netter Gedanke – aber aus meiner Sicht einfach eine neue Akquise-Masche Ihres neuen Trainers. Der Trainermarkt ist eben hart umkämpft. Außerdem wollen Seminarleiter immer gute Feedbacks erzielen, damit sie weiterempfohlen und wieder gebucht werden. Das klappt bei gut bespaßten Teilnehmergruppen sicherlich besser. Nehmen Sie es mir nicht übel, aber die Personalentwicklung steht schon genug unter Legitimationsdruck. Wenn wir jetzt mit Lachveranstaltungen ankommen, nimmt uns hier niemand mehr ernst.“

Humor ist ...

... alles, was komisch und lustig ist. Zwischen Humor und Lachen steht ein emotionaler Prozess der Erheiterung, der an Situationen gekoppelt ist, die als komisch oder witzig empfunden werden, so der Humorforscher Willibald Ruch. Humor entwickelt sich dabei durch das Rezipieren von inkongruenten Informationen – zum Beispiel Widersprüche, Übertreibungen oder Doppeldeutigkeiten. Gelingt es, diese Inkongruenzen aufzulösen, zeigt sich die physiologische Verhaltensreaktion, das Lachen. Seit wenigen Jahrzehnten hat Humor auch in der Wissenschaft einen festen Platz. Die Gelotologie ist die Wissenschaft vom Lachen. Ihren Ursprung hat die Lach- oder Humorforschung in der Therapie. Bereits Sigmund Freud hat postuliert, dass Witze einer geschickten Abfuhr aggressiver und libidinöser Energie dienen und somit Verdrängungsaufwand bei Therapeut und Patient reduzieren. Auch in der Medizin hat man positive Effekte entdeckt: Lachen reduziert Stresshormone, stärkt das Immunsystem, verbessert die Durchblutung und beugt dadurch Herz-Kreislauf-Erkrankungen vor. Inzwischen ist die empirische Pädagogik aufmerksam geworden und hat Studien zum Einsatz von Humor in Lernkontexten erstellt.

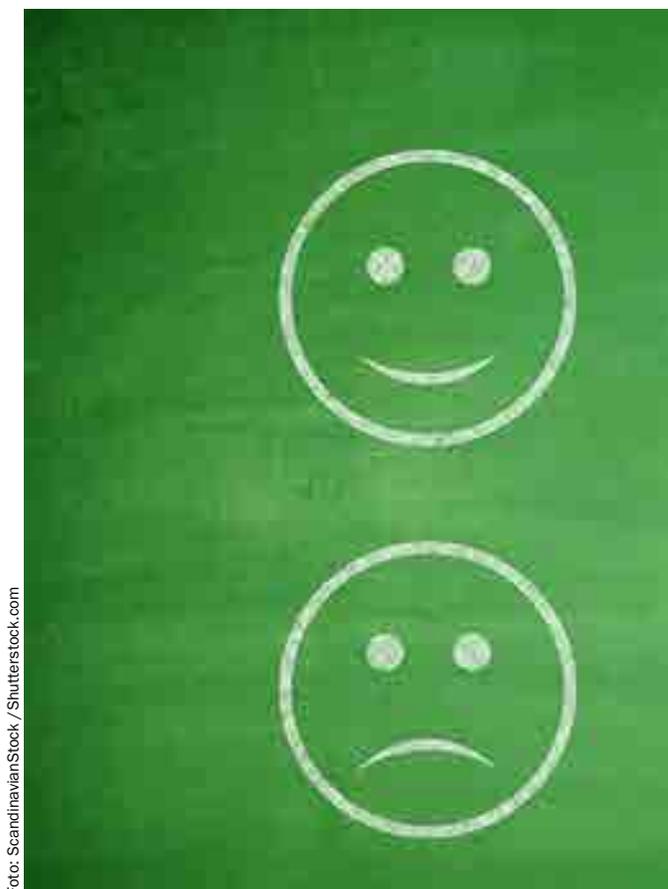


Foto: ScandinavianStock / Shutterstock.com

Sie müssen also an Ihren Argumenten feilen. Denn was Ihrem Vorgesetzten fehlt, sind Belege – am besten wissenschaftliche. Was ist tatsächlich dran an der These, dass Humor beim Lernen hilft? Wir liefern Ihnen in diesem Artikel eine komprimierte Zusammenschau von Studienergebnissen aus der Humorforschung. Die meisten Studien werden allerdings aus forschungspragmatischen Gründen mit Studierenden an Hochschulen durchgeführt. Das ist nur bedingt mit der Arbeitswelt vergleichbar. Darum werden wir diese Lücke durch unsere praktischen Erfahrungen aus dem Unternehmenskontext ergänzen.

Lernen wird einfacher

Ein erster Aspekt, der gut untersucht wurde: Lernen fällt leichter, wenn im Unterricht Humor eingesetzt wird. Das zeigen schon Untersuchungen mit Schülern und Studierenden. Dies haben zahlreiche Forscher belegt, beispielsweise Jennings Bryant und Dolf Zillmann im Jahr 1988 sowie Sarah E. Torok, Robert F. McMor-

ris und Wen-Chi Lin im Jahr 2004. Auch ein Praxisfall kann dies bestätigen: Ein deutsches Pharma-Unternehmen hat ausgewertet, wie verschiedene E-Learning-Module zur Einführung eines neuen Arzneimittels genutzt wurden. Es zeigte sich, dass die Pharmareferenten länger und intensiver die Informationen nutzten, wenn sie mit humorvollen Unterbrechungen gespickt waren. Zudem ist eine Praxiserfahrung, dass Prüfungsergebnisse nach solchen humorgespickten E-Learnings bei abschließenden Multiple-Choice-Tests signifikant besser ausfallen.

Eine zentrale Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist: Die Lernenden bevorzugen positive Formen von Humor, zum Beispiel fachbezogene Witze oder lustig dargestellte persönliche Erlebnisse, die mit dem Lerninhalt in einem Zusammenhang stehen. Verletzender Humor, wie beispielsweise sexuelle Herabsetzungen, sollte dagegen vermieden werden.

Nach einer Studie von Andy Field von 2009 wissen Lernende diesen Humor auch zu schätzen: 96,6 Prozent der Befragten wollen eine Lehrkraft, die zumin-

dest gelegentlich mit Humor arbeitet. Humorvolle Lehrveranstaltungen gelten als unterhaltend und involvierend. Gerade in unbeliebten Fächern bringt der Einsatz von Humor somit einen Mehrwert.

Ein zweiter Erfolgsfaktor, der damit zusammenhängt: Humor in Lernkontexten fördert die Aktivierung der Teilnehmer. Bereits in den 80er-Jahren fand Avner Ziv, Psychologie-Professor an der Tel Aviv University, heraus, dass Humor hilft, die Aufmerksamkeit zu wecken und zu halten. Dies kann zum einen spontan geschehen durch das Einstreuen witziger Kommentare. Zum anderen kann es geplant erfolgen, zum Beispiel durch das Veranschaulichen eines Konzeptes anhand eines Cartoons.

Die Humor-Dosis einhalten

Avner Ziv empfiehlt dabei, die humoristischen Elemente nicht zu oft einzusetzen. Sonst könnte deren Wirkung verpuffen. Als Optimum ermittelte er durchschnittlich drei Humor-Dosen pro Stunde. Ebenso sollte der Einsatzrhythmus unregelmäßig sein, damit kein linear-mechanistischer Eindruck entsteht.

Die Praxiserfahrung zeigt zudem, dass Seminarteilnehmer mit eigenen Beiträgen aktiver sind, wenn sie nicht befürchten müssen, dass Fehler und Nichtwissen sanktioniert werden. Das Benennen von Optimierungsmöglichkeiten, das als Anschwärzen von Kollegen gewertet werden könnte, findet eher statt, wenn es humorvoll und flapsig kommuniziert werden kann. Der Rahmen, der solche Transparenz und mögliche Einblicke in verbesserungswürdige Strukturen ermöglicht, kann durch eine Stimmung, in der viel gelacht wird, schneller geschaffen werden. Teilnehmer trauen sich dann mehr zu und sind bereit, auch spontan Ideen einzubringen beziehungsweise allein durch eine andere, nämlich lustige Art der Reflektion zu neuen Erkenntnissen und Ergebnissen zu kommen.

Der Hofnarr reflektiert

Gerade diese Reflektion ist es, die Oliver Tissot einsetzt, wenn er Veranstaltungen bei Fusionen und Übernahmen begleitet. Wenn massive Einschnitte in die gelebte →



Humor. Wer auf eine humorvolle Personalentwicklung setzt, kann so bestimmte Lernerfolge fördern.

→ Firmenkultur oder befürchtete unliebsame Änderungen des Arbeitsalltags ein Klima des Misstrauens und der Verunsicherung schaffen, hat dies verheerende Folgen: Wichtige Informationen werden oft nicht mehr von einer Abteilung an die andere weitergegeben. Tissot fungiert in solchen Situationen als externer Referent in der Rolle des Hofnarren, der dem Unternehmen den Spiegel vorhält. Er entlarvt dabei die Absurdität dieses Verhaltens, aber bekundet gleichzeitig Sympathie mit allzumenschlichen Schwächen und benennt sarkastisch die negativen Konsequenzen von Trothaltungen. Seine Erfahrung: Mit diesem Einsatz von Humor konnte in der Regel der emotionale Frust überwunden werden und die Kommunikation funktionierte schnell wieder reibungslos.

Bessere Erinnerungen

Ein weitere Erfolgsfaktor von Humor wurde unter anderem in Experimenten von Stephen R. Schmidt in Analysen von 1994, 2002, 2006 und 2012 an der Middle Tennessee State University überprüft und

mehrfach repliziert: die Behaltensleistung in Zusammenhang mit Humor. Die Ergebnisse belegen, dass humorvolle Sätze leichter erinnert werden als nicht-humorvolle Sätze. Um das zu testen, haben die Probanden eine Liste mit Sätzen erhalten, teils mit Humor, teils ohne Humor. Sie hatten die Aufgabe, diese durchzulesen. Danach mussten die Testpersonen als Zwischenbeschäftigung einige Mathe-Aufgaben lösen. Anschließend sollten sie alle Sätze aufschreiben, an die sie sich erinnern konnten. Auch eine Variation des Tests, bei dem sich die Probanden nicht frei an die Sätze erinnern mussten, sondern sie gestützt abgerufen werden konnten, ergab eine bessere Erinnerung humorvoller Sätze – dies allerdings unter der Bedingung, dass humorvolle und nicht-humorvolle Sätze gemischt aufgetreten sind. Bei zwei Gruppen, von denen eine Gruppe ausschließlich humorvolle Sätze erhielt, und die andere ausschließlich nicht-humorvolle Sätze, gab es keinen Unterschied in der Erinnerung. Bezogen auf Lernen bedeutet dies: Humor verliert seine Kraft, sobald der gesamte Unterricht aus Witzen besteht.

Produktmanager der Firma „Pharmacia“ bestätigten zudem, dass seine Art der humorvollen Präsentation von Lerninhalten bei Medizinkongressen zu höheren Erinnerungswerten und Erfolgen führt. Offensichtlich prägt sich Wissen, das mit Verblüffung, überraschenden Analogien und scherzhaften Wortspielen vermittelt wird, stärker ein.

Angst mit Humor reduzieren

Das Lachen hat aber auch einen Gegenpart, die Angst. Die beiden Reaktionen sind miteinander unvereinbar. Diese Erkenntnis hat sich bereits die Therapie zu Nutze gemacht und daraus eine eigene Therapieschule, die provokative Therapie, entwickelt. Durch das Provozieren von Humor mittels einer Unter- oder Übertreibung entsteht eine Gegenphantasie, welche die Angst neutralisiert.

Auch in pädagogischen Settings können Personen unter Angst leiden. Dies gilt beispielsweise für Angstfächer wie Mathematik oder Statistik, also Fächern, deren Lernstoff als sehr schwierig eingestuft wird oder mit denen die Lernenden

Acht Tipps: mit Humor den Lernerfolg steigern

Praxis. Wer selbst als Personalentwickler Trainings im Unternehmen leitet, sollte einige Hinweise beherzigen. Schließlich ist es gar nicht so leicht, vom Humor nicht in den Slapstick abzugleiten.

- Schlüpfen Sie in eine andere Rolle, wenn Sie humorvoll vom Leder ziehen. Es muss jedem Teilnehmer klar sein, was „witzig“ gemeint ist.
- Setzen Sie Humor nur für relevante Inhalte ein, nicht für Nebensächliches! Sonst bleibt womöglich nur Unwichtiges hängen.
- Bremsen Sie Spaßvögel nicht aus, indem Sie humorvolle Beiträge mit kritischen Kommentaren und düsterer Mimik sanktionieren und unterbinden wollen. Freuen Sie sich lieber, wenn Sie humoristische Naturtalente für Ihre Zwecke, nämlich ein abwechslungsreiches, unterhaltsames und wirkungsvolles Lernprogramm, nutzen können.
- Machen Sie sich als Mitarbeiter in brenzlichen Situationen nicht selbst zum Hofnarren. Ein externer Trainer ist besser in der Position, Probleme humorvoll zu benennen, ohne Kränkungen auszulösen, da er in Historien, Hintergründe und Verantwortlichkeiten nicht involviert ist.
- Humor sollte wie ein Katalysator das Verständnis beschleunigen und somit Zeit sparen anstatt zusätzliche Energie zu kosten.
- Lachen Sie über sich selbst und geben Sie den Teilnehmern der Gruppe Gelegenheit, ebenfalls über sich zu lachen. Wenn das, was in der Gruppe kommuniziert wird, Quelle des Lustigen ist, öffnen Sie automatisch Ventile, kreative Inhalte sprudeln zu lassen.
- Wer über ein Bonmot des anderen lacht, schätzt dessen Esprit. Lachen in der Gruppe fördert nicht nur, dass man sich schätzen lernt, sondern fördert auch die eigene Selbsteinschätzung. Nutzen Sie Humor, um Reflexion über eigene Stärken und Schwächen zu verbessern.
- Das richtige Timing ist der Garant einer gelungenen Pointe! Üben Sie stets und bewerten Sie immer den Erfolg Ihres Humoreinsatzes, damit Ihr Spaß mit herzlichem Lachen belohnt wird.



09. CERTQUA BRANCHENFORUM
18. März 2015 | Bonn



AUTOREN



Verena Gerner hat Psychologie studiert und in ihrer Abschlussarbeit die Wirkung von Humor

auf den Lernerfolg in Seminaren untersucht. Sie ist Leiterin für Geschäftsfeldentwicklung und Marketing bei der Professio GmbH.

Verena Gerner
v.gerner@professio.de



Dr. Oliver Tissot hat Kommunikations-Design und Soziologie studiert. Er ist freiberuflicher

Lachverständiger, Kabarettist und Key-Joke Speaker. In seinen Seminaren und Workshops sorgt er mit verblüffenden Analogien für mehr Nachhaltigkeit.

Dr. Oliver Tissot
oliver@tissot.de

bereits negative Erfahrungen gesammelt haben. Vor diesem Hintergrund untersuchte der Professor für Kinderpsychopathologie und Statistik-Experte Andy Field im Jahr 2009 die Wirkung von Humor in Angstfächern. Dabei konnte er feststellen: Humor hilft, Angst vor dem Lernstoff zu reduzieren. Er trägt zu einer positiven Atmosphäre bei und hilft den Lernenden, sich zu entspannen.

Lachen ist zudem ein Gesundbrunnen, Griesgrämerei dagegen macht krank: Lachforscher, sogenannte Gelotologen, haben nachgewiesen, dass während des Lachens das Stresshormon Adrenalin im Körper gestoppt und stattdessen Glückshormone produziert werden, so Michael Titze, Gründungsvorsitzender von Humor Care Deutschland.

Streit um Prüfungserfolge

Ein weiterer Erfolgsfaktor von Humor: Er kann zu besseren Prüfungsergebnissen führen. Diese These ist jedoch nicht unumstritten. Einen Beleg für bessere Prüfungsergebnisse durch regelmäßigen und gezielten Einsatz von Humor fand Avner Ziv in den 90er-Jahren. Der Humorforscher hat sein Experiment zweimal durchgeführt, zum einen mit einer Statistik-Vorlesung, zum anderen mit einer Psychologie-Vorlesung. Für beide Fächer wurden jeweils zwei Gruppen gebildet, die beide vom selben Professor unterrichtet wurden. In der einen Gruppe verwendete der Professor Humor, in der Kontrollgruppe nicht. Sowohl die Statistik-, als auch die Psychologie-Gruppe, die mit Humor unterrichtet wurden, schnitten im

Abschlusstest, ein Test bestehend aus 50 MC-Fragen, signifikant besser ab.

Dagegen kam eine Metanalyse von dem Forscherteam Diane Martin, Raymond W. Preiss, Barbara Mae Gayle und Mike Allan aus dem Jahr 2006, in welcher 21 empirische Studien aus den Jahren 1978 bis 2001 eingegangen sind, zu dem Ergebnis, dass ein grundlegender Zusammenhang zwischen Humor und objektivem Lernerfolg nicht begründet und eher als optimistisch einzustufen ist.

Was jedoch mehrfach erhoben wurde: Lernende möchten keinen Humor in Prüfungssituationen. Und das ist vielleicht die wichtigste, wenn auch nicht witzigste Erkenntnis, die wir aus unserer Praxiserfahrung belegen können: Es gibt Situationen, in denen man für voll genommen werden möchte, ohne befürchten zu müssen, veralbert zu werden. Es braucht Momente der Ernsthaftigkeit und Würde, der Konzentration und der Anspannung. Doch darüber hinaus ist Humor die wohl-schmeckende Würze für die Suppe, die man täglich auszulöffeln hat.

Witze fördern die Effizienz

Abschließend muss man noch eines anfügen: Humor gilt nicht nur bei Menschen als attraktiv und anziehend, sondern auch als Attribut einer Unternehmenskultur – bis hin zur Personalentwicklung und dem Seminarbereich. Allein aus Gründen der Effizienz und Nachhaltigkeit müsste mehr gewitzelt werden. Denn Humor fördert Erkenntnis und Einsicht und initiiert Verhaltensänderungen.

Verner Gerner, Oliver Tissot ●



Beurteilungssysteme abschaffen?

LEISTUNGSBEWERTUNG. In vielen Unternehmen werden die Leistungen aller Mitarbeiter regelmäßig bewertet und beurteilt, um danach über ihre künftige Entlohnung und ihr berufliches Fortkommen zu entscheiden. „Solche Beurteilungssysteme sind Relikte aus einer Zeit, in der jeder Mitarbeiter eine klare Stellenbeschreibung hatte“, sagen unsere Fachautoren Martin Rugart und Klaus Kissel.

