Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

07/08_14

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5119

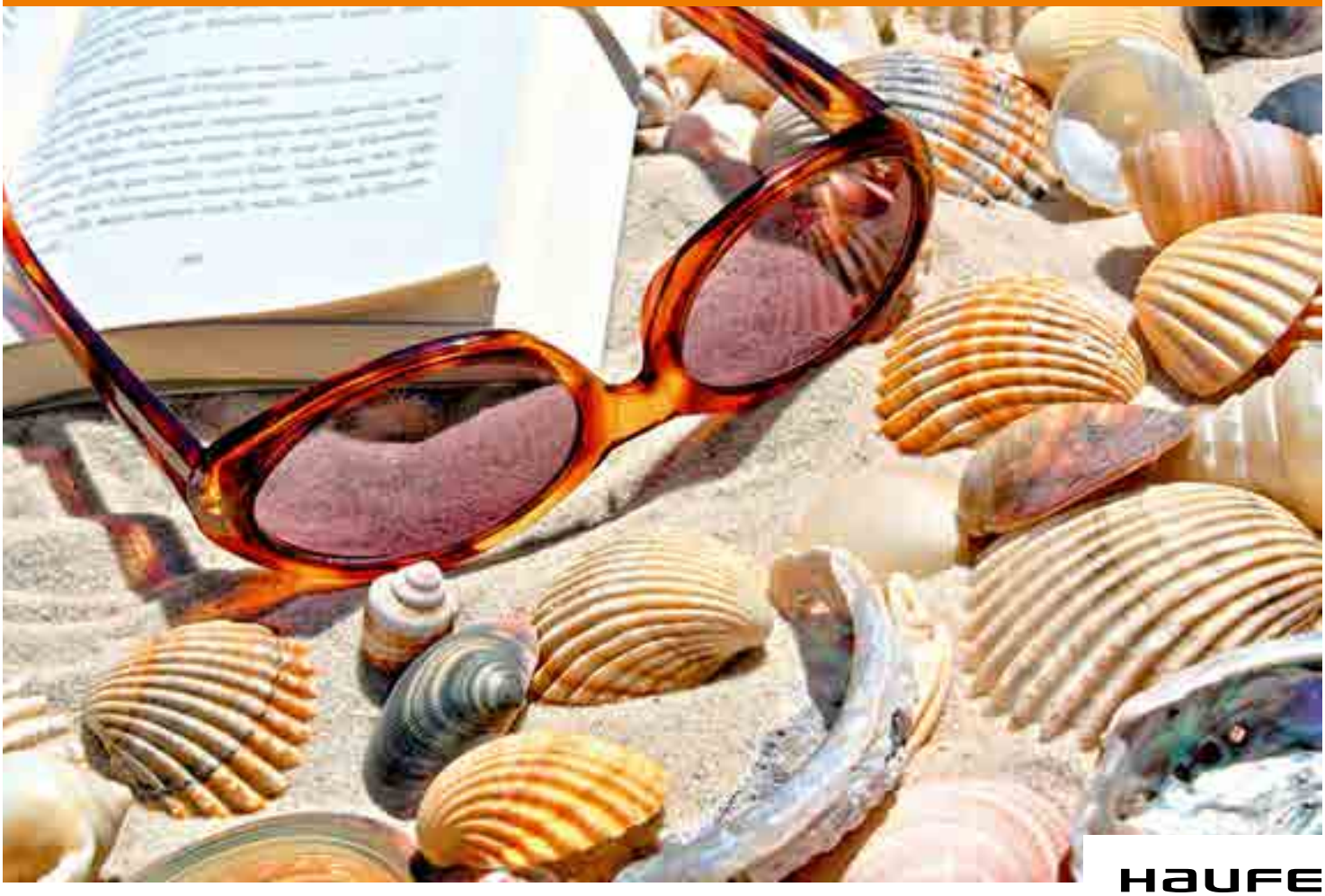
Deutscher Bildungspreis_Innovatives Lernformat gewürdigt S. 30

Schwierige Seminare_Berichte aus der „Trainerhölle“ S. 40

Serie_Franchise-Systeme für Trainer und Berater S. 44

Sommerlektüre für Profis

Aktuelle Buchempfehlungen für den Urlaub S. 18



HAUFE.

Wissensproduktivität für Ihre HR-Abteilung.

Die Haufe Suite ist die optimale Informations- und Kommunikationsplattform für Ihre HR-Arbeit. Ob im Einsatz als Fachwissen-Portal mit dem bewährten Haufe Personal Office, als Abteilungs-Lösung oder als Service-Portal für den Austausch mit Ihren Mitarbeitern und externen Partnern. Mit der Haufe Suite steigern Sie die Produktivität Ihrer täglichen Arbeit und verbessern zudem die Zusammenarbeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite

HAUFESUITE
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Honorarkalkulation

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coachs (BDVT), Köln, hat einen neuen Präsidenten. Gewählt wurde Stephan Gingter, geschäftsführender Gesellschafter der Tatkraft GmbH in Jüchen. Er löst Claus von Kutzschenbach ab, der seit 2010 Präsident des Verbands war. Für das neue Amt wünschen wir Gingter viel Erfolg und dass alle seine Pläne für die kommenden Jahre in Erfüllung gehen.

Wie der Zufall es so will, hat Gingter gerade in der Juni-Ausgabe der Zeitschrift „Brand eins“ (Schwerpunktthema: Geld) seine Honorarkalkulation offengelegt. „Brand eins“ recherchierte, wie Freiberufler zu ihren Preisen kommen, und der neue Präsident bekannte sich dazu, zur Gruppe derjenigen zu gehören, die sich schlicht am eigenen Bedarf zum Leben orientieren. Inklusive einiger Risikorücklagen ist das beim 48-jährigen Gingter ein Mindestumsatz von 14.600 Euro im Monat. Bei durchschnittlich zehn Trainingstagen pro Monat ergibt das einen Tagessatz von 1.460 Euro.

„Diesen Tagessatz fordert er ein und bekommt ihn in der Regel auch“, schreibt „Brand eins“. Damit steht Gingter im Widerspruch zu den „Honorar-Empfehlungen 2012“ seines eigenen Verbands, die einem erfahrenen Trainer raten, mindestens 2.100 Euro pro Tag zu verlangen. Aber die (damals schon überzogenen) Honorar-Empfehlungen sind jetzt zwei Jahre alt und die Tagessätze seither kontinuierlich auf Abwärtskurs. Es spricht für Gingter, dass er gegenüber „Brand eins“ eher tief- als hochstapelt. So empfiehlt er sich als mutiger Realist, dem man zutrauen kann, richtig heiße Eisen zu schmieden – wie zum Beispiel das Problem der unsäglichen Dominanz der Einkaufsabteilungen beim Seminar-einkauf. Sagte ein Trainer zum Einkäufer: „Ich sollte doch ein höheres Honorar bekommen, wenn Ihr Unternehmen zufrieden mit mir ist.“ Einkäufer: „Wie kann unser Unternehmen mit Ihnen zufrieden sein, wenn Sie mehr Geld wollen?“

Viel Spaß beim Lesen unseres neuen Hefts wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING

Businesstraining
für Fach- und Führungskräfte

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

(Download der KERN-App)

KERN AG Training
Leipziger Straße 51
60487 Frankfurt/M.

info@kerntraining.com

(0 69) 7 56 07 39-0
www.kerntraining.com

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Lyon · Salzburg · Wien

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

Bleibt das Wasser auch über Nacht im Meer oder lassen sie es abends ab?

Alle Kinder sollten unbeschwert die Welt erkunden.
Neugierig und voller Fragen!

In Bethel schenken wir behinderten, kranken und vernachlässigten Kindern einen besseren Weg in die Zukunft.

www.bethel.de

320

Bethel

inhalt 07/08_2014

Buchtipps. Wer sich im Urlaub nicht nur entspannen, sondern auch weiterbilden möchte, kann sich von den Buchempfehlungen der Redaktion inspirieren lassen. Wir wünschen einen schönen Sommer und eine anregende Lektüre!

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 **„Die Hochzeit der Gurus ist vorbei“**
Der Psychologe Rolf Schmiel distanziert sich von Motivationsgurus und plädiert dafür, aus Niederlagen besser zu lernen

16 **Genetiker rät zu mehr Individualität im Business**
Der Wiener Genetikprofessor Markus Hengstschläger sieht im Mut zum Anderssein die einzig sinnvolle Überlebensstrategie

titelthema

18 **Sommerlektüre für Profis**
Welche Bücher im Gepäck für den Sommerurlaub nicht fehlen dürfen, erfahren Sie in unserem Titelthema

personal- und organisationsentwicklung

26 **Führungskräfte blicken in den Spiegel**
Wer führen will, muss sich selbst reflektieren können. BASF unterstützt seine Manager dabei mit einem Selbstreflexions-Tool

30 **Mit System zum Ziel**
Die Gewinner des zweiten Deutschen Bildungspreises stellen vor, wie ein innovatives und systematisches Bildungs- und Talent Management in der Praxis aussehen kann

Selbstreflexion. BASF nutzt ein Tool, mit dessen Hilfe Vorgesetzte ihre Führungsfähigeit reflektieren.

Coaching-Markt. Zwar tummeln sich auf dem Coachingmarkt auch schwarze Schafe – doch das stört nur wenige, wie eine Dissertation ergab.

training und coaching

34 Trockene Theorie in ein Erlebnis verwandeln
Immer mehr Trainer nutzen den Storytelling-Ansatz. Ein Beispiel aus dem Projektmanagement illustriert, wie dadurch Wissen vermittelt und Emotionen geweckt werden

40 „Malen Sie bitte auf keinen Fall Herzchen“
Wahre Geschichten aus der Trainerhölle: Wie Trainer mit verfahrenen Seminarsituationen umgehen können

44 Das McDonald‘s-Prinzip für den Trainingsmarkt
Auch Trainer können Franchise-Unternehmer werden. Wie das System funktioniert, zeigt das Beispiel der Intem-Gruppe

48 Kernkompetenz Entspannung
Was Menschen mit einer hohen Resilienz auszeichnet – und was andere von ihnen lernen können

52 Es gibt schwarze Schafe – aber es stört keinen
Eine Expertenbefragung bringt ans Licht, wie Personaler den Coaching-Markt in Deutschland einschätzen

messen und kongresse

56 Neues Format mit mehr Mut
Rückblick: Die DGFP zeigt sich auf ihrem diesjährigen Kongress selbstbewusst, offen und innovativ

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

Rubriken

03 editorial
63 vorschau/impressum
64 kolumne
66 zitate

Achtung!
Spitze Zielgruppe!

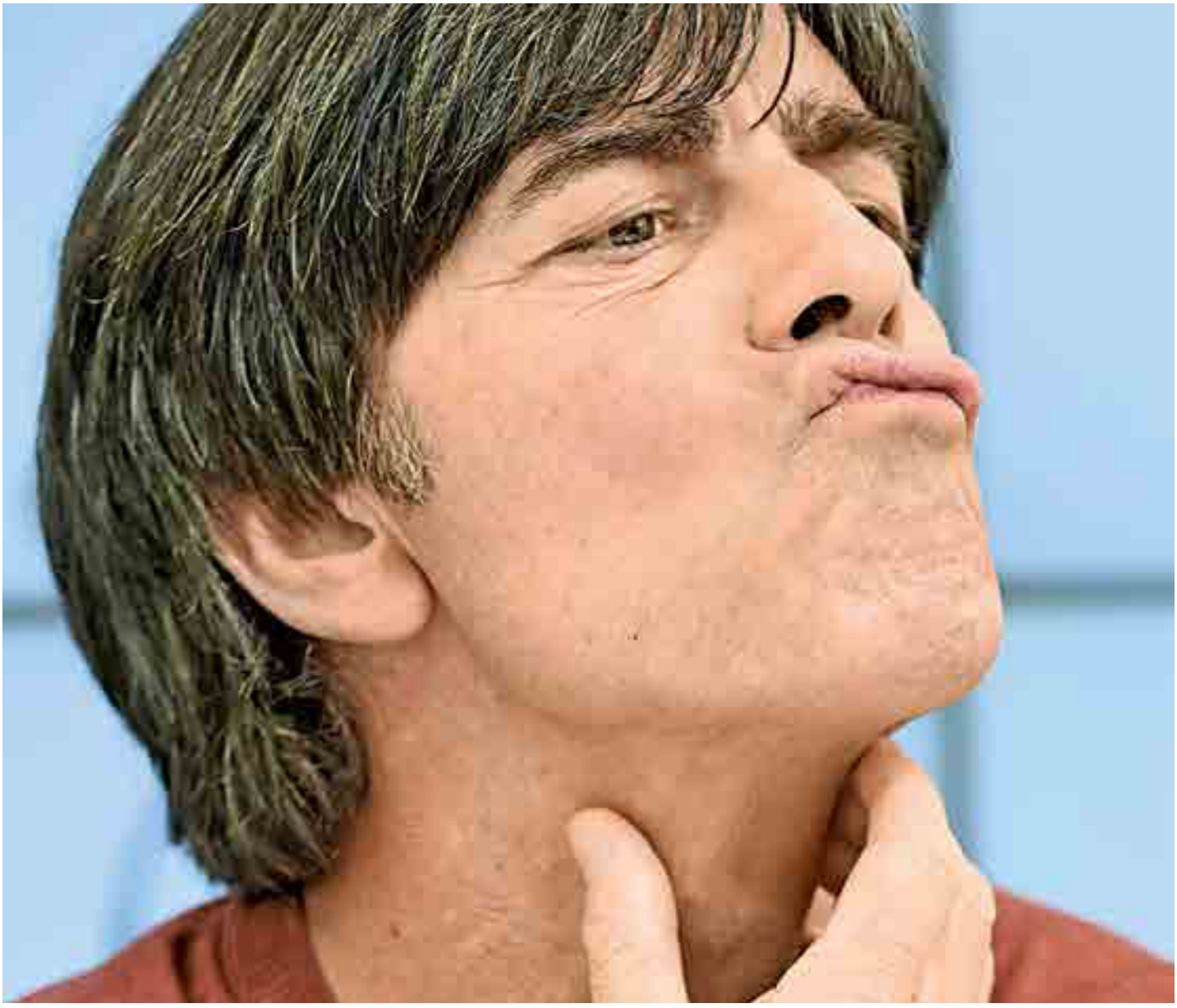
Der Entscheider-Channel für Personal-manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.



WER Der deutsche Fußballnationaltrainer Joachim Löw (54) kratzt sich während einer Pressekonferenz im Trainingslager in St. Leonhard im Passeiertal unentschlossen und recht nachdenklich am Kinn.

WAS Löw sollte sich (möglichst optimistisch) zum Zustand der deutschen Fußballnationalmannschaft und ihren Erfolgschanchen bei der Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien äußern.

WAS NOCH Das Foto entstand während einer Pressekonferenz am 30. Mai 2014. Der Fotograf war Patrik Stollarz, der als Fotoreporter für die Agenturen AFP beziehungsweise Getty Images arbeitet.

Was bringen Kabinenansprachen? Wachsame Managementtrainer werden bei dieser Fußballweltmeisterschaft bestimmt wieder einige Beispiele dafür finden, dass man ein Team allein mit Worten zu unerwarteten Höchstleistung bringen kann. Der Hamburger Sportpsychologe Dr. Thorsten Weidig (Dissertation: „Erfolgsfaktor Trainer“, Sportverlag Strauß, Köln) hat Erfolgsfaktoren für die Kabinenansprache eines Trainers in der Halbzeitpause herausgefunden. Einige wichtige lauten: 1. Der Mannschaft unbedingt Zeit zum Runterkommen geben. 2. Nur drei Botschaften vermitteln, die klar sagen, was getan werden muss – über Lösungen reden statt über Probleme. 3. In Bildern sprechen – zum Beispiel zum Abwehrspieler sagen: „Du bist eine Wand“. 4. Anschließend mit einem Ritual das Energieniveau der Mannschaft wieder hochtreiben. Löw sollte dabei natürlich entschlossener aussehen als auf diesem Foto.

Der Haufe Zeugnis Manager Premium. Der Durchbruch im Zeugnismanagement.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

Damit ist jetzt Schluss! Mit dem **Haufe Zeugnis Manager Premium** erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor. Sie werden den Unterschied lieben – noch nie war es so leicht, professionelle Zeugnisse zu erstellen!

Mehr unter: www.haufe.de/zeugnismanager

Haufe ZEUGNIS manager Premium

HAUFE.

MESSEN

Ethische Prinzipien auf der Personal Süd 2014

Fotos: Personal 2014 Süd/Fotostudio Franz Pfluegl

Prof. Dr. Dieter Frey. Führungskräfte sollten keine Angst vor Fehlern haben.

Am 21. Mai sind die Messe Personal Süd 2014 und die zeitgleich in der Messe Stuttgart stattfindende Corporate Health Convention zu Ende gegangen. Die vierte Messe für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie zog 139 Aussteller und 2.565 Besucher an. Zur 15. Süd-Ausgabe der Personalmesse kamen 298 Aussteller und 5.101 Besucher nach Stuttgart, denen ein vielseitiges Programm geboten wurde. Ein Publikumsmagnet war die Keynote von Professor Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians-Universität München. In seinem Vortrag zum Thema „ethikorientierte Führung" stellte der Sozialpsychologe vor, welche ethischen Prinzipien Führungskräfte von Karl Popper, Immanuel Kant und Hans Jonas lernen können. In Anlehnung an die von Popper propagierte Fehlerkultur appellierte Frey etwa an Führungskräfte, keine Angst vor eigenen Fehlern zu haben. „Das Leben ist wie eine zu kurze Bettdecke", resümierte Frey. „Aber ich brauche einen Kompass, sonst komme ich nicht an". Seine Thesen hatte er vorab gemeinsam mit Lisa Schmalzried im Buch „Philosophie der Führung" veröffentlicht, das im vergangenen Jahr im Springer-Verlag erschienen ist.

VERBÄNDE I

DVCT-Kongress dreht sich um das Thema „Qualität"

Am 10. November findet in Hamburg der zweite Kongress des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (DVCT) statt. Die Veranstaltung, die sich an Coachs, Trainer, Unternehmensvertreter und Weiterbildner richtet, steht dieses Mal unter dem Motto „Zeit für Qualität". Die Besucher können sich auf verschiedene Workshops und Vorträge zum Thema freuen; darüber hinaus erwartet sie ein Ausstellerbereich mit spezifischen Themen und Angeboten. Als Gastredner wird unter anderem der Musiker und Sportler Joey Kelly erwartet, der zum Thema „No Limits – Wie schaffe ich mein Ziel" spricht. Der Kongress bietet auch die Bühne für das Finale des Coach & Trainer Award 2014: Die drei Finalisten stellen dort die Konzepte vor, die den sogenannten „Rütteltest" der Jury bestanden haben. Im Anschluss darf das Publikum zusammen mit der Jury den Sieger bestimmen.
Interessenten können sich noch bis zum 31. Juli 2014 zum Frühbucherpreis anmelden. Weitere Informationen finden Sie unter www.dvct.de/verband/dvct-kongress.

VERBÄNDE II

ICF trifft sich in Malmö

Vom 18. bis 20. September lädt die International Coach Federation (ICF) zur „Global Conference 2014 Europe" ins südschwedische Malmö. Gemäß dem Motto der Veranstaltung „Courage to Create Change", also „Mut zur Veränderung", findet die Konferenz zum ersten Mal in Skandinavien statt. Als Keynote Speaker im Malmöer Slagthuset erwartet werden Alan Seale, Andrea J. Lee, Dr. Kelly McGonigal, Professor Alf Rehn und Dr. David B. Peterson. Die Veranstaltung findet in englischer Sprache statt. Auch Nicht-Mitglieder sind eingeladen; deren Teilnahmegebühr beträgt 1.290 Euro. Für Verbandsmitglieder werden 990 Euro Konferenzgebühr erhoben.
Weitere Informationen zur Veranstaltung sowie einen Link zur Anmeldung finden Sie auf der Homepage des ICF unter www.icfglobal2014-europe.org.

VERBÄNDE III

Neues BDVT-Präsidium bei 50. Verbandsgeburtstag gewählt

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) feiert dieses Jahr sein 50-jähriges Bestehen. Zu diesem Anlass veranstaltete der Verband am 27. Mai in Köln eine Geburtstagsgala, in der die Teilnehmer auf fünf Jahrzehnte Vereinsgeschichte zurückblickten. Am folgenden Tag kamen die BDVT-Trainer, -Berater und -Coachs erneut zusammen. Im Kölner Hotel City Plaza trafen sie sich zur diesjährigen Mitgliederversammlung. Dort stand die Zukunft des Vereins im Fokus: Auf der Tagesordnung stand die Wahl eines neuen Verbandspräsidiums. Die versammelten Mitglieder wählten dabei mit großer Mehrheit den bisherigen Verbands-Vize Stephan Gingter, geschäftsführender Gesellschafter der Tatkraft GmbH in Jüchen, zum neuen Verbandspräsidenten. Gingter löst Claus von Kutzschenbach an der Spitze des Verbands ab, der seit 2010 Präsident des BDVT gewesen war.

Als Vizepräsidenten der verschiedenen Ressorts wählten die Mitglieder Peter Krötenheerdt (Ressort „Inhaltliche Positionierung und Akademie“) und Jutta Timmermanns (Ressort „Internationaler Deutscher Trainings-Preis und Verbands CI“) wieder. Neu als Vizepräsidenten dazugekommen sind Dr. Sabine Preusse (Vizepräsidentin Ressort „Globales, Fördermittel und Mitgliedergewinnung und -bindung“), Bruno Schmalen (Vizepräsident Ressort „Fach- und Berufsgruppen“) und Bernd Braun (Vizepräsident Ressort „Social Media und neue Lernformen“).

Das neue Präsidium kündigte an, an die gute Arbeit der Vergangenheit anknüpfen und den Verband weiter für die Zukunft ausrichten zu wollen. Der neue Verbandspräsident Gingter werde dabei besonderen Wert auf die Qualität in Weiterbildung und Qualifizierung legen. Das neue Präsidium werde die inhaltliche Arbeit mit praktischem Nutzen für Trainer, Berater und Coachs in den Fokus nehmen. Als erste Maßnahme dazu kündigte der BDVT an, die Studie „BDVT – Jetzt und in Zukunft“ durchführen zu wollen, die den Bedarf der Mitglieder erheben soll.

BDVT-Präsidium. Bernd Braun, Bruno Schmalen, Dr. Sabine Preusse, Stephan Gingter, Jutta Timmermanns und Peter Krötenheerdt (von links nach rechts)

WEITERBILDUNG

Weitere Bildungsgutscheine für lebenslanges Lernen

Personalentwicklung ist nicht mehr nur Sache von HR. Zunehmend sind die Arbeitnehmer gefordert, sich eigenständig lebenslang weiterzubilden. Um dafür einen Anreiz zu setzen, will die Bundesregierung ab dem 1. Juli und bis Ende 2017 insgesamt 280.000 Bildungsgutscheine zur Verfügung stellen. Das teilte das Bundesbildungsministerium mit. Das Programm läuft seit 2008; mehr als 250.000 Gutscheine wurden seither ausgegeben. Wer einen Bildungsgutschein beantragen möchte, muss derzeit erwerbstätig, über 25 Jahre alt sein und darf über ein maximales Bruttoeinkommen von 20.000 Euro bei Singles und 40.000 Euro bei Paaren verfügen. Übernommen wird maximal die Hälfte der anfallenden Weiterbildungs- und Prüfungsgebühren. Der Gesamtbetrag der angestrebten Weiterbildungsmaßnahme darf 1.000 Euro nicht überschreiten. Insgesamt stehen für das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds mitfinanzierte Programm 85 Millionen Euro zur Verfügung.

Kurz und Knapp

Neuausrichtung. Die Lünendonk-Liste, die jährlich die führenden Managementberatungen in Deutschland rankt, berücksichtigt künftig nur noch Unternehmen mit Gründungshistorie und Kapitalmehrheit in Deutschland. Ein Ranking ausschließlich nach Beratungsumsätzen in Deutschland lasse sich bei der internationalen Anbieterkategorie nicht mehr sinnvoll und ausreichend detailliert abbilden, so die Begründung des Marktforschers- und beraters.

Zufriedenheitsindex. Eine kostenlose Analyse der Arbeitszufriedenheit im Betrieb verspricht der neue „Global Happiness at Work Index“ des I-Opener Institute for People and Performance. Interessenten können unter HaW.Index-Dach@iopenerinstitute.com einen Fragebogen anfordern.

Erfahrungsbericht. Im vergangenen Jahr hat die Volkshochschule (VHS) ein groß angelegtes Experiment gestartet: Dozenten verschiedener VHS-Standorte entwickelten und begleiteten den „VHS-MOOC“, 700 Lerner nahmen am Weblernen teil. Der Erfahrungsbericht zum Projekt ist nun kostenlos verfügbar unter www.wbv.de/open-access/artikel/6004409w.

Auch das noch. Professor André Spicer von der Cass Business School der City University London hat eine Abhandlung zum Thema „Bullshit“ vorgelegt. Im Artikel „Shooting the shit: The role of bullshit in organisations“ behauptet Spicer, dass die zunehmende Beschäftigung mit „Bullshit“ dazu führe, dass Unternehmen ihre Kernaufgaben vernachlässigten und ihre Mitarbeiter verstimmten. Einen Beleg dafür sieht Spicer in der Unternehmensstrategie vieler Firmen.

Foto: Martin Pichler

Kongresshotel Potsdam. Das Hotel liegt am ehemaligen Luftschiffhafen. Das Gebäude ist deshalb der Form eines Zeppelins nachempfunden.

EVENTLOCATION

Schon jetzt an die Weihnachtsfeier denken

Tagungsverantwortliche sollten schon jetzt Räumlichkeiten für die nächste Weihnachtsfeier oder Jahresendtagung buchen. Darauf machte das Kongresshotel Potsdam am Templiner See aufmerksam. „Das gilt insbesondere dann, wenn solch ein Zusammentreffen mit einem aktivierenden Event kombiniert werden soll“, betonte Jutta Braun, die Geschäftsführerin des Kongresshotels, das neben Weihnachtsbuffet, Feuerzangenbowle und Weihnachtsbäckerei seinen Gästen auch ein Finnisches Glühwein-Grillen, Eisstockschießen, Nachtbogenschießen und eine Glühwein-Erlebnistour bieten kann. Das Hotel (www.kongresshotel-potsdam.de) gilt als eines der drei größten Kongresshotels im Großraum Berlin. Es liegt eingebettet in die Wald- und Seenlandschaft der Pirschheide, in unmittelbarer Nähe des berühmten Parks Sanssouci und direkt am Luftschiffhafen in Potsdam. Es bietet seinen Gästen 332 Einzelzimmer, 92 Doppelzimmer, 50 Studios und 11 Juniorsuiten. Das Jahr 2014 fing gut an für das Haus. Zum einen begannen die Vorbereitungen zur zehnten Geburtstagsfeier des zur Sparkassenorganisation gehörenden Kongresshotels und zum anderen wurde das Haus vom Drei- zum Vier-Sterne-Hotel geadelt. Direkt am Ufer des Templiner Sees und nur zehn Minuten vom Zentrum der Stadt Potsdam entfernt, lockt das Hotel mit einem weitläufigen Außengelände, vielen Freizeitmöglichkeiten und Sportangeboten.

FEEDBACK

Plattform ermöglicht anonyme Chefkritik

Fast drei Viertel aller Mitarbeiter haben bisher positive Erfahrungen mit Kritik am Chef gemacht. Das hat eine Befragung von Stellenanzeigen.de ergeben. Gut jeder Zehnte folgt beim Thema „Chefkritik“ sogar dem Motto: „Wenn mein Chef etwas anders machen soll, dann sage ich es ihm rundheraus.“ Doch nicht alle Mitarbeiter haben das Glück, mit einem kritikfähigen Chef gesegnet zu sein: Ein Drittel der 844 Befragten hat schon negative Erfahrungen mit Bottom-up-Feedback gemacht; jeder fünfte Befragte gibt gar an, er habe noch keinen Vorgesetzten erlebt, der Kritik von unten annimmt. Da verwundert es nicht, dass fast jeder zehnte Mitarbeiter den Chef lieber gar nicht kritisiert, weil er negative Auswirkungen auf die Karriere fürchtet.

Diesen Mitarbeitern bietet nun die Website www.feedback-fuer-den-chef.de eine risikoarme Plattform zur Chefkritik. Unter dem Motto „Ein anonymes Feedback, das konstruktiv gegeben wird, ist ein faires Feedback“ können Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten dort anonym Kritik zukommen lassen – oder ihn auf die Posts anderer Nutzer aufmerksam machen. Der Chef erhalte so neue Impulse für sein Verhalten als Vorgesetzter, formulieren die Betreiber den Nutzen des Portals.

Unter den eingegangen Kommentaren wählt das Redaktionsteam je ein Feedback des Monats. Die bereits gekürten Vorschläge stimmen optimistisch, denn die Nutzer fassen offenbar unter „Kritik“ nicht nur Negatives: Einige Chefs konnten sich bereits über Lob an ihrem Verhalten freuen. Negatives wird dem Empfänger übrigens nur zugestellt, wenn der Schreiber die Regeln des Portals erfüllt: Ist das Feedback für den Chef nicht konstruktiv formuliert, interveniert das Redaktionsteam. Diskriminierende und beleidigende Texte sowie Texte, die das Redaktionsteam nicht oder nur schwer in eine konstruktive Fassung übersetzen kann, werden nicht zugestellt.

EXECUTIVE EDUCATION

IMD bei offenen Programmen vorn

Beim jährlichen „Financial Times Ranking“ der besten offenen Executive-Education-Programme liegt wie in den beiden Vorjahren die IMD Business School aus Lausanne auf Platz eins. Auf Platz zwei hat es dieses Jahr die Booth School der University of Chicago geschafft, die 2013 noch auf Rang fünf des Rankings lag. Auch die beiden Drittplatzierten, die HEC Paris und die University of Darden, Virginia, haben sich im Vergleich zum Vorjahr verbessert: Die Franzosen kletterten von Platz sieben, die US-Amerikaner von Platz 14 in die Top Drei. Als einzige deutsche Schule hat es zum vierten Mal in Folge die ESMT Berlin ins Ranking geschafft.

„EUROPAS BESTE ARBEITGEBER 2014“

Deutschland auf Platz zwei

Das Great Place to Work Institut hat Anfang Juni die Gewinner des Arbeitgeber-Wettbewerbs „Europas Beste Arbeitgeber 2014“ bekannt gegeben. 100 Unternehmen aus 19 europäischen Ländern wurden geehrt, davon 23 aus Deutschland. Damit liegt Deutschland im Ländervergleich auf Platz zwei. In Großbritannien wurden die meisten Unternehmen ausgezeichnet, Platz drei ging an Dänemark.

