Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

06_14

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5118

Hans-Uwe L. Köhler_Geistreiche Gedanken über das Gelingen S. 14

Coaching_Unerwünschte Nebenwirkungen ernst nehmen S. 38

Gamification_Was Trainer von Spieleentwicklern lernen sollten S. 46

Komplexität nutzen

Systemische Beratung im „Dritten Modus“ S. 16

Dr. Katrin Glatzel (links) und Dr. Tania Lieckweg, systemische Organisationsberaterinnen und spezialisiert auf Beratung im „Dritten Modus“

HAUFE.

Im Change souverän bleiben.

In Change Prozessen wird Führungskräften und Mitarbeitern viel abverlangt.

Altes gilt nicht mehr, Neues klappt noch nicht. Niemandsland.

IME®
Institut für Management-Entwicklung

Vordergründig geht es um Strategien und Strukturen. Im Hintergrund brodeln die Emotionen. Wer hier den Kopf über Wasser halten will, braucht Orientierung.

Stärken Sie Ihre Handlungskompetenz für Change Prozesse und gestalten Sie Ihre Zukunft mit! Unsere Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter im Change unterstützen Sie dabei.

Change Management

25. – 27. November 2014	Düsseldorf

Souverän führen in Veränderungsprozessen

30. Juni – 01. Juli 2014	Düsseldorf
25. – 26. November 2014	Berlin

Persönliche Veränderungskompetenz

19. – 20. November 2014	Bielefeld

HR Consulting | Inhouse-Training | Development Programs | Business Coaching | Workshopmoderation | Offene Seminare

www.ime-seminare.de

Wie nützlich sind eigentlich goldene Regeln?

Hans-Uwe L. Köhler, Verkaufstrainer („Love-Selling“) und Keynote-Speaker („Die Kraft des Lebens entspringt der Begeisterung“), hat aus Anlass seines 65. Geburtstags seine Lebenserfahrungen zu einem Buch mit dem Titel „Hau eine Delle ins Universum“ verarbeitet (mehr auf Seite 14). Seitdem diskutieren wir hier in der Redaktion, ob es Sinn macht, aus einem individuell erfolgreichen Leben „zehn goldene Regeln“ für alle abzuleiten – wie es Köhler am Ende seines Buchs tut.

Köhlers Regeln lauten zum Beispiel „Mach endlich deinen Traum wahr“, „Mut zum Risiko – du stirbst sowieso“, „Genieße die Ungewissheit“ oder „Lach die Welt an“. Spätestens von den Systemikern konnte man lernen, dass es doch sehr von den Umständen (dem viel zitierten „Kontext“) abhängt, ob Anlachen oder Anschreien (oder zumindest das harte Konfrontieren von Menschen mit ihren Fehlern) ein Problem löst.

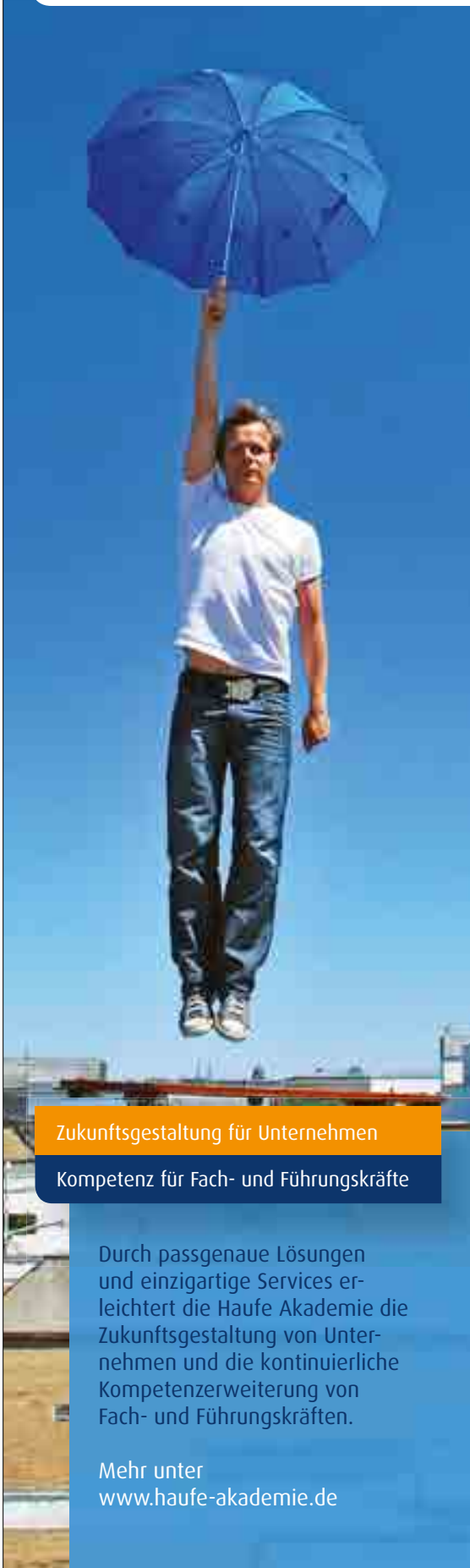
Und jeder Manager weiß, dass er sich in einer Krise, in der es auf Reaktionsschnelligkeit ankommt, anders verhalten muss als im Normalfall. Ja selbst das fünfte Gebot „Du sollst nicht töten“, ein Beispiel für eine besonders akzeptierte goldene Regel, kann in der Wirklichkeit keine Allgemeingültigkeit beanspruchen. Sogar die christlichen Kirchen erlauben unter bestimmten Bedingungen Ausnahmen wie den Tyrannenmord.

Als er in seinem Buch die goldene Regel „Befreie dich selbst“ erläutert, lässt sich Köhler zu dem Satz hinreißen: „Wenn Ihr Chef so eine (fiese) Type ist und Sie nicht sofort kündigen, dann haben Sie auch keinen besseren verdient.“ Köhler hat in seinem Leben offenbar viele positive Erfahrungen mit seiner konsequenten Art gemacht, aber darf er deshalb allen Menschen einreden, die Tür vom Käfig stünde offen?

Viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

HAUFE. AKADEMIE
Alles wird leicht.



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

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer

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

IHK Akademie Koblenz

inhalt 06_2014

Titel-Interview. Katrin Glatzel (links) und Tania Lieckweg, Organisationsberaterinnen der OSB International, über die Sinndimensionen von Niklas Luhmann und deren Nutzen für die systemische Unternehmensberatung.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 Vom profanen Erfolg zum Gelingen
Hans-Uwe L. Köhler fasst seine Lebenserfahrungen zusammen

titelthema

16 Komplexität nutzen
Wie Beratung im „Dritten Modus“ funktioniert und wie man Komplexität nutzt, obwohl man sie nicht beherrschen kann

22 „Beratungsprozesse mit den Menschen verzahnen“
Interview mit Katrin Glatzel und Tania Lieckweg über das Hintergrundwissen, die Haltung und die Tools systemischer Berater

personal- und organisationsentwicklung

24 Mit Umfragen zu besserer Mitarbeiterkommunikation
Welche Kommunikationswege und -strategien Erfolg versprechen, hat Henkel mit mehreren Führungskräftebefragungen evaluiert

28 Mehr als Hochglanzpapier
Ein 360-Grad-Feedback bei PPI hat gezeigt, dass Führungskräfte, die Unternehmenswerte vorleben, positiv bewertet werden

32 Das Undercover-Boss-Phänomen bekämpfen
Warum Führungskräfte mehr „Shopfloor Management“ betreiben sollten, anstatt abgehoben in der Führungsetage zu verweilen

Evaluation. Befragungen bei Henkel zeigen, dass dialogbasierte Kommunikation am besten ankommt.

Spielregeln. Lernspiele begeistern nur dann, wenn sie die Spiellust der Nutzer ansprechen – so wie andere Computerspiele auch.

training und coaching

34 Der Wettbewerb nimmt zu
Eine Analyse des Deutschen Instituts für Marketing (DIM) zeigt, wie die Weiterbildungsakademien den Markt einschätzen

38 Coaching-Prozesse haben Nebenwirkungen
Welche unerwünschten Effekte Coaching haben kann und was die Ursachen dafür sind, hat die SRH-Hochschule untersucht

42 Den passenden Trainer, Berater, Coach auswählen
Mit welchem Prozess Personalentwickler den richtigen externen Partner für Qualifizierungsmaßnahmen finden

46 Was Trainer von den Spieleentwicklern lernen können
Wer Lerninhalte „gamifizieren“ möchte, sollte die Regeln des Spielens kennen

50 Mehr Links auf die eigene Webseite bekommen
Wie Trainer und Berater mehr Besucher auf ihre Homepage locken und sich damit besser verkaufen

messen und kongresse

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

60 Impulsvorträge werden „kontrastiert“
„Zukunftsforum Personal“: Ex-Personalvorstände und Jung-Manager debattieren über Macht, Innovationen und Resilienz

Rubriken

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

40 JAHRE GRUPPENDYNAMIK

Zur Feier dieses Jubiläums veranstalten wir einen

Kongress

Das Rosenkranz-Konzept

Gestern – Heute – Morgen

Nehmen Sie teil, frischen Sie auf, informieren Sie sich wie gruppendynamische Selbsterfahrung die betriebliche Personal-, Team- und Organisationsentwicklung entscheidend verändert hat.
Das Team Dr. Rosenkranz entwickelt seit 40 Jahren Gruppendynamik und Transaktionsanalyse weiter – überzeugen Sie sich selbst!

In unserem **Kongress vom 25. – 27. Juli 2014** in Bernried am Starnberger See können Sie unsere Philosophie „Lernen und Arbeiten sind eins“ in Workshops erleben.

Aktuelle Themen sind u. a.
- Wachstum durch Konflikte
- Kommunikation und Gesundheit
- Microtracking und Microcoaching
- Psychisches und physisches Energiemanagement
- Charisma und Miniskript

und ihre Anwendung bei Training und Organisationsentwicklung.

Absolventen informieren über unsere Studiengänge.

Infos unter www.team-rosenkranz.de/Rosenkranz-Spezial

TEAM DR. ROSENKRANZ
Managementtraining Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH - Bahnhofstr. 103 - 82166 Gräfelfing
Tel: 089 / 854 90 71 - post@team-rosenkranz.de - www.team-rosenkranz.de

Bildung für Ihren Aufstieg.

[management ZENTRUM MITTELRHEIN]

berufsbegleitende Weiterbildungen mit IHK-Zertifikatsabschluss

Wirtschaftsmediator (IHK)
- Start: 19. September 2014
- Dauer: 12 Veranstaltungstage

Business-Coach (IHK)
- Start: 28. Juli 2014
- Dauer: 11 Veranstaltungstage

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITÄT KOBLENZ · LANDAU

IHK-Akademie Koblenz e. V.
Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz
Telefon: 0261 / 3 04 71 - 71
laux@koblenz.ihk.de
www.mzm-koblenz.de

WER Der italienische Tennisprofi Fabio Fognini (Foto) verlor überraschend am 4. Mai 2014 das ATP-Turnier in München. Fognini verpasste seinen dritten Turniersieg in Deutschland in Serie.

WAS Fognini kassierte im ersten Spiel des zweiten Durchgangs das Break, verlor die Nerven, zertrümmerte sogar seinen Schläger und war nach einer Stunde und 28 Minuten geschlagen.

WAS NOCH Das Foto entstand während des ATP-Endspiels. Der Fotograf war Christof Stache, der als Fotoreporter für die Bildagenturen AFP beziehungsweise Getty Images arbeitet.

Zerstörerische Wut. Fabio Fognini scheiterte übrigens auch zwei Tage später beim ATP-Turnier in Madrid. Er verlor gegen den Ukrainer Alexander Dolgopolow und zerstörte gleich wieder sein Racket. Auch in der Auseinandersetzung mit Schiedsrichtern kann es bei Fognini jederzeit zu unkontrollierten Wutausbrüchen kommen.
Langsam müsste es Fognini doch dämmern, dass man sich durch Wutanfälle keine Erleichterung verschafft. So lässt sich kein Schmerz und keine Trauer über das, was man nicht bekommen hat, aus der Welt schaffen. Vor allem verpasst man so in der Regel die Chance, über den eigentlichen Grund der Wut nachzudenken und vielleicht sogar die eigenen Anteile an deren Zustandekommen zu entdecken – auch wenn das angesichts besonders starker Emotionen schwer sein dürfte.

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:
www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

ASTD-UMBENENNUNG

Amerikaner wollen internationaler werden

Namensänderung. Der Trainerverband ASTD wird künftig „Association for Talent Development“ (ATD) heißen.

Die „American Society for Training & Development“ (ASTD) hat angekündigt, ihren Namen zu ändern. Künftig will der Trainerverband mit Sitz in Alexandria, Virginia, als „Association for Talent Development”(ATD) firmieren. Das gab deren CEO Tony Bingham Anfang Mai in Washington D.C. bekannt. Hinter dem Namenswechsel steht zweierlei: Zum einen sei der Trainings- und Entwicklungsbereich dramatisch gewachsen und habe sich seit der Verbandsgründung im Jahr 1971 stark verändert, so die Begründung, das Element „Trainer“ aus dem Namen zu streichen. Mindestens genauso wichtig dürfte allerdings sein, dass das Attribut „American“ für den Verband schon lange nicht mehr gerechtfertigt ist: Mittlerweile hat der ASTD nach eigenen Angaben 70.000 Mitglieder in über 100 Ländern. Der neue Name solle nun „das globale Wesen sowie die enorme Diversität, den Einfluss und die Bedeutung der Profession reflektieren und unterstützen“, heißt es auf der Website des Verbands. Der deutsche ASTD-Ableger, das HR Global Network Germany, hat sich 2012 formal vom Mutterverband gelöst, ist diesem aber nach eigenen Angaben weiterhin partnerschaftlich verbunden.

DBVC-SYMPOSIUM

Kruse mit Keynote zu Wunsch und Wirklichkeit in Führung und Coaching

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) feiert seinen zehnten Geburtstag – und veranstaltet aus diesem Anlass vom 17. bis 18. Oktober 2014 ein Symposium in Bremen. Thematisch soll sich dabei alles um die „Zukunft der Profession Business Coaching“ drehen. Ein Höhepunkt des Programms wird die Keynote von Professor Peter Kruse sein, der sich darin mit dem Thema „Führung und Coaching – zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ auseinandersetzen wird. Daneben erwarten die Teilnehmer Impulsvorträge, eine Zukunftskonferenz sowie die Verleihung des Deutschen Coachingpreises 2014. Die Teilnahme am Symposium erfordert eine kostenpflichtige Anmeldung. Weitere Informationen zur Veranstaltung sowie das Anmeldeformular finden Sie unter dem Link www.dbvc.de/dbvc-symposium-2014.

Peter Kruse. Der Professor spricht auf dem Symposium.

DCV-MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Neuer Vorstand beim DCV

Der Deutsche Coaching Verband e. V. (DCV) hat einen neuen Vorstand: Bei ihrer Jahresversammlung Anfang April in Berlin wählten die Mitglieder Margot Böhm zur Vorstandssprecherin. Den Bereich Finanzen leitet künftig Günter Paus, Stefanie Schäfer wird für Mitgliederangelegenheiten, Fach- und Regionalgruppenbetreuung verantwortlich sein. Karsten Ritschl wird die Öffentlichkeitsarbeit des Verbands betreuen.
Die vier Vorstandsmitglieder des DCV werden gemäß der Verbandssatzung alle zwei Jahre von der Mitgliederversammlung bestätigt oder neu gewählt.

INVESTITION IN AKADEMISCHE BILDUNG

Unternehmen wünschen sich praxisorientierten Nachwuchs

Rund 2,5 Milliarden Euro geben deutsche Unternehmen nach Auskunft des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) Köln jährlich für akademische Bildung aus. Warum die Firmen in den Nachwuchs investieren, wollten Wissenschaftler des IW nun von 1.310 Unternehmensvertretern wissen. Das Ergebnis zeigt, dass dabei mit 88 Prozent Zustimmung die Rekrutierung des eigenen Fachkräftenachwuchses an erster Stelle steht. Fast ebenso wichtig ist es den Verantwortlichen mit 82 Prozent der Nennungen, spezielle Fachrichtungen sowie das praxisorientierte Lernen zu stärken, das Wissen ihrer Mitarbeiter aufzufrischen und Leistungsträger in den Betrieben zu fördern. 72 Prozent der Befragten verbuchen die Spenden für den Nachwuchs als Investition in die Arbeitgebermarke: So viele erhoffen sich nämlich einen Reputationsgewinn als Förderer von Hochschulen und Studenten. Über die Hälfte (56 Prozent) verfolgt das hehre Ziel, mit ihren Investitionen den Bildungsstandort Deutschland zu stärken.

DROGENKONSUM BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

„Crystal Meth gewinnt an Verbreitung“

Experten gehen davon aus, dass Führungskräfte suchtgefährdeter sind als der Durchschnitt. Warum das so ist und was Unternehmen dagegen tun können, erklärt Gesundheitswissenschaftler Gisbert Stein.

Zu welchen Suchtmitteln greifen Führungskräfte?

Gisbert Stein: Alkohol ist weiterhin das Suchtmittel Nummer eins, gefolgt von Medikamenten. Diese Suchtmittel nutzen Führungskräfte vor allem für den Stressabbau. In meiner Beratung berichten immer mehr Führungskräfte davon, dass sie abends Alkohol trinken, um besser einschlafen zu können. Doch das ist ein Teufelskreis: Man wird zwar davon schnell müde, aber nach zwei, drei Stunden Schlaf wieder wach. Häufig greifen die Betroffenen dann zu Schlafmitteln.

Spielen auch Aufputschmittel eine Rolle?

Stein: Ja. Führungskräfte nehmen Aufputschmittel häufig in Form von Medikamenten, aber auch illegalen Drogen. Das Amphetamin Crystal Meth spielt auch eine Rolle. Es gewinnt im unteren und mittleren Führungskräftebereich zurzeit an Verbreitung. Die Wirkweise von Crystal Meth passt scheinbar in unser Arbeitssystem: Wir bleiben wach, verspüren keinen Hunger mehr, reduzieren uns auf das Wesentliche und sind scheinbar leistungsfähiger. Doch letztlich lässt die Wirkung nach und es folgt eine depressive Phase. Der Unterschied zwischen Hoch- und Tiefphase ist eklatant.

Wie kann ein Außenstehender helfen?

Stein: Die Entwicklung der Abhängigkeit ist ein schleichender Prozess. Nehmen wir das Glas Wein am Abend als Beispiel: Wenn es ein reiner Genuss ist, ist es unproblematisch. Trinkt der Betroffene aber, um eine Wirkung zu erreichen, ist es kein Genussmittel, sondern ein therapeutisches Mittel. Und dann ist die Gefahr groß, dass er dies immer wieder reproduziert und in eine Abhängigkeit gerät – was der Betroffene selbst kaum mitbekommt. Personaler oder Vorgesetzter können helfen, indem sie so früh wie möglich Verhaltensauffälligkeiten ansprechen. Erst dann merkt der Betroffene, dass sein Verhalten auffällig ist und beginnt darüber zu reflektieren. Es kann aber immer nur ein Anstoß sein. Denn Sucht hat für viele immer noch etwas mit Schwäche zu tun. Von einem Suchtmittel abhängig zu sein, ist daher schambesetzt und die erste, ganz natürliche Reaktion auf Hinweise von anderen ist, zu leugnen und auf Abstand zu gehen.

Foto: Gisbert Stein

Suchtexperte. Gisbert Stein berät Führungskräfte beim Fürstenberg-Institut.

Kurz und Knapp

Neuer Studiengang. Die Westfälische Wilhelms-Universität Münster bietet als erste Hochschule einen berufsbegleitenden Masterstudiengang für Arbeitsrecht, den Master of Laws (LLM), an. Das Angebot richtet sich unter anderem an Personaler, die ihre Expertise vertiefen oder um eine fundierte arbeitsrechtliche Ausbildung ergänzen möchten. Details: www.uni-muenster-llm.de.

Barrierefreies Lernen. Wer wissen möchte, was Barrierefreiheit im E-Learning-Kontext bedeutet und wie diese in der Praxis gelingt, kann sich in einem Themenspecial von Stiftung Warentest informieren. Dieses steht kostenfrei bereit auf www.test.de unter der Rubrik „Bildung und Beruf“.

Schlechte Idee. Als einen der schlimmsten Fehler ihres Lebens bezeichnet Autorin Mariana Zanetti ihre Entscheidung, ein MBA-Programm zu absolvieren. In ihrem Buch „The MBA Bubble: Why Getting an MBA Degree is a Bad Idea“ beschäftigt sie sich mit den Erwartungen, die mit dem Abschluss verbunden werden und versucht, diese zu widerlegen.

Auch das noch. Was Politiker über Topmanager denken, hat eine Umfrage gezeigt, die das Center of Political Economy and Society zusammen mit der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt hat: Weniger als ein Viertel der 100 befragten Politiker ist der Meinung, dass deutsche Topmanager einen guten oder sehr guten Job machen, heißt es in der Online-Ausgabe des Handelsblatts. Doch die Oberchefs sind offenbar nicht nur unbeliebt, sondern auch unbekannt: Nur 21 Prozent kannten demnach Thyssenkrupp-Chef Heinrich Hiesinger.

PREISVERLEIHUNG

Gewinner des zweiten Deutschen Bildungspreises geehrt

Unter dem Motto „Lernen von den Besten“ wurde am 12. Mai im Münchner Künstlerhaus zum zweiten Mal der Deutsche Bildungspreis verliehen. Wie im vergangenen Jahr auch haben die Tüv Süd Akademie und die EuPD Research Sustainable Management GmbH den Preis in fünf Kategorien vergeben: Der Preis in der Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“ geht dieses Jahr an die IBM Deutschland GmbH. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) konnte sich im Bereich „Dienstleistung“ die VR Bank Südpfalz eG durchsetzen. Im Bereich „Produktion“ konnten sich bei den Großunternehmen die Vertreter der Thyssenkrupp Steel Europe AG über die Auszeichnung freuen, die sie bereits im vergangenen Jahr mit nach Hause nehmen konnten. Im gleichen Bereich wurde bei den KMU die Loesche GmbH ausgezeichnet. Den diesjährigen Innovationspreis vergab die Jury an die Heiligenfeld GmbH. Neben den Preisen in diesen fünf Kategorien verliehen die Juroren dieses Jahr erstmals einen Sonderpreis, der an die Conplement AG ging.

Vor der Preisverleihung konnten die Teilnehmer bei einem Forum einen Blick auf aktuelle Entwicklungen im Bildungs- und Talent Management werfen: Best-Practice-Konzepte, praxisnahe Workshops und Fachvorträge waren im Programm.

Dieses Jahr hatten sich 126 Unternehmen für den Preis beworben, aus denen die Juroren per Bildungsaudit die Finalisten identifizierten.

Foto: Lisa Hinder

Ausgezeichnet. Vertreter der sechs Gewinnerunternehmen nahmen am 12. Mai im Münchner Künstlerhaus den Deutschen Bildungspreis entgegen.

MEDIEN

Neues Online-Magazin zum Thema „MBA“

Die Diplom-Psychologin, Journalistin und langjährige MBA-Expertin Bärbel Schwertfeger hat ihren Blog „Schwertfeger-MBA-Channel“ überarbeitet. Es entstand ein modernes Online-Magazin, das jetzt den Titel „MBA Journal“ trägt. Ziel ist es, mit tagesaktuellen News kontinuierlich und unabhängig über den deutschen und den internationalen MBA-Markt zu informieren. „MBA Journal“ (www.mba-journal.de) will Interessierten einen Überblick über neue Programme, Rankings und Akkreditierungen geben. Wie in der Vergangenheit soll weiterhin auch eine kritische Auseinandersetzung mit den schwarzen Schafen der Branche stehen.

Foto: Helga Kaindl

Bärbel Schwertfeger. Die Journalistin ist MBA-Expertin.

AUSLANDSPRAKTIKUM

Programm für grenzenlose Berufsbildung

Auszubildende sammeln während ihrer Berufsausbildung bisher noch wenig internationale Erfahrung: Laut Informationen des Deutschen Industrie- und Handelskammertags absolvieren bisher nur vier Prozent der deutschen Azubis ein Praktikum im Ausland.

Das Programm „Berufsbildung ohne Grenzen“ soll das ändern. Die gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Jugendliche können mithilfe des Programms ein Auslands-Praktikum absolvieren, das maximal ein Viertel ihrer Ausbildungszeit dauert. Während des Austauschs zahlt der Ausbildungsbetrieb die Vergütung weiter; für Reise- und Unterbringungskosten können die Betriebe Zuschüsse über Förderprogramme beantragen. Dabei erhalten sie Unterstützung von sogenannten „Mobilitätsberatern“ bei den Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern, die Jugendliche und Personalverantwortliche zu allen Fragen rund ums Programm beraten. Weitere Informationen können Sie einsehen unter dem Link www.mobilitaetscoach.de.

Foto: © PERSONAL 2014 Nord/Fotostudio Franz Pfluegl

Messe. Die Veranstaltungen der Personal Nord, die Anfang Mai im Congress Center Hamburg stattfand, waren gut besucht.

PERSONAL NORD 2014

Breite Themenpalette zwischen global und lokal

Vom 6. bis 7. Mai fand im Congress Center Hamburg (CCH) wieder die Messe Personal Nord statt. Bei der vierten Ausgabe der Messe konnten die Veranstalter 3.821 Besucher verzeichnen, was einen leichten Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. 243 Aussteller sorgten für ein großes Angebot an Produkten, Lösungen und Services. Auch auf den Bühnen und in den Foren wurde ein vielfältiges Programm geboten: Die Palette reichte von globalen Themen wie „New Work“, mit dem sich Google-Personalleiter Frank Kohl-Boas in seiner Keynote beschäftigte, über Demokratisierungsstrategien in Unternehmen am Beispiel von Haufe Umantis bis hin zum lokalspezifischen Personal-Know-how der Themenreihe „HR in maritimer Wirtschaft und Logistik“. Im kommenden Jahr zieht die Personal Nord um: Dann findet sie in den Hamburger Messehallen eine neue Heimat.

Die Messe Personal Süd, die vom 20. bis 21. Mai stattfand, war bei Redaktionsschluss noch nicht beendet. Die Veranstalter erwarteten in der Messe Stuttgart etwa 4.500 Besucher.

KONGRESS

Best Practice gegen Jugendarbeitslosigkeit in Europa

Was können Personalverantwortliche gegen die Jugendarbeitslosigkeit in Europa tun? Auf dem Kongress „Zukunftsperspektiven statt Jugendarbeitslosigkeit“ vom 23. bis 25. Juni 2014 in Saarbrücken sollen Antworten darauf in Form von Lösungen, Konzepten und Tools für Unternehmen vorgestellt werden. Die Veranstaltung ist Teil des Projekts „Europatriates“, das dazu beitragen soll, die Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu verringern. Mit dem Kongress soll ein Pilotprogramm für arbeitslose Jugendliche gestartet werden. Weitere Informationen zum Projekt und zum Kongress sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter www.europatriates.eu.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine auf www.c-c-c.de/termine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation, Mitarbeiterführung u.ä.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

Die Spezialisten für Kommunikation & Konfliktmanagement

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

KREATIVITÄT

Gehen hilft beim Brainstorming

Impuls. Ein Spaziergang im Büro fördert gute Ideen.

BGM-Beauftragte fordern schon lange, dass Mitarbeiter mehrmals am Tag von ihrem Arbeitsplatz aufstehen sollten, um sich zu bewegen. Dies fördere die Gesundheit und entspanne. Dass Gehen auch die Kreativität anregt, haben nun Forscher der Stanford University in einem Experiment mit 176 Studenten bewiesen. Sie teilten die Teilnehmer in verschiedene Gruppen auf: Eine Gruppe bewegte sich innerhalb eines Gebäudes auf einem Laufband, während eine zweite Gruppe im Gebäude saß. Die Teilnehmer beider Gruppen waren dabei mit dem Gesicht in Richtung einer weißen Wand gerichtet. Zwei weitere Gruppen waren im Freien unterwegs: Eine Gruppe bewegte sich dabei gehend, während die Teilnehmer der anderen Gruppe im Rollstuhl über das Gelände gefahren wurden. Die Rollstuhlfahrer sollten dabei die gleichen visuellen Eindrücke bekommen wie diejenigen, die gingen. Im Anschluss daran führten die Wissenschaftler mit den Teilnehmern einen Kreativitätstest durch.

Dabei stellten sie fest, dass die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer mehr Kreativität an den Tag legte, wenn sie vor dem Test gegangen war. Dabei war es unerheblich, ob der Spaziergang an der frischen Luft oder auf dem Laufband vor der weißen Wand stattgefunden hatte.

Die Forscher wollen nun die kausalen Zusammenhänge weiter untersuchen. Eine weiterführende Frage, die auch Berufskreative interessieren dürfte, könnte dabei sein, ob das Gehen selbst für den Kreativitätsschub verantwortlich ist oder auch andere moderate Bewegungen infrage kommen.

CEO-STUDIE

Abschied vom Doktor-Manager

Eine jährliche CEO-Studie zeigt, dass im deutschsprachigen Raum Wechsel auf der obersten Führungsebene im weltweiten Vergleich immer noch relativ selten sind: Demnach bleibt Deutschland mit 12,3 Prozent das Land, in dem im Jahr 2013 weltweit die wenigsten CEO-Wechsel stattgefunden haben. Das sind einige Ergebnisse der „Chief Executive Study“ des Beratungsunternehmens Strategy &. Für die jährliche Studie beobachten die Berater die Veränderungen in den Chefetagen der 2.500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen.

Die Ergebnisse geben auch einigen Aufschluss über das Bildungsniveau der CEOs. Noch nicht einmal jeder Fünfte von ihnen kann einen Doktortitel aufweisen: Nur noch 18 Prozent der deutschen, österreichischen und Schweizer CEOs haben promoviert, weltweit sind es noch acht Prozent. Dafür lässt sich ein Trend zum MBA-Abschluss erkennen: Konnten sich im Vorjahr nur 15 Prozent der deutschsprachigen CEOs mit einem solchen Titel schmücken, sind es dieses Jahr schon deutlich mehr, nämlich 26 Prozent.

AUS- UND WEITERBILDUNG

Deutschland vorn bei Lernen am Arbeitsplatz

Das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) hat untersucht, wie es EU-weit um die betriebliche Aus- und Weiterbildung bestellt ist. Die Zahlen zeigen unter anderem, dass in Deutschland 28 Prozent der Mitarbeiter an arbeitsplatzbasiertem Lernen teilnehmen. Im europäischen Durchschnitt ist der Anteil deutlich geringer: Hier lernen insgesamt nur 21 Prozent der Arbeitnehmer arbeitsplatzbasiert. Nicht überzeugen kann Deutschland im EU-Vergleich allerdings im Bereich lebenslanges Lernen: Nur 7,9 Prozent der Erwachsenen im Alter von 25 bis 64 Jahren nehmen bisher an solchen Maßnahmen teil. In der Gesamt-EU liegt der Schnitt bei neun Prozent. Auch der Anteil älterer Arbeitnehmer, Arbeitsloser und gering Qualifizierter beim lebenslangen Lernen ist in Deutschland niedriger als in der EU insgesamt. Die Daten, die das Cedefop ermittelt hat, beziehen sich auf die Situation des europäischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkts im Jahr 2012.