Sie sind ungeliebt und trotzdem gibt es sie in den meisten größeren und mittleren Unternehmen – die Beurteilungssysteme. Denn viele Personalverantwortliche sehen in ihnen ein wichtiges Tool, um

- „High- und Low-Performer“, also Leistungsträger und Minderleister, zu identifizieren
- die Leistung der Mitarbeiter transparent und vergleichbar zu machen
- über Gehälter, Zulagen sowie Beförderungen zu entscheiden
- die Mitarbeiter zu motivieren.

Außerdem haben fast alle Wettbewerber ein Beurteilungssystem. Warum sollte also das eigene Unternehmen hierauf verzichten? Doch erfüllen Beurteilungssysteme noch die genannten Funktionen, oder sind sie Relikte aus einer Zeit, in der die Betriebe noch weitgehend tayloristisch organisiert waren, Führung

ausschließlich hierarchisch verstanden wurde und (fast) jeder Arbeitnehmer eine Stellenbeschreibung hatte, in der seine Aufgaben exakt definiert waren?

Wunsch nach gerechter Entlohnung

Spricht man mit Personalexperten hierüber, dann äußern sie zumindest Bedenken, inwieweit traditionelle Beurteilungssysteme noch den Arbeitsinhalten und -beziehungen modern strukturierter Unternehmen sowie den Erwartungen autonomer Mitarbeiter gerecht werden. Und viele befürchten sogar: In einer Zeit, in der die (oft bereichs- und hierarchieübergreifende) Team- und Projektarbeit weitgehend die Zusammenarbeit in den Betrieben prägt und sich die Herausforderungen an die Unternehmen und ihre

Mitarbeiter schnell wandeln, mindern Beurteilungssysteme eher die Motivation der Mitarbeiter und somit auch deren Leistung.

Trotzdem halten viele Unternehmen an ihren Beurteilungssystemen fest, obwohl diese im Betriebsalltag zuweilen bizarre Ausprägungen haben – speziell dann, wenn von der Beurteilung auch die Höhe des künftigen Gehalts, der gezahlten Prämie oder gar eine eventuelle Beförderung abhängt. Dann geben nicht wenige Unternehmen ihren Führungskräften vor, wie viel Prozent ihrer Mitarbeiter sie als „High-Performer“ einstufen dürfen und wie viel Prozent sie als „Low-Performer“ einstufen müssen – auch um zu verhindern, dass Führungskräfte, um Konflikte zu vermeiden, die Leistung (fast) aller Mitarbeiter als „gut“ oder „sehr gut“ einstufen. Nicht selten werden die Beur-

teilungen bei den Einzelkriterien auch gemittelt, sodass aus einem Mitarbeiter mit einer geringen Kundenorientierung, aber einem hohen Arbeitstempo unter dem Strich ein „guter“ Mitarbeiter wird.

Eine Schattenseite der Leistungsmessung lautet: Die ihr zugrunde liegenden Mitarbeitergespräche beziehen sich nicht darauf, wie die Leistung des Mitarbeiters gesichert oder gar gesteigert werden kann. Das heißt, in den Gesprächen stehen nicht Fragen an zentraler Stelle wie:

- Was erfordert die aktuelle oder künftige Arbeitssituation?
- Welche Ziele gilt es künftig zu erreichen?
- Was bedeutet dies für das Verhalten/Tun des Mitarbeiters?
- Bringt er hierfür die erforderlichen Voraussetzungen mit?
- Welche Unterstützung benötigt er, um künftig seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten?

Stattdessen konzentriert sich das Gespräch auf die Leistung des Mitarbeiters in der Vergangenheit. Für den Arbeitnehmer zählt nicht die Frage, wie er seine Leistung steigern und auch in einem veränderten Unternehmensumfeld erbringen kann. Wichtig ist für ihn primär die „Note“ für seine erbrachte Leistung. Denn sie entscheidet unter anderem darüber, ob er eine Gehaltserhöhung oder Prämie erhält. Alle anderen Fragen, die

in dem Gespräch mit seiner Führungskraft eventuell noch erörtert werden, sind für ihn von untergeordneter Bedeutung. Wäre es also vor diesem Hintergrund nicht sinnvoll, auf solche Beurteilungen zu verzichten, damit in den Mitarbeitergesprächen wieder die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, im Vordergrund stehen?

Individuelle Leistung immer schwerer zu messen

Das fragt sich eine wachsende Zahl von Unternehmen auch aus folgendem Grund: Die den Beurteilungssystemen zugrunde liegende individuelle Leistungsmessung und -bewertung wird der Arbeitssituation in modern geführten und strukturierten Unternehmen, die zunehmend vernetzte Systeme sind, immer weniger gerecht. Denn in ihnen werden die Leistungen, zumindest in den Kernbereichen in Teams erbracht. Und die Leistung des einzelnen Mitarbeiters? Sie hängt immer stärker von der Zuarbeit sowie Qualität der Leistung von Kollegen oft auch aus anderen Unternehmensbereichen ab. Deshalb ist es sogar zunehmend schwierig, den Beitrag, den ein Bereich zum Erreichen der Unternehmensziele leistet, zu messen und zu quantifizieren – auch weil die Arbeitsinhalte und -prozesse in den Bereichen kaum vergleichbar

sind. Noch schwieriger ist dies bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter – selbst wenn sie anscheinend identische Aufgaben haben. Denn meist sind die Rahmenbedingungen, unter denen sie diese wahrnehmen, sehr verschieden.

Das heißt: Die Unternehmen agieren bei ihren Beurteilungssystemen oft mit einem sehr vagen Begriff von Leistung. Und dieser wird als die Basis für aus Mitarbeitersicht so weitreichende personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen und Prämien, Beförderungen und Versetzungen und im Extremfall sogar Kündigungen herangezogen. Deshalb werden die Beurteilungen gerade in Unternehmen, in denen die Leistungen weitgehend im Team erbracht werden, immer häufiger als ungerecht und demotivierend empfunden. Denn die Mitarbeiter haben das Gefühl: Meine Person und der Beitrag, den ich zum Erreichen der Unternehmensziele leiste, werden nicht adäquat wahrgenommen und geschätzt.

Zahl der Beurteilungsfehler steigt

Diesen Eindruck haben die Mitarbeiter zum Teil zu Recht. Denn, wenn die Leistung den Mitarbeitern nicht mehr direkt zuordenbar ist und die Führungskräfte zusätzlich ihre Mitarbeiter eventuell sogar aus der Ferne führen, erhöht sich automatisch die Zahl der Beurteilungsfehler. Also ist auch häufiger die zum Beispiel auf Basis der Beurteilungen erfolgte Verteilung der verfügbaren Belohnungen ungerecht, was wiederum zu Disharmonien, wenn nicht gar Konflikten im Team führt. Das ist vielen Führungskräften bewusst. Deshalb sehen sie in der Beurteilung zunehmend eine lästige Pflicht und „machen“ diese für die Personalabteilung – jedoch nicht für ihre Mitarbeiter. Ein weiteres Manko der Beurteilungssysteme ist: Schwache Führungskräfte neigen dazu, sich mit ihren Personalentscheidungen hinter dem Beurteilungssystem und dem damit verbundenen Verteilungssystem zu verstecken. Das heißt: Sie entschuldigen ihre Entscheidung, Mitarbeitern zum Beispiel Prämien, Beförderungen oder Entwicklungsmaßnahmen zu verwehren, mit dem Beurteilungssystem statt den schwierigen, aber produktiven →

AUTOREN



Klaus Kisel

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung,

das Unternehmen unter anderem in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle Verlag, 2011).

IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung

Uwe Reusche, Klaus Kisel

Klostergut Besselich, 56182 Urbar

Tel. 0261 9623641

www.ifsm-online.de



Martin Rugart

arbeitet als Berater für Veränderungsprozesse und als Führungskrafttrainer

und Coach für das IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung. Er war lange Zeit in der Personalentwicklung verschiedener Unternehmen und als Führungskraft im Personalbereich tätig.

IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung

Uwe Reusche, Klaus Kisel

Klostergut Besselich, 56182 Urbar

Tel. 0261 9623641

www.ifsm-online.de

→ offenen Dialog mit ihren Mitarbeitern über eventuelle Leistungsdefizite oder Limitierungen ihres Entwicklungspotenzials zu führen.

Deshalb sollten sich die Unternehmen folgende möglicherweise unbequemen Fragen stellen: „Welche Ziele verfolgen wir heute noch mit unserem Beurteilungssystem?“, „Werden diese Ziele tatsächlich erreicht?“ und „Welchen „Preis“ bezahlen wir dafür?“.

Manches Unternehmen dürfte dann zur Erkenntnis gelangen: Der Aufwand beziehungsweise „Preis“ ist zu hoch. Und die negativen Nebenwirkungen sind höher als der Nutzen. Denn in der modernen Arbeitswelt ist es eine zentrale Aufgabe

von Führung, die Mitarbeiter durch regelmäßige Reflexion und Feedback in ihrer Entwicklung zu fördern. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte in einem Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen – und zwar kurzfristig-operativ und mittelfristig-entwickelnd. Und dieser Dialog sollte von wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägt sein. Deshalb sollten die Gespräche Führungskraft/Mitarbeiter soweit möglich vom Element „rückwärtige Bewertung und Beurteilung“ befreit sein.

Und die Dokumentation der Gespräche? Sie sollte in erster Linie für die Gesprächspartner eine Hilfe zur Erinnerung und ein Zeichen der Verbindlichkeit sein. Wenn

Unternehmen feststellen, dass ihr Beurteilungssystem die ursprünglichen Ziele nicht mehr erreicht, dann sollten sie die Einführung eines neuen Systems der regelmäßigen Mitarbeitergespräche sorgfältig planen. Ein solches System ist nötig – zum Beispiel um ein Commitment über die zu erreichenden Ziele zu erreichen. Das System sollte durch einen hohen Freiheitsgrad bei der Ausgestaltung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter gekennzeichnet sein. Unternehmen sollten sich überlegen, ob es einen Weg gibt, die (leistungsgerechte) Bezahlung von diesem entwicklungsorientierten und zukunftsgerichteten System zu entkoppeln.

Martin Rugart, Klaus Kissel ●

Was kommt nach dem traditionellen Beurteilungssystem?

Dialog-System. Wichtig ist und bleibt auch in Zukunft der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, betont Klaus Kissel. Dieser Dialog sollte kontinuierlich geführt werden und über einen standardisierten Prozess auch nachhaltig im Unternehmen gesichert sein.

Der Dialog sollte sich aber vorwiegend auf die Aufgaben, Werte und angestrebte Entwicklung statt auf das bewertbare Verhalten des Mitarbeiters beziehen. In diesem Dialog können unter anderem folgende Themen im Zentrum stehen:

1. Klarheit über die Vision des Unternehmens, die Ziele und die Aufgabe (Beitrag des Mitarbeiters dazu)
2. Identifikation mit der Aufgabe, den Zielen und Ergebnissen
3. Was sind die zentralen Aufgaben des Mitarbeiters an seiner Arbeitsstelle?
4. Was macht dem Mitarbeiter (keinen) Spaß? Was (de-)motiviert ihn? Was ist dem Mitarbeiter wichtig (individuelle Werte)?
5. Wie lernt der Mitarbeiter? Wie kann er sich weiterentwickeln? Was hilft ihm dabei?
6. Wie erlebt der Mitarbeiter die Arbeitssituation/-umgebung sowie die Zusammenarbeit im Team und mit mir (seinem Vorgesetzten)?
7. Wie könnte, sollte der Mitarbeiter sich weiterentwickeln? Wie möchte er sich entwickeln?
8. Was sind seine Entwicklungsfelder?

Ein solcher Mitarbeiterdialog erfordert von der Führungskraft eine hohe dialogische Kompetenz, die geschult werden sollte. Es macht zudem Sinn, die Mitarbeiter auf diese Dialoge vorzubereiten. Bleibt noch die Frage: „Welche Gesprächsinhalte sollten protokolliert und an die Personal-

abteilung weitergeleitet werden?“. Antwort: Auf alle Fälle sollten die Entwicklungsziele und -möglichkeiten festgehalten und weitergegeben werden. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, dass vieles nur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter protokolliert wird – auch damit die Führungskraft der erste Personalentwickler bleibt. Unternehmen sollten sich bei allen Informationen, die eventuell an eine andere Abteilung weitergegeben werden sollen, fragen:

- Fördert dies die Entwicklung des Mitarbeiters und damit auch die Ergebnisse im Team?
- Fördert es das Vertrauen zur Führungskraft?
- Fördert dies die Klarheit und Transparenz?

Wenn ja, dann macht eine Weitergabe der protokollierten Information Sinn. Keinen Sinn macht eine Protokoll-Weitergabe, wenn sie ...

- der Kontrolle der Führungskräfte dient,
- die Intransparenz fördert. Das ist der Fall, wenn die Dialogpartner das Gefühl haben, sie müssen etwas bestimmtes in den Bogen schreiben, weil die Geschäftsleitung oder Personalabteilung dies hören möchte.

Außerdem sollte das Protokoll die Selbstverantwortung im System nicht lähmen. Beleuchtet man diese Fragen, kommt man häufig zum Ergebnis: Nur sehr wenige Infos sollten weitergereicht werden. Das hat wiederum zur Folge, dass weniger „Papier“ im Unternehmen zirkuliert und neue Freiheitsräume für die Personalabteilung entstehen.

Klaus Kissel ●

didacta

die Bildungsmesse

Impulse für Ihre Weiterbildung

Besuchen Sie den Ausstellungsbereich Qualifizierung

24. – 28. Februar 2015 • Hannover • Germany

didacta.de



Kompetenzkonzepte für Lernen und Entwicklung

Ideen, Instrumente und Impulse für den Berufsalltag als Trainer, Berater oder Coach bieten Experten von Weiterbildungsverbänden auf einer Aktionsfläche in Halle 23 an. Auf dem Programm stehen Kurzvorträge und Beratungen, Coaching, vielfältige Aktionen der Methodenverbände und Verlosungen.



Impulsforum

Auf der Bühne des Impulsforums in Halle 14 geben 46 renommierte Trainer und internationale Keynote Speaker Business-Impulse im Minutentakt. Schwerpunktthemen sind Führung, Qualifizierung, Weiterbildung, Innovation, Marketing, Verhandlungskunst, Kommunikation, Rhetorik sowie Motivation und Erfolg.



eLearningSUMMIT@didacta2015

Auf der Sonderfläche in Halle 23 erhalten Interessierte einen praxisnahen Einblick in die eLearning-Branche. Projektverantwortliche und Gewinner des eLearning Awards stellen ihre Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis vor. World Cafés und Tagesstände bieten weitere Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.



Deutsche Messe

didacta
die Bildungsmesse

Mediative Kommunikation: Kränkungen heilen



MEDIATION. Typischerweise zeichnet sich ein Konflikt dadurch aus, dass zumindest eine Person beschimpft oder zum Beispiel als unfähig bezeichnet wurde. In einer Mediation sollte nicht vergessen werden, solche Kränkungen zu heilen. Wie das gehen kann, beschreibt die Mediatorin (BM) und Trainerin Dr. Doris Klappenbach.

Kränkungen wie sie im Zusammenhang mit einem Konflikt vorkommen, sind geprägt durch die vier Grundgefühle Schmerz, Angst, Scham und Wut. Bekommt man diese Gefühle nicht in den Griff, dann entsteht ein Stress, der blockiert und lähmt. Manche Menschen geraten vorübergehend in eine Art Schockzustand. So zum Beispiel Martin, der

sich plötzlich in einer ausweglosen Situation wiederfindet, als seine Partnerin Lisa aus Eifersucht auf Lara heraus von ihm verlangt: „Wenn du dich weiter mit Lara triffst, verlasse ich dich.“ Lara und Martin verbindet seit der Trennung eine gute Freundschaft. Darüber hinaus die gemeinsame Sorge für ihre beiden Kinder Phine und Lars. Sie kennen sich bereits

seit über 15 Jahren und haben miteinander viel erlebt. Beide sind sich einig, dass sie zwar gute Freunde, aber keinesfalls gute Partner füreinander sind. Lisa und Lara sind die wichtigsten Personen in Martins Leben. Deshalb versetzt ihn dieses Ultimatum in eine Art Schock. Er verharrt in der Erstarrung, die sich aus seiner Angst vor den Konsequenzen einer



Bewegung in die eine oder andere Richtung ergibt. Er möchte weder Lisa noch Lara verlieren. Ein solcher Schockzustand verursacht bei den meisten im Nachhinein großen Ärger auf sich selbst. Dies geschieht aus dem Unverständnis für die Verwirrung heraus, die einen weder fühlen noch bewegen, sagen oder denken lässt. Nicht umsonst gibt es so viel Literatur mit Tipps zur Schlagfertigkeit, die gezielt Hilfestellung leisten, einen solchen Schockzustand schneller zu überwinden. Ähnlich verhält es sich mit dem Gefühl der Hilflosigkeit. Es wird (wenn nicht sofort, dann doch meist im Nachhinein) als eine Einbuße in Selbstwertgefühl oder

Selbstbewusstsein, als Kränkung empfunden. Dabei kommt es häufig zu dem emotionalen Eindruck, verkehrt oder unfähig zu sein, sich in einer schwierigen Situation zu behaupten. Daraus entsteht die Furcht vor einem erneuten Versagen. Und da die Kehrseite von Angst Wut ist, bedeutet dies auch ein beachtliches Aggressionspotenzial. Auf solchen inneren Vorgängen basieren im Endeffekt Strategien wie die des Angriffs als beste Verteidigung.

In der Beschränkung auf die Sachebene in diesem Konflikt hätte sich Martin nach Überwindung des Schocks wohl zwischen Lisa und Lara zu entscheiden. Oder er müsste eine andere Möglichkeit finden, den gleichzeitigen Kontakt zu Lisa und Lara zu vereinbaren und sich beispielsweise heimlich mit Lara treffen. Vielleicht könnte er auch in die Aushandlung weiterer Optionen mit Lisa gehen. Solange ihm allerdings noch keine Idee zur Bewältigung der Situation zur Verfügung steht, kann er den Schock nicht überwinden. Eine nähere Betrachtung der Gefühlsebene zeigt als Konfliktmotivation zum einen Lisas Eifersucht. Zum anderen Martins Ärger über Lisa, dass sie ihn in solch ein Ultimatum stellt. Verbunden ist dies möglicherweise bei Martin mit dem Eindruck, dass Lisa ihn bevormunden oder kontrollieren will. Das heißt, in Martin entsteht vielleicht zusätzlich eine damit gekoppelte Kränkungswut über Lisas vermeintlich mangelnde Wertschätzung in Bezug auf Martins Fähigkeit, Freundschaft und Beziehung auseinanderzuhalten. Zudem möchte Martin selbst entscheiden können, mit wem er sich wie und wann trifft. Lisas eingeschränktes Vertrauen in seine Loyalität und Liebe ihr gegenüber bestärkt in ihm das Gefühl, nicht verstanden zu werden. Er fühlt sich einsam, nicht gesehen in seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen. Der Schockzustand, in den Martin spontan gerät, ist Ausdruck seiner persönlichen Verlustangst, die sich in den Konsequenzen, die sich aus einer Entscheidung zwischen Lisa und Lara ergeben, manifestiert.