KONGRESS HEILIGENFELD 2014

Wettbewerbsvorteil Resilienz

Vom 22. bis 25. Mai 2014 hat die Akademie Heiligenfeld ihren diesjährigen Kongress veranstaltet. Das Thema lautete „Burnout und Resilienz: Bewusstseinskompetenz für Wirtschaft und Gesellschaft“. Rund 1.200 Besucher kamen nach Bad Kissingen; 60 Referenten beleuchteten verschiedene Aspekte des Kongressthemas. Gleich zu Anfang sprach Pater Anselm Grün über die Bedeutung von Krisen: Wer sich die Zeit gebe, durch Trauer und Schmerz zu gehen, erhalte die Chance, sein Leben zu wandeln, so Grün. Dr. Joachim Galuska, Geschäftsführer und Gründer der Heiligenfeld Kliniken, regte in seinem Vortrag dazu an, persönliche Resilienz auch auf Unternehmen auszuweiten. So entstünde ein neues Potenzial im Umgang mit widrigen Situationen im Leben. „Resiliente Unternehmen“, so Galuska, „erhalten somit einen Wettbewerbsvorteil im Markt“. Als weitere Referenten traten unter anderen Werner Tiki Küstenmacher, Eugen Drewermann, Wolfgang Gutberlet, Jochen von Wahlert, Sylvia Kéré Wellensiek und Jens Hollmann auf. Daneben bot das Programm zahlreiche Workshops und Symposien. Der nächste Kongress ist vom 11. bis 14. Juni 2015 zum Thema „Wir“ geplant. Weitere Infos: www.heiligenfeld.de.

Foto: Heiligenfeld GmbH

Kongress. In Bad Kissingen drehte sich alles um Resilienz.

FERNHOCHSCHULE SRH RIEDLINGEN

STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE

IN FÜHRUNG GEHEN
FLEXIBEL STUDIEREN NEBEN DEM BERUF

Ihre Vorteile:
- Innovative Lehr- und Lernmethoden, wie z. B. Mobile Learning per iPad
- Flexible Studiengestaltung
- Intensive und persönliche Betreuung
- Praxisnähe und hohe Erfolgsquote

Unser Master-Angebot:
- Business Administration (MBA)
- Corporate Management & Governance (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie & Change Management (M.Sc.)
- Health Care Management (M.A.)

SRH FernHochschule Riedlingen
Lange Straße 19 | 88499 Riedlingen
Telefon +49 (0) 7371 9315-0

WR 10 JAHRE 2010 2020 WISSENSCHAFTSRAT

WWW.MY-MOBILE-UNIVERSITY.DE

WORK-LIFE-BALANCE

Nur wenige jüngere Topmanager beklagen mangelnde Freizeit

Geordnete Familienverhältnisse sind wichtig für die Karriere: Dieser Aussage stimmt ein Großteil der jungen Vorstände in deutschen Unternehmen zu. Die meisten von ihnen leben auch nach diesem Credo: 83 Prozent sind verheiratet und elf Prozent leben in einer Partnerschaft. Das sind einige Ergebnisse von Interviews, die der Managementberater Kienbaum zusammen mit dem Handelsunternehmen Haniel mit 76 Vorständen geführt hat, die vor ihrem 45. Lebensjahr die erste Führungsebene erreicht haben. Dass den Befragten jedoch nicht viel Zeit für ein geregeltes Familienleben bleibt, lassen die Ergebnisse ebenfalls erahnen: Die „Young CXOs“ arbeiten durchschnittlich 60 Stunden pro Woche, oft auch am Wochenende, und reisen viel.
Offenbar empfinden die meisten jungen CXOs die fehlende Freizeit allerdings nicht als belastend, denn nur 30 Prozent der Befragten beklagen sich in der Studie über ihre Work-Life-Balance.

FAMILIENUNTERNEHMEN

Externe Manager für Nachfolge bevorzugt

Beim Rennen um die Nachfolge in Familienunternehmen haben externe Manager bessere Karten als Familienmitglieder – zumindest, wenn es nach dem Willen der Inhaber und angestellten Geschäftsführer geht. Das ist das zentrale Ergebnis einer Studie, die das Beratungsunternehmen Roland Berger Strategy Consultants und die Anwaltssozietät Binz und Partner durchgeführt haben. Externe Nachfolger, so die Befragten, hätten häufig die größeren Erfolgschancen. Viele beschreiben eine externe Lösung sogar als näherliegende Option: „Die Wahrscheinlichkeit, am Markt bessere Manager zu finden als in der Familie, ist groß“, sagt etwa Klaus Bukenberger, Vorsitzender des Aufsichtsrats bei der Sick AG, der für die Studie befragt wurde.

BERUFSAUSBILDUNG

Inklusion in der Ausbildung ist noch die Ausnahme

Der Anteil inklusiver Schulklassen ist, seit Deutschland sich vor fünf Jahren verpflichtet hat, Inklusion im Bildungswesen umzusetzen, auf 25 Prozent gestiegen. Das hat eine Studie im Auftrag der Bertelsmannstiftung aus dem vergangenen Jahr ergeben. Eine neue Befragung der Stiftung unter mehr als 1.000 Ausbildungsbetrieben zeigt nun, dass die Erfolgsgeschichte aus den Schulen in den Unternehmen noch nicht weitergeschrieben wird: Denn von den jährlich rund 50.000 Schulabgängern mit sonderpädagogischem Förderbedarf finden bisher nur etwa 3.500 einen betrieblichen Ausbildungsplatz; und nur jedes vierte ausbildungsberechtigte Unternehmen hat in den vergangenen fünf Jahren Erfahrungen mit Jugendlichen mit Behinderung gemacht.

Dabei sprechen die Studienergebnisse dafür, dass die Unternehmen Auszubildenden mit Behinderung eine Chance geben sollten. Denn von den Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Inklusion in der Ausbildung gemacht haben, bewertet die Hälfte ihre Entscheidung für Jugendliche mit Behinderung und den Ausbildungsverlauf überwiegend positiv.
Um mehr behinderten Jugendlichen einen inklusiven Ausbildungsplatz zu ermöglichen, sehen die Autoren zwei Hebel: Zum einen müssten die Unternehmen besser über Unterstützungsangebote wie Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung und Kostenübernahme für die notwendige Umgestaltung eines Ausbildungsplatzes informiert werden. Zum anderen fordern die Autoren eine Flexibilisierung des Ausbildungssystems.

Ausgeschlossen. Der Zugang zu einer regulären betrieblichen Ausbildung wird den meisten behinderten Jugendlichen bisher verwehrt.

UNTERNEHMENSKULTUR IM MITTELSTAND

Wenn Inhaber und Topmanager nicht miteinander können

Ein Drittel aller Topmanager im Mittelstand sucht aktiv nach einem neuen Job, weitere 40 Prozent sind offen für neue Angebote. Das zeigt eine Studie des Personalberaters Intersearch Executive Consultants, der dafür 150 Vorstände, Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter befragt hat. Die große Wechselfreude unter den mittelständischen Topmanagern erstaunt insofern, als diese sich offenbar ganz bewusst für den aktuellen Arbeitgeber entschieden haben: 78 Prozent von ihnen geben an, dass der gesellschaftsrechtliche Hintergrund bei ihrer Arbeitgeberwahl eine große oder sehr große Rolle gespielt habe.

Ein wichtiger Grund dafür, dass die oberen Führungskräfte im mittelständischen Unternehmen nicht glücklich werden, ist nach Einschätzung der Studienautoren die persönliche Beziehung zwischen Topmanager und Inhaber. „Die Kandidaten unterschätzen häufig, wie wichtig der persönliche Draht in mittelgroßen und vor allem inhabergeführten Unternehmen ist. Ein guter Kontakt zum Inhaber ist zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere“, sagt Thomas Bockholdt, Geschäftsführender Gesellschafter von Intersearch. Da der Unternehmenschef im Mittelstand die Arbeitskultur deutlich stärker präge als in Konzernen, könne auch ein Bereichswechsel keine Lösung sein – „denn der Chef mischt sich in der Regel überall ein“, so Bockholdt.

PERSONALENTWICKLUNG

Wer keine Führungskräfte findet, entwickelt sie

Der Fachkräftemangel ist und bleibt ein Thema in vielen Unternehmen: Bei einer Befragung im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) geben 59 Prozent der 300 befragten Personalverantwortlichen an, dass ihr Unternehmen davon betroffen sei. Dass Weiterbildung das Mittel der Wahl sein kann, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, bestätigt eine große Mehrheit von 95 Prozent. Die Studie gibt auch Aufschluss darüber, auf welchen Hierarchieebenen Fachkräfte fehlen und Weiterbildungsmaßnahmen ansetzen sollten: Neben den ausgebildeten Fachkräften und Sachbearbeitern, die in 56 Prozent der Unternehmen fehlen, mangelt es an Führungskräften aus dem mittleren Management (in 32 Prozent der Unternehmen) sowie an Top-Führungskräften (15 Prozent).

Bei der Qualifizierung setzen 88 Prozent der Befragten auf die Förderung ihrer Auszubildenden. 86 Prozent halten die Weiterbildung von Mitarbeitern ab 50 Jahren und 77 Prozent die Weiterbildung von Mitarbeitern in Elternzeit für wichtig bis äußerst wichtig. Gerade bei den Silver Agern zeigt sich hier aber eine Diskrepanz: Denn trotz des frommen Wunsches nach mehr Weiterbildung für ältere Mitarbeiter weisen diese ein geringeres Weiterbildungs-Ist als ihre jüngeren Kollegen auf. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat etwa im vergangenen Jahr gezeigt, dass die Weiterbildungsquote bei Älteren fünf Prozentpunkte unter dem Durchschnitt liegt.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Pause bleibt im Job oft auf der Strecke

Pausen während der Arbeit sind nicht nur nötig, um einen gesunden Ausgleich zu schaffen. Sie sind auch arbeitsrechtlich vorgeschrieben. Allerdings zeigt nun eine Umfrage im Auftrag der Gewerkschaft Verdi, dass viele Arbeitnehmer diese vorgeschriebenen Pausen wohl nicht einhalten. Demnach nutzt nämlich jeder fünfte Arbeitnehmer seine Pausenzeiten im Job nicht voll aus. Jeder zehnte unterbricht die Arbeit sogar an vielen Tagen gar nicht, wie aus der telefonischen Befragung von TNS Infratest unter 493 repräsentativ Ausgewählten hervorgeht. Die Gründe für die ausgefallen Pausen liegen vor allem in einer hohen Arbeitsbelastung. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie schlicht zu viel Arbeit hätten. Um die Kollegen vor einer zu hohen Belastung zu schützen, verzichtet mehr als ein Drittel auf die Pausen. Weitere 13 Prozent sagen allerdings auch, dass der Arbeitgeber die Ruhepausen nicht zulasse. Immerhin 38 Prozent lassen aber auch von sich aus Pausen ausfallen, weil sie lieber durcharbeiten.

Foto: Spring Messe Management/Franz Pfluegl

Rolf Schmiel. Der Motivationstrainer brachte mit seiner Keynote „Wachsen oder Weinen“ die Besucher der Messe „Personal Süd 2014“ zum Nachdenken über Arbeit und Privatleben: Wie werden wir (wieder) leistungsfähiger? Wo stecken unerschlossene Kraftreserven in uns?

„Die Hochzeit der Gurus ist vorbei“

INTERVIEW. Der Motivationstrainer Rolf Schmiel, Essen, sorgt mit seiner Keynote „Wachsen oder Weinen“ für Aufmerksamkeit auf Kongressen und Messen. Der Diplom-Psychologe distanziertesich von Motivationsgurus. Sein Weg: Menschen und Organisationen individuell zu trainieren, aus Pleiten die Stärke für künftige Erfolge abzuleiten.

Viele Motivationstrainer berufen sich auf das „Positive Denken“. An welcher Strömung orientieren Sie sich?

Rolf Schmiel: Ich könnte jetzt scherzhaft sagen, bei mir ist alles negativ. Das wäre mal eine gute Schlagzeile: „Mit Negativdenken zum Erfolg“. Im Gegensatz zu vielen Motivationstrainern habe ich ein psychologisches Studium. Zwar orientieren sich alle Kollegen an aktuellen psychologischen Publikationen populärwissenschaftlicher Art, aber die wenigsten sind Diplom-Psychologen oder haben eine wissenschaftliche Kompetenz in klinischer Psychologie oder Arbeitspsychologie. Jenseits von einzelnen psychologischen Strömungen lege ich Wert auf einen hohen individuellen Anspruch. Ich richte mich nicht nach einer bestimmten Schule oder Lehrmeinung, sondern schaue mir den Ist-Zustand und die Ziele eines Unternehmens oder Menschen an.

Optimismus oder eine gewisse Selbstüberschätzung legen aber auch Sie unter Umständen Ihren Kunden nahe. Bis zu welchem Grad ist das Erfolg versprechend?

Schmiel: Natürlich ist eine bestimmte Form von Zuversicht und Optimismus, die man kritisch auch als Selbstüberschätzung beschreiben könnte, gesund. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass Optimisten die Realität zu positiv einschätzen, aber gesünder sind. Pessimisten beurteilen die Realität genauer, sind aber mit ihrem Leben unzufriedener. Da gilt es, individuell zu schauen, in welchen Phasen meines Lebens ist Optimismus wichtig und richtig und in welchen ist harte Selbstkritik und intensives Feedback zur Weiterentwicklung meiner Fähigkeiten sinnvoll. Jemandem, der gesättigt und selbstzufrieden ist, zu sagen, „Du machst alles super“ – das macht unbeweglich. Man muss situativ beurteilen und dann den Finger in die Wunde legen oder Menschen aufbauen. Motivationspsychologie besteht aus zwei Elementen: Erbauung und Ermahnung.

Im Einzelcoaching ist das leicht vorstellbar. Aber wie machen Sie das konkret in größeren Gruppen, dass Sie Menschen, die womöglich alle in einer anderen Phase sind, unter einen Hut bekommen?

Schmiel: Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. In einem Impulsvortrag geht es darum, Impulse zu setzen. Diese Impulse können natürlich bei Großgruppen nicht auf den einzelnen Teilnehmer zugeschnitten werden, aber individuell auf die Situation eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit. Es gibt ganz klare Indikatoren, was eine Truppe gerade braucht. Wenn etwa ein Team über viele Jahre sehr erfolgreich ist und darüber den Erfolgshunger verliert oder eine gewisse Arroganz entwickelt, dann ist es meine Aufgabe, Fehlleistungen aufzuzeigen – unterhaltsam verpackt, sodass eben auch die bittere Pille schmeckt. In Organisationen, in denen es die Menschen wirklich schwer haben und es nicht gut läuft, gilt es, an die Selbstwirksamkeitsüberzeugung aufgrund vergangener Erfolge

Buchtipp. Schmiels neues Buch „Senkrechtstarter – Wie aus Frust und Niederlagen die größten Erfolge entstehen“ wird im Herbst im Campus Verlag erscheinen. Motto: Was uns nicht umbringt, kann zum Erfolgsturbo werden.

anzuknüpfen. Diese Botschaften sollte ein Motivationstrainer so vermitteln, dass sie in den Köpfen hängen bleiben.

Nehmen sich Unternehmen, die Motivationsgurus beauftragen, nicht zu sehr aus der Verantwortung? Schließlich sind auch viele Unternehmensprozesse für den Mitarbeitererfolg ausschlaggebend.

Schmiel: Absolut. Deshalb gibt es auch Unternehmen, die ich als Kunden ablehne, weil sie Motivationstrainer als Alibi für schlechtes Management nutzen. Wenn ich merke, dass Mitarbeiter in einem Betrieb nicht als Menschen ernst genommen werden, arbeite ich mit dem Unternehmen nicht zusammen. Gerade in Vertriebsstrukturen oder anderen Bereichen, wo eine hohe Fluktuation herrscht und das Unternehmen davon lebt, immer wieder eine Menge neue Leute zu finden, die den Ball spielen, funktioniert mein Ansatz nicht. Da reicht auch eine Instant-Suppe.

Inwiefern hat sich der Markt für Motivationstrainings in den letzten 20 Jahren verändert?

Schmiel: Es gibt immer wieder Leute, die sich zum Motivationstrainer berufen fühlen, auch wenn ihnen die Qualifikation dafür fehlt. Aber durch manch eine Fehlentwicklung in den 90er-Jahren haben viele Unternehmen eine gewisse Skepsis gegenüber zu einfachen Lösungen entwickelt. Die Hochzeit der Motivationsgurus ist vorbei, es braucht mehr Substanz. Wahrheit ist die beste Werbung.

Was sollten Führungskräfte tun, die ihre Mannschaft „motivieren“ müssen?

Schmiel: Die größte Motivation entsteht, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern authentische Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenbringen. Und das haben viele verlernt, weil

> **„Wenn ich merke, dass Mitarbeiter nicht als Menschen ernst genommen werden, arbeite ich mit dem Unternehmen nicht zusammen.“**

sie sehr vom Controlling und von Kennzahlen getrieben sind. Es fällt ihnen schwer, die Mitarbeiter als Menschen wahrzunehmen. Da fehlt einfach die Übung. Sie hoffen auf schnelle, einfache Lösungen oder Motivationssprüche. Aber die eigentliche Fähigkeit besteht darin, auf Mitarbeiter zuzugehen und vor allem drei Dinge zu vermitteln: Zuwendung, Leistungsanerkennung im Positiven wie im Negativen sowie individuell angepasste Herausforderungen.

Stefanie Hornung

Markus Hengstschläger. Seit 2005 leitet er das Institut für Medizinische Genetik an der Wiener Med-Universität. Berühmt wurde er durch die Entdeckung von Stammzellen im Fruchtwasser und die Erforschung von Erbkrankheiten. Er sorgt immer wieder mit populärwissenschaftlichen Vorträgen und Publikationen für Aufsehen.

Fotos: Marc Fippel Fotografie

Genetiker rät zu mehr Individualität im Business

TTS FORUM. Markus Hengstschläger, Professor für Medizinische Genetik in Wien, forderte auf dem „Knowledge Transfer Forum 2014“ ein individuelleres Talentmanagement. Nur eine Vielfalt von Managerpersönlichkeiten stelle sicher, dass eine Antwort auf die kommenden Krisen gefunden werden könne.

Ein Vorstandsgremium oder am besten gleich die ganze Führungsebene eines Unternehmens sollte aus möglichst unterschiedlichen Persönlichkeiten bestehen, rät der Wiener Genforscher Professor Markus Hengstschläger. Wenn plötzlich eine Krise käme mit noch nie da gewesenen Herausforderungen, dann könne man aufgrund der personellen Vielfalt einigermaßen sicher sein, dass wenigstens ein Mensch die passende Antwort auf das Unerwartete habe.

Bereits im Verlauf der Evolution habe sich gezeigt, dass die „Produktion“ möglichst verschiedener Nachkommen das Überleben einer ganzen Spezies sichern könne. Das habe zwar auch in so manche Sackgasse geführt. Die müsse man aber in Kauf nehmen, denn die Gefahr, dass keiner eine Antwort habe und alle ausstürben, sei einfach zu groß. „Wenn man die Zukunft nicht kennt – und wir haben sie noch nie so wenig gekannt wie heute –, dann muss man individuell aufgestellt sein“, lautet die Schlussfolgerung. „Ein System, in dem alle Teile möglichst nahe an einem gemeinsamen Durchschnitt liegen, ist für die Zukunft nicht gerüstet. Es braucht Varianz!“

Wir sitzen in der „Durchschnittsfalle“ und suchen den Alleskönner

Möglichst viele möglichst verschiedene Individuen im System zu haben, ist laut Hengstschläger die mächtigste Waffe auf dem Weg in die Zukunft. Der Professor, für den Individualität „das höchste Gut“ darstellt, hadert zwangsläufig mit dem österreichischen und deutschen Schulsystem. Das individuelle Talent des Einzelnen, das unbedingt gefördert werden muss, ist schließlich die Basis für jede Art von Individualität. „Besonders in der Schule werden Talente verschleudert“, klagt Hengstschläger. Die Schüler würden dazu getrieben, dort am meisten zu lernen, wo sie die schlechtesten Noten hätten, nur um sich wieder in den Durchschnitt einzureihen. Damit vergeudeten sie aber jene Zeit, die sie eigentlich mit dem Ausbau ihrer Stärken verbringen müssten.

„Wir sitzen in der Durchschnittsfalle“, behauptet der Genetiker. Der durchschnittliche Alleskönner sei oberste Maxime unserer Leistungsgesellschaft. Weg vom Durchschnitt heißt nicht, dass Hengstschläger für eine Eliteförderung plädieren würde. „Es wäre fatal zu sagen, wir kümmern uns nur um die Elite, weil man ja nicht weiß, was die Elite von morgen ist, wenn man die Fragen von morgen nicht kennt.“ Immerhin ist es unstrittig, dass es bei jedem Menschen individuelle genetische Leistungsvoraussetzungen gibt. Ein Talent wird daraus aber nur, wenn man die besonderen Fähigkeiten und Neigungen, die man hat, intensiv trainiert. „Nur üben, üben, üben“ bringt den Erfolg und am Erfolg könne man das Talent messen. Sowohl die Gene als auch das Üben müsse zusammenkommen. Es sei aus der Sicht eines Genetikers falsch zu sagen: „Ein

Forum. Veranstalter war der Corporate-Learning- und Talentmanagementspezialist TTS GmbH (www.tt-s.com) aus Heidelberg.

Talent hat man oder man hat es nicht!“. Wie kann man nun die besondere Neigung eines Kindes identifizieren? Die Eltern sollten sich fragen: „Was macht mein Kind anders als andere?“ und „Wo ist es ganz individuell?“.

Dabei ist es verboten, in der Kategorie „besser oder schlechter“ zu denken. Allein schon das reine Anderssein ist laut Hengstschläger besser als jede Durchschnittsnorm. Die Hauptaufgabe von Eltern und Lehrern besteht im nächsten Schritt darin, dem Kind Mut zum Anderssein zu machen. Viele Eltern fürchten (nicht ganz zu unrecht), dass begabte Kinder ausgeschlossen werden könnten. Der Professor hofft, dass sich diese Furcht bald in Luft auflöst: „Wenn alle als individuelle Wesen gesehen werden, dann sind alle anders und Anderssein ist dann die Norm.“

Auf der Ebene der Unternehmen ist die Angst der Mitarbeiter, abweichende Meinungen zu äußern und abweichendes Verhalten zu zeigen, eines der Hauptargumente gegen die Forderung von Hengstschläger, die Belegschaft mit „Individuen“ zu durchmischen. Woher sollten die Individuen kommen, wenn jemand, der zu sehr Individuum ist, es riskiert, ausgegrenzt zu werden? Der Professor kennt diesen Einwand und hält ihn für durchaus begründet: „In der Tat halten es leider viele Menschen für klüger, mit der Mehrheit zu irren, als alleine recht zu haben.“ Hengstschläger fordert an diesem Punkt einfach „mehr Mut“. Er hält es für erschreckend, dass sich nach allen Untersuchungen erwachsene Menschen bei ihren Entscheidungen letztlich doch nach der Meinung und dem Vorbild ihrer Bezugsgruppe richteten. Das ändert aber nichts an seiner Botschaft: „Die einzig sinnvolle Überlebensstrategie ist das schöpferische Streben nach Neuem und nicht die Reproduktion des Alten. Wer einen neuen Weg gehen will, muss den alten verlassen.“

„Gene sind nur Bleistift und Papier. Seine Geschichte schreiben muss jeder selbst.“

Nicht unerwähnt bleiben darf, dass in Hengstschlägers Konzept das Individuum mit seinen Spezialfähigkeiten in ein Team eingebettet werden muss Team. Nur auf der Basis eines starken Netzwerks kann der Spezialist gedeihen und das Unternehmen von der Arbeitsteilung profitieren. Zum Schluss wollte die Mehrheit der anwesenden Zuhörer vom Genetiker Hengstschläger noch wissen, ob die Gene wirklich den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen könnten. Die Antwort des Wissenschaftlers war sehr bildhaft: „Gene sind nur Bleistift und Papier, aber die Geschichte schreiben wir selbst. Man muss es uns nur lassen.“ Der Wiener Menschenfreund ließ außerdem keinen Zweifel daran, das es für ihn keine Geschichte gibt, die es nicht wert wäre, aufgeschrieben zu werden.

Martin Pichler

Sommerlektüre **für Profis**

Foto: Maria Schmitt / Shotshop.com

UNSERE BUCHTIPPS ...

liefern Denkanstöße ...

BUCHTIPPS. Welche Bücher sollten Trainer, Berater und Coachs mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben, wenn sie in Ruhe ihr Wissen auffrischen oder ihr Geschäftsmodell überdenken wollen? Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ hat zehn Buchtipps zusammengestellt, von denen sie überzeugt ist, dass sie unsere Leser bereichern.

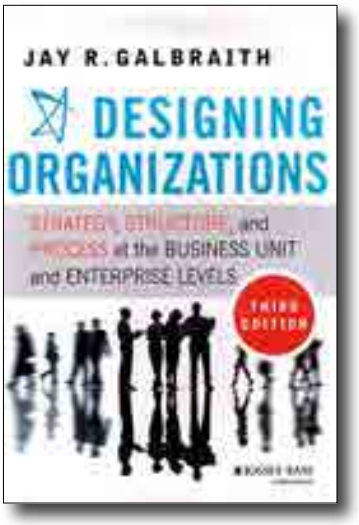
01.	02.	03.
... wie ein Organisationsdesign ganzheitlich entwickelt werden kann	**... wie kurzfristige Markt-chancen** schnell ergriffen und verwertet werden können	**... wie Coachs lernen können,** achtsamer auf die Signale des Coachees einzugehen

→ „Designing Organizations“: Vermächtnis eines Vordenkers

Das „Center for Effective Organizations at the University of Southern California“ gilt als „eines der wichtigsten Kraftzentren“ der USA (Dr. Rolf Th. Stiefel), wenn es darum geht, praxisrelevantes Wissen zum Thema „Change Management“ zu produzieren. Jay R. Galbraith war dort einer der angesehensten Wissenschaftler, der ausgesprochen praxisnah arbeitete und dessen Name zum Synonym für „Organizational Design“ wurde.

Galbraith ist leider am 8. April 2014 an Krebs gestorben. Er konnte aber noch die überarbeitete dritte Auflage seines Klassikers „Designing Organizations“ fertigstellen. Das Buch ist deshalb so wichtig, weil – je komplexer die Verhältnisse werden – ein Grund für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in einem gelungenen Organisationsdesign liegt. Externe Faktoren (Markt, Technologien, gesellschaftliche Entwicklungen) sowie interne Herausforderungen (bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Innovationskraft, Veränderungsfähigkeit) haben die Beschäftigung mit dem Organisationsdesign zu einer Führungsaufgabe gemacht.

Das Buch „Designing Organisations“ startet mit Galbraiths „Star Model“. Ein gutes Design besteht demnach aus fünf Komponenten („Sterne“). Sie sollten aufeinander abgestimmt sein und sich gegenseitig unterstützen: Am Beginn jeder Designarbeit gilt es erstens die „Unternehmensstrategie“ zu beachten, weil sie die langfristige Entwicklungsrichtung vorgibt. Dann folgt zweitens die „Struktur“, die aus der Strategie abgeleitet wird und die Verantwortlichkeiten, Rollen und die Beziehung zwischen den Funktionen beschreibt. Drittens spielen die „Prozesse“ eine Rolle: Welche Koordinationsmechanismen werden benötigt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie wird über (Abteilungs-)Grenzen hinweg zusammengearbeitet? Viertens geht es um die „Belohnungssysteme“, die die Ziele der Organisation unterstützen. Dazu müssen die erbrachten Leistungen in irgendeiner Form gemessen werden. Fünftens geht es um den Umgang mit den Menschen. Werden sie empowered? Wie ist die Personalentwicklung in die Organisation integriert?



Jay R. Galbraith: „Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels“ (englisch), John Wiley & Sons, New York, 3. Auflage, März 2014, 352 Seiten, 35,97 Euro

Für Galbraith ist eine Organisation ein informationsverarbeitendes System. Je mehr (unsichere) Informationen auf ein Unternehmen einstürmen, desto radikaler muss sich auch das Organisationsdesign verändern (Dezentralisierung, Outsourcing, sich selbst steuernde Netzwerkorganisation …). In der dritten Auflage seines Buchs kommt deshalb auch zum ersten Mal den „Sozialen Medien“ eine bedeutende Rolle zu. Jeder einzelne Mitarbeiter kann sich jetzt via Blog, Twitter oder Wiki mit Kollegen austauschen, mit denen er früher nie in Kontakt gekommen wäre. Welche Synergien möglich sind, wenn das Organisationsdesign (und damit zum Beispiel auch das Belohnungssystem) darauf Rücksicht nimmt, beschreibt Galbraith ausführlich. Und er hat sogar ein Kapitel angefügt, das die Veränderungen aufzeigt, die in Kürze dadurch kommen werden, dass „Big Data“ den Prozess des Organisationsdesigns beeinflusst. Alle theoretischen Überlegungen werden durch Beispiele von Firmen wie BMW, IBM, Nike, Walt Disney oder Kellogg‘s untermauert.

Galbraith ist kompatibel mit der Gedankenwelt der systemischen Organisationsberatung. Das zeigt zum Beispiel das neue Buch des Wiener Systemikers Reinhart Nagel mit dem Titel „Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider“ (Schäffer-Poeschel, 2014). Es ist das erste deutschsprachige Buch, das sich explizit mit dem Organisationsdesign von Unternehmen beschäftigt. Nagel bezieht sich auch auf Galbraith, kommentiert dessen Prozess der Organisationsgestaltung und liefert zusätzlich 40 Leitfäden, Fragebögen und sonstige „Werkzeuge“ für Berater, die bei der Konzeption einer geeigneten Organisationsarchitektur helfen können. Wie von einem Systemiker nicht anders zu erwarten, spielt das „Eigenleben“ einer Organisation dabei eine große Rolle.

04.

… wie wichtig die individuelle **Konzeption** von Seminaren für den Lernerfolg ist

05.

… wie das Pareto-Prinzip in die Praxis umgesetzt werden kann

06.

… wie das Internet-Zeitalter ganz neue Führungsprinzipien hervorbringen wird

Rita Gunther McGrath: „The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business“ (englisch), Harvard Business School Press, 2013, 256 Seiten, 20,95 Euro

McGrath: Kurzfristigen Marktchancen auflauern

Viele stolze Marktführer verschwanden in den letzten Jahren in der Versenkung, weil sich der Markt, auf dem sie sich bewegten, vollkommen veränderte. Eine unberechenbarere Nachfrage und neue Technologien sorgten dafür, dass sich wichtige Wettbewerbsvorteile in Luft auflösten.