WEITERBILDUNG

Bye-bye, Budget: Firmen verschwenden Weiterbildungsetat

Weiterbildung ist beliebt – dennoch wird in jedem dritten Unternehmen das Budget dafür nicht voll ausgeschöpft, wie eine Studie zeigt: Ein knappes Viertel (23 Prozent) der 200 Personaler, die Forsa im Auftrag der Weiterbildungsdatenbank Springest befragt hat, haben die Erfahrung gemacht, dass das Weiterbildungsbudget in ihrem Unternehmen meist nur teilweise eingesetzt werde; acht Prozent berichten sogar, dass das Budget meist am Jahresende verfalle, weil es nicht ausgeschöpft werde. Den Studienerkenntnissen zufolge werde der Etat vor allem deshalb nicht vollständig genutzt, weil es nicht genug Personal gebe, um die Mitarbeiter während der Weiterbildung zu vertreten. Weitere Gründe sind demnach Sparmaßnahmen und mangelndes Interesse der Mitarbeiter.

Bei welchem Betrag das Budget in den Firmen im Einzelnen pro Mitarbeiter und Jahr liegt, zeigt die Studie ebenfalls. 27 Prozent der befragten Personaler sagen, sie könnten pro Mitarbeiter zwischen 250 und 500 Euro einsetzen. 22 Prozent haben 500 bis 1.500 Euro pro Person zur Verfügung, während nur vier Prozent der Unternehmen 1.500 bis unter 5.000 Euro für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter aufwenden. Weniger als 250 Euro planen 15 Prozent ein. 26 Prozent der Unternehmen haben kein festes Budget pro Mitarbeiter und Jahr.

Weiterbildung. Oft fliegt das Budget ungenutzt davon.

GESUNDHEITSVORSORGE

Trendstudie zeigt paradoxes Verhalten beim BGM

Der überwiegende Teil der deutschen Unternehmen (63 Prozent) ist überzeugt, dass betriebliches Gesundheitsmanagement als ganzheitliches Konzept in Zukunft wichtiger wird. Das zeigt eine Studie der BAD GmbH in über 1.500 Unternehmen. Weiterhin schätzen über die Hälfte der Unternehmensentscheider und Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen die Relevanz der psychosozialen Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte als sehr hoch ein: 52 Prozent der Befragten aus der Geschäftsleitung und 63 Prozent der Befragten aus dem Mittelmanagement definierten sie als Thema, das in Zukunft noch weiter an Bedeutung zunehmen wird. Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen (elf Prozent) bietet aber eine psychosoziale Beratung an. Eine Erklärung für diese Diskrepanz könnte in Mängeln an der ganzheitlichen Verankerung von Gesundheitsthemen im Unternehmen liegen, die sich ebenfalls in der Studie zeigen: Instrumente zur Entwicklung eines ganzheitlichen BGM-Prozesses wie eine Fehlzeitenstrukturanalyse oder Strategieworkshops werden nur von knapp 16 Prozent beziehungsweise sieben Prozent der Befragten umgesetzt.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Trainingsangebot bleibt hinter den Erwartungen zurück

Führungskräfte können im Trainingskatalog ihres Unternehmens nur selten genügend Angebote finden, die sich mit ihrer Haltung und inneren Einstellung beschäftigen. Gewünscht werden vor allem Trainings zum Umgang mit Komplexität sowie zum Zukunfts- und Innovationsmanagement. Das ist ein Ergebnis der Jahresstudie 2013 des HR-Beraters Meta Five, der dafür 123 Teilnehmer aus Großunternehmen und Konzernen befragt hat. Drei Viertel der Teilnehmer kommen aus dem HR-Bereich, 50 Prozent davon sind in leitenden Funktionen tätig. Weitere Themen, in denen Führungskräfte demzufolge noch Trainingsbedarf sehen, sind „Achtsamkeit“, „Resilienz“ und „Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz“. Im Gegensatz dazu bietet ein Großteil der Unternehmen Trainings an, die Methoden und Techniken vermitteln sollen, etwa zu den Themen „Konfliktmanagement“, „Kommunikation“ und „Gesprächstrainings“ – obwohl diese je von höchstens einem Viertel der Befragten gewünscht werden.

Der Unterschied zwischen Angebot und Nachfrage ließe vermuten, dass mit den angebotenen Maßnahmen eher Symptome bekämpft als Ursachen geklärt oder Rahmenbedingungen geändert würden, so Studienleiterin Judith Wegener. Ein Resilienztraining etwa erhöhe nicht die Fähigkeit einer Organisation, mit Komplexität umzugehen. Um eine nachhaltige Personalentwicklung zu etablieren, empfehlen die Autoren deshalb Prozesse, die eine Wirkung auf mehreren, unterschiedlichen Ebenen haben.

Christoph Kolumbus. Der italienische Seefahrer in spanischen Diensten (1451 bis 1506) entdeckte Amerika. Hans-Uwe L. Köhler trat auf der Messe „Didacta 2014“ in Stuttgart als „Kolumbus“ auf, um über Führung in Zeiten der Unsicherheit zu referieren. Wichtigste Botschaft: Kolumbus hatte Vertrauen zu seinen Männern.

Foto: Pichler

Vom profanen Erfolg zum Gelingen

LEBENSWEISHEITEN. Der Verkaufstrainer und Keynote-Speaker Hans-Uwe L. Köhler, der seit rund 35 Jahren in der Weiterbildungsbranche aktiv ist, hat seine Lebenserfahrungen jetzt zu einem Buch verarbeitet. Darin plädiert er leidenschaftlich für eine Kultur des Gelingens, die in das Wirtschaftsleben einziehen sollte. Das Gelingen ist für Menschen laut Köhler etwas Existenzielles, Erfolg nicht.

„Manche jammern, sie hätten den falschen Beruf oder den falschen Partner, aber noch nie habe ich jemanden sagen hören: Ich habe das falsche Hobby“, behauptet der Verkaufstrainer und leidenschaftliche Keynote-Speaker Hans-Uwe L. Köhler aus Börwang im Allgäu. Und er weiß auch, woran das liegt: „Ein Hobby wählt man sich immer aus dem Bereich, bei dem man sicher sein kann, dass einem etwas wirklich gut gelingt.“ Köhler trennt ganz bewusst zwischen den Begriffen Erfolg und Gelingen.

Erfolg strebt nach äußerer Anerkennung und nach messbaren Rekorden. Das Gelingen dagegen ist ein innerer Drang, der dem Leben Tiefe gibt. So etwas setzt eine gewisse Reife voraus. Das wahre Gelingen braucht die Erfahrung des Misslingens, denn nur so wird es möglich, ein wirkliches Gespür für das Gelingen zu entwickeln. „Das Gelingen ist ein tiefes Gefühl der Befriedigung, das sich aus der Gewissheit für den gelungenen Augenblick speist“, so Köhler.

Jeder sollte seine Ziele selbst festlegen dürfen

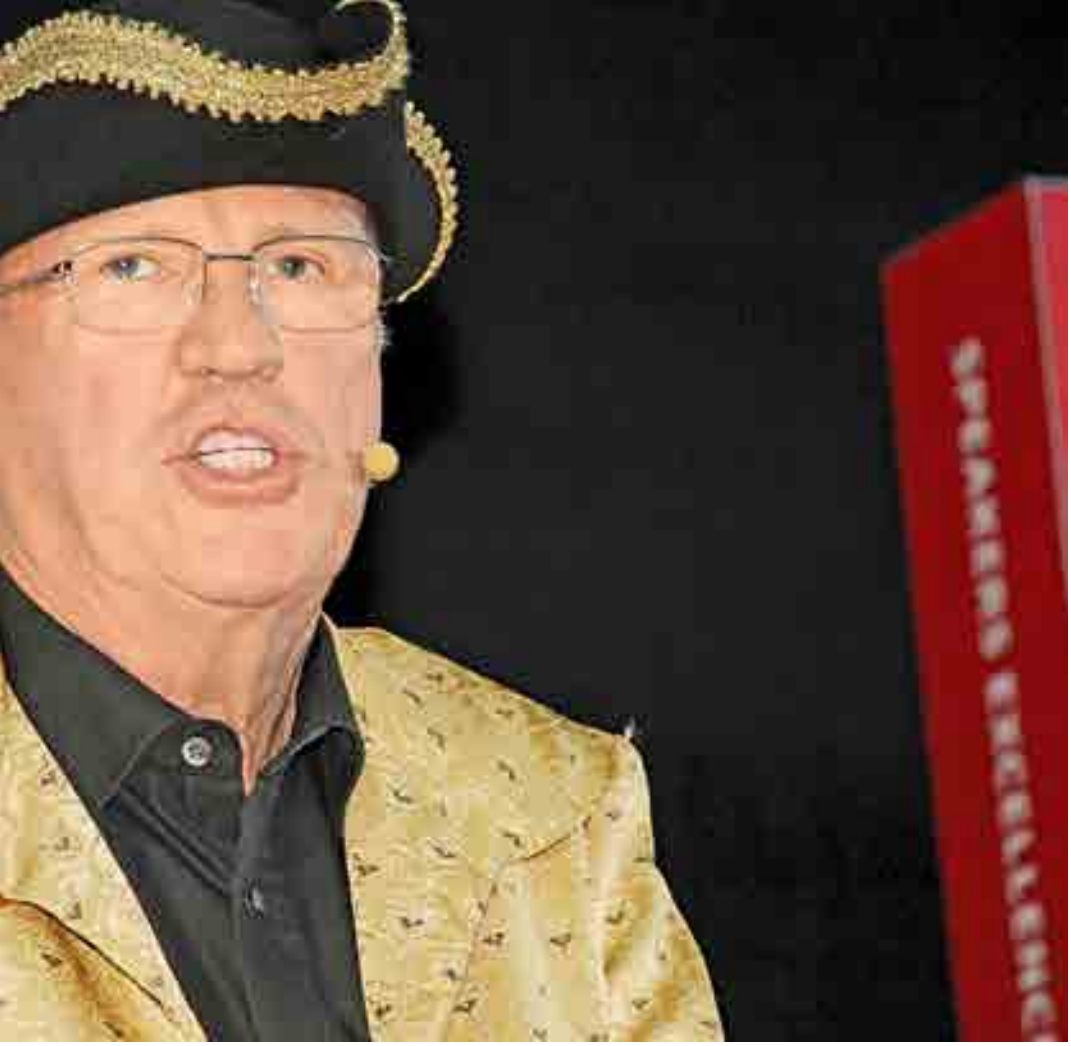
Im Berufsleben verfolgen die meisten Menschen fremdbestimmte Planziele und das führt höchstens zu oberflächlichem Erfolg. Freude und Motivation gibt es erst, wenn die Berufstätigen selbst gesteckte Ziele anstreben dürften. Köhler fordert in seinem neuesten Buch „Hau eine Delle ins Universum“ Unternehmer und Top-Manager dazu auf, besser auf „Gelingensziele“ zu setzen. „Gelingensziele sind von einem ganz besonderen Charakter: Sie werden durch eine individuelle Absicht erreicht, die als wünschenswert oder notwendig anerkannt ist, um einen Zustand mit eigenen Mitteln herzustellen“, sagt Köhler. „Schluss mit dem Optimierungswahn, mit den Techniken und Ratgebern, die uns darauf trimmen, immer noch ein bisschen besser zu funktionieren. Es geht um etwas viel Wesentlicheres im Leben: um Zufriedenheit, Glück, ein gelingendes Leben.“ Zu Gelingenszielen kommt man aber nur, wenn jeder Mitarbeiter seine Ziele selbst bestimmen darf.

Gelingensziele sind:

- immer selbst gewählt
- immer persönlich akzeptiert
- immer konkret
- subjektiv in ihrer Substanz
- getragen von Erfahrungen, Erkenntnissen und Gefühlen.

Köhlers radikaler Rat an das Management: „Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeitende lernen, sich selbst Gelingensziele zu suchen.“ An der Forderung der Betriebswirtschaftslehre, ein Ziel müsse „smart“ formuliert werden, stört Köhler vor allem, dass solche Planziele nicht auf den freien Entscheidungen einzelner Mitarbeiter beruhen. „Sie kommen einem Diktat gleich“, betont Köhler. „Zustimmungen zu solchen Zielen sind letztlich oft nur wertlose Lippenbekenntnisse.“

Die Angst, dass Gelingensziele viel zu niedrig angesetzt würden, entkräftet der Trainer mit dem Hinweis, dass die Praxis gezeigt habe, dass die Mitarbeiter in solchen Situationen eher



Neuerscheinung. Hans-Uwe L. Köhlers neuestes Buch trägt den Titel „Hau eine Delle ins Universum – Wie alles gelingt, was Ihnen wichtig ist“ (Ariston Verlag, München, April 2014, 256 Seiten, 18,99 Euro).

dazu neigten, sich bei ihren Zielsetzungen zu überschätzen. Unterstützung bei der Umsetzung könnten Führungskräfte dadurch geben, dass sie ihren Mitarbeitern Fragen stellen wie zum Beispiel:

- Wie wollen Sie die Aufgabe angehen?
- Was muss gelingen, damit Sie ihr Ziel erreichen können?
- Wie könnte eine Veränderung sofort gelingen – ohne externe Hilfe, also nur durch persönliche Leistung?
- Wie müssen die Aufgaben gestaltet sein, damit Sie täglich eine bestimmte Anzahl X davon richtig bearbeiten können?
- Was können Sie tun, um nur ein einziges Produkt vom Typ Y zu verkaufen und bis wann wird das gelingen?

Die Erfüllung eines Planziels erkennt man laut Köhler daran, dass man eine Ziellinie überschreitet. Das Gelingen erkennt man daran, dass man „die Strecke bis zur Ziellinie“ als ein befriedigendes Erlebnis genießt.

Den Arbeitnehmern rät Köhler, sich nicht nur für ihren Arbeitsplatz zu interessieren, sondern auch für das, was man in der Industrie die vor- und nachgelagerten Produktionsstufen nennt. Wer die Prozessübersicht hat, kann leichter im Sinne des Unternehmens mitdenken, Verantwortung übernehmen und sinnvolle Gelingensziele für sich entwickeln.

Köhlers Weg, der im Jahr 1948 in Schleswig begann, ist ein glaubwürdiges Beispiel für ein gelungenes Leben. Der gelernte Zahntechniker mit Hauptschulabschluss erprobte seine Talente in jungen Jahren in diversen Gelegenheitsjobs und fand schließlich seine Bestimmung im Marketing und später im Verkaufstraining. Er war der Erste, der ein Buch über die Bedeutung des japanischen Schwertkampfes für Manager schrieb, der das Trainingskonzept „Love-Selling“ (Verkaufen ist wie Liebe) entwickelte, der zeigte, dass man Seminare in Linienflugzeugen und als „Verkaufsmarathon“ durchführen kann. Köhler hat viele Dinge getan, die ihn als selbstbestimmten, mutigen Menschen aus der Masse herausheben.

„Eine Delle ist keine Frage der Wucht“

Leider macht Köhler am Ende seines Buchs schnell noch den Versuch, aus seinem Leben „die“ zehn „goldenen Regeln“ des Gelingens abzuleiten. Das ist schade, denn allgemeingültige Tipps auf dem Weg zum individuellen Gelingen sind ein Widerspruch in sich und Binsenweisheiten bleiben Binsenweisheiten – auch wenn sie von jemandem formuliert werden, der in der „Hall of Fame“ der deutschen Spitzenredner sitzt.

Der Titel des Buchs geht übrigens auf den Apple-Gründer Steve Jobs zurück. „Wir sind hier, um eine Delle ins Universum zu schlagen“, sagte er zu seinen Mitarbeitern, um sie für den Konkurrenzkampf zu motivieren. Köhler, dem Erfinder des Love-Selling, fehlt diese Art der Aggression. Deshalb stellt er zum Schluss noch klar, dass eine Delle (im Sinne von Eindruck hinterlassen) keine Frage der Wucht sei. Eine Delle entstehe auch durch „sanftes Berühren“ der Herzen der Menschen.

Martin Pichler

Foto: sellingpix/shutterstock.com

UNTERNEHMENS-BERATUNG VERSUS „DRITTER MODUS“ …

… zentrale Merkmale:

Komplexität nutzen – Beratung im „Dritten Modus“

CONSULTING. Die Welt der Berater war lange zweigeteilt: Hier die klassischen Unternehmensberater, die fachliche Probleme lösten. Dort die Organisationsentwickler, die die Beteiligung der Mitarbeiter im Blick hatten. Der „Dritte Weg“ setzt auf die Verbindung beider Dimensionen in einem einzigen, ganzheitlichen Beratungsprozess ganz eigener Art.

01.	02.	03.
Das Organisationsverständnis der Fachberater: Maschinenmodell der Organisation	**Das Menschenbild** der Fachberater: Der Mensch als Rädchen im Getriebe	**Die Interventionen** der Fachberater: Sachorientierte Planung, Anweisung und Kontrolle

→ John D. Rockefeller, der legendäre Gründer der amerikanischen Standard Oil Company, konnte an der Spitze seines Unternehmens noch tun und lassen, was er wollte. Die Zeiten änderten sich, als die großen Industriellen von der Bühne abtraten und die Leitung eines Konzerns einem Fremdmanagement übergeben wurde. Diese Manager mussten gegenüber den Anteilseignern immer einen gewissen Argumentationsaufwand betreiben, um sie davon zu überzeugen, dass ihr Handeln Hand und Fuß hat. Das angestellte Management mit Argumentationsgrundlagen für Entscheidungen zu versorgen, war eine zentrale Aufgabe von Unternehmensberatern. Außerdem bauten die Beratungsgesellschaften Expertenwissen auf und die Unternehmen importierten es bei Bedarf, wenn sie glaubten, dass die eigenen Leute nicht genügend Ideen hätten, die sich bietenden Marktchancen optimal auszuschöpfen. Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke, benutzt für die klassische Unternehmens- oder Expertenberatung den Ausdruck „Beratung im ersten Modus“. Kulturthemen und deren Reflexion waren bei dieser Art von Beratung kein Thema. Dominant ist heute noch das Denken in Abläufen: Wie organisiere ich bestimmte Themen, wie schaut die Schrittfolge aus? Die Ergebnisse werden als Anleitung verkauft: „Wenn sie das und das machen, wird alles wieder gut.“

Spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg setzte sich die Erkenntnis durch, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auch davon abhängt, wie gut die Menschen zusammenarbeiten und an einem Strang ziehen. Daraus entstand der Ansatz der „Organisationsentwicklung“, dem es darum ging, das durch hierarchische Strukturen blockierte Motivationspotenzial der Beschäftigten zu mobilisieren. Erreicht werden sollte das durch Beteiligungsprozesse wie zum Beispiel die Teamarbeit. Die Organisationsentwicklung als Beratung im „Zweiten Modus“ war quasi „die andere Seite der Medaille“ der Expertenberatung. Man richtete den Blick bewusst auf das, was die klassischen Unternehmensberatungen ausgeklammert hatten. Beide Ansätze zeichneten sich dadurch aus, dass sie sich gegenseitig meist als nicht relevant ablehnten.

Betroffene zu Beteiligten machen

Die Fachberater hielten ihr spezielles Wissen für die einzig richtige Antwort auf unternehmerische Herausforderungen. Die Führungskräfte mussten nur die vorgegebenen Lösung umsetzen. Im Gegensatz dazu betonten die Organisationsentwickler beziehungsweise Prozessberater, dass das Zusammenspiel der Menschen und der Organisationseinheiten das Entscheidende sei. Wenn man die nach Selbstverwirklichung strebenden Mitarbeiter in die richtigen Prozesse einbinden würde, dann kämen gute fachliche Entscheidungen quasi wie von selbst. Das Motto lautete: „Das nötige Wissen ist in einer Organisation ohnehin da, es muss nur freigelegt werden, indem man zum Beispiel flache Hierarchien einführt und gekonnt gewisse Entscheidungsprozesse konzipiert und moderiert.“ Die Entscheidungen, die auf dieser Grundlage getroffen werden, sind (so hoffte man) nicht nur inhaltlich top, sondern werden auch noch von den Mitarbeitern begeistert umgesetzt. Das Schwierigste war demnach, die Selbstblockaden der Organisation zu lösen. Dem Ansatz der Organisationsentwicklung gelang eine deutliche Professionalisierung des Kommunikationsgeschehens in den Unternehmen.

Diese beiden Beratungsansätze (Expertenberatung versus Organisations- beziehungsweise Prozessberatung) haben im Laufe der Jahre ihre Märkte gefunden. Viele Unternehmen sind letztlich dazu übergegangen, beide Ansätze hintereinanderzuschalten. Der Ansatz der Organisationsentwicklung (Beteiligung der Betroffenen) hat dabei die Aufgabe, die Folgekosten der klassischen Unternehmensberatung handhabbar zu machen. Aus dem Blickwinkel der klassischen Berater, die eine Lösung gefunden haben, sind die Prozessberater nur Implementierungshelfer, die ihre Lösung für die

Foto: OSB

Professor Rudolf Wimmer, Universität Witten/Herdecke, ist Gründer der OSB international AG in Wien.

04. **Das Organisationsverständnis** im Dritten Modus: Ein Systemmodell der Organisation

05. **Das Menschenbild** im Dritten Modus: Der Mensch als Erfolgsfaktor

06. **Die Interventionen** im Dritten Modus: Kontinuierliche Selbststeuerung als System

Praxisleitfaden. 16 Berater veröffentlichen in diesem Buch konkrete, selbstkritische Fallbeispiele zum „Dritten Modus“.

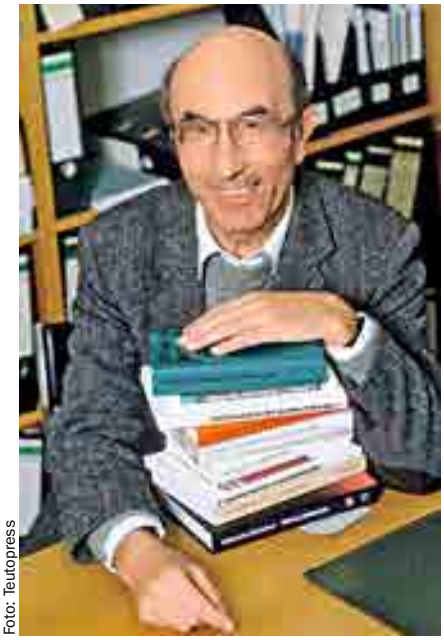


Foto: Teutopress

Professor Niklas Luhmann. Er lieferte mit seinen drei „Sinndimensionen“ die Hintergrundlandkarte zum „Dritten Modus“.

Organisation annehmbar machen. Diese Rolle des Nacharbeiters ist natürlich nicht kompatibel mit der Tradition der Organisationsentwicklung, die davon ausgeht, dass die Lösungen aus dem Kreis der Mitarbeiter selbst kommen.

In der zweiten Hälfte der 80er-Jahre kam der Begriff „systemisch“ in Mode. Er entstammt der Familientherapie. Die Organisationsentwicklung übertrug einige Interventionsformen vom System „Familie“ auf das System „Organisation“. Beide Ansätze hatten das „Zwischenmenschliche“ im Fokus und passten gut zusammen. Obwohl die Familientherapie befruchtend wirkte: Es änderte sich nichts daran, dass sich die klassische Unternehmensberatung und die Organisationsentwicklung weiterhin diametral gegenüber standen. Die einen beschäftigten sich mit „Organisationen ohne Menschen“ und die anderen mit den „Menschen ohne Organisation“. Rudolf Wimmer, Gründer der Beratungsgesellschaft OSB in Wien, suchte nach einigen erfolglosen OE-Projekten nach einer Möglichkeit, fachliche und soziale Themen gleichzeitig zu bearbeiten und stieß dabei auf die „Theorie sozialer Systeme“ des legendären Soziologen Niklas Luhmann, der als Professor an der Universität Bielefeld schon eine Berühmtheit war.

Für die Systemtheorie sind Unternehmen keine von Beratern programmierbaren Institutionen, aber auch keine Ansammlungen von Individuen, die von Zwängen und Routinen befreit werden müssen. „Die Idee der klassischen Organisationsentwicklung, dass emanzipierte Menschen besser zusammenarbeiten und bessere Entscheidungen treffen, hat sich nicht immer bewahrheitet“, fasst Wimmer seine Erfahrungen aus den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts zusammen. „Den Fokus auf eine reine Organisationsentwicklung zu legen, war falsch. Sie ist keine Allzweckwaffe.“

Wimmer setzte in der Folgezeit auf einen Gedankenaustausch mit Luhmann. „Ich habe Luhmann Anfang der 80er-Jahre bei einer Veranstaltung in Wien kennengelernt und diese persönliche Begegnung führte dazu, dass der Soziologe regelmäßig nach Wien kam, um mit einer Gruppe von zehn bis 15 Beratern Probleme aus aktuellen Organisationsentwicklungsprojekten zu bearbeiten“, berichtet Wimmer. „So ist in den 80er-Jahren das entstanden, was wir die systemische Organisationsberatung nannten. Dieser Ansatz hat uns viel reichhaltigere Erklärungen geboten als die Familientherapie.“

Wimmer wurde durch Luhmann in seiner Vermutung bestätigt, dass man beim Blick auf ein Unternehmen weder die betriebswirtschaftlichen Probleme noch die sozialen Prozesse ausklammern sollte. „Als wir ab 1990 begannen, beide Welten zu integrieren, war das die Geburtsstunde des Dritten Modus“, sagt Wimmer und weist darauf hin, dass in diesem Ansatz schon über 20 Jahre praktische Erfahrung stecken.

Das systemtheoretische Fundament für den „Dritten Modus“ liefern Luhmanns drei „Sinndimensionen“. Was bei einem Beratungsprojekt zu beachten ist, erkennt der Berater, wenn er den Dreiklang aus Sach-, Sozial- und Zeitdimension nutzt, um sein Kundensystem zu analysieren. Jede Managementaktivität verknüpft nämlich, so Luhmann, gleichzeitig eine sachlich-inhaltliche Dimension („Was ist die Aufgabe?“), eine soziale Dimension („Wer mit wem?“) und eine zeitliche Dimension („Welche Zeithorizonte nehmen wir ins Visier?“). Man kann zeigen, dass im Alltag diese drei Dimensionen immer zeitgleich zusammenspielen. Sie machen alle relevanten Dynamiken in einem Unternehmen sichtbar und den Beratungsprozess – auch unter ständig steigender Komplexität – steuerbar.

Die drei Sinndimensionen liefern die Landkarte für eine „komplexitätsangemessene“ Beratungs-Architektur. Die Welt des Kunden wird wie mit einem Radar vollständig abgesucht, um Hinweise auf die aktuell relevanten oder ausgeblendeten Probleme zu erhalten. Zu jeder Sinndimension gehören unterschiedliche Fragen, die der Berater an den Kunden richtet. Die systemischen Beraterinnen Katrin Glatzel und Tania Lieckweg, die das Buch „Beratung im Dritten Modus“ zusammen mit Rudolf Wimmer herausgegeben haben, beschreiben in ihrem Kapitel „Ein Leitfaden für die Praxis“, was es mit den drei Sinndimensionen auf sich hat und welche Fragen beim Kunden beispielhaft zum Einsatz kommen sollten, um die jeweilige Dimension zu erkunden.

1 Sachliche Dimension

Hier geht es um die inhaltlichen, fachlichen Aspekte der Beratung. Um welche Themen geht es gerade und um welche nicht? Die Themen beziehen sich im Business-Kontext in der Regel auf Aufgaben, die gelöst werden müssen. Es kann um die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit, um ungelöste Strategiefragen, um problematische Führungs- und Personalsituationen oder Ähnliches gehen. Zum Einsatz beim Kunden empfehlen Glatzel →

→ und Lieckweg folgende Fragen:

- Was ist die aus Ihrer Sicht drängendste Frage, auf die Sie gegenwärtig nach einer Lösung suchen?
- Können Sie eine Situation aus den letzten vier Wochen schildern, in der Sie persönlich diese drängende Frage ganz deutlich gespürt haben?
- Wobei würde es Ihnen helfen, wenn Sie eine Lösung für diese Frage hätten? Was wäre anschließend anders?
- Wie würde einer Ihrer Kunden beschreiben, womit Sie Ihr Geld verdienen?
- Wo sähe einer Ihrer Konkurrenten am ehesten eine Schwachstelle in Ihrer Organisation, die er nutzen könnte?

2 Soziale Dimension

Es geht um die verschiedenen Perspektiven, die in Organisationen bestehen und die in ihrer Verschiedenheit Sinn erzeugen. Mitarbeiter und Vorgesetzte könnten zum Beispiel bei der leistungsbezogenen Vergütung unterschiedliche Perspektiven haben. Es geht um das Miteinander im Konsens oder im Dissens. Eine Frage ist auch, ob bei der Zusammenarbeit stabile oder instabile Kooperationsmuster zu beobachten sind. Fragen an den Kunden könnten sein:

- Welche Akteure müssen Sie unbedingt mit am Tisch haben, wenn Sie Ihre Fragestellung zielführend bearbeiten wollen?
- Wen kann man Ihres Erachtens ungestraft weglassen?
- Gibt es bereits informelle Runden, in denen das Thema bearbeitet wird/die für Sie wichtig sind?
- Können sie uns drei Begriffe nennen, die zum typischen Sprachgebrauch Ihrer Organisation gehören?

3 Zeitliche Dimension

Die zeitliche Dimension beschreibt den Unterschied von vorher zu nachher, von früher zu später oder von Vergangenheit zu Zukunft. In Organisationen geht es oft um Dringlichkeiten, Abläufe und Zeithorizonte. Ansatzpunkte für die systemische Beratung ergeben sich besonders, wenn beobachtet werden kann, wie die Organisation mit dem Thema „Geschwindigkeit“ (Be- und Entschleunigung) umgeht. Im Einsatz beim Kunden:

- Wer gibt in Ihrem Geschäft den Takt vor? Und können Sie uns diesen Takt beschreiben?
- Wird in Ihrer Organisation eine Geschichte erzählt, die Sie mit der aktuellen Situation oder Fragestellung verbinden? Können Sie uns diese erzählen?
- Wie wurde mit dem Thema zu der Zeit umgegangen, in der die Geschichte stattgefunden hat? Warum kann man das heute nicht mehr so machen?
- Welche festen Rhythmen der Bearbeitung bestehen mit Blick auf Ihr Thema?
- Wodurch oder durch wen werden diese Rhythmen festgelegt?
- Wenn Sie auf Ihre Organisation als Ganzes schauen: Wo sehen Sie den Ort, an dem die Uhr tickt?