Hinter Lisas Verhalten steht eine ebensolche Verlustangst. Sie ist gepaart mit Unsicherheit aus Minderwertigkeitsgefühlen heraus. Diese lassen sie befürchten, Mar-

tin könnte durch den weiteren Kontakt zu Lara das Interesse an ihr verlieren. Sie hat Angst, er könnte doch noch feststellen, dass Lara schöner, klüger und angenehmer, kurzum die bessere Partnerin für ihn sei. Schließlich haben sie ja auch die gemeinsamen Kinder, die sie miteinander verbinden. Sowohl Martin als auch Lisa reagieren auf diese Angst unter Zuhilfenahme ihrer individuellen Bewältigungsstrategien. Bei Lisa zeigt sich dies in der Forderung an Martin, die sich in weiteren Ausführungen den Strategien des Angreifens und Manipulierens zuordnen lässt. Martins Strategie wird anhand dieses Beispiels noch nicht deutlich, da seine Gefühle durch den Schockzustand vorerst blockiert sind. Vielleicht greift er auf das Bitten und Betteln zurück. Womöglich aber auch auf eine andere Strategie. Die Situation enthält sowohl für ihn als auch für Lisa umfangreiches Kränkungspotenzial.

Die Abwertung findet sich schon im Ansatz des Ultimatums der Entscheidung zwischen zwei Personen, die beide gleichwertiger und fester Bestandteil seines Lebens sind. Würde sich Martin tatsächlich entscheiden, würde er eine der beiden ihm vertrauten Personen in ihrer Bedeutung für ihn reduzieren, also abwerten. Weil Körpersprache und Gedanken sich gegenseitig beeinflussen, kann das Ändern der Körperhaltung in solch einer Situation bereits neue Gedanken wecken. Es lohnt sich also in Bezug auf Kränkungen und Konflikte auch über den Innenblick hinaus zu beobachten, welche Haltung jemand typischerweise und in der konkreten Situation einnimmt. Im Anschluss daran kann man ausprobieren, was passiert, wenn diese von ihm verändert wird.

Abwertungstransaktionen im Alltag

Wer eine Mediation zum Erfolg führen will, muss den Abwertungsprozess rückgängig machen. Mit einem „Wird schon wieder“ ist in der Regel keinem geholfen, der sich gekränkt oder handlungsunfähig fühlt. In der Transaktionsanalyse wird Abwertung als ein Nicht-Wahrnehmen oder Verdrängen eines vorhandenen Problems (oder dessen Lösungsmöglichkeiten) be- →

→ schrieben. Die Transaktionsanalyse ordnet dem Abwertungskomplex tangentielle und blockierende Transaktionstypen zu. Derer bedienen sich Menschen besonders dann, wenn sie einer unangenehmen Konfrontation ausweichen wollen. In tangentialen Reaktionen wird aus dem eigentlichen Thema ein Aspekt herausgesucht, den man dann weiterverfolgt. Die Tangente ist eigentlich ein Begriff aus der Geometrie: Sie berührt den Kreis an seinem Rand, hat also wenig Kontakt zum eigentlichen Inhalt. Eine tangentielle Reaktion auf die an Martin gerichtete Frage „Kannst du verstehen, warum Lisa eifersüchtig ist?“ wäre: „Sie ist immer eifersüchtig.“ Der Focus wird von der gefragten auf die in der Frage erwähnte Person verschoben. Die Abwertung findet sich in der Verminderung der Bedeutung von konkreten Gefühlen und Reaktionen des Gegenübers: „Wenn Lisa sowieso immer eifersüchtig ist, dann hat das Ganze überhaupt nichts zu bedeuten.“ Was real wichtig ist, wird unwichtig gemacht. Bei der blockierenden Transaktion wird noch intensiver ausgewichen, indem die

Gesprächsgrundlage überhaupt infrage gestellt wird.

Eine blockierende Antwort wäre zum Beispiel: „Verständnis ist hier überhaupt nicht angesagt.“ Die Frage selbst wird angezweifelt. Das Gespräch wird geblockt. Dem Gegenüber wird indirekt zu verstehen gegeben, dass es das Ganze falsch versteht. Für die „Mediative Kommunikation“ ist es sehr hilfreich, in diesen Transaktionen die Abwertung zu erkennen. Sie machen eine unbedarfte Person in der Regel sprachlos. Sie weiß nicht, wie sie das Gespräch daraufhin fortsetzen soll. Wie immer birgt hier das Bewusstsein die Möglichkeit, transparent zu machen, was passiert. Und das Gespräch dann erneut auf das Erfragte zu lenken, statt sich vom Abwertungsmaterial davon abbringen zu lassen.

Wer blockierend oder tangential reagiert, der hat vorab unbewusst oder bewusst beschlossen, die Situation oder den anderen abzuwerten. Meist geht dem die Interpretation voraus, dass es gefährlich oder unangenehm sein könnte, sich auf das Gespräch, das vom Gegenüber angefangen wird, einzulassen. Abwertung ist in diesem Sinne keine bedacht eingesetzte Strategie. Sie lässt sich darauf zurückführen, dass ein Mensch in einer bestimmten Situation die Realität nur eingeschränkt wahrnehmen kann. So werden beispielsweise Informationen, die zur Lösung eines Problems wichtig sind, nicht beachtet. Wie bereits in der analytischen Betrachtung des Zuhörens beschrieben, ist Wahrnehmung immer selektiv. Dabei kann es bewusst, teil- oder unbewusst passieren, dass jemand einen durchaus bedeutenden Aspekt des Ganzen nicht zur Kenntnis nimmt. Er vernebelt ihn oder gibt ihm nicht die ihm angemessene Bedeutung. So wird ein Teil des Ganzen verharmlost oder verschwiegen.

Der Gesamtprozess einer solchen Abwertung vollzieht sich in vier Stufen: An ihrem Anfang steht die Ausblendung dessen, dass überhaupt etwas geschehen ist. Dann wird die Bedeutung falsch eingeschätzt, möglicherweise die Relevanz des Ganzen bestritten. Wie sich die Situation dann darstellt, wird daraufhin als unveränderbar postuliert. Letztendlich wird dann meist betont, dass man persönlich

nicht dazu fähig ist oder war, anders zu reagieren, als man es tut oder getan hat. Umgangssprachlich nennt sich dieser Abwertungsprozess „Teppichkehrerei“: Wo man „etwas unter den Teppich“ fegt, entsteht ein Hügel. Er wird (selbst wenn sich bereits der Teppich hebt) hartnäckig ignoriert. Man stolpert vielleicht schon durch das Zimmer, betrachtet das aber als Normalität. Schließlich kann man daran ja auch gar nichts ändern, weil man ja „nicht einmal weiß, dass der Berg unter dem Teppich überhaupt vorhanden ist.“

Lösungswege von Stolperfallen befreien

Es besteht die Chance, dass mithilfe von Geduld und Konsequenz der Prozess der Abwertung wieder zurückgeführt werden kann. Die Stufen der Abwertung kann man sowohl vorwärts als auch rückwärts gehen. In seiner Umkehrung ist das Abwertungsmodell eines der Aufwertung (Das zugrunde liegende Modell wird in dem Buch „Konflikte lösen mit System“, Junfermann 2005, ausführlich erläutert):

- Man fragt auf der ersten Stufe nach dem Konflikt, sortiert auseinander, was genau das Eigene und was das der anderen ist.
- Dann geht es darum, die Bedeutung des Ganzen zu eruieren, herauszufinden, was für einen selbst und die anderen davon abhängt.
- Dann kann man nun nach Alternativen und Zieldefinitionen fragen: Was kann oder soll anders werden?
- Und schließlich: Was wird wer wann tun, um dieses Ziel zu erreichen?

In Form einer Metapher ausgedrückt geht der Prozess so vonstatten: Man registriert, dass der Hindernislauf über den Teppich einem Mühe macht. Man geht dem Stolpern auf den Grund, schaut unter den Teppich und macht sich daran, das, was darunter zum Vorschein kommt, angemessen zu entsorgen. Dieses Schema bietet eine gute und einfache Grundlage für die alltägliche Anwendung „Mediativer Kommunikation“. Wenn jemand also Abwertung wahrnimmt, dann kann er die Schritte zurückführen bis zu deren Ausgangspunkt. Er erhält so die Möglichkeit, das, was abgewertet oder nicht gesehen wurde, erneut in den Blick zu nehmen.

Von Rogers bis Rosenberg

Buchtipps. Dieser Artikel ist ein für „wirtschaft + weiterbildung“ bearbeiteter Auszug aus dem Buch „Mediative Kommunikation“ (Junfermann Verlag, Paderborn 2006, 248 Seiten, 24,90 Euro). Das Buch liefert eine prägnante Darstellung der Grundlagen „Mediativer Kommunikation“ – vom „Aktiven Zuhören“ bis zur „Gewaltfreien Kommunikation“. Darauf aufbauend erhält der Leser die Möglichkeit, sich mithilfe praktischer Beispiele und Übungen die wesentlichen Werkzeuge selbst zu erarbeiten.



Mit Leichtigkeit weiter- kommen.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter
www.haufe-akademie.de

AUTORIN



**Dr. Doris
Klappenbach**

Ist Mediatorin (BM) und Direktorin des Institut

für Mediative Kommunikation und Diversity-Kompetenz (IMK) an der Internationalen Akademie für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie (INA gGmbH) der Freien Universität Berlin. Sie initiierte die erste „integrative Mediationsausbildung“ in Deutschland.

Institut für Mediative Kommunikation und Diversity-Kompetenz (IMK)
Nassauische Straße 5
10717 Berlin
www.diversity-kompetenz.com

Mit der Rückführung der Abwertung hält die Transaktionsanalyse also einen methodischen Ansatz zur Aufwertung bereit. Er ist darüber hinaus auch allgemein eine hilfreiche Methode zur Identifikation von Problemebenen und zur Konfliktauflösung. Auch die beschriebenen kommunikativen Abwertungsstrategien der tangentialen und blockierenden Transaktion lassen sich damit konstruktiv angehen. Beide Formen der Transaktion sind nach Definition der Transaktionsanalyse Abwertungen, weil sie die Frage an sich (nach dem Motto „Das möchte ich nicht gehört haben“) boykottieren. Sie vermeiden damit unbewusst, wie die Abwertung bewusst das zielgerichtete, verantwortliche und aufrichtige Umgehen mit Konflikten. Sie erhalten ihn stattdessen aufrecht und vertiefen ihn noch.

Die mediative Haltung wahren: Wertungen ausbalancieren

Die hier beschriebene Variante der Abwertung ist äußerst beliebt. Da Konfliktvermeidung allerdings auch eine Form des Konfliktumgangs ist, setzt sie dennoch in sich voraus, dass ein Konflikt vorhanden ist. Wenn eine Person allein ein Problem hat, dann ist das Gegenüber gefragt, bei der Lösung als außenstehende Person zu helfen. Tut es das nicht mit

der Äußerung „Dein Problem! Sieh zu, wie du das löst!“, dann ist dies ein sehr deutliches Zeichen für einen gemeinsamen Konflikt. Eine im Alltag nötige und sinnvolle Abgrenzung sähe ganz anders aus. Genauso abwertend ist es, sich im Konfliktfall unerreichbar zu machen, jemandem aus dem Weg zu gehen. Es kann manchmal sehr schwer sein, sich nach einer Situation, in der man sich geärgert hat, dem Gegenüber zu stellen. Sehr viel leichter ist es, stattdessen auf „Die ist doch sowieso doof“ umzuschalten und Desinteresse am Kontakt vorzugeben. Trotzdem: Abwertung und Ignoranz verstärken Konflikte nur. Ob dies nun dem anderen oder den eigenen Wahrnehmungen oder Gefühlen gegenüber erfolgt. Die „Mediative Kommunikation“ plädiert auch hier wieder dafür, Vorhandenes wahrzunehmen und zu bearbeiten: in Verständnis, Klarheit und der Suche von Lösungsmöglichkeiten.

Sowohl in Reaktion auf eine Kränkung als auch aus der vermeintlichen Schmach eines zu überwindenden Schockzustandes heraus greifen viele darauf zurück, sich durch Abwertung des anderen selbst aufzuwerten. Das Prinzip dahinter ist ganz simpel: Wird der andere kleiner, kann sich jemand größer fühlen, ohne dafür wachsen zu müssen. Wachstumsprozesse können durchaus schmerzhaft sein. Und manch einer zieht es dann vor, lieber dem anderen wehzutun. Solch ein Verfahren findet sich in der bereits beschriebenen Konfliktstrategie nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“. Wie in deren Erläuterung allerdings ebenfalls beschrieben wurde, läuft die Anwendung dieser Strategie im Endeffekt doch auf Selbstabwertung hinaus.

Die Übernahme der Selbstverantwortung ist an solchen Punkten bereits eine methodische Aufwertungsstrategie. Dahinter steht die bewährte Grundidee mediativen Konfliktmanagements, dass die Konfliktaustragenden am allerbesten wissen, was die Ursachen und den Hergang des Konflikts betrifft. Und dass sie dies auch befähigt, miteinander eine optimale Lösung zu finden. Wenn man dieses Zutrauen bei den Beteiligten bestärkt, dann wertet dies beide Seiten auf. Sie werden mobilisiert, zusammen nach einer Lösung zu suchen.

Doris Klappenbach ●

Belastende Emotionen abschwächen

KONFLIKT-COACHING. Ausufernde Konflikte mit anderen Personen sind oft Anlass, warum Berufstätige einen Coach aufsuchen. Coachs sollten wissen, wie man emotional aufgewühlte Menschen beruhigen und welche Ziele man realistischerweise mit einem Konflikt-Coaching erreichen kann.

Konflikte werden von den Betroffenen als energieraubend empfunden. Die Personen, die wegen eines Konflikts einen Coach aufsuchen, geben oft dem Konfliktpartner die Schuld an der Situation - zumindest trägt er den Löwenanteil. Deshalb ist ihr häufigstes Einstiegsziel: Der Konfliktpartner soll sich oder sein Verhalten ändern. Ein systemisches Coaching kennt aber die Kategorien „schuldig“ oder „richtig“ und „falsch“ nicht. Denn Konflikte werden als eine Verflechtung von Gegebenheiten im System gesehen. Und Verhaltensweisen? Sie werden als durch Situationen und Aktionen von Systempartnern bedingt erachtet.

Realistisches Ziel formulieren

Deshalb lauten die zentralen Fragen beim systemischen Coaching:

- „Was können Sie tun, damit es künftig nicht mehr zum Konflikt kommt?“
- „Was können Sie tun, damit Sie die Situation nicht mehr so belastet?“

Denn es ist unrealistisch, sich das Ziel zu setzen, den Konfliktpartner zu ändern. Also gilt es herauszufinden, was den Coachee genau an der aktuellen Situation stört und welche Veränderungen er sich wünscht. Je präziser er dies benennen kann, umso leichter kann er mögliche Lösungswege ermitteln. Bei vielen Konflikten ist keine direkte Lösung der Situation möglich. Der Coachee kann zum Beispiel seinen Kollegen nicht entlassen. Und er kann sehr oft auch nicht selbst kündigen, weil er seine Familie ernähren muss. Er kann aber an einer Lösung zweiter Ordnung arbeiten - nämlich seiner Einstellung zu den Dingen:

- „Was kann ich tun, um die Situation bestmöglich auszuhalten?“
- „Was kann ich unternehmen, damit die ganze Sache nicht schlimmer wird?“

Diese beiden Fragen werden im Laufe des Coachings dazu führen, dass sich der Coach mit dem Coachee auf die Suche nach Ressourcen begibt. Schließlich muss man stark sein, wenn man etwas „aushalten“ soll oder etwas „eindämmen“ will. In diesem Zusammenhang haben sich nachfolgende Übungen bewährt.

Intervention 1:

Mit einer Metapher arbeiten

Ziel: Der Coach will den Coachee dazu motivieren, eine andere Perspektive einzunehmen, damit sich eventuell neue Lösungswege zeigen.

Dauer: 10 bis 15 Minuten

Vorgehen: Vermutlich kennen Sie als Coach sogenannte Umspring- oder Kippbilder, bei denen man abhängig von der Perspektive jeweils ein anderes Motiv sieht. Ein sehr bekanntes Kippbild ist das Bild, bei dem man abhängig von der Perspektive eine junge oder alte Frau sieht. Fragen Sie Ihren Coachee, was er zum Beispiel auf dem Bild „alte/junge Frau“ sieht. Abhängig davon, welche der beiden Frauen er sieht, bitten Sie ihn, die jeweils andere Frau zu sehen. Das ist erfahrungsgemäß schwierig und dauert meist einige Zeit. Anhand dieser Metapher können Sie als Coach anschließend den Coachee zur Reflexion der Konfliktsituation anregen - zum Beispiel mit folgenden Fragen:

- „Was bedeutet die Erfahrung (mit dem Kippbild) für Ihre Konfliktsituation?“
- „Welche Seite sehen Sie gerade in dem Konflikt?“

- „Wie könnte eine andere Seite aussehen? Wie können Sie diese beschreiben?“

Menschen in Konflikten tendieren zur Schwarz-Weiß-Malerei. Es gibt aber immer auch eine andere Sichtweise der Dinge. Man muss sich aber, wie bei dem Bild, bemühen, die andere Seite zu sehen - dann zeigen sich auch neue Lösungen.



Intervention 2:

„Drehschalter“ zur Beruhigung

Ziel: Reduktion von Unruhe, Zorn, Ärger. Zu starke Emotionen machen ein lösungsorientiertes Vorgehen nicht nur im Coaching, sondern auch Alltag unmöglich. Deshalb ist diese Übung für Coachees auch in ihrem täglichen Leben hilfreich.

Dauer: 5 bis 10 Minuten

Vorgehen: Bei dieser Intervention hat sich ein Vorgehen in folgenden sechs Schritten bewährt:

- Der Coach bittet den emotional stark aufgewühlten Coachee, die Aufmerksamkeit auf seinen Körper zu lenken (Atemfluss beobachten, die Sitzunterlage spüren ...).
- Der Coachee soll sich einen Drehschalter vorstellen, mit dem er seine Unruhe regulieren kann - von 0 (= entspannt) bis 10 (= sehr aufgeregt).
- Der Coachee soll einschätzen, auf welcher Stufe seine Unruhe sich im Moment befindet (zum Beispiel bei 8).