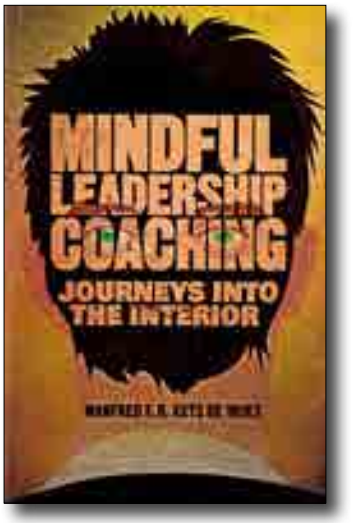
Rita G. McGrath, Professorin an der Columbia Business School in New York und eine der weltweit führenden Expertinnen für Strategiefragen in unsicheren Märkten, schlägt den Unternehmen vor, nicht mehr an langfristig stabile Wettbewerbsvorteile zu glauben, sondern sich darauf vorzubereiten, dass in Zukunft nur noch der überlebt, der Marktchancen gezielt sucht, schnell erkennt und gründlich ausschlachtet, bevor die Mitbewerber auftauchen. McGrath spricht davon, dass in der heutigen Zeit kurzfristige Wettbewerbsvorteile ausreichen („transient competitive advantages“), um die Gewinne zu machen, die man zum Überleben braucht.

Die Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen so schnell wie möglich darin trainiert werden, den Status quo regelmäßig in Workshops infrage zu stellen, möglichst viele unterschiedliche Meinungen zu aktuellen Strategiefragen einzuholen und ständig in Optionen und Alternativen zu denken. Junge Talente müssen ab sofort danach ausgewählt werden, ob sie schnell sein und zupacken können und genug Widerspruchsgeist haben. Früher kam es darauf an, nach Fakten zu suchen, die die Richtung des Vorstands bestätigen. Jetzt ist es überlebenswichtig, nach widersprechenden Informationen zu fahnden.

Als Beispiel führt sie die Entwicklung von Fujifilm an, ein Unternehmen, das vorbildlich auf die Erfindung der Digitalkamera reagierte – während sein Wettbewerber Kodak ungeschickt in die Pleite taumelte. Für die nächsten 15 Jahre sagt die Autorin ein Sterben von Universitäten vorher, weil sie nicht in der Lage seien, auf die neue Form einer qualitativ hochwertigen Wissensvermittlung (kostenlose MOOCs von angesehenen Top-Universitäten) zu reagieren. Das Buch bietet wichtige Denkanstöße für alle Trainer und Berater, die sich mit Strategieentwicklung und Strategieumsetzung befassen. Es liefert nützliche Anleitungen, wie man ein Unternehmen begleiten kann, das kontinuierlich gezwungen ist, seine Strategie zu überdenken.

McGrath erläutert im letzten Kapitel auch, was es für den einzelnen Angestellten und die freiberuflichen Berater bedeutet, wenn die Unternehmen in Zukunft auf der Jagd nach kurzfristigen Marktchancen sein werden. Ihre Vorhersage: Die Strategie der Mitarbeiter wird sein, mehr ihre individuellen Fähigkeiten der wachen Chancenwahrnehmung und der zupackenden Chancenverwertung in den Mittelpunkt zu stellen. Das kann sogar so weit gehen, dass sich jenseits aller Hierarchien und Teams einzelne Menschen als „Superstars“ der Chancenerkennung vermarkten, die dann statt einer langfristigen Karriere in einer Organisation viele kurze Beschäftigungsverhältnisse anstreben.

Managern, die eine offene Weiterbildung buchen, rät die Autorin, darauf zu achten, dass möglichst unterschiedliche Teilnehmer kommen und eine intensive Vernetzung untereinander ermöglicht wird. Nur so könne man seinen Horizont erweitern, neues Wissen reflektieren und sich auf die Zukunft vorbereiten.



Manfred F. R. Kets de Vries: „Mindful Leadership Coaching: Journeys into the Interior“ (englisch), Insead Business Press, Paris, April 2014, 241 Seiten, 36,40 Euro

Kets de Vries: Antennen ausfahren und wahrnehmen

Ein Journalist besucht einen Zen-Meister, um die Geheimnisse des Zen-Buddhismus zu erforschen. Zuerst trinken sie Tee. Der Zen-Meister schüttet sehr zum Entsetzen des Journalisten den Inhalt einer ganzen Teekanne in dessen Tasse. „Wie die Tasse sind Sie voll von Ihren Ansichten und Spekulationen“, sagt der Meister zum Schreiber. „Wenn Sie etwas verstehen wollen, leeren Sie zuerst Ihre Tasse!“ Die Parallele zum Coaching ist für den Ökonomen und Psychoanalytiker Kets de Vries offensichtlich: „Ein Coach muss mit offenem Geist zuhören, wenn der Coachee ihm etwas zu erklären versucht“, so Kets de Vries. Der Coach solle wachsam mit einer „leeren Tasse“ starten. Aber leider sei das nicht immer der Fall. Mehr Achtsamkeit führe dagegen zu weiseren Urteilen darüber, was für den Verlauf einer Coaching-Sitzung wichtig sei und was nicht. Eine nachdenkliche Haltung einzunehmen, gebe dem Klienten Raum, selbst mehr nachzudenken – was letztlich zu einer größeren inneren Reife führe. „Die meisten Menschen erreichen etwas, indem sie etwas tun. Ein Coach erreicht etwas, indem er sich die Zeit nimmt zu beobachten, bevor er etwas tut“, betont der Insead-Professor. →

→ Achtsamkeit war laut Kets de Vries übrigens eine Erfolgsstrategie von Siegmund Freud. Sie war wichtig für ihn, um rechtzeitig die „Gegenübertragungen“ in einem psychoanalytischen Kontext zu erfassen. Achtsame Interventionen waren Interventionen, die die Gefühle einer Gegenübertragung nutzten, dem Klient zu helfen, sich seiner eigenen Gefühle und Gedanken bewusst zu werden.

Das Buch vertieft aber nicht nur die Kenntnisse der Leser zum Thema Achtsamkeit, sondern gibt professionelle Einblicke, wie Kets de Vries sich insgesamt einen optimalen Coaching-Prozess vorstellt. Mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen aus der Therapie will der Autor den Lesern in diesem Zusammenhang auch die Angst vor allzu therapeutischen Interventionen nehmen. Das Verständnis therapeutischer Ansätze könne den Business Coachs echten Nutzen bringen, weil sie zu einem tieferen Verständnis der Konflikte, die sich in einem Menschen abspielen, führten. Auch das Verhalten Einzelner in einem Team oder einer Organisation könne besser erklärt und bearbeitet werden, wenn der Coach ein genaueres Verständnis von zum Beispiel den Auswirkungen verdrängter Gefühle eines Menschen habe. Bei Managern sind es oft die sinnlosen Schutzwälle, die diese um sich herum aufgebaut haben, die eine erfolgreiche Führungsarbeit ganz und gar verhindern.

Das Buch schildert und löst in den ersten fünf Kapiteln aktuelle Coaching-Probleme, die Coachs im Rahmen einer Supervision oder auf Kongressen an Kets de Vries herangetragen haben. Die letzten drei Kapitel befassen sich eher grundsätzlich mit den Zielen und Techniken des Coachings. Hier erklärt der Autor, was man mitbringen sollte, um ein guter Coach zu werden, der sowohl im Einzelgespräch als auch beim Coaching von Teams zu guten Veränderungen beitragen kann. Dieses Buch hilft Coachs zu verstehen, was in einer Coaching-Beziehung „below the surface“ passiert. Es ist deshalb eine wertvolle Ergänzung zur gängigen Coaching-Literatur (insbesondere, wenn diese zu schnell das Stoppschild „Coaching ist keine Therapie“ aufstellt). Wertvoll ist das Buch auch, weil Kets de Vries viele wertvolle Beispiele aus seinen Coaching-Sitzungen mit Managern und seinen Supervisionssitzungen mit Coaching-Kollegen einfließen lässt. Coachs, die an einer professionellen (weil tief gehenden) Reflexion ihrer Arbeit interessiert sind, werden von diesem Buch sehr profitieren. Ein Interview mit Kets de Vries zu diesem Buch haben wir auf der gegenüberliegenden Seite abgedruckt.

Albrecht Kresse: Konzeption ist King!

Warnung: Sollten Personalentwickler dieses Buch lesen, dann werden sie ihren Trainern künftig freiwillig ein Extrahonorar für die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen zahlen – selbst wenn die Einkäufer ihres Unternehmens sie daran hindern wollen, weil die Konzeptionsarbeit ja angeblich schon im Tagessatz eingepreist ist.

Kresse, Gründer und Geschäftsführer der Edutrainment Company in Berlin, ist Vollprofi und Überzeugungstäter, wenn es um die Konzeption von Trainingsmaßnahmen geht. Üblicherweise werden Trainings quasi nebenbei entwickelt – in zu kurzer Zeit, mit viel zu wenig Input von Experten und vor allem ohne solide Kenntnisse über Zielgruppe, Unternehmenskultur und Rahmenbedingungen. Dabei ist die Konzeption laut Kresse das Herzstück einer erfolgreichen Weiterbildung – allerdings nur, wenn die Konzeption auf echter Teamarbeit beruht.

Ein gutes Konzept setzt sich demnach aus den drei Elementen „Wissensvermittlung, Training und Entertainment“ zusammen. Wie man sie jeweils so kombiniert, dass das Lernen im Unternehmen besser, schneller und einfacher wird, das entscheidet ein multidisziplinäres Team (Conzeptioner, Trainer, Projektmanager und Spezialisten für digitale Medien, Text und Grafik). In einem ersten Meeting werden Ausgangslage, Zielgruppe und Rahmenbedingungen geklärt. Erste Ideen und ein Zeitplan werden entwickelt. Für all dies stellt der Autor in seinem Buch Templates vor, die dazu dienen, Informationen zu sammeln, zu strukturieren und zu visualisieren. So entsteht ein erstes Bild des Projekts. Um zu überprüfen, ob der richtige Mix aus Education, Trainung und Entertainment gelungen ist, verwendet das Team zusätzliche spezielle Werkzeuge. Soll eine Lösung optimiert werden, steht ein weiteres Format parat: die „Pimp-my-Training-Checkliste“, die aus der Idee der morphologischen Matrix abgeleitet ist. Ein bestehendes Format wird damit ganz systematisch getunt: Wie können noch mehr Sinne angesprochen werden? Welche zusätzliche Technik kann das Lernziel unterstützen? Welche weiteren Materialien können die Emotionalisierung unterstützen?

In seinem Buch gibt der „Lernarchitekt“ Kresse einen erstaunlich offenherzigen Einblick in die Art, wie er und sein Team sich daranmachen, komplexe Lernarchitekturen zu erdenken, zu verfeinern und umzusetzen. Das Buch strahlt in erster Line die Botschaft aus: Es wird Zeit, dass wir das Design von Personalentwicklungslösungen als interdisziplinäres Feld entdecken, systematisch entwickeln und dafür auch passende Ausbildungen anbieten. In zweiter Linie ist das Buch ein gelungenes Beispiel dafür, wie man Wissen in Geschichten und Fallbeispiele verpackt und Abläufe und Zusammenhänge visualisiert. Gerade die optische Ausstattung des Buchs ist so überwältigend, dass an dieser Stelle auch die verantwortliche freiberufliche Layouterin Verena Lorenz, München, gelobt werden muss. →

Albrecht Kresse: „Edutrainment: Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen“, Gabal Verlag, Offenbach, März 2014, 272 Seiten, 49,90 Euro

„Viele Coachs laufen einfach nur auf Autopilot“

Interview. Prof. Dr. Manfred F. R. Kets de Vries (71), Inhaber des Lehrstuhls für Leadership Development und Direktor des Insead Global Leadership Centre an der renommierten Business School Insead in Fontainebleau bei Paris, fordert von Business Coachs mehr Selbstreflexion.

Der Titel Ihres neuesten Buchs lautet „Mindful Leadership Coaching“. Schwimmen Sie jetzt auch auf der Achtsamkeitswelle mit?

Manfred F. R. Kets de Vries: Sie können es auch authentische oder reflektierte Führung nennen. Der Begriff „Achtsamkeit“ geht auf zwei Traditionen zurück. Die eine und wichtigere ist der Zen-Buddhismus, die andere die Psychoanalyse mit dem Phänomen der Übertragung und Gegenübertragung.

Was heißt das konkret?

Kets de Vries: Als Coach muss ich mir auch bewusst darüber werden, was ein Klient bei mir auslöst. Klienten können die Sitzung kontrollieren oder den Coach geschickt umgarnen. Ich versuche bei jeder Coaching-Sitzung herauszufinden, was da eigentlich alles abläuft. Allerdings geht es nicht darum, dem Klienten sofort seine Analysen zu präsentieren. Ein guter Coach muss auch wissen, wann er besser schweigt. Ich versuche immer, mich zu kontrollieren, wenn mir ein Klient zum Beispiel nicht genug Raum dafür gibt, ihn zu unterstützen. Aber manchmal hat man als Coach auch einfach zu wenig Zeit. Dann kann es passieren, dass ich stärker interveniere und der Klient mich erst einmal dafür hasst. Meist merkt er erst nach einem halben Jahr, dass es richtig war.

Also mehr Selbstreflexion beim Coach?

Kets de Vries: Auf jeden Fall, viele Coachs laufen doch einfach auf Autopilot. Die coachen wie die Wilden, ohne einmal über die Frage nachzudenken: Warum tue ich das, was ich tue? Sie sprechen zwar über reflektierte Führung, sind dabei aber selbst kein gutes Rollenmodell. Ein Psychoanalytiker braucht ein gutes Verständnis für seine eigenen Neurosen. Auch ein Coach sollte wissen, wie er tickt. Aber viele haben keine Ahnung von sich selbst.

Ein Kapitel in Ihrem Buch handelt vom Rettersyndrom. Wie verbreitet ist das bei Coachs?

Kets de Vries: Sehr verbreitet. Fast immer stehen dahinter Probleme in der Kindheit. Der Klient wird zum Opfer gemacht und es entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit, wobei nicht immer klar ist, ob der Retter damit vor allem sich selbst und weniger dem Klienten hilft. Und nicht selten verstricken sich Retter und Opfer in einen Teufelskreis.

Manfred Kets de Vries auf einer ESMT-Tagung im Jahr 2013 in Berlin.

Foto: Pichler

Als Psychoanalytiker tun Sie sich leicht ...

Kets de Vries: Ein Coach braucht ein gutes psychologisches Training und ein solides Verständnis von Persönlichkeit. Als Coach muss ich zum Beispiel realisieren können, wenn ein Klient eine bipolare Störung hat und ich muss wissen, dass er eine medikamentöse Behandlung braucht. Coaching allein genügt da nicht.

Sie setzen stark auf Gruppen-Coaching für Führungskräfte. Warum?

Kets de Vries: Weil es einfach wirksamer ist. Ich begleite am Insead pro Jahr eine Gruppe von 20 Vorständen über ein Jahr. Vorher holen sie sich ein 360-Grad-Feedback ein und die Gruppe hilft ihnen dann, ihre Ergebnisse besser zu verstehen, zu akzeptieren und konstruktive Handlungen für den Alltag daraus abzuleiten. Aber vor allem kontrolliert die Gruppe sich selbst bei der Umsetzung.

Machen Sie das auch mit Managementteams?

Kets de Vries: Ja, ein paarmal im Jahr. Besonders effektiv ist das bei der Umsetzung von Strategien. 95 Prozent der Arbeit besteht doch darin, dass die Dinge auch tatsächlich gemacht werden und da hilft ein Gruppen-Coaching enorm. Aber das erfordert natürlich vom Coach viel Können. Denn da hat man es nicht nur mit einem Teilnehmer zu tun, sondern auch noch mit der Gruppendynamik.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Alica Ryba, Daniel Pauw, David Ginati und Stephan Rietmann: „Professionell coachen: Das Methodenbuch. Beltz Verlag, Weinheim, März 2014, 548 Seiten, 49,95 Euro

Tom Levold und Michael Wirsching: „Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch“, Carl Auer Verlag, Heidelberg, April 2014, 653 Seiten, 84,00 Euro

Richard Koch: „Der 80/20-Entscheider: Der Königsweg zur Effektivität und persönlichen Freiheit“, Campus Verlag, Frankfurt am Main, Februar 2014, 264 Seiten, 29,99 Euro

→ Ryba: Starthilfe

Nach dem erfolgreichen Abschluss einer Coaching-Ausbildung und der Hospitation bei einer anderen kam der Diplom-Kauffrau Alica Ryba die Idee, den frisch ausgebildeten Coachs den Einstieg in die Praxis zu erleichtern. Ryba startete ein Buchprojekt und gewann 50 Coaching-Profis, die dem Nachwuchs gerne mit Hintergrundinformationen zur Seite stehen wollten. Auch viele nützliche Anregungen für Interventionen wurden abgeliefert – verbunden mit dem Wunsch, die Novizen mögen sich bald eigene Kompetenz- und Erfahrungsbestände und eine berufliche Identität aufbauen.

Als Ratgeber mit dabei sind zum Beispiel Uwe Böning (Coaching-Markt), Astrid Schreyögg (Führung), Anna Dollinger (Coaching in Krisensituationen), Klaus Eidenschink (Teams coachen), Maja Storch (Ressourcen aktivieren), Eric Lippmann (Coaching-Prozesse gestalten) und Siegfried Greif (Qualität und Wirksamkeit). Das Buch bietet sehr nützliche Einblicke in das sonst schwer zugängliche Erfahrungswissen von Experten. Wenn alles gut geht, ist das Buch der Startschuss zu einem „innerprofessionellen Dialog“. Eine erste Kontaktaufnahme ist unter dialog@professionellcoachen.de möglich.

Levold: Eigenes Universum

Was bedeutet systemisch? „Ändert sich eines, ändert sich alles“, das ist die banalste Form einer Antwort auf diese Frage. Levold bietet folgende Alternative: „Systemisch bedeutet die konsequente Einnahme einer interaktionellen Perspektive.“ Die Entwicklung eines Menschen kann demnach nur im Kontext seiner Beziehungen mit anderen Menschen verstanden werden.

Wer noch viel mehr über das Konzept des systemischen Arbeitens erfahren will, ist mit diesem Lehrbuch ausgesprochen gut bedient. Mit 90 Kapiteln von 76 Autoren, die die „Päpste“ ihres jeweiligen Fachgebiets sind, sorgt das Buch für einen aktuellen Querschnitt durch fast alle relevanten Themen. Lediglich das Gebiet der systemischen Organisationsberatung wurde wohl aus Platzgründen ausgeklammert. Die Therapielastigkeit sollte aber niemanden davon abhalten, dieses Buch zu kaufen, denn wann hat es jemals so komprimierte und gleichzeitig gut lesbare Hintergrundinformationen zum systemischen Weltbild gegeben? Der Bogen spannt sich von der einfachen Kybernetik über den radikalen Konstruktivismus, die Systemtheorie Luhmanns bis hin zu den lösungsorientierten Ansätzen.

Koch: Mehr mit weniger

Studenten wissen es genau: Der Pareto-Regel folgend sind nur 20 Prozent einer Vorlesungsreihe relevant, um 80 Prozent der Aufgaben in der Abschlussprüfung zu erledigen. Aber welche Teile der Vorlesungsreihe sie sich sparen können, wissen die Studenten im Vorfeld deshalb noch lange nicht. Sie können nur Vermutungen anstellen oder die Absolventen des Vorjahres fragen.

Ähnlich geht es Unternehmern, die ahnen, dass 20 der Belegschaft für 80 Prozent des Ergebnisses zuständig sind. Pareto klingt wie ein mathematisches Gesetz und ist doch bloß ein Phänomen, aus dem man nur sehr schwer Konsequenzen ableiten kann.

Hilfe verspricht der New Yorker Unternehmensberater Richard Koch. Er bietet gleich zehn Wege zur Umsetzung des 80/20-Prinzips an. Immer geht es darum, Wichtiges von Eiligem zu unterscheiden und Kennzahlen zu analysieren, um anschließend Dinge einfacher zu machen. Das Buch bietet viele Aha-Effekten, wenn man bei der Lektüre an den eigenen Arbeitsalltag denkt. Die eine oder andere Idee bekommt man schon, wie man sich besser auf die wichtigen 20 Prozent seiner Entscheidungen konzentrieren kann.

Willms Buhse: „Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation“, Verlag Börsenmedien, Berlin, 2014, 240 Seiten, 24,99 Euro

Lisa Bodell: „Kill the Company: 12 Killer-Tools für die Wiedergeburt Ihres Unternehmens“, Campus Verlag, Frankfurt am Main, September 2013, 223 Seiten, 34,99 Euro

Jürgen Erbeldinger, Thomas Ramge, Erik Spiekermann (Illustrator): „Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis“, Redline Verlag, München, 2013, 224 Seiten, 24,99 Euro

Buhse: Zu Hause im Neuland

Dr. Willms Buhse war im Juni 2009 der Held unserer Titelgeschichte. Der Hamburger Unternehmensberater brachte damals 17-jährige „Digital Natives“ mit Konzernvorständen zusammen. Sie erklärten den Bossen, wie sie in die „Enterprise-2.0-Liga“ aufzusteigen können. Buhse, der sich seit zehn Jahren mit der digitalen Transformation von Unternehmen befasst, hat nun ein Buch veröffentlicht, in dem Unternehmen wie Bayer, Bosch, Deutsche Telekom und SWR davon berichten, wie sie das Internet verändert hat.

Aus ihnen wurden digital geprägte Unternehmen, die sich an Werten wie Vernetzung, Offenheit, Partizipation und insbesondere Agilität orientieren. Alte Geschäfts- und Führungsmodelle wurden ausrangiert. Der Autor sensibilisiert dafür, wie wichtig es ist, beim Mentalitätswandel, den uns das Internet diktiert, mitzumachen. Er zeigt eindrucksvoll, welche ungeheuren Chancen im Netz liegen. Trainer und Berater müssen dieses Buch lesen – schon allein, weil die „Wirtschaftswoche“ (16. 6.) einen vierseitigen Vorabdruck veröffentlicht hat und das Buch so in den Chefetagen zu einem Diskussionsthema geworden sein dürfte.

Bodell: Nahtoderfahrung

Lisa Bodell ist Chefin von „Futurethink“, einer Innovationsberatung mit Sitz in New York. Zu ihren deutschen Kunden zählen Boehringer Ingelheim, Bosch, AXA sowie Vodafone. Bodells Motto: Wenn man sich schon mal mit der Vorstellung des Firmenzusammenbruchs beschäftigt hat, kann man viel beherzter die Neugestaltung angehen.

Die Beraterin setzt auf (abteilungsübergreifende) Gruppenarbeiten. Ihr wichtigster Workshoptyp heißt „Kill the Company“: Manager überlegen, womit ein kapitalkräftiger Wettbewerber dem eigenen Unternehmen schaden könnte. Mittels Brainstorming wird gemeinsam nach den schmerzhaftesten Angriffszielen gesucht. Anschließend werden die Schwachpunkte thematisch sortiert und gewichtet. Im Buch werden noch elf weitere Workshop-Designs zum Thema „Unternehmenskultur ändern“ aufgelistet. Besonders beliebt sind angeblich die sogenannten „Innovationsparties“ mit Häppchen, Sekt und Wein. Eingeladen sind alle, aber rein kommt nur, wer einen schriftlichen Lösungsvorschlag zu einem vorher definierten Problem mitbringt. Wer neue Tools für Change-Prozesse sucht, liegt mit diesem Buch richtig.

Vorbild: So geht Bestseller

Fragt man Lektoren, was man tun müsse, um mit einem Fachbuch einen Bestseller zu landen, dann erhält man den Tipp: „Klicken Sie bei Amazon auf die Rubrik ´Bestseller´ und dann auf eine der vorgegebenen Unterrubriken, in die Ihr Thema passt. Dann schauen sie sich dort die drei Spitzenreiter an und lernen Sie am konkreten Beispiel wie man es macht.“

Mitte Juni stand im Amazon-Bestseller-Ranking in der Unterrubrik „Kreativität für Job und Karriere“ das Buch „Durch die Decke denken“ auf Platz eins. Dieses Buch sollte man mit in den Urlaub nehmen, um zu lernen, was ein modernes Fachbuch auszeichnet:

1. Ein nützlicher Inhalt. Wir lernen, was ein Manager über die Innovationsmethode „Design Thinking“ wissen muss.
2. Ein leicht lesbarer, bildhafter und trotzdem informativer Schreibstil. Dafür wurde extra der „Brand-eins“-Journalist Thomas Ramge engagiert.
3. Ein „schön“ aufbereiteter Text. Insbesondere Ablaufpläne und die Toolbox wurden von einem Layoutprofi ansprechend gestaltet.

Herausgekommen ist ein Buch der neuen Art: grafisch eine Freude, verständlich, mit praktischem Nutzen für die Leser.

Führungskräfte blicken in den Spiegel

PRAXIS. Wer seine Führungsfähigkeit verbessern will, muss sein Handeln reflektieren. Um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, hat der Konzern BASF mit Meta Five ein Selbstreflexions-Tool entwickelt. Dies soll Impulse liefern, um die Selbstreflexion zu prüfen und sinnloses Grübeln in sinnvolle Bahnen zu lenken. Welche Faktoren dabei für die Führungskräfte wirklich relevant sind, hat vorab eine explorative Studie gezeigt.

Die Fülle von Jobprofilen, Kompetenzmodellen und Führungsleitlinien, die in jedem Unternehmen etwas anders formuliert sind, zeigt: Die normativen Anforderungen an Führungskräfte sind vielfältig. Was dabei immer eine Rolle spielt, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Denn eine realistische Selbsteinschätzung und die gezielte Weiterentwicklung der Persönlichkeit sind essenziell. Davon profitiert die Führungskraft und ihr Umfeld: Aus selbstreflektiertem Handeln entsteht echte Überzeugung, die sich auf Mitarbeiter und Unternehmen überträgt.

Aus einer systemischen Perspektive betrachtet ist es also unabdingbar, in die Förderung von Selbstreflexion zu investieren und insbesondere Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich konstruktiv zu hinterfragen. Nun liegt die Fähigkeit und die Verantwortung zur Weiterentwicklung beim Individuum – das ist die zentrale Aussage des von Peter Senge geprägten Begriffs „Personal Mastery“, eine der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation. Folgt man dieser Philosophie, so kann Personalentwicklung den Menschen in einer Organisation immer nur einen Rahmen bieten und Impulse geben für eine eigenverantwortlich gestaltete Potenzialentfaltung. Das verlangt vom Einzelnen nicht nur Lernbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, sich selbst beobachten und reflektieren zu können.

Pragmatisches Online-Tool

Hier setzt ein Gemeinschaftsprojekt der BASF SE und der Unternehmensberatung Meta Five GmbH an. Klares Ziel war es, ein Instrument zu entwickeln, das genau diesen Prozess unterstützt: Ein Online-

Foto: Niels Hariot / shutterstock.com

Tool, das die Führungskräfte eigeninitiativ und eigenständig nutzen können und das ihnen dabei hilft, ihr eigenes Verhalten sowie Gedanken und Gefühle in verschiedenen Führungsrollen zu reflektieren. Das Instrument sollte pragmatisch sein, geringen Bearbeitungsaufwand erfordern und optional für alle Führungskräfte zur Verfügung stehen, die nach Impulsen für die Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit suchen. Mit inhaltlicher Passung und Bezug zu anderen Instrumenten der Führungskräfteentwicklung sollte es sowohl als Einzellösung funktionieren, als auch leicht in andere Programme der Personalentwicklung integriert werden können.

Um das Tool passgenau auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abstimmen zu können, war es wichtig, vorab zu klären, wie und was Führungskräfte reflektieren. Deshalb beschäftigten sich die Projektverantwortlichen zunächst damit, wie Selbstreflexion funktioniert und warfen einen Blick auf die wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema.

Bei der Selbstreflexion werden Denk- und Handlungsabläufe mit Erfahrungswerten verglichen. Dem Bamberger Schulpsychologen Tim Tisdale zufolge führt diese Reflexion zu neuen Informationen für künftiges Handeln. Forschungsergebnisse rund um das Thema beziehen sich unter anderem darauf, was eine konstruktive Selbstreflexion ausmacht. In ihrem Aufsatz „Private Self-Consciousness and the Five-Factor Model of Personality: Distinguishing Rumination From Reflection“ unterscheiden der US-amerikanische Psychologe Paul D. Trapnell und seine kanadische Co-Autorin Jennifer D. Campbell etwa Selbstreflexion von „Rumination“. Unter „Rumination“ verstehen sie ein ergebnisloses Grübeln, das eher zu negativen Gefühlen führt, als dass es die betreffende Person weiterbringt. Auch andere Autoren unterscheiden zwischen ziellos kreisenden Gedanken und einer ergebnisorientierten Selbstreflexion.

Ziel: Anregungen geben

Bei der Konzeption des Selbstreflexions-Tools „Reflection on Leadership“ ging das Projektteam von BASF und Meta Five von der Grundannahme aus, dass es nicht den einen richtigen Weg der konstruktiven Selbstreflexion geben kann, sondern je nach Persönlichkeit, Situation und Rollenverständnis unterschiedliche Wege zum Ziel führen. Entsprechend sollte das Tool weniger normativ sein als Anregungen liefern. Es sollte der Führungskraft aufzeigen, welche Schwerpunkte sie aktuell in ihrer Selbstreflexion setzt. Mit spezifisch zugeschnittenen Reflexionsfragen sollte es der Führungskraft helfen zu prüfen, ob ihre Selbstreflexion konstruktiv ist.

Was aber nehmen Führungskräfte zum Anlass und was ist Inhalt ihrer Selbstreflexion? Anknüpfungspunkte für eine Selbstreflexion gibt es viele. Nach einer umfassenden Sammlung von Anlässen, mit Rollen verknüpften Inhalten und Methoden der Selbstreflexion grenzte das Projektteam das Thema auf sieben Aspekte ein – darunter Achtsamkeit, Selbstkritik, Emotion und weitere. Sie wurden später zu vier Hauptaspekten zusammengeführt (siehe unten). Um diese Aspekte konkret auf Führungsaufgaben zu beziehen, orientierten sich die Entwickler an folgenden Handlungsfeldern:

- die Aufgabe, sich selbst zu führen
- die Aufgabe, Mitarbeiter zu steuern und zu entwickeln
- das Management von Ressourcen und Prozessen
- die Ausrichtung des Unternehmens auf künftige Herausforderungen

Zu jedem Feld wurden Aussagen formuliert, die Inhalt oder Anlass eines selbstreflexiven Gedankens sein können, sodass ein Katalog von 252 Aussagen entstand.