Glatzel und Lieckweg schlagen vor, ein Berater sollte sich immer wieder fragen, ob er die richtigen Fragen stellt und die Beratung dadurch „wirksam“ wird. Dazu bieten die beiden Autorinnen folgende Fragen zur Reflexion an:

- In welcher Sinndimension sind und waren wir in diesem Projekt vor allem unterwegs? Und warum?
- Wie hat sich dies im Laufe des Projekts verändert?
- Wie können die anderen Dimensionen wieder mehr in den Vordergrund rücken? Was würde dann passieren?
- Warum wird von der Organisation eine der Sinndimensionen besonders in den Vordergrund gestellt?
- Fühlen wir uns in einer der Sinndimensionen in diesem Projekt besonders sicher? Und warum? Und was müsste passieren, damit wir uns in einer der anderen ebenso sicher fühlen?
- Was würde passieren, wenn wir nur noch in einer Sinndimension unterwegs wären? Welche Auswirkungen hätte das für die Beratung? Und für die Organisation?
- In welcher Situation war das Zusammenspiel der drei Sinndimensionen für uns als Berater besonders deutlich?

Heute wollen 80 Prozent der Unternehmen, die sich an Wimmers OSB wenden, ein fachliches Problem lösen. Die Bandbreite reicht von der Professionalisierung der IT-Abteilung bis hin zur Firmenübergabe an die nächste Generation bei gleichzeitiger Entwicklung einer längst überfälligen Internationalisierungsstrategie. Die OSB-Berater „im Dritten Modus“ gehen (wie die klassische Organisationsberatung) grundsätzlich davon aus, dass kein Unternehmen eine Unternehmensberatung à la McKinsey & Co. braucht, um seine Probleme zu lösen. Der OSB-Berater steuert und strukturiert auf der Sachebene den Beratungsprozess. Er macht bei Bedarf als Sparringspartner der Geschäftsleitung Vorschläge, wie sie zu einer Lösung kommen könnte. Bei fehlendem internem Know-how empfiehlt er dem Klienten, Input von externen Experten einzukaufen. Diese Experten liefern Wissen, aber sie bringen nicht die Lösung. Im „Dritten Modus“ entscheidet das Unternehmen selbst, wie die Lösung letztlich aussieht. Wimmer: „Wir sagen nie, was richtig und falsch ist. Wir sorgen dafür, dass in den firmeninternen Prozessen die Lösungen ausreifen können.“

Während das Führungsteam eines Unternehmens zusammenarbeitet, um das Sachproblem zu lösen, wird für den Berater im „Dritten Modus“ auch sichtbar, was sich zwischen den Menschen abspielt. Er hat immer ein Auge auf die „soziale Dimension“. Durch die Art, wie der Berater moderiert und Settings arrangiert, hilft er mit, dass sich soziale Probleme lösen. Oft müssen Menschen in Diskussionsprozesse eingebunden werden, die im Laufe ihres Berufslebens in Außenseiterpositionen gelandet sind. Manchmal muss ein Chef gebremst werden, der zu dominant auftritt.

Ebenso „verdeckt“ wird die „zeitliche Dimension“ bearbeitet. Wenn der Berater beobachtet, dass oft auf den letzten Drücker Durchwurschteln angesagt ist, wird er thematisieren, wie bei wachsender Komplexität künftig noch Termine eingehalten werden sollen. Im Rahmen der Beratung einer HR-Abteilung lenkt der Berater die Aufmerksamkeit darauf, dass die Einführung des neuen Talentmanagements mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche abgestimmt werden muss. Oft fällt so zum Glück auf, dass Prozesse sich ungünstig überschneiden.

Martin Pichler ●

„Rüttelstrecke“ als Beispiel für eine systemische Intervention

Werkzeug. Immer wieder taucht der Vorwurf auf, Systemiker hätten keine von ihnen selbst entwickelten Beratungstools, sondern nutzten auch nur die Werkzeuge der klassischen Berater. Dagegen spricht eine Vielzahl von Eigenentwicklungen – vom „zirkulären Fragen“ bis zum „Tetralemma“. Die OSB international AG in Wien hat eine Kostprobe von 25 Tools veröffentlicht, mit denen komplexe Sachverhalte systemisch bearbeitet werden können. Die „Rüttelstrecke“ ist ein von der OSB entwickeltes Tool, das wir hier beispielhaft vorstellen.

Grundgedanke.

Das systemische Tool der „Rüttelstrecke“ soll dazu dienen, die verschiedenen Einschätzungen und Optionen, die das Strategieteam eines Unternehmens entwickelt hat, sichtbar zu machen.
Dieses Tool beschreibt keinen Entscheidungsprozess, sondern ein Hin- und Herpendeln zwischen verschiedenen Optionen. Mögliche Zukunftsbilder werden so ausgehandelt. Aus dem Diskussionsprozess geht meist eine gemeinsame, stimmige Grundüberzeugung hervor, die auch unterschiedlichen rationalen Entscheidungskriterien standhält.

Wann einsetzen.

Die „Rüttelstrecke“ ist ein Evaluationsprozess und empfiehlt sich unmittelbar nach der Präsentation der ausgearbeiteten Optionen im Strategieteam. Die „Rüttelstrecke“ bietet eine Grundlage für den Entscheidungsprozess.

Zeitrahmen/Hilfsmittel.

Die „Rüttelstrecke“ dauert etwa einen Tag. Es werden Beamer und Leinwand für die Präsentation benötigt. Die Zusammenfassung der Optionen sollte auf Handouts zur Verfügung gestellt werden. Weiter werden Pinnwände und Moderationsmaterial benötigt.

Vorgehensweise.

Schritt 1:
Präsentation einer Option durch die jeweilige Arbeitsgruppe (20 – 30 Minuten)
Schritt 2:
Erste Resonanzen auf das dargestellte Zukunftsbild durch die übrigen Teilnehmer der Strategieklausur (5 Minuten). Es gibt eine emotionale Resonanz sowie inhaltliche Resonanzen und kritische Punkte, die zu diskutieren sind. Es gibt auch eine Resonanz zu den Folgen für das Unternehmen und ein Feedback an die Gruppe hinsichtlich des Ansatzes und der Ergebnisse.
Schritt 3:
Präsentation der übrigen Optionen und Sammeln der jeweiligen Resonanzen.
Schritt 4:
Es wird ein erstes Rating aller präsentierten Optionen durchgeführt. Beispiele für Bewertungskriterien:
· Emotionale Attraktion für mich persönlich
· Wirtschaftliche Attraktivität der jeweiligen Option
· Wachstumspotenzial
· Markenkompatibilität
· Vorhandene Kernkompetenzen
· Investitionsrisiko
· Kompatibilität mit der Konzernstrategie
· Ausmaß der erforderlichen Veränderung
· Vermutete Akzeptanz bei den eigenen Mitarbeitern
Schritt 5:
Wichtig ist die Verdichtung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Dazu empfiehlt es sich, die ursprünglichen Optionsgruppen neu zusammenzustellen, damit in den beiden Gruppen alle Aspekte der Zwischenarbeiten auch durch Personen vertreten sind. Die Aufgabe für „Schritt 5“ lautet: Erörterung aller Optionen und insbesondere des Ergebnisses des gemeinsamen Ratings. Zusammenfassung der Debatte auf Flipchart oder in einer Powerpoint-Dokumentation:
· Wo sehen wir einen gemeinsamen Nenner?
· Welche Optionen oder Strategieansätze sollen eher nicht weiterverfolgt werden?
· Wo liegen substanzielle Konfliktpunkte, die vor einer endgültigen Entscheidung besprochen werden müssen?
Anschließend erfolgt die Präsentation der visualisierten Gruppenergebnisse im Gesamtstrategie-Team.
Schritt 6:
Verdeutlichung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Es erfolgt eine Aufstellung aller Teilnehmer am Entscheidungsprozess auf einer Linie zwischen den Polen „sichtbar gewordener Konsens“ und „sichtbar gewordener Dissens“ in Bezug auf die diskutierte Gesamtausrichtung. Die Teilnehmer, die genau auf der Polaritätslinie stehen, werden interviewt und über ihre Motivlage befragt.

Quelle: Reinhart Nagel: Lust auf Strategie – Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Klett-Cotta, Stuttgart 2007, 179 Seiten, 19,95 Euro.
Die „Rüttelstrecke“ ist eines von 25 Werkzeugen, die beispielhaft für systemisches Arbeiten von der OSB international AG in Wien aus Anlass ihres 25. Geburtstags veröffentlicht wurden (www.osb-i.com/de/25-tools).

INTERVIEW. Die Mit-Herausgeberinnen des Buchs „Beratung im Dritten Modus – Die Kunst, Komplexität zu nutzen“ beschreiben die Vorteile des neuen Ansatzes so: Es gibt eine fundierte Theorie, die sich mit einer systemischen Haltung und einem breiten Interventionsrepertoire verbindet.

Beratungsprozesse mit den Menschen verzahnen

Foto: Pichler

Partnerinnen der OSB international. Dr. Katrin Glatzel (links) und Dr. Tania Lieckweg sind spezialisiert auf die Begleitung von Strategie- und Change-Prozessen.

Viele Ihrer Mitbewerber, die auch systemische Beratung anbieten, werden sagen: „Der dritte Modus ist nichts Besonderes. So arbeiten wir auch ...“

Dr. Tania Lieckweg: Das kann ich gut verstehen, dass es solche Reaktionen gibt, denn von außen kann man nicht sofort erkennen, was das Besondere an der Beratung im „Dritten Modus“ ist. Eigentlich müsste man einmal auf der Seite des Kunden erlebt haben, was dieser Ansatz bedeutet.

Dr. Katrin Glatzel: Genau deswegen haben wir ja jetzt das Buch „Beratung im Dritten Modus“ auf den Markt gebracht, damit wir an vielen Praxisfällen zeigen können, wie wir arbeiten. Wir zeigen ganz konkret, dass es bei diesem Ansatz darum geht, erstens einen sachlich-inhaltlichen Zugang zum Beratungsgegenstand und zweitens gleichermaßen einen Zugang auf der zwischenmenschlichen Ebene zu finden, um Meinungsverschiedenheiten zu bearbeiten. Außerdem geht es drittens um zeitliche Aspekte. Diese drei Dimensionen werden gleichzeitig in die Beratung eingespielt, ohne den Kunden zu überfordern.

Wahrscheinlich interessiert sich der Kunde sowieso nicht für die Hintergrundlandkarten der Berater ...

Lieckweg: Genauso ist es. Der Kunde will zu Lösungen kommen und interessiert sich nicht für die Methodendiskussion der Berater. Gleichwohl benötigt ein systemischer Berater, der im Dritten Modus beraten will, unbedingt eine theoretische Fundierung, eine entsprechende innere Haltung und natürlich auch ein praxiserprobtes Instrumentarium.

Glatzel: Diese Art der systemischen Beratung stellt eine ganz andere Liga dar. Es geht um die Art, die Inhalte eines Beratungsprozesses mit den Menschen so zu verzahnen, dass es eine echte Wirkung in der Organisation gibt. Das Hintereinanderschalten von klassischer Beratung und Prozessberatung, die die Lösungen der Fachberater in die Organisation hineinträgt und sie akzeptabel macht, halte ich für einen Irrweg.

Zahlen bei den systemischen Beratern die Kunden eigentlich dafür, dass sie selbst arbeiten dürfen?

Lieckweg: Ja, unsere Kunden bezahlen

uns dafür, dass sie selbst arbeiten. Wir machen zwar Vorschläge, wie es funktionieren könnte, weil wir schon Erfahrungen haben, aber sie entscheiden und machen dann selbst. Auf der Prozessebene ist es dann so, dass wir wissen, wie man nachhaltig wirksame Prozesse gestaltet, aber was die Kunden daraus machen, ist ihre Entscheidung. Unsere Kunden holen uns übrigens immer wieder, und das tun sie unter anderem genau deswegen, weil wir eben nicht ihren Job machen.

Wie starten Sie konkret in eine Beratung, wenn Sie von einem Unternehmen zum Beispiel wegen einer Strategieentwicklung oder eines Change-Projekts gerufen werden?

Lieckweg: Für uns ist das Führungsteam eines Unternehmens eine wichtige Ressource – zum Beispiel im Rahmen eines Change-Prozesses. Wir sagen deshalb gleich zu Beginn: Wenn Sie als Team in einen Change reingehen, dann werden sie unweigerlich auf Probleme stoßen, sie werden unweigerlich Meinungsverschiedenheiten haben und an einem bestimmten Tag werden Sie sich zu einer gemeinsamen Entscheidung durchringen müssen. Sind Sie dafür fit? Können wir überhaupt gemeinsam einen Veränderungsprozess ins Unternehmen hineintragen?

Glatzel: Unsere Kunden melden uns zurück, dass diese Art, mit einem Führungsteam zu arbeiten, unseren „Dritten Modus“ so einzigartig macht. Diese Art, wie wir das Führungsteam ins Spiel bringen, in die Auseinandersetzung schicken und zur Reflexion anleiten, das ist schon etwas, was uns von anderen Beratern unterscheidet.

Womit beschäftigen Sie sich gerade, um sich selbst weiterzuentwickeln?

Lieckweg: Da die Strategieentwicklung zu meinen Beratungsschwerpunkten gehört, interessiert es mich zur Zeit besonders, was etablierte Unternehmen beim Thema „Unternehmensstrategie“ von Startups lernen können. Wir haben im Dezember die „Lean Startup Conference“ in San Francisco besucht und dabei Rita McGrath kennengelernt. Sie hat bei Harvard Business Press das Buch „The end of competitive advantage“ veröffentlicht und auf der Konferenz darauf hingewiesen, dass die Unternehmen sich in diesen disruptiven Zeiten schmerzhaft von langfristigen Wettbewerbsvorteilen verabschieden müssten.

Sie meinte, es käme in Zukunft darauf an, Unternehmen fit zu machen für die Suche nach wechselnden, immer wieder neuen, vorteilhaften Marktpositionen. Die Unternehmensstrategien des 21. Jahrhunderts würden sich damit fundamental von den auf Kostenreduktion und kontinuierliche Verbesserung getrimmten Geschäftsmodellen der Gegenwart unterscheiden.

Interview: Martin Pichler

ADVERTORIAL

Mit beruflicher Weiterbildung in die Zukunft investieren

WINGS, ein Tochterunternehmen der Hochschule Wismar, bietet Konzepte zur flexiblen Mitarbeiterqualifizierung neben dem Job. Personalverantwortliche haben zunehmend Schwierigkeiten, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden. „Unternehmen, die in Weiterbildung investieren, können ihre Mitarbeiter motivieren, längerfristig binden und selbst zu Fachkräften weiterentwickeln.“ sagt Prof. Manfred Ahn, Geschäftsführer von WINGS. Zahlreiche Unternehmen nutzen bereits die Aus- und Weiterbildungsangebote und unterstützen ihre Mitarbeiter bei der beruflichen Qualifizierung. „Wir wissen, wie berufsbegleitende Weiterbildung funktioniert, das belegen die aktuellen Zahlen“ so Ahn. Dabei steht die praxisorientierte Lehre stets im Fokus. Dazu gehören auch die Inhouse-Schulungen, die WINGS seit neuestem zusätzlich anbietet. Zusatzqualifikationen u.a. zum HR-Manager, Business Coach oder Mediator können per Hochschulzertifikat erworben werden.

Prof. Ahn: Per Fernstudium Karriere und Job verbinden

Weitere Informationen unter:
WINGS GmbH
Philipp-Müller-Str. 14
23966 Wismar
www.wings-personalentwicklung.de

Austausch. Bei Kommunikationskampagnen setzt Henkel vor allem auf dialogbasierte Formen, wie etwa kleine Meetings mit der Führungskraft.

Mit Umfragen zu einer besseren

PRAXIS. Wer Informationen im Unternehmen kommunizieren möchte, sollte wissen, welche Kommunikationswege und -strategien bei den Mitarbeitern am besten ankommen. Die Firma Henkel hat Führungskräftebefragungen dazu genutzt, ihre drei wichtigsten Kommunikationskampagnen der vergangenen Jahre zu evaluieren. Welche Erfolgsfaktoren sich dabei herauskristallisiert haben, zeigt das Praxisbeispiel.

Foto: Henkel

Henkel ist ein stark international ausgerichtetes Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf. 2008 galt es aber noch als ein bisschen zu „deutsch“, zu selbstgefällig und wenig dynamisch. Als Kasper Rorsted im April 2008 den Vorstandsvorsitz des Konsumgüterherstellers übernahm, setzte er das Ziel für den Konzern, schneller, rentabler und internationaler zu werden. Seitdem hat sich ein Wandel vollzogen: Um die Geschäftsziele zu erreichen, war es notwendig, die Unternehmenskultur zu verändern und in eine starke Leistungskultur zu transformieren.

Daher führte Henkel 2010 die neue Unternehmensvision „Global führend mit Marken und Technologien“ ein und überarbeitete zeitgleich die Unternehmenswerte. Um eine gelebte Unternehmenskultur zu fördern, galt es, die fünf neuen Werte („Customers“, „People“, „Financial Performance“, „Sustainability“, „Family“) mit Leben und persönlichem Bezug zu füllen: Das Unternehmen stand vor der Herausforderung, eine Kommunikationskampagne zu entwickeln, die weltweit 48.000 Mitarbeiter (davon 80 Prozent außerhalb von Deutschland) in drei Geschäftsfeldern erreicht und zur Umsetzung der neuen Werte im täglichen Handeln motivieren sollte.

Anhand von Erkenntnissen aus der Kommunikationsforschung und der Beratung durch externe Kommunikationsagenturen wurde ein innovatives, ganzheitliches 360-Grad-Konzept für die Vermittlung von Vision und Werten entwickelt. Der Schwerpunkt dieses Konzepts lag auf der dialogischen Kommunikation: Weltweit führten Führungskräfte 5.000 sogenannte „Vision and Values-Workshops“ durch; einige davon begleitete der Vorstandschef selbst. In mehrstündigen Veranstaltungen diskutierten Vorgesetzte mit ihren Teams die Relevanz der neuen Werte für den Arbeitsalltag, bewerteten deren Umsetzung und leiteten konkrete Maßnahmen ab. Neben klassischen Kommunikationsmitteln, wie Infomails des Vorstands an die Mitarbeiter, Veröffentlichungen in der Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet sowie Postern und Aushängen, setzten die Verantwortlichen auch neue Medien (zum Beispiel Videobotschaften und Bildschirmschoner) ein.

Zentrale Erfolgsfaktoren der Kampagne waren

- die volle Unterstützung seitens des Topmanagements,
- die Schaffung von Aufmerksamkeit und Verständnis bei den Mitarbeitern durch begleitende interne Kommunikation,
- die persönliche Einbeziehung aller Mitarbeiter durch Workshops und Meetings und
- die Nutzung der Multiplikator-Wirkung von Führungskräften über Kommunikation und Dialog.

Führungskräfte hatten die Werte verinnerlicht

Um den Erfolg der Kommunikationskampagne zu messen, führte Henkel anschließend eine Führungskräftebefragung in den wichtigsten Märkten durch. Die Evaluationsfragen wurden aus den von Henkel definierten Zielen der Kommunikationskampagne abgeleitet. Die Befragungsergebnisse sollten darüber hinaus nicht →

Mitarbeiterkommunikation

→ nur unternehmensintern aussagekräftig, sondern auch anhand eines externen Vergleichsrahmens objektiv beurteilbar sein. Gemeinsam mit Towers Watson entwickelte die Henkel Unternehmenskommunikation daher einen standardisierten Fragebogen, der die Vergleichbarkeit mit Marktdaten sicherstellte und gleichzeitig den spezifischen Evaluationsbedarf von Henkel abdeckte. Im Februar 2011 wurden über 3.000 Führungskräfte aus den Kernländern von Henkel zur Teilnahme an der Onlinebefragung eingeladen. Diese wurden deshalb für die Befragung ausgewählt, weil sie als Multiplikatoren eine wesentliche Rolle bei der Vermittlung der neuen Werte spielten. Über 1.000 Führungskräfte nahmen insgesamt teil – ein überdurchschnittlich hoher Beteiligungsgrad für eine themenspezifische Evaluationsstudie.

Nicht nur die Rücklaufquote, sondern auch die Ergebnisse waren durchweg positiv: 93 Prozent der Führungskräfte gaben an, dass Henkel ihrer Meinung nach eine klare Vision für die Zukunft habe. Ebenso viele Teilnehmer der Befragung unterstützten die Werte des Unternehmens voll und ganz. Mit diesem Ergebnis lag Henkel im externen Vergleich deutlich über dem Niveau der Konsumgüterbranche. Die Frage, ob die einzelnen Werte im täglichen Arbeitsleben gut umgesetzt werden, wurde mit 90 Prozent Zustimmung beantwortet. Insgesamt ließ sich aus den Ergebnissen ableiten, dass die Führungskräfte die Werte verinnerlicht hatten und sehr gut an ihre Mitarbeiter vermitteln konnten. Zudem zeigte ein Datenaufbruch nach Managementebene, dass mit steigendem Managementlevel noch bessere Werte erzielt wurden. Dies bestätigte, dass das Topmanagement die Werte besonders unterstützte.

Hauptsitz. Von der Henkel-Zentrale in Düsseldorf wurde die weltweite Kommunikationskampagne gesteuert.

Foto: Henkel

Workshop-Format erreicht die Teilnehmer am besten

Neben der Untersuchung der Verankerung von Vision und Werten wurde auch die Wirksamkeit der verschiedenen Kommunikationskanäle überprüft. Hier zeigte sich, dass das Workshop-Format die Teilnehmer am besten erreichte und die stärkste Wirkung erzielte (siehe Abbildung unten). Der hohe Zeitaufwand für die gesamte Kommunikationskampagne und insbesondere die Workshops zahlte sich also aus: Die Zielsetzungen wurden mit großem Erfolg erreicht.

Diese Erfahrung floss auch in die zweite Kampagne, der Kommunikation der neuen Nachhaltigkeitsstrategie im Folgejahr, ein. Auch hier nutzte das Unternehmen ein persönliches, dialogbasiertes Format, die sogenannte „Action Plan Session“. Die Kampagne wurde im Anschluss ebenfalls über eine Führungskräftebefragung, diesmal in 65 Ländern, evaluiert. Die Beteiligungsquote von 58 Prozent verdeutlichte, dass sich auch das Evaluationsinstrument bewährt hatte.

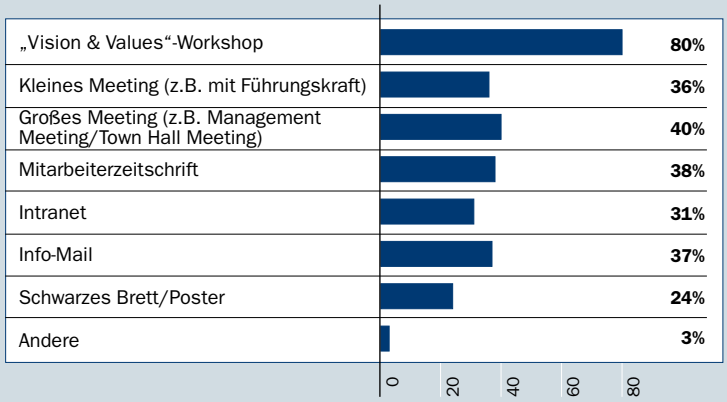
Erneut stellte sich heraus, dass aus Sicht der Führungskräfte die persönliche Kommunikation – die Präsentation der Nachhaltigkeitsstrategie durch Vorgesetzte und die „Action Plan Sessions“ – mit 65 und 53 Prozent Zustimmung am besten geeignet waren, um die neue Strategie zu kommunizieren. Auch Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Schwarzes Brett, Poster et cetera wurden wieder eingesetzt, da sie laut der vorherigen Befragung ebenfalls häufig genutzt wurden. Im Anschluss an die Kommunikationskampagne bestätigten 89 Prozent der Führungskräfte, sich ausreichend informiert zu fühlen.

„Board Member Roadshow“: Vorstand reist in 22 Länder

Nach Erreichung der für den Zeitraum 2008 bis 2012 gesetzten strategischen Ziele definierte Henkel im Jahr 2012 eine neue Strategie und Finanzziele bis 2016, die das Unternehmen nun wiederum

Frage: „Wo haben Sie die ‚Vision & Values‘ von Henkel kennengelernt?“

Informationsmedien. Die Antworten der über 1.000 befragten Führungskräfte zeigen, dass die verschiedenen Formen dialogbasierter Kommunikation am erfolgreichsten sind.



Quelle: Henkel Vision & Values Online Survey

Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiterkommunikation

Checkliste. Die Befragungen bei Henkel haben gezeigt, wie Unternehmenskommunikation bei den Mitarbeitern ankommt. Daraus konnten die Verantwortlichen einige Erfolgsfaktoren ableiten.

- **Einbindung dialogbasierter Kommunikation:** Um mit Kommunikationsinhalten das Handeln und Erleben der Mitarbeiter erfolgreich zu beeinflussen, lohnt sich die Investition in persönliche, dialog-basierte Kommunikation (zum Beispiel in Form von Workshops).
- **Nutzung vielfältiger Medien und Kommunikationskanäle:** Mitarbeiter haben unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf Kommunikation, sodass eine möglichst breite Auswahl von Kanälen genutzt werden sollte, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter erreicht werden.
- **Nutzung digitaler Medien neben klassischen Printmedien:** Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Intranet, Infomails et cetera von einer wachsenden Mitarbeiterzahl bevorzugt genutzt werden, um sich über wichtige Themen zu informieren.
- **Zentrale Steuerung bei gleichzeitiger Anpassung an lokale Erfordernisse:** Während eine zentrale Steuerung die effiziente Kaskadierung von Kampagnen sicherstellt, sollten zentrale Botschaften in lokalen Kontext gestellt werden, um Identifikation und Bezug herzustellen.
- **Flexibilität der Kampagnen:** Wenn im Verlauf einer Kommunikationskampagne festgestellt wird, dass einzelne Botschaften noch nicht in allen Ländern, Unternehmensteilen oder Mitarbeitergruppen angekommen sind, sollte flexibel reagiert werden, um mit weiteren, auf die Zielgruppe ausgerichteten Aktivitäten nachfassen zu können.
- **Lernen aus Erfahrung:** Die regelmäßige Evaluation von Kommunikationskampagnen zeigt auf, welche Elemente die größte Wirkung erzielen, sodass diese Methoden in Zukunft weiterentwickelt und gefestigt werden können.

an alle Mitarbeiter zu kommunizieren plante. Die neue Kampagne sollte die erfolgreichen Kommunikationsansätze weiterführen, ohne einen Sättigungseffekt bei den Mitarbeitern hervorzurufen. Die Henkel Unternehmenskommunikation plante daher das Format der „Board Member Roadshow“: Der Vorstand reiste in 22 Länder, um die neue Strategie persönlich vorzustellen. In den anderen Ländern übernahmen lokale Topmanager die Präsentation. Wie zuvor nutzte man zusätzlich klassische Kommunikationskanäle.
Die Evaluation von Kommunikationskampagnen war zu diesem Zeitpunkt bereits ein etablierter Prozess, sodass die Strategiebefragung schnell und unkompliziert aufgesetzt werden konnte. Das Vertrauen in das Instrument war mittlerweile so weit gewachsen, dass der Teilnehmerkreis deutlich auf über 10.000 Führungskräfte ausgedehnt wurde. Dabei lag die Rücklaufquote erneut bei 58 Prozent.

Regionale Folgekampagnen sichern den Erfolg

Die Ergebnisse bestätigten wiederum nicht nur den Erfolg der Kampagne, sondern gaben auch Aufschluss über den Bedarf an weiteren Maßnahmen. Zusätzlich zum globalen Roll-out wurde beispielsweise eine regionalspezifische Folgekampagne aufgelegt, deren Ausrichtung stärker an die lokale Situation angepasst wurde. Hier wurde die lokale Umsetzung der Strategie in den Vordergrund gerückt, was erneut unterstützte, dass alle Mitarbeiter die Strategie verinnerlichten. Darüber hinaus wurde die Gruppe des unteren Managementlevels als Indikatorgruppe für die Kommunikation an die breite Mitarbeiterschaft (zum Beispiel Tarifmitarbeiter, Produktionsmitarbeiter) genauer befragt. Hier zeigte sich, dass insbesondere Townhall-Meetings und digitale Hinweise die Mitarbeiter gut erreichten. Folglich nutzte Henkel diese Wege in der weiteren Kommunikation verstärkt.
Die Erfahrungen bei Henkel zeigen, welche Vorteile Befragungen zur Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen haben können: Die Ergebnisse tragen nicht nur dazu bei, die Kommunikation besser auf die Mitarbeiterbedürfnisse abzustimmen, sondern zeigen auch den Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation zur erfolgreichen Umsetzung von strategischen Initiativen auf. Im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung will Henkel daher weiterhin auf die objektive Evaluation von Kommunikationserfolgen setzen.

Lena Christiaans, Marina Kühne

AUTOREN

Dr. Lena Christiaans ist strategische Assistenz des Leiters der globalen Unternehmenskommunikation bei Henkel, Düsseldorf. In dieser Rolle befasst sie sich unter anderem mit der Konzeption, Steuerung und Analyse von internen und externen Studien in den Bereichen Kommunikations- und Reputationsmanagement.
lena.christiaans@henkel.com

Marina Kühne ist Senior Consultant im Bereich Organizational Surveys & Insights bei Towers Watson, Frankfurt. In dieser Rolle befasst sie sich mit der Konzeption, Koordination und Interpretation internationaler Mitarbeiterbefragungen in verschiedenen Branchen.
marina.kuehne@towerswatson.com

PRAXIS. Werte schreiben sich viele Unternehmen auf die Fahne. Die festgelegten Schlagworte werden mit Flyern, im Intranet und über symbolträchtige Give-aways an die Mitarbeiter ausgegeben. Doch leben die Führungskräfte diese Werte auch und wie erleben die Mitarbeiter dieses Führungshandeln? Die PPI AG konnte mithilfe des 360-Grad-Führungsfeedbacks einen starken Zusammenhang für das Unternehmen belegen.

Mehr als Hochglanzpapier

Partnerschaft, Gemeinschaft, Offenheit, Initiative, Kompetenz und Qualität – das sind die grundlegenden Werte, die den rund 370 Führungskräften und Mitarbeitern bei der PPI AG als Leitmotive für das unternehmerische und persönliche Handeln dienen.

Als IT-Dienstleister im Bereich Beratung und Software-Entwicklung für Banken und Versicherungen bewegt sich PPI in einem Markt, in dem sich der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel bereits bemerkbar machen. Die Werte und Führungsgrundsätze spielen darum im Recruiting und der Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle: Attraktive Arbeitsbedingungen, eine positive Unternehmenskultur und vor allem konstruktives und wertschätzendes Führungsverhalten entsprechen den Anforderungen der Mitarbeiter und der potenziellen Bewerber.

PPI begegnet dieser Entwicklung schon lange mit einer Personalstrategie, die den Bereich der Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen fördert. Das Unternehmen gehört zu den Spitzenarbeitgebern in Deutschland. Beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“ wurde PPI erneut mit dem Gütesiegel ausgezeichnet; insbesondere in Sachen Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit und Personalentwicklung vergaben die Juroren sehr gute Noten.