- Danach bittet der Coach ihn, den Schalter vor seinem inneren Auge langsam auf eine niedrigere Stufe zu drehen – soweit ihm möglich.
- Der Coachee soll berichten, auf welcher Stufe er sich jetzt befindet und wie er sich nun fühlt.
- Der Coach ermutigt den Coachee, diese Übung auch im Alltag anzuwenden - und zwar immer dann, wenn er starke Emotionen verspürt, die ihm einen konstruktiven Umgang mit Konflikten erschweren.

Intervention 3:

Musterunterbrechung

Ziel: Unterbrechung/Veränderung (komplexer) Verhaltensmuster – zum Beispiel solcher, die mit zwei oder mehr anderen Menschen zusammenhängen.

Dauer: 45 bis 60 Minuten

Benötigtes Material: Papierbogen, vier verschiedenfarbige Stifte

Vorgehen: Bei dieser Intervention hat sich

ein Vorgehen in folgenden Schritten bewährt:

- Der Coachee schildert belastende Situationen, in denen er regelmäßig dieselben Verhaltensmuster zeigt.
- Der Coachee sagt, was er bezüglich dieser Situationen erreichen möchte.
- Verschriftlichte Analyse des Verhaltensmusters und der möglichen Lösungen. Dazu werden verschiedene Farben benutzt:
- **Farbe 1:** Auflistung des Musters durch den Coach (am besten in Form von Ich-Aussagen des Coachees):
 - a) Der Coach fragt nach dem „typischen Beginn“ solcher Situationen und schreibt diesen in die erste Zeile des Papierbogens.
 - b) Der Coach fragt nach dem „typischen Ende“ solcher Situationen und notiert dieses in der letzten Zeile des Blatts.
 - c) Der Coach erarbeitet mit dem Coachee systematisch die Entwicklung des Musters (vom Beginn bis zum Ende der Situation) und notiert die einzelnen Schritte in jeweils einer Zeile.
- **Farbe 2:** Es werden jene Schritte identifiziert und markiert, bei denen eine Veränderung durch den Coachee möglich wäre, sofern er dies wollen würde.
- **Farbe 3:** Jene Schritte werden markiert, bei denen der Coachee tatsächlich etwas verändern will.
- **Farbe 4:** Gemeinsame Suche nach Verhaltensalternativen, um das skizzierte Ziel zu erreichen.

Abschließend werden mit dem Coachee folgende Fragen besprochen:

- „Welche Alternativen erscheinen Ihnen persönlich am sinnvollsten und machbarsten?“
- „Was werden konkrete nächste Schritte ihrerseits sein?“
- „Welche Hindernisse könnten auftreten?“
- „Wer/was unterstützt Sie bei der Umsetzung?“
- „Wann beginnt die Umsetzung?“

Intervention 4:

Arbeit mit Tierfiguren

Ziel: Bei Konflikten mit einer anderen Person sollen starre Rollenmuster und Befindlichkeiten des Coachees – wie zum →



Teetrinken. „Abwarten und Teetrinken“, ist nicht der beste Rat, den man Streithähnen geben sollte. Emotional schwierige Situationen lassen sich aber mit etwas Psychologie gut entschärfen.

→ Beispiel Angst, (latente) Wut, Ohnmacht, (versteckte) Überlegenheit – auf intuitivem Weg erschlossen werden. Danach soll ein empfundenes „Machtgefälle“ durch ein anderes kommunikatives Verhalten oder durch einen Zugriff auf eigene Ressourcen ausgeglichen werden.

Dauer: 20 bis 50 Minuten

Benötigtes Material: Verschiedene Tierfiguren aus dem Spielwarenhandel; ersatzweise Bilder oder Illustrationen von Tieren.

Vorgehen: Die Arbeit mit Tierfiguren lässt sich am besten in folgenden sechs Schritten durchführen:

- **Schritt 1:** Der Coach lädt den Coachee ein, sich kurz in die Tierwelt zu versetzen: „Welches dieser Tiere wäre Ihr Konfliktpartner?“ und „Welches Tier wären Sie?“
- **Schritt 2:** Der Coachee platziert die entsprechenden Tiere auf dem Tisch. Diese Wahl wird reflektiert: Welche Eigenschaften, welches Verhalten assoziiert der Coachee mit den beiden Tieren? und „Welches Verhältnis zwischen ihnen resultiert aus ihren Unterschieden?“
- **Schritt 3:** Der Coach fragt den Coachee danach, welches Tier er gerne stattdessen wäre.
- **Schritt 4:** Der Coachee wählt das entsprechende Tier und setzt es an die Stelle des vorigen „Repräsentanten“.
- **Schritt 5:** Es folgt eine Reflexion, was

nun anders wäre und was der Coachee stattdessen tun oder sagen würde.

- **Schritt 6:** Es wird erarbeitet, wer oder was den Coachee dabei unterstützen kann, diese Eigenschaften zu entwickeln; was ihn dazu ermutigen kann, dieses Verhalten zu zeigen (zum Beispiel innere/äußere Ressourcen, Vorbilder, „Belohnungen“, konkrete Ziele).

Ein Fallbeispiel zur Arbeit mit Tierfiguren: Frau Weich, Anfang 50, Volksschullehrerin, leidet unter einem schwelenden Konflikt mit ihrer Kollegin, Frau Hart. Während Frau Weich ein ruhiges Auftreten zeigt und ein ausgleichendes Temperament hat, ist Frau Hart „unberechenbar“ und „aufbrausend“. Auch grenzt ihr Verhalten laut Weich an „Mobbing“, da sie das Engagement von Weich immer wieder schlecht mache und deren geplanten Klassenprojekte sabotiere. Von der Direktorin erhält Frau Weich keine Rückendeckung.

Das „unberechenbare Angriffsverhalten“ von Hart geht Weich sehr nahe. Auch gegenüber den Schülern verhält sich Hart aggressiv, sodass Kollegen sie zur Rede stellen. Hart reagiert darauf mit Rumbrüllen und Weglaufen. Seit die Direktorin Frau Weich angeboten hat, stellvertretend die Schulleitung zu übernehmen, häufen sich die Auseinandersetzungen mit Frau Hart. Frau Weich weiß nun nicht mehr, wie sie sich Frau Hart gegenüber verhalten soll.

Der Coach lädt Frau Weich zu einer Übung mit Tierfiguren ein. Er bittet sie, sich spontan ein Tier für sich und eines für ihre Kollegin auszusuchen. Für sich wählt sie den Hund, für ihre Kollegin den Leopard. Dann fragt der Coach, welche Eigenschaften sie mit dem Hund verbindet. Sie antwortet, dass dieser gutmütig, gehorsam, anhänglich und treu ergeben sei. Auf die Frage, was sie mit dem Leopard verbindet, meint sie: „Er lauert seiner Beute auf, ist angsteinflößend, reizbar und sehr gefährlich.“

Dann will der Coach wissen, was an diesem „Paar“ sichtbar wird. Frau Weich meint, dass beide offenkundig sehr verschieden seien: „Der Hund gibt aus Angst vor dem Leopard keinen Laut von sich und will den Leopard besänftigen.“ Daraufhin fragt der Coach, welches Tier sie

denn – angesichts des Leoparden – gerne stattdessen wäre. Sie wählt den Löwen. Auf die Frage, was sie mit dem Löwen verbinde, kommt die Antwort: „Der Löwe ist erhaben, stark und ist sich seiner Macht bewusst. Und er brüllt, wenn es nötig ist.“

Dann bittet sie der Coach, den Hund (der abgewandt vom Leopard stand) gegen den Löwen auszutauschen. Frau Weich meint, dass sich dadurch etwas verändert: „Der Löwe kann dem Leopard direkt ins Gesicht sehen.“ Er fühlt sich „stark und ebenbürtig“ – vielleicht sogar „überlegen“. „Der Löwe würde vor dem Leopard seine Meinung mit einer großen Selbstverständlichkeit äußern, notfalls sie auch kraftvoll verteidigen.“ Auf die Frage des Coachs, woran der Leopard das konkret merken würde, sagt Frau Weich: „Wenn sich der Löwe zu Unrecht angegriffen fühlt, würde er brüllen, sodass der Leopard sofort weiß, dass er zu weit gegangen ist.“

Dann frage sie der Coach, was nach ihrer „Verwandlung“ zwischen ihr und ihrer Kollegin außerdem noch anders wäre. Sie meint, dass sich die täglichen Begegnungen für sie ganz anders anfühlen würden. Sie sei innerlich nicht so angespannt und würde der Gegenspielerin mit offenem Blick und ohne Angst begegnen. Und das Fauchen des Leoparden würde sie nicht mehr so berühren.

Im nächsten Schritt erarbeiten Coach und Coachee wie sich die „Existenz als Löwin“ im Angesicht einer Leopardin ganz konkret im Berufsalltag zeigen sollte. Daraufhin reflektiert Frau Weich verschiedene Situationen im Schulalltag, die bisher Angriffsflächen für ihre Kollegin darstellten. Jede dieser Situationen wird nun neu bewertet und als Chance für ein möglichst konstruktives Verhalten erkannt.

Von allen genannten Interventionen gibt es Varianten. Selbstverständlich können Coachs die Interventionen der jeweiligen Coaching-Situation angemessen modifizieren. Sie sollten dies sogar situationsabhängig tun. Denn je größer das Repertoire an möglichen Interventionen ist, umso flexibler können Coachs abhängig vom Gegenüber und von der Konfliktsituation und -konstellation agieren.

Sabine Prohaska ●

AUTORIN



Sabine Prohaska

ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“, Wien, das unter anderem Trainer und Coachs ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

Seminar Consult Prohaska

Märzstraße 55/13

A-1150 Wien

Tel. +43 664 3851767

www.seminarconsult.at

personal
magazin

Jetzt auch als App!



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt die Ausgaben 10/2014 - 03/2015 kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.

Weiterbildung hat Hochkonjunktur

BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG. Im Jahr 2013 gaben 86 Prozent (plus drei Prozent) der deutschen Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich weiterzubilden, das brachte die im Dezember 2014 vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln veröffentlichte „IW-Weiterbildungserhebung 2014“ ans Tageslicht. Insgesamt steckten die Unternehmen im Jahr 2013 rund 33,5 Milliarden Euro in die Weiterbildung.

Die IW-Weiterbildungserhebung findet alle drei Jahre statt und ist nun zum achten Mal durchgeführt worden. Dazu wurden zwischen April und Juni 2014 online 1.845 Unternehmen auf repräsentativer Basis zu ihren Weiterbildungsaktivitäten und den damit verbundenen Kosten befragt.

In diesen Unternehmen waren Ende 2013 insgesamt rund 1,54 Millionen Beschäftigte inklusive Auszubildende oder gut 5 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland angestellt. Der Befragung zufolge ist nicht nur die Anzahl der weiterbildungsaktiven Unternehmen gestiegen, sondern es hat auch

der Umfang der Weiterbildung deutlich zugelegt. Damit haben mehr Beschäftigte als früher ihr Wissen erweitert. Unter dem Strich bilden sich die Arbeitnehmer in Deutschland häufiger und länger weiter als noch vor drei Jahren.

Professor Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, zählte auf einer Pressekonferenz folgende drei wichtige Veränderungen gegenüber dem Jahr 2010 auf:

1. Durchschnittlich nahm im Jahr 2013 jeder Mitarbeiter 32,7 Stunden an Lehr- und Informationsveranstaltungen teil. In 2010 waren es 29,4 Stunden. Die investierte Zeit stieg pro Kopf um elf Prozent.

2. Das gesamtwirtschaftliche Stundenvolumen in Weiterbildung ist sogar um 18 Prozent gestiegen. Grund für diese auffallend starke Zunahme ist der allgemeine Beschäftigungsanstieg: In den Unternehmen waren im Jahr 2013 knapp sechs Prozent mehr Arbeitnehmer tätig als noch 2010. Und Unternehmen mit Beschäftigungszuwachs betreiben erfahrungsgemäß besonders intensiv betriebliche Weiterbildung, um die neuen Mitarbeiter schnell in die betriebliche Arbeitsorganisation zu integrieren.

3. Das deutlich höhere Zeitvolumen in der betrieblichen Weiterbildung wurde erreicht, obwohl die Beschäftigten im



Foto: IW Köln

IW-Zentrale. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW) mit Sitz am Konrad-Adenauer-Ufer in Köln ist eine arbeitgebernahe Denkfabrik, die von der privaten Wirtschaft finanziert wird.



Foto: IW Köln

Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, erklärt die Ergebnisse der neuesten Weiterbildungserhebung.

Schnitt nicht häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnahmen. Im Jahr 2013 hatte jeder Mitarbeiter ebenso wie im Jahr 2010 im Durchschnitt 2,2 Lehr- und Informationsveranstaltungen auf dem Konto. Hinzu kamen allerdings noch Lernphasen am Arbeitsplatz und das Lernen mit Medien.

Zur betrieblichen Weiterbildung zählt nicht nur die formelle Weiterbildung durch Lehrveranstaltungen und Seminare, die 78 Prozent der Unternehmen nutzen. Die zweite wichtige Säule ist die informelle Weiterbildung. Diese spielt eine zunehmend bedeutendere Rolle bei der betrieblichen Qualifizierung und umfasst den Besuch von Informationsveranstaltungen, das Lernen am Arbeitsplatz sowie das eigenständige Lernen mit Medien. Inzwischen bieten 81 Prozent der Unternehmen solche informellen Formen der Weiterbildung an.

Ein Drittel der Weiterbildung findet in der Freizeit statt

Mit dem Anstieg des Stundenvolumens ist auch eine Zunahme der Investitionen in Weiterbildung verbunden. Im Jahr 2013 wendeten die Unternehmen je Mitarbeiter 1.132 Euro in Form von finanziellen Mitteln und dem Einsatz von Arbeitszeit für Weiterbildungsangebote auf. Das ist im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2010 ein Anstieg um neun Prozent. Damit scheinen die negativen Auswirkungen der letzten Wirtschaftskrise, die sich auch bei den Investitionen der Firmen in die Weiterbildung noch deut-

lich niederschlug, überwunden zu sein. Hochgerechnet auf alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2013 ergibt sich ein gesamtwirtschaftliches Investitionsvolumen von 33,5 Milliarden Euro. Dies entspricht analog zum Anstieg beim gesamten Stundenvolumen einem Zuwachs in Höhe von knapp 16 Prozent. Aber auch die Mitarbeiter tragen nach wie vor ihren Teil zu den Weiterbildungskosten bei: Etwa ein Drittel der Weiterbildung findet in der Freizeit statt. Damit

liegt der prozentuale Anteil genauso hoch wie im Jahr 2010. Da der Stundenumfang der Weiterbildung jedoch insgesamt zugelegt hat, bringen auch die Beschäftigten als Gesamtgruppe absolut gesehen mehr Freizeit für ihre Bildung ein.

Mit Weiterbildung die Fachkräftebasis verbreitern

In der achten IW-Weiterbildungserhebung gaben über 65 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die Weiterbildung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sehr wichtig ist, weitere 30 Prozent halten sie für wichtig. Über 80 Prozent der Unternehmen führen zudem als Grund für Weiterbildung an, dass diese zur betrieblichen Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg beiträgt. Die Unternehmen haben die große Relevanz der betrieblichen Qualifizierung für Innovationskraft und Zukunftssicherung also erkannt und handeln entsprechend. Hierzu zählt vor allem die Sicherung von Fachkräften. Sie bilden das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft und sind insbesondere im Mittelstand unverzichtbar. →

Kosten der betrieblichen Weiterbildung 2013

Tabelle 1. Die Tabelle zeigt die direkten und indirekten Kosten je Mitarbeiter (ohne Auszubildende !) nach Weiterbildungsform in Euro. Die Kosten je Mitarbeiter stiegen gegenüber 2010 um 9,4 Prozent. Besonders groß fiel der Anstieg bei den informellen Weiterbildungsformen aus.

	Direkte Kosten	Indirekte Kosten	Kosten insgesamt
Eigene Lehrveranstaltungen	123	228	351
Externe Lehrveranstaltungen	186	183	369
Informationsveranstaltungen	53	109	162
Lernen in der Arbeitssituation	74	21	95
Selbst gesteuertes Lernen mit Medien	31	57	88
Sonstige Weiterbildungskosten	9		9
Weiterbildungspersonal	59		59
Insgesamt	534	598	1.132

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2014

→ Ohne Fachkräfte leidet die Qualität der Produktionsprozesse und Dienstleistungen. Fachkräftengpässe führen zu Verzögerungen im Betriebsablauf bis hin zum Verlust von Aufträgen, worunter letztlich die Wettbewerbsfähigkeit leidet.

Mehr Weiterbildung in „Engpass-Berufen“

Die achte IW-Weiterbildungserhebung belegt wie vielfältige Befunde auch, dass Unternehmen zunehmend von Fachkräftengpässen betroffen sind. So erklärten knapp zwei Drittel der Unternehmen, die neue Mitarbeiter gesucht haben, dass sie Schwierigkeiten hatten, Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung (64,6 Prozent) zu finden. Mehr als die Hälfte klagte über Schwierigkeiten, Personen mit Fortbildungsabschluss (57,3 Prozent) oder mit Hochschulabschluss (50,8 Prozent) zu rekrutieren.

Die Unternehmen reagieren auf diese

Problemlage mit einem größeren Ausbildungsangebot in Engpassberufen und mit einem stärkeren Engagement bei der Weiterbildung. So gibt etwa die Hälfte der Unternehmen mit Rekrutierungsschwierigkeiten an, dass sie bereits beschäftigte Mitarbeiter weiterqualifiziert hat, weil keine geeigneten Personen auf dem Arbeitsmarkt zu finden waren. Die Weiterbildung hilft zudem, steigende Qualifikationsanforderungen zu erfüllen, indem die Kompetenzen der Beschäftigten erweitert und verbessert werden.

Weiterbildung wirkt sich auch indirekt günstig auf die Fachkräftesicherung aus. Dies geschieht über das sogenannte Employer Branding, also die aktive Gestaltung der eigenen Arbeitgebermarke. Gute Weiterbildungsangebote verbunden mit Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen binden die Mitarbeiter erfahrungsgemäß enger an ihr Unternehmen. Inzwischen führen 70 Prozent der Unternehmen diesen Beweggrund für ihr Engpa-

gement bei der Weiterbildung an. Auch auf potenzielle neue Mitarbeiter bleibt dies offenbar nicht ohne Wirkung: Mehr als die Hälfte der Unternehmen gab in der IW-Umfrage nämlich an, dass Weiterbildung die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erleichtert.