Explorative Studie vorab

Um herauszufinden, inwieweit sich die vom Projektteam angenommenen Unterschiede auch in der Realität des Führungsalltags wiederfinden, führten die Verantwortlichen eine explorative Studie durch. Über 400 Führungskräfte der BASF beteiligten sich an dieser Studie und bestätigten so schon in der Entwicklungsphase ein hohes Interesse an dem Thema. Die Teilnehmer bewerteten auf einer Likert-Skala, inwieweit sie dem jeweiligen Gedanken eines Items zustimmten (von „stimme nicht zu“ bis „stimme voll zu“). Damit lieferten sie die Grundlage für die weitere Ausarbeitung von „Reflection on Leadership“. Dafür wurden zunächst alle Items aus der Berechnung eliminiert, die auffällige Werte aufwiesen, etwa wenn mehr als zehn Prozent ein Item als „nicht beurteilbar“ klassifiziert hatten oder wenn die Schiefe beziehungsweise der Mittelwert auf eine ungleiche Verteilung hindeuteten. Die darauf aufbauende Faktorenanalyse ergab folgende Schlüsse bezüglich der einzelnen Aspekte von Selbstreflexion:

Emotionen: Führungskräfte unterscheiden sich dahin gehend, ob es ihnen gelingt, negative Gefühle gar nicht erst entstehen →

→ zu lassen oder zumindest nicht mit nach Hause zu nehmen. Einhellig bewerteten die Führungskräfte hingegen die positiv formulierten Items: Alle freuen sich, wenn sie ihr Team loben können und empfinden Stolz, wenn sie sehen, wie sich ihre Mitarbeiter weiterentwickelt haben. Da diese Items also eine Schiefe aufwiesen, mussten sie aussortiert werden. Dennoch blieben genügend Aussagen, die zu dem Aspekt „Emotionen" zusammengefasst sind.

Verantwortlichkeit: Die Führungskräfte machten keinen Unterschied zwischen den Aspekten Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit. Wer sich so einschätzte, dass er auch schwache Signale in seinem Umfeld wahrnimmt, stimmte auch eher den Items zu, die für eine hohe Selbstwirksamkeit sprechen. Beide Konstrukte wurden deshalb zu dem Aspekt „Verantwortlichkeit" zusammengefasst.

Überzeugungen: Es konnte aus dem Antwortverhalten der Führungskräfte nicht abgeleitet werden, inwieweit ein Item eher einer inneren Einstellung gleichkam oder eher als ein von außen herangetragener Imperativ empfunden wurde. Trennscharfe Items aus den Kategorien „Einstellung" und „gefühlte Norm" wurden zum Aspekt „Überzeugungen" zusammengefasst.

Selbstkritik: Durch die explorative Studie bestätigt wurde der Aspekt Selbstkritik. Als wichtige Voraussetzung für die eigene Weiterentwicklung ist Selbstkritik zentrales Element der Selbstreflexion und so lange hilfreich, wie sie auch zu konstruktiven Veränderungen führt. Im Zusammenspiel mit den vier Handlungsfeldern bilden diese vier Faktoren das Herzstück von „Reflection on Leadership".

Impulse zur Selbstreflexion

Beispiel. Die Führungskräfte der BASF können das Online-Tool nutzen, um sich Impulse für ihre Selbstreflexion zu holen. Im Beispiel muss eine Führungskraft die vier Aussagen in die Reihenfolge von eins bis vier priorisieren. Im Ergebnis lässt sich daraus schließen, welchen Schwerpunkt die Führungskraft aktuell bei der Selbstreflexion setzt.

Ich erkenne aufkeimende Konflikte in meinem Team frühzeitig.	1 2 3 4
Die Interessen meiner Mitarbeiter kann ich nur mit Unterstützung meines Vorgesetzten durchsetzen.	1 2 3 4
Wenn ich meinen Mitarbeiter wiederholt an die Verfolgung seiner Entwicklungsziele erinnern muss, ärgere ich mich.	1 2 3 4
Wenn einer meiner Mitarbeiter sein Entwicklungsziel nicht erreicht, hinterfrage ich meinen Anteil daran.	1 2 3 4

Quelle: Meta Five

Gute Impulse, wenig Aufwand

Ohne Anmeldung oder Zugangshürden können die Führungskräfte der BASF das Online-Tool im Intranet nutzen. „Reflection on Leadership" führt durch einen Fragebogen, in dem 64 Aussagen dahingehend bewertet werden, inwieweit die entsprechende Aussage der eigenen Führungspersönlichkeit entspricht. Dabei bringt die Führungskraft jeweils vier vorgegebene Aussagen in eine individuelle Rangreihe. Die Tabelle oben zeigt ein Beispiel mit vier möglichen Antworten, die die Führungskräfte priorisieren sollen.

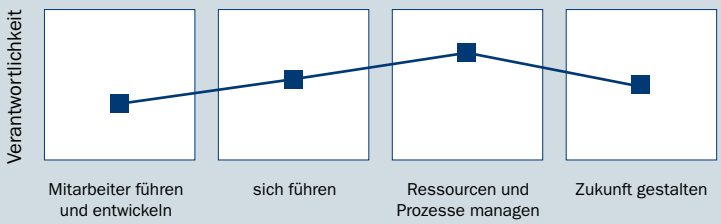
Indem jeder Aussage nur ein Rang zugewiesen werden kann, müssen konkrete Entscheidungen getroffen werden. Diese Skala soll die Führungskraft schon beim Ausfüllen des Fragebogens dazu anregen, verschiedene Aspekte gegeneinander abzuwägen. Als Ergebnis resultiert eine Übersicht dazu, welche Schwerpunkte die Führungskraft aktuell bei ihrer Selbstreflexion setzt.

Die Grafik auf dieser Seite unten zeigt einen Ausschnitt aus einem Ergebnisreport. Für jedes Handlungsfeld ist hier aufgeführt, welchen Stellenwert die Führungskraft dem Selbstreflexionsaspekt „Verantwortlichkeit" eingeräumt hat. Je höher das Viereck innerhalb des Kastens angesiedelt ist, desto häufiger wurde dem entsprechenden Reflexionsaspekt ein hoher Rangplatz zugeordnet und die dazugehörigen Aussagen als „am ehesten meine Gedanken" eingestuft.

In dem abgebildeten Beispiel nimmt „Verantwortlichkeit" in der Reflexion der Führungskraft bezüglich des Handlungsfelds „Mitarbeiter führen & entwickeln" einen niedrigen Stellenwert ein. Das Ergebnis könnte dafür sprechen, dass es ihr gelingt, Mitarbeitern Raum zu lassen, selbstverantwortlich zu handeln. Dabei könnte die Führungskraft dazu tendieren, Hinweise ihrer Mitarbeiter auf Unterstützungsbereitschaft zu übersehen. Mit Blick auf das Handlungsfeld „Ressourcen und Prozesse managen" hat die Führungskraft das Thema „Verantwortlichkeit" anderen Aspekten vielfach übergeordnet. Diese Priorisierung könnte vermitteln, dass die Führungskraft mit großer Tatkraft Prozesse zu optimieren versucht. So könnte sie jedoch Gefahr laufen, zu viele Ressourcen zugunsten einer Optimierung

Das Ergebnis nach Handlungsfeld

Beispiel. Die Führungskräfte, die das Online-Tool nutzen, erhalten im Anschluss einen Ergebnisreport, der jeden Aspekt der Führung nach Handlungsfeldern aufzeigt. In diesem Beispiel nimmt bei der Führungskraft die Verantwortlichkeit für Ressourcen und Prozesse einen großen Stellenwert in der Selbstreflexion ein.



Quelle: Meta Five

zu binden und sich oder auch andere zu sehr aufzureiben. Solche Interpretationshilfen hält „Reflection on Leadership“ für alle Teilergebnisse bereit. Zudem werden je nach individuellem Ergebnis Vertiefungsfragen gestellt, zum Beispiel: „Wann und aus welchen Gründen ist es Ihnen als Führungskraft wichtig, Verantwortung zu übernehmen?“ Auf diese Weise erhält die Führungskraft Anregungen, Muster zu erkennen und die Konstruktivität der eigenen Gedanken zu überprüfen.

„Reflection on Leadership“ ist somit keine Typologie der Selbstreflexion und auch kein Indikator für die Effizienz oder Güte der Selbstreflexion. Stattdessen bietet das Online-Tool Impulse, die eigene Selbstreflexion zu überprüfen: Stehen immer die gleichen Aspekte im Vordergrund, unabhängig vom jeweiligen Handlungsfeld? Sind etwa Emotionen in einem Bereich der Führungsarbeit vordringlicher als in anderen? Das Online-Tool liefert in erster Linie Fragen, die der Führungskraft dabei helfen, ihr Vorgehen konstruktiv zu beleuchten. Dabei bleibt es der Führungskraft überlassen, inwieweit sie weitere Unterstützung in Anspruch nehmen will.

Häufige Anwendung im Alltag

Seit August 2013 ist „Reflection on Leadership“ für alle Führungskräfte der BASF verfügbar. Bereits in der ersten Woche erfolgten über 2.000 Zugriffe auf das Tool. Die Fülle positiver Kommentare im Intranet der BASF bezieht sich vorrangig darauf, dass „Reflection on Leadership“ hilfreiche Impulse gibt, über sich selbst nachzudenken, sowie wenig Aufwand verursacht. Einige Originalzitate von Führungskräften, die das Online-Tool genutzt haben, belegen dies:

- „Ich finde das Tool sehr hilfreich! In weniger als einer Stunde erhält man eine sehr gute Übersicht und dazu noch Handlungsempfehlungen.“
- „Really, this is a very positive and helpful thing to reflect your own leadership and your own thinking about leadership style. I gave very honest answers even in areas where I expected a ‚bad answer‘ from the instrument. I was surprised to get – definitely not expected by my own judgement – only a very positive and helpful evaluation and very constructive questions to reflect my own way and sight of leadership. My conclusion is: Really a great and thought-out reflection instrument.“

Diese positive Resonanz zeigt, dass „Reflection on Leadership“ den Bedarf der Führungskräfte trifft. Vorliegend in deutscher und englischer Sprache ergänzt das Tool das Portfolio an Förderinstrumenten optimal. Denkbar ist darüber hinaus auch eine konsequente Einbettung etwa in die Vor- oder Nachbereitung von Präsenzseminaren oder individuellem Coaching.

Birgit Le Guillou, Kirsten Wallmichrath

AUTOREN

Kirsten Wallmichrath ist Beraterin und Mitgründerin des Beratungsunternehmens Meta Five GmbH. Sie arbeitet für nationale und internationale Firmen als Beraterin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Das Thema Selbstreflexion ist Bestandteil vieler Projekte, die sie im Rahmen der Führungskräfteentwicklung für verschiedene Firmen leitet.

Meta Five GmbH
info@meta-five.com
www.meta-five.com

Birgit Le Guillou verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung im Bereich des Talent Managements und der Psychodiagnostik. Daher kennt sie den Stellenwert zielführender Personalentwicklungsmaßnahmen. Aktuell verantwortet sie das Thema „Leadership Excellence“ in der globalen Einheit Development and Learning des Chemiekonzerns BASF.

BASF SE
www.basf.com

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!

NetDimensions Cornerstone

HAUFE.

AWARDVERLEIHUNG. Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises 2014 beweisen, dass exzellentes Bildungs- und Talent Management auch innovativ ist. Systematische Potenzialanalysen und innovative Lernformate sind der diesjährige Renner.

Mit System zum Ziel

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist." Das, was für Henry Ford galt, gilt im Personalmanagement moderner Unternehmen umso mehr. Wer sich nicht frühzeitig um seine Mitarbeiter kümmert, ihre Talente hegt und pflegt, bleibt langfristig auf der Strecke im Kampf um die guten Köpfe und damit um die guten Ideen. Mit anderen Worten: Wer gute Mitarbeiter nicht gewinnen und halten kann, wer die Potenziale bei seinen Mitarbeitern nicht mobilisiert, setzt seinen wirtschaftlichen Erfolg aufs Spiel.

Die Erkenntnis scheint bei den meisten deutschen Unternehmen angekommen zu sein. Strategisch angebundenes und bedarfsgerechtes Bildungs- und Talent Management wird zunehmend selbstverständlich. Die meisten großen Unternehmen haben ihr Talent Management professionalisiert und auch die kleinen ziehen in vielen Bereichen nach. In zahlreichen Firmen fungieren Personaler als HR Business Partner auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung.

Die Systematik macht den Unterschied aus

Doch nur wenige Unternehmen haben – gemäß Henry Ford – erkannt, wie wichtig ein aktiver Innovationsgeist, große Flexibilität und ein starker Veränderungswille für den Erfolg des Talent Managements ist. „Wir sehen deutlich, dass immer mehr Unternehmen das Thema Bildungs- und Talent Management hoch auf ihre Agenda setzen", erklärt Dr. Oliver-Timo Henssler, Geschäftsführer der EuPD Research Sustainable Management GmbH. Das Unternehmen ist neben der Tüv Süd Akademie Initiator des Deutschen Bildungspreises, der dieses Jahr zum zweiten Mal verliehen wurde. Die Initiative Deutscher Bildungspreis, die 2012 das erste wissenschaftlich validierte und praxiserprobte Qualitätsmodell im Bildungs- und Talent Management präsentierte, sucht jedes Jahr nach den besten Konzepten in der betrieblichen Bildung.

Der Preis selbst wird in insgesamt fünf Kategorien vergeben. In den Bereichen „Dienstleistung" sowie „Gewerbe und Produktion" werden jeweils kleine und mittelständische sowie Großunternehmen ausgezeichnet. Zusätzlich werden mit dem Innovationspreis besonders kreative Ansätze hervorgehoben. „Die 250 Unternehmen, die sich seit 2012 um den Deutschen Bildungspreis beworben haben, zeigen ein hohes Niveau im Talent Management. Ausschlaggebend für den Erfolg und die Akzeptanz in der Belegschaft ist aber häufig der Innovationsgrad des Systems."

Beispielhaft für modernes Talent Management sind systematische, regelmäßige Analysen der Potenziale aller Mitarbeiter. Daran, dass Kompetenzbeurteilungen Bestand regulärer Mitarbeitergespräche sind, haben sich die meisten Mitarbeiter

inzwischen gewöhnt. Doch immer mehr Unternehmen integrieren Potenzialanalysen auch in ihren Regelprozess. Führungskräfte werden dann geschult, um die richtigen High Potentials zu identifizieren. Diese werden in speziellen Assessment Centern auf ihr tatsächliches Potenzial getestet – häufig auch ganz unabhängig von der Beurteilung der jeweiligen Führungskraft. Die Unternehmen nutzen dann die identifizierten hauseigenen Potenziale, um Führungs- und Fachkräfte intern zu rekrutieren.

IBM: Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gestärkt

Als Gewinner des Deutschen Bildungspreises in der Kategorie „Dienstleistung: Großunternehmen“ setzt IBM Deutschland auch beim Thema Potenzialanalysen hohe Standards. Mit dem Begriff der „Employability“ wird die hohe Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Entwicklung deutlich. „War es früher so, dass die Führungskräfte verantwortlich waren, so sind es heute im Zeichen der ‚Employability‘ die Mitarbeiter, die eigenverantwortlich ihre Karriere und Entwicklung bestimmen. Die Mitarbeiter informieren sich, entwickeln einen Karriereplan und stimmen diesen mit der Führungskraft ab. Der Manager ist Karrierecoach“, erklärt Birgit Fauser, Talent Partner Deutschland der IBM.

Das neue Instrument „IBM Connections“, das auch mit dem Exzellenzsiegel des Deutschen Bildungspreises ausgezeichnet wurde, knüpft an das Konzept an und setzt im Bereich Potenzialförderung einen weltweiten Benchmark. Die „Social Software“ erlaubt es allen Mitarbeitern der IBM weltweit, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu präsentieren, nach Skills zu suchen sowie Kollegen im Hinblick auf diese zu beurteilen. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich mit ihrer Expertise weltweit zu vermarkten und zu vernetzen. Auch der Austausch zwischen den Mitarbeitern und der Wissenstransfer werden durch das Instrument enorm verschlankt und beschleunigt. Die Social-Media-Struktur des Tools fördert das Projektziel und erlaubt eine einfache, intuitive Handhabung.

Thyssenkrupp: Das Potenzial der Mitarbeiter richtig eingesetzt

Doch auch in der Produktionsbranche wird Potenzialförderung des 21. Jahrhunderts betrieben. Thyssenkrupp Steel Europe, das, wie im Vorjahr, schon den Deutschen Bildungspreis in der Kategorie „Produktion: Großunternehmen“ gewann, ist ein gutes Beispiel für erfolgreiches Potenzialmanagement. Die Einschätzung der Potenziale ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Personalentwicklungsprozesses. Alle Mitarbeiter, auch diejenigen in der Produktion, werden von ihren Vorgesetzten explizit mit Blick auf ihr Potenzial sowie ihre Leistung überprüft. Die Ergebnisse dieser Einschätzung trägt der Vorgesetzte in ein spezielles Programm ein. Im Managementpooling werden besonders herausragende Kandidaten vom Vorstand benannt und als High Potentials klassifiziert. Das eigene Development Center organisiert dann die Entwicklung der High Potentials.

Klaus Bailer, Direktor Personal bei Thyssenkrupp Steel Europe, fasst das so zusammen: „Wir beschränken uns ganz bewusst auf ein simples, aber gleichzeitig ambitioniertes Motto: Der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“ Er sieht das Talent Management seines Unternehmens als wesentliche Voraussetzung, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. „Der Fokus Bildung und Mitarbeiter findet sich heute als fester Be- →

Preisträger. In fünf Kategorien wurden sowohl Konzerne als auch mittelständische Unternehmen ausgezeichnet.

Feier. Die Verleihung des diesjährigen Deutschen Bildungspreises fand im Münchner Künstlerhaus statt.

Fotos: Lisa Hinder

→ standteil in unserer Unternehmensvision. Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten darf man in den Bildungsaktivitäten nicht nur einen Kostenfaktor sehen."

VR Bank Südpfalz: Innovative Lösungen umgesetzt

Vor allem im Mittelstand, wo die Budgets und Personalressourcen eher klein sind, bieten sich innovative Lösungen an. Die VR Bank Südpfalz mit Hauptsitz in Landau, Gewinner des Deutschen Bildungspreises 2014 in der Kategorie „Dienstleistung: Kleine und mittlere Unternehmen", geht einen pragmatischen Weg. Die Führungskräfte sind die integrative Säule des Bildungsmanagements und im ständigen Austausch mit der Personalabteilung. Einmal im Jahr kommen alle zusammen, um über die Potenziale der Mitarbeiter und deren Entwicklungsperspektiven zu sprechen. Geplant ist, dem Thema „Potenzialförderung" in Zukunft noch mehr Gewichtung zu verleihen. „Unser Erfolgsfaktor Nummer eins sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit ist ein gezieltes Management von Potenzialträgern von hoher Bedeutung. Wir wollen unser Potenzialmanagement daher noch stärker professionalisieren und ausbauen", versichert Rainer Offen, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung der VR Bank Südpfalz.

Der Innovationsgeist der VR Bank Südpfalz zeigt sich aber vor allem in den eigentlichen Bildungsmaßnahmen. Unternehmen, die eine Lernkultur etablieren wollen, müssen Begeisterung für das Thema „Bildung" wecken – und dies funktioniert mit innovativen Lernformaten. Um selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, hat die VR Bank Südpfalz eine sogenannte Freizeitakademie ins Leben gerufen, in der Mitarbeiter außerhalb der regulären Arbeitszeit Kollegen zu einem bestimmten Thema schulen. „Die Angebote der Freizeitakademie werden von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr stark nachgefragt. Anmeldungen zu den Workshops erfolgen häufig auch aufgrund positiver Weiterempfehlungen. Die Teilnehmer erkennen den Mehrwert für sich, von daher opfern sie auch gerne ihre Freizeit für die Teilnahme", weiß Wolfgang Lembach, Teamleiter Personalentwicklung. Aber die Mitarbeiter lernen nicht nur gemeinsam, sie lernen sich im Rahmen der Freizeitakademie auch besser kennen. Das fördert den Teamgeist.

Conplement: Neue Lernformate mit Spaß eingesetzt

Die Conplement AG ist im Bereich Lernformate ein Vorreiter. Das 50 Mann starke Unternehmen aus Nürnberg gewann für seine innovativen Lernformate sogar den Sonderpreis des Deutschen Bildungspreises. Mit dem eigens entwickelten „Dev Checker" wird Software-Entwicklern Wissen mithilfe eines App-basierten Wissensquiz vermittelt, das zwei Studierende in ihrem Praxissemester bei dem Unternehmen entwickelt haben. Neben klassischen „Hands On Workshops" von Mitarbeitern für Mitarbeiter stellt die Conplement Akademie den Mitarbeitern auch eine umfangreiche Mediathek mit den Video-Aufzeichnungen aller internen Vorträge als App zur Verfügung.

Daneben organisiert das Unternehmen sogenannte Hackathons, eine Mischung zwischen Marathon und Hacking: Programmierer arbeiten hier die ganze Nacht an einem Problem und stellen dann in den frühen Morgenstunden ihre Ergebnisse vor. Der Erfolg gibt dem Konzept recht. Den Mitarbeitern wird ein Raum für freie Kreativität geboten. Im intensiven Austausch mit den Kollegen werden neue, innovative Ideen geboren. „Weiterbildung ist für die Software-Experten der Conplement AG dann am nachhaltigsten, wenn die Teilnehmer ihr Wissen aktiv teilen und vor allem Spaß am Lernen haben. Unsere Formate richten sich konsequent an diesen Zielen aus. So werden im ‚Coding Dojo' neue Technologien im Team geübt und im Hackathon eine ganze Nacht hindurch an eigenen Apps gearbeitet. Unsere Softwareentwickler

Nächste Bewerbungsrunde

2015. Auch im nächsten Jahr haben Unternehmen und Organisationen wieder die Chance, einen Preis für ihr Bildungs- und Talent Management zu erhalten. Der Startschuss für die Bewerbungsrunde zum Deutschen Bildungspreis 2015 ist bereits gefallen. Ab jetzt bis zum 31. Oktober können sich alle Interessierten bewerben. Erstmals ist es nun auch möglich, sich neben dem Bildungspreis in einem unverbindlichen Bildungs-Check selbst zu testen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen sollen so an das Thema Bildungsmanagement herangeführt und auf dem Weg zu Optimierung und Professionalisierung unterstützt werden.

Alle Unternehmen und Organisationen können sich in fünf Phasen für den Deutschen Bildungspreis qualifizieren. Nach der Beantwortung des Qualifizierungsbogens begutachtet und bewertet ein Expertenbeirat aus Wissenschaftlern, HR-Managern und Verbandsvertretern alle eingehenden Bewerbungen. Dieser wählt in den fünf Preiskategorien jeweils die Top 3 für die Finalrunde aus. Alle 15 Finalisten erhalten ein kostenloses Audit im Bildungs- und Talent Management, auf dessen Basis der Beirat die Gewinner bestimmt.

Alle weiteren Informationen sowie Kontaktdaten und Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter www.deutscher-bildungspreis.de.

Preis. IBM Deutschland hat bei den Dienstleistungs-Konzernen überzeugt. Für die Social Software „IBM Connections“ gab es zudem das Exzellenzsiegel.

treffen sich regelmäßig, um im sogenannten ‚Lean-Coffee‘-Format selbstorganisiert aktuelle Themen zu diskutieren. In den Conplement-Labs realisieren kleine Teams ihre eigenen Ideen während der Arbeitszeit. Die zahlreichen Vorträge von Kollegen für Kollegen werden aufgezeichnet und stehen den Mitarbeitern auch in Form einer Windows-8-App Cloud-basiert zur Verfügung – also wann und wo immer sie wollen“, sagt Udo Wiegärtner, Resource Manager der Conplement AG.

Aber auch kleine Unternehmen aus der Produktionsbranche, die in den meisten Fällen eher traditionelle Bildungsmaßnahmen favorisieren, stehen modernen Lernformaten offen gegenüber. So wie Loesche, der Gewinner des Deutschen Bildungspreises in der Kategorie „Produktion: Kleine und mittlere Unternehmen“. Der Fokus des Unternehmens aus Düsseldorf liegt neben dem Mentoring und einem umfangreichen Berufseinsteigerprogramm auf virtuellen Lernformen wie E-Learnings, virtuellen Klassenräumen und einem eigenen Firmen-Wiki. „Seit 2008 betreibt Loesche eine eigene E-Learning-Plattform, die sowohl für Mitarbeiter- als auch Kundenschulungen genutzt wird. Wir bieten seit 2013 auch vermehrt Live-Online-Seminare, also Webinare, an“, konstatiert Dr. Regina Krammer, Deputy Head of Training Center von Loesche. Das Unternehmen sorgt dabei sowohl für die inhaltliche als auch die grafische Gestaltung der Schulungsinhalte und nutzt hierfür die Ressourcen der einzelnen Abteilungen, vor allem für technische Produktschulungen. Die Abteilung Human Resources und das Training Center bieten gemeinsam ein breites Portfolio an Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, das durch Online-Seminare und Webinare sinnvoll ergänzt wird. Mitarbeiter können zum Großteil selbst entscheiden, ob sie ihre Lernziele über Präsenz- oder Online-Schulungen erreichen möchten.

Heiligenfeld: Zu mehr Selbstmanagement verbunden

Dass auch unkonventionelle Ansätze innovativ sein können, zeigt der diesjährige Gewinner des Innovationspreises, die Heiligenfeld GmbH. Der Beirat des Deutschen Bildungspreises zeichnete Heiligenfeld für sein „Azubi-Selbstmanagement“ aus – ein Gemeinschaftsprojekt, das Heiligenfeld mit zahlreichen Unternehmen aus Unterfranken ins Leben gerufen hatte. Das Unternehmen, das sich mit seinen Heiligenfeld Klinken auf somatische und psychosomatische Erkrankungen spezialisiert hat, verfolgte mit den Projektbeteiligten das Ziel, Auszubildenden neben ihrer fachlichen Ausbildung im Betrieb eine grundlegende Schulung in Selbstmanagement zu bieten. „Wir stellen zunehmend fest, dass es in unserem Bildungssystem eher um die fachliche Ausbildung als um die Persönlichkeitsentwicklung geht. Da Mitarbeitergesundheit bei uns eine große Rolle spielt, wollten wir speziell auch für unsere Auszubildenden etwas tun. Denn wir als Unternehmen haben die Verantwortung, unsere Auszubildenden sowohl fachlich zu bilden als auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen“, merkt Dr. Joachim Galuska, Geschäftsführer der Heiligenfeld Kliniken, an. Zudem könne durch den betriebsübergreifenden Ansatz des Projekts ein Netzwerk aus verschiedenen Unternehmen geschaffen werden. Die Entwicklung psychosozialer Kompetenzen sollte dennoch bereits im Kindesalter beginnen, weshalb Heiligenfeld sich auch aktiv für ein Schulfach Gesundheit einsetzt.

AUTORIN

Magdalena Fischer hat 2011 die Projektleitung des Deutschen Bildungspreises bei EuPD Research Sustainable Management übernommen. Sie forscht mitunter an den Qualitätsstandards exzellenten Bildungs- und Talent Managements und ist als Auditorin für mittelständische und große Unternehmen tätig.

Tel. 0228 97143-35

m.fischer@eupd-rsm.de

Große Gesamtkonzepte und kleine Kooperationen

Die Beispiele der diesjährigen Award-Gewinner zeigen, dass es einerseits die großen, systematischen und umfassenden Projekte sind, die das Bildungs- und Talent Management zum Erfolg führen. Andererseits sind viele Preisträger aber auch Beispiel dafür, wie man innovativ mit kleineren Maßnahmen Großes erreichen kann. Ganz besonders gilt dies für den Gewinner des Innovationspreises, die Heiligenfeld GmbH. Denn sie hat es geschafft, sich zusammen mit anderen Unternehmen für ein gemeinsames Ziel einzusetzen, das wahrscheinlich für ein Unternehmen allein nicht zu stemmen gewesen wäre.

Magdalena Fischer ●

Trockene Theorie in ein Erlebnis verwandeln

STORYTELLING/PROJEKTMANAGEMENT. Geschichten werden besser verstanden und behalten als abstrakte Informationen. Wer in der Lage ist, gute Geschichten zu erzählen, der kann Zusammenhänge erklären und Sinn vermitteln. Aus diesen Erkenntnissen heraus greifen immer mehr Trainer zu einer Vermittlungsmethode, die seit Jahren auf dem Vormarsch ist – dem Storytelling. Hier ein Beispiel aus dem Projektmanagement.

Lernen. Die Botschaft eines emotionalen Abenteuers bleibt länger haften. Der Unterhaltungsaspekt sollte aber nicht den Lerneffekt übertrumpfen.

Der Helikopter landet auf einer freien Fläche mitten im Urwald. Eine Gruppe von Menschen wird herausgestoßen. Geblendet vom grellen Sonnenlicht blicken sie sich unsicher um, ohne zu wissen, was sie erwartet. Erst vor wenigen Minuten haben sie das Ziel ihrer Expedition erfahren – und schon hebt der Helikopter wieder ab und lässt sie im Dschungel zurück. Ihr Abenteuer beginnt.

Was wie eine Szene aus einem Kriegsfilm anmutet, ist in Wahrheit der Einstieg in ein mehrtägiges Seminar zum Thema „Projektmanagement“. Das Seminar darf seine Wirkung nicht verfehlen, die Teilnehmer sollen nicht nur unterhalten werden, sondern mit neuen, sicher im Gedächtnis verankerten Erkenntnissen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.Oft wird mit dem Schlagwort „Storytelling“ eine Vorstellung nah am Unternehmenstheater verbunden. Viele sehen den Storyteller auch als eine Art Alleinunterhalter, der ins Unternehmen kommt und anhand von Geschichten wichtige Themen aufgreift und unterhaltend darstellt. Denken Sie an ein Unternehmenskabarett, das auf humorvolle Art und Weise firmenspezifische Denkanstöße präsentiert. Hier steht die unterhaltende, erzählende Komponente im Vordergrund.

Beim Projektmanagement und anderen Themen mit hoher Komplexität ist der Spagat zwischen Unterhaltung und Wissensvermittlung erheblich schwieriger zu meistern. So hat etwa Bianca Fuhrmann versucht, das Thema „Projektmanagement“ unterhaltsam darzustellen. „Projekt-Voodoo“ heißt ihr Werk. Als Rednerin erlebt man sie auf der Bühne mit einer Voodoo-Puppe in der Hand, die mit Nadeln traktiert wird. Konstruierte Geschichten wie die Voodoo-Analogie bergen allerdings die Gefahr, dass die Story schnell zur puren Unterhaltung verkommt – wenn auch mit Botschaft.