Auch geschäftlich hat sich das Unternehmen positiv entwickelt, sodass der Wachstumskurs fortgesetzt werden kann. Ein zentrales Anliegen von PPI im kontinuierlichen Wachstum ist es, weiterhin Führungs- und Mitarbeiterverhalten zu stärken, das nicht nur wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern auch die Werte der Organisation unterstützt. Dies über mehrere Standorte hinweg zu gewährleisten, ist keine einfache Aufgabe für den Personalbereich. Zu den hierfür initiierten Verfahren gehört neben einer umfassenden Information und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte auch die Vermittlung der Unternehmenswerte. Aber welche Bedeutung haben diese Unternehmenswerte für Mitarbeiter und Führungskräfte, und spielt es eigentlich eine Rolle, wie sie im Alltag gelebt und umgesetzt werden? Diese Frage hat PPI mithilfe eines Führungsfeedbacks für sich beantwortet.

Feedback soll Bedeutung der Unternehmenswerte klären

Zur Standortbestimmung des Führungsverhaltens und zur Identifikation von Veränderungsbedarfen führte die PPI AG ein individuelles 360-Grad-Führungsfeedback für 33 Führungskräfte der Organisation durch. Ganz im Sinne der Unternehmenswerte beteiligten sich alle Führungskräfte, vom Teamleiter bis zum Vorstand, an diesem Verfahren. Feedbackgeber waren nicht nur die direkt unterstellten Mitarbeiter, sondern auch Kollegen und der eigene Vorgesetzte wurden eingeladen, ihre Rückmeldungen zu geben. Die Führungskraft als Feedbackempfänger füllte ein Selbstbild aus, um die möglichen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild beleuchten zu können. Als innovatives IT-Unternehmen mit einer anspruchsvollen Belegschaft wollte PPI eine moderne Lösung für das Führungsfeedback nutzen, die ein ansprechendes Design bietet. Gemeinsam mit dem Marktforschungs- und Beratungsinstitut „Heute und Morgen“ wurde ein Verfahren entwickelt, das sowohl benutzerfreundlich und intuitiv bedienbar war, als auch den Anforderungen des Prozesses entsprach.

Um sicherzustellen, dass sich möglichst viele am Feedback-Prozess beteiligen würden, erhielten Führungskräfte und Mitarbeiter umfassende Informationen über das Projekt, seine Ziele und die einzelnen Schritte. Auch im Befragungsportal waren Informationstexte und die häufigsten Fragen und Antworten hinterlegt, die die Beteiligten jederzeit aufrufen

Fotos: PPI AG

konnten; zudem standen immer persönliche Ansprechpartner sowohl seitens der PPI-internen Projektleitung als auch des externen Dienstleisters zur Verfügung. Im eingesetzten System wurde der Prozess ganzheitlich abgebildet: Die Führungskraft verfügte über einen individuellen Zugang zu ihrem Dashboard, auf dem ihre anstehenden Aufgaben angezeigt wurden.

Eine der ersten Aufgaben war die Bestätigung der Liste der von HR bereits vorab zugeordneten Feedbackgeber – die Mitarbeiter und Vorgesetzten – und das eigene Hinzufügen von Nominierungen für die Kollegenperspektive. Die Benennung von Feedbackgebern aus der Peer-Ebene kann nicht von HR gesteuert werden, da die Führungskraft selbst am besten weiß, mit wem sie intensiv zusammenarbeitet und wer somit als informierter Feedbackgeber infrage kommt. Dabei haben sich bei PPI folgende Regeln bewährt:

- **Dauer der Zusammenarbeit:** Führungskraft und Feedbackgeber sollen seit mindestens drei Monaten zusammenarbeiten.
- **Intensität der Zusammenarbeit:** Es soll regelmäßiger (mindestens wöchentlicher) Kontakt bestehen.
- **Qualität der Beziehung:** Es sollen nicht nur Kollegen eingeladen werden, von denen eine positive Rückmeldung zu erwarten ist.

HR oder die direkten Vorgesetzten der Feedbackempfänger haben die Liste der Feedbackgeber lediglich überprüft und freigegeben. Dabei wurde gerade auf den letzten Aspekt geachtet und gegebenenfalls die Wahl der Kollegen hinterfragt.

Das Herzstück: Der Fragebogen wird erstellt

Anschließend startete das Feedbackverfahren, und alle benannten Feedbackgeber bekamen automatisch Einladungen per E-Mail, sich am Prozess zu beteiligen. Dieser beginnt für die Personen, die lediglich als Feedbackgeber am Verfahren teilnehmen, mit dem Ausfüllen des Fragebogens. Der Fragebogen ist das Herzstück des Feedbacks und wurde in intensiver Abstimmung entwickelt. Besonders relevant war die Berücksichtigung der Unternehmenswerte, um valide Aussagen zu ihrer Umsetzung ableiten zu können.

Der Fragebogen entscheidet wesentlich über Erfolg und Nutzen des Verfahrens. Die Fragebogenentwicklung wurde im Projekt ernst genommen, denn wichtig war neben dem validen und nutzerfreundlichen Verfahren auch die Passung zu PPI. In die Entwicklung und Abstimmung des Fragebogens waren nicht nur HR und der Dienstleister eingebunden; auch der Vorstand leistete seinen Beitrag. Insgesamt wurde ein Bogen mit 40 Items entwickelt, denen acht Dimensionen zugeordnet sind:

1. **Gesamteindruck:** Die Frage nach dem Gesamteindruck lautet: „… erfüllt seine Führungsaufgaben sehr gut."
2. **Selbstorganisation und -steuerung:** Neun Fragen zur Organisationsfähigkeit der Führungskraft wurden hier abgefragt, zum Beispiel: „… hält Meetings und Besprechungen effizient ab."
3. **Aufgaben und Ziele:** Fünf Items bilden den Umgang mit Zielen und Aufgaben ab, zum Beispiel: „… setzt klare und herausfordernde Ziele."
4. **Feedback und Entwicklung:** Vielfach wird die Unterstützung der Führungskräfte für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als Bringschuld der Führungskraft definiert. Da PPI großen Wert auf Eigeninitiative der Beschäftigten legt, wurden teilweise alternative Formulierungen gefunden wie zum Beispiel: →

Werte. Gemeinschaft ist einer der Unternehmenswerte von PPI – hier symbolisiert dies eine Collage aus Mitarbeiterporträts.

Unternehmen. Die PPI AG ist ein IT-Dienstleister im Bereich Beratung und Software-Entwicklung mit Hauptsitz in Hamburg.

→ „… unterstützt Mitarbeiter, wenn sie Ideen für ihre weitere Entwicklung einbringen.“ Insgesamt enthält diese Dimension sechs Items.

5. **Kooperation:** Die sieben Items dieses Blocks fokussieren auf die Fähigkeit, die Zusammenarbeit im eigenen Bereich konstruktiv zu steuern und zu fördern sowie auftretende Konflikte lösungsorientiert zu bewältigen, zum Beispiel: „… spricht auch unangenehme Themen offen an.“
6. **Führen aus der Ferne:** Zur Berücksichtigung der besonderen Arbeitssituation der Consultants, die vor Ort bei Kunden ihrer Tätigkeit nachgehen, wurde ein Fragenblock entwickelt, der die Herausforderungen einer dezentralen Führung adressierte. Die drei Fragen hierzu bildeten diese Situation von Mitarbeitern mit externen Arbeitsplätzen zum Beispiel durch das Item „… stellt sicher, dass wichtige Informationen die Mitarbeiter erreichen“ ab. Diese Fragen wurden nur von den Beschäftigten beantwortet, deren häufigster Arbeitsplatz nicht einer der Standorte von PPI ist.
7. **Übergreifende Themen:** Weitere Themen wie Kostenbewusstsein, übergreifendes Arbeiten und Kundenorientierung wurden in insgesamt fünf Fragen in diesem Block abgedeckt, zum Beispiel: „… sorgt für hohe Zufriedenheit seiner internen und/oder externen Kunden.“
8. **Gesund führen:** Zur Unterstützung einer nachhaltigen Personalpolitik auch im Hinblick auf Gesundheit und Work-Life-Balance der Mitarbeiter ist eine besondere Anforderung an Führungskräfte das gesunde Führen. Die vier Fragen dieser Dimension erfassen die Fähigkeit, eigene Belastungen und Belastungen der Mitarbeiter zu erkennen und damit umzugehen, zum Beispiel: „… erkennt, wenn Mitarbeiter unter Belastungen leiden.“

Die Themen orientieren sich am Führungshandeln, nicht an den Werten. Fragen zu den einzelnen Werten wurden in die einzelnen Themenblöcke integriert, um keine generalisierenden Aussagen zu erhalten, sondern die Umsetzung der Werte im täglichen Führungshandeln zu erfassen. Direkte Fragen nach dem Leben der einzelnen Werte durch die Führungskraft ergeben außerdem eher unspezifische Ergebnisse mit einem geringen Potenzial zur Handlungssteuerung: Was genau soll eine Führungskraft verändern, der unzureichende „Partnerschaftlichkeit“ attestiert wird?

Fragen nach einzelnen Werten lassen sich nicht verwerten

Sinnvoller schien es daher, zu jedem Unternehmenswert eine Operationalisierung, ein Indikator-Item zu entwickeln, das die Essenz des Werts erfasste, um anschließend die Zusammenhänge der Wertepassung mit anderen Dimensionen und Items in Beziehung setzen zu können. Die Entsprechungen der Werte sind in der Tabelle auf Seite 31 dargestellt. Für den Wert „Kompetenz“ wurde keine explizite Item-Entsprechung entwickelt, da zum einen die Mitarbeiterbeurteilung der fachlichen Kompetenz ihrer Vorgesetzten typischerweise wenig Varianz aufweist und meist sehr positiv bewertet wird, zum anderen sollte den Schwerpunkt des 360-Grad-Feedbacks das Führungshandeln bilden und keine fachliche Bewertung der Führungskräfte.

Ergebnisse für den Einzelnen und im Gesamtüberblick

Die einzelnen Führungskräfte erhielten jeweils einen persönlichen Ergebnisbericht, in dem die Rückmeldungen nach Feedbackgebergruppen differenziert (Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzter, Selbsteinschätzung) dargestellt wurden. Auch offene Anmerkungen flossen direkt in den Bericht ein. Zusätzlich wurde ein umfassender Gesamtbericht über alle Führungskräfte hinweg erstellt, der PPI als Indikator für die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung diente. Hier waren keine Ergebnisse einzelner Führungskräfte, sondern nur aggregierte Daten zum Beispiel für alle Führungskräfte eines Standorts enthalten.

Insgesamt waren die Ergebnisse sehr positiv. Als besondere Stärke von PPI aus Sicht der Mitarbeiter zeichnete sich vor allem eine hohe Identifikation der Führungskräfte mit den Werten von PPI ab. Der Aussage „… verhält sich nach innen und außen vorbildlich im Sinne von PPI“ wurde zu rund 80 Prozent voll zu-

AUTOREN

Annette Fink
ist seit 2006 Human Resources Managerin bei der PPI AG. Sie hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert und Wirtschaftswissenschaften studiert. Bevor sie ins HR-Ressort wechselte war sie als Projektleiterin tätig.
annette.fink@ppi.de
Tel. 040 227433-0

Dr. Frauke Bastians
ist Bereichsleiterin Organisationsforschung und -beratung bei der Heute und Morgen GmbH. Sie hat Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Philosophie studiert, am Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien promoviert und einige Zusatzausbildungen in Coaching, Change Management und Mediation absolviert.
frauke.bastians@heuteundmorgen.de
Tel. 0221 995005-20

Antje Kaiser
ist Projektleiterin bei der Heute und Morgen GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der quantitativen und qualitativen Kundenbefragung, in der Produkt- und Preisforschung sowie der Organisationsforschung und -beratung.
antje.kaiser@heuteundmorgen.de
Tel. 0221 995005-21

gestimmt. Zusammenhänge mit anderen Fragen zeigten sich mit Gerechtigkeit, Fairness, Unterstützung, Offenheit und Kundenorientierung, also mit Werten, die überwiegend auch im Leitbild von PPI formuliert sind. Dass diese anscheinend so gut im Führungshandeln umgesetzt werden, ist ein sehr positives Ergebnis.

Einige Werte korrelieren mit dem Führungsverhalten

Wie hängen nun aber die Indikatorwerte mit der Wahrnehmung der Führungsleistung zusammen? Als Zielwert wurde das Vorbildhandeln der Führungskräfte definiert („verhält sich nach innen und außen vorbildlich im Sinne von PPI"). So erwiesen sich für den Wert „Partnerschaft" (operationalisiert als „behandelt die Mitarbeiter gerecht") eine faire Konfliktlösung, Offenheit im Umgang mit den Mitarbeitern und Fürsorge gegenüber den Beschäftigten als entscheidend. Insgesamt zeigt dieser Wert den höchsten Zusammenhang mit dem Vorbildhandeln auf, sodass er sich als zentrale Anforderung an Führung bei PPI verstehen lässt.
„Gemeinschaft" als Förderung von Zusammenarbeit im Team wiederum fokussiert ebenfalls auf Fürsorge sowie auf einen offenen Austausch und eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Teams. Die Korrelation mit dem Vorbildhandeln fällt etwas niedriger aus als für „Partnerschaft", ist aber ebenfalls signifikant.
Die „Qualität" der Führungskräfte von PPI (Kundenzufriedenheit intern und extern) definiert sich neben der Kompetenz des Ausgleichs von Mitarbeiter- und Kundeninteressen vor allem durch eine strukturierte und organisierte Arbeitsweise. Zur Wahrnehmung einer hohen Führungsqualität zählen daher auch Themen wie Effizienz, das Setzen klarer Ziele oder eine angemessene Arbeitsverteilung. Der Gesamtzusammenhang der Qualitätsdimension mit dem Vorbildhandeln liegt ebenfalls noch im signifikanten Bereich.
Weniger zentral für das Vorbildhandeln der Führungskräfte sind die Wertedimensionen „Offenheit" und „Initiative". Bei Ersterem geht es primär darum, dass Mitarbeiter sich einbringen können und nicht übermäßig kontrolliert werden. Die erlebten Freiheitsgrade der Beschäftigten spielen für den offenen Austausch in den Teams eine zentrale Rolle. Zur „Initiative" einer Führungskraft zählt neben der Aufgabe, Kooperationen in und zwischen den Teams zu fördern auch die Herausforderung, Mitarbeiter darin zu unterstützen, eigene Ideen für ihre Weiterentwicklung einzubringen und diese aktiv anzugehen.

Abfrage der Unternehmenswerte

Operationalisierung. Die Unternehmenswerte wurden im Fragebogen in handlungsorientierte Aussagen übersetzt.

Unternehmenswert	Item
Gemeinschaft	… fördert die Zusammenarbeit im Team.
Partnerschaft	… behandelt die Mitarbeiter gerecht.
Offenheit	… ist offen für Ideen und Anregungen.
Initiative	… geht Herausforderungen zuversichtlich an.
Qualität	… sorgt für hohe Zufriedenheit seiner externen oder internen Kunden.

Werte beachten – Führungsqualität hochhalten

Die Ergebnisse zeigen starke Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung von Unternehmenswerten und Führungsverhalten – bemerkenswert ist dies vor allem, weil es keine explizite Abfrage der Werte gab, sondern die Beziehungen zwischen den Variablen indirekt erhoben wurden. Für PPI geben die Detailergebnisse weiteren Aufschluss darüber, welche Aspekte des Führungsverhaltens für ein Werteerleben und die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten bedeutsam sind, sodass Führungskräfteentwicklung zielgerichtet auf Wertepassung ausgerichtet werden kann. Als besonders zentral erweist sich der Wert „Partnerschaft". Mitarbeiter, die den Umgang ihrer Führungskräfte mit ihnen nachgeordneten Beschäftigten als fair und gerecht erleben, bewerten diese als vorbildlicher und insgesamt als kompetenter. Damit sind Partnerschaft, Gemeinschaft und Qualität die wesentlichen Leitmotive des Führungshandelns bei PPI.
Aktuelle Untersuchungen wie zum Beispiel die der „Wertekommission" zeigen die Bedeutung von Unternehmenswerten auf. In der Befragung von Führungskräften ergab sich weitgehende Einigkeit darüber, dass eine wertebewusste Unternehmensführung sich positiv auf Mitarbeitermotivation und -bindung auswirkt. Gerade vor dem Hintergrund von Wirtschafts- und Unternehmenskrisen, die gelegentlich mit einem Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber ihren Arbeitgebern einhergehen, sind klare und erlebbare Werte in Unternehmen besonders wichtig – auch dies zeigen die Zusammenhänge zwischen den werteorientierten Verhaltensweisen und der Gesamteinschätzung von Führung durch die Beschäftigten.
Natürlich können aus den oben dargestellten Ergebnissen keine Rückschlüsse auf allgemeine Zusammenhänge zwischen Führungshandeln und Unternehmenswerten gezogen werden. Die Befragung wurde spezifisch für PPI entwickelt, und die eingesetzten Items lassen sich nicht auf jedes Unternehmen übertragen. Das verdeutlicht einmal mehr, dass Befragungen nicht nur mit Blick auf Standards oder Benchmark-Fähigkeit mit anderen Organisationen entwickelt werden sollten, sondern die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen berücksichtigt werden müssen.

Annette Fink, Frauke Bastians und Antje Kaiser

Das Undercover-Boss-Phänomen bekämpfen

PLÄDOYER. Eine Doku-Soap stellt ein großes Führungsmanko ins Scheinwerferlicht: In „Undercover Boss“ müssen Topmanager verkleidet in ihrem Unternehmen die Jobs an der Basis erledigen, um wieder in den Kontakt mit ihren Mitarbeitern zu kommen. Solch ein Hilfsmittel sollte dafür nicht nötig sein, meint der bekannte Trainer Lothar Stempfle und rät: Führungskräfte sollen mehr „Shopfloor Management“ betreiben.

Die Doku-Soap „Undercover Boss“ demonstriert: Deutschlands Führungskräfte wissen oft nicht mehr so genau, was dort unten an der Basis los ist. Als Praktikant oder Aushilfskraft verkleidet müssen die Topmanager in dieser Serie im eigenen Unternehmen die Gabelstaplerkünste unter Beweis stellen oder selbst als Security-Wachmann die Besucher eines Fußballstadions checken. Viele der Bosse versagen schon beim Befüllen eines Fleischwolfs oder bei der Zubereitung eines Espresso. Diese Serie belegt also, dass so mancher Chef den Stallgeruch seines eigenen Ladens nicht mehr kennt und kaum in der Lage ist, Arbeiten auszuführen, deren Beherrschung sie von jedem Praktikanten erwarten.

Aber das ist gar nicht mal das Schlimmste: Denn der Boss soll führen – und nicht Hähnchen zubereiten und Brötchen backen können. Nein: Besorgniserregender ist es, wenn der Boss die Sorgen und Nöte seiner Mitarbeiter nicht mehr einschätzen kann und nicht einmal ansatzweise ahnt, welche Machtspiele und Machtkämpfe zwischen den einzelnen Hierarchieebenen ausgetragen werden.

AUTOR

Lothar Stempfle ist Diplom-Betriebswirt und leitet seit 1993 die „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach. Er ist Experte für Neukundenakquisition, Verkauf und ganzheitliche Vertriebssteuerung.

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training
Tel. 07132 34150-0
lstempfle@stempfle-training.de
www.stempfle-training.de

Durch das Milchglas führen

Das „Management By Walking Around“, das persönliche Gespräch mit den Führungskräften und Mitarbeitern ist vom Aussterben bedroht. Wenn überhaupt, ist dies noch in inhabergeführten Firmen zu beobachten – der Chef, der durch die Werkhallen wandelt, sich zu den Mitarbeitern an die Werkbank stellt und sich mit ihnen austauscht.

In den meisten anderen Unternehmen jedoch sind hautnahe Unternehmens- und Mitarbeiterführung ersetzt worden durch eine Art „Milchglasführen“: Der Chef und die Topführungskräfte sitzen in ihren isolierten, geschützten Büros und nehmen die Unternehmenswirklichkeit nur noch wie durch ein Milchglas wahr. Unternehmensrealität erleben sie virtuell, durch den Filter von Powerpoint-Präsentationen oder im geschützten Meetingraum.

Selbstkastration verhindern

Die Konsequenz: Bosse und Führungskräfte müssen raus aus der Führungslounge und den VIP-Räumen und wieder an der Basis präsent sein. Und zwar nicht nur, um wieder mittendrin statt nur dabei zu sein und um zu wissen, was an der Basis konkret los ist und welche Ängste und Nöte die Mitarbeiter bedrängen. Noch viel wichtiger ist es, wieder die strategische Unternehmensführung an sich zu nehmen und zu verhindern, dass Führungskräfte der mittleren und auch unteren Ebene Befugnisse und Macht an sich reißen, die ihnen nicht zusteht. Die Meute wartet schon ...

Dazu ein authentisches Beispiel aus dem Finanzbereich, das auf bestürzende Weise zeigt, dass das Undercover-Boss-Phänomen die Selbstkastration der Führungsriege nach sich ziehen kann: Das Topmanagement eines Finanzdienstleisters kann in einem zähen Workshopprozess, in den auch die Regionalleiter involviert sind, das Ziel durchsetzen, in einem Geschäftsbereich innerhalb von fünf Jahren das Ergebnis zu verdoppeln. Als es jedoch in die Umsetzung geht und dabei die Erhöhung der Umsatzvorgaben formuliert wird, passiert Folgendes: Die Regionalleiter schließen sich zusammen und lehnen die Vorgaben ab. Dazu bieten sie Heerscharen an nachvollziehbaren und unumstößlichen Argumenten an.

Das wäre ja noch kein Problem, wenn denn eine Diskussion und ein Kampf um das beste Argument auf Augenhöhe möglich wären. Aber genau das wird durch das Undercover-Boss-Phänomen und die Milchglasführung verhindert: Den Vorständen des Finanzdienstleisters fehlt es schlicht an dem Grundlagenwissen, um den fachlich versierten Regionalleitern argumentativ Paroli bieten zu können.

Mit deutlichen Worten: Das Management hat sich seiner Machtmittel selbst beraubt, es ist nicht mehr in der Lage, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Das Beispiel zeigt die fatalen Folgen eines Führungsverständnisses, das zur immer weiter auseinanderklaffenden Distanz zwischen den Hierarchien führt. Wie lässt sich die Distanz nun wieder verringern? Das Motto sollte lauten: „Raus aus dem Elfenbeinturm!“ In der Produktion gibt es das Konzept des „Shopfloor Management“: Führungskräfte, die auf den oberen Etagen in ihren Büros Zahlenwerke und Diagramme studieren und darüber den Bezug zu den Mitarbeitern, den Produktionsanlagen und Produktionsprozessen verloren haben, kehren zum eigentlichen Ort des Geschehens zurück: zum Shopfloor – das ist die Produktionshalle selbst. „Shopfloor Management“ heißt nach Albert Hurtz und Martina Stolz, den Autoren des Buchs „Wirksam führen vor Ort“, dass Führungsprozesse wieder an den Ort der Wertschöpfung verlagert werden, an den Arbeitsplatz, eben in die Produktionshalle.

Kontakt. Topmanager sollen wieder den Kontakt zu ihren Mitarbeitern an der Basis pflegen, fordert der Trainer Lothar Stempfle. Dann braucht es auch Serien wie „Undercover Boss“ nicht.

Konstruktiven Clinch zulassen

Die Vor-Ort-Führungsphilosophie erfordert von der Führungskraft ein kräftiges Umdenken, das umso extremer ausfällt, je höher sie in der Hierarchie steht. Dem „Weiße-Kragen-Chef“ fällt es offenbar schwer – auch dies zeigt die Doku-Soap „Undercover Boss“ anschaulich – sich nach unten zu begeben und in die Tiefen der eigentlichen Wertschöpfung einzutauchen. Eine neue Wertschätzung der Basisfunktionen und der Mitarbeiter ist notwendig, mithin die Einsicht, dass unternehmerischer Erfolg zwar auch von intelligentem Management, aber vor allem von der Arbeit im Büro, in der Werkhalle und vor Ort beim Kunden abhängt.

Auf der anderen Seite bietet die Vor-Ort-Führung dem Manager den Vorteil, neue Kontrollinstrumente einzusetzen und zu nutzen – auch um notfalls die wartende Meute in Schach zu halten. Wer sich ohne Berührungsängste mit den Abläufen und Prozessen an der Basis beschäftigt, kann nicht von den „Affen im Zoo“ regiert werden – erinnert sei an unser Beispiel aus dem Finanzbereich.

Natürlich muss die Topführungskraft den Mut und die Courage entwickeln, insbesondere mit der einflussreichen mittleren Führungsebene in den konstruktiven Clinch zu gehen und sich mit der notwendigen Konsequenz und dem erforderlichen Durchsetzungswillen auseinanderzusetzen. Dabei darf sie keine Scheu haben, bei Bedarf strikt autoritär zu agieren und sich auf dem als richtig erkannten Weg durchzuboxen.

Die Komfortzone verlassen

Trotzdem ist Realismus angesagt: Vor allem in größeren Firmen ist zumindest zurzeit die Erwartung illusorisch, dass die Topmanager in der Werkhalle oder dem Kleinbüro auftauchen. Dass dies geht, beweist aber zum Beispiel Volkswagen-CEO Martin Winterkorn. Der Qualitätsfanatiker testet bei Abnahmefahrten schon einmal die Lackschichtdicke. Allerdings: Winterkorn handelt allem Augenschein nach so, weil er als Kontrollfreak fast schon diktatorische Allmacht genießen will. Ob dem tatsächlich so ist, soll und kann hier nicht entschieden werden. Fest steht jedenfalls, dass selbst hoch bezahlte und zeitgestresste Manager die Zeit finden – wenn sie dies denn wollen – sich auf dem Shopfloor und am Ort der Wertschöpfung zu engagieren.

Voraussetzung für dieses Engagement ist es, sich weniger als Führungskraft zu definieren, die in der abgehobenen Führungsetage huldvoll über den roten Teppich schreitet. Vielmehr sollte man sich als Führungspersönlichkeit sehen, die aus der Bequemlichkeitsecke herauskommt. Ein Topmanager muss bereit sein, die Distanz- und Komfortzone zu verlassen und in die Lern- und Wachstumszone vorzudringen – dahin, wo es eventuell auch einmal so richtig weh tun könnte, weil es zu Konflikten und schmerzhaften Auseinandersetzungen kommt.

Zwittrige Zwischenlösung

Wenn der Manager oder die Führungskraft nur in einem eingeschränkten Umfang wieder mittendrin statt nur dabei sein will, bietet sich eine Zwischenlösung an: Ein externer Berater oder ein Mitarbeiter, der das Vertrauen des Vorstands und der Führungskräfte und Mitarbeiter genießt, fungiert als Scharnier zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Hier bietet sich nochmals der Blick in die Produktionshalle als Anregung an: Dort gibt es die Position des Shopfloor-Managers, der zum einen im Team die Rolle einer Führungskraft übernimmt und zugleich Mitglied des Teams ist.

Diese Zwitterfunktion bietet bei aller Problematik, die durch solch eine Zwischenstellung herbeigeführt werden kann, dem Management den Vorteil, trotz der Distanz ganz nahe mit dabei zu sein und nun Abläufe sowie Prozesse auf dieser Ebene realistischer einschätzen – und nachhaltiger beeinflussen zu können.

Lothar Stempfle ●

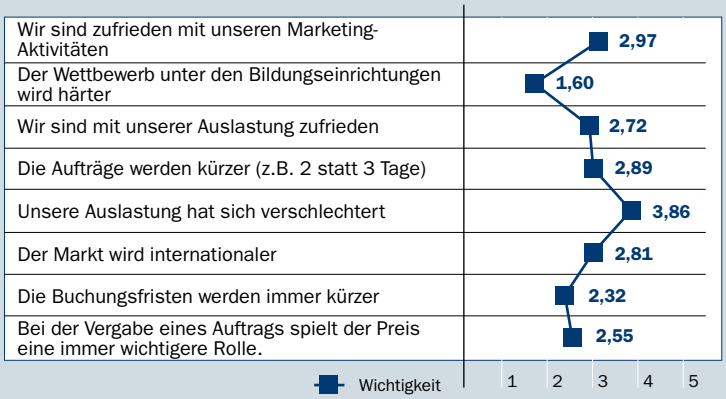
Der Wettbewerb nimmt zu

Foto: Peshkova / shutterstock.com

MARKETING-ANALYSE. Das Deutsche Institut für Marketing (DIM) hat seine neueste Analyse „Weiterbildungsmarkt 2013/2014“ veröffentlicht. Zum ersten Mal wurden nicht nur Einzeltrainer, sondern auch Weiterbildungs-Akademien befragt. Ihre besondere Sicht des Weiterbildungsmarkts wird in diesem Fachartikel zusammengefasst.

Allgemeine Stimmung auf dem Markt der Akademien

DIM. Die Frage lautete: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen bezüglich Ihrer Akademie zu? (1 = stimme voll zu, 6 = stimme überhaupt nicht zu). Die 2. Aussage erhielt höchste Zustimmung (1,6).



Quelle: DIM Deutsches Institut für Marketing

Die wichtige Frage nach den künftigen Entwicklungen des deutschen Weiterbildungsmarkts beantworteten die 60 befragten Akademien (jeweils mindestens fünf fest angestellte Beschäftigte) sehr differenziert (siehe Grafik auf dieser Seite). Insgesamt lassen sich aus den Antworten folgende Trends ableiten:

1. Der Wettbewerb unter den Bildungseinrichtungen wird härter.
Der Wachstumsmarkt Weiterbildung verzeichnet eine deutliche Zunahme von Anbietern in verschiedenen Segmenten. Dies führt zum Absinken des Preisniveaus und einer unübersichtlichen Marktlage.

2. Der Preisdruck nimmt zu.
Der Preis wird als Entscheidungskriterium für viele Nachfrager immer wichtiger. Für die Akademien entsteht dadurch das Problem, dass der Nachweis der eigenen Qualität scheinbar immer mehr in den Hintergrund gerät.

3. Das gesamte Geschäft wird deutlich kurzfristiger.
Die Akademien stellen einen Trend zu mehr kurzfristigen Buchungen fest. Die Planbarkeit des Geschäfts nimmt dadurch deutlich ab und das betriebswirtschaftliche Risiko steigt deutlich an.

4. Am Marketing wird gespart.
75 Prozent der Akademien investieren nur ein bis zehn Prozent ihres Umsatzes in Marketing und Vertrieb. 20 Prozent investieren zwischen 11 und 25 Prozent. Prof. Dr. Bernecker, Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing, rät, rund 20 Prozent des Umsatzes in Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu stecken. „Die Akademien liegen mit durchschnittlichen 8,7 Prozent deutlich unter dem Optimum“, so Bernecker.