Pflege der Weiterbildungskultur rechnet sich

Die Bereitschaft der Unternehmen, Zeit und Geld in Weiterbildung zu investieren, wird zweifelsohne belohnt. Zwar lässt die Datenlage keine Berechnung von konkreten Renditen zu. Aber die IW-Weiterbildungserhebung liefert eine Reihe von Indizien dafür, dass sich Investitionen in Weiterbildung auszahlen. Dafür wurden von den IW-Forschern acht Aspekte zum Stellenwert des Lernens im Unternehmen abgefragt. Hierzu zählen neben der Verankerung der Weiterbildung im Unternehmensleitbild und in der strategischen Personalentwicklung die systematische Erfassung des Weiterbildungsbedarfs sowie die Planung der Weiterbildung mit Hilfe der Mitarbeiter.

Immerhin knapp jedes dritte Unternehmen setzt sieben der acht abgefragten Maßnahmen um und verfügt somit über eine ausgeprägte Weiterbildungskultur. Dies hat ganz konkrete positive Auswirkungen: Unternehmen mit einer ausgeprägten Weiterbildungskultur investieren ein größeres Stundenvolumen – vor allem in eigene Lehrveranstaltungen – und weisen der Weiterbildung größere Budgets zu. Zudem liegt die Weiterbildungsbeziehung von Mitarbeitern aller Qualifikationsgruppen, auch von Angelernten und Ungelernten, in diesen Unternehmen höher. Die Etablierung einer Weiterbildungskultur stellt zwar einen längerfristigen Prozess dar, der einiges an finanziellen Mitteln und planerischem Aufwand erfordert. Doch es gibt Hinweise darauf, dass Unternehmen, die über eine starke Weiterbildungskultur verfügen, seltener Probleme bei der Stellenbesetzung als andere haben. Dies trifft vor allem auf die Rekrutierung von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung zu.

Zwar liegt die Beteiligung der Unternehmen in Sachen Weiterbildung auf einem Rekordniveau. Dennoch bieten nicht

Formen betrieblicher Weiterbildung 2010/2013

Tabelle 2. Diese Aufstellung zeigt den Anteil der Unternehmen, die bestimmte Weiterbildungsformen praktizieren. Die Angaben erfolgen in Prozent. Der Rest zu „100“ sind Unternehmen, die diese Form der Weiterbildung nicht anbieten. Formelles und informelles Lernen nehmen gleichermaßen zu. Knapp drei Viertel aller Unternehmen nehmen die Hilfe von externen Bildungsanbietern in Anspruch!

	2010	2013
Formelle Weiterbildung gesamt	75,1	77,9
Eigene Lehrveranstaltungen	64,6	65,2
Externe Lehrveranstaltungen	62,7	74,2
Informelle Weiterbildung gesamt	77,8	80,8
Informationsveranstaltungen	68,8	74,9
Lernen im Prozess der Arbeit	68,2	77,1
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	63,0	72,5
Weiterbildung insgesamt	83,2	86,0
Fallzahl	2.254	1.845

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2014

alle Unternehmen regelmäßig Weiterbildungskurse an. Die Gründe: Jedes zweite der nicht-aktiven Unternehmen sieht grundsätzlich keinen Bedarf an Weiterbildung. An zweiter Stelle rangieren zeitliche Probleme bei der Freistellung von Mitarbeitern, gefolgt von dem Hinweis, es fehlten Ressourcen für die Organisation von Weiterbildung. Ähnlich wie in der IW-Umfrage 2010 spielen damit die zeitlichen Restriktionen eine gravierendere Rolle als finanzielle Gründe. Dies deckt sich mit jenen Angaben, die Beschäftigte ins Feld führen, wenn sie nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen wollen oder können.

Ein weiteres Hemmnis ist die unterschiedlich ausgeprägte Bereitschaft von Mitarbeitern, an Weiterbildungskursen teilzunehmen. Es gilt: Je höher die Qualifikation eines Mitarbeiters ist, desto eher nimmt er an Weiterbildung teil und umso größer ist auch seine Motivation. Zwischen 35 und 41 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Beteiligung von Fachkräften mit Berufsausbildung, Fortbildung oder Studium hoch ist. Hingegen ist die Beteiligung von Mitarbeitern ohne abgeschlossene Berufsausbildung nur in knapp 14 Prozent der Unternehmen hoch.

Die Gründe für das geringere Interesse Angelernter und Ungelernter an Weiterbildung, die sich generell auch außerhalb der Unternehmen zeigt, liegen darin, dass diese Zielgruppe häufiger lernentwöhnt und daher schwerer für eine Qualifizierung zu motivieren ist. Sie ließe sich besser aktivieren, wenn geeignetere Formate am Weiterbildungsmarkt verfügbar wären. Besonders erfolgversprechend erscheint die Qualifizierung in zeitlich begrenzten Modulen. Teilqualifikationen unterteilen einen anerkannten Ausbildungsberuf dabei in einzelne Bausteine. So können die an- und ungelerten Arbeitnehmer schrittweise und ihren Bedürfnissen angepasst Wissen erwerben oder vertiefen.

Die Lern-Hürde ist bei einer solchen Wissensvermittlung in Modulen deutlich niedriger als beim Nachholen einer mehrjährigen Berufsausbildung an einem Stück. Hierfür haben die Bildungswerke der Wirtschaft unter dem Label „Eine Teilqualifikation besser“ im vergangenen

Jahr einen neuen Standard ins Leben gerufen. Dieser hilft dabei, Angelernte und Ungelernte intensiver in Weiterbildung einzubeziehen. Dass dieses Projekt in die richtige Richtung weist, belegen auch die Ergebnisse der achten IW-Weiterbildungserhebung. Danach sind knapp 25 Prozent der befragten Unternehmen davon überzeugt, dass die Beteiligung Angelernter und Ungelernter an der betrieblichen Weiterbildung künftig steigen wird. Bei den Mitarbeitern mit Berufsabschluss er-

warten sogar etwa 30 Prozent der Unternehmen einen solchen Trend. „Das Modell der modularen Qualifizierung sollte auf breiter Basis gefördert werden. Dieses Konzept käme auch Langzeitarbeitslosen zugute, weil sie damit in vertretbarer Zeit arbeitsmarktgängige Qualifikationen erwerben“, betonte Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft. „Geld für ein solches Investitionsprogramm wäre durchaus vorhanden.“

Gudrun Porath ●

Motive für betriebliche Weiterbildung

Tabelle 3. Weiterbildungsaktive Unternehmen wurden gefragt, welche Motive sie zur betrieblichen Weiterbildung veranlassen. Es wurden „personalpolitische“ und „auf den Unternehmenserfolg gerichtete“ Motive genannt. Mehrfachantworten waren möglich (N = 1.778).

Motive für Weiterbildung	Zustimmung (in Prozent)
personalpolitische Motive	
Mit betrieblicher Weiterbildung können wir die Kompetenzen unserer Mitarbeiter ausbauen.	88,5
Betriebliche Weiterbildung erhöht die Motivation und Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter.	79,4
Weiterbildung trägt zur Mitarbeiterbindung bei.	71,1
Weiterbildungsangebote erhöhen die Attraktivität unseres Unternehmens für neue Mitarbeiter und erleichtern die Rekrutierung.	54,3
Weiterbildung ist ausdrücklicher Wunsch unserer Mitarbeiter.	48,6
Wir müssen unsere gesetzliche Pflicht zur Weiterbildung erfüllen.	30,8
auf Innovationen und Erfolg gerichtete Motive	
Die Resultate betrieblicher Weiterbildung tragen zur betrieblichen Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg bei.	84,4
Betriebliche Weiterbildung steigert die Leistungsfähigkeit und Produktivität unserer Mitarbeiter.	83,2
Weiterbildung fördert die Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens.	74,8
Durch die Einführung neuer Technologien und/oder die Reorganisation von Arbeitsprozessen entsteht Anpassungsbedarf bei den Qualifikationen unserer Mitarbeiter.	65,6

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2014

Ein Coach muss verschwiegen sein, aber ...

COACHING-PRAXIS. „Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ – so lautet das Motto des 2. Coaching-Kongresses, den die Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding Ende März veranstalten wird. Als Keynote-Speaker wird der Business-Coach Dr. Walter Schwertl auftreten. In diesem Fachartikel beschreibt er, wie ein Coach die „Klippe der Vertraulichkeit“ meistern kann.

Eines muss vorweg gesagt werden: Beichtväter, Priester, Rechtsanwälte und psychologische Psychotherapeuten sind zum Schweigen verpflichtet. Dies gilt auch im Rahmen von Gerichtsverhandlungen. Formal gilt dies aber nicht für Business-Coachs. Sie mögen zwar eventuell psychologische Psychotherapeuten sein, aber die relevanten Informationen werden ihnen nicht im Rahmen einer Psychotherapie anvertraut. Das Thema „Diskretion im Coaching-Prozess“ muss daher prinzipiell extra geklärt werden, denn es geht um ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klienten. Vertrauen ist eine Entscheidung, um eine Hürde zu überwinden. Mit der Entscheidung, jemandem zu vertrauen, wird Unsicherheit, in Anbetracht fehlender Information, überwunden, gleichzeitig erhöht sich das Risiko, enttäuscht zu werden. Dies ist der Grund, warum Vertrauensmissbrauch nur mit erheblichem Aufwand korrigiert werden kann.

Vertraulichkeit ist eine explizite oder implizite Vereinbarung von zwei oder mehreren Partnern, wie mit Informationen zu verfahren ist. Es wird eine spezifische Klasse an Informationen (nämlich: die vertraulichen Informationen) gebildet. Erfolgt die Honorierung durch den Coaching-Klienten direkt, gestaltet sich die Lage eindeutig: Man vereinbart mit dem Coach strengste Verschwiegenheit. Ein Zuwiderhandeln kann dann rechtliche Auseinandersetzungen mit sich bringen. Es entsteht kein Dilemma für den Coach. Dieses kann erst entstehen, wenn ein Dritter ins Spiel kommt – zum Beispiel im Business-Coaching, wenn das beauf-

tragende Unternehmen die Kosten übernimmt und Informationen über den Verlauf des Coachings wünscht. Wenn diese Wünsche in der Vereinbarung mit dem Klienten nicht sichtbar werden, dann befindet sich der Coach im Dilemma:

- Schützt er den Klienten vor der Neugierde des Unternehmens, dann belastet dies möglicherweise das Verhältnis zum Auftraggeber nachhaltig.
- Gibt der Coach dem Drängen des Unternehmens nach und plaudert aus dem Nähkästchen des Coaching-Pro-

zesses, so zerstört er das Vertrauensverhältnis zum Klienten.

Aus einer Metaposition heraus betrachtet, lassen sich Unternehmen und Organisationen als Kommunikations- und Handlungssysteme zur Erreichung vereinbarter Ziele beschreiben. Die Existenz divergenter Interessen ist dabei eingeschlossen. Wenn in einem Coaching-Prozess zwei Arten von Kunden, nämlich Auftraggeber und Klienten, gegeben sind, gilt es, zwei verschiedene Verträge und die Art, wie diese verknüpft werden, auszuhandeln. Ein Beispiel: Ein global operierendes Unternehmen ist auf Grundlagenforschung, die der Produktentwicklung vorangeschaltet ist, angewiesen. Hierfür stehen hoch qualifizierte Akademiker zur Verfügung. Traditionell war diese Forschung in den einzelnen Geschäftsfeldern angesiedelt. Aufgrund einer strategischen Entscheidung soll die Holding gestärkt und teure Parallelstrukturen abgebaut werden. Diese einzelnen Forschungsaktivitäten sollen nun in der Holding zusammen geführt werden. In der Folge müssen die einzelnen Geschäftsfelder funktionierende Forschungsteams auflösen und einen attraktiven Teil an die Holding abgeben. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass es hierfür von den einzelnen Geschäftsfeldleitern wenig Beifall gibt, denn sie verlieren damit Einflussmöglichkeiten, die Forschungspolitik nach ihren Geschäftsprioritäten zu beeinflussen. Der neu ernannte Leiter der Forschung, ein promovierter Physiker, der das neue Forschungsteam in der Zentrale zu formen hat, soll durch einen erfahrenen Coach unterstützt werden. Besseres Zeit-

AUTOR



Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe in Offenbach am Main, die Unternehmen mit Coaching-Angeboten und mit der Begleitung von Veränderungsprozessen unterstützt. Der promovierte Psychologe ist Senior Coach DBVC und Autor des Buchs „Business-Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr“, das 2009 im VS Verlag für Sozialwissenschaften erschien.

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Dr. Walter Schwertl
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel. 069 9055999-0
www.schwertl-partner.de

Foto: Sascha Erdmann



management, mehr Lieferzuverlässigkeit und möglichst wenig soziale Friktionen im Veränderungsprozess werden ihm als Ziele ins Pflichtenheft geschrieben. Dem Projekt wird höchste Priorität eingeräumt. Der Coachee bejaht das von oben vorgegebene Ziel des Coachings, befürchtet aber Widerstand aus den einzelnen Geschäftsfeldern. Der Coach ist daran interessiert, seinen Auftrag erfolgreich zu gestalten, wieder beauftragt zu werden und seinen positiven Ruf in diesem Unternehmen weiter zu festigen.

Die erwarteten Schwierigkeiten betrachtet er als eine zusätzliche Herausforderung. Damit existierten zunächst kaum Interessensgegensätze, die in Einklang gebracht werden müssen. Allerdings gibt es Anzeichen, dass der Plan scheitern könnte, denn die Geschäftsfelder, die ihre Mitarbeiter abgeben sollen, können die Umorganisation offen oder verdeckt bekämpfen. Da der Gesamtprozess beim Vorstandsvorsitzenden der Holding angesiedelt ist, besteht der Coach darauf, bei Bedarf zeitnahen Zugang zu diesem garantiert zu bekommen. Als Bedarf werden Gefahren für das Projekt genannt. Dies wiederum wird dem Klienten mitgeteilt. Wenn der Finanzier des Coaching-Prozesses

und der Klient (Coachee) nicht identisch sind, ist von der Möglichkeit unterschiedlicher Interessen auszugehen. Die eingegangenen Verträge müssen dies berücksichtigen. Jedem verbal oder schriftlich geschlossenen Dienstvertrag geht die Verhandlung von Anliegen voraus. Diese werden von den Parteien mitgebracht und durch Kommunikation zu einem Auftrag zusammengefügt. Wenn der Coach mit zwei Anliegen konfrontiert ist, kann es folglich nur zwei Aufträge geben. In dem skizzierten Beispiel bedeutet dies: Es gibt die Anliegen des Projektleiters und die des CEOs.

Anliegen und Auftrag zu klären, ist Schlüssel zum Erfolg

Jetzt tauchen die eigentlich interessanten Fragen auf. In welchem Verhältnis steht der Auftrag des Projektleiters und der Auftrag des CEOs zueinander? Kann bei Bedarf ein Auftrag den anderen dominieren? Es ist hilfreich, sich Folgendes zu verdeutlichen: Das Unternehmen verhandelt Umfang, Zielsetzung, Honorierung und Verschwiegenheitsvereinbarung. Der Klient einigt sich mit dem Coach, worüber in dem gegebenen Rahmen reflek-

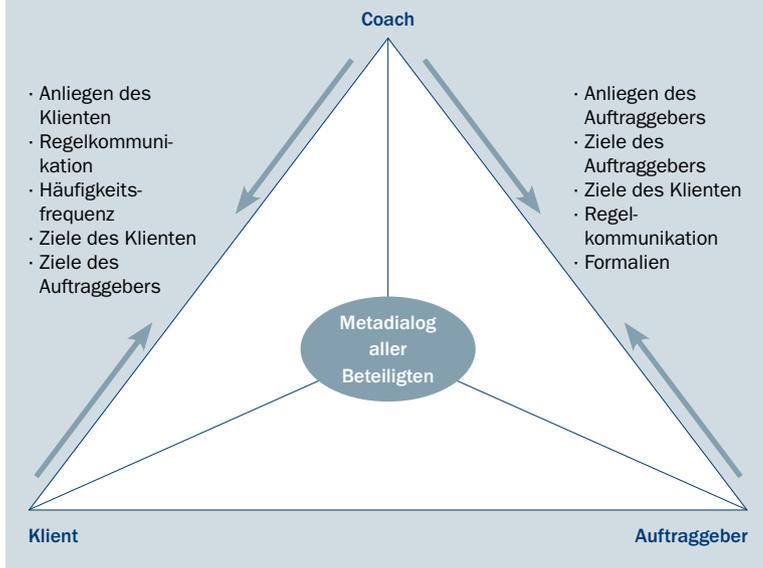
tiert wird. Mit beiden Partnern muss sich der Coach einigen, welche Art von Rückmeldung erfolgen soll, denn Friktionen in einem der Aufträge werden immer zu Schwierigkeiten im anderen führen.

Die Interaktion rund um den Punkt „Anliegen und Auftrag“ ist eine zentrale Schlüsselstelle eines jeden Coaching-Prozesses. Unklarheiten oder Vernachlässigungen, die dabei auftreten oder in Kauf genommen werden, packt man sozusagen ins Reisegepäck. Sie führen irgendwann zu Irritationen. Wer am Ende schnell und erfolgreich sein will, muss deshalb am Anfang genügend Zeit in den Klärungsprozess investieren. Große Sorgfalt in dieser Phase schützt vor unerfüllbaren Aufträgen, sie führt zu Leichtigkeit und Kreativität im Coaching-Prozess. Im Bild gesprochen: Ein Paar, das Wiener Walzer tanzen möchte, aber die notwendige Vorarbeit (Üben) nicht ernst nimmt, wirkt schwerfällig und mühsam. Ein Paar mit entsprechender Vorbereitung hinterlässt den Eindruck, Tanzen sei spielerisch einfach und geschehe ohne Mühe.

Doch die beste Auftragsklärung bewahrt nicht vor der Frage, wie man als Coach die eigene Rolle ausformt. Jeder Coach sollte deshalb eine gewisse Klarheit in →

Metadialog der drei Parteien

Business-Coaching. Wenn ein Coach gleichzeitig zwei Arten von Kunden hat – den Klienten und seinen Arbeitgeber, der das Coaching bezahlt, müssen zwei verschiedene „Verträge“ ausgehandelt werden.



→ Fragen der eigenen Grenzen bereits mitbringen. Im konkreten Fall, so erkennt der Coach, wird die Zeit zur Klärung nicht ausreichen. Der Widerstand der abkommandierten Mitarbeiter und des Umfelds, die zusätzlich auszubauende Kompetenz des designierten Projektleiters, die Erwartungshaltung des CEOs könnten schnell eine emotionale und konfliktgeladene Situation heraufbeschwören. Das Coaching könnte zum Trouble Shooting werden. Der Projektleiter wäre dann schnell überfordert und seine Kompetenzentwicklung unter die Räder. Deshalb war es im Klärungsprozess wichtig, dass der Coach sich die Erlaubnis für einen schnellen Zugang zum CEO hat geben lassen.