Wow statt Show: Emotionen wecken, Wissen vermitteln

Viele Trainer eifern ihren Redner-Kollegen nach, denen es gelingt, Hunderte von Zuhörern mit ihren Geschichten in den Bann zu schlagen. Sie lassen sich allzu schnell blenden von den Begeisterungsstürmen, die tolle Keynoter für einen gelungenen Vortrag ernten. Doch der Schein trügt. Die Aufgabe eines guten Redners besteht genau darin, für Unterhaltung zu sorgen. Die transportierten Botschaf-

Foto: Mike Laptev / shutterstock.com

ten sind meist eher einfach gestrickt und spielen für den Auftraggeber oft auch nur eine untergeordnete Rolle.

Die Teilnehmer gehen gut gelaunt nach Hause – im Gepäck bestenfalls ein paar feste Entschlüsse, die jedoch im ungünstigen Fall nicht nachhaltiger sind als die klassischen Silvestervorsätze. Hier ist Vorsicht geboten. Für Trainer gelten andere Spielregeln. Ein Auftraggeber wird sich kaum damit zufriedengeben, wenn seine Mitarbeiter zwar bestens unterhalten aus einem zweitägigen Seminar zurückkehren, aber die eher einfachen Botschaften im Arbeitsalltag ihre Wirkung verfehlen. Die Aufgabe eines guten Trainers besteht nämlich nicht (nur) darin, die Teilnehmer zu bespaßen. Er muss vornehmlich Wissen vermitteln. Hohe Kunst im Storytelling heißt, seine Zuhörer und Zuschauer von Anfang an mit einer packenden Geschichte zu fesseln. Eine lebendig erzählte Geschichte erzielt nachweislich mehr Aufmerksamkeit, weckt stärkere Emotionen und bleibt dadurch auch länger haften. Wichtig dabei ist allerdings, dass der Unterhaltungsaspekt nicht so dominiert, dass er das konzentrierte Arbeiten behindert.

Es geht darum, die Seminar-Teilnehmer aufmerksam zu halten, sie emotional zu beteiligen und zu überzeugen. Also brauchen Trainer als Präsentierende das richtige Maß an Emotionen, um ihre Teilnehmer zu gewinnen. Ein wichtiger Hebel hierfür liegt in der Dramaturgie des Seminars beziehungsweise der einzelnen Themenblöcke. Es gilt, die Themen anders anzugehen, den roten Faden komplett anders zu legen als gewohnt. Das ist zugegebenermaßen schwierig. Schule, Studium und Berufserfahrung legen uns eine andere Arbeitsweise nahe: Theorie, Übung, Auswertung. Oder: Analyse, Strategie, Umsetzung. Das sind die erlernten Gliederungen, die vielen Seminaren zugrunde liegen.

Ein solcher Aufbau ist nicht falsch – nur erzeugt er keine Spannung. Wenn der Trainer nur einen mehr oder weniger strukturierten Inhalt abliefert, reicht das nicht aus, um seine Teilnehmer zu begeistern. Alles, was er tut, läuft eindimensional über den Kopf. Handelt er lediglich eine Methode nach der anderen ab, bleibt jede didaktische Spannung aus. Wer zusätzlich nicht einmal den Inhalt der nächsten Folie auswendig weiß, langweilt sein Publikum und verwandelt den Seminarraum in einen Schlafsaal. →

→ Bücher wie Bianca Fuhrmanns „Projekt-Voodoo“ oder Peter Taylors „Projektmanagement für Faulenzer“ setzen wie das Buch „Projekt-Safari“ auf Metaphern, die das Wissen transportieren. Die „Projekt-Safari“ als Handbuch ignoriert die typische Herangehensweise an das Thema, die fast von der kompletten Fachliteratur bedient wird. Es degradiert den Projektleiter nicht zum Verwalter von Plänen, Tabellen und Checklisten, sondern weckt den Abenteurer in ihm.

Alle Projekte sind per Definition neuartig, oft einmalig. Sie konfrontieren uns mit täglich neuen Herausforderungen – kurz: jedes Projekt ist ein außergewöhnliches Abenteuer. Und wer will nicht gerne in einem Atemzug genannt werden mit Kolumbus, Indiana Jones und anderen Abenteurern? Auch knallharte Inhalte wie Pläne, Tabellen und Checklisten lassen sich wirkungsvoll verpacken. Man muss nur der Metapher treu bleiben. Wenn die Teilnehmer ihre Projekte als Abenteuer begreifen, dann lauern überall Gefahren, doch bei Erfolg winken natürlich Ruhm und Ehre.

Wer will da nicht auf Projekt-Safari gehen? Ein dazu passendes Seminar muss entsprechend zeigen, wie man sich auf die abenteuerliche Reise durchs Projekt vorbereitet, wie man Hürden überwindet und nie das Ziel aus dem Blick verliert. Werkzeuge, Methoden und Vorgehensweisen kommen als Field Guides, Orientierungskarten und Survival-Tipps daher. Der Teilnehmer versteht sie nicht als lästigen Overhead, sondern als wirkungsvolle Vorsorge gegen allerlei Gefahren. Wichtig dabei: Ob IT-Dienstleister, Anwaltskanzlei oder gar Erzbistümer – Projektmanagement hat so viele Facetten, dass man sich mit den realen Hintergründen seiner Teilnehmer beschäftigen muss: Welche Gefahren lauern in deren Projekten? Wofür will ich die Teilnehmer sensibilisieren? Mit diesen Fragen beginnt die Inszenierung des Themas.

Der Trainer und Autor Michael Moesslang liefert mit seinem Bestseller „So würde Hitchcock präsentieren“ interessante Impulse. Auch wenn es dem Präsentationsprofi in seinem Buch vordergründig um die Dramaturgie von Business-Vorträgen geht, kann man sich auch als Trainer vieles vom Meister der Spannung abschauen. Schließlich können auch Seminare zu unvergesslichen Erlebnissen werden. Der Trainer muss es nur spannend inszenieren – spannend wie ein Hitchcock-Film. Eine gelungene Inszenierung der Metapher besteht dabei aus fünf Schritten:

Fünf Fragen für eine gute Inszenierung

Hintergrund. Das Wichtigste für eine erfolgreiche Inszenierung einer Metapher ist eine spannende Dramaturgie. Fünf Fragenbereiche helfen dabei, in jedem Themenblock des Seminars die richtigen Akzente zu setzen:

1 Was sollen die Teilnehmer aus dem Seminar mitnehmen?

Was sollen die einzelnen Mitarbeiter nach dem Seminar im Arbeitsalltag tun beziehungsweise umsetzen? Welche Erkenntnisse sollen sie haben? Was sollen sie anwenden? Wie sollen sie dabei vorgehen? Hier sind Notizen nötig, damit sich diese Aspekte später auch überprüfen lassen.

2 Was ist das Highlight, auf das im Seminar hingearbeitet wird?

Existiert ein Highlight in der Hinterhand, auf das im Seminar hingearbeitet wird? Oder geht es um etwas, das zwar einige schon kennen, das aber trotzdem wichtig ist? Zuerst empfiehlt es sich, die Höhepunkte festzulegen. Sie sind entscheidend für die Inszenierung des gesamten Seminars.

3 Was ist das Problem? Was ist die Gefahr?

In welcher schwierigen Lage stecken die Teilnehmer? Welche Gefahr droht ihnen? Was ist also überhaupt der Grund, warum sie sich mit dem Thema befassen? Die drohende Gefahr muss so präzise herausgearbeitet werden, dass der Teilnehmer sich von Anfang an unbedingt dagegen wappnen will. Das ist vergleichbar mit einer Versicherung. Auch die kauft nur, wer Angst vor einem Schaden hat. Die Gefahr besteht in einem potenziellen Schaden. War-Stories können da helfen.

4 Wie die Gefahr erlebbar machen?

Wie führt man den Teilnehmern die drohenden Schwierigkeiten vor Augen? Auf welche Übungen kann man zurückgreifen? Wie entstehen „Grenzerfahrungen“? Mit welchen Elementen zeigt man den Teilnehmern ihre Grenzen auf? Wie wird zuvor ermittelte Gefahr erlebbar gemacht? Die Beantwortung dieser Fragen erfordert viel Nachdenken und Phantasie.

5 Wie werden Teilnehmer zu Helden?

Welche Impulse sollen gegeben werden? Mit welchen Werkzeugen, Instrumenten und Methoden können die Teilnehmer sich gegen die drohenden Gefahren wappnen? Welche Übungsszenarien eignen sich, dass die Teilnehmer sich ausprobieren und ein Erfolgserlebnis haben können? Und wenn der Lerntransfer schwierig werden könnte: Wie können die Teilnehmer ermutigt werden? Welche Anekdoten aus dem Arbeitsalltag sind besonders einprägsam?

1. Setting the Scene: Teilnehmer lieben War-Stories

Viele Untersuchungen belegen, dass Menschen durch praktische Erfahrungen viel leichter zu überzeugen sind als durch theoretische Argumente. So werden Erkenntnisse für die Teilnehmer viel anschaulicher, wenn man dazu eine Geschichte erzählt. Viele Trainer neigen dazu, sich selbst zu inszenieren. Getreu dem Motto: „Seht her, ich bin der Held. Das ist meine Geschichte und ich zeige euch jetzt, wie man das macht." Das schreckt meist eher ab, als dass es seine Wirkung entfaltet. Eine gut erzählte War-Story (zum Beispiel die Erlebnisse eines anderen Projektleiters) hat die Aufgabe, ins Thema einzuführen, sie soll sensibel machen für die drohenden Gefahren. Es geht darum, die Ausgangslage zu schildern und die Teilnehmer auf den notwendigen Stand zu bringen, um die nachfolgenden Inhalte zu verstehen. Doch Vorsicht: Ein Film kann langsam beginnen, ein Trainer muss rasch auf den Punkt kommen. Die Teilnehmer im Seminar entscheiden schnell, ob sie das Thema spannend finden oder ob sie besser gleich abschalten, weil Langeweile droht. Die War-Story muss also von Anfang an sitzen.

2. Konfrontation: Die Geschichte muss erlebbar werden

Jetzt braucht das Seminar eine Wendung. Den Teilnehmern muss die Gefahr oder die Schwierigkeit deutlich werden, die sich hinter einem Thema verbirgt. Sie müssen „am eigenen Leib" erfahren, worum es bei dem behandelten Thema geht. Das geschieht idealerweise in einer Übung. In den methodischen Themenbereichen gilt es, knifflige Aufgaben zu lösen. Im Bereich Soft Skills etwa kann man auf Rollenspiele, Outdoor-Übungen oder andere Trainingsformen zurückgreifen, die den Teilnehmern ihre Grenzen aufzeigen. Es geht im wahrsten Sinne des Wortes um „Grenzerfahrungen". Diese Konfrontation muss der Trainer gezielt suchen. Er muss den Teilnehmern das Scheitern vor Augen führen. Er muss ihnen zeigen, welcher Gefahr sie sich aussetzen, und warum sie eine Lösung brauchen. Er muss sie damit konfrontieren, was passieren könnte, wenn man die Gefahr nicht meistert. Auch wenn sich die Teilnehmer die Konsequenzen denken können – der Trainer muss sie in diesem Moment ausleuchten, sonst funktioniert die Inszenierung nicht mehr.

AUTOR

Mario Neumann hat 15 Jahre in einem weltweiten IT-Konzern als Experte für Projektmanagement gearbeitet. Seit zehn Jahren verhilft er als Trainer Projektleitern zu der Fähigkeit, alle Phasen ihrer Projekte erfolgreich zu meistern. Als Autor hat er mit „Projekt-Safari. Das Handbuch für souveränes Projektmanagement" (Campus Verlag, 2012) ein Standardwerk zum Thema Projektmanagement geschrieben. Auf seiner Website bloggt er regelmäßig zu Themen der Projektpraxis.

Mario Neumann
Fichtenstraße 12, 71149 Bondorf
Tel. +49(0)7457 9486001
www.marioneumann.com

3. Plot Point: Ein Impuls von außen bringt die Wende

Jetzt steht die nächste Wendung an: Im Film kommt die zweite Wende meist durch einen Impuls von außen – Showtime für den Trainer. Jetzt kann er eine Lösung anbieten, jetzt kann er Werkzeuge, Instrumente und Methoden vermitteln. Wer in diesem Moment zur Powerpoint-Präsentation greift, ist selbst schuld, wenn seine Inszenierung an Wirkung verliert. Keine Frage, Powerpoint ist praktisch und Powerpoint ist bequem. Aber Powerpoint hat auch einen entscheidenden Nachteil: Es raubt dem Präsentator Wirkung. Sobald die Charts auf der Wand erscheinen, ist der Energiefluss zwischen dem Trainer und seinen Teilnehmern unterbrochen. Die Menschen lesen mit, schauen sich die Bilder an, verfolgen mehr oder weniger interessiert, was „da vorne" passiert … und plötzlich wird der Schulungsleiter zum Schattenmann in seinem eigenen Seminar. Außerdem wirkt ein Trainer, der in dieser Situation beherzt zum Marker greift und am Flipchart arbeitet, zupackender als ein Kollege, der sich durch eine Reihe von Powerpoint-Slides klickt. Er bleibt das aktive Element im Geschehen – ganz abgesehen davon, dass eine Slide-Show nicht mehr viel mit der Abenteuer-Metapher zu tun hat. Wer die ersten beiden Schritte seiner Inszenierung meistert, der darf beim Theorieinput nicht nachlassen, denn gerade die Theorie sollte unterhaltsam vorgetragen werden. Hier darf der Trainer dem Storytelling treu bleiben. Viele Trainer neigen dazu, die Modelle und Methoden, die sie im Seminar verwenden, als ihr Machwerk erscheinen zu lassen. Es wird geflissentlich darauf verzichtet, die wahren Urheber zu erwähnen, in der stillen Hoffnung, die Teilnehmer schreiben der Frau oder dem Mann vor ihnen das „ach so tolle" Modell zu. Auch das ist wieder eine verpasste Chance, denn die meisten Modelle und Methoden stammen von interessanten Autoren, bieten überraschende Hintergründe und sind wie gemacht für eine spannende Story. Warum also darauf verzichten? Wer zum Beispiel unterhaltsam erzählen kann, warum Tony Buzan die Mindmap erfand, lässt graue Theorie lebendig werden.

4. Ausprobieren: Fortschritte erlebbar machen

Jetzt kann der Trainer, zumindest vorübergehend, zum klassischen Seminarablauf zurückkehren. In möglichst praxisnahen Übungsszenarien sorgt er dafür, dass die Teilnehmer die zuvor vermittelten Impulse verarbeiten und auf eigene Praxissituationen anwenden. Es geht darum, dass sie die Modelle und Methoden nicht nur theoretisch kennenlernen, sondern auch konkret umsetzen. Je realer die Übungssituation, desto deutlicher erleben die Zuhörer ihre Entwicklungsfortschritte. Idealerweise bringen die Teilnehmer Übungssituationen aus dem eigenen Berufs- und Projektalltag ins Seminar mit.

5. Ermutigung: Den Lerntransfer sicherstellen

Trainer sind natürlich daran interessiert, dass ihre Teilnehmer eine erlernte Problemlösung auf eine andere, vergleichbare Situation im Arbeitsalltag übertragen. Vielfach klagen Auftraggeber, dass dieser sogenannte Transfer misslingt. Dass →

im Arbeitsalltag nichts oder nur wenig des Erlernten sichtbar wird, hat allerdings meist keine intellektuellen Gründe. Häufig spielt Angst eine große Rolle – die Angst, sich zu blamieren.
Was innerhalb der geschützten Atmosphäre des Seminarraums noch so einfach aussah, erweist sich unter dem Erfolgsdruck des Arbeitsalltags als scheinbar unüberwindliche Hürde. Hier muss der Trainer eingreifen. Seine Aufgabe ist es, die Teilnehmer zu ermutigen. Auch in dieser Situation kann er wieder auf das Storytelling zurückgreifen. Statt es bei der Beschreibung und dem Ausprobieren der Theorie zu belassen, beschreibt und kommentiert er aus der eigenen beruflichen Praxis heraus, wie man mit den Methoden im Arbeitsalltag umgehen kann. Solche Anekdoten ermutigen die Teilnehmer, es selbst einmal auszuprobieren.

Survivaltraining

Die Verwirklichung des Ansatzes, das Seminar an einer einzigen, starken Metapher auszurichten, beginnt schon mit der Seminarbeschreibung. Da braucht es Mut, aus dem tristen Einerlei der Seminarbeschreibungen auszubrechen, um dem potenziellen Teilnehmer schon lange vor dem Seminar Lust auf das zu machen, was ihn erwartet. Ein kreativer Grafiker, ein guter Texter, und schon wird aus dem Projektmanagementseminar ein Projektbootcamp – und das verspricht, das härteste Survivaltraining zu werden, das der Trainer zu bieten hat. Jetzt muss er nur noch halten, was die Beschreibung verspricht.
Im Seminarraum erwartet den Teilnehmer an der Wand eine große Landkarte, die sofort neugierig macht. Auf ihr sind die wichtigsten Gefahren markiert, die den Teilnehmer in seinem Projekt erwarten. Noch bevor das Seminar überhaupt losgeht, tauschen sich die Teilnehmer aus über das, was sie auf der Landkarte entdecken. Nicht unterschätzen darf man die Wirkung des Ambientes, in dem das Seminar stattfindet. Das Seminarumfeld soll durch ein kohärentes Bild motivieren, aber nicht vom Ziel der Maßnahme ablenken. Diesen Fehler begeht man allzu oft im Bereich der Outdoor-Trainings. Losgelöst vom Büro- und Projektalltag werden dort Projektmanagement-Trainings in der Natur durchgeführt. Die Übungen werden nicht selten überschattet von sportlichem Ehrgeiz oder dem Spaß am Erlebnis. Da bleiben Lerninhalte oft auf der Strecke. Doch welches Ambiente passt zum „Abenteuer Projekte“? Der Veranstaltungsort darf ruhig abseits liegen. Hewlett-Packard beispielsweise zieht es auf die „Tromm“, einen der höchsten Punkte im Odenwald, umgeben von Wiesen und Wäldern eines Naturschutzgebiets. Inmitten dieses nahezu unberührten Landstrichs liegt das Odenwald-Institut, das dem Unternehmen für die Dauer seiner Projektmanagement-Seminare ein eigenes Tagungshaus zur Verfügung stellt, in dem geschlafen, aber auch gearbeitet und gegessen wird. Selbst für das Essen verantwortlich zu sein ist jedenfalls abenteuerlicher als das Rundum-Sorglos-Paket eines teuren Seminarhotels.
Tipps für den Ernstfall, die Erlebnisse erfahrener Projektleiter und theoretische Hintergründe – sie fügen sich zu einem völlig neuartigen Seminarerlebnis. So wird für den Teilnehmer jedes Projekt aufregend und inspirierend wie eine Safari! Mit diesem Ansatz werden nicht nur Fähigkeiten trainiert, sondern Werte vermittelt und Identität geschaffen – und nichts wirkt im Arbeitsalltag nachhaltiger als Identität und Werte. Wie immer man im Einzelnen dabei vorgehen mag: Mit all den Mitteln und Techniken wird Theorie zum Erlebnis – Aufmerksamkeit und Beteiligung seitens der Teilnehmer inklusive. Das Training weckt Emotionen und mobilisiert damit jene Kräfte, die notwendig sind, damit die Teilnehmer das Gelernte im Projekt- und Büroalltag auch wirklich umsetzen. Was hier exemplarisch für das Projektmanagement beschrieben wird, gilt für alle Seminare, gleich um welches Thema es geht. Man benötigt eine zündende Idee und eine spannende Dramaturgie. Hilfe beim Plot etwa kann man sich bei den griechischen Heldensagen holen, die alle nach einem einheitlichen Muster ablaufen.

Foto: Universal Film

Sir Alfred Hitchcock. Dieser berühmte Regisseur beherrschte es, schrittweise Spannung aufzubauen. Er wurde zum Vorbild für viele, die fesselnd präsentieren oder unterrichten wollen.

Heldenreise

Dieses Muster, die sogenannte „Heldenreise“, findet sich heutzutage in vielen Hollywoodstreifen wieder. Star Wars, Harry Potter und andere: Sie alle folgen dem griechischen Schema. Joseph Campbell hat diesen Mythos in seinem Buch „Der Heros in tausend Gestalten“ in allen Einzelheiten beschrieben. Angelika Höcker hat die Heldenreise zum Thema ihres Buches „Business Hero. Eine Heldenreise in 7 Etappen“ gemacht, um damit Change Prozesse zu beschreiben und zu begleiten. Wer sich als Trainer auf das Storytelling als didaktische Methode einlässt, erzielt aber nicht nur größere Nachhaltigkeit und damit bessere Ergebnisse. Das Storytelling lässt den gleichen Sog entstehen, mit dem auch ein tolles Buch seine Leser in die Geschichte zieht. Trainer, Teilnehmer und Auftraggeber erleben, was es heißt, Teil eines spannenden Abenteuers oder eines packenden Romans zu sein – mit garantiertem Happy End.

Mario Neumann

EuPD Research
I Sustainable Management

TÜV SÜD Akademie

Deutschlands beste Talentförderer JETZT gesucht

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Die Initiative Deutscher Bildungspreis ermittelt unter dem Motto "Unternehmen. Bilden. Zukunft." jedes Jahr die besten Talentförderer Deutschlands. Gesucht werden Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen, die sich im besonderen Maße für die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter engagieren. Grundlage für Auswahl und Prämierung der besten Bewerber ist das Qualitätsmodell des Deutschen Bildungspreises und das Audit Bildungs- und Talentmanagement.

Der Deutsche Bildungspreis präsentiert seine Exzellenzunternehmen: Diese Unternehmen haben nach anerkanntem Qualitätsstandard ein vorbildliches Bildungs- und Talentmanagement implementiert, das zu den Besten ihrer Branche gehört.

Das sind die Exzellenzunternehmen des Deutschen Bildungspreises

BILDUNGS & TALENT MANAGEMENT 2014 EXZELLENZ
EuPD Research

- Aegis Media Central Services GmbH
- Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG
- AOK PLUS
- AREVA GmbH
- ascent AG
- AUDI AG
- Bayerische Landesbank
- Berliner Wasserbetriebe
- BKK firmus
- BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH
- Bundesagentur für Arbeit
- conplement AG
- ConVista Consulting AG
- DB Regio / DB Training
- Deutsche Postbank AG
- Giesecke & Devrient GmbH
- Heiligenfeld GmbH
- Humance AG
- IBM Deutschland GmbH
- KfW Bankengruppe
- Landeshauptstadt München
- LOESCHE GmbH
- Logi Assist GmbH
- Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
- Munich Reinsurance Company
- OKE GROUP GmbH
- Olympus Europa Holding GmbH
- Profilmetall GmbH
- ResMed Germany Inc.
- Thyssen Krupp Business Services GmbH
- ThyssenKrupp Steel Europe AG
- VISPIRON ENGINEERING GmbH
- VR Bank Südpfalz eG
- Wohngemeinschaft für Senioren, Filderstadt
- Wöhrl Akademie GmbH

Sie können das auch?

Bewerben Sie sich jetzt um den Deutschen Bildungspreis 2015!

www.deutscher-bildungspreis.de

Kontakt

Anne Dreyer
TÜV SÜD Akademie
Tel +49 (0)89 5791-1180
anne.dreyer@tuev-sued.de

Schirmherrschaft

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Premiumpartner

MATERNE TRAINING

b:sct business academy.

Medienpartner

HAUFE.

wirtschaft weiterbildung

eLearning JOURNAL

Foto: Tania Kolinko / shutterstock.com

„Malen Sie bitte auf keinen Fall Herzchen!“

TRAIN-THE-TRAINER. Ende 2013 brachte der Beltz Verlag ein Buch mit dem Titel „Abenteuer aus der Trainerhölle“ auf den Markt. 14 Trainer schildern darin schwierige Seminarsituationen und wie sie gemeistert wurden oder zum Seminarabbruch führten. Was die Leser des Buchs erwartet, schildert Sabine Heß, Berlin, beispielhaft anhand der Frage: „Wie kann ein Trainer sich selbst treu bleiben?“

Wie vor den Kadi wurde ich vor vier Mitarbeiter eines Unternehmens geführt, in dem ich soeben den ersten Baustein einer mehrstufig geplanten internen Trainerausbildung beendet hatte. Drei der Anwesenden kannte ich aus dem Auswahlprozess. Eine Dame war mir unbekannt. Der Auswahlprozess für diese Entwicklungsmaßnahme war intensiv. Nach der Auftragsklärung und der Abgabe des Angebots wurden mehrere Institute zum Probetraining und zur Präsentation ihrer Ideen eingeladen. Bei diesem 45-minütigen Auftritt waren sieben Zuschauer anwesend, unter ihnen Trainer des Unternehmens, Personalentwickler und – wie mir gesagt wurde – der Entscheider. Neben der Präsentation des Konzepts wurde ein daraus durchgeführter Ausschnitt erwartet. Eine intensive Frage-Antwort-Runde dehnte den Zeitrahmen der Veranstaltung bei mir auf ungefähr 60 Minuten aus. Ich war mit dem Verlauf des Pitchs zufrieden, nun hieß es warten.

Es war ein toller Moment, als ich den Anruf bekam, dass mein Angebot ausgewählt wurde. Juhu! Eine richtig tolle

Mission für mich. Denn die Trainer, die in diesem Unternehmen ausgebildet werden sollten, hatten keine leichte Aufgabe vor sich. Es wurden gerade viele Mitarbeiter entlassen, damit das Unternehmen langfristig marktkonform aufgestellt sein würde.
Eine solche Zeit zu begleiten, und zwar so, dass die gehenden Mitarbeiter ohne Groll und mit einem weiterhin starken Selbstwertgefühl die Suche nach einer neuen Stelle antreten und die bleibenden Mitarbeiter ohne Schuldgefühle und mit Zuversicht und Lust an ihre teilweise neuen Aufgaben herangehen konnten, ist für Trainer eine große Aufgabe, die viel Sozialkompetenz und professionelles Know-how braucht.

Angst vor Nähe

Aufgrund dieser Situation des Unternehmens hatten wir, also die Zuschauer der Proberunde und ich, bereits diskutiert, wie wir die Bedeutung von Nähe und Distanz in der Trainerarbeit einschätzten. Die verständliche Angst der Entscheider war, dass sich die Trainer auf die Seite der Mitarbeiter schlagen und das Unternehmen nicht adäquat vertreten würden. Zudem hatten einige entscheidende Personen im Unternehmen eine Art Phobie vor bestimmten Mediengestaltungen und Raumausstattungen entwickelt. Die in Seminaren weitverbreiteten Wölkchen, Herzchen, bunten Tücher, Bälle und Ähnliches waren einige Zeit davor sehr intensiv in den Seminarräumen aufgetaucht, ohne dass sich diesen Personen der Sinn und Nutzen einer solchen Gestaltung erschlossen hätte. Daher bekam ich den Auftrag, bitte keine Herzchen zu malen und auf die Distanz in der Zusammenarbeit zu achten.
Das mit den Herzchen war für mich in Ordnung. Nähe aber ist mir stets wichtig. Ich erläuterte meine Vorstellung einer Balance zwischen Nähe und Distanz: die Idee, als Trainer beides zu können und je nach Situation das eine oder das andere mehr zu leben. Sowohl das Unternehmen zu verstehen und dessen Beweggründe zu vertreten als auch die Mitarbeiter zu verstehen und sie abzuholen aus dem Frust, der Wut, der Angst oder der Traurigkeit. Also „nicht entweder/oder“, sondern „und“. Damit waren die Zuhörer der Präsentation einverstanden. Zudem versprach ich, dass es keine Herzchen geben würde.
Und so war es. Der erste Teil der Weiterbildung, ein dreitägiges Seminar, fand mit einem bereits erfahrenen Trainer des Unternehmens als Beobachter statt. (Wenn Sie jetzt denken, dass das Unternehmen einen starken Kontrollwunsch hatte – den Eindruck teile ich.) Mein Begrüßungs-Chart war herzfrei (wenn auch nicht herzlos), ansonsten erklang wie immer Musik, es lagen Bücher zum Thema aus und einiges an Material. Beim Material hatte ich genau darauf geachtet, dass jedes Stück im Verlauf eine Rolle spielen würde, damit sich allen der Sinn dieser Ausstattung erklärte.
Die drei Tage machten mir sehr viel Spaß. Relativ früh schlug jemand aus der Gruppe vor, einander per Du anzusprechen, was ich gern aufgriff. Wir arbeiteten intensiv an den Themen der ersten Runde, die Stimmung war offen und konstruktiv, gleichzeitig angenehm kritisch und diskussionsbereit. Ich war sehr zufrieden mit diesem Auftakt – und die Teilnehmer auch. Als alle gegangen waren, wandte ich mich an den Beobachter, mit dem ich in den drei Tagen wenig sprechen konnte, da er in den Pausen und am Ende immer sehr schnell verschwunden war. Er sagte nur, dass wir jetzt einen Termin hätten – und brachte mich zu den vier eingangs erwähnten Kollegen.
Bis heute erscheint mir das dann folgende Gespräch etwas surreal. Die Dame, die ich bisher nicht kannte, stellte sich als diejenige heraus, die den obersten Hut im Prozess des Trainereinkaufs trug. Mitte vierzig, gut aussehend, elegant und teuer gekleidet, ergriff sie das Wort: „Mir ist zu Ohren gekommen, dass Sie sich mit der Gruppe duzen. Das geht gar nicht!“

Ein surreales Kritikgespräch

Wir hatten uns gerade zum ersten Mal gesehen und das waren ihre Begrüßungsworte. Es folgten viele weitere „Geht-gar-nichts“. Musik – geht gar nicht. Bunte Bälle – geht gar nicht. Gute Stimmung mit gefühlter Nähe zu den Teilnehmern – geht gar nicht. Mein Hinterfragen – „Wofür stehen die bunten Bälle aus Ihrer Sicht?“, „Was genau stört Sie bei der Du-Ansprache?“ und so weiter – führte zu dem Punkt: Nähe zu den Teilnehmern geht gar nicht. So lautete dann auch meine Zusammenfassung am Ende des Gesprächs, mit der ich abklärte, ob ich die Botschaft richtig verstanden hatte. Dies wurde mir bestätigt. Ich solle bei den kommenden Seminaren entsprechend vorgehen. Dann rauschte das Quartett ab. (Upps, das klang jetzt nicht so wertschätzend. Sorry. Ein kurzer emotionaler Ausrutscher.)
48 Stunden habe ich mir selbst Zeit gegeben, zu entscheiden, wie ich mit dieser Situation umgehe. Eine Entwicklung zu begleiten, ohne zu den Menschen, die sich da entwickeln, auch Nähe aufzubauen, ist für mich nicht vorstellbar. Ich bin auch heute, über zehn Jahre später, eine Verfechterin der Balancefähigkeit. Damit meine ich, dass Trainer sowohl zu Nähe als auch zu Distanz fähig sein sollten. Um mit der Nähe abholen und mit der Distanz auch einmal konfrontieren zu können – ohne die grundsätzliche Nähe zu verlassen, die durch ein »Ich bin okay, du bist okay« nun einmal entsteht. Und bis heute bin ich davon überzeugt, dass diese unternehmensinternen Trainer auf dieselbe Art und Weise sehr erfolgreich einen Prozess hätten begleiten können, in dem viele Mitarbeiter das Unternehmen →

AUTORIN

Sabine Heß
ist seit über zwanzig Jahren als Trainerin, Coach und Rednerin unterwegs. Als Bankfachwirtin war sie ehemals verantwortlich für Verkaufstrainings bei der Berliner Bank und der Bankgesellschaft Berlin. Die Mit-Gründerin von „Flextrain“ leitet heute gemeinsam mit Olaf Cordes und Jürgen Schulze-Seeger die Trainerausbildung der Bridgehouse Academy.
Bridgehouse Holding GmbH
Husemannstraße 16
D-10435 Berlin
Tel. 030 44052660
www.bridgehouse.de

Schwierige Seminarsituationen meistern

Rezension. Viele Trainer denken, sie seien mit ihren Schwierigkeiten allein. „Abenteuer aus der Trainerhölle“ beschreibt 49 kritische Seminarsituationen. Einige davon hat jeder Profi einmal erlebt. Das mag trösten. Das Buch bietet aber auch ein Feuerwerk an nützlichen Lösungsideen.