Erstmals wurden vom Deutschen Institut für Marketing DIM nicht nur Einzeltrainer befragt, sondern größere Trainingsinstitute und Managementakademien (26,7 Prozent), kirchliche Bildungsanbieter (23,3 Prozent), Volkshochschulen und Sprachschulen (16,7 Prozent) und Weiterbildungstochtergesellschaften von Unternehmen (16,7 Prozent). Des Weiteren sind in der Umfrage auch Anbieter von Fernlehrgängen (10,0 Prozent) vertreten. Wie ist nun die wirtschaftliche Stimmung bei diesen Bildungsanbietern? Die Probanden wurden gebeten, ihre Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 6 = sehr schlecht zu bewerten. Die aktuelle Wirtschaftslage wird mit einem Mittelwert von M = 2,83 eher verhalten bewertet. Allerdings soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass sich ein tiefer Graben durch die Anbieterlandschaft zieht. Immerhin 36,7 Prozent der Probanden haben die aktuelle wirtschaftliche Lage mit der Note zwei und besser bewertet. Dagegen beurteilen 23,3 Prozent die Wirtschaftslage mit vier und fünf deutlich negativer. Zukünftig erwarten die Bildungsakademien keine großen Veränderungen. So schätzen sie, dass die zukünftige wirtschaftliche Lage ihrer Einrichtung auf dem gegenwärtigen Niveau verharren wird.
Bei der Frage, wo die Akademien im Vergleich zur Konkurrenz ihre Wettbewerbsvorteile sehen, hat die „Qualität der Leistung“ mit 73,3 Prozent höchste Priorität. Qualität ist „das“ Differenzierungsmerkmal gegenüber den Konkurrenten. Die Aspekte „langjährige Berufserfahrung der eingesetzten Trainer“, „persönliche Kontakte“ und das „Image“ der Bildungsakademien teilen mit 63,3 Prozent den zweiten Platz unter sich auf. Mit 60,0 Prozent folgt „Kundenorientierung“ auf Platz fünf. Hiermit ist eine situationsadäquate Ausrichtung der Leistungen an die Anforderungen und Wünsche der Kunden gemeint. „Service“ (56,7 Prozent), „Konzeption“ (53,3 Prozent), „Anpassung an Kundenwünsche“ (50,0 Prozent) und „Flexibilität“ (50,0 Prozent) sind weitere Aspekte, von denen die Bildungsakademien sich Wettbewerbsvorteile versprechen.

PR ist häufigstes Marketinginstrument

Auf die Frage, ob die Bildungseinrichtungen über ein schriftliches Marketingkonzept verfügen, antworteten nur 55,2 Prozent mit „Ja“. Offensichtlich ist die Notwendigkeit einer strategischen Vorgehensweise bei einem Großteil der Bildungsakademien noch nicht angekommen. Aber: Mit steigender Unternehmensgröße steigt auch die Wahrscheinlichkeit, ein Marketingkonzept zu verfolgen. Es zeigt sich, dass 93,3 Prozent der Akademien auf Öffentlichkeitsarbeit (PR) setzen. Dieser weitgefasste Begriff beschreibt die öffentliche Kommunikation seitens der Bildungsanbieter mit ihren Kunden. Dieser Aspekt wird von Seiten der Akademien deutlich häufiger erwähnt als von Einzeltrainern (hier lag Öffentlichkeitsarbeit mit 46,1 Prozent weiter zurück). An zweiter Stelle wird Networking genannt. 83,3 Prozent geben an, mittels Networking Kunden zu erreichen. Ebenfalls auf dem zweiten Platz wird Direktmarketing angegeben. Social Media (Facebook, Xing, Twitter …) folgen mit 80,0 Prozent. Interessanterweise wird das Instrument Online-Marketing →

→ seltener genutzt. Dies könnte als Indiz verstanden werden, dass manche Akademien Social Media zwar einsetzen, aber nicht als aktives Marketinginstrument verwenden. Möglicherweise nutzen sie es eher, um zu reagieren und nicht etwa, um zu agieren, denn aktiv eingesetztes Social Media wird in der Regel natürlich als Bereich des Online-Marketings betrachtet. Auf den weiteren Plätzen folgen Anzeigenwerbung (73,3 Prozent), Messen (70,0 Prozent), Events (63,3 Prozent), persönlicher Verkauf und Telefonmarketing (53,3 Prozent), Sponsoring (23,3 Prozent) und der Einsatz von Vermittlungsagenturen (20,0 Prozent).

Es wurde auch die wahrgenommene Wichtigkeit der Marketinginstrumente abgefragt (1 = sehr hoch, 6 = sehr gering). Hier zeigt sich, dass die (ach so häufig betriebene) Öffentlichkeitsarbeit mit einem Mittelwert von M = 2,11 nicht als herausragend wichtig angesehen wird. Wichtiger sind Networking (M = 1,70), Direktmarketing (M = 1,85), und Online-Marketing (M = 2,04).

Pficht und Kür im Marketing

Wenn man die Marketinginstrumente nach Häufigkeit und gleichzeitig nach Wichtigkeit auflistet, dann bilden sich drei Gruppen.

1. Die Gruppe „Pflicht-Maßnahmen“ zeigt diejenigen Marketinginstrumente, die in den beiden Dimensionen (Häufigkeit und Wichtigkeit) eine starke Ausprägung aufweisen. Zum Pflichtprogramm gehören: Öffentlichkeitsarbeit, Direktmarketing, Social Media und Online-Marketing.

2. Die Gruppe „Kann-Maßnahmen“ umfasst Marketinginstrumente, die in beiden Ausprägungen eine mittelmäßig hohe Ausprägung erfahren. Sie werden zwar häufig genutzt, werden dafür aber als nicht besonders wichtig erachtet. Hier lassen sich Anzeigenwerbung, Messen, Events, persönlicher Verkauf sowie Telefonmarketing und Seminarplattformen nennen. Der „persönliche Verkauf“ ist zwar sehr wichtig, wird aber vergleichsweise selten eingesetzt. Ein Grund hierfür könnte der hohe Aufwand sein, der dafür betrieben werden muss.

3. Die Gruppe „Kür-Maßnahmen“. Das sind die Marketinginstrumente, die weder

Foto: DIM

Prof. Dr. Michael Bernecker, Geschäftsführer des DIM Deutsches Institut für Marketing in Köln.

als besonders wichtig bewertet noch häufig genutzt werden. „Sponsoring“ und „Referentenagenturen einsetzen“ sind hier zu nennen.

Wie sehen die von den Akademien angebotenen Dienstleistungen aus? Häufigstes Angebot sind die „offenen Seminare“: 60,0 Prozent der Akademien bieten diese an. An zweiter Stelle liegen „Inhouse-Seminare“ mit 53,3 Prozent. „Workshops“ und „Beratungen“ teilen sich mit jeweils 43,3 Prozent den dritten Platz. Auf den weiteren Plätzen folgen „Coachings“ (23,3 Prozent), „Impuls-Vorträge“ (20,0 Prozent), „Fernlehrgänge“ (13,3 Prozent), „Webinare“ (13,3 Prozent) und „Projektleitungen“ (6,6 Prozent). Unter der Variable „Sonstiges“ finden sich Einzelnennungen wie „E-Learning“ oder „mehrmonatige Weiterbildungslehrgänge“.

Klassische Lehrmethoden

Welche Methoden werden von den Akademien bevorzugt eingesetzt? Hier zeigt sich, dass Präsentationen (76,6 Prozent) und Gruppenarbeiten (66,7 Prozent) dominierende Stellungen einnehmen. Deutlich seltener werden Fallstudienarbeiten (40,0 Prozent) und Impuls-Vorträge (36,7 Prozent) verwendet, um dem Kunden die Inhalte näherzubringen.

Wie kommen die Akademien an Teilnehmer? 70,0 Prozent gaben an, unter Zuhilfenahme von Kooperationspartnern und Dienstleistern Kundenakquise zu betreiben. Die meisten Akademien arbeiten mit „anderen Seminaranbietern“ zusammen (57,2 Prozent), „Seminarplattformen“ werden ebenfalls häufig genutzt (33,3 Prozent). Den dritten Rang teilen sich „freiberufliche Vertriebsmitarbeiter“ (14,3 Prozent), „Werbeagenturen“ (14,3 Prozent) und die „Agentur für Arbeit“ (14,3 Prozent). Des Weiteren wurden „Marketingberatungen“ (9,5 Prozent), „Call Center“ (9,5 Prozent) und „PR-Berater“ (9,5 Prozent) genannt. Zu den „Sonstigen“ (52,4 Prozent) gehören „Verbände“ oder „Tageszeitungsverlage“, mit denen die Akademien kooperieren.

Honorare für freie Trainer

Außerdem wurden die Akademien gebeten, auf einer Sechser-Skala (1 = sehr zufrieden, 6 = sehr unzufrieden) anzugeben, wie zufrieden sie mit der eigenen Auslastung insgesamt sind. Der Mittelwert von M = 2,73 steht für eine nur mäßige Zufriedenheit. In der Tat bewerten 43,3 Prozent der Probanden ihre Zufriedenheit mit der Note drei. Zum anderen bewerten 40,0 Prozent der Probanden ihre Zufriedenheit mit der Auslastung mit der Note eins oder zwei. Bei dieser Messung handelt es sich nicht um die Ermittlung einer fixen Zahl, sondern vielmehr um das subjektive Empfinden, das an Erwartungen geknüpft ist. Folgerichtig werden Probanden mit sehr hohen Zielen wahrscheinlich schneller unzufrieden sein als solche, die von vornherein geringere Erwartungen hatten. Mit anderen Worten: Unzufriedenheit mit der Auslastung lässt sich nicht zwangsläufig in eine schlechte Buchung übersetzen.

Wie hoch ist der Tagessatz, den Akademien durchschnittlich ihren freiberuflichen Trainern bezahlen? Durchschnittlich werden 606,50 Euro pro Tag verrechnet. Einige Bildungsanbieter geben an, unter 100 Euro zu zahlen, andere zahlen über 3.000 Euro pro Tag. Insgesamt geben 14,3 Prozent der Akademien an, über 1.000 Euro Tagessatz zu zahlen (Einzeltrainer, die für sich alleine akquirieren und diese Seminare auch alleine durchführen, sprechen im Rahmen dieser Befragung von einem durchschnittlichen Tagessatz von 1.642,27 Euro, den ihnen die Unternehmen zugestehen).

Nils Bühler ●

JÜNGER TrainTools

Trainieren Sie Softskills mit professionellen Materialien

Marketing
Konflikte im Team
Mitarbeitergespräche
Teamentwicklung
Problemlösung
Problemanalyse
Kommunikation
Arbeitsplatzorganisation
Gesprächstechniken
Verkauf
Motivation
Konflikte lösen
Besprechungsmanagement
Visualisierungstechniken
Führung

Neuerscheinung

CD-ROM mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Übungen, Arbeitsmaterialien, Checklisten, Teilnehmerunterlagen, Lernerfolgstests + 30-Minuten-Bausteine + PC-Lernquiz + Mikrotrainings.

Best.-Nr. 9751

Einführungspreis

€ 99,00

(Normalpreis 139,00), zzgl. Versandkosten

Produktinformationen unter www.juengermedien.de/9751

Einfach Code einscannen

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

oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter

www.juenger.de

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

Coaching-Prozesse haben Nebenwirkungen

SRH-STUDIE. Coachs und Klienten sind einer Umfrage zufolge überwiegend sehr zufrieden mit dem Erfolg ihrer Coachings und dennoch treten negative Effekte im Sinne von unerwünschten Begleiterscheinungen während des Coachings oder danach auf. Eine Forschergruppe der SRH Hochschule Berlin hat sich daran gemacht, diese „Nebenwirkungen“ systematisch zu untersuchen.

Was kann einen Coach zufriedener machen als ein Coaching-Prozess, in dessen Verlauf der Klient an Selbstbewusstsein und Tatkraft gewinnt? „Doch einmal lief etwas aus dem Ruder“, berichtet Carsten Bauer, Business-Coach aus München, sehr selbstkritisch. Der selbstbewusster gewordene Klient begann, sich gegenüber seinem Vorgesetzten immer respektloser aufzuführen und Machtkämpfe vom Zaun zu brechen. Bauers Wahrnehmung war zum Glück wachsam genug, um gerade noch rechtzeitig vor dem großen Knall gegensteuern zu können.

Dr. Carsten C. Schermuly, Professor und Studiengangsleiter für Wirtschaftspsychologie an der staatlich anerkannten privaten SRH Hochschule Berlin, nennt solche Begebenheiten die „unerwünschten Nebenwirkungen“ eines Coachings. Seit 2011 untersucht er mit einem Team von Wissenschaftlern an der SRH Hochschule Berlin diese „negativen Coaching-Effekte“. Darunter verstehen die Forscher „alle für den Klienten schädlichen oder unerwünschten Folgen, die unmittelbar durch das Coaching verursacht werden oder parallel dazu oder im Anschluss auftreten“. Solche negativen Effekte bedeuten natürlich nicht, dass das Coaching gescheitert ist. „Negative Effekte gibt es gleichermaßen bei erfolgreichen wie erfolglosen Coachings“, stellt Schermuly klar.

Dass der Blick auf die Nebenwirkungen eine überflüssige wissenschaftliche Spielerei sei, glaubt Schermuly nicht: „Im Mentoring hat man zum Beispiel nachweisen können, dass es zu negativen Effekten für den Mentee kommen kann. Zusätzlich haben erste allgemeine Belege aus der Coaching-Forschung uns motiviert, dieses Phänomen genauer theoretisch und empirisch zu erfassen.“

Apothekerweisheit. Jede wirksame Medizin hat auch Nebenwirkungen.

Kontrollierte Studien mit objektiven Maßen und Kontrollgruppen sind in solch einem jungen Forschungsbereich derzeit natürlich nicht möglich. „Außerdem wollen und können wir aus ethischen Gründen in unserer Forschung keine negativen Effekte gezielt provozieren und dann untersuchen“, betont der Berliner Wissenschaftler. „Daher sind wir auf die Einschätzungen von Coachs und Klienten angewiesen. Hier sind wir mit subjektiven Eindrücken konfrontiert. Wir versuchen dem Problem zu begegnen, indem wir qualitative und quantitative Elemente in unserer Forschung verbinden.“ Erste Ergebnisse ihrer Forschungsarbeit veröffentlichten Schermuly und sein Team im Januar 2014 in einem Artikel („Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie … Negative Effekte von Coachings“) in der „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie“.

Die Studie begann damit, dass 21 Coachs in strukturierten Telefoninterviews danach gefragt wurden, welche negativen Effekte im Business-Coaching überhaupt

denkbar seien und welche Ursachen dafür infrage kämen. Die Ergebnisse flossen dann in einen Online-Fragebogen ein, der in einem zweiten Schritt von insgesamt 123 Business-Coachs beantwortet wurde. Die befragten Coachs waren im Durchschnitt 49,6 Jahre alt, zu 48,8 Prozent weiblich und hatten zu 86,2 Prozent eine Coaching-Ausbildung abgeschlossen. 34,3 Prozent von ihnen waren Diplom-Psychologen.

Die Befragten wurden gebeten, zu ihrem letzten, abgeschlossenen Coaching-Fall, der mehr als drei Sitzungen umfassen musste, nähere Angaben zu machen. 57 Prozent der Coachs gaben (anonym) an, bei ihrem letzten Klienten negative Effekte wahrgenommen zu haben. Mit Abstand am häufigsten wurden tiefer gehende Probleme angestoßen, die dann im Coaching nicht mehr bearbeitet werden konnten. Dass sich im Coaching die Gespräche hin zu den tiefer gehenden Problemen entwickeln, ist natürlich kein negativer Effekt. Der entsteht erst, wenn die Ergänzung „tiefer gehende Probleme, die nicht bearbeitet werden konnten“ zum Tragen kommt! Am zweithäufigsten wurde von den befragten Coachs der negative Effekt genannt, dass ein Coach die Ziele seines Klienten abwandelt, ohne dass der Klient das wollte. Der drittwichtigste negative Effekt bestand darin, dass der Klient seine Arbeit als weniger bedeutsam erlebte. Die 20 wichtigsten „negativen Effekte“, von denen die Coachs berichteten, sind in nebenstehender Tabelle zusammengefasst.

Im Rahmen der Studie machten die Coachs auch Angaben über die Gründe, wie nach ihrer Meinung negative Effekte entstehen. Sich selbst sahen sie übrigens nur in einem Viertel der Fälle an negativen Effekten ursächlich beteiligt. So sei ihre fachliche aber auch die methodische Expertise nicht ausreichend gewesen. Gelegentlich habe ihnen auch die Möglichkeit einer Supervision gefehlt. Außerdem habe es ihnen an Wissen über das Unternehmen und/oder die Arbeit des Klienten gemangelt.

Die Studie wollte auch die Frage klären, ob gut ausgebildete Coachs weniger negative Effekte produzieren. Die Überraschung: Statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen Coachs mit und ohne →

Die 20 häufigsten Nebenwirkungen

Ranking. Es gibt eine breite Vielfalt negativer Effekte. Die ersten sieben Effekte in dieser Tabelle können auf der Basis der Angaben der Coachs als „sehr häufig“ eingestuft werden.

Negativer Effekt (Nebenwirkung)	Häufigkeit aus Sicht der Coachs (n=123)
Durch das Coaching ...	
... wurden beim Klienten/bei der Klientin tiefer gehende Probleme angestoßen, die nicht bearbeitet werden konnten	26,0 %
... wurden die ursprünglichen Ziele des Klienten/der Klientin abgewandelt, ohne dass er/sie das wollte	17,1 %
... hat der Klient/die Klientin seine/ihre Arbeit als weniger bedeutsam erlebt	17,1 %
... hat sich die Beziehungsqualität zu den Vorgesetzten verschlechtert	13.8 %
... reduzierte sich die Arbeitszufriedenheit des Klienten/der Klientin	13.0 %
... zeigte der Klient/die Klientin höhere Schwankungen in seinen/ihren Arbeitsleistungen	13.0 %
... entwickelte der Klient/die Klientin ein verstärktes Abhängigkeitsverhältnis zum Coach	12,2 %
... reduzierte sich die Lebenszufriedenheit des Klienten/der Klientin	9.8 %
... hat der Klient/die Klientin sich als weniger kompetent bezüglich seiner/ihrer Arbeit erlebt	9,8 %
... reduzierte sich die Arbeitsmotivation des Klienten/der Klientin	8,9 %
... verschlechterte sich die Work-Life-Balance des Klienten/der Klientin	8,9 %
... hat der Klienten/die Klientin mehr Angst gegenüber seiner/ihrer Arbeit entwickelt	7,3 %
... hat sich an den Problemen des Klienten/der Klientin nichts geändert (Coaching war wirkungslos)	6,5 %
... hat sich die Beziehungsqualität verschlechtert zu dem Ehepartner	5,7 %
... hat sich die Beziehungsqualität verschlechtert zu anderen Familienmitgliedern	5,7 %
... hat sich die Beziehungsqualität verschlechtert zu den Kollegen	4,9 %
... hat sich der Einfluss des Klienten/der Klientin in seinem/ihrem Arbeitsbereich verringert	4,9 %
... verschlechterten sich die Arbeitsleistungen des Klienten/der Klientin	4,1 %
... konnte der Klient/die Klientin weniger selbst bestimmen, wie er/sie bei seiner/ihrer Arbeit vorgeht	4,1 %
... hat der Klient/die Klientin seinen/ihren Arbeitgeber gewechselt und arbeitet nun unter schlechteren Arbeitsbedingungen (zum Beispiel schlechteren Aufstiegschancen oder weniger Gehalt)	3,3 %

→ Ausbildung konnten nicht gefunden werden. Die Gruppe der Coachs ohne Coaching-Ausbildung war allerdings sehr klein und die Coachs, die eine Ausbildung absolviert hatten, hatten von der Länge und den vermittelten Inhalten her ganz unterschiedliche, eigentlich nicht vergleichbare Ausbildungen besucht. Zum Beispiel gaben etwa 20 Prozent der Coachs mit Ausbildung an, eine Weiterbildung absolviert zu haben, die kürzer als zehn Stunden (!) dauerte. Einige Coachs vertraten auch die Meinung, dass ein Psychologie-Studium eine Coaching-Ausbildung grundsätzlich überflüsig mache.

Viele Coachs mit einer Ausbildung haben gar keine negativen Effekte wahrgenommen. Aber: Viele Coachs mit Ausbildung hatten eine große Zahl negativer Effekte wahrgenommen. Offensichtlich gibt es Coaching-Ausbildungen, die dazu befähigen, sensibel auf mögliche Nebenwirkungen zu achten.

Ursachen für negative Effekte

SRH-Studie. Die befragten Coachs wurden aufgefordert, aus ihrer Perspektive Ursachen für die beobachteten Nebenwirkungen zu benennen.

Ursachen für negative Effekte	Häufigkeit
Ursache „Coach“: Coachs sagen, dass negative Effekte darauf zurückzuführen sind, dass sie selbst …	
… keine begleitende Supervision hatten	10,7 %
… kein ausführliches Wissen über die Organisation/Arbeit des Klienten/der Klientin hatten	10,6 %
… zu wenig fachliche Expertise hatten	10,5 %
… überarbeitet waren	9,4 %
… versuchten, eine psychische Störung im Coaching zu behandeln	9,2 %
Ursache „Klient“: Die negativen Effekte waren darauf zurückzuführen, dass der Klient/die Klientin nach Meinung des Coachs …	
… wenig Problembewusstsein hatte	22,7 %
… falsche Erwartungen bezüglich des Coachings besaß	19,7 %
… bereits vor dem Coaching psychisch erkrankt war	18,1 %
… kein konkretes Coaching-Ziel hatte	16,4 %
… dem Coach wichtige Informationen vorenthalten hat	12,1 %
Ursache „Organisation“: Die negativen Effekte konnten sich zeigen, weil nach Meinung der Coachs die Organisation des Klienten/der Klientin …	
… keine Möglichkeiten bereitstellte, das Gelernte anzuwenden (Transfer)	16,4 %
… den Coach beim Coaching nicht unterstützte	9.6 %
… den Klienten/die Klientin zum Coaching gezwungen hat	9,5 %
… das Coaching als Legitimation für eine Kündigung missbrauchte	4,1 %
… häufig in den Coaching-Prozess eingriff	4,1 %

Quelle für Tabellen auf Seite 39 und 40: Die Originalstudie „Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie … Negative Effekte von Coaching“ von Schermuly, Schermuly-Haupt, Schmölmerich und Rautenberg, ist in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1/2014) erschienen (kostenpflichtiger Download http://bit.ly/1fCCD5Z).

Die Studie beruht darauf, dass Coachs selbstkritisch einschätzen, ob in einem von ihnen durchgeführten Coaching-Prozess negative Effekte auftreten. Es ist anzunehmen, dass Coachs (um ihr Selbstbewusstsein zu schützen) tendenziell eher weniger negative Effekte wahrnehmen, als tatsächlich eingetreten sind. Die Autoren der Studie vermuten daher, dass es auf Seiten der Coachs eher zu einer Unterschätzung negativer Effekte gekommen sein könnte. In Folgestudien wird es notwendig sein, in größerem Umfang auch die Klienten ausführlich zu denselben Coaching-Prozessen zu befragen, zu denen auch die Coachs Auskunft geben. Die Perspektive der Klienten könnte helfen, konkret herauszufinden, ob ein negativer Effekt eindeutig (und dauerhaft) wirklich als schädlich wahrgenommen wird. Obwohl es laut Schermuly noch weiterer Forschung bedarf, um dem Phänomen „Nebenwirkungen“ grundlegend auf die Spur zu kommen, kann man schon jetzt aus der Studie „Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie … Negative Effekte von Coaching“ folgende konkreten Empfehlungen für Coachs und ihre Ausbilder ableiten:

1. Deutlich verhindern lassen sich Nebenwirkungen dadurch, dass sich der Coach am Beginn des Coaching-Prozesses genug Zeit nimmt, um die Situation und die Person des Klienten zu erkunden und um die Ziele des Klienten zu klären.

2. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der besprochenen Themen und der Häufigkeit negativer Effekte. Um negative Effekte einzudämmen, biete sich eine Themenfokussierung auf wenige, intensiv zu behandelnde Themen an. Ein Themenhopping sollte vermieden werden.

3. Auch scheint sich eine regelmäßige Supervision günstig auszuwirken. Coachs, die sich mit einem erfahrenen Kollegen austauschen, haben es seltener mit negativen Effekten zu tun.

Derzeit werden Klienten (!) zum Thema „negative Coaching-Effekte“ befragt. Personen, die innerhalb der letzten 12 Monate an einem Business-Coaching teilgenommen haben, sind eingeladen, sich bei Carolin Züge (carolin.zuege@srh-hochschule-berlin.de) zu melden.

Martin Pichler ●

„Blick auf die Nebenwirkungen schafft Glaubwürdigkeit“

Interview. Während in der Psychotherapie und im Mentoring längst unerwünschte Nebenwirkungen erforscht werden, fehlten bislang systematische Erkenntnisse, wenn es um das Thema „Coaching“ geht. Carsten C. Schermuly, Marie-Luise Schermuly-Haupt, Franziska Schölmerich und Hannah Rautenberg haben das mit ihrer Studie geändert.

Kann man das, was in ganz individuellen Coaching-Sitzungen passiert, mittels Fragebogen objektivieren?
Professor Carsten C. Schermuly: In der ersten Projektphase haben wir sehr individuell gearbeitet und über 20 qualitative Interviews mit erfahrenen Coachs geführt, um negative Effekte im Einzelfall zu verstehen. Danach sind wir aber empirisch vorgegangen, um zu untersuchen, ob es sich bei den Effekten tatsächlich um Einzelfälle handelt oder ob diese häufiger auftreten. Dabei haben wir den Teilnehmern unsere Definition von negativen Effekten präsentiert, damit sie genau wissen, was sie einschätzen.

Als Ihre wichtigsten Denkanstöße für die Praxis sehe ich, dass sich ein Coach zu Beginn einer Coaching-Maßnahme Zeit für die Diagnostik nehmen muss und nur wenige Themen bearbeiten sollte ...
Schermuly: Das trifft zu. Ausführlicher Diagnostik kommt eine Schlüsselstellung zu. Die investierte Zeit lohnt sich. Weiter hat sich die Konzentration auf wenige Themen als hilfreich gezeigt. Coachs, die mit ihrem Klienten von Thema zu Thema hüpfen und diese nur anreißen, scheinen mehr negative Effekte zu produzieren.

Welche zusätzlichen Ergebnisse sind Ihnen wichtig?
Schermuly: Andere wichtige Schlussfolgerungen sind, dass negative Effekte sehr zahlreich und vielfältig auftreten. In etwa 60 Prozent der Coachings tritt laut unserer Studienergebnisse ein negativer Effekt auf. Insgesamt konnten wir fast 30 verschiedene negative Effekte identifizieren. Wichtig ist aber auch die Feststellung, dass diese Effekte eher von niedriger Intensität und mehrheitlich von kürzerer Dauer sind.
Weiterhin halte ich es für eine wichtige Schlussfolgerung, dass man etwas gegen die negativen Effekte tun kann. Es scheint Coachs zum Beispiel zu helfen, wenn sie Supervision, das heißt den Austausch mit einem erfahrenen Kollegen, in Anspruch nehmen. Auch ist eine Art Selbstfürsorge für Coachs wichtig. In einer neuen Studie haben wir uns explizit mit den Coachs selbst beschäftigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Coachs teilweise stark durch ihren Beruf belastet werden. Sie haben häufig Angst, ihrer Rolle als Coach nicht gerecht zu werden, fühlen sich emotional erschöpft oder haben Probleme sich nach einem Coaching wieder privat zu öffnen.

Carsten C. Schermuly: Blick von seinem Berliner Büro auf den Ernst-Reuter-Platz.

Foto: Pichler

Auf dem 1. Coaching-Kongress der Hochschule Erding wurden Sie für Ihre Studie ausgezeichnet. Sie haben einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Coachings geliefert, sagte die Laudatorin Professor Heidi Möller. Aber wird Ihre Studie nicht dazu führen, dass Manager gleich ganz die Finger vom Coaching lassen?
Schermuly: Frau Professor Möller hat am Ende Ihrer Laudatio gesagt, dass Coaching so etabliert ist, dass wir es uns leisten können, uns mit Nebenwirkungen zu beschäftigen. Dem stimme ich zu. Ich habe mit Kollegen eine empirische Delphi-Studie über die Zukunft der Personalentwicklung durchgeführt, an der mehr als 200 Personaler teilgenommen haben. Das Personalentwicklungsinstrument mit dem zweithöchsten Bedeutungsgewinn war laut Studie das Coaching!
Vielleicht hilft aber auch ein Blick in die Psychotherapieforschung, um die Frage zu beantworten. Dort beschäftigt man sich seit über 50 Jahren mit negativen Effekten von Psychotherapie. Ich denke, dass dieser Blickwinkel einen wichtigen Beitrag zur weltweiten Akzeptanz von Psychotherapien geleistet hat. Auch im Coaching-Bereich könnte die Beschäftigung mit Nebenwirkungen die Glaubwürdigkeit von Coaching und die Professionalisierung fördern. Beides wird dem Coaching Rückenwind geben.

Interview: Martin Pichler

Den passenden Trainer, Berater, Coach auswählen

WEITERBILDUNGSMARKT. Klare Auswahlkriterien und ein definiertes Auswahlverfahren helfen Personalentwicklern bei der Auswahl von Trainern, Beratern oder Coachs. Immer schmalere Budgets verkraften heutzutage keine Missgriffe mehr. Mehr Sorgfalt als früher muss sein.

Der Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme hängt stark vom Trainer, Coach oder Berater ab. Doch was macht einen guten Trainer, Coach oder Berater aus? Und wie findet man ihn?

Vor solchen Fragen stehen die Personalverantwortlichen insbesondere in den HR-Bereichen der Unternehmen recht oft. Denn sie müssen sicherstellen, dass die Ziele der von ihren Unternehmen finanzierten Maßnahmen erreicht werden. Und wenn ein Trainer sich als Flop erweist? Dann fragen ihre Vorgesetzten zu Recht: „Warum engagierten Sie diesen Trainer?“ Bei der Suche nach einem externen Partner für eine Qualifizierungsmaßnahme sollten Sie in drei Schritten vorgehen:

- **Das Ziel der Maßnahme klären.**

Das ist nötig, um das passende Design entwickeln zu können. Also beispielsweise, um die Fragen zu klären: Wer sind die Teilnehmer und was kennzeichnet sie? Wäre ein Einzelcoaching oder ein Seminar sinnvoll? Genügt eine ein- oder zweitägige Schulung oder sollte sich die Maßnahme über einen längeren Zeitraum erstrecken?

- **Die Auswahlkriterien festlegen.**

Wenn das Ziel feststeht, stellen sich Fragen wie: Welche fachliche Qualifikation muss der Trainer haben? Außerdem: Was für ein Typ sollte er sein, und welche Vorerfahrung sollte er haben, damit er zum Beispiel von Verkäufern im Außendienst oder Führungskräften akzeptiert wird und etwas bewegen kann?

- **Den Partner auswählen.**

Es gilt, potenzielle Kandidaten zu ermitteln – zum Beispiel durch ein Befragen von Kollegen oder eine Recherche im Internet. Und anschließend gilt es, aus den Kandidaten den geeignetsten herauszufiltern.