Dialogförderer statt verschwiegener Beichtvater

Die grundsätzliche Alternative (der Coach als Komplize der Neugier des Arbeitgebers versus der Coach als verschwiegener Beichtvater) greift zu kurz und produziert in beiden Fällen Ergebnisse, die hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Besser ist es, wenn sich der Coach als „Dialogförderer für das ganze System“

anbietet. Dialoge zu fördern, also auf die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu vertrauen, schließt Parteinahmen aus und schützt damit auch den Coach. Er fördert „nur“ Dialoge und leistet quasi als Nebenprodukt einen Beitrag zur Unternehmenskultur. Konkret heißt das zum Beispiel, dass der Coach am Anfang, in der Mitte und am Ende des Coaching-Prozesses Gespräche mit allen Beteiligten vereinbart. Dem Klienten (nicht dem Coach!) kommt in jedem Gespräch (Klient/Coach/Führungskraft/Personalentwickler) die Aufgabe zu, über den Coaching-Prozess zu berichten. Er kann somit selbst festlegen, welche Details er aus dem Coaching weglassen möchte. Kritiker könnten die Frage einwerfen, was passieren soll, wenn der Klient etwas nicht erwähnt, was der Coach aber für notwendig erachtet. Meine Antwort darauf ist verblüffend einfach: „Ich habe es noch nie erlebt!“.

Im angeführten Beispiel war es schon früh klar, dass es Friktionen und Nebenwirkungen der Abteilungsfusion geben könnte. Etliche Mitarbeiter müssen sogar umziehen, was Auswirkungen auf Familien und das soziale Umfeld hat. Diese

Gemengelage ist nicht unkritisch. Und der designierte Projektleiter kennt natürlich viele private Hintergründe, möchte vielleicht auch Rücksicht nehmen auf individuelle Konstellationen, darf aber nicht den Blick fürs Ganze verlieren und wird sich gegenüber dem CEO verantworten müssen. Dieser könnte es sich bequem machen, sich aus der „Sache heraushalten“ und auf den Vollzug der Fusion warten. Damit ließe er seinen Projektleiter ganz alleine und verschlösse die Augen für die hohen sozialen Nebenkosten der anstehenden Fusion. Im schlimmsten Fall gäbe es eine Revolte in den Geschäftsfeldern und der Projektleiter würde boykottiert.

Zum Glück erkannte der CEO in unserem Beispiel schon recht früh die potenzielle Gefahrenlage und zeigte Interesse für die Belange aller Beteiligten und für den Verlauf des Fusionsprozesses. Damit stärkte er einerseits den neuen Projektleiter, andererseits ermunterte er die Mitarbeiter zur Beteiligung an der konsequenten Entwicklung einer Lösung, die für alle Seiten Vorteile bringt.

Die Transparenz der eigenen Haltung und das Vertrauen auf die Macht der Kommunikation anstelle von Geheimhaltung ist wahrscheinlich der sicherste Schutz vor unerfüllbaren Ansinnen. Ob man sich damit immer beliebt macht, ist eine andere Frage.

Dr. Walter Schwertl ●



Erfolgreicher Start. Rund 300 Teilnehmer kamen zum 1. Coaching-Kongress in die Erdinger Stadthalle.

Coaching-Branche übernimmt Verantwortung

Kongress-Vorbericht. Die Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding veranstaltet vom 26. bis zum 27. März 2015 ihren zweiten Coaching-Kongress (www.coaching-kongress.com). Unter dem Motto „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ steht ein bisher weniger beachtetes Spannungsfeld im Fokus.

Die „Erdinger“ sind bekannt dafür, eine sehr beeindruckende Vielzahl von Experten aus Forschung und Praxis für ihren Kongress zu verpflichten. Mit der sensiblen Thematik „Vertraulichkeit im Coaching“ befassen sich auf dem nächsten Kongress unter anderem:

- **Dr. Walter Schwertl (Keynote):** „Firmeninteressen sind kein Widerspruch zu Vertraulichkeit, sondern ein relevanter Teil von Business Coaching“. Ein Coaching-Auftrag ist laut Schwertl immer das Resultat eines intensiven und erfolgreichen Austauschs über die verschiedenen Anliegen aller Beteiligten. Anhand inhaltlicher Kategorien will er Unterschiede zwischen verschiedenen Coaching-Aufträgen skizzieren.
- **Jürgen Bache (Vortrag):** „Nichts ist spannender als die Praxis – Wie Coaches das Spannungsfeld zwischen den eigenen Interessen und denen der Klienten und Firmen meistern können.“
- **Dr. Christof Schneck (Vortrag):** „Coaching zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteresse – eine Frage der Unternehmenskultur?“
- **Iris Fischer (Vortrag):** „Vertraulichkeit im Coaching – Herausforderung und Chance für Coaches und Unternehmen.“
- **Eberhard Jung (Vortrag):** „Coaching – eine Alibiveranstaltung zur Vertuschung von Führungsschwäche?“

- **Prof. Dr. Heidi Möller (Vortrag):** „Vertrauen in Organisationen – eine riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?“
- **Carsten Hennig und Astrid Gießelmann (Workshop):** „Wie viel Misstrauen können wir uns leisten? Das Spannungsfeld von Organisation, Führungskraft und Coach aus systemischer Perspektive.“
- **Dr. Rolf Meier (Workshop):** „Interessen und Loyalitäten im Kontext Business-Coaching.“
- **Prof. Dr. Ulrich Lenz (Workshop):** „Volles Vertrauen mit Coaching-Gutscheinen oder volle Transparenz: Dynamik im Coaching-Prozess während der Durchführung von Restrukturierungsprogrammen.“
- **Stephan Daniel Richter (Workshop):** „Coaching braucht Vertraulichkeit – tiefenhermeneutische Impulse für den Beratungsprozess.“

Außerdem wird zum Thema „Vertraulichkeit“ eine Podiumsdiskussion veranstaltet werden. Unter der Leitung von Thomas Webers diskutieren dann Dr. Walter Schwertl (Coach), Gabriele Bollhöfer (Hogan Lovells International LLP), Wolf-Martin Erhard (N-Ergie AG), Prof. Dr. Jutta Heller (Hochschule Erding) und ein Gewerkschaftsvertreter. Dabei sollen folgenden Aspekte kritisch unter die Lupe genommen werden: „Begehrlichkeiten, Fallen und konkrete Beispiele aus der Praxis“, „Die besondere Rolle internen Coachings“, „Kooperation von internem und externem Coach“, „Pflege von Coach-Pools und Austausch der Coaches untereinander“, „Anbindung an die strategische Personal- und Organisationsentwicklung“.

„Die Diskussion soll der Meinungsbildung dienen und das Signal an die Öffentlichkeit geben, dass die Coaching-Branche Verantwortung übernimmt“, betont die Kongressorganisatorin Prof. Dr. Jutta Heller von der Hochschule für angewandtes Management in Erding.

Der Kongress bietet aber auch Vorträge und Workshops, die nichts mit dem Thema „Vertraulichkeit“ zu tun haben. Dr. Alfons Üffing, Audi-Akademie, wird eine provokative Keynote mit dem Titel „Der Coach als Reparateur des Systems“ halten und Jörg Middendorf, BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung, will die aktuellen Ergebnisse seiner Coaching-Umfrage aus dem Jahr 2014/2015 vorstellen. Zudem werden neue Coaching-Methoden von Praktikern in Live-Coachings vorgestellt.



Foto: Julia Walkner

COACHING. An die Spitze von Großunternehmen gelangen nur Personen, die auf dem Weg nach oben bewiesen haben, dass sie leistungsfähiger sowie durchsetzungsstärker als die meisten ihrer Mitbewerber sind. Entsprechend selbstbewusst sind sie. Deshalb lassen sie sich nicht von jedem Berater oder Coach ein Feedback geben.

„Alpha-Tiere“ coachen

Wer wird zum Beispiel Vorstandsmitglied oder gar -vorsitzender eines multinationalen Konzerns? Nur ein brillanter Kopf. Personen also, die extrem schnell im Aufnehmen, Strukturieren, Analysieren und Verarbeiten von Informationen sind und entschlossen entscheiden; Männer und Frauen zudem, die in ihrer beruflichen Biografie schon oft bewiesen haben, dass sie Außergewöhnliches leisten können. Entsprechend selbstbewusst sind die Top-Entscheider in den Unternehmen. Meist zu Recht! Trotzdem scheitern zum Beispiel immer mehr Vorstände. Das heißt, sie müssen entweder vorzeitig ihren Hut nehmen oder ihr Kontrakt wird nicht verlängert. Nur etwa die Hälfte der Vor-

standsvorsitzenden erreichen heute noch das Ende ihrer zweiten Amtszeit. Und immer öfter werden aus Top-Managern, die vor Kurzem noch von den Wirtschafts_magazinen und Aktionären gefeiert wurden, scheinbar über Nacht „Versager“. Warum? Die Aufgaben der Top Executives in den Unternehmen sind heute aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und Internationalisierung der Kapitalmärkte so komplex und vielfältig, dass sie nur noch bedingt „gemanagt“ werden können. Die Top-Entscheider können häufig nur noch eine Risikominimierung betreiben, indem sie die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, stets neu ausbalancieren.

Dasselbe gilt für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder wie Anteilseigner und Banken, Kunden und Mitarbeiter. Hierfür müssen die Top-Entscheider sicherstellen, dass in ihrer Organisation die richtigen Leute in den Führungspositionen sitzen. Außerdem müssen sie mit ihren Kollegen im Top Team sowie den Leitern der Unternehmenseinheiten ein Hochleistungsteam bilden. Denn allein können sie die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen. Und hier beginnt oft das Problem. In die Top-Etagen zumindest der großen Kapitalgesellschaften gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ – Menschen also, die ...

- aktiv eine große Führungsverantwortung suchen
- auf ihrem Weg nach oben wiederholt bewiesen haben, dass sie Organisationen erfolgreicher führen können als ihre Mitbewerber um Top-Positionen – aufgrund ihrer analytischen Intelligenz, ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Durchsetzungsstärke.

Das prägt ihr Selbstbild, ihre Sicht auf Menschen, Situationen und Konstellationen sowie ihr Verhalten. Alpha-Männer und -Frauen lieben Zahlen, Daten und Fakten. Die weichen Faktoren im Management hingegen lenken, so ihre innere Überzeugung, nur vom Wesentlichen, dem Geschäftserfolg, ab. Und als brillante Analytiker haben sie oft schon ihre Lösung für ein Problem parat, während ihr Gegenüber dieses noch „studiert“. Entsprechend ungeduldig reagieren sie zuweilen. Und entsprechend einschüchternd ist oft ihr Auftritt.

Doch dann befinden sie sich an der Spitze. Und ihre engsten Mitstreiter sind wie sie „Alpha-Tiere“. Das heißt, sie verfügen weitgehend über dieselben Persönlichkeitsmerkmale und zeigen dieselben Leitwolf-Attitüden. Und mit diesen Männern und Frauen müssen sie kooperieren und ein High-Performance-Team bilden, um die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Das erfordert von den Top Executives teils andere Fähigkeiten, als diejenigen, die sie auf dem Weg nach oben zeigten. Denn statt wie bisher primär dafür zu sorgen, dass die aus dem Tagesgeschäft sich ergebenden Aufgaben erfüllt werden, müssen sie nun andere Menschen inspirieren. Und statt wie bisher weitgehend das Erreichen der operativen Ziele zu überwachen, müssen sie nun andere Menschen dazu motivieren, sofern nötig, gewohnte Pfade zu verlassen, damit Quantensprünge möglich sind. Das haben die Top Executives zwar auch in der Vergangenheit getan – zum Beispiel als Leiter einer Unternehmenseinheit. Doch nun ist dies eine ihrer Kernaufgaben. Und ihre Gegenüber sind wie sie „Alpha-Tiere“, die ihnen nicht vorbehalten

AUTOR



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist unter anderem Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag) und zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Er ist seit 1994 Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.krauspartner.de



Der Chef. Der Anführer eines Löwenrudels – für viele das Symbol für die Sonderstellung von Alpha-Tieren.

los folgen. Entsprechend vielfältig sind die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen – auch weil sich die Mitglieder der Top-Teams oft ähnlich misstrauisch beäugen wie konkurrierende Rüden in einem Wolfsrudel. Trotzdem müssen sie im Unternehmensalltag kooperieren, obwohl die meisten Alpha-Tiere eher Einzelkämpfer sind.

Performance des Top-Teams erhöhen

Das erschwert es Top Executives oft, (gemeinsam) die Wirkung zu entfalten, die zum Erfüllen der Erwartungen der Stakeholder und speziell Shareholder nötig

wäre. Doch das ist ihnen häufig nicht bewusst. Entsprechend selten kontaktieren sie zum Beispiel externe Berater mit Anfragen wie: „Können Sie mich (und meine Kollegen) dabei unterstützen, einen stärkeren Teamspirit zu entfalten?“ Der offizielle Anlass für die Kontaktaufnahme ist vielmehr stets ein betriebliches Problem – zum Beispiel: „In unserem Unternehmen kooperieren die Bereiche nicht wie gewünscht. Deshalb ...“. Nach entsprechenden Kriterien erfolgt auch die Auswahl der Berater. Die Top Executives müssen ihnen zutrauen, dass sie ...

- die Herausforderungen, vor denen ihre Organisation steht, kennen und gut verstehen

- einen realen Beitrag dazu leisten, diese zu meistern.

Diese Kompetenz schreiben Top-Manager meist nur Männern und Frauen zu, die ähnliche Biografien wie sie haben. Das heißt für Berater, die zum Beispiel auf der CEO-Ebene von multinationalen Konzernen agieren möchten: Ihre Biografie sollte eine gewisse Internationalität aufweisen. Und ihr Curriculum Vitae sollte Stationen enthalten, die aus Sicht der Top-Entscheider für „Excellence“ stehen. Die Top-Entscheider wollen sozusagen, dass sich in der Biografie der Berater ihre eigene Biografie widerspiegelt. Recht gleichgültig ist ihnen hingegen, ob der externe Unterstützer eine Coach- oder Beraterausbildung absolviert hat. Hauptsache, er hat von ihrem und seinem Geschäft eine Ahnung.

Chefs wollen von einem Berater gefordert werden

Eine solche Biografie sorgt aber nur dafür, dass das Alpha-Tier an der Unternehmensspitze dem Berater fünf oder zehn Minuten Aufmerksamkeit schenkt. In dieser Zeit muss der Consultant dem Top-Entscheider das Gefühl vermitteln: Ich spreche Ihre Sprache und bin ähnlich „tough“ wie Sie. Dies gelingt Beratern nicht, indem sie einem Top-Manager nach dem Mund reden. Im Gegenteil! Top-Entscheider wollen spüren, dass ihnen eine Person mit Rückgrat gegenüber steht, die ebenso wie sie bereit ist, Risiken einzugehen. Denn nur dann entsteht bei ihnen das Gefühl: Dieser Berater kann mich und meine Kollegen (heraus-)fordern und die gewünschte Entwicklung auslösen.

Nur wenn ein Top Executive diesen Eindruck hat, schenkt er einem Berater mehr als fünf Minuten seiner wertvollen Zeit. Denn Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten und gecoachert werden. Nur Menschen mit einer solchen Ausstrahlung sind für sie akzeptable Sparringspartner, deren Aussagen sie Bedeutung beimessen. Und das tun sie, wenn dies der Fall ist, auch. Denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen. Sie wollen Spuren hinterlassen. Deshalb sind sie an einer klaren Rückmeldung interessiert, wie sie ihre Wirksamkeit erhöhen könnten. Sie akzeptieren jedoch nur Personen als Feedbackgeber, die sie entweder als gleichrangig oder als →

→ Autoritäten auf ihrem Themengebiet achten. Beim Beraten und Coachen von oberen Führungskräften geht es meist nicht darum, individuelle Schwächen zu beseitigen. Denn als Individuen sind die Top Executives bereits spitze – sonst hätten sie ihre Position nicht erreicht. Das Ziel lautet vielmehr, ihre Wirksamkeit (in der Organisation) zu erhöhen. Und das ist nur möglich, wenn klar ist:

- Wie wirken der betreffende Top-Manager und sein Verhalten auf sein Umfeld? Und:
- Welche Verhaltensweisen schmälern seine Wirksamkeit?

Deshalb sollte, wenn es darum geht, die Wirksamkeit eines Top Executives zu erhöhen, stets das Feedback seiner Kooperationspartner eingeholt werden. Zudem sollte ihnen mitgeteilt werden, an welchen Punkten und mit welchem Ziel die betreffende Person ihr Verhalten ändern möchte. Denn nichts verunsichert Kollegen und Mitarbeiter so sehr, wie wenn zum Beispiel ein CEO oder Geschäftsführer plötzlich, scheinbar unmotiviert sein Verhalten ändert. Hierdurch wird er für sie unberechenbar.

360-Grad-Feedback ist akzeptierter Einstieg ins Coaching

Ähnlich verhält es sich, wenn das Ziel lautet, die Wirksamkeit eines Top Teams zu erhöhen. Auch dann sollte den Teammitgliedern schnell vermittelt werden: Wir machen das nicht zum Vergnügen. Vielmehr soll ihre Wirksamkeit als Team so erhöht werden, dass zum Beispiel die von den Kapitalgebern vorgegebene Umsatzrendite erreicht wird. Der Anlass, initiativ zu werden, ist also eine „Business Challenge“.

Und das Ziel des Prozesses ist es, die Dynamiken zu durchbrechen, die ihrer Bewältigung im Weg stehen. Und hierfür ist es oft auch nötig, die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen und -muster der Top-Team-Mitglieder zu thematisieren, die die Performance schmälern. Wie dies geschehen kann, sei an einem Beispiel illustriert. Angenommen der Vorstand eines Konzerns arbeitet nicht optimal zusammen, was die Performance des Gesamtunternehmens schmälert. Dann ist es oft zielführend, mit einem



Dr. Georg Kraus hält als Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe Projektmanagement-Workshops ab.

360-Grad-Feedback zunächst zu ermitteln:

- Wie genau agieren die Top Executives aktuell?
- Von welchen Denk- und Verhaltensmustern lassen sie sich leiten?
- Wie wirkt sich ihr Verhalten auf ihre Kollegen und Untergebenen aus?