Alibiaufträge, schwierige Teilnehmer, Hotelbruchbuden und vieles mehr. Auf solche Fälle vorbereitet zu sein und bestmöglich intervenieren zu können, ist Ziel dieses Buches. Ausgehend von realen Fallbeispielen rekonstruieren 14 erfahrene Trainer die Mechanismen schwieriger Problemfälle, die sie selbst einmal erlebt haben. Sie schreiben über das Scheitern, über Verletzungen und peinliche Situationen, über Zwänge und Widerstände, die der Alltag des Trainerberufs nun einmal mit sich bringen kann. Das Buch gliedert sich in folgende Kapitel:

- Toxic People (Ungewöhnliche Situationen mit schwierigen Teilnehmern …)
- In verwirrender Mission (Verrückte Aufträge, verrückte Auftraggeber, Aufträge ohne Auftrag …)
- Allein unter Trainern (Probleme und schwierige Situationen mit Kollegen …)
- Orgapannen (Das verschwundene Kabel …)
- Die Kammer des Schreckens (Schlimme Rahmenbedingungen vor Ort …)
- Abwärts und wieder rauf (Achterbahnfahrten aufgrund heftiger gruppendynamischer Effekte …)
- Tiefpunkte (Tiefschläge, die jeden Trainer entkräften, sodass er einfach nur im Hotelzimmer bleiben will …)
- Die Hölle zum Nachtisch (Was nach dem Seminar noch schiefgehen kann – inklusive einer Hitliste der schlimmsten Feedbacks).

Die Autoren geben den Lesern auch Werkzeuge an die Hand, mit denen man als Trainer in schwierigen Situationen bestehen kann. Es gibt Antworten auf die Fragen: „Wie kann ich vermeiden, dass …? und „Was kann ich tun, wenn …?“ Die Leser erfahren, was in Notsituationen hilft – nämlich auf nützliche Denkmuster zurückgreifen zu können, um dann mit der richtigen Haltung schwierigen Lernsituationen in Gruppen begegnen zu können. Die Botschaft des Buchs ist aber auch: Es gibt nur selten „einfache“ Lösungen und der eigene Absturz gehört nun einmal dazu, um wirklich zu einer gelassenen, reifen Trainerpersönlichkeit zu werden.

Ralf Besser, Prozessbegleiter aus Bremen, beschreibt zum Beispiel, wie er „vollkommen unvorbereitet“ erlebte, dass sich seine Seminargruppe geschlossen weigerte, ständig „Minipräsentationen“ durchzuführen. Im Seminar ging es um die Vermittlung von Inhalten zum Thema „Neu als Führungskraft“. Der Trainer hatte nicht bemerkt, dass die Teilnehmer erschöpft waren und eine andere Art der Seminardurchführung forderten. Besser: „Es war keine humorvolle Verweigerung, sondern bitterernst.“ Trainer und Co-Trainerin waren als Anfänger im Job sehr verunsichert, erbaten sich Bedenkzeit und verkündeten dann, genauso wie bisher weitermachen zu wollen. Begründung: Mit den Minipräsentationen übernehme man Verantwortung und genau das werde von den Teilnehmern in ihrer neuen Führungsrolle erwartet. Die klare Positionierung der Trainer wurde angenommen. Das Seminar ging augenblicklich weiter.

Buchtipp. Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch „Abenteuer aus der Trainerhölle“. Es ist Ende 2013 im Beltz Verlag (www.beltz.de), Weinheim und Basel, erschienen, hat 328 Seiten und kostet 39,95 Euro.

→ verlassen mussten. Mit einer rein distanzierten Haltung zu den Teilnehmern kann ich mir eine Unterstützung dieses Zeitraums nicht vorstellen. Das liegt natürlich schlicht an meiner Werthaltung.

Die Wertewelt des Unternehmens – oder nein, die Wertewelt der Gesprächspartnerin, die ich nach meinem ersten Seminar kennengelernt habe – sah anders aus. Und da ihre Position im Unternehmen ihr die Macht gab, in den begonnenen Prozess einzugreifen, tat sie dies. Weil unsere Positionen an den entgegengesetzten Enden der Skala zu liegen schienen, ergab sich aus meiner Sicht kein Mittelweg, sondern nur entweder „Ich mache weiter und passe mich deren Bedingungen an“ oder „Ich steige aus dem Auftrag aus“. Nun handelte es sich um einen Auftrag mit beträchtlichem Umfang und Zukunftspotenzial. Allein der bisher abgeschlossene Vertrag belief sich auf ein Volumen von 50.000 Euro – und das Ziel einer langfristigen Zusammenarbeit ver-

sprach noch mehr. Damals war ich eine von vier Inhabern eines Trainingsunternehmens. Diese Frage betraf uns also alle gemeinsam. Wir redeten kurz und offen – und meine Kollegen ließen mir freie Hand bei meiner Entscheidung, was ich ihnen bis heute hoch anrechne. In den kommenden Stunden habe ich viel abgewogen:

- Meine Kompromissfähigkeit: Woher nahm ich diese Gewissheit, dass Distanz der falsche Weg wäre? Vielleicht sollte ich es einmal ausprobieren?
- Meine Vision des Prozesses: Das macht mich fertig, wenn ich nicht nach meiner Überzeugung arbeiten kann, sondern angepasst folge.
- Die Lage des Unternehmens: Sie würden so schnell keinen Ersatz bekommen. Die Maßnahme war dringend.
- Unsere Finanzlage: So schnell werde auch ich meine geblockten Tage nicht anderweitig verkauft bekommen, das bedeutet eine echte Einbuße für uns.

Schließlich gewann meine Überzeugung und ich entschied, den Auftrag abzubrechen. In dem Telefonat, das ich mit meinem Hauptkontaktpartner führte, klärte ich zunächst noch einmal, ob ich die Ansage richtig verstanden hatte, und warf konkrete Bilder auf, wie das Training ablaufen müsse beziehungsweise nicht ablaufen dürfe.

Als er mir diese Bilder bestätigte, teilte ich ihm meine Entscheidung mit. Ich erläuterte, dass ich auf diese Art nicht mit Überzeugung trainieren könne und daher den Auftrag beende. Wenn sich die Dinge zu einem späteren Zeitpunkt anders gestalten würden, würde ich mich über einen erneuten Kontakt freuen. Ein solcher Kontakt ist bis heute nicht zustande gekommen.

Immer mal wieder denke ich an diese Situation zurück. Ich würde heute wieder genauso entscheiden. Und ich habe ein paar Schlüsse aus der Situation gezogen:

- Es ist in der Auftragsklärung unabdingbar, nach allen systemrelevanten Personen zu fragen – und nach allen entscheidungsrelevanten (die fallen zwar auch in die erstere Kategorie, aber nicht jeder Ansprechpartner ist sich dessen bewusst).
- Es gibt in Unternehmen immer mal wieder Personen in Entscheiderfunktionen, die anders denken als die anderen Beteiligten – daher ist es besonders hilfreich, frühzeitig zu wissen, wer den größten Hut aufhat.
- Eine Wertepassung ist in unserem Geschäft sehr wichtig.

Auch wirtschaftlicher Erfolg ist ein wichtiger Wert für Unternehmer – ich bevorzuge jedoch Wertesysteme, in denen darüber hinaus noch weitere Begriffe auftauchen wie Fairness, Wertschätzung oder Ähnliches. Im Übrigen gilt: Wenn wir als Trainer den Teilnehmern gegenüber distanziert sind, können wir sie nie erreichen.

Sabine Heß

Henley Germany Summer School

Where Personality meets Business

Henley Business School
UNIVERSITY OF READING

27 to 29 August 2014, Tegernsee/Munich

Today, our business life is colourful and offers numerous opportunities. To seize them, personality and business know-how have to come together, like at the Summer School of Henley Business School Germany.

We invite you to discover and experience our non-prescriptive and non-judgemental approach in discussing three topics:

- Leading and being led – relationships in business
- Agile thinking – re-calling 'motor boat' thinking in a 'super tanker' environment
- Dilemmas abound – Working with the BRICS.

Interested? Then find out more at **www.henleymuenchen.de**

Das McDonald‘s-Prinzip für den Trainingsmarkt

FRANCHISE FÜR TRAINER (TEIL 1). In Deutschland gibt es mehr als 1.000 Franchise-Systeme. Einige wenige bieten auch Trainerinnen und Trainern die Möglichkeit, sich innerhalb eines Verbunds eine selbstständige Existenz aufzubauen. Im ersten Teil unserer Serie stellen wir die Intem-Gruppe, Mannheim, vor. Gegründet wurde sie vom Verkaufstrainer Helmut Seßler, der sie auch heute noch leitet.

Von Dr. Ernst Schneider, Saarbrücken, in den 80er-Jahren der Papst der Gründungsberater, stammt der Spruch: „Ein Franchise-Nehmer kombiniert die Nachteile des Angestellten mit den Nachteilen des Selbstständigen: Der Angestellte ist Weisungsempfänger und der Selbstständige kann pleitegehen.“

Schneider machte so darauf aufmerksam, dass es nicht jedermanns Sache sei, ein zwar funktionierendes, aber doch „fremdes“ Konzept umzusetzen und außerdem wies er schon früh darauf hin, dass ein potenzieller Franchise-Nehmer unbedingt auch auf die Bonität von Franchise-Gebern achten müsse. Im September 2013 bekam Schneider nach langen Jahren vom Nachrichtenmagazin „Spiegel“ recht. Dessen Titelgeschichte lautete damals „Die Franchise-Falle“ und drehte sich um windige Franchise-Anbieter, die unter anderem das Risiko der Markteinführung eines Produkts auf gutgläubige Selbstständige abwälzten.

Die Intem-Gruppe kann Fragen nach ihrer Seriosität leicht ausräumen. Im Ranking der „100 besten Franchisesysteme“ der Zeitschrift „Impulse“ (September 2012) landete sie auf Platz 70 und erhielt eine gute Note beim anbieterbezogenen Kriterium „Stabilität“. Intem wurde 1989 gegründet und bietet seit 1992 ein Franchise-System für selbstständige Verkaufstrainer an. Am Beginn einer Franchise-Karriere steht bei Intem ein eintägiger, kostenloser Info-Tag. Hier erfahren Interessenten, wie die Ausbildung abläuft, wie das Franchise-System funktioniert, speziell das Herzstück, nämlich das Training nach dem Intervallprinzip, bei dem Seminar- und Umsetzungsphasen im mehrwöchigen Abstand abwechseln. Zudem gibt es Detailinfos über die notwendigen Investitionen und die Verdienstmöglichkeiten der Verkaufstrainer in spe mit zahlreichen Rechenbeispielen. Viele Interessenten fragen nach Belegen dafür, dass das System funktioniert. Bei Intem sind es Auszeichnungen und Trainingspreise und vor allem erfolgreiche Franchise-Nehmer, die die Durchsetzungsfähigkeit des Franchise-Systems am Markt aus eigener Erfahrung bestätigen.

Berufserfahrung im Verkauf

Seriöse Anbieter vermitteln von vornherein den Kontakt zu bestehenden Franchise-Nehmern, die persönlich befragt werden können. Diese Gespräche bieten die Gelegenheit, genau zu prüfen, ob der hoffnungsvolle Gründer tatsächlich die persönliche Eignung für die selbstständige Existenz mitbringt.

Gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Existenzgründung liegen vor, wenn der Gründer diesen Schritt nicht nur aus materiellen Gründen wagt. Seßler beschreibt dies so: „Meiner Erfahrung nach ist es von Vorteil, wenn im zukünftigen Gründer das Feuer der Begeisterung brennt. Für den Verkaufstrainerbereich gilt: Der Gründer will sein Wissen an andere Menschen weitergeben und sie dazu motivieren, etwas Besonderes zu leisten. Er will etwas bewirken und verändern – und ist dafür bereit, mehr zu geben als üblich und mehr zu tun als andere.“ Wichtig ist Seßler aber auch Berufserfahrung in Vertrieb und Verkauf, am besten mindestens vier Jahre. Darum sollte jeder Franchise-Nehmer analysieren oder analysieren lassen, ob er mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Unternehmertyp ist und so die Herausforderungen der Selbstständigkeit meistern kann.

Der Weg in die Selbstständigkeit ist oft alles andere als leicht, das kann auch Seßler bestätigen. Gestartet ist er 1989 in einem kleinen Altbaubüro in Mannheim. Als Quereinsteiger mit bank- und betriebswirtschaftlichem Wissen, aber ohne Trainerausbildung, bot er zunächst Verkaufstrainings an. Nach einigen Jahren der Entwicklung und Evaluierung des Konzepts konnte das Verkaufstraining anderen Trainern zur Übernahme angeboten werden. Die Franchise-Idee war geboren und die Verkaufstrainerausbildung kam als wesentlicher Baustein hinzu. Mittlerweile existiert das Institut seit 25 Jahren und feiert 2014 sein Jubiläum. Die zurzeit 91 Franchise-Partner sind über ganz Deutschland sowie die Schweiz und Österreich verteilt.

Viele Franchise-Nehmer des Instituts haben sich am Markt sehr gut etabliert. Theobald Humbert etwa, Kommunikationsexperte aus Edingen-Neckarhausen in Baden-Württemberg, bietet Führungskräften und Verkäufern ein Training an, das die Erkenntnisse der Hirnforschung für die Verkaufspraxis nutzt. „Es macht schon Eindruck, wenn man gerade bei den ersten Kunden argumentieren kann, man arbeite mit einem renommierten Premiumanbieter zusammen und könne ein bewährtes und mehrfach prämiertes Trainingskonzept einsetzen“, berichtet Humbert. Kurze Zeit nach Beendigung

der Verkaufstrainerausbildung konnte der Franchise-Nehmer für die Terminakquisition eine Mitarbeiterin in Teilzeit einstellen, die für Folgeaufträge sorgt und seine Termine koordiniert.

Hilfe beim Businessplan

Der Mut des Franchise-Nehmers und die Markenkraft des Franchise-Gebers sind unabdingbare Voraussetzungen für die gelungene Gründung. Allerdings: So mancher Selbstständige stellt nach der Gründung fest, dass es ihm an den notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen sowie an Kompetenzen in den Bereichen Marketing, Werbung und Controlling fehlt. Viele Franchise-Geber unterstützen den Gründer bei der Standortfindung und der Ausarbeitung eines Businessplans. Und sie bereiten ihn intensiv darauf vor, die gefürchteten Finanzierungsgespräche mit der Bank zu führen. Und das darf ein Franchise-Nehmer mit Fug und Recht auch erwarten, muss er doch den Vorteil, ein etabliertes Konzept zu nutzen, mit Franchise-Gebühren bezahlen.

McDonald's-Prinzip: Franchise-Nehmer berichten von einem erfolgreichen Zusammenspiel von Vorgaben und individuellen Freiheiten. Es gibt perfekte Abläufe – aber auch eine kreative Produktentwicklung.

Bei zukünftigen Verkaufstrainern gibt es eine weitere Problematik: Viele Verkäufer und Vertriebsleiter meinen, ihre langjährige Arbeit im Vertrieb genüge, um als Trainer erfolgreich zu sein. Sie müssen dann enttäuscht feststellen, dass ihnen einige der spezifischen Fähigkeiten fehlen, die einen professionellen Verkaufstrainer auszeichnen. Hektisch versuchen sie, diese Qualifikationen durch die Teilnahme an einem Crashkurs auszugleichen. Dieser Aktionismus schadet. Besser ist es laut Seßler, eine qualifizierte Ausbildung zu durchlaufen, in der der zukünftige Trainer fundierte didaktisch-methodische und lernpsychologische Kenntnisse erwirbt. Denn als Verkaufstrainer entwickelt er Unternehmen und Menschen weiter, und darum sollte er in der Lage sein, Lernprozesse anzustoßen, Schulungsteilnehmer für das Lernen zu entflammen und sich in der Vorstellungswelt der Unternehmen zu bewegen.

Trainernetzwerk nutzen

Viele Franchise-Nehmer plagt in der Startphase die Akquisitionsherausforderung. Verkaufstrainer etwa glauben, sie müssten nur die Kunden ansprechen, die sie als Vertriebsführungskraft oder Verkäufer betreut haben. Aber selbst wenn dies gelingt: Diese Akquisitionsquelle versiegt häufig recht schnell. Ein guter Franchise-Geber bietet darum bei der so schwierigen Akquisition der ersten Kunden und bei der Positionierung am Markt Hilfe. „Wenn ich als Trainer all die Akquisitionsinstrumente, die mir das Ausbildungsinstitut zur Verfügung gestellt hat, selbst hätte entwickeln müssen, hätte mich dies eine Menge Gedankenschmalz und Geld gekostet“, betont Intem-Franchise-Nehmer Heiko Erhardt. So jedoch konnte der Vertriebstrainer vom ersten Tag seiner Selbstständigkeit an auf Werbe- und Marketingunterlagen zurückgreifen. Dazu zählt auch ein Internetauftritt auf der Intem-Homepage.

„Manche Trainer bedenken kaum, dass eine selbstständige Existenz viel mehr bedeutet als das Training an sich“, betont Seßler. „Als sein eigener Marketing- und Werbechef muss er seinen Bekanntheitsgrad steigern, am Image feilen, die Werbetrommel rühren und Rechnungen →

→ schreiben, Angebote formulieren oder Mahnungen versenden. Schreibkram eben. Und dann soll er auch noch das Seminarkonzept verbessern, neue Trainingsmodule kreieren und seinen Expertenstatus auf- und ausbauen."

Angesichts dieser Komplexität ist es zielführend, wenn der Franchise-Geber als starker Partner dem Selbstständigen so manche dieser Aufgaben abnimmt oder ihm diese erleichtert. Professionelle Franchise-Anbieter lassen ihre Kooperationspartner nach der Unterschrift auf dem Franchise-Vertrag nicht allein, sondern setzen die Kommunikation fort. Beim Intem-Trainernetzwerk beispielsweise findet der regelmäßige Austausch unter den Kollegen statt, es gibt kostenlose marktorientierte Weiterbildungen, jährlich etwa sechs bis acht Tage. Hinzu kommen weitere kostenlose Weiterbildungstage zum Thema „Akquisition von Trainingsaufträgen", damit die Auftragsbücher „immer schön voll sind".

Wenn ein Kunde eine Weiterbildungsmaßnahme wünscht, die ein Trainer allein nicht abdecken kann, so hat dieser die Option, Kollegen aus dem Netzwerk mit ins Boot zu holen – und dem Kunden im Trainerteamverbund doch noch eine Lösung zu bieten. Trainern in spe sei demnach empfohlen, bei der Auswahl des Ausbildungsinstituts zu berücksichtigen, ob es die Integration in solch ein Trainernetzwerk anbietet.

Die Intem-Gruppe hat es sich auch zur Aufgabe gemacht, ihre bestehenden Trainingskonzepte kontinuierlich weiterzuentwickeln. So entstand unter anderem das „Limbic-Sales-Programm", das Erkenntnisse aus der Hirnforschung für den Verkauf im Business-to-Business-Geschäft nutzt. Die Mitarbeiter im (technischen) Vertrieb erweitern auf diesem Weg ihre Kompetenz, die Werte und Emotionen ihrer Kunden zu erkennen. So fällt es technisch hoch qualifizierten Verkäufern nicht immer leicht, den Kunden emotional anzusprechen. Sie argumentieren häufig zu sehr auf der Sachebene und präsentieren Zahlen, Daten und Fakten. Mit diesem neuen Konzept haben die Intem-Gruppe und ihr Kunde Lenze SE, ein weltweit agierender Spezialist für Motion Centric Automation, im September 2013 einen Internationalen Deutschen Trainingspreis (BDVT) in Silber gewonnen. Der Außendienst von Lenze SE wurde zum Lösungsverkäufer, der den Mehrwert der Lenze-Lösung ab sofort selbstsicher und emotional überzeugend vermitteln kann.

Die Intem-Gruppe wird am 4. Juli im Kurpark-Hotel von Bad Dürkheim ihren 25. Geburstag feiern. Vorgesehen sind Keynote-Vorträge zur „Zukunft der Arbeit" und zum Thema „Feel it – So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen". Und natürlich kommen auch Kunden und Franchise-Nehmer zu Wort, um ihre Verbundenheit mit den Menschen hinter dem Franchise-System zum Ausdruck zu bringen.

Horst Heger ●

Das Intem-Franchisesystem

Hintergrund. Lesen Sie, was die Intem-Gruppe nach eigenen Angaben ihren Franchise-Nehmern bietet und was sie im Gegenzug fordert. Ausführliche Informationen gibt es bei regelmäßigen Infotagen, zu denen sich Interessierte auf www.intem.de/ausbildung/verkaufstrainerausbildung anmelden können. Nächster Termin ist der 30. August 2014.

Details	Das kennzeichnet das Intem-System
Geschäftsfeld	Verkaufstraining. Franchise-Nehmer bekommen Trainingskonzepte mit Trainingsmethode (Intervallsystem) zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Dem Franchise-Nehmer wird zugesichert, „viel Individualität" leben zu können.
Ausbildung	Jeder muss bei Intem eine Ausbildung von 7 x 3 Tagen zum Verkaufstrainer absolvieren. Dafür gibt es nach bestandenem Testing den Titel „Geprüfter Verkaufstrainer BDVT" und „Certified Sales Professional vom Q-Pool 100". Die Seminarkosten dafür liegen bei einmalig 8.900 Euro.
Einstieg	Einmalige Einstiegsgebühr ab 6.500 Euro (je nach gebuchten Zusatzleistungen)
Lizenz	Monatslizenz ab 692 Euro monatlich (je nach beanspruchter Leistung)
Anzahl Partner	91 (2014)
Musterrechnung	Die Einnahmen des Franchisenehmers bei einem Verkaufstraining liegen nach Abzug der Unterlagen im Schnitt bei 2.300 Euro pro Teilnehmer.
Zusatzleistungen	Der Trainer erhält einen fertigen „Coaching-Brief" und „Telefon-Skripte" sowie eine mehrtägige Akquisitionsausbildung. Jährlich 6 bis 8 Tage kostenlose Weiterbildung zu Trainingsinhalten. Jährlich 4 bis 6 Tage kostenlose Weiterbildung zum Thema Akquisition von Trainingsaufträgen.
Vertragslaufzeit	24 Monate mit jeweils 2 Jahren Verlängerung.
Weitere Unterstützung für Franchise-Nehmer	Der Trainer erhält eine eigene Webseite, Zugang zum Intem-Wiki und umfangreiche Unterstützung im IT-Bereich. Außerdem: Businessplan und Finanzierungsberatung, Erfolgsmesssysteme, Berater-Know-how, Zugang zu Einkaufsvorteilen, Werbebroschüren und Marketingunterlagen, Vertriebspotenzial-Analyse, Videoclips. Weitere Ausbildungsmöglichkeiten zum Führungskräftetrainer, Coach, Berater.

„Mit Vision, Herzblut und Fleiß Menschen weiterentwickeln“

Interview. Helmut Seßler (65) spricht über die Mühen, ein großes Franchise-System aufzubauen und die passenden Franchise-Nehmer zu finden.

2014 feiert Ihr Intem-Institut sein 25-jähriges Jubiläum. Wenn Sie zurückblicken, was hat sich im Vergleich zu 1989 geändert?

Helmut Seßler: Der Verkäufer von heute und morgen muss besser die Werte und Motive seiner Kunden einschätzen können. Welche Emotionen dominieren, welche Motivstruktur hat ein Kunde, wie tickt der Mensch? Es ist klar, dass dies Veränderungen auch auf Seiten der Verkaufstrainer nach sich gezogen hat.

Nämlich?

Seßler: Ein Verkaufstrainer muss mit den Verkäufern üben, die Emotionen des Kunden zu erkennen und sein Verkaufsgespräch konsequent auf die Kundenmotive abzustimmen. In unserer Trainerausbildung geht es, neben anderen trainingsrelevanten Aspekten, genau darum.

Ihr System ist bereits 14 Mal ausgezeichnet worden. Wie hilfreich sind diese Auszeichnungen, wenn Sie neue Franchise-Partner akquirieren?

Seßler: Ja, sogar der Weiterbildungs-Innovations-Preis des Bundesinstituts für Berufsbildung war mit bei den Auszeichnungen. Und auch die Trainingspreise des BDVT sind ein Qualitätssiegel für erfolgreich umgesetzte Weiterbildungskonzepte. Und wenn man wie wir solch eine Vielzahl an Preisen erringen kann, hinterlässt das einen bleibenden Eindruck – bei zukünftigen Franchise-Nehmern und auch bei deren Kunden. Zumal wir einige der Preise gemeinsam mit unseren Franchise-Partnern gewonnen haben. Auf unseren Infotagen hören wir immer wieder, dass sich Trainer in spe unter anderem aufgrund des Renommees, das sich durch die Auszeichnungen aufgebaut hat, für uns entscheiden.

Im Jahr 2012 war Intem im Franchise-Ranking der Zeitschrift „Impulse“ vertreten. Welche Aussagekraft hat das Ranking?

Seßler: Das Ranking bietet eine Entscheidungshilfe, die Redaktion bewertet die Anbieter nach drei Bereichen und zwölf Kriterien. Dabei wurde auch die Zukunftsfähigkeit unserer Geschäftsidee und Attraktivität für potenzielle Franchise-Nehmer bewertet. Ein unabhängiges Gremium hat Verkaufstrainern, die mit uns eine Lizenzpartnerschaft eingehen wollen, somit sehr gute Erfolgsaussichten bescheinigt, sich als selbstständige Weiterbildungsanbieter zu etablieren.

Welche Entscheidungshilfe sollte man auf der Suche nach dem richtigen Franchise-Geber nutzen?

Seßler: Franchise-Nehmer befragen, im Internet recherchieren, entsprechende Portale besuchen und vor allem: auf Messen für Selbstständige und Existenzgründer gehen und dort den Leuten Löcher in den Bauch fragen. Und natürlich die Info- und Schnuppertage der Anbieter nutzen und den Erfahrungsaustausch suchen. Entscheidend ist, jede Gelegenheit zu nutzen, die Konzepte gleich mehrerer Anbieter detailliert und kritisch zu vergleichen.

Was muss Ihr Franchise-Nehmer beachten, um erfolgreich zu sein?

Seßler: Wichtig sind die eigene Einstellung, die Umsetzung des Trainingskonzeptes und der Servicegedanke. „Liebe das, was du tust“ – in diesem Motto spiegelt sich die Einstellung, die den Franchise-Nehmer beseelen sollte. Ein Verkaufstrainer muss Menschen mögen und sollte Spaß daran haben, Verkäufer mit Herzblut und Fleiß weiterzuentwickeln. Zudem braucht er ein erprobtes Trainingskonzept, das er auf seine individuellen Anforderungen abstimmen kann. Ebenso wichtig ist es, sich nachhaltig am Markt zu positionieren und in der Wahrnehmung des Kunden den Status der Einzigartigkeit zu erlangen.

Interview: Horst Heger ●

Helmut Seßler ist Gründer und Chef der Intem-Gruppe in Mannheim, die als Franchise-Geber zurzeit mit 91 lizenzierten Verkaufs- und Führungskräftetrainern sowie Coachs zusammenarbeitet.

Kernkompetenz Entspannung

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSWESEN. In der modernen Arbeitswelt werden die Mitarbeiter der Betriebe mit mehr und stets neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Entsprechend groß ist die Gefahr einer Überforderung – sofern sie nicht die Kompetenz entwickeln, mit Stresssituationen relaxt umzugehen und auch in ihnen für die nötige Entspannung zu sorgen.

Zugluft, Allergien auslösende Chemikalien, ohrenbetäubender Lärm – solche „Krankmacher" am Arbeitsplatz können Unternehmen leicht identifizieren. Hierfür müssen nur Experten die Werkshallen oder Büroräume inspizieren und schon ist klar: Das sind die Krankmacher.

Ähnlich verhält es sich bei den meisten Arbeitsunfällen. Quetscht sich ein Produktionsmitarbeiter beim Stanzen die Hand, ist jedem im Unternehmen sofort klar, wodurch der Unfall verursacht wurde. Also können auch Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Anders sieht es bei den psychischen Erkrankungen aus, deren Häufigkeit, wie zahlreiche Studien belegen, Jahr für Jahr steigt. So erhöhte sich zum Beispiel laut dem DAK-Gesundheitsreport 2013 in den zurückliegenden 15 Jahren die Zahl der krankheitsbedingten Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 165 Prozent – weil die Erkrankten länger ausfielen und die Zahl der Beschäftigten, die beispielsweise aufgrund einer Depression oder eines Burn-outs krankgeschrieben wurden, um 131 Prozent stieg.

Stress hat viele Ursachen

Bei diesen Erkrankungen lassen sich die Ursachen meist schwer ermitteln. Als Hauptursache wird oft der steigende

Corporate Health Convention 2014. Ein Aussteller gibt Tipps, wie Unternehmen stresssenkende Massageräume gestalten sollten.