1 Das Ziel klären

Zunächst sollten Sie definieren, wofür Sie einen Unterstützer suchen. Denn es macht einen Unterschied, ob Sie einen „Einpeitscher“ für ein Großgruppenevent oder einen Trainer für ein klassisches Zwei-Tages-Seminar suchen. Und eine EDV-Schulung erfordert einen anderen Trainer als das Bestreben, eine Vertriebsmannschaft auf ein neues Produkt einzuschwören. Folglich sollten Sie sich, bevor Sie sich auf die Trainersuche begeben, über einige Punkte im Klaren sein – unter anderem darüber: Was für Mitarbeiter sollen trainiert werden? Zum Beispiel Sachbearbeiter oder Führungskräfte? Sollen diese in einem Fachthema geschult werden oder in einem Thema, das auch eine Einstellungs- und Verhaltensveränderung erfordert? Stehen sie ihm offen gegenüber oder begegnen sie ihm eher mit Widerstand?

AUTORIN

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

Seminar Consult Sabine Prohaska
Märzstraße 55/13, A-1150 Wien
Tel. +43 664 3851767
www.seminarconsult.at

2 Auswahlkriterien festlegen

Stehen die Eckdaten der Maßnahme fest und ist deren Ziel definiert, gilt es die Kriterien für die Auswahl des Trainers zu fixieren.

- **Kriterium Spezialisierung.**

Die erste Frage, die Sie sich in diesem Kontext stellen sollten, lautet: Benötigen wir einen Trainer oder eher einen Coach oder Berater? Klären Sie danach: Welches Fachwissen und welche Vor- beziehungsweise Felderfahrung muss der Unterstützer haben? Sollte er zum Beispiel in der Logistikbranche oder im Verkauf gearbeitet haben? Muss er selbst Führungskraft gewesen sein? Sollte er ein ausgewiesener Experte oder hoch qualifizierter Spezialist mit einem entsprechend hohen Tagessatz sein oder genügt ein „Juniortrainer“, weil es zum Beispiel nur um die Basics im Verkauf geht?

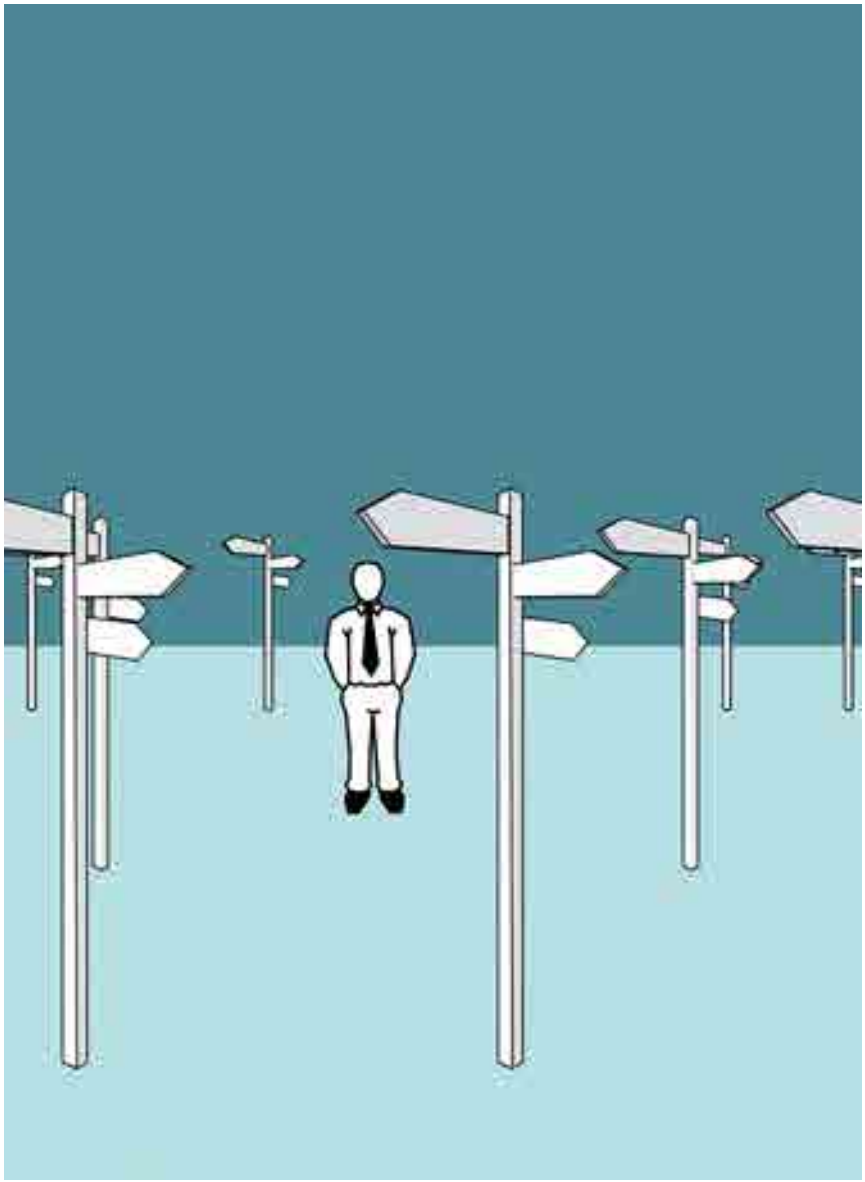
- **Kriterium Akzeptanz.**

Fragen sollten Sie sich auch: Was für ein „Typ“ sollte der Trainer, Berater oder Coach sein, damit er von den Teilnehmern akzeptiert wird? Sollte er zum Beispiel eher ein handfester Macher sein, der auch die Sprache von Facharbeitern und Meistern spricht? Oder: Sollte der Trainer eher ein Mann oder eine Frau sein? Und wie alt sollte er in etwa sein, damit er zu den Teilnehmern einen Draht findet? Definieren sollten Sie in diesem Kontext auch:

Wie viele Maßnahmen mit ähnlichen Zielgruppen und Zielsetzungen sollte der Trainer schon durchgeführt haben? Und: Auf welchen Hierarchieebenen und in Unternehmen mit welcher Kultur und Struktur sollte er primär arbeiten? Denn es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob Ihr Unternehmen ein KMU oder ein Konzern ist.

- **Kriterium soziale Kompetenz.**

Damit eine Qualifizierungsmaßnahme ein Erfolg wird, muss der Trainer einen Draht zu den Teilnehmern finden. Fragen Sie sich also zum Beispiel: Sollte der Trainer eher eine sachlich-nüchterne oder eine emphatische, „warme" Person sein? Sollte er eher „fordernd" oder „fördernd" sein? Und: Wie sollte er vor Gruppen oder im persönlichen (Vier-Augen-)Gespräch agieren? Zum Beispiel bei kontroversen Themen? Oder wenn Teilnehmer Ängste und Bedenken haben? Und: Wie flexibel sollte er sich auf Einzelpersonen (in der Gruppe) einstellen können? Diese weichen Faktoren können Sie aus keinem schriftlichen Profil herauslesen. Das müssen Sie im persönlichen Kontakt ermitteln. Doch Vorsicht! Tappen Sie nicht in die Ego-Falle. Nicht Sie müssen letztlich mit dem engagierten Unterstützer klarkommen, sondern die Coachees oder Seminarteilnehmer.



3 Den Partner auswählen

Das Ziel der Qualifizierungsmaßnahme sowie deren Zielgruppe sind definiert und ihr Design haben Sie grob vor Augen. Auch die Anforderungskriterien an den potenziellen Unterstützer sind fixiert. Nun gilt es, die passende Person zu finden. Hierfür sollten Sie als Verantwortlicher für die Qualifizierungsmaßnahme alle Ihnen zur Verfügung stehenden Kanäle nutzen.

Ein Informationskanal ist das Internet. Wenn ein Bedarf besteht, tippen viele Personalverantwortliche heute entsprechende Begriffe in die Suchmaske von Google & Co ein. Zum Beispiel die Begriffe „Vertriebscoaching", „Präsentationsseminar" oder „Führungskräftetraining". Zu Recht! Denn dann wird ihnen sofort eine Vielzahl potenzieller Unterstützer angezeigt – oft so viele, dass sie im Meer der Anbieter ertrinken. Zielführender ist es deshalb, statt mit so globalen Suchbegriffen wie „Führungskräftetraining" mit Suchwort-Kombinationen wie „Führungskräftetraining Banken" oder „Training Schichtleiter Meister" zu agieren. Oder statt mit dem einen so allgemeinen Begriff wie „Verkaufstraining" mit einer Kombination wie „Seminar Neukundengewinnung Industrie".

HR-Verantwortliche verfügen meist über ein persönliches berufliches Netzwerk. Zum Beispiel aufgrund ihrer Mitgliedschaft in firmenübergreifenden Erfahrungsaustauschgruppen oder aufgrund von Kontakten, die sie in Seminaren, auf Messen oder bei Vorträgen knüpften. Fragen Sie diese Bekannten nach potenziellen Unterstützern. Je größer der Trainingsbedarf oder das Qualifizierungsprojekt ist, umso mehr Zeit sollten Sie in den Auswahlprozess investieren.

Eine beliebte Methode von HR-Verantwortlichen zum Überprüfen der „Kompetenz" eines Trainers sind Nachfragen bei Berufskollegen. Doch nicht immer reicht das persönliche Netzwerk aus. Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen ein neues oder recht spezielles Thema angehen möchte – wie zum Beispiel „Komplexität managen" oder „Industriedienstleistungen verkaufen". Oder wenn es durch einen Trainerwechsel bewusst für frischen Wind sorgen möchte.

Als Erstinformationsmedium über Trainer ist das Internet sehr hilfreich. Dort können Sie nicht nur ermitteln, auf welche Themen die Kandidaten spezialisiert sind. Wenn Sie die Namen der Kandidaten selbst als Suchbegriffe ins Netz eingeben, stoßen Sie oft auch auf Bücher und Artikel, die diese verfasst haben; des Weiteren auf Events, wo sie zum Beispiel →

„Wichtig ist die Arbeit der Coachs vor und nach den Treffen“

Interview. Airbus, der größte europäische Flugzeughersteller mit Hauptsitz in Toulouse, hat entschieden, alle Coachs, die er für seinen Coachpool einsetzen wird, einem einheitlichen Auswahlprozess zu unterziehen. Grundlage sind die Kernkompetenzen der International Coach Federation (ICF). Teil des Auswahlprozesses sind Live-Coachings und Interviews.

Brian Chaloner, Sie sind als Coach und Training Consultant für die Koordination von Coaching-Programmen bei der ABA (Air Business Academy) verantwortlich. Wie lief die Auswahl der neuen Coachs ab?

Brian Chaloner: Bis 2012 hatte Airbus kein Kern-Coaching-Team für alle nationalen Stellen und so wurden immer wieder eine Reihe unterschiedlicher Ansätze zum Thema Coaching angeboten. Nun wollten wir aber eine umfassende Vision für das Coaching in unserer Organisation entwickeln inklusive eines einheitlichen Vorgehens beim Coaching selbst. Die Notwendigkeit war, einen Pool von Coachs zu schaffen, die nahe an Airbus-Standorten arbeiten, um so das Face-to-Face-Coaching weiter zu etablieren, ohne die Reisekosten extrem in die Höhe zu treiben.

Der gesamte Prozess wurde daher komplett neu gestaltet. Hauptaugenmerk war nicht nur das Coaching selbst, sondern auch die Arbeit des Coachs vor und nach den Sitzungen, wie zum Beispiel ein Treffen mit dem Chef und dem Vertreter der Human-Resources-Abteilung, eine Sitzung, um die Coaching-Ziele abzustecken und Nachbesprechungen. Der gesamte Ablauf sollte so für Airbus sichtbar gemacht werden.

Zu welchem Ergebnis kamen Sie letztlich am Ende dieses Prozesses?

Chaloner: Das wichtigste Ergebnis des Projektes ist, dass wir heute in der Lage sind, den Airbus-Managern und allen Mitarbeitern ein Coaching zu bieten, das standardisiert und transparent ist. Wir haben einen Pool von mehr als 100 Coachs, denen wir vertrauen und die wir in Bezug auf ihre Leistung jetzt auch messen können. Durch diese „Sichtbarkeit“ werden die Möglichkeiten des Coachings nun nicht nur besser verstanden, sondern auch stärker unterstützt. Airbus ist mehr als überzeugt von der Qualität, die von den Coachs im Pool geliefert wird.

Was erwartet Airbus von Coachs, die ein Führungskräfte-Coaching durchführen?

Chaloner: Airbus erwartet vom Coaching, dass unsere Führungskräfte noch besser werden. Außerdem erhoffen wir uns, dass unsere Mitarbeiter das Coaching als Investition in die Menschen sehen und dass dadurch ein Prozess entsteht, um die Entwicklung in der folgenden Art und Weise zu messen:

- Erstgespräch: Vor dem offiziellen Coaching findet mit dem Klienten, dem Coach, dem Abteilungschef und dem HR-Vertreter ein Erstgespräch statt. Hier werden die Erwartungen geklärt und außerdem konkrete Ziele und Indikatoren für den Fortschritt diskutiert.
- Am Ende des Coachings gibt es eine formale Bewertung der Coaching-Ziele und Indikatoren durch den Auftraggeber. Diese Bewertung beinhaltet Indikatoren für die Auswirkungen von Coaching auf einer Vielzahl von Führungsqualitäten.
- Während der „Coach-Tage“, die zweimal pro Jahr stattfinden, treffen alle Coachs des Pools zusammen und können sich über ihre Erfahrungen austauschen sowie ein anonymes Feedback geben.

Eine zentrale Herausforderung wird auch in Zukunft sein, dass man sachlich den konkreten, positiven Beitrag des Coachings für Airbus darstellt. Wir haben bereits viele positive Rückmeldungen, können diese aber noch nicht unmittelbar in der Leistung der Einzelnen messen. Deutlich zeigt sich aber schon, dass Coaching zu einer positiven Leistungssteigerung beigetragen hat.

Interview: Martin Pichler

Brian Chaloner, Coach und Verantwortlicher für die Coach-Auswahl und die Koordination von Coaching-Programmen.

→ Vorträge hielten. So erhalten Sie oft einen guten Eindruck davon, wo die wahren Arbeitsschwerpunkte eines Trainers liegen und welche Bedeutung er im Markt hat.

Nicht nur, wenn Sie bei der Internetrecherche wenig Infos über die Arbeit eines Trainers finden, sollten Sie ihn bitten, Ihnen exemplarisch ein, zwei ausgearbeitete Seminarunterlagen zu schicken oder Ihnen diese bei einem Treffen zu zeigen. Jeder erfahrene Trainer hat solche Unterlagen. Aus ihnen können Sie ableiten:

- Wie geht der Trainer ein komplexes Thema an? Wie strukturiert er Inhalte?
- Welche Methoden setzt er ein?
- Inwieweit ist er fachlich up to date?
- Wie teilnehmerorientiert ist die Sprache?
- Wie akribisch arbeitet er?
- Welche Bedeutung misst er auch der visuellen Aufbereitung bei?

Immer häufiger findet man auf den Webseiten von Trainern auch Kurzvideos, die sie beim Trainieren oder Halten einer Rede zeigen. Auch diese Videos vermitteln einen ersten Eindruck von der Person. Doch Vorsicht! Aus einem eintägigen Training oder einer zweistündigen Rede kann jeder gute Cutter ein Video zusammenschneiden und so bearbeiten, dass es professionell wirkt. Deshalb sollten Sie Videos bei Ihrer Entscheidung keine allzu hohe Bedeutung beimessen. Viel wichtiger ist Ihr persönlicher Eindruck bei einem Treffen. Bei größeren Trainingsprojekten sollten Sie ein- oder zweistündige Probetrainings vereinbaren.

Bei diesen Probetrainings sollten außer Angehörigen der Zielgruppe auch (Mit-) Entscheider anwesend sein – zum Beispiel Mitarbeiter der HR-Abteilung oder Vorgesetzte der Teilnehmer. Bei größeren Unternehmen führt kein Weg am Aufbau eines internen Pools an Trainern, Beratern und Coachs vorbei. Die Kriterien für die Aufnahme einer Person in diesen Pool muss die Personalentwicklung definieren – ebenso das Auswahlverfahren. Die Auswahl zum Beispiel von Coachs allein den Coachees zu überlassen, ist nur möglich, wenn diese eine vertiefte Methodenkompetenz haben. Das ist meist nicht der Fall. Gerade für Coachingpools gilt: Sie sollten aus möglichst unterschiedlichen Personen bestehen, damit für jeden Anlass recht kurzfristig der passende Coach gefunden werden kann. In ihm sollten einerseits Personen vertreten sein, die eine betriebliche Erfahrung zum Beispiel im Bereich Führung oder Vertrieb haben, und andererseits solche, die eher einen psychologischen Background haben und beispielsweise auf solche Themen wie Work-Life-Balance und Selbstmotivation oder Umgang mit Niederlagen und Konflikten spezialisiert sind. Wichtig ist auch der richtige Mix an Männern und Frauen sowie bezüglich der Altersstruktur, damit letztlich die Chemie zwischen dem Coach und dem Coachee stimmt.

Sabine Prohaska ●

Technische Hochschule Ingolstadt
Institut für Akademische Weiterbildung

Hallo Zukunft!

Berufsbegleitende Bachelor- und Masterstudiengänge

Tanken Sie anwendungsorientiertes Wissen!

Profitieren Sie von der engen Verzahnung zwischen Theorie und Praxis!

Beschleunigen Sie Ihre Karriere mit uns!

Alle Infos und Studiengänge auf www.iaw-in.de

Was Trainer von den Spieleentwicklern lernen können

GAMIFICATION. Am Modewort „Gamification“ kommen Bildungsexperten, Personalentwickler und Trainer nicht mehr vorbei. Wichtiger als der Hype um Spielplattformen, virtuelle Punkte und Auszeichnungen ist allerdings ein Blick auf die Theorien, die hinter den Gamification-Ansätzen stehen: Das Spiel ist kein Mittel zum Zweck, das Spiel ist das Ziel.

Der Sportartikelhersteller Adidas aus Herzogenaurach möchte in diesem Jahr mit einem gamebasierten Ansatz allen Mitarbeitern, die am PC arbeiten, das wichtige Thema IT-Sicherheit näherbringen. Zum Einsatz kommt dazu ein Computerspiel, das auf die erprobten Elemente der Online-Games setzt: Point-and-Click-Aufgaben (Englisch für „auf etwas deuten und anklicken“) werden in ein Rollenspiel integriert.

Adidas nutzt eine eigens für Adventure-Spiele konzipierte und entwickelte HTML5-Technik. Nachdem viele Unternehmen bereits ihre Erfahrungen mit Gamification im Employer Branding und Social-Media-Marketing gesammelt haben, entdecken sie nun auch den Gamification-Ansatz für Trainingszwecke. Das US-Marktforschungsinstitut Gartner Group hatte es vorhergesagt: Im Jahr 2014 würden 70 Prozent der 2.000 weltweit größten Unternehmen in irgendeiner Form „Gamification-Elemente“ im Einsatz haben, sagten die Marktforscher vor zwei Jahren.

Gamification ist ein Unwort. Zumindest auf Deutsch. Wer möchte schon von „Spielifizierung“ sprechen? Der Begriff beschreibt die „Anwendung spieltypischer Elemente und Prozesse in spielfremdem Kontext“. So lautet die Definition des deutschen Designers und Kommunikationsexperten Sebastian Deterding. Die rasant anwachsende Gamification-Community aus Spieldesignern, Bildungsexperten, Marketingprofis und Wissenschaftlern kann sich auf diese Definition halbwegs einigen. Ziemlich

Vom Achiever bis zum Killer

Spielertypen. Richard Allan Bartle, der 1960 in England geborene Computerspielentwickler, ist Professor für Computerspieldesign an der University of Essex. Aus seinen Forschungen zu Spielertypen und Spielerpräferenzen ging der unter Gamedesignern sehr bekannte „Bartle-Test“ hervor (www.gamerdna.com/quizzes/bartle-test-of-gamer-psychology). Folgende vier Spielertypen hat Bartle identifiziert:

1. **Achiever:** Er möchte im Spiel möglichst viel erreichen und liebt Methoden zur Leistungsüberprüfung und Leistungsdarstellung wie Punkte, Ranglisten, Niveau-Levels.
2. **Explorer:** Er möchte viel erkunden und entdecken. Dazu zählen Gegenden und Rollen in der virtuellen Welt. Er interessiert sich sowohl für Spielaufgaben als auch für die Funktionsweise der Spielmechanik.
3. **Socialiser:** Er wünscht sich viele Kontakte und einen Austausch mit Mitspielern.
4. **Killer:** Er sucht Dominanz im Wettbewerb durch ein Kräftemessen im Wettkampf oder in Konfliktsituationen.

unklar ist, was alles benötigt wird, damit Gamification-Ansätze erfolgreich sind. Weitgehend unerforscht sind Einflüsse wie Kulturen, Nationalitäten und gesellschaftliche Prägungen auf Spieler, Spiel und Spielergebnisse in „spielfremden Kontexten“. Und aufs Höchste kontrovers diskutiert wird die Frage, ob Gamification nun Heil oder Segen ist.

So sehen viele Köpfe der „Gaming-Szene“ es gar nicht gern, dass ihre Gedanken, Erfahrungen und Ideen aus der bunten Welt der Computerspiele nun auf Maßnahmen zur Kundenbindung, zur Personalschulung und zur Mitarbeitermotivation übertragen werden. Ian Bogost, Spielentwickler und Professor am bekannten Georgia Institute of Technology, bringt die Skepsis auf den Punkt: „Gamification is Bullshit!“. Sein viel beachteter Blogeintrag (www.bogost.com) erscheint nun auch als Buchbeitrag. Bogost sieht in Gamification vor allem ein Instrument der Consultingbranche. Deshalb stört er sich insbesondere am Begriff der „Gamifizierung“, der die Möglichkeit, von, an und mit Spielen zu lernen nicht als Prozess beschreibt, sondern bereits wie eine fertige Ready-to-use-Lösung hinstellt.

In der Tat ist der Begriff gewöhnungsbedürftig – und klingt sehr hypeverdächtig. Schließlich sprechen Trainer, die eine Videokamera einsetzen, auch nicht von Filmisierung. Trotzdem lohnt es sich, der Gamification-Diskussion genau zu folgen. Schließlich geht es nicht nur darum, neue Technologien und Tools wie HTML5 oder virtuelle Spielplattformen in herkömmlichen Trainings- und Schulungsmethoden einzusetzen. Es geht auch (besser: vor allem) darum, eine Generation im Training und am Arbeitsplatz zu erreichen, für die Games keine Episode, sondern ein fester Bestandteil ihres Lebens sind.

Großes Selbst- und Sendungsbewusstsein der Gamer

Die Spielentwicklerin und Bestsellerautorin Jane McGonigal geht davon aus, dass es weltweit mehr als eine halbe Milliarde Menschen gibt, die mindestens eine Stunde am Tag mit Video- und Computerspielen verbringen. Auch Untersuchungen aus Deutschland kommen zu dem Schluss, dass Spiele auf Computer, Handy oder Tablet den Alltag der Jugendlichen prägen. Die durchschnittliche Spieldauer, bezogen auf alle Spielmöglichkeiten (Computer, Konsole, online, Handy), beträgt einer Studie des Medienpädagogischen Forschungsverbundes Südwest zufolge 76 Minuten an Wochentagen und 101 Minuten am Wochenende. Jungen spielen an Wochentagen mehr als doppelt so lange wie Mädchen (44 Minuten, Jungen: 106 Minuten), am Wochenende sogar fast dreimal so lange (Mädchen: 53 Minuten, Jungen: 146 Minuten).

Der selbstverständliche Umgang der jungen Generation mit Games und Virtual Reality mag ein Grund sein, sich mit Gamification zu beschäftigen und zu prüfen, wie sich Game-Elemente in Lernprogramme und interne Kommunikation integrieren lassen.

Hinzu kommen positive Erfahrungen aus anderen Bereichen: Vielflieger-Programme und Kundenclubs nutzen bereits seit vielen Jahren typische Elemente, die sich auch in vielen Computergames finden: Anreize, Punkte zu sammeln, permanentes Feedback über Status und erreichte Ziele, „Levels“ und Status-Niveaus. Genau diese Erfolge könnten aber auch dagegen sprechen, Gamification in der Unternehmenswelt einzusetzen: Wer braucht wirklich eine zehnte Einladung, Punkte oder Meilen zu sammeln? Zudem ist die Gefahr, dass ein Unternehmensspiel erfolgreiche Games kopiert oder nachahmt, in puncto Spannung, Spielfreude und technischer Brillanz aber nicht erreichen kann, ziemlich groß. In der Tat sind einige Unternehmensspiele schon wenige Monate nach dem Start ebenso in Vergessenheit geraten wie die virtuellen Firmenpräsenzen im einst so viel beachteten „Second Life“.

Vielleicht waren die optimistischen Start- und Gehversuche des „Second Life“ aber nur die Vorhut: technologische Experimente der Early Adopters, denen jetzt ein umfassender Kultur- und Bewusstseinswandel folgt. Dann wäre das Sendungs- und Selbstbewusstsein der Gamer und Game-Entwickler nicht ganz unbegründet. Es kann ja sein, dass die 36-jährige Jane McGonigal durchaus den Punkt trifft, wenn sie in ihrem Buch „Besser als die Wirklichkeit!“ ihrer Branche Weltretterqualitäten zuschreibt: „Wenn wir mehr über die Steigerung unserer echten Lebensqualität erfahren →

Generation Y. Beim Thema „Gamification“ geht es auch darum, eine Generation zu erreichen, für die Spielen fester Bestandteil des Lebens ist.

→ wollen, müssen wir uns intensiv mit der kommerziellen Spieleindustrie beschäftigen. Diese Branche hat sich nämlich konstant als bestes Forschungslabor für die Entwicklung neuer Methoden erwiesen, die zuverlässig und effizient höchstes menschliches Glück generieren. Und diese Position wird ihr vorerst niemand streitig machen."

Ernstes Spiel statt Spielerei

Die Kontroversen um das Kunstwort Gamification verhelfen anderen Schlagwörtern, die wesentlich früher entstanden sind, zu neuen Ehren. „Serious Games" zum Beispiel – der Begriff besteht mindestens seit den Siebzigerjahren des zwanzigsten Jahrhunderts. Oder man spricht von „Game Based Learning". Steffen P. Walz und Sebastian Deterding haben für einen über 1000-seitigen Sammelband das „Who is Who" der Gamification-Szene mit Beitragen versammelt. Die Themenpalette reicht von philosophischen Diskussionen bis zu technischen Anwendungsmöglichkeiten. Nicht von ungefähr vermeiden sie das „Fication-Wort" im Titel. Sie schreiben lieber: „The Gameful World. Approaches, Issues, Applications". Ganz am Anfang dieses umfangreichen Konvoluts steht das „Manifesto for a Ludic Century" aus der Feder des Spielentwicklers Eric Zimmerman. Er wagt im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts schon einmal eine Etikettierung: War das 20. Jahrhundert das „Jahrhundert der Information" (Century of Information), so folgt nun das „Jahrhundert des Spiels" (Ludic Century). Er stellt fest, dass spielähnliche Erlebnisse nicht nur die Freizeit, nicht nur den Beruf, sondern das gesamte Leben mehr und mehr bestimmen.

So verdrängen interaktive Vermittlungsformen, Online-Quizzes und individualisierte Nachrichtenportale die linearen Medien: Kultur und Medien im „Ludic Century" (lat. Ludus: das Spiel) sind mehr und mehr systemisch, anpassbar und partizipatorisch. Genau diese Charakteristiken zeichnen Spiele allgemein aus – in elektronischer oder „herkömmlicher" Form. Die Ausrufung des „Ludic Century" ist allerdings nicht unbedingt neu. Bereits 1930 hatte der holländische Philosoph Johan Huizinga eine Theorie der Kultur entworfen, in der er dem Denker (Homo sapiens) und dem Tätigen (Homo faber) den Menschen als Spieler (Homo ludens) an die Seite stellte.

Mehr „Game Thinking"

Personalentwickler und Trainer tun gut daran, die Gamification-Debatte und alle Ansätze, Ideen und Projekte aufmerksam zu verfolgen und sich inspirieren zu lassen. Nicht weil jedes Unternehmen sein eigenes Online-Game benötigt. Nicht weil die Firmenakademie zum Abenteuerspielplatz werden soll. Zumindest eins aber ist garantiert: Die Anlehnung an die Arbeit von Spielentwicklern kann es ermöglichen, die eigenen Programme und Lernangebote teilnehmerfreundlicher, interaktiver und nicht zuletzt spannender zu gestalten. Der eine Gedanke, der Spiel-

In sechs Schritten zum Spiel

Gamification Design Framework. Kevin Werbach, der im Jahr 2012 zusammen mit Dan Hunter das Buch „For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business" bei Wharton Digital Press veröffentlicht hat, empfiehlt bei der Einführung eines Gamification-Programms auf folgende sechs Schritte zu achten:

1 Business-Ziele festlegen.
Warum Gamification? Wie genau können ausgewählte Spielelemente zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen?

2 Gewünschte Verhaltensweisen definieren (auch, um sie messen zu können).
Was sollen die Spieler tun? Wie wird das aktuelle Verhalten gemessen und wie wird das erwünschte Verhalten gemessen? Wie wird Erfolg gemessen?

3 Spieler beschreiben.
Wer sind die Spieler? In welcher Beziehung stehen sie untereinander? In welcher Beziehung stehen sie zum Unternehmen? Was sind Verhaltensweisen, Aufgaben, Vorlieben, Kompetenzen?

4 Aktivitätsschleifen planen.
Was müssen Spieler tun? Wie können sie Fortschritte erzielen? Wie erhalten sie Feedback? Wie können neue Spieler an das Spiel herangeführt und erfahrene Spieler zum Weiterspielen motiviert werden?

5 Den Spaß nicht vergessen!
Wie funktioniert der Ansatz, wenn die Spieler nicht extrinsisch motiviert werden? Wie lässt sich der Spaß am Spiel beschreiben?

6 Die passenden Instrumente auswählen.
Welche Spielerfahrungen sollen die Nutzer machen? Welche Endgeräte sollen zum Einsatz kommen?
Eignen sich die ausgewählten Tools und Techniken, um die Ziele aus den ersten fünf Schritten zu erreichen?

entwickler nachts schlaflos hält, lautet: Was kann ich tun, um meine Spieler möglichst lange im Spiel zu halten? Wie kann ich dafür sorgen, dass er oder sie die Lust nicht verliert und weiterspielen, besser werden und die nächste Ebene – das nächste Level – erreichen will? Hand aufs Herz: Welche Seminarverantwortlichen definieren für sich als Hauptaufgabe, die Teilnehmer dazu zu bringen, immer mehr und immer öfter trainieren zu dürfen? Orientierung an guten Games hilft, genau dieses Ziel in den Mittelpunkt zu stellen – und zu erreichen. Jedes gute Spiel stellt sich genau auf die Kompetenzen, Erwartungen und Erfahrungen seiner Teilnehmer ein. Während des Spiels erhält der Teilnehmer direktes Feedback in Form von Punkten, Siegen oder sonstigen Wegmarken. Und stets die Möglichkeit, im Rahmen der Spielregeln eigenständige Entscheidungen zu treffen, Wissen anzuwenden und Erfahrungen zu sammeln. Unvorhergesehene Ereignisse und plötzliche Hürden, Herausforderungen oder Gefahren sorgen für Abwechslung. Über allem steht der ersehnte „Epic Win" – der große, legendäre Sieg. Welchen „Epic Win" können die Teilnehmer mit den im Seminar erworbenen Tools erzielen?