Die Analyse-Ergebnisse können in einem Workshop den Top Executives präsentiert werden. In ihm muss der Berater ein klares Agenda-Setting betreiben. Er muss den Teilnehmern zunächst vermitteln, worum es geht. Zum Beispiel, eine Umsatzrendite von 15 Prozent zu erreichen. Oder sicherzustellen, dass die von der Fusion erhofften Synergieeffekte erzielt werden.

Und dieses „undiskutierbare“ Ziel setzt ein optimales Zusammenwirken der Führungsmannschaft voraus. Ist so der Rahmen definiert, kann der Berater die Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks präsentieren – in einer für Manager gewohnten Form. Also zum Beispiel mittels Grafiken, die zeigen, in welchen Bereichen das Team bereits spitze ist und wo noch Soll-Ist-Abweichungen bestehen. Diese Gaps gilt es nicht nur zu konstatieren. Den Anwesenden sollte auch illustriert werden, worin sich die Gaps im Unternehmensalltag zeigen.

Zum Beispiel darin, dass Entscheidungen nicht nachvollziehbar für Kollegen und Mitarbeiter begründet werden. Oder darin, dass Performance-Standards fehlen. Und auch diese Defizite gilt es zu belegen – etwa mit Beispielen aus dem

Firmenalltag. Liegt der Befund auf dem Tisch, muss der Berater den Teilnehmern verdeutlichen, was es zu tun gilt, um

- die Performance des Teams zu steigern und
- sicherzustellen, dass das übergeordnete Ziel erreicht wird.

Der Berater muss in dem Workshop also die Rolle des Leaders übernehmen, der das Team dazu treibt, das Nötige zu tun, um die geforderten Ergebnisse zu erzielen. Angenommen das 360-Grad-Feedback ergab: Die Mitglieder der Führungsmannschaft misstrauen sich. Sie verwenden viel zu viel Energie darauf, sich abzusichern. Dann bewirkt es wenig, wenn der Berater mit den Top Executives unter vier Augen hierüber spricht. Die Team-Mitglieder müssen sich vielmehr an einen Tisch setzen und offen darüber sprechen, welche Faktoren oder Handlungsmuster bei ihnen Misstrauen bewirken. Denn nur dann können sie sich auf (Verhaltens-)Änderungen committen, die zu mehr Vertrauen führen.

Top-Managern fällt es nicht leicht, mit Kollegen über die Ursachen ihres Misstrauens zu sprechen. Sie sind zu so „schmerzhaften“ Maßnahmen aber bereit, wenn sie wissen: Das ist nötig, um meine/unsere Wirksamkeit zu erhöhen. Alpha-Tiere haben die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Also springen sie auch über ihren Schatten, wenn dies für das Erreichen der übergeordneten Ziele nötig ist. Und genau dies muss der Berater ihnen vermitteln.

Dr. Georg Kraus ●



Jetzt neu inkl. Zeugnistool und vielen weiteren Neuheiten!

Mit Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung und profitieren von zahlreichen Vorteilen des Marktführers bei Personalfragen.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office

HAUFE.

„Universitäten sollten MOOCs für Berufstätige anbieten“

DIDACTA 2015. Die Bildungsmesse Didacta ist nach eigener Einschätzung mit rund 900 Ausstellern und weit über 1.000 Vorträgen im Rahmenprogramm die größte Bildungsveranstaltung in Europa. Die Messe findet an jährlich wechselnden Standorten in Deutschland statt. Diesmal (vom 24. bis 28. Februar 2015) ist Hannover der Gastgeber.

„Wie steht es um die sogenannten MOOCs (Massive Open Online Courses) in Deutschland?“, dieser Frage will die Didacta 2015 auf den Grund gehen. Wo die Entwicklung hingehen könnte, soll zum Beispiel Prof. Dr. Jürgen Bolten vom Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena vorhersagen. Für Bolten gehört virtuelles Lehren längst zum Hochschulalltag. Es

gibt unterschiedlich Formen von MOOCs: Das sind zum einen die sogenannten xMOOCs, Extended MOOCs. Ziel ist, möglichst viele Teilnehmer zu erreichen. Die Studenten können das Angebot im Rahmen von Sequenzen – zum Beispiel von zehn Vorlesungen – anschauen und am Ende einen Test absolvieren. Auffällig ist, dass diese Prüfungen von deutlich unter 20 Prozent derer, die anfangen, abgelegt werden.

Eine Antwort auf dieses Problem sind die sogenannten cMOOCs – die Connectivistic MOOCs. Hauptanliegen ist hier nicht die hohe Teilnehmerzahl, vielmehr geht

es darum, Leute miteinander zu verbinden und Diskurse aufzubauen. Dabei wird eine Vorlesung zum Beispiel in drei mal 20-Minuten-Sequenzen aufgeteilt. Diese sogenannten Nuggets sind dann in weiterführende Materialien auf einer Plattform eingebettet, wo man sich auch mit Arbeitsgruppen treffen und Kontakte zu Studierenden aus anderen Ländern aufnehmen kann, die ebenfalls an diesen Projekten arbeiten.

„Die cMOOCs sind sehr viel aufwendiger für die Lehrenden. Man kann nicht in eine Vorlesung gehen und kurz vorher überlegen: Was mache ich heute?“,

Messestände und Vortragsbühnen – die Didacta bietet beides. Die Fotos zeigen die Hannoveraner Didacta des Jahres 2010.



betont Bolten. „Das heißt, wenn ich es aus ökonomischer Perspektive betrachte, muss ich sagen: xMOOCs sind quantitativ, cMOOCs sind qualitativ effektiver.“ Auf die Frage nach der Zukunft der virtuellen Lehre antwortet Bolten: „Ich glaube nicht, dass Studenten in absehbarer Zeit MOOCs oder Ähnliches einfordern werden. Schließlich kommen sie aus einer Schullandschaft, die auch noch nicht virtuell geprägt ist.“

Interessant hingegen sei der Bedarf von Berufstätigen, denn die seien darauf angewiesen, sich am Arbeitsplatz oder von zu Hause aus weiterzubilden. Und das gehe dann nur virtuell. „Diesen interessanten Geschäftszweig haben die Hochschulen noch nicht so richtig erkannt“, so Bolten. „Wenn ich Rektor wäre, würde ich das in den Vordergrund rücken.“ Am Donnerstag, 26. Februar, wird von 11.00 bis 11.45 Uhr im „Forum Didacta aktuell“ (Halle 23, Stand E41) eine Podiumsdiskussion zum Thema „Was lässt sich aus dem MOOC-Hype der letzten Jahre lernen?“ stattfinden. Mit Prof. Dr. Jürgen Bolten, Friedrich-Schiller-Universität Jena, diskutieren dann Dr. Markus Deimann, Fernuniversität Hagen, Prof. Dr.-Ing. Rolf Granow, Fachhochschule Lübeck, und Sarah Holstein, Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

Verbände präsentieren sich

Auf der Didacta präsentieren sich auch sechs Weiterbildungsverbände. Die von ihnen getragene „Trainerlounge“ gibt es allerdings nicht mehr. Die Verbände bespielen abwechselnd eine „Aktionsfläche“ mit Kurzvorträgen, Life-Coachings, Gewinnspielen und sonstigen Aktionen. Zu den Verbänden gehören:

- 1. Der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e. V. (DVWO).** Das ist ein Zusammenschluss von Fachverbänden und Berufsorganisationen (www.dvwo.de).
- 2. Deutsche Gesellschaft für Angewandte Kinesiologie e. V. (DGAK).** Das ist ein Berufsverband, der ausgebildeten Kinesiologen (www.dgak.de).
- 3. Deutsche Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e. V. (DGSL).** Dieser Verband vertritt seit über 25 Jahren suggestopädisch arbeitende Lehrer und Trainer (www.dgsl.de).

Bildungsgipfel im Flachland

Zahlen und Daten. Die Bildungsmesse Didacta, die jährlich abwechselnd in Köln, Stuttgart oder in Hannover stattfindet, wird in diesem Jahr in der niedersächsischen Landeshauptstadt abgehalten und nennt sich diesmal in Anspielung an die norddeutsche Tiefebene „Bildungsgipfel im Flachland“.

Didacta 2015	Details
Termin	Dienstag, 24.02. bis Samstag, 28.02.2015
Ort	Messegelände Hannover
Öffnungszeiten	Täglich von 9.00 bis 18.00 Uhr
Fünf Ausstellungsschwerpunkte	„Kindertagesstätten“, „Schule & Hochschule“, „Berufliche Bildung/Qualifizierung“, „Neue Technologien“ sowie „Ministerien/Institutionen/Organisationen“.
Ideeller Träger der Messe	1. Didacta Verband e. V., Darmstadt. Verband der Bildungswirtschaft, Präsident: Prof. Dr. mult. Wassilios E. Fthenakis. www.didacta.de 2. Verband Bildungsmedien e.V., Frankfurt am Main, Vorsitzender Wilmar Diepgrond. www.bildungsmedien.de
Veranstalter	Deutsche Messe AG, Hannover, Tel. 0511 890, www.messe.de
Eintritt	Tagesticket 15,00 Euro, Dauerticket 33,00 Euro. Diverse Ermäßigungen sind möglich.
Kinderbetreuung	Für Kinder ab drei Jahren gibt es eine kostenlose Kinderbetreuung in Halle 17/Ost.
Hotels	Die offizielle Zimmervermittlung der Hannover Marketing & Tourismus GmbH erreicht man über www.didacta-hannover.de/de/unterkunft
Ausstellerverzeichnis und Rahmenprogramm	www.didacta-hannover.de

4. Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse e. V. (DGTA). Die Transaktionsanalyse (TA) gilt als eines der von Trainern am häufigsten verwendeten Verfahren (www.dgta.de).

5. Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V. (DVNLP). Verband mit standardisierten NLP-Curricula und Zertifizierungen (www.dvnlp.de).

6. Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V. Es wird das Siegel „Qualität, Transparenz, Integrität“ vergeben. Ethische Fragen werden im „Berufskodex für die Weiterbildung“ geregelt (www.forumwerteorientierung.de).

Nach einem Anfangserfolg auf der letzten Didacta in Stuttgart wird die Redneragen-

tur Speakers Excellence zum zweiten Mal ihr „Impulsforum“ (Halle 14 / Stand H29) durchführen. Bis zu 50 Keynote-Speaker, die normalerweise Business-Tagungen bespassen, geben hier unter dem Motto „Menschen qualifizieren - Unternehmen aktivieren“ Kostproben ihrer Vortragskunst. Die Didacta soll mit dem Impulsforum zu einer Art „Weiterbildungsmarathon“ für die Besucher werden. Neben noch relativ unbekanntem Rednern werden auch alte Hasen wie der Gedächtnistrainer Gregor Staub oder der Motivationstrainer Marco von Münchhausen auftreten. Der Zugang zum Impulsforum ist im Eintrittspreis der Messe inbegriffen.

Martin Pichler ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Thomas Sattelberger,

Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Zusammen mit Prof. Dr. Isabell M. Welpel, Technische Universität München, und Dr. Andreas Boes, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, hat er die internationale Konferenz „Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?“ auf die Beine gestellt. Die Veranstaltung bietet Fallbeispiele aus deutschen Unternehmen, die zum Beispiel Führungskräfte wählen lassen. Das Ganze wird geadelt durch eine Keynote von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles sowie eine Live-Schaltung zu Experten des Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Harvard Law School.

12. Februar in München

www.tum.de/democraticorganization-conference



... Thomas Bockelmann,

Intendant und Schauspieldirektor am Staatstheater Kassel. Er ist zusammen mit dem Leiter einer Spezialeinheit der Polizei einer von zwei Referenten auf dem 6. Kongress für psychodynamisches Coaching, die über kritische Situationen ihres Führungsalltags sprechen werden. Dem Veranstalter liegt es sehr am Herzen, den Coachs aus der psychodynamischen und psychoanalytischen Richtung durch diesen Kongress nahezubringen, was man in der Praxis unter guter Führung versteht. Natürlich treten auf dem Kongress auch Wissenschaftler auf, die methodische Weiterentwicklungen aus Supervision und Coaching vorstellen.

13. bis 14. Februar in Kassel

www.inscape-international.de



... Heike Bruch,

Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Professor Bruch hat ihren „5. St. Galler Leadership-Tag“ unter das Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“ gestellt und will Praktikern neue, wissenschaftlich abgesicherte Arbeits- und Organisationsmodelle vorstellen. Natürlich fehlt auch der umtriebige Ex-Telekom-Vorstand Sattelberger nicht unter den Referenten. Sein Vortrag dreht sich um den „disruptiven, technologischen und sozialen Wandel“.

19. Februar in St. Gallen

www.leadership-tag.ch



... Thorsten Biemann,

Inhaber des Eduard-Gaugler-Lehrstuhls für Personalwirtschaft an der Universität Mannheim, der auf dem „HR Executive Circle 2015“ des Kongressveranstalters Management Circle, Eschborn, die Teilnehmer für ein „evidenzbasiertes“ Personalmanagement sensibilisieren darf. Neben sechs weiteren Keynote-Speakern treten noch neun leitende HR-Manager auf, die Praxisberichte zur Diskussion stellen – zum Beispiel welche Erfahrungen SAP mit dem gezielten Recruiting von Autisten gemacht hat. Die Veranstaltung speziell für HR-Leiter bietet außerdem zahlreiche Möglichkeiten des persönlichen Austauschs.

23. bis 24. Februar in Gravenbruch (bei Frankfurt am Main)
www.hr-executivecircle.de



... Anitra Eggler,

Digital-Therapeutin aus Wien (Leitpruch: „Be a warrior, not a worrier“), die mit einer Keynote Personalmanagern beibringen wird, wie die HR-Arbeit demnächst aussehen kann. Auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat die „digitale Transformation“ als Schlagwort entdeckt und ihren nächsten DGFP-Kongress ganz auf dieses Thema ausgerichtet. Die Digitalisierungswelle rollt demnach unaufhaltsam heran. Mehr als 20 Experten sagen, wie zum Beispiel Entscheidungs- oder Lernprozesse schon jetzt digital optimiert werden können.

23. bis 24. Februar in Berlin
www.congress.dgfp.de



... Winfried Siffert,

seit 1993 Universitätsprofessor am Universitätsklinikum Essen. Der NLP-Master setzt sich für eine wissenschaftliche Aufwertung des NLP ein und begeistert als nebenberuflicher Redner Menschen dafür, sich mit Spiegelneuronen, Embodiment oder Resilienz auseinanderzusetzen. Siffert gehört zu den mehr als 50 Rednern, die im „Impulsforum“ der Didacta in Hannover auftreten und eine Art „Weiterbildungsmarathon“ veranstalten wollen. Mit dabei sind auch Gregor Staub oder Dr. Marco Freiherr von Münchhausen.

24. bis 28. Februar in Hannover
www.didacta-hannover.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

Februar 2015



„Vom Trainer zum Speaker“
in w+w Heft 09/2014

Nur wenige beherrschen ihr Handwerk

Ich möchte kein Urteil über andere Speaker abgeben. Ich weiß nur, dass es ganz, ganz wenige hauptberufliche Redner im deutschsprachigen Raum gibt, die Speaking als echte Profession verstehen und ihr Handwerk beherrschen. Die bereit sind, immer wieder an ihren Inhalten und auch an sich zu arbeiten.

Ich stimme Herrn Haider absolut zu: Zu einem guten Vortrag gehört mehr als ein spannendes Thema und die Freude daran, einer großen Gruppe von Menschen etwas zu erzählen. Ein guter Speaker ist in der Lage, komplexes Wissen zu einem Kondensat zu verdichten, mit dem er sein Publikum informiert, begeistert und bewegt. Auch wenn das manchmal so leicht aussieht: Das ist eine hohe Kunst, die man lernen kann – und muss!

Markus Hofmann, Gedächtnisexperte
(www.unvergesslich.de) und Certified Speaking Professional, München ●

„Vom Trainer zum Speaker“
in w+w Heft 09/2014

Einzelunterricht besser

Es zeugt von echter Souveränität, dass Siegfried Haider sich im Interview nicht

dazu hinreißen lässt, die Rednerausbildung des von ihm mitgegründeten Verbands (GSA) über den grünen Klee zu loben und als einzig wahres Sprungbrett auf dem Weg zum Profiredner verkauft. Stattdessen plädiert er eher für eine ganz individuelle 1:1 Ausbildung durch einen erfahrenen Lehrer fernab aller Grund- und Fortgeschrittenenkurse. Über die Wirksamkeit eines Lehrling-Meister-Verhältnisses wird viel zu wenig geredet.

Willi Kaufmann, Personalentwickler,
München ●

„Vom Trainer zum Speaker“
in w+w Heft 09/2014

Thema sollte durchdrungen worden sein

In der Titelgeschichte in Heft 9/2014 von „Wirtschaft + Weiterbildung“ berichten Sie über einen Experten, der allen Ernstes behauptet, ein Keynote-Speaker sei im Wesentlichen nur dazu da, um das Publikum gut zu unterhalten. Wichtiger als Inhalte sei ein Entertainmentfeuerwerk mit viel Show. Das Publikum wolle lachen und sei nur noch mit Business-Comedy zu erreichen. Diese Einschätzung des Rednerberufs halte ich für falsch.

Eine Ausbildung zum Redner auf solchen Behauptungen aufzubauen, ist leichtsinnig. Ich erlebe täglich im deutschen wie im internationalen Kontext

das Gegenteil: Gebucht wird man als Keynote-Speaker für Inhalte und Expertise. Dafür, dass man ein Thema vollständig durchdrungen hat und das Thema natürlich auch selbst lebt.

N. Nielsen, London ●

„Vom Trainer zum Speaker“
in w+w Heft 09/2014

Professionalisierung ist vielen zu mühsam

Jeder Redner will spüren, dass sich in den Köpfen der Zuhörer etwas regt, während er spricht. Dazu muss er aber nicht nur Sachverhalte gut erklären können, sondern sollte auch witzig sein und sich auf der Bühne bewegen können. Glücklicherweise hält die Rhetorik für Redner eine Vielzahl von professionellen Instrumenten bereit.

Den Umgang mit ihnen muss man aber üben. Ich kann das nur bestätigen, dass ein Trainer zwei bis drei Jahre üben muss, bevor eine Rede vor großem Publikum so gekonnt vorgetragen wird, dass sie zündet. Es ist wirklich schade, dass nur wenige Trainer es bis zu der von Haider geforderten Professionalität als Keynote-Speaker schaffen. Sie halten einfach nicht durch.