Foto: Spring Messe Management/Franz Pfluegl

Stress am Arbeitsplatz identifiziert. Diese Diagnose trifft gewiss häufig zu – unter anderem,

- weil heute in vielen Betrieben weniger Arbeitnehmer dieselbe oder gar eine größere Arbeitsmenge als früher bewältigen müssen und
- weil sich aufgrund des erhöhten Wettbewerbs und des rasanten technischen Fortschritts die Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter immer schneller ändern.

Hinzu kommt: Die Beziehungen vieler Unternehmen zu ihren Mitarbeitern wurden fragiler, was sich auch in der erhöhten Zahl von Leiharbeitern sowie Mitarbeitern mit Zeitverträgen niederschlägt. Auch dies erhöht den psychischen Druck, der in der heutigen Zeit auf vielen Arbeitnehmern lastet.

Mit dieser Diagnose allein kommen Unternehmen, wenn es um das Wahren oder gar Fördern der Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht, aber nicht weit – unter anderem, weil sich in den veränderten Arbeitsanforderungen und in der veränderten Arbeitsorganisation auch Markterfordernisse widerspiegeln. Hinzu kommt: Was eine Person als Stress erlebt, ist sehr subjektiv. Denkt zum Beispiel der eine Mitarbeiter, wenn er eine neue Aufgabe erhält „Toll, jetzt kann ich mich beweisen“, gerät eine anderer in Panik und denkt: „Das schaffe ich nie.“

Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle. Und diese zeigen die Mitarbeiter außer am Arbeitsplatz auch zu Hause, weil sie ein Teil beziehungsweise ein Ausdruck ihrer Persönlichkeit sind. Deshalb ist, wer im Beruf schnell gestresst ist, auch privat nur selten ein ruhender Pol. Und wer zu Kollegen nie „Nein“ sagen kann? Dem fällt es in der Regel auch privat schwer, Grenzen zu ziehen. Berufliches und Privates lassen sich folglich nur schwer trennen, wenn es um den Krankmacher „Stress“ geht.

Menschen als Ganzes im Blick

Deshalb kommen Unternehmen beim Versuch, beispielsweise ein Überlastetsein ihrer Mitarbeiter zu vermeiden, mit der klassischen betrieblichen Gesundheitsprävention, die sich primär auf das gesundheitsgerechte Gestalten der Arbeitsplätze konzentriert, allein nicht weit. Sie müssen den Menschen als Ganzen im Blick haben.

Dies ist auch nötig, weil, wenn Mitarbeiter an ihre Belastungsgrenzen stoßen und zum Beispiel ein Burn-out droht, zumeist gilt: Die Ursachen hierfür liegen zwar auch im Arbeitsbereich, doch nicht nur. Daneben gibt es weitere Faktoren, die zur Überlastung führen. Da ist zum Beispiel die Controllerin bei einem Telekommunikationsunternehmen, die seit Jahren unter Schlafstörungen leidet – auch weil sie nicht den gewünschten Lebenspartner findet. Oder da ist der Salesmanager und Vater zweier Kinder, der in der Regel nur am Wochenende zu Hause ist, weshalb es in seiner Ehe kriselt. Oder da ist die Marketingfachfrau, deren Mutter einen Schlaganfall erlitt und einer intensiven Pflege bedarf. Bei all diesen Personen hat die Überforderung auch berufliche Gründe, doch nicht nur.

Diesen Zusammenhang haben viele Unternehmen in den letzten Jahren erkannt. Deshalb orientieren sich ihre Präventionskonzepte heute nur noch selten am klassischen Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung „Krankheit vermeiden“. Ihnen liegt vielmehr ein positives Präventionsverständnis zugrunde, das sich an Zielen wie „Steigern der Vitalität und Lebensfreude“ und „mehr Selbstbestimmung über die eigenen Lebensumstände“ orientiert.

Entsprechend boomten im vergangenen Jahrzehnt Maßnahmen, die darauf abzielten, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter zu wahren – angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Zudem offerieren die Betriebe ihren Mitarbeitern heute mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Auch solche Angebote wie eine Betreuung der Kinder oder Angebote zur Kurzzeitpflege von Angehörigen sind inzwischen zumindest in Großunternehmen nicht ungewöhnlich.

Das alles sind wichtige und zielführende Maßnahmen zum Aufrechterhalten der Lebensbalance und somit auch der Leistungskraft der Mitarbeiter. Doch inzwischen erkennen immer mehr Unternehmen: Allein mit ihnen kommen wir nicht zum Ziel, denn die Faktoren, die bei unseren Mitarbeitern vielfach Stress auslösen, können wir nach aller Erfahrung nur bedingt beheben. So ist es zum Beispiel eine Fiktion anzunehmen, der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, werde in den kommenden Jahren sinken. Also wird auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter steigen – ebenso der auf ihnen lastende Druck, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine große Verhaltensflexibilität zu zeigen.

Daraus folgt: Die Mitarbeiter müssen künftig einerseits über die Fähigkeit verfügen, auch in Stresszeiten, wenn es bei ihnen mal beruflich oder privat heiß hergeht, ihre Lebensbalance zu wahren, und andererseits mit neuen Herausforderungen, vor denen sie beruflich oder privat stehen, produktiv umzugehen. Und beim Entwickeln dieser Fähigkeiten müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen.

Widerstandskraft stärken

Zu Hilfe kommt den Unternehmen dabei, dass man nicht nur im Betriebsalltag immer wieder registriert: Menschen reagieren auf dieselbe Belastung unterschiedlich. Während zum Beispiel Mitarbeiter Müller wegen der „stressigen Arbeitsbedingungen“ nach einiger Zeit ein Burn-out erleidet und für längere Zeit ausfällt, klagt sein Kollege Maier zwar auch ab und zu „Das ist ja ganz schön stressig“, doch dann macht er sich wieder beschwingt ans Werk.

Warum dies so ist, damit beschäftigt sich die sogenannte Resilienzforschung und kommt zum Schluss: Manche Menschen haben offensichtlich eine höhere „Widerstandsfähigkeit“ als andere Menschen. Sie haben, bildhaft gesprochen, eine „dickere Haut“, wenn es um den Umgang mit herausfordernden Situationen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einem permanenten Gefühl der Überforderung und mittelfristig zu einem Burn-out führen. Wie können wir unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Resilienz, also Widerstandskraft, zu erhöhen? Diese Frage stellen sich erfreulicherweise auch immer mehr Unternehmen. Und zunehmend werden in den Betrieben erste →

Unternehmen tun zu wenig

Gesundheit. 2.565 Besucher und 139 Aussteller kamen Ende Mai zur Corporate Health Convention, der vierten Messe für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie, nach Stuttgart.
Keynote-Speaker Prof. Dr. Jochen Prümper zitierte aus der „Trendstudie Betriebliches Gesundheitsmanagement", für die im November 2013 genau 556 Unternehmensvertreter befragt wurden. 43 Prozent der Teilnehmer (Personalmanager) gaben an, Betriebliches Gesundheitsmanagement zu betreiben, weitere 29 Prozent erklärten, dies in Planung zu haben. Im Verhältnis zur explodierenden Krankheitsquote täten die Unternehmen „eindeutig zu wenig", bemängelte der Professor. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werde kaum vorgenommen. „Da die Unternehmen ihre Hausaufgaben nicht machen, bin ich für eine Anti-Stress-Verordnung."

→ Konzepte zur Förderung der Resilienz der Mitarbeiter realisiert.

Was Personen mit einer hohen Resilienz auszeichnet

Diese Konzepte basieren auf der Erkenntnis der Resilienzforschung, dass Menschen, die eine Widerstandsfähigkeit haben, in der Regel über folgende acht Eigenschaften beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

1. **Optimismus:** Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue An- und Herausforderungen nicht panisch. Sie denken vielmehr: Irgendwie schaffe ich das schon – auch wenn ich noch nicht weiß, wie.
2. **Selbstwertgefühl:** Widerstandsfähige Menschen glauben an sich und an das, was sie tun.
3. **Problemlösefähigkeit:** Widerstandsfähige Menschen denken lösungsorientiert. Sie planen ihre Zukunft statt ihr besorgt entgegenzuschauen.
4. **Selbstverantwortung:** Widerstandsfähige Menschen nehmen ihr Leben in die Hand. Sie lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
5. **Selbstwirksamkeit:** Widerstandsfähige Menschen akzeptieren (negative) Dinge und Umstände zunächst so, wie sie sind. Sie lassen diese aber nicht so, wie sie sind. Sie verändern sie.
6. **Soziale Kompetenz:** Widerstandsfähige Menschen schotten sich bei Stress nicht ab. Sie bleiben vielmehr in einem Dialog mit ihrer Umwelt und bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren sich die nötige Unterstützung selbst.
7. **Achtsamkeit:** Widerstandsfähige Menschen haben ein ausgeprägtes Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen (nicht) gut tut, und spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stoßen.
8. **Stressbewältigungsstrategien:** Widerstandsfähige Menschen haben für sich Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu sorgen und, soweit möglich, die Balance in ihrem Leben zu wahren.

Die Resilienzforschung zeigt auch: Die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften schlummern eigentlich in (fast) allen Menschen. Ohne eine externe Unterstützung fällt es vielen Menschen aber schwer, diese zu aktivieren. Denn dies setzt ein Bewusstsein darüber voraus: Wie reagiere ich regelmäßig in gewissen Situationen? Zum Beispiel bei neuen Herausforderungen? Oder wenn wichtige Entscheidungen anstehen? Des Weiteren: Warum reagiere ich so und nicht anders? Diese Fragen kann sich jeder Mensch zumindest theoretisch auch allein stellen. Doch faktisch tun dies viele Menschen nicht. Und wenn doch? Dann finden sie trotz intensiven Nachdenkens allein oft nicht die richtigen Antworten. Zum Beispiel, weil sie gar nicht registrieren, dass sie in vergleichbaren Situationen stets ähnlich reagieren. Oder weil ihnen ihr Verhalten als so selbstverständlich erscheint, dass sie sich gar nicht vorstellen können, anders zu reagieren.
Deshalb stellen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen oft einen professionellen Sparringspartner, wie einen Coach oder Mentor, zur Seite. Er unterstützt sie dabei, ihre Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern. Ein weiteres Ziel dieser Unterstützung ist es, die sogenannte „Selbst-Achtsamkeit" der Mitarbeiter zu erhöhen. Das heißt, die Sensibilität der Teilnehmer dafür soll verbessert werden, rechtzeitig zu erkennen, wann sie aufgrund der vielen neuen Herausforderungen in eine Situation der Überforderung geraten.

Birgit Huber-Metz

AUTORIN

Birgit Huber-Metz ist eine der beiden Geschäftsführerinnen des Unternehmens „Balance fürs Leben", Urbar bei Koblenz, das Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben und Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeiter unterstützt. Außerdem werden „Systemische Resilienzcoachs" ausgebildet.

Balance fürs Leben
Huber-Metz & Kissel GbR
Klostergut Besselich
D-56182 Urbar
Tel. +49261 9623112
www.balance-fuers-leben.de

Projektmanagement verbindet

Stabile Brücke zwischen Welten

PM Forum 2014

31. Internationales Projektmanagement Forum

Nürnberg, 28.-29.10.2014

DIE KEYNOTE SPEAKER

Klaus Ahrweiler
Leiter Projekt BMW i

Ralph Hasselbacher
Siemens Mobility Turnkey Solutions

Nies Pfläging
Autor, Berater, Management-Exorzist, Gründer des BetaCodex Network

Bruce Dickinson
Sänger Iron Maiden – Autor, Pilot & Unternehmer

Prof. Dr. Marco Gerck
Direktor des Cybercrime Research Institute

DAS PM FORUM 2014

50 Praxisberichte und intelligente Lösungen von Praktikern für Praktiker I Größtmögliche Vernetzung innerhalb der PM-Community I Rund 850 Branchenexperten vor Ort I Trends, Innovationen und Inspiration aus erster Hand I Ein attraktives und hochwertiges Rahmenprogramm I Große Fachausstellung mit 50 Ausstellern und Sponsoren

Sind Sie dabei? Melden Sie sich jetzt an – zum Projektmanagement-Event des Jahres!

Jetzt anmelden unter
www.pm-forum.de
Frühbucherrabatt bis zum 31.08.2014

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Es gibt schwarze Schafe – aber das stört keinen

COACHING-MARKT. Christof Hirsch hat für seine Dissertation 25 Coaching-Experten aus großen Unternehmen und 25 Coaching-Anbieter interviewt. Durch eine aufwendige Inhaltsanalyse der offenen Interviews hat er herausgefunden, dass das oft zitierte „Scharlatanerieproblem" auf dem deutschen Coaching-Markt nicht sehr weit verbreitet ist. Wir fassen die Ergebnisse der Interviews mit den 25 Personalern hier zusammen.

Für Unruhe in der Coaching-Szene sorgte im Jahr 2006 der Organisationssoziologe Prof. Dr. Stefan Kühl, Universität Bielefeld, weil er behauptete, der Coaching-Markt habe ein „Scharlatanerieproblem". In einem Interview mit der Wochenzeitung „Die Zeit" (1.6.2006) wies er auf eine fehlende Professionalisierung und fehlende Qualitätskriterien hin. Man erkenne das Scharlatanerieproblem daran, so formulierte es Kühl spitzfindig, dass es innerhalb der Berufsgruppe der Coachs keine Einigkeit darüber gebe, wer eigentlich ein Scharlatan sei.

Christof Hirsch, Diplom-Soziologe, Personalberater und Coach, wurde durch Kühls Interview angeregt, eine Dissertation zu planen, die durch Expertenbefragungen herausfinden sollte, ob es wirklich ein Problem mit unseriösen Anbietern auf dem deutschen Coaching-Markt gibt. Seine 2012 an der Technischen Universität Dortmund (Fakultät Erziehungswissenschaft und Soziologie) fertiggestellte Doktorarbeit trägt den Titel „Business-Coaching in Deutschland: Hinweise auf die Qualität im Coaching durch eine Analyse der Sicht- und Arbeitsweisen relevanter Akteure". Vom März 2010 bis Juli 2011 führte Hirsch insgesamt je 45-90-minütige, persönliche Interviews mit 25 Personalern in großen deutschen Unternehmen und 25 etablierten Coaching-Anbietern. Die Gespräche fanden verstreut über ganz Deutschland in den Räumen der interviewten Personen statt. Ihnen wurde Anonymität zugesichert. Um möglichst viele Informationen und Meinungen zu bekommen, wurden Leitfaden-Interviews (im Gegensatz zu streng strukturierten Interviews) geführt, die es den Befragten leicht machen, frei und offen zu antworten. Die Aussagen wurden im Rahmen einer „qualitativen Inhaltsanalyse" in „Oberkategorien" und „Unterkategorien" zusammengefasst. Das Ausgangsmaterial wurde in diesem Prozess so weit reduziert, dass die Kerninhalte deutlich zutage treten konnten. Alle Interviewpartner in den Unternehmen hatten viele Jahre lang mit der Auswahl von Business Coachs und mit der Durchführung von Coaching-Prozessen Erfahrungen gesammelt.

Umgang mit Externen

Der erste Themenkreis, zu dem die 25 Personaler Stellung beziehen, dreht sich um die Erfahrungen, die man im Unternehmen mit externen Coaching-Anbietern gemacht hatte. Diese Äußerungen würden entscheidende Hinweise auf mögliche Qualitätsprobleme in der Coaching-Branche liefern, so hoffte Hirsch. Nach Stefan Kühl gibt es nur eine Antwort auf die Frage nach den Erfahrungen der Vergangenheit, nämlich die, dass der Coaching-Markt von unseriösen Anbietern überhäuft ist. Kühl hatte 2006 die Bemühungen um eine Professionalisierung der Coaching-Branche und um eine Einführung von festen Qualitätskriterien als nicht sehr erfolgreich beschrieben. Nach dieser Kritik wäre es zulässig zu vermuten, dass Unternehmen mit Coaching-Anbietern schlechte Erfahrungen gemacht haben. „Entspricht dies wirklich der Realität oder haben sich die Entscheider in den Unternehmen, gerade weil ihnen die Gegebenheiten im deutschen Coaching bekannt sind, gut auf die Coaching-Anbieter vorbereitet?", fragte sich Hirsch. Die Aussagen zum Thema „Erfahrungen mit Anbietern" konnten zu diesen „Oberkategorien" zusammengefasst werden:

1. Personalentscheider berichten positiv über den Einsatz von Coaching-Maßnahmen in ihren Unternehmen (76 Nennungen)
2. Personalentscheider berichten negativ über Coaching-Anbieter und deren

Leistungen im Unternehmen (17 Nennungen)

3. Personalentscheider berichten weder positiv noch negativ über Coaching-Anbieter und deren Leistungen im Unternehmen (10 Nennungen).

Die Zusammenfassung der Interviews zum Stichwort „Erfahrung mit Externen" ergibt also ein klares Bild. Die Vermutung, dass Unternehmen aufgrund der Existenz unseriöser Coachs schlechte Erfahrungen mit Coaching-Anbietern gesammelt haben, lässt sich nicht bestätigen. Insgesamt ergaben die Interviews 76 Nennungen für positive Erfahrungen, welche die Unternehmen in der Vergangenheit mit Coachs gesammelt haben. Die Anzahl der Nennungen für negative Erfahrungen beziehungsweise für eine neutrale Haltung der Interviewten ist mit insgesamt 27 Nennungen verhältnismäßig gering.

Der positive Einsatz externer Coachs wurde im Einzelnen mit folgenden Aussagen („Unterkategorien") unterstrichen: „Es gibt eine nachhaltige Zufriedenheit" (17 Nennungen), „Das Ziel des Coachings wurde erreicht" (15 Nennungen), „Es gibt ein positives Feedback von den Coachees" (14 Nennungen), „Positive Verhaltensänderungen werden bei den Coachees beobachtet" (13 Nennungen), „Positive Erfahrungen hängen mit unserer professionellen Auswahl der Coachs zusammen" (8 Nennungen).

Coaching-Anlässe

Das nächste Themenfeld sollte einen umfassenden Blick auf die Inhalte, die beim Coaching eine Rolle spielen, liefern. Die Aussagen wurden zu folgenden „Oberkategorien" zusammengefasst. Coaching-Anlässe sind:

1. berufliche Positionierung und Umgang mit Veränderungen (36 Nennungen)
2. schlechte Kommunikation und Konflikte am Arbeitsplatz (17 Nennungen)
3. Verbesserung von Führungsfähigkeiten (16 Nennungen)
4. zwischenmenschliche Kompetenz (11 Nennungen)
5. Coaching zur Leistungsoptimierung (5 Nennungen).

Diese Liste der Oberkategorien zeigt, dass Themen zur beruflichen Positionierung eines Mitarbeiters für die Unternehmen die häufigsten Anlässe sind, einen Coach nachzufragen. Die Resultate dieses Themenfeldes lassen vermuten, dass für die Unternehmen die optimale berufliche Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeiters einen großen Stellenwert hat. Die Ergebnisse deuten zuverlässig darauf hin, dass die Personaler Teil des Coaching-Prozesses beziehungsweise Teil dessen Vorbereitung sind.

Die erste Oberkategorie („berufliche Positionierung") fußt auf Äußerungen („Unterkategorien") wie zum Beispiel: „Wir bieten Unterstützung beim Aufstieg" (11 Nennungen), „Wir bieten Unterstützung bei neuer beruflicher Rolle (9 Nennungen), „Wir helfen bei der Klärung der beruflichen Rolle" (7 Nennungen), „Wir machen Coaching wegen eines Change-Prozesses (5 Nennungen), „Wir machen Coaching gegen den Burn-out und für Work-Life Balance" (4 Nennungen).

Coach-Auswahl

Nachstehend werden die Oberkategorien zum Thema „Auswahl der Coaching-Anbieter" präsentiert. Wichtig war die Frage, ob die Unternehmen bei der Coach-Auswahl Probleme haben. Sehen die Befragten ein Problem im Umgang mit unseriösen Coaching-Anbietern? Und wenn ja, beeinflussen diese Marktgegebenheiten die Unternehmen bei der Auswahl von Coachs? Die Personaler wurden auch zu ihren Erwartungen an einen Coach und den Anforderungskriterien an Coaching-Anbieter interviewt. Die Liste der „Oberkategorien" zum Thema „Coach-Auswahl" umfasst folgende Aussagen:

1. Hard Facts sind entscheidend bei der Auswahl (83 Nennungen)
2. Wir haben einen systematischen und professionellen Auswahlprozess (77 Nennungen)
3. Soziale und zwischenmenschliche Faktoren sind entscheidend bei der Auswahl (71 Nennungen)
4. Das Problem qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter ist ohne Relevanz (30 Nennungen)
5. Das Problem qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter wird erkannt (28 Nennungen) →

→ Die Liste der Oberkategorien zeigt, dass sich die interviewten Personaler über die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter im Klaren sind. Dies wird mit 28 Nennungen ausgedrückt. Auf der anderen Seite ist für einen Teil der Interviewten die Existenz qualitativ fragwürdiger Coachs unwichtig. Dies wird mit 30 Nennungen dokumentiert. Auffallend ist, dass ein Großteil der befragten Unternehmen der in Ratgeberbüchern und Zeitschriftenartikeln beschriebenen Notwendigkeit einer durchdachten Vorgehensweise bei der Coach-Auswahl gerecht wird. Ein professionelles Vorgehen bei der Auswahl von Coaching-Anbietern wird mit 77 Nennungen klar untermauert.

Dies bezieht sich insbesondere auf die strukturierte Auswahl von Coachs durch Coaching-Pools oder Assessments. Die teilweise in den Interviews zur Geltung gekommene Gleichgültigkeit der Befragten gegenüber der Existenz unseriöser Coachs könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Personaler bei der Coach-Auswahl überlegt vorgehen. Die genannten Kriterien, die für die Interviewten im Auswahl-Prozess wichtig sind, lassen sich in zwei wesentliche Blöcke gliedern: 71 Nennungen für soziale und zwischenmenschliche Faktoren und 83 Nennungen für klar benennbare „Fakten“, die ein Coach erfüllen muss, wenn er nicht aus dem Auswahlprozess herausfallen will. Die Anzahl der Nennungen zeigt, dass die Unternehmen klare Vorstellungen hinsichtlich der Anforderungen an Coachs haben und diese in den Interviews auch benannt haben.

Unter „weichen“ Kriterien ist unter anderem die Sympathie zwischen Personaler und Coach zu verstehen. Stimmt die Chemie zwischen den beiden Personen? Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den „harten“ Fakten zum Großteil um klar benennbare und nachprüfbare Kriterien handelt wie etwa der Abschluss eines Studiums im Bereich Sozialwissenschaften oder die Anzahl der Berufsjahre. Die „harten“ Fakten beinhalten auch bestimmte Denkansätze, Methoden oder Instrumente, die der jeweilige Coach im Coaching-Prozess anwendet, die jedoch in Vorgesprächen zwischen Personaler und Coach vermutlich nur oberflächlich abgehandelt werden. Die klaren Äußerungen bei der Vorgehensweise vor und während des Auswahlprozesses demonstrieren eine gewisse Souveränität der Unternehmen im Umgang mit dem Thema Coaching. „Es kann von einem qualitativ anspruchsvollen Handeln auf Seiten der Personalabteilungen gesprochen werden“, betont Hirsch.

Die Oberkategorie „Bei uns entscheiden Hard Facts über die Auswahl eines Coachs“ gründet sich auf Äußerungen („Unterkategorien“) wie: „Coaching-Ausbildungen sind ein Anforderungskriterium“ (18 Nennungen), „Wir setzen Coachs mit Psychologie-Studium ein“ (15 Nennungen), „Branchenerfahrung ist ein Anforderungskriterium“ (13 Nennungen), „Berufserfahrung ist ein Kriterium“ (9 Nennungen), „Referenzen sind ein Auswahlkriterium“ (10 Nennungen), „Datenbanken von renommierten Coaching-Verbänden werden genutzt“ (6 Nennungen).

Coaching-Ausbildung

Bei der Befragung der Personaler zum Thema „Coaching-Ausbildungen“ ging es zunächst darum, herauszufinden, wie viele der Interviewten selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Ferner sollte ermittelt werden, ob Probleme mit fragwürdigen Ausbildungs-Anbietern bekannt sind. Die Stellungnahmen zum Thema „Ausbildung“ wurden zu „Oberkategorien“ verdichtet:

1. Bei den befragten Personalern und bei den Mitarbeitern im Unternehmen haben Coaching-Ausbildungen keine Bedeutung (38 Nennungen)
2. Coaching- und HR-Weiterbildungen spielen eine Rolle bei den befragten Personalern (16 Nennungen)
3. Es gibt einen positiven und interessierten Umgang mit dem Thema Coaching-Ausbildungen (20 Nennungen)
4. Mitarbeiter im Unternehmen haben Coaching-und HR-Weiterbildungen (11 Nennungen)

Es deuten 38 Nennungen darauf hin, dass Coaching- und HR-Weiterbildungen in den Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Die Aussagen deuten darauf hin, dass lediglich acht der interviewten 25 Personaler eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung haben. Sieben Nennungen stehen für allgemeine HR-Weiterbildungen der Befragten. Bedenkt man das umfangreiche Angebot von Coaching-Ausbildungen, so hätte man eine größere Präsenz von Angestellten mit Coaching-Ausbildung in den Unternehmen erwartet. Aufgrund der 20 Nennungen hinsichtlich einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Coaching-Ausbildungen kann davon ausgegangen werden, dass Coaching-Ausbildungen sowohl bei den Interviewten als auch im Unternehmen generell in Zukunft eine größere Rolle spielen werden.

Coaching und Therapie

Weil die Interviews mit Personalern aus Wirtschaftsunternehmen geführt wurden, ging Hirsch davon aus, dass die Interviewpartner nur sehr geringe Kenntnisse über den Bereich Psychotherapie haben würden. Deshalb wurden die Befragten auch nicht mit einer festen Definition konfrontiert. Therapie im Sinne dieser Untersuchung beginnt dann, wenn die Personen ärztliche oder medizinische Hilfe in Anspruch nehmen müssen und ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verloren haben.

Ziel, dieses Themenfeld in den Interviews überhaupt anzusprechen, war es, die Meinung der Personaler hinsichtlich der Frage zu erheben, ob eine strikte Trennung zwischen Coaching und Therapie erfolgen muss. Sollten die Coachs selbst eine therapeutische Ausbildung absolviert haben? Die dazu passende Liste der Oberkategorien lautet:

1. Es gibt eine strikte Trennung von Coaching und Therapie (62 Nennungen)
2. Es gibt eine Notwendigkeit, Coaching- und Therapiebedürfnis zu erkennen (22 Nennungen)
3. Es gibt keine direkte Beteiligung der Unternehmen bei der Vermittlung von Therapeuten (21 Nennungen)
4. Schnittmengen machen Trennung von Coaching und Therapie schwierig (18 Nennungen)

In zahlreichen Büchern über Coaching werden die Unterschiede und Abgrenzungen von Coaching gegenüber anderen Disziplinen wie Training, Mentoring oder Supervision beschrieben. Auch das

Dr. Christof Hirsch ist seit vielen Jahren Personalberater und besetzt Führungs- und Spezialistenpositionen in den Bereichen Handel und Konsumgüter. In der Funktion als Business Coach berät er Führungskräfte in Entscheidungssituationen sowie zu den Themenfeldern Konflikte, Führung und Motivation.

Prof. Dr. Stefan Kühl hielt 2006 als Provokateur den Coaching-Markt auf Trab.

Thema „Coaching und Therapie“ und die damit einhergehende Frage nach Unterschieden oder Gemeinsamkeiten spielt in der Literatur eine ganz besondere Rolle. Dabei grenzt die Mehrheit der Autoren Coaching klar von der Therapie ab. Man ist sich aber auch darüber im Klaren, wie schwierig es für einen Coach ist, beide Disziplinen trennen zu können. Diese Meinung wird von den interviewten Personalern ebenfalls vertreten.

Die 62 Nennungen („strikte Trennung“) lassen stark vermuten, dass die Mehrheit der Befragten für eine Trennung von Coaching und Therapie sind. Dennoch scheint sich ein nicht unerheblicher Teil der Befragten dafür auszusprechen, dass Coachs therapeutisches Grundwissen benötigen, um den Therapie-Bedarf bei den Klienten wahrnehmen zu können. Die Antworten zeigen, dass sich die Personaler in Therapiefällen im eigenen Unternehmen häufig raushalten und die weitere Verantwortung und Betreuung dieser Mitarbeiter an Experten übertragen. „Die Befragten sind sich der Bedeutung dieses schwierigen und elementaren Themas bewusst“, fasst Hirsch seine Recherchen zusammen. „Dies ist mit Sicherheit positiv zu bewerten und zeugt von Qualität auf Seiten der Personalverantwortlichen in der Ausübung ihrer beruflichen Position.“

Internet-Coaching

Beim Themenfeld „Internet-Coaching“ sollten Alternativen zum persönlichen Coaching erfragt werden. Es ging nicht, wie der Begriff „Internet-Coaching“ zunächst vermuten lässt, um Coaching, das ausschließlich über das Internet abgewickelt werden kann. Internet- oder Online-Coaching umfasst hier alle Coaching-Methoden, die nicht im persönlichen Miteinander zwischen Coach und Coachee, sondern über Telefon, E-Mail, Chat oder Video stattfinden. Das Ziel war es, herauszufiltern, inwieweit die Befragten Offenheit und Bereitschaft gegenüber anderen Coaching-Methoden neben dem persönlichen „Vier-Augen-Coaching“ zeigen. Die Aussagen dazu konnte Hirsch zu folgenden „Oberkategorien“ verdichten:

1. Internet-Coaching ist keine Option (54 Nennungen)
2. Anwendung von Maßnahmen des Internet-Coachings (9 Nennungen)
3. Offenheit und Interesse an Internet-Coaching (40 Nennungen)
4. Kein Bezug zu Internet-Coaching (11 Nennungen).

Viele Coachs glauben, dass Coaching etwas ist, das im direkten Kontakt zwischen Menschen abläuft und durch moderne Medien nicht stattfinden kann. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen ein eindeutiges Meinungsbild der Personaler: Alle denkbaren Formen des Internet-Coaching stellen für die Mehrheit der Befragten in der Zukunft keine Alternative zum persönlichen Coaching dar.

Dennoch zeigt man sich keineswegs verschlossen gegenüber dem Thema, sondern gibt in den Interviews durchaus eine gewisse Offenheit und Neugier gegenüber dem Thema zu erkennen. Dies zeigen 40 Nennungen in der Oberkategorie „Offenheit“. Die Befragten gehen also mit einem Thema, mit dem sie selbst bislang wenig Erfahrungen gesammelt haben, sehr offensiv um, beschreiben ihre aktuell ablehnende Haltung klar und schließen dennoch eine Auseinandersetzung mit neuen Formen des Coachings in der Zukunft nicht aus.