Gamedesigner wollen stets ganz nah dran sein am Spieler. Bei der Entwicklung haben sie ihre Zielgruppe nicht nur hinsichtlich der soziodemografischen Standardfaktoren (Alter, Geschlecht, Herkunft etc.) im Blick. Sie denken auch in Spielstilen und -vorzügen. Bekannt und oft zitiert ist die Spielertypologie von Richard Bartle, Professor für Computerspieldesign an der University of Essex. In Bartles Spielertypologie (siehe Extrakasten) taucht der „Leistungsorientierte" (englisch „Achiever") ebenso auf wie der „Entdecker" (englisch „Explorer"). Der Leistungsorientierte sammelt gerne Punkte und Auszeichnungen. Der Entdecker liebt es, neue Inhalte und Wissensgebiete für sich zu erschließen.

Unabhängig von der wissenschaftlichen Erprobung und theoretischen Begründung lohnt es sich für Trainer und Programmverantwortliche, mithilfe dieser oder ähnlicher Typologien ihre Inhalte und Methoden auf die Teilnehmer auszurichten. Mithilfe des „Game based Thinking" kommt die Motivationspsychologie zu neuen Ehren im Seminardesign: Gute Spiele ebenso wie Anwendungen, die sich an Spielen orientieren, setzen ebenso auf extrinsische wie auf intrinsische Motivationsfaktoren. Ein Teilnahmezertifikat wäre Gamern viel zu wenig Motivation, am Training teilzunehmen. Vielmehr muss das Training die intrinsische Motivation wachkitzeln.

AUTOR

Dr. Lars-Peter Linke
war einer der Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen. Er ist seit 2013 Leiter der Zeit-Akademie in Hamburg. Die Zeit-Akademie bietet Seminare zu den Fachgebieten Literatur, Philosophie, Ökonomie, Evolution, Ethik und Politik an – auf DVD, online oder als Wochenendveranstaltung.
Zeitverlag Gerd Bucerius, ZEIT Akademie
Speersort 1, 20095 Hamburg

Siemens: Aus „Farmville" wurde „Plantville"

Kevin Werbach, Associate Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, bietet einen MOOC (Massive Open Online Course) zum Thema „Gamification" an. Über 70.000 Teilnehmer hatten sich im Frühjahr 2014 registriert. In seinem Buch „For The Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business" entwirft er mit seinem Koautor Dan Hunter einen sechsstufigen Rahmenplan für die Einführung von Gamification-Elementen. Die beliebten „Tools", die viele mit Gamification verbinden (Benutzeroberfläche, virtuelle Trophäen, Ranglisten ...), kommen demnach erst an sechster Position.

Wichtiger und zeitlich vorrangiger sind Überlegungen, welche Business-Ziele sich mit Gamification erreichen lassen und welche Verhaltensänderungen angestrebt werden. Es bedarf also ausführlicher grundlegender Überlegungen, bevor die „Techies" und technische Instrumente ins Spiel kommen. Die Technik sollte nicht Treiber der Einführung von Spielelementen in Schulung und Training sein. Aber sie kann Grenzen setzen. Der Siemens-Konzern zum Beispiel hat sowohl positive Erfahrung mit Gamification an sich als auch Erfahrungen mit der rasanten Geschwindigkeit des technischen Fortschritts für Online Games gesammelt. „Plantville" hieß das Online-Spiel, mit dem Siemens 2011 auf den Spuren des erfolgreichen Games „Farmville" (Infos: www.zynga.com) wandelte. Das Spiel richtete sich an Studenten und Bewerber, aber auch an Siemens-Kunden und -Mitarbeiter. Die Spieler verbesserten darin Produktivität, Effizienz und Nachhaltigkeit einer komplett simulierten Fabrik. Rund 100 Tage nach dem Launch verzeichnete Plantville bereits 16.000 registrierte Spieler in 140 Ländern.

Heute, knapp drei Jahre später, gibt es Plantville nicht mehr. Die Website wurde abgeschaltet. „Wir hatten nie geplant, das Spiel für immer laufen zu lassen. Das Spiel sollte unsere Zielgruppen mit unserer Philosophie von integrierter automatisierter Produktion bekannt machen. Dies hat Plantville gut erfüllt. Daher sahen wir auch keine Notwendigkeit darin, Plantville den neuesten Spiele-Standards anzupassen, wie sie zum Beispiel mit Mobile-App-Spielen einhergehen", berichtet ein Sprecher des Unternehmens. Kurzfristige Lebensdauer muss nicht unbedingt im Widerspruch zum Erfolg eines Gamification-Ansatzes stehen. So hat Johan Huizinga schon 1930 betont, dass sich jedes Spiel vom „gewöhnlichen Leben durch seinen Platz und seine Dauer abgrenze: „Das Spiel beginnt, und in einem bestimmten Augenblick ist es ‚aus'. Es spielt sich ab."

Zwar sieht Huizinga auch die Wiederholbarkeit als wesentliche Eigenschaft des Spiels. Besondere Bedeutung erhält aber die Abgrenzung vom Alltag, von der Gewohnheit: „Spiel ist nicht das ‚gewöhnliche' oder das ‚eigentliche' Leben." Game-Thinking ist keine Wunderwaffe für das Arbeitsleben, kein schöner Ersatz für das ‚eigentliche' Arbeiten und Lernen. Aber vielleicht ein Heilmittel gegen langweilige Seminare und demotivierende Trainings. Oder frei nach Mary Poppins: „Was man voller Freude tut, das schmeckt uns wie Kuchen gut. Ein Scherz, ein Spiel – dazu gehört nicht viel."

Lars-Peter Linke ●

Mehr Links auf die eigene Webseite bekommen

SUCHMASCHINEN-OPTIMIERUNG. Damit Google bei Suchabfragen eine Webseite weit vorne anzeigt, ist es bekanntermaßen dringend erforderlich, die betreffende Homepage zu „optimieren“. Parallel dazu sollte aber auch ein „Linkaufbau“ erfolgen. Denn nur diese beiden Maßnahmen zusammen bringen zufriedenstellende Ergebnisse.

Wenn Personen beruflich oder privat heute einen Berater suchen, dann setzen sie sich meist an den Computer und geben bei Google & Co passende Suchbegriffe ein. Zum Beispiel: „Steuerberater/Darmstadt“, „Coaching/Kassel“ oder „Patentrecht/Anwalt“. Und anhand der angezeigten Treffer verschaffen sie sich einen Überblick: Wer könnte ein geeigneter Unterstützer sein?

Deshalb sollten Selbstständige und Gewerbetreibende durch eine sogenannte Onpage-Optimierung – also durch ein Optimieren (der Quelltexte) ihrer Webseite – dafür sorgen, dass ihre Seite bei Suchabfragen von den Suchmaschinen weit vorne angezeigt wird. Dieses Ziel lässt sich bei stark umkämpften Suchbegriffen wie „Projektmanagement“ oder „Verkaufstraining“ und sehr populären Suchwortkombinationen wie „Steuerberater/Frankfurt“ oder „Coaching/Ausbildung“ durch ein suchmaschinentechnisches Optimieren der Webseiten allein aber noch lange nicht erreichen.

Denn Google & Co „ranken“ Webseiten auch umso höher, je mehr Links auf sie verweisen. Die Suchmaschinen unterstellen dabei: Eine Webseite ist umso bedeutsamer, je mehr andere Webseiten auf sie verweisen und je bedeutsamer die verweisenden Webseiten selbst sind. Deshalb ist es zum Erzielen von Top-Positionen bei Suchabfragen wichtig, parallel zur Onpage-Optimierung eine sogenannte Offpage-Optimierung durchzuführen, die darauf abzielt, die Zahl der auf die Webseite verweisenden Links deutlich zu erhöhen.

Hierfür gibt es die folgenden beiden Wege: Man geht zum einen möglichst viele Link-Partnerschaften ein. Hierbei vereinbaren befreundete Unternehmen, dass sie auf ihren Webseiten wechselseitig (zum Beispiel in einer Rubrik mit dem

Foto: Michael Bamberger

Online-Suche. Beachtet wird in der Regel nur, wer unter den ersten zehn bis 20 Treffern einer Suchanfrage landet.

Namen „Partner“) mit einem Kurztext, der einen entsprechenden Link enthält, auf die Webseite des jeweils anderen Unternehmens hinweisen. Diese Verweise beziehungsweise Links sind umso stärker, je höher die verweisende Seite selbst von Google & Co gerankt wird. Deshalb sind Link-Partnerschaften mit Unternehmen besonders wertvoll, deren Webseite beispielsweise einen höheren Page-Rank als die eigene Seite hat.

Zum anderen lohnt es sich, die eigene Web-Adresse in Online-Branchenverzeichnisse einzutragen. Wenn Sie bei Google in die Suchmaske die Suchwortkombination „Branchenverzeichnis kostenlos“ eingeben, werden viele Online-Branchenverzeichnisse angezeigt, in die Sie kostenfrei Ihren (Firmen-)Namen, Ihre (Firmen-)Adresse sowie Ihre Webadresse eintragen können. Und schon wieder haben Sie einen Link auf Ihre Webseite produziert.

Zuweilen erreichen Selbstständige und Gewerbetreibende bei wenig umkämpften Suchbegriff-Kombinationen wie „Gartenbau/Rastatt“ oder „Finanzberatung/Reutlingen“ durch die gerade beschriebenen und in der Praxis erprobten Maßnahmen schon, dass ihre Webseite vor den Webseiten deutlich größerer Mitbewerber angezeigt wird – zumindest, wenn im Quelltext ihrer Webseite ebenfalls die relevanten Begriffe stehen.

Das gilt aber leider meist nur für lokal oder regional tätige Unternehmen, deren unmittelbare Mitbewerber eine überschaubare Anzahl von Firmen nicht überschreiten. Und die als Mitbewerber auch noch nicht so schlau sind, durch außergewöhnliche Aktivitäten ihre Webseite gezielt und wirksam zu puschen. Anders sieht es bei Unternehmen aus, die bundesweit aktiv sind, viele Mitbewerber haben und deren Mitbewerber ebenfalls erkannt haben, welche Bedeutung heute die Webseite für den Marketingerfolg hat und diese schon „einigermaßen“ optimiert haben.

Bei ihnen führt der Aufbau der oben erwähnten Links in der Regel nur dazu, dass ihre Webseite zum Beispiel statt auf Seite 30 auf Seite 10 einer Trefferliste angezeigt wird. Das ist zwar ein wichtiger Zwischenschritt, doch allein nicht zielführend auf dem Weg zu mehr Umsatz mit Neukunden. Denn die meisten potenziellen Kunden schauen sich nach Suchabfragen in Google & Co nur die auf den ersten ein, zwei Seiten angezeigten Treffer an. Also sollten Selbstständige und Gewerbetreibende zusätzlich noch zum Beispiel eine gewisse (Online-)PR betreiben, damit noch mehr Links auf ihre Webseite verweisen und Google ihre Seite noch höher rankt und die betreffende Homepage somit noch weiter vorne angezeigt wird (zum Beispiel statt auf der Trefferseite fünf auf der Trefferseite eins oder zwei). Hierfür gibt es folgende Möglichkeiten:

1 Pressemitteilungen in den PR-Portalen publizieren.

Wenn Sie bei Google die Suchwortkombination „Pressemitteilung kostenlos“ in die Suchmaske eingeben, werden Ihnen zahlreiche Portale angezeigt, in denen jeder kostenlos Pressemitteilungen veröffentlichen kann – und zwar, sofern er gewisse Formalien beachtet, inhaltlich weitgehend ungeprüft. Indem Selbstständige in diese Portale regelmäßig Pressemitteilungen einstellen, können sie eine Vielzahl von Links auf ihre Webseite lenken. Diese Links werden von Google & Co inzwischen zwar nicht mehr so hoch gerankt wie noch vor zwei, drei Jahren, denn auch die Suchmaschinen haben erkannt, dass in diesen Portalen primär „PR-Müll“ publiziert wird. Aber hier gilt das Motto: Kleinvieh macht auch Mist.

2 Presseartikel in redaktionellen Online-Portalen publizieren.

Im Netz gibt es inzwischen viele redaktionelle Portale, die entweder allgemein auf Wirtschaftsthemen oder gewisse Branchen- oder Endverbraucherthemen spezialisiert sind. Diese publizieren ähnlich wie Fachzeitschriften regelmäßig Fachartikel zu für ihre Besucher interessanten Themen. Als Beispiele seien die Portale www.business-wissen.de, www.foerderland.de, www.gruenderszene.de, www.perspektive-mittelstand.de und www.unternehmer.de genannt.

Eine Redaktion prüft hier die angebotenen Manuskripte: Ist der Text für die Besucher Ihres Portals inhaltlich interessant und gut geschrieben? Danach entscheidet sie, ob sie den Artikel publiziert. Wenn ja, platziert sie unter dem Artikel, bei den Angaben zum Autor, auch einen Link auf dessen Webseite.

Diese Links sind in der Regel deutlich wertvoller als die Links, die durch die Einträge in Branchenverzeichnisse und das Einstellen von Pressemitteilungen in die „PR-Müll-Portale“ generiert werden. Denn auch Google stuft Veröffentlichungen dort als qualitativ höherwertig ein und gewichtet sie deshalb stärker. Veröffentlichungen in diesen redaktionellen Online-Portalen haben weitere positive Effekte.

Wenn Personen oder Organisationen im Netz mehrere potenzielle Unterstützer gefunden haben, geben sie meist deren Namen selbst als Suchbegriffe bei Google ein, um sich ein Bild von den „Kandidaten“ zu machen. Werden dann in der Trefferliste außer der Webseite zum Beispiel noch mehrere inhaltliche Treffer wie Artikel angezeigt, entsteht der Eindruck: Dieser Anbieter scheint ein echter „Spezialist für …“ zu sein. Und: Er hat eine Bedeutung im Markt. Das heißt: Der betreffende Anbieter hat wieder eine paar Pluspunkte im Rennen um die begehrten Aufträge gesammelt. →

AUTOR

Bernhard Kuntz ist der Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt. Die Agentur unterstützt seit mehr als 20 Jahren Bildungs- und Beratungsanbieter beim Vermarkten ihrer „Produkte“ und Dienstleistungen. Kuntz ist unter anderem Autor des Beratungsmarketing-Fachbuchs „Die Katze im Sack verkaufen: Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten – offline und online“.

Die Profilberater GmbH
Eichbergstraße 1
64285 Darmstadt
Tel. 06151 89659-0
www.die-profilberater.de

→ Bei weniger stark umkämpften Suchbegriffen werden zum Teil auch die Artikel selbst weit vorne in den Google-Trefferlisten angezeigt. Und weil unter den Artikeln außer dem Namen des Selbstständigen und dessen Unternehmen auch die Webadresse steht, gelangen potenzielle Kunden sozusagen über Umwege auf die Webseite des Anbieters.
Inwieweit potenzielle Kunden über solche Artikel auf ihre Webseite kommen, das können Selbstständige und Gewerbetreibende übrigens mit dem Programm Google Analytics checken. Es zeigt an, über welche Links Besucher auf eine Webseite kamen. Das Beste ist: Dieses Analysetool stellt Google kostenlos bereit.

Bernhard Kuntz ●

Webseite auf „Begriffsfelder“ hin optimieren

Beispiel. Trainer, Berater oder Coachs sollten dafür sorgen, dass ihre Zielkunden sie im Internet leicht und schnell finden. Auch sollten die Besucher ihrer Webseite rasch den Eindruck eines echten Spezialistentums gewinnen.

1 Erfolgsbeispiel „Ingo Vogel“.

Top im Web platziert ist unter anderem die Webseite des Verkaufstrainers und „Experten für emotionales Verkaufen“ Ingo Vogel aus Esslingen (www.ingovogel.de). Der Einzeltrainer steht aufgrund seiner Aktivitäten bei Google-Suchabfragen bei über 40 Suchbegriffen und Suchwortkombinationen auf der ersten Seite. Die Ursachen hierfür lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

a) Vogel begreift das Optimieren seiner Webseite als fortlaufenden Prozess – und nicht als einmalige Aufgabe. Entsprechend viel Zeit (beziehungsweise Geld) investiert er in das Optimieren seiner Webseite.

b) Vogel optimiert nicht nur seine Webseite und ihre Unterseiten selbst (Onpage-Optimierung). Er sorgt auch unter anderem durch eine regelmäßige (Online-)PR für einen kontinuierlichen Aufbau von Links auf seine Webseite (Offpage-Optimierung).

c) Vogel hat seine Webseite nicht auf Einzelbegriffe wie „Verkaufstraining“, sondern auf Begriffsfelder optimiert, sodass diese, auch wenn Personen solche Begriffe wie „Verkaufstrainer“ und „Verkaufsschulung“ oder „Neukundengewinnung“ und „Umsatzsteigerung“ eingeben, gut gefunden wird. Dasselbe hat er dann auch noch für die verschiedenen Kombinationen der Begriffe „Vortragsredner“ und „Keynote-Speaker“ sowie „Verkauf“ und „Vertrieb“ getan.

Und: Vogel hat seine Webseite mit Google+ verknüpft, sodass neben den Google-Treffern stets sein Foto angezeigt wird. Deshalb stechen die Verweise auf seine Webseite ins Auge, selbst wenn sie in den Trefferlisten nicht ganz oben stehen. Auch das erhöht die Zugriffszahlen.

2 Klare Spezialisierung hilft.

Das Online-Marketing wird sehr erleichtert, wenn ein Trainer, Berater oder Coach eine Spezialisierung vorweisen kann. Gute Verkaufstrainer wissen: Verkaufen ist nicht gleich verkaufen. Und gute Coachs wissen: Coachen ist nicht gleich coachen. Es gibt unterschiedliche Themenschwerpunkte und Branchenbesonderheiten sowie besondere Spielregeln, die von der Größe eines Unternehmens abhängen. „Der passt zu mir/uns“ – dieses Gefühl wollen Kunden bei „ihrem“ externen Partner haben. Deshalb sollten Berater auch persönlich Profil zeigen. Denn während manche Kunden hemdsärmelige Typen bevorzugen, suchen andere professorale Eierköpfe. Und während manche vom Berater primär „gestreichelt“ werden möchten, wünschen sich andere eine geziele Konfrontation mit den eigenen Schwächen.

Treffer. Einen Treffer landet nur, wer mit spitzen Pfeilen schießt. Im Online-Marketing ist das der Link-Aufbau.

3 Langfristiges Denken nützt.

Beratungsleistungen kaufen Kunden nicht so spontan wie ein Eis am Stiel. Der Kaufentscheidungsprozess erstreckt sich meist über Monate, teils sogar Jahre. Deshalb braucht jeder Trainer, Berater oder Coach eine Strategie, wie er zunächst die Aufmerksamkeit von Noch-nicht-Kunden wecken und sie dann Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen kann. Oft gewinnen dabei nicht die besten Berater das Rennen um die begehrten Aufträge, sondern diejenigen, die Marathonläufer- statt Sprinterqualitäten zeigen.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2014

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

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

Beachten Sie die folgenden Seiten!

www.toptagungshotels.de

Die Ausgabe 2014/2015 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!
Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@toptagungshotels.de

TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Dieses Haus aus der Ausgabe 2014/2015 empfiehlt sich!

0414-041

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

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

BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569	Stuttgart
HotelGeno – Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
nestor Hotel Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbuch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen
BEST WESTERN Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
BEST WESTERN PREMIER Hotel Park Consul Esslingen	73728	Esslingen
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Vital-Hotel Meiser	74579	Fichtenau-Neustädtlein
Seminarpark & Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Öhringen
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Hotel Schloss Heinsheim	74906	Bad Rappenau
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzenhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677	Markdorf

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Villa Marburg im Park	63869	Heigenbrücken
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Sofitel Munich Bayerpost	80335	München
Leonardo Royal Hotel Munich	80809	München
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel Maximilian	82487	Oberammergau
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Feuriger Tatzlwurm	83080	Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Golf Resort Achental	83224	Grassau
Hotel Gut Steinbach	83242	Reit im Winkl
Hotel Bachmair Weissach	83700	Weißbach/Rottach-Egern
Relais & Châteaux Egerner Höfe	83700	Rottach-Egern
Hotel Der Alpenhof	83735	Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Bauer Hotel & Gasthof	85622	Feldkirchen
Gut Sonnenhausen	85625	Glonn
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Hotel Alpenhof	86154	Augsburg
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Landhotel Adler	87448	Martinszell
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
allgäu resort – HELIOS business & health Hotel	87730	Bad Grönenbach
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Zettler	89312	Günzburg
BEST WESTERN BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
Resort Die Wutzschleife	92444	Rötz-Hillstedt
Hotel Burg Wernberg	92533	Wernberg-Köblitz
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
The Monarch Hotel & Convention Center	93333	Bad Gögging
Hotel Maximilian im Hartl Resort	94086	Bad Griesbach
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
ACHAT Plaza Kulmbach	95326	Kulmbach
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz
Kurhotel an der Obermaintherme GmbH & Co KG	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Frankenland	97688	Bad Kissingen
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

Ellington Hotel Berlin	10789	Berlin
Holiday Inn Berlin International Airport Conferene Centre	12529	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482	Potsdam
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Hotel Esplanade Resort & Spa	15526	Bad Saarow
Hotel Residenz am Motzener See	15749	Mittenwalde, OT Motzen
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal

BREMEN

ATLANTIC Hotel Universum	28359	Bremen

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg

HESSEN

Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe – Conference & SPA	34131	Kassel
Traditionshotel „Zum Steinernen Schweinchen“	34132	Kassel
Hotel Gude	34134	Kassel
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Waldgut Schloss Höhnscheid – Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Freund – Das Hotel und SPA-Resort	34516	Vöhl-Oberorke
Landhotel Kern	34596	Bad Zwesten
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Landhaus Klosterwald	35423	Lich-Arnsburg
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder Park Hotel	36093	Künzell
Rhön Residence	36160	Dipperz-Friesenhausen
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
DB Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg v.d. Höhe
Siegfried Vögele Institut	61462	Königstein/Taunus
ACHAT Plaza Frankfurt/Offenbach	63071	Offenbach
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
Alleehotel EUROPA	64625	Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach

Und So funktioniert's:

Im Internet unter www.toptagungshotels.de/wettbewerb

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

Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter www.toptagungshotels.de empfehlen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 14. September 2014 im Hotel Bachmair Weissach in Weißbach/Rottach-Egern statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Dienstag, der 29. Juli 2014.

2014

TOP 250 GERMANY

DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

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

www.toptagungshotels.de

Hotel Hofgut Georgenthal	65329	Hohenstein
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim

MECKLENBURG-VORPOMMERN

The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Grand Hotel Heiligendamm	18209	Bad Doberan
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586	Ostseebad Göhren
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel

NIEDERSACHSEN

TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160	Bad Zwischenahn
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160	Bad Zwischenahn
Forsthaus Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777	Ganderkesee-Stenum
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
Hotel Landhaus Höpen	29640	Schneverdingen
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664	Walsrode
BEST WESTERN Domicil Hotel Hodenhagen	29693	Hodenhagen
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
Leonardo Hotel Hannover	30559	Hannover
halbersbacher landhotel hannover-ummeln	31191	Algermissen/Ummeln
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275	Lehrte
Parkhotel Bilm im Glück	31319	Sehnde-Bilm
Ringhotel Tallymann	31542	Bad Nenndorf
Der Waldkater	31737	Rinteln
revita Tagungs- & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441	Bad Sachsa
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640	Goslar
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme

NORDRHEIN-WESTFALEN

Campus Lounge – Hotel & Boarding	33100	Paderborn
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienfeld
Land Gut Höhne	40822	Mettmann
freiRaum stattHotel	41239	Mönchengladbach
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach
Schloss Krickenbeck	41334	Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Hotel Fire & Ice Düsseldorf/Neuss	41472	Neuss
Classic Hotel Kaarst	41564	Kaarst
BEST WESTERN Parkhotel Velbert	42549	Velbert
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Pullman Dortmund	44137	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131	Essen
Golfhotel Vesper	45549	Sprockhövel
SportSchloss Velen	46342	Velen
Hotel Rheinpark Rees	46459	Rees
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Sport- und Tagungshotel De Poort	47547	Goch
See Park Janssen	47608	Geldern
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Traar
Landgut Ramshof	47877	Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Parkhotel Surenburg	48477	Hörstel
Ascari Parkhotel	50259	Pulheim
Hotel Falderhof	50999	Köln
Geno Hotel	51503	Rösrath
Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
Hotel Rodderhof	53474	Bad Neuenahr-Ahrweiler
Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Steigenberger Grandhotel Petersberg	53639	Königswinter
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
Tagungshotel Eifelkern	53937	Schleiden
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Hotel VierJahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636	Iserlohn

RHEINLAND-PFALZ

Schloss Ahrenthal	53489	Sinzig
Hotel Park Plaza Trier	54290	Trier
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Klosterhotel Marienhöh	55758	Langweiler
PARK HOTEL Bad Salzig / PARK VILLA	56154	Boppard-Bad Salzig
hotel friends Mittelrhein	56170	Bendorf
Hotel Heinz	56203	Höhr-Grenzhausen
Hotel Zugbrücke Grenzau	56203	Höhr-Grenzhausen
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329	St. Goar
Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee	56457	Westerburg
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Landidyll Hotel Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)

SAARLAND

Flair Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn

SACHSEN

Hotel Elbflorenz Dresden	01067	Dresden
Swissôtel Dresden Am Schloss	01067	Dresden
Pullman Dresden Newa	01069	Dresden
NH Leipzig Messe	04158	Leipzig
Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
GLOBANA Airport Hotel	04435	Schkeuditz
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Düben
Hotel Meerane	08393	Meerane
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf

SACHSEN-ANHALT

Naturresort Schindelbruch	06536	Südharz OT Stolberg
Quality Hotel Country Park	06796	Sandersdorf-Brehna/OT Brehna
NH Dessau	06844	Dessau-Roßlau
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg
Motorsport Arena Oschersleben GmbH Hotel	39387	Oschersleben

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Hotel Schloß Tremsbüttel	22967	Tremsbüttel
Hotel Hanseatischer Hof – Event & Congress Carée	23558	Lübeck
Hotel Hohe Wacht KG	24321	Hohwacht
Dreiklang Business & Spa Resort	24568	Kaltenkirchen
Bildungszentrum Tannenfelde	24613	Aukrug
Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569	Hodorf

THÜRINGEN

Schlosshotel Eyba	07422	Saalfelder Höhe/OT Eyba
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
Hotel Thüringen Suhl	98527	Suhl
Ringberg Hotel Suhl	98527	Suhl
Berghotel Oberhof	98559	Oberhof
Haus Hainstein	99817	Eisenach
VCH Hotel am Schlosspark	99867	Gotha
Steigenberger Hotel Thüringer Hof	99817	Eisenach

Unter allen Einsendern verlosen wir

hochwertige Preise:

1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei Tage in einem wunderschönen Seehotel in Potsdam/Berlin.

3. – 20. Preis:

Fachbücher aus dem GABAL-Verlag

Wählen Sie Ihre Top-Tagungs

Unter www.toptagungshotels.de/wettbewerb können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben!

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum Wettbewerb finden Sie auf den vorhergehenden Seiten.

Diese Häuser aus der Ausgabe

0414-041

hotels 2014

Die Ausgabe 2014/2015 ist soeben erschienen!

Jetzt für nur 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@toptagungshotels.de

Ergebnis mit Erlebnis

Das Atrium Hotel Mainz gehört zu den besten Tagungshotels in Deutschland. Das spricht für sich, sprechen Sie für uns – mit Ihrer Stimme!

Atrium Hotel Mainz

Gastgeber des Jahres

Flugplatzstr. 44 · 55126 Mainz
Telefon 0 61 31/4 91-0
Fax 0 61 31/4 91-128
E-Mail info@atrium-mainz.de
www.atrium-mainz.de

ATRIUM
HOTEL MAINZ

2014/2015 empfehlen sich!

Das wird ein schöner Monat für ...

... Prof. Dr. Hartmut F. Binner,

den Gründer der Prof. Binner Akademie und geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation. Aufgrund eines schönen Anfangserfolgs veranstaltet er zum zweiten Mal die „Methoden-Anwendungs-Fachtagung“. Zwölf Experten erklären in 90-minütigen „Lernshops“ wichtige Problemlösungsmethoden von der EFQM-Bewertung bis zur unternehmensspezifischen Strategieentwicklung.

3. Juni in Hannover
www.pbaka.de/Termine

... Boris Grundl,

Managementtrainer, „Menschenentwickler“ und Chef der Grundl Leadership Akademie. Etliche Leser fragen, wann sie unseren Kolumnisten (Seite 64) einmal live erleben können, um ihn nach seinen Geschäftsstrategien als Trainer zu fragen. Auf dem nächsten Sales- und Marketing-Bootcamp der German Speakers Association GSA besteht die Gelegenheit dazu. Grundl spricht (als einer von zehn Marketing-Experten) über „Anziehungskraft“ und wie durch Strategie und Persönlichkeit eine Sogwirkung im Verkauf entsteht. Sein Tipp: Fragen Sie nicht länger: „Was will ich?“, sondern: „Für was bin ich gemeint worden?“

6. Juni in Köln
www.germanspeakers.org

... Gerlinde Schönberg,

Leiterin des „HR Global Network“, die zu ihrem „Sommer-Workshop 2014“ unter anderem zwei internationale HR-Profis begrüßen darf. Zum einen Daniel Ofman, Core Quality International, Den Haag (Thema: „It’s all about awareness“) und zum anderen Corline van Reenen, Rabobank Utrecht (Thema: „Stimulating an on the job learning-environment“). Daniel Ofman wurde durch seine Methode des „Kernquadrats“ bekannt, ein Tool zur Analyse von persönlichen Kernqualitäten und Herausforderungen.

14. Juni in Hamburg
www.hr-global-network-germany.com

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

… Prof. Dr. Carsten C. Schermuly,

einen rührigen Wirtschaftspsychologen an der SRH-Hochschule Berlin, der sich nicht scheut, seine Studie über die unerwünschten Nebenwirkungen in Coaching-Prozessen (siehe Seite 38 in diesem Heft) öffentlich zur Diskussion zu stellen. Das Forum dafür ist ein Kolloquium der Artop GmbH, ein An-Institut der Humboldt-Universität zu Berlin.