Manfred Annetter, Wien ●

„Fragen stellen ...“
in w+w Heft 01/2015

Online Educa Berlin prägt Lernkultur

Es wurde ja wirklich Zeit, dass „Wirtschaft + Weiterbildung“ einen längeren Bericht über die Messe „Online Educa Berlin“ bringt und nicht immer nur die Learntec in Karlsruhe abfeiert. Die Berliner stellen Jahr für Jahr einen Kongress auf die Beine, der beim Thema Online-Lernen in die Tiefe geht. Gut organisiert und toll angenommen werden dabei die Angebote zur Vernetzung der Teilnehmer. So wurde in Berlin auch an der Internetplattform www.peeragogy.org mitgearbeitet, die eine Art Handbuch in Sachen Selbstlernkompetenz sein wird.

O. Kühn, Chief Learning Officer, Berlin ●

Themen im März

DIE AUSGABE 02/2015 ERSCHEINT AM 27. FEBRUAR 2015

GUNTER DUECK

Medien verändern das Lernen

Die Learntec 2015 startete mit dem Keynote-Speaker Prof. Dr. Gunter Dueck. Seine Prognose: Menschen, die Teams leiten, Projekten zum Erfolg helfen und Computern Befehle erteilen können, werden künftig händeringend gesucht. An dieser Entwicklung muss sich eine neue Art von Bildung und Weiterbildung orientieren. Wir fassen Duecks Thesen zusammen.



Foto: Pichler

SEMINARANBIETER

Neues von den Akademien

Die aktuelle IW-Erhebung (Seite 44) meldet Rekordausgaben deutscher Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung. Aber kommen die Gelder auch bei den Führungskräfteakademien an? Wir fragen nach und beschreiben aktuelle Seminarinnovationen.



Foto: Limak

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Systematisch vorgehen

Laut DAK-Gesundheitsreport ist der Krankenstand auf vier Prozent gestiegen. Am häufigsten fehlen Mitarbeiter wegen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, der Atemwege und der Psyche. Fazit: Nur systematische Maßnahmen helfen weiter.



Foto: Team Liscia

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 28. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Gerhard Fatzer, Verena Gerner, Boris Grundl,
Klaus Kissel, Doris Klappenbach, Oliver Maassen,
Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Martin Rugart,
Walter Schwertl, Dr. Oliver Tissot, Achim Zimmermann

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, Randolf Jessl,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
giulio napolitano / Shutterstock.com

Druck
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,
70771 Leinfelden-Echterdingen

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477

Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com

Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com

Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

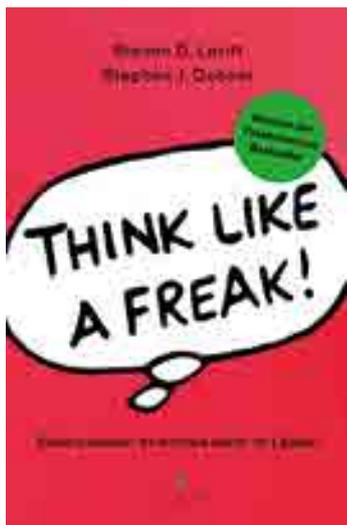
Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro

Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und
unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manu-
skripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich ange-
fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

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



Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner
 Think Like a Freak: Andersdenker erreichen
 mehr im Leben, Riemann,
 München 2014, 256 Seiten, 18,99 Euro

„Freakonomics“
Plädoyer fürs Andersdenken

Warum arbeiten E-Mail-Betrüger immer wieder mit der gleichen Masche? Und warum verlangte die Rockband Van Halen bei allen ihren Auftritten, dass man ihnen im Backstagebereich aus der Süßigkeitenschale alle braunen M&Ms aussortierte?

In beiden Fällen liegt die Antwort darin, dass die Akteure eine nicht ganz nahe liegende Strategie gewählt haben, um an ihr Ziel zu kommen: Im Fall der E-Mail-Betrüger führt die immer gleiche Masche dazu, dass ihnen zwar wenige, dafür aber wirklich nur die allerahnungslosesten Opfer ins Netz gehen. Auch die Herren von Van Halen verfolgten eine clevere Strategie: Indem sie in ihr Auftrittsvertragswerk die M&Ms-Klausel einbauten, konnten sie am Auftrittsort schon am Blick in die Süßigkeitenschale erkennen, wie genau ihr Vertragspartner ihre Bedingungen nahm – außergewöhnlich, aber wirksam.

„Think Like a Freak“ – „Denk wie ein Freak“: Das ist denn auch die Aufforderung, mit der die beiden US-Autoren Steven D. Levitt und Stephen J. Dubner ihr neuestes Buch aufmachen, dem die beiden Beispiele entstammen. Diese Aufforderung ist natürlich ein bisschen übertrieben: Letztlich möchten die beiden Autoren ihre Leser dazu anregen, „out of the box“, auf ungewöhnliche Weise, zu denken. Kriminelle oder Rockstars müssen sie dafür nicht werden, denn auch im Alltag gibt es genügend Gelegenheit dazu.

Die Mission, eine Anleitung zum Andersdenken zu geben, verfolgen die beiden Autoren schon seit Längerem: Gemeinsam haben Steven, der Wirtschaftswissenschaftler, und Stephen, der Journalist, bereits zwei Bücher verfasst: Freakonomics (2005) und Super Freakonomics (2009). Der Wissenschaft

vom Freaksein haben die beiden schon eine Website (www.freakonomics.com), eine Kolumne und einen Dokumentarfilm gewidmet.

Ihrem Erfolgsrezept sind sich die Autoren treu geblieben: Sie erklären menschliches Verhalten anhand von Studien und Erfahrungen aus der Praxis – diesmal mit Fokus auf Anregungen zum Andersdenken. Wer sich gerne mit Verhaltensthemen beschäftigt, wird zwar einige der Beispiele kennen. Die meisten sind jedoch genauso erleuchtend wie unterhaltsam, denn die Autoren bringen das Beste aus ihren Professionen mit: Levitt das wissenschaftliche Wissen, Dubner seine erzählerischen Fähigkeiten.

Foto: American Bar Foundation



Foto: Ellen Binder

AUTOREN

**Steven D. Levitt
 und Stephen J.
 Dubner**

Steven D. Levitt hat in Harvard Wirtschaftswissenschaften studiert. Seit 1999 hält der Ökonom eine Professur an der University of Chicago. Zudem gibt Levitt die Zeitschrift „Journal of Political Economy“ heraus. Stephen J. Dubner ist Autor und Wirtschaftsjournalist. Nach einer Station als Journalist und Herausgeber der New York Times schreibt er heute als Freiberufler. Zusammen mit Levitt bringt er für die New York Times bei ABC News eine monatliche Kolumne mit dem Titel „Freakonomics“ heraus.

Lehren: Von Basics bis zu schwierigen Situationen



Günter Lehmanns „Lehren mit Erfolg“ richtet sich an Dozenten in der beruflichen Weiterbildung – vornehmlich an solche, die nebenher, also neben ihrer Fachkarriere, lehren. Aber auch Lehr-Profis ohne didaktische Ausbildung gibt der Leitfaden gute Tipps für den Berufsalltag. So folgt auf die Basics wie Planung der Lehr-Aktivitäten und -einheiten, Kommunikationstipps und Steuereinheiten für Lehrveranstaltungen auch ein

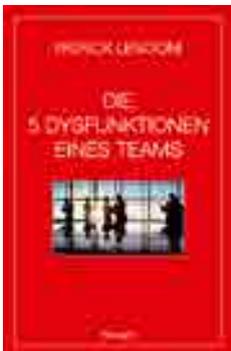
Kapitel über schwierige Situationen im Lehr-Lern-Prozess. Inhalt sind sowohl detaillierte methodische Anleitungen (Wie baue ich ein Poster auf? Wie löse ich Konflikte?), Hintergrundinformationen (Wie setzen Lerner Informationen um?), Handlungsempfehlungen, negative sowie positive Kommunikationsbeispiele („nicht so, sondern so“). Lehmann gibt in seinem Buch einen umfassenden Überblick über alle Aspekte, die beim

betrieblichen Lehren relevant sind. Leider werden jedoch manche der spannenden und in der Praxis relevanten Themen (zum Beispiel: Was tun bei mangelnder Vorbereitung? Was tun bei unruhigen Gruppen?) nur angerissen.

Günter Lehmann

Lehren mit Erfolg: Ein Praxisratgeber für Dozenten in der beruflichen Weiterbildung, Expert, Renningen 2014, 194 Seiten, 36,00 Euro

Die Fabel vom dysfunktionalen Team



Eine besondere Darstellungsform hat der Berater Patrick Lencioni für sein Buch mit dem Titel „Die fünf Dysfunktionen von Teams“ gewählt: Er schreibt eine Fabel über ein fiktives Hightech-Unternehmen, dessen neue Geschäftsführerin das Managementteam auf Vordermann bringen will. Dabei identifiziert sie zunächst einmal fünf Dysfunktionen im Team, nämlich: fehlendes Vertrauen, Scheu

vor Konflikten, fehlendes Engagement, Scheu vor Verantwortung und fehlende Ergebnisorientierung. Natürlich – so will es die Fabel – gibt es am Ende ein lehrreiches Ende, das vielleicht ein bisschen zu schulmeisterlich daherkommt. Auf dem Weg dahin aber zeigt der De La Fontaine der Management-Literatur locker und unterhaltsam und „on the job“, wie ein guter Teamzusammenhalt entstehen kann.

Im zweiten Teil des Buchs folgt dann Frontalunterricht: Lencioni zeigt sein Dysfunktionsmodell und gibt kognitive Anleitungen dazu, wie Führungskräfte Dysfunktionen im Team erkennen und diese auflösen können.

Patrick Lencioni

Die 5 Dysfunktionen eines Teams, Wiley, Weinheim 2014, 186 Seiten, 19,90 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Was gesunde Führung mit Glück zu tun hat, zeigen die Autoren Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt in ihrem Buch „Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung“: Das Wissen darüber, was Menschen glücklich macht, kann zusammen mit Erkenntnissen aus Psychologie und Managementlehre helfen, das (Berufs-)Leben mit Sinn zu füllen. Um Führungs-

kräften zu zeigen, wie das gelingt, werfen die Autoren zunächst einen Blick auf den aktuellen Stand der Glücksforschung und diskutieren individuelle Faktoren der psychischen Gesundheit, bevor sie Ideen und Lösungsansätze für den Führungsalltag vorstellen – etwa anhand von Tipps zum Umgang mit Niederlagen sowie dazu, wie Führungskräfte Mitarbeiter motivieren und selbst gelassener werden.

Die Relevanz der wissenschaftlichen Erkenntnisse illustrieren die Autoren durchweg mit Beispielen aus der Praxis, denen jeweils eine Situations-Analyse folgt.

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung, Haufe, Freiburg 2014, 312 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 32

Wichtiger als das Wissen ist das Können

„Herr Grundl, was Sie erzählen, kenne ich im Grunde alles schon.“ Ich zuckte zusammen, als mir der junge, smarte Mann diese Worte vor den Bug schoss. In der Signierstunde, direkt nach einem Vortrag. In mir brodelte es: „Da verbringst du Jahre damit, dein Thema zu durchdringen, damit andere davon profitieren, schreibst Bücher, hältst Vorträge, transformierst Führungsteams mit deiner Akademie, gibst Interviews im TV und Radio – und jetzt behauptet ein Neunmalkluger, das wäre alles kalter Kaffee.“ Ich war angefressen.

Ich folgte einem bekannten Psychologen-Rat: Wenn dich jemand emotional verletzt, suche in Dir nach dem Grund der Verletzung. Nach einiger Überlegung wich mein Zorn einer Erkenntnis. Es ist zu einer Mode geworden, viele Dinge zu kennen. Viele Methoden, viele Thesen, viele Theorien, viele Bücher. Gerade in der Weiterbildungsindustrie. Dabei ist jedem klar: Intellektuelles Wissen (Kennen) produziert noch lange nicht die gewünschten Ergebnisse (Können). Mit dieser frischen Einsicht fragte ich ihn: Kennen Sie es, oder können Sie

„Sein Wissen sollte man auch umsetzen können: Nicht das Erzählte reicht, nur das Erreichte zählt!“

es?“ Er wurde ruhig. Seine Stirn spiegelte intensives Nachdenken. Schließlich grinste er verlegen, nickte dankbar und ging davon.

An Intelligenz oder Ehrgeiz mangelte es ihm sicher nicht. Er hatte einen weit verbreiteten Denkfehler begangen. Er wollte mehr wissen, weniger wirken und mittels Rhetorik stärker beeindrucken als durch Ergebnisse. Er glaubte, der Verstand zählt mehr als Emotionen, und etwas intellektuell zu verstehen genügt bereits, um es praktisch zu beherr-

schen. Dass alles Erlernte aber aus dem Kopf zuerst ins Herz und dann in die Tat muss, um die Welt zu verändern, hatte er noch nicht durchdrungen. Dieser Denkfehler plagt auch die Weiterbildung, wenn sie immer neues Wissen in die Köpfe pressen will. Oft ist es viel wirkungsvoller, wenigere, dafür umso entscheidenderes Wissen in der Tiefe umzusetzen.

Erfolgreiches Lernen heißt nicht nur Wissenserwerb. Es umschließt den langwierigen Prozess der Durchdringung, damit aus Wissen Wirkung wird. In diesem unangenehmen Moment wurde mir das richtig klar. Dieser Dialog brachte es zu Tage: Nicht das Erzählte reicht. Nur das Erreichte zählt! Unternehmen können noch so viele Persönlichkeitstools einkaufen und Trainings durchführen – wenn der Transferprozess schwach ist, bleibt vieles beim Alten. In Change-Prozessen kämpfen Menschen wie Don Quichote gegen Veränderungs-Windmühlen. Beim Kampf Kopf gegen Bauch gewinnt am Ende meist der Bauch.

Räumen Sie als Lehrer immer Zeit zum Durchdringen ein, wenn Sie Ihre Mitarbeiter stärker machen wollen. Reduzieren Sie die Wissensmenge für umso wichtigere Inhalte. Fordern Sie deren Umsetzung so lange konsequent ein, bis alles sitzt. Das ist unbequem, aber erfolgreich. Nehmen Sie sich die gleiche Zeit, wenn Sie an sich selbst arbeiten. Unterschätzen Sie niemals den nötigen Energieaufwand.

Wer jemand ist, verraten niemals seine Worte, sondern nur nachweisliche Resultate. Wer Humor erklären kann, bringt Leute nicht automatisch zum Lachen. Wer im Vertrieb seinen Gesprächsfaden drauf hat, glänzt noch lange nicht durch Abschlüsse. Je näher Ihr Wirken an Ihren Worten ist, desto besser sind Sie.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. www.borisgrundl.de



Komplettlösungen für professionelle Trainings



- Fordern Sie kostenlos einen Leitfaden Ihrer Wahl an
- Beachten Sie die Aktionsangebote auf unserer Website
- Melden Sie sich für den Infodienst mit aktuellen Informationen zu neuen Produkten an
- Besuchen Sie uns auf der Didacta und den Personalmessen

Einfach Code einscannen

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



www.juenger.de

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



” Ich halte mich an den Rat von Abraham Lincoln. Der meinte: Halte dir jeden Tag 30 Minuten für deine Sorgen frei und mache in dieser Zeit ein Nickerchen. “

Dieter Hallervorden, 79, Schauspieler, zum Thema Burn-out in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Januar 2015. Das Foto zeigt Hallervorden in „Sonny Boys“ (Foto: Derdehmel/Urbschat) im Berliner Schlosspark Theater.

„Diese ständige Aufbruchstimmung lässt sich nicht verwalten oder in Listen und Tabellen organisieren – und schon gar nicht aus Vergangenheitsdaten extrahieren.“

Gunter Dueck, ehemaliger IBM-Cheftechnologe, über Führung in Zeiten der Globalisierung im Special „Leadership“ des „Harvard Business Manager“, November 2014

„Ich verhalte mich zu Problemen wie der Hund zu einem Knochen ... Ein Hund kann sich nicht zurückhalten, er jagt danach.“

Nilofer Merchant, Business Innovator, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 27. Dezember 2014

„Wir haben gern für alles eine gute, einfache Erklärung. Wir haben keinen Sinn für die Sinnlosigkeit des Zufalls.“

Gerd Bosbach, Statistikprofessor an der Fachhochschule Koblenz, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 29. Dezember 2014

„Welcher Chef bremst denn schon einen guten Mitarbeiter fürsorglich aus und schützt ihn vor Überlastung? Schließlich ist in der Zitrone noch Saft.“

Carola Kleinschmidt, Stressforscherin und Biologin an der Universität Hamburg, in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 3. Januar 2015

„Messbar sind im Laufe eines Studiums nur die Reifen, durch die ein Student gesprungen ist. Charakterbildung aber geht über die messbaren Faktoren hinaus. Wer sich nur auf das konzentriert, was sich nach außen darstellen lässt, verpasst das Beste, was ein Studium bieten kann.“

William Deresiewicz, US-Literaturprofessor (Yale) und Kritiker von Elite-Unis, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“, 28. Dezember 2014

„Nachwuchskräfte müssen ihre Ideen hierarchiefrei und direkt bis nach oben tragen dürfen. Mächtige wissen oft nicht einmal, wieviel Innovation schon im Mittelbau abgewürgt wird.“

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom-Personalvorstand, im „Managermagazin“ 1/2015

„Was derzeit in der Politik passiert und wofür ein Anti-Stress-Gesetz der beste Beweis wäre, nenne ich Überregulierung ... Was einmal unter Ludwig Erhard so vielversprechend als soziale Marktwirtschaft begann, erfüllt längst die Kriterien einer sozialistischen Planwirtschaft.“

Lothar Seiwert, Zeitmanagementexperte, in der „Personalführung“ 1/2015

„Sitzen ist das Rauchen unserer Generation!“

Nilofer Merchant (25), Business Innovator, kritisiert unsere Bewegungsarmut in ihrem aktuellen Standard-Vortrag „Got a meeting? Take a walk“.



Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, die Herausforderungen im **Personalmanagement** besser zu bewältigen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

**Brandaktuell: Sondertagung
Reisekostenreform aktuell
www.haufe-akademie.de/9439**

Konzepte für einen gesunden Führungsstil



312 Seiten
ISBN 978-3-648-05588-5
Bestell-Nr. E10100
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

464 Seiten
ISBN 978-3-648-04947-1
Bestell-Nr. E01069
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

397 Seiten
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]



Gesundheit und Produktivität sind kein Widerspruch

Führungskräfte sind täglich großen Herausforderungen ausgesetzt, zunehmend auch hohen psychischen Belastungen. Doch wie erreicht man dennoch ein sinnerfülltes (Berufs)Leben? Mit Erkenntnissen aus der aktuellen Glücksforschung sowie aus der Psychologie und der Managementlehre spannt das Buch einen faszinierenden Bogen: von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung. Mit einem Geleitwort von Prof. Randolph Rodenstock.

Jetzt informieren: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.