Fazit

Die Erfahrungen, die Konzerne und große Mittelständler mit externen Coaching-Anbietern in der Vergangenheit gesammelt haben, sind überwiegend positiv. Dabei versuchte das Management in den Personalabteilungen nicht, die Erfahrungen übertrieben positiv darzustellen, sondern beschrieb seine Erlebnisse nachvollziehbar und im richtigen Verhältnis zu Aspekten, die in der Vergangenheit auch mal weniger positiv gewesen sind.

Man muss berücksichtigen, dass in den Oberkategorien zum Thema „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ immerhin 17 Nennungen negative Erfahrungen mit externen Coachs ausdrücken. Ferner gibt es immerhin zehn Nennungen von Erfahrungen mit Coaching-Anbietern, die weder positiv noch negativ waren.

„Selbstverständlich versuchen sich Personen in Interviews immer besonders gut darzustellen, sich und ihr Unternehmen in einem besonders guten Licht erscheinen zu lassen“, schreibt der Verfasser der Dissertation. „Im Verlauf der Arbeit wurde im Rahmen der Hypothesenprüfung die Aussagekraft beziehungsweise die Gültigkeit der empirischen Daten überprüft“. Beim Thema der Auswahl von Coaching-Anbietern versuchten die Personaler nicht, die Existenz von qualitativ fragwürdigen Coaching-Anbietern wegzudiskutieren, zeigten sich aber souverän und abgesichert gegenüber fragwürdigen Anbietern.

Martin Pichler

RÜCKBLICK. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ist zurück auf dem Parkett der großen HR-Veranstaltungen. Mit ihrem neuen Kongressformat konnte sie die Teilnehmer überzeugen und sich selbstbewusst, offen und innovativ präsentieren.

Neues Format mit mehr Mut

Der Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) war über viele Jahre die führende Veranstaltung für die HR-Szene in Deutschland, auf der sich bis zu 1.000 Personaler einfanden. In den vergangenen Jahren sackte die Teilnehmerzahl ab, auch die Standortverlegung von Wiesbaden nach Frankfurt konnte das nicht aufhalten. Der vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) initiierte Personalmanagementkongress in Berlin war zu mächtig geworden.

Katharina Heuer, seit etwas über einem Jahr amtierende Geschäftsführerin der DGFP, wagte in diesem Jahr einen Neuanfang. Aus einem Kongress machte sie zwei: einen für die Young Professionals, der im September in Berlin stattfinden wird, und einen für die Top-Entscheider, der im Mai im Hamburger Hafen durchgeführt wurde. „Wir wollen exklusiver werden und wir wollen vom Markt her, nicht von HR her denken“, formulierte sie ihren Anspruch an die Veranstaltung, die sie unter das Motto „Die nächste Welle der Globalisierung? HR-Fragen für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung“ stellte. Um es vorweg zu sagen: Heuer hat ihren Anspruch in die Tat umgesetzt. Die führende Veranstaltung im Sinne der Größe musste die DGFP abgeben, mit dem neuen Kongressformat hat sie aber die führende Position im Sinne der Innovation und Meinungsführerschaft zurückerobert.

Ein Philosoph ohne Wirkung

Der erste Akt der Innovation war es, Professor Peter Sloterdijk als „Keynote Speaker“ für den Vorabend auf dem Schiff Cap San Diego auszuwählen, der aus philosophischer und kulturhistorischer Sicht Orientierung über den Fortgang der Globalisierung lieferte – auch wenn die vielen Provokationen, mit denen der Vortrag gespickt war, im Publikum unwidersprochen verhallten. So war, nach Sloterdijks Ansicht, Christopher Kolumbus der erste Personalmanager, der seine Mannschaft auf eine riskante Reise mitnahm. Dabei habe er seine Mannschaft auf See bei Laune und die aufkommenden Zweifel über die Erreichung des Ziels in Schach gehalten. Die Personalinstrumente, die neben der Kapitänsdiktatur zum Einsatz kamen: „Er hat seine Mannschaft ständig belogen und jeden Tag das Logbuch gefälscht.“

Welche Implikationen Sloterdijk mit seinem Denken verband, wurde am Abend mangels Diskussion jedoch nicht deutlich. Dass der moralisch-politische Charakter seines Denkens schwer zu durchschauen ist, ist bekannt und wurde am Abend ebenfalls deutlich. Insofern kann Sloterdijk nicht mit dem neuen, frischen Denken in der DGFP in Zusammenhang gestellt werden.

Demut vor China

Im Mittelpunkt des zweiten Tags stand die Analyse der Globalisierung. 25 hochkarätige Experten aus Wissenschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft präsentierten ein Feuerwerk an Einsichten und Erfahrungen. Professor Rudolf Hickel, der gewerkschaftsnahe Ökonom aus Bremen, verwies in der Expertenrunde auf die Fehlentwicklungen der Globalisierung der Finanzmärkte, die die vergangene Weltwirtschaftskrise ausgelöst hatten. Für Hickel sind die globalen Konzerne die Gewinner der Globalisierung, während er die dritte und vierte Welt ebenso zu den Verlierern zählt wie den deutschen Niedriglohnsektor. Mit dieser Einschätzung stand Hickel nicht allein, was Statements von Kongressteilnehmern – die mit am Vorabend gedrehten Videos eingespielt wurden – zeigten. Ein Teilnehmer sprach sogar davon, es gebe überhaupt keine Gewinner der Globalisierung.

Fotos: DGFP, Philipp von Recklinghausen

Wissenschaft. Franz Josef Radermacher überraschte mit seiner Zukunftsvision.

Keynote. Philosoph Peter Sloterdijk eröffnete den Kongress provokativ.

Kongress. Alle Vorträge und Debatten fanden in der Großen Halle des Cruise Center Altona statt, was erheblich zum Open-Space-Charakter beitrug.

Große Einigkeit herrschte darüber, dass die Welt einen globalen Ordnungsrahmen brauche. Allerdings war nicht erkennbar, wie dieser geschaffen werden sollte. Hickel wies zwar auf die Regulierungen hin, die im Finanzsektor geschaffen wurden und die er ausdrücklich lobte. Doch Hanns Heinrich Schumacher, Leiter der Ständigen Vertretung Deutschland bei den Vereinten Nationen, sah für andere Bereiche kein Licht am Horizont. Durch die Anschläge vom 11. September 2001 seien alle multilateralen Initiativen der Staaten zur Verständigung über soziale Standards zurückgeworfen worden. Auch die Vorgänge auf der Krim und in der Ukraine, die zum Ausschluss von Russland aus der G8 führten, würden internationale Absprachen erschweren.

Aus Unternehmenssicht wurde die Globalisierung positiv gesehen, die Herausforderungen für das Management seien aber gewaltig. „Globalisierung ist für die Unternehmen nicht so einfach, wie wir uns das oft vorstellen“, räumte Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor von Trumpf und Vorsitzender der DGFP ein. „Die Globalisierung erlebten wir als Crashkurs in Demut“, bekannte er, als er von langjährigen Verhandlungen der Firma Trumpf mit chinesischen Partnern berichtete.

Wissensarbeit wird ersetzt

Einen erfrischenden Blick auf die globale, technologische Entwicklung entwarf Professor Franz Josef Radermacher von der Universität Ulm in seinem Vortrag: „Wir werden von Technik überrollt“, sagte er. Es gebe eine neue Qualität von Computern, die dem Menschen überlegen seien und auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt hätten. Durch die Computertechnik sei nicht nur die Rationalisierung von einfachen Arbeiten bedroht, sondern erstmals auch die Wissensarbeit. „Wir schaffen technologische Intelligenzsysteme, die den Menschen ersetzen“, so Radermacher.

Informationen würden so zum alles bestimmenden Produktionsfaktor – was die Arbeitsorganisation verändere. „In der neuen Arbeitswelt gibt es nur wenige Spitzenpositionen, die die knappen Ressourcen verteilen“, wandte er sich an die HR-Leute im Plenum und widersprach damit allen Szenarien von „New Work“, die von der Verflachung von Hierarchien und der Zunahme von qualifizierten Wissensjobs ausgehen. „Das ist eine Illusion. HR muss künftig die Position am Kaffeeautomaten so aufladen, dass alle glauben, das sei eine wichtige Aufgabe.“ Das Management von enttäuschten Erwartungen wird – folgt man der Einschätzung von Radermacher – zu einer Schlüsselaufgabe von HR und den Führungskräften.

Im Kongress wurde viel diskutiert, auf Vorträge mit How-to-do-Charakter wurde bewusst verzichtet. Es gab keine parallelen Vortragsveranstaltungen, alle Referate und Spotlights fanden in der großen Halle des Cruise Center Altona statt. Über World-Café-Elemente traten die Teilnehmer in Kontakt zu den Referenten und konnten aktives Netzwerken betreiben. Es war eine anregende Open-Space-Atmosphäre in der Großen Halle des Cruise Center Altona, die den Kongress zu einem kurzweiligen und außergewöhnlichen Erlebnis machte.

Reiner Straub

Global. Gerhard Rübling, Trumpf, erläuterte seine Verhandlungserfahrungen in China.

Neu. Die DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer hat ein neues Format etabliert.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungs

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

Geben Sie einfach und bequem Ihre Stimme ab unter:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

Diese Häuser aus der Ausgabe

0614-053

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

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

2014/2015 empfehlen sich!

Das wird ein schöner Monat für ...

… Guido Betz,

Vorstand der Lead1ng AG, der Holding der Kommunikations-Kolleg AG in Andernach. Er wird in diesem Jahr das 23. Internationale Management-Forum des Kommunikations-Kollegs mit einem Vortrag über neue Führungsansätze im 21. Jahrhundert eröffnen. Es geht unter anderem um neue Tools, die das digitale Zeitalter hervorgebracht hat. Die ganze Veranstaltung steht unter dem Motto „Fit for tomorrow“, das in zwölf Sessions durchdekliniert wird.

2. und 3. Juli in Andernach
www.leadag.com

… Dr. Bettina Volkens,

seit dem 1. Juli 2013 Mitglied des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG und verantwortlich für das Ressort „Personal und Recht“. Sie darf die „Towers Watson HR Executive-Konferenz 2014“ mit einer Keynote eröffnen und dabei erklären, wie der Arbeitgeber Lufthansa junge Bewerber „bezaubert“, die aus einer neuen Generation mit einer neuen Wertorientierung stammen. Da bei der älteren Managergeneration wohl eher ein gewisser Narzissmus das Miteinander bestimmt, dreht sich die zweite Keynote mit Professor Reinhard Haller um die Frage: Narzissmus als Karrierechance oder Karrierehindernis?

3. Juli 2014 in Frankfurt am Main
http://events.towerswatson.com

… Prof. Dr. Willy Kriz,

weil er zeigen kann, dass „seine“ Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn nicht nur theoretisch Spitze auf dem Gebiet der Business-Planspiele ist, sondern auch ganz praktisch den 45. Weltkongress der International Simulation and Gaming Association (ISAGA) durchführen kann. Es gibt fünf Tage lang Vorträge und Podiumsdiskussionen sowie eine zweitägige Produktausstellung mit 35 Planspielanbietern, die sich seit einiger Zeit über einen deutlichen Trend zum Spielen freuen. Besonders spannend wird es, wenn die Konferenz ein neues Planspiel für „Terre des Hommes“ entwickelt.

7. bis 11. Juli in Dornbirn (Vorarlberg)
www.isaga2014.com

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

… Ingo Jäckel,

Personalentwickler und interner Change-Management-Berater bei BMW, der für das Konzept der „Organisationalen Energie“ (Prof. Dr. Heike Bruch) eine Lanze brechen darf. Auf dem Clarté-Tag 2014 („Gesunde Zukunft für Unternehmen“) wird er zum Thema „Höchstleistung und gesunde Lebensführung muss kein Widerspruch sein“ reden. Außerdem stellt zum Beispiel die AOK Bayern ihren Ansatz eines ressourcenorientierten betrieblichen Gesundheitsmanagements vor.

11. Juli in Herrsching/Ammersee
www.clarte-concept.com

… Malte Petry,

selbstständiger Coach mit dem Spezialgebiet „Vorstands-Coaching“. Der ehemalige Personalchef mehrerer großer Unternehmen wurde in diesem Jahr zum ersten Mal eingeladen, auf dem „Zukunftskongress“, der während des Sommercamps des Metaforums stattfindet, einen Workshop über die Besonderheiten des Executive Coachings abzuhalten. Stichwort: „Fokussierung von Aufmerksamkeit auf die eigenen Ressourcen unter extremem Druck“. Das Metaforum bietet seit 26 Jahren in den Sommermonaten Blockausbildungen in unterschiedlichen Methoden.

21. Juli bis 9. August in Abano Terme (Italien)
www.metaforum.com

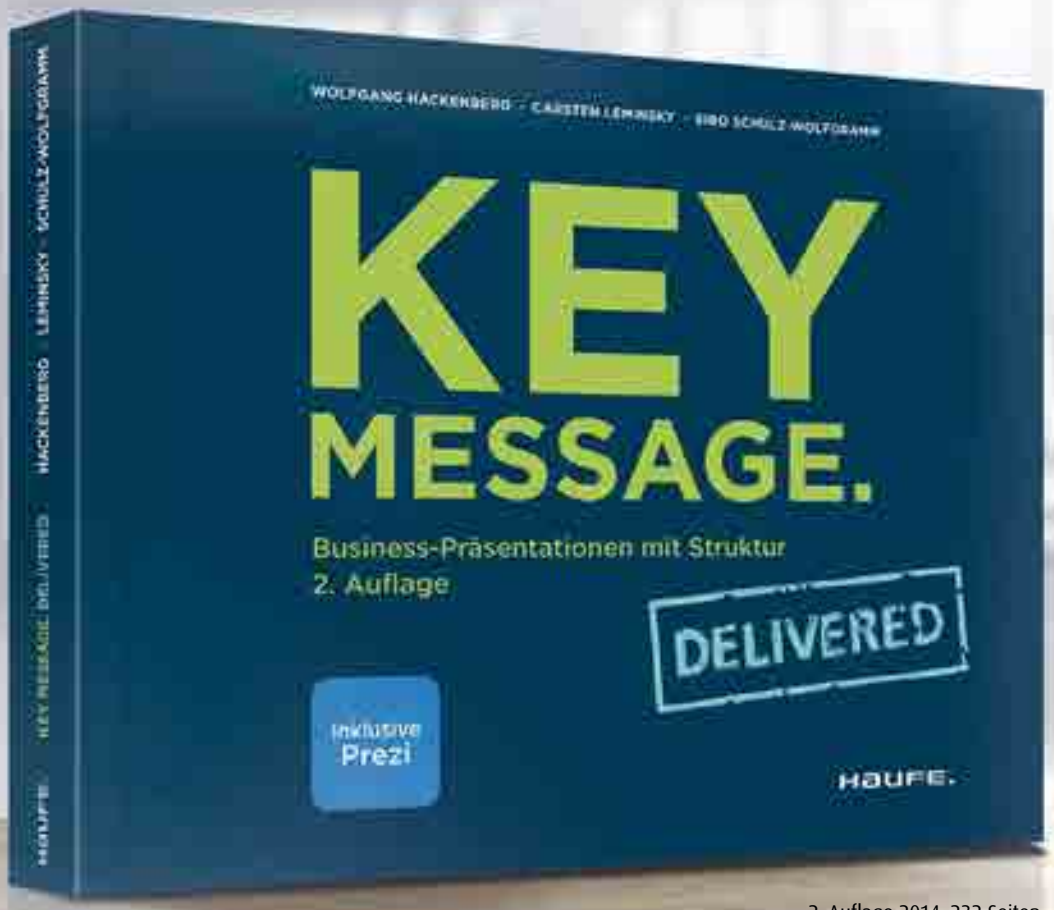
… die Kommunikationslotsen,

eine Gruppe von Visual Facilitators in Köln, die (zusammen mit Neuland und dem IFVP) die Veranstalter und Gastgeber der diesjährigen „European Conference for Visual Thinkers, Practitioners, Graphic Recorders and Facilitators“ sind. Die Veranstaltung dient dem Erfahrungsaustausch visueller Dialogbegleiter und ist mit über 250 Teilnehmern bereits ausgebucht. Interessierte können noch fünf unterschiedliche Pre-Workshops buchen – zum Beispiel mit Kommunikationslotse Martin Haussmann (Foto), der die Methode des „Appreciative Visual Storytelling“ erklären wird.

22. bis 25. Juli in Berlin
www.euviz.com

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

Juli 2014



1. Auflage 2014, 379 Seiten
€ 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-04988-4
Bestell-Nr. E00399

2. Auflage 2014, 239 Seiten
€ 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-05071-2
Bestell-Nr. E00218

2. Auflage 2014, 232 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-05908-1
Bestell-Nr. E10406

Mit einfachen Präsentationen überzeugen

Jedes komplexe Business-Thema lässt sich für Präsentationen so aufbereiten, dass es für Leser leicht verständlich ist. Mit diesem Buch gelingt Ihnen das. Erfahren Sie, wie Sie in wenigen Schritten überzeugend Präsentationen erstellen, die auch ohne Erklärung verständlich sind.

- Auf den Punkt gebracht: wie aus vielschichtigen Themen klare Botschaften werden
- Botschaften ein Gesicht geben: wie Inhalte richtig visualisiert werden
- Schritt-für-Schritt-Anleitung: in acht Schritten zur überzeugenden Businesspräsentation
- Neu: erfolgreich präsentieren mit Prezi

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

HAUFE.

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2014 ERSCHEINT AM 29. AUGUST 2014

POSITIONIERUNG

Vom Trainer zum Speaker

Immer mehr Trainer wollen ihr Geld lieber als Kongressredner verdienen. Die Honorare sind wesentlich höher und die Veranstalter oft anspruchslos – Hauptsache, der Saal wird „gerockt“. Schon gibt es spezielle Ausbildungen zum Profi-Speaker. Für wen lohnt sich der Umstieg – und für wen nicht? Lesen Sie unsere Ratgeberstory im nächsten Heft.

PERSONALENTWICKLUNG

Gibt es die Generation Y?

Die Generation Y ist jung, gut ausgebildet, aber auch selbstverliebt und faul – so heißt es jedenfalls in vielen Marktstudien. Ein Unternehmensberater sagt jetzt: Die Generation Y gibt es gar nicht. Personaler sollten sich mit wichtigeren Phänomenen befassen.

M. ROSENBERG ZUM 80. GEBURTSTAG

Gewaltfrei reden

Der US-Psychologe Dr. Marshall B. Rosenberg ist international bekannt als Konfliktmediator. Seine Methode erklärt er in seinem Buch „Gewaltfreie Kommunikation“. Es ist bei Amazon die Nr. 1 in der Kategorie „angewandte Psychologie“.

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
Magdalena Fischer, Boris Grundl, Horst Heger, Christof Hirsch, Stefanie Hornung, Birgit Huber-Metz, Birgit Le Guillou, Mario Neumann, Sabine Heß, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Kirsten Wallmichrath

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
Maria Schmitt / Shotshop.com

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.

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

Boris Grundl

Paragraf 27

Vorsicht vor Stimmungsmachern

„Übrigens, Chef, wir haben gerade eine schlechte Stimmung." Vertraulich schmeichelt sich der Einflüsterer nah an seinen Vorgesetzten heran. Seine Worte sind kein neutraler Report. Sie transportieren zwei Botschaften. Erstens: „Auf mich, lieber Vorgesetzter, kannst du dich verlassen." Das Zweite ist eine klare, wenn auch versteckte, Anweisung: „Du allein, lieber Chef, bist für das Betriebsklima verantwortlich. Jetzt unternimm endlich was!"

> **„Zu jemandem, der eine negative Stimmung verbreitet, gehört auch jemand, der diese annimmt."**

Sollten Sie auf diese Ansage eingehen oder sie von sich weisen? Eins steht fest: Gemessen an diesem Doppelagenten ist sogar das Rumpelstilzchen vertrauenswürdig. Ein schwacher Charakter wird sich überschwänglich für die Vertrauensbekundung bedanken und in hektischen Aktionismus verfallen. Er wird Einzelgespräche führen oder ein gruppendynamisches Wochenende anberaumen. Bringt das etwas? Sicher! Die Frage ist nur, was genau? Wie ungemein wichtig das Betriebsklima für das Unternehmen ist, wird ja überall gebetsmühlenartig gepredigt. Und natürlich ist der Chef verantwortlich. Heute lästern die Mitarbeiter über ihre Chefs und lesen Bücher wie „Das Chef-Hasser-Buch" oder „Rache am Chef".

Oft will die Unternehmenskultur aus Führungskräften Supermänner machen. Die typisch westliche Personenzentrierung sucht den einen, der es richten soll. Solches Denken überfordert Führungskräfte und macht Mitarbeiter zu Trommeläffchen. Wirklich gute Ergebnisse erzielen Sie aber nur, wenn Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt leisten. Natürlich verantworten Sie die Ergebnisse nach außen. Nach innen sind Sie aber nicht für alles verantwortlich. Sie müssen dafür sorgen, dass jeder freiwillig seinen Teil beiträgt und dass jeder maximal wachsen kann. Schwierig genug! Persönliches Engagement, eigenen Wachstumswillen und seinen Beitrag zum Klima muss jeder selbst einbringen. Wer einen permanenten Anschub von oben braucht, ist selbst der Depp, den er im Chef beschimpft.

Was ist wichtiger – zu wissen, wie Führung geht oder dass die Geführten ihr Einverständnis geben, geführt zu werden? Richtig: Beides ist gleich wichtig! Beide sind mächtig. Führungskraft und Mitarbeiter je zur Hälfte. Führung gibt einen Rahmen und eine Richtung vor. Wie einer zum Ziel kommt, ist seine Sache. Hauptsache, alle kommen mit besten Ergebnissen rechtzeitig an.

Apropos Stimmung: Als schwerstbehinderte Führungskraft habe ich manch interessante Erfahrung gemacht. Zu Karrierebeginn hielt mir jeder die Türe auf. Als ich viele überflügelte, war das vorbei. Ich hatte sogar einmal einen Chef, der meine positive Stimmung bremsen wollte. Wo er konnte, rollte er mir Steine in den Weg. Ich habe mir das eine Weile stillschweigend angeschaut und weiter Ergebnisse geliefert. Irgendwann wurde es mir zu dumm. Ich habe ihm ohne Vorwurf gesagt: „Sie können noch bis zur Rente so weitermachen. Mich brechen Sie nicht." Von da an hatte ich Ruhe.

Zu jemandem, der eine negative Stimmung verbreitet, gehört auch jemand, der diese annimmt. Das nächste Mal, wenn einer kommt und Ihnen was von schlechter Stimmung flüstert, fragen Sie: „Danke für die Information. Wenn Sie es aber gerade anprangern: Was haben Sie heute selbst schon unternommen, dass die Stimmung besser wird?"

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

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

Zukunft Personal®

14.-16. Oktober 2014

koelnmesse | Eingang Süd

Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2

JETZT STANDFLÄCHE SICHERN!

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

HR Services | Professional Training & Learning
Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware

twitter.com/zukunftpersonal #ZP14
www.zukunft-personal.de

- **Mehr als 16.000 Fachbesucher: Geschäftsführer, CEOs, Personalleiter, IT-Spezialisten... Ihre Zielgruppe**
- **Mehr als 220 Vorträge und Keynotes, 5 Abendveranstaltungen, 4 Preisverleihungen**
- **Mehr als 650 Aussteller, 4 thematisch gegliederte Hallen, Sonderbereiche E-Learning und Betriebliches Gesundheitsmanagement, Global Village – Buchen Sie jetzt!**

Sprechen Sie uns an:

Sponsor
HRM.de

Partner
BPM

Hauptmedienpartner
Arbeit und Arbeitsrecht | DATAKONTEXT | GABAL | personalmagazin | Personalwirtschaft | wirtschaft weiterbildung

„Ich habe leider kein Talent für Small Talk. Ich mag ‚Big Talk'. Die leichten, oberflächlichen Themen strengen mich an und dann langweile ich mich schnell."

Nicole Kidman, Schauspielerin, anlässlich der Eröffnung der 67. Filmfestspiele in Cannes in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung" vom 18. Mai 2014

„Nur weil wir den besten Hammer haben, heißt das nicht, dass jedes Problem ein Nagel wäre."

Barack Obama, US-Präsident, zur Rolle militärischer Gewalt in seiner Außenpolitik im US-Magazin „Time" vom 9. Juni 2014

„Das Anderssein ist zu einer Uniform geworden, in der die Massen die ausgetretenen Pfade des Sich-selbst-Erfindens entlangschlurfen. Jetzt haben wir mit der Drag Queen Conchita Wurst eine neue Kopiervorlage."

Eckhard Fuhr, Journalist, in seiner Kolumne in der Tageszeitung „Die Welt" vom 24. Mai 2014

„Frauen verhandeln schlechter, missachten die Spielregeln der Wirtschaft. Auch Männer, die sich so verhalten, verdienen weniger."

Christine Bauer-Jelinek, Psychotherapeutin, über die Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung" (FAS) vom 18. Mai 2014

„Die zehn beliebtesten Fußball-Nationalspieler haben 56 Mal so viele Facebook-Freunde wie die zehn wichtigsten Politiker. Wenn ein Mesut Özil etwas auf Facebook postet, erreicht er 33 Mal so viele Leute, als wenn die Kanzlerin das macht."

Sascha Schmidt, Professor für „Sport und Management", WHU – Otto Beisheim School of Management, in der „FAS" vom 25. Mai 2014

„Deshalb glaube ich, wird es nie eine Leere in mir geben – ich lerne einfach zu gerne."

Britta Steffen, Olympiasiegerin im Schwimmen, in der „Welt am Sonntag" vom 1. Juni 2014. Steffen studiert Human Resources Management an der Universität in Halle und hält Motivationsvorträge.

„Entweder hat man das unternehmerische Gen oder eben nicht. Lernen lässt sich das nicht, auch nicht über ein Studium."

Martin Kind, Chef von Kind Hörgeräte, im „DUB Unternehmer-Magazin", Ausgabe Sommer 2014

„Ich rate dazu, sich im Höchstfall drei Minuten über etwas zu ärgern. Danach heißt es zusehen, dass man das Beste aus einer Situation macht."

Ilona Bürgel, Diplom-Psychologin und Coach, in der „FAZ" vom 31. Mai 2014

„Ein Psychopath nimmt sich die Dinge, die er anrichtet, nicht zu Herzen. Ein gebildeter Psychopath könnte ein perfekter Bundeskanzler sein."

Niels Birbaumer, Tübinger Psychologe und Hirnforscher, im „Spiegel" vom 7. Juni 2014

„Wahrscheinlich sind 99 Prozent aller Schauspieler ehemalige Klassenclowns."

Lars Eidinger, Schauspieler, über Talententwicklung, „SüddeutschenZeitung" vom 23. Mai 2014

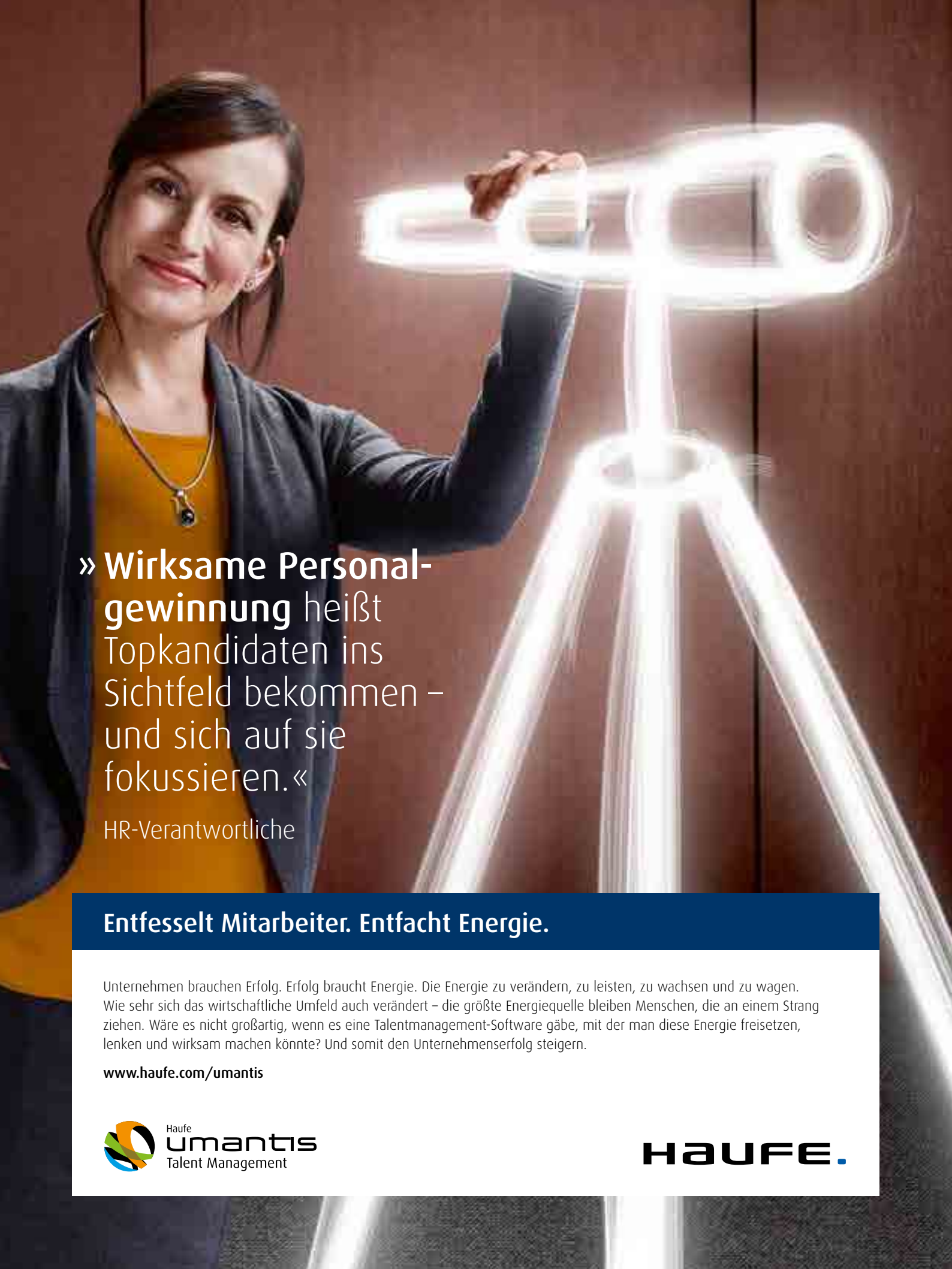
Alles Wichtige mach ich selbst!

LEXWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

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



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.