17. Juni in Berlin
www.artop.de/kolloquium

… Prof. Dr. Dirk Baecker,

ordentlicher Professor an der Zeppelin Universität Friedrichshafen am Bodensee. Er darf als Keynote-Speaker den 3. Internationalen Coaching-Fachkongress eröffnen und die Besucher gleich ordentlich durchfrustrieren. Der Soziologe und Luhmann-Schüler wird „Wozu Coaching“ fragen und darauf hinweisen, dass Coaching den gecoachten Individuen ganz schön viel zumutet – zum Beispiel autonom zu entscheiden, obwohl es diese Autonomie in den Unternehmen gar nicht gibt. Die Liste solcher Paradoxien dürfte lang sein und Baecker wird gewiss Unruhe stiften.

17. und 18. Juni in Olten (Schweiz)
www.coaching-meets-research.ch

… Joachim Sauer,

den Präsidenten des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), der in diesem Jahr das Thema „Macht“ zum Leitmotiv des Jahreskongresses seines Verbands gewählt hat. Dem BPM ist es gelungen, namhafte Referenten zu diesem Thema zu gewinnen – zum Beispiel Hans Leyendecker, den „Chefenthüller der Nation“, oder Walter Kohl, der Macht in der Auseinandersetzung mit seinem Vater Helmut Kohl genau studieren konnte. Unter anderem auch mit dabei sind Elke Strathmann, Continental AG („Macht oder Ohnmacht – eine Frage der Haltung?“), Oliver Burkhard, Thyssenkrupp AG („Wie viel Macht braucht HR?“) oder Thomas Belker, Talanx Service AG („Macht und Mikropolitik“).

26. und 27. Juni in Berlin
personalmanagementkongress.de

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

Juni 2014

Impulsvorträge werden „kontrastiert“

HUMAN RESOURCES ALLIANCE. Das „Zukunftsforum Personal” wird am 17. und 18. September zum vierten Mal stattfinden. Das Thema lautet „HR 4.0 – Menschen im Spannungsfeld von Macht, Innovation und Resilienz“. Die Veranstalter: HR Alliance, Goinger Kreis, DDN Netzwerk und „Initiative Wege zur Selbst-GmbH“.

Foto: Post AG

Bonn. Die Neuauflage des Zukunftsforums wird im Post-Tower stattfinden.

Beim Zukunftsforum Personal 2014 geht es zunächst um „Macht”. Was unterscheidet die gestern und heute Herrschenden von den Machtvorstellungen der heute und morgen Geführten? Und wie agiert die Personalabteilung im Machtfeld der Vorder- und Hinterbühnen unserer Unternehmen? Zu diesem Thema hält Deutschlands Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss, Darmstadt, den Impulsvortrag („Macht – Inspektion einer umstrittenen Notwendigkeit“). Anschließend wird eine Diskussionsrunde fortgesetzt werden, die bereits in derselben Konstellation mit Angelika Dammann, ehemals Personalvorstand SAP AG, Stefan Lauer, ehemals Personalvorstand Deutsche Lufthansa AG, Thomas Sattelberger, ehemals Personalvorstand Deutsche Telekom AG, im Jahr 2011 durchgeführt wurde. Alle drei waren damals „mächtige“ Personalvorstände.

Heute sind sie im Ruhestand oder freiberufliche Berater und werden hoffentlich mit genügend Abstand und Gelassenheit auf die Zustände in den Hierarchien großer Konzerne zurückblicken können. Diese Dreierrunde wird anschließend „kontrastiert“ (wie es im Programm heißt) von drei Jung-Managern, die ebenfalls über das Thema „Macht“ diskutieren werden. Es handelt sich um Stephanie Bschorr, Präsidentin Verband deutscher Unternehmerinnen VdU, Holm Friebe, Geschäftsführer Zentrale Intelligenz Agentur, Berlin, und Dennis Wittrock, Gründer von Integralcontext.

Der zweite Themenkreis dreht sich um Innovationen. Wie steht es um die Innovationsfähigkeit von Branchen und Unternehmen? Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen braucht Innovation? Und welchen Beitrag leistet HR für Innovation in den Unternehmen? „Wenn es heute ein Testverfahren geben würde, inwieweit der HR-Bereich Innovationen im Unternehmen ermöglicht und fördert, so wären die Ergebnisse vermutlich vernichtend“, meinte Oliver Maassen, Vorstand HR Alliance und Geschäftsführer Pawlik Consultants GmbH, in einem Interview.

Innovationsklima verbessern

„Und auch eigene Innovationen des HR-Bereiches sind, mit Ausnahme vielleicht einiger Social-Media-Ideen, so gut wie nicht vorhanden.“ Auf dem Zukunftsforum wird es also darum gehen, dass Personaler lernen, Rahmenbedingungen innovationsgünstig zu gestalten und zu Innovationsbotschaftern im Unternehmen zu werden. Den Impulsvortrag zu diesem Themenkreis hält Professor Stephan A. Jansen, Präsident Zeppelin Universität, Friedrichshafen („Die Innovation der Innovation – Soziale Innovationen und Geschäftsmodell-Innovationen als Herausforderungen post-autistischer Organisations- und Personalentwicklung“).

Die „Kontrastierung“ liefert Professor Ingo Weller, akademischer Geschäftsführer im Studiengang „Executive Master of Human Resource Management“, LMU, München. Es wird eine Diskussion geben mit Studenten des HR Master der LMU München zur Schaffung innovationsfreundlicher Räume in Arbeit und Gesellschaft.

Der dritte Themenkreis ist der Resilienz gewidmet. Wie gehen Unternehmen und Menschen mit der Volatilität der Geschäfts- und Arbeitswelt um? Wie bleiben sie dabei gesund? In welche Richtung verändert Resilienz das Leistungsspektrum von HR? Der Impulsvortrag wird von Dr. Barbara Heitger, Geschäftsführerin Heitger Consulting GmbH, Wien, gehalten („Resiliente Mitarbeiter – resiliente Organisationen?!“). Anschließend vertiefen Heitger und Looss das Thema in einem „Dialog mit dem Plenum“. Zum Abschluss der Veranstaltung werden Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der HR Alliance, und Angela Titzrath, Vorstand Personal Deutsche Post AG, die Schlüsselbotschaften der Veranstaltung zusammenfassen.

Gudrun Porath

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07-08/2014 ERSCHEINT AM 27. JUNI 2014

TRAINER-MARKETING

Franchise-Systeme für Trainer

Große Sprünge: Aktuell werden 80 Prozent der 1.415 McDonald's-Restaurants in Deutschland von selbstständigen Franchise-Partnern betrieben. Kann dieses Erfolgssystem Vorbild für Weiterbildungsanbieter sein? Immerhin hat es ein Franchise-Geber im Bereich Verkaufstraining unter die 70 größten Franchise-Systeme Deutschlands geschafft („Impulse-Ranking").

Foto: McDonald's

USA

Neues von der ASTD

Die American Society for Training & Development (ASTD), gegründet 1943, hat sich in „Association for Talent Development" (ATD) umbenannt. Wir berichten von der 50. Jahreskonferenz des Verbands, die im Mai in der US-Hauptstadt Washington stattfand.

RATGEBER

Buchtipps für den Sommer

Wie jedes Jahr veröffentlichen wir in unserer Juli/August-Ausgabe Buchtipps aus unserer Branche, die Trainer, Berater und Coachs mit in den Urlaub nehmen sollten, um up to date zu sein. Außerdem fragen wir Experten nach dem „Rezept" für Sachbucherfolge.

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Dr. Frauke Bastians, Nils Bühler, Dr. Lena Christiaans, Annette Fink, Boris Grundl, Antje Kaiser, Marina Kühne, Bernhard Kuntz, Lars-Peter Linke, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Lothar Stempfle

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
Martin Pichler

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. 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)

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

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

HAUFE.

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

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

Jörg Zeyringer
Wie Geld wirkt: Faszination Geld – wie es uns motiviert und antreibt, Business Village, Göttingen 2014, 240 Seiten, 24,80 Euro

Motivation

Eine Kulturgeschichte des Gelds

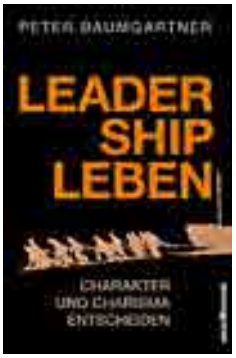
„Geld, so heißt es, regiert die Welt“ – diese These steht am Anfang des Vorworts zu Jörg Zeyringers Buch „Wie Geld wirkt“. Dass das nicht erst seit gestern so ist, zeigt der Autor gleich im ersten Kapitel anhand eines lehrreichen historischen Abrisses: Der erste Herrscher, der durch Geld zu Macht gelangt ist, soll um das Jahr 700 vor Christus gelebt haben. Auch den Zusammenhang zwischen Geld und Zeyringers Schwerpunktthema „Motivation“ belegt ein Beispiel aus der Antike: Schon damals habe ein höherer Sold für mehr Motivation im Heer sorgen und die Soldaten zu besseren Kämpfern machen sollen. Von Anfang an zeigt sich in Zeyringers Rückblick aber auch das gespaltene Verhältnis der Menschen zu Geld: Auf der einen Seite verspricht es Macht, treibt den Fortschritt an und wird mit dem Göttlichen assoziiert – auf der anderen Seite wird es aber als etwas Verwerfliches oder gar Schmutziges dargestellt: Kinder werden etwa dazu erzogen, sich nach dem Berühren von Geld die Hände zu waschen, bemerkt Zeyringer. Ein wichtiger Grund dafür sei, dass die Kirche das Geld dämonisiert habe; das habe sich tief in die Überzeugung vieler Menschen gebrannt. Ergo: „Geld darf nicht motivieren, weil Geld und Glaube in Konkurrenz stehen.“ Hier setzt Zeyringer an: Er möchte mit seinem Buch zeigen, dass Geld den Menschen sehr wohl motivieren kann und dass daran nichts Verwerfliches ist. Dazu stellt er zunächst „die sieben großen Irrtümer“ im Zusammenspiel von Geld und Motivation vor. Weitere Kapitel geben einen Überblick darüber, was Motivation wirklich bedeutet, wie Geld den Menschen bewegt, über das Zusammenspiel von Geld und Gesellschaft sowie seine Funktion in Unternehmen und Organisationen.

Zeyringer lässt dabei die Motivationsstudien nicht unerwähnt, die in regelmäßigen Abständen ergeben, dass Geld kein Motivator sei, und versucht, diese zu entkräften; dem Managementberater Reinhard K. Sprenger attestiert er, es sei schlichtweg falsch zu behaupten, man vermöge andere nicht zu motivieren. Ob man nun letztlich mit Zeyringers „Motivation-durch-Geld“-These übereinstimmt oder nicht: Seine Argumentation ist immer schlüssig und intelligent, er nutzt aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und verfügt über ein großes Expertenwissen zu den beiden zentralen Themen. Sein Buch ist eine Art Kulturgeschichte von Geld und Motivation, die er auf hohem Niveau erzählt und kommentiert. Eine lohnenswerte Lektüre, auch für intrinsisch Motivierte.

AUTOR

Dr. Jörg Zeyringer
beschäftigt sich schon jahrzehntelang mit „Motivation“, „Geld“ und der Kombination von beidem. In den 1990er-Jahren verfasste der Österreicher seine Dissertation zu dem Thema; seit 1993 arbeitet er als Trainer und Berater in Wirtschaft und Gesundheitswesen. Der Autor mehrerer Bücher ist in seiner Heimat als „Mentalguru“ bekannt.

Leadership lernen von Polarforschern



Ernest Shackleton ist für Peter Baumgartner der Leader par excellence: Der Polarforscher habe alle Qualitäten guten Leaderships in sich vereint. Das zeigt der Autor von „Leadership leben“ anhand einiger eindrücklicher Beispiele aus Shackletons Expeditionen. Das Buch beginnt als kurzweiliges Lesestück über historische Leader und Manager; danach vermisst man aber ein wenig den Pep des Anfangs, denn es geht weitgehend mit bekannten Themen weiter, etwa: was Leadership von Management unterscheidet. Die im Untertitel des Buchs beworbenen Schwerpunkte „Charakter und Charisma“ spielen leider nur gegen Ende eine kurze Rolle.

Als Überblick für Leadershipeinsteiger ist das Buch zu empfehlen; erfahrene Führungskräfte werden die meisten Theorien schon einmal gehört haben und nur aus den Episoden aus dem ewigen Eis etwas Neues ziehen. Wer explizit nach Literatur zu „Charakter und Charisma“ sucht, ist ebenfalls mit der Lektüre nicht gut beraten.

Peter Baumgartner
Leadership leben: Charakter und Charisma entscheiden, Books 4 Success, Kulmbach 2014, 176 Seiten, 19,90 Euro

Wider die ollen Motivationskamellen

„Die Firma verliert Kunden wie ein inkontinenter Gaul Wasser“: In Klaus Schusters Buch „Wenn Manager Mist bauen“ geht es rund, auch sprachlich. Der Stil ist sicherlich Geschmackssache, aber dahinter verbirgt sich ernstgemeinte Managementkritik – etwa, wenn Schuster schreibt, manche Chefs hätten die Angewohnheit, „‚motivierende‘ Sprüche auszuschwitzen oder mit Boni um sich zu werfen, wie der Clown auf dem Umzugswagen beim Kölner Karneval mit ‚Kamelle‘ um sich wirft“. Insgesamt stellt er fünf häufige Fehler vor, denen er das Vorbild des „Action Managers“ und das „Fünf-Finger-Konzept“ mit fünf Erfolgsfaktoren entgegenstellt: das Wesentliche identifizieren, in die Gänge kommen, das Richtige machen, es so einfach wie möglich machen und es bis zum Ende durchziehen.

Das Buch garantiert einen hohen Wiedererkennungswert und gibt viele Handlungsanregungen – die nicht immer ganz ernst gemeint sind, wie das Beispiel der Managerin zeigt, die ihren Mitarbeitern per Arbeitsvertrag das Jammern untersagen ließ.

Klaus Schuster
Wenn Manager Mist bauen: Die fünf schlimmsten Fehler – und wie Sie diese verhindern, Redline, München 2014, 224 Seiten, 16,99 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm

„Mitarbeiter motivieren und Kunden begeistern“: So lautet der Titel von Petra Blums Buch. Dieser Anspruch wird für Unternehmen durch die gestiegenen Erwartungen von Mitarbeitern und Kunden immer überlebenswichtiger. Doch wie kann die Unternehmenskultur auf diesen Wertewandel reagieren? Blum hat in Unternehmen recherchiert, die schon eine (Teil-)Antwort auf diese Herausforderung gefunden haben. An deren Beispiel stellt die Autorin gangbare Konzepte vor, wie Unternehmen etwa den „War for Talents“ gewinnen, sich neu erfinden oder Gewinnorientierung und soziale Verantwortung in Einklang bringen können.

Das Buch ist in zwei Teile gegliedert: Teil eins beschäftigt sich mit der Mitarbeitermotivation und Teil zwei damit, wie man Kunden begeistert. Zwischen beidem findet sich ein aufschlussreiches Interview mit Trendforscher Peter Wippermann, der Chancen und Risiken des Wertwandels für die Unternehmen aufzeigt.

Petra Blum
Mitarbeiter motivieren und Kunden begeistern: Ein Blick hinter die Kulissen erfolgreicher Unternehmen, Haufe, Freiburg 2014, 264 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 26

Alles zu seiner Zeit!

„Wir sind eine große Familie!“ Dieses Mantra geistert durch Zigtausend Firmenflure. Es soll zeigen: Wir sind mehr als ein Unternehmen, wir sind ein Ort der Nächstenliebe. Belegt ist, dass für Beziehungen in der sozialen Norm (privates Umfeld) mehr Einsatz gezeigt wird als in der Marktnorm (beruflich). Hat es da nicht Sinn, diese Schippe „extra Leistung“ mit dem „Familienmantra“ abzurufen?

Marktnorm heißt Marktgesetze: Erbringe Leistung, erarbeite Nutzen für andere gegen Geld. Diese Welt ist nüchterner, kühler. Soziale Norm beschreibt die Gesetze der sozialen Bindung. Diese Welt ist wärmer, geprägt durch persönliche Nähe und verbindende Werte. In der Marktnorm geht es auch um Macht und Dominanz, im Sozialen um Akzeptanz und Augenhöhe. Warum entfernen wir beim Schenken das Preisschild? Damit das Geschenk Teil der sozialen Norm bleibt.

Sicher kennen Sie Menschen, die stark in der sozialen Norm sind und in der Marktnorm versagen und andere, bei denen es andersherum ist.

„Marktnorm definiert sich über Erfolg, soziale Norm über Erfüllung.“

In Unternehmen mit „Familienzwang“ erleben wir einen Zusammenprall dieser Normen. Und was sich zunächst toll anhört, kommt als Bumerang zurück. Denn Zeiten ändern sich – Normen auch. Zu Zeiten der Industrialisierung gab es einen klaren „Familiendeal“. Der Chef: Ich gebe dir Sicherheit, du himmelst mich an! Die Arbeiter: Ich mach mich für dich, großer Macher, zum Leibeigenen. Du sorgst für mich!“ Doch die Zeit der Macher (besser: Familienoberhäupter) ist vorbei. Heute scheitern viele daran, beide Normen auf hohem Niveau zu leben. Sie bekommen ihr Leben nicht in eine Balance.

Theodor W. Adorno über die soziale Norm: „Geliebt wirst du einzig, wo du schwach dich zeigen darfst, ohne Stärke zu provozieren.“ Das aber funktioniert in einem Wirtschaftsunternehmen nicht. Denn egal wie menschlich es ist: Fehlt das Geld, kann es nicht mehr sozial sein. Menschen hingegen als soziale Wesen brauchen Nestwärme und jeder muss für sein privates Nest sorgen. Wer dabei scheitert, sucht sein Nest am Arbeitsplatz. Kein Wunder, dass so viele Probleme mit ihrer Work-Life-Balance haben. Sie brennen aus, ohne es zu bemerken.

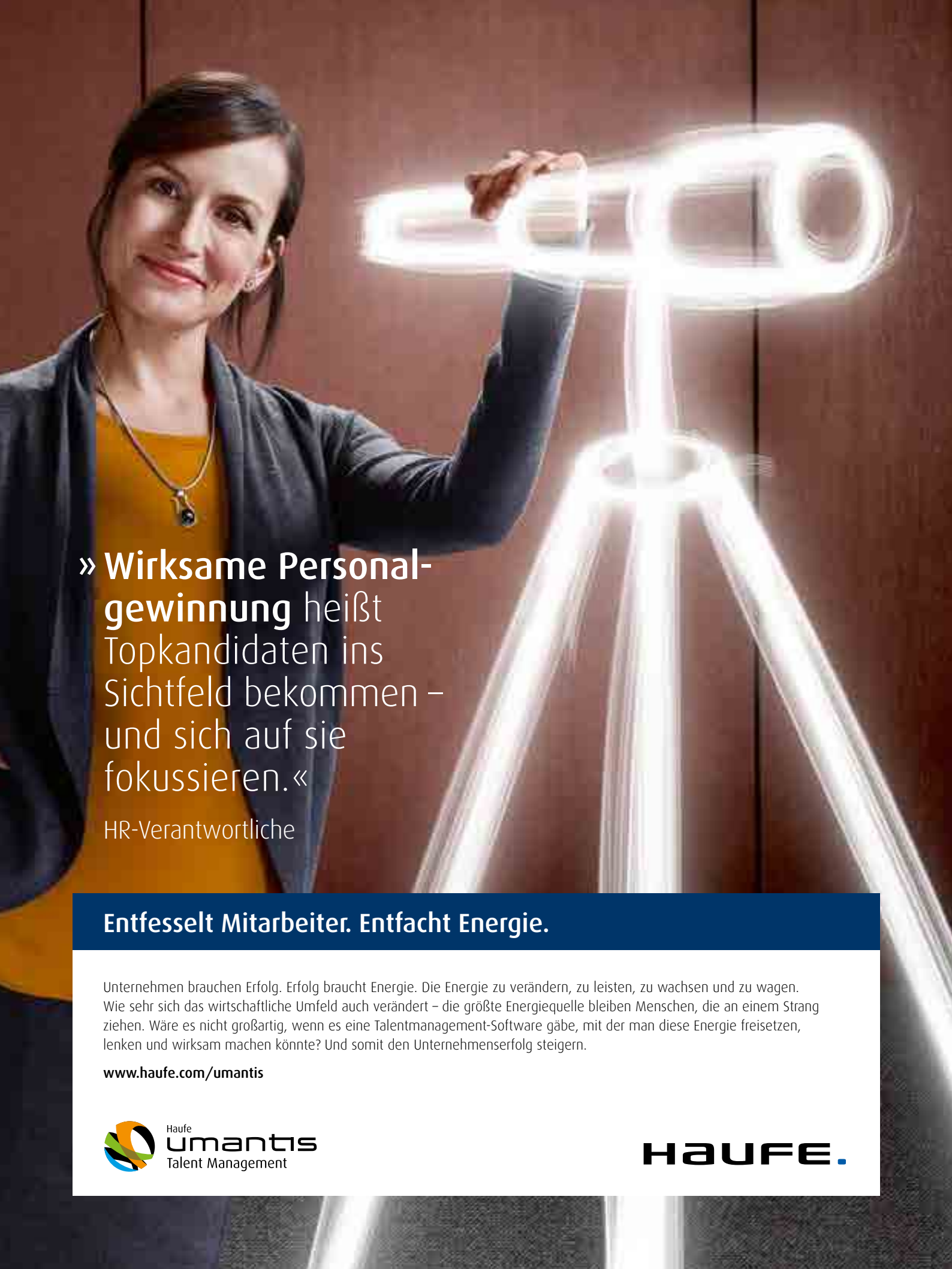
Deswegen: Richten Sie Ihren Fokus immer auf beide Normen. Keine ist besser oder schlechter. Beide sind wichtig. Unreife heißt, eine der beiden Normen zu bevorzugen oder abzuwerten. Work-Life-Balance bedeutet nicht, tagsüber intensiv zu arbeiten und am Abend nach dem Jogging ein Glas Wein zu trinken. Die größten emotionalen Belastungen erleben Menschen im Konflikt von sozialer Norm und Marktnorm. Beide sind lebenswichtig, aber jede muss zu ihrer Zeit befolgt und gelebt werden.

Marktnorm definiert sich über Erfolg, soziale Norm über Erfüllung.

Nehmen Sie in Ihrem Umfeld wahr, wer stark in der Marktnorm ist und schwach in der sozialen – oder umgekehrt. Es wird Ihnen wie Schuppen von den Augen fallen, wo unnötige Konflikte entstehen.

Ab jetzt sind Sie gewappnet. Sorgen Sie für klare Abgrenzung. Machen Sie es wie ich: Ich bin Führungsexperte. Ich lebe sehr gut davon. Wenn mir ein Bekannter bei geselliger Gelegenheit eine Karrierefrage stellt, antworte ich: „Wäre ich Zahnarzt, würdest du den Mund öffnen und mich jetzt bitten, dein Zahnfleisch anzusehen?“

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


» Wirksame Personalgewinnung heißt Topkandidaten ins Sichtfeld bekommen – und sich auf sie fokussieren.«
HR-Verantwortliche
Entfesselt Mitarbeiter. Entfacht Energie.
Unternehmen brauchen Erfolg. Erfolg braucht Energie. Die Energie zu verändern, zu leisten, zu wachsen und zu wagen. Wie sehr sich das wirtschaftliche Umfeld auch verändert – die größte Energiequelle bleiben Menschen, die an einem Strang ziehen. Wäre es nicht großartig, wenn es eine Talentmanagement-Software gäbe, mit der man diese Energie freisetzen, lenken und wirksam machen könnte? Und somit den Unternehmenserfolg steigern.
www.haufe.com/umantis
Haufe umantis Talent Management
HAUFE.

„Eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg ist: Ich sage meiner Mannschaft immer die Wahrheit, weil sie die Wahrheit ohnehin längst kennt.“

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ vom 9. Mai 2014 anlässlich der Führungskräftekonferenz „Pathfinder“.

„Da ich an mir selbst gesehen habe, dass ich mich in meiner Zeit als Vorstand – das sage ich ganz unbescheiden – ein gutes Stück (durch Coaching) verbessern konnte, hat mich dieses Arbeitsfeld interessiert.“

Peter Bauer, Ex-CEO der Infineon AG, auf die Frage, warum er nach seiner aktiven Management-Karriere eine Coaching-Ausbildung absolviert hat, Coaching Magazin Nr. 2/2014

„Denken sie an den türkischen Premier Erdogan. Dessen Verhalten beweist eine schwere narzisstische Störung: Auf Kritik reagiert er übermäßig affektiv … Wenn man ihm sagen würde, dass er innerseelisch vermutlich ein sehr schwacher, unsicherer, ängstlicher Mensch ist, würde er das natürlich heftig abstreiten.“

Hans-Joachim Maaz, Psychiater und Psychoanalytiker, in der Wochenzeitung „Die Zeit“ vom 24. April 2014

„Alles in meinem Leben kam anders, als ich es geplant habe. Es ist nichts schlechter deswegen.“

Max Emanuel Cencic, gefeierter Countertenor, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 2. Mai 2014

„Zwei Millionen Euro im Jahr soll ein Spitzenmanager ruhig bekommen, wenn er gut ist.“

Notker Wolf, Abtprimas der Benediktiner, im „Handelsblatt“ vom 25. April 2014

„Ich war nie betrunken … Ich hasse Rausch. Er bringt einen aus dem eiskalten Beobachterstandort heraus.“

Karl Lagerfeld, deutscher Modeschöpfer in Frankreich, in der Online-Ausgabe des „Zeit-Magazins“ vom 8. Mai 2014

„Wer eine letztgültige Wahrheit zu verkünden hat, braucht nicht zuzuhören. Er braucht nur Zuhörer! Die Geschichte der unumstößlichen Wahrheiten ist aber die Geschichte der Irrtümer.“

Bodo Hombach, Präsident der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik BAPP, im „Handelsblatt“ vom 25. April 2014

„Ich bin aus gesundem Egoismus Schirmherr der Stiftung Deutsche Depressionshilfe geworden. Falls ich selbst betroffen bin, wollte ich gleich die direkte Durchwahl haben.“

Harald Schmidt, Entertainer, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 30. April 2014

„Intelligenz ist die Fähigkeit, sehr schnell sehr tiefe Analogien zu erkennen. Die Fähigkeit, innerhalb kurzer Zeit den Finger auf das Wesentliche einer Situation zu legen. Analogien sind der Dreh- und Angelpunkt all unseres Denkens.“

Douglas Hofstadter, US-Informatiker und Autor von „Die Analogie. Das Herz des Denkens“ (Klett-Cotta 2014), im „Spiegel“ vom 28. April 2014

check it!

AnbieterCheck.de

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars navigandi

Cornerstone

HAUFE.

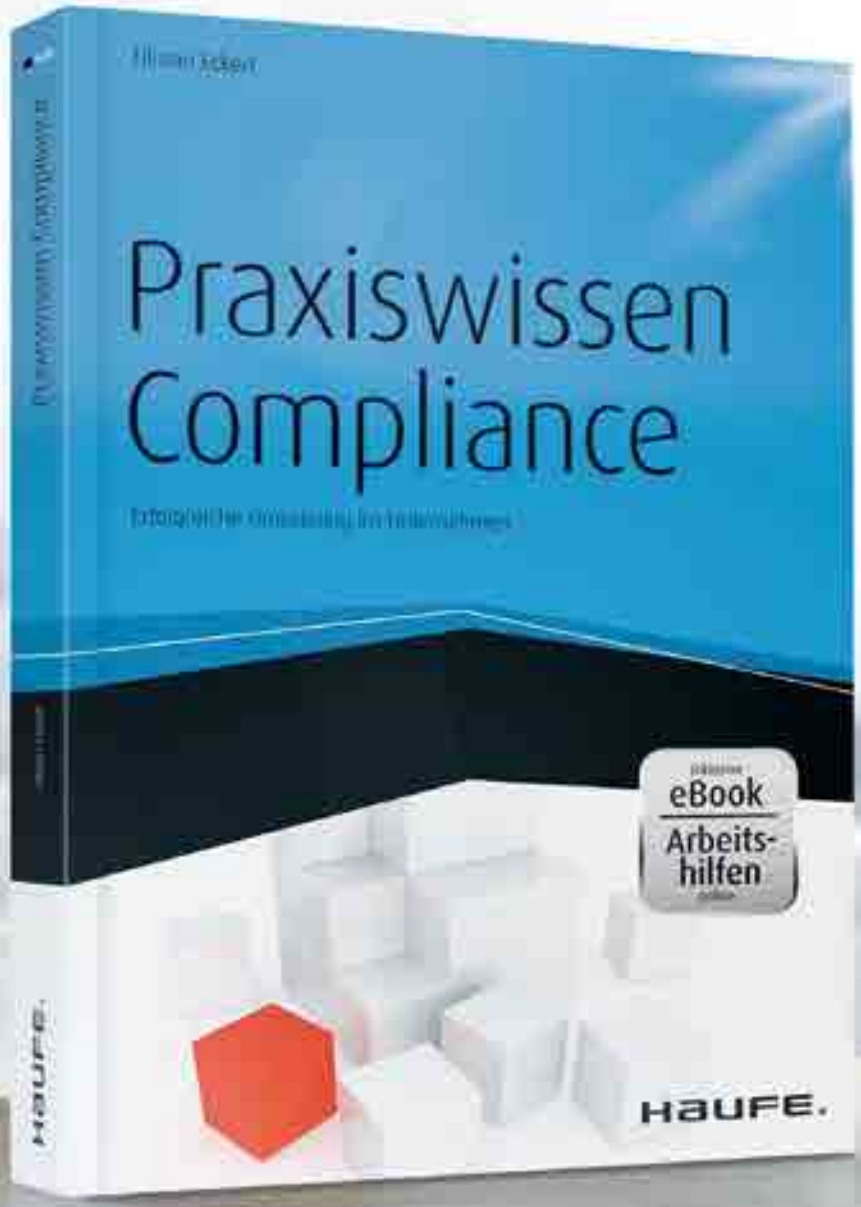
NO

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt

Setzen Sie bei Fragen im Personalwesen auf die Nummer 1! Verlässliche, laufend aktualisierte Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und das breite Themenspektrum haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt. Bereits über 60.000 zufriedene Anwender vertrauen der Lösung und profitieren von deren einzigartigen Vorteilen.

Jetzt informieren: www.haufe.de/personal-office

HAUFE.



1. Auflage 2014, 190 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-04958-7
Bestell-Nr. E01068

1. Auflage 2014, ca. 208 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-04998-3
Bestell-Nr. E01074

2. Auflage 2013, 550 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-04146-8
Bestell-Nr. E01045

Compliance wirkungsvoll umsetzen

Nur wenn Unternehmen eine wirkungsvolle Compliance-Abteilung aufbauen, die regelkonform arbeitet, können sie sich und ihre verantwortlichen Manager vor Strafzahlungen schützen. Der Autor erklärt alles Wichtige zu Themen wie dem Umgang mit Geschenken, Einladungen und Sponsoring, Datenschutz, Risikoanalysen, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und den Compliance-Besonderheiten im Vertrieb und im Einkauf.
Inklusive eBook und Arbeitshilfen online!

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.