Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

# wirtschaft weiterbildung

03_14

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5115

**Konzept**_Wie lebensphasenorientierte PE gelingt s. 28

**Coaching-Umfrage 2013**_Leichter Rückgang der Honorare s. 40

**Learntec 2014**_Mehr Besucher, zufriedenere Aussteller s. 52

## Das Lerntempo steigern

Im Team üben, effektiver lesen, Pareto nutzen s. 18

HAUFE.

# Wie sehen mich die anderen?

## Das Feedbackseminar

Stimmen Selbst- und Fremdbild überein? Holen Sie sich Feedback zu Ihrer Wirkung auf andere!

**IME®**
**Institut für Management-Entwicklung**

Das Feedback, das Sie in diesen Seminaren erhalten, setzt Impulse zu Ihrer persönlichen Entwicklung. Schritt für Schritt werden Sie sich Ihrer Wirkung auf andere bewusst und können so Ihr Verhalten zielorientiert verändern.

| **Wie sehen mich die anderen?** Das Feedbackseminar | |
|---|---|
| 17. – 18. März 2014 | Bielefeld |
| 08. – 09. April 2014 | Raunheim |
| 29. – 30. April 2014 | Hannover |

| **Wie sehen mich die anderen? Part II** | |
|---|---|
| 19. – 20. Mai 2014 | Hamburg |
| 16. – 17. Juni 2014 | Berlin |
| 21. – 22. August 2014 | Leipzig |

**Persönlichkeitscoaching mit dem INSIGHTS MDI ®-Check** Termine nach Vereinbarung

Weitere Seminartermine finden Sie auf unserer Website.

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

**www.ime-seminare.de**

# Schneller Master, schnelle Karriere?

Was ist eigentlich die Aufgabe einer Universität? Ich neige der alten Ansicht zu, dass es die Fahndung nach der Wahrheit sein sollte. „In omnibus veritas“ (in allem die Wahrheit suchen) ist zum Beispiel das Motto der Universität Mannheim, das sie von der Kurpfälzischen Akademie der Wissenschaften, die 1763 ins Leben gerufen wurde, übernommen hat. Die Vorbereitung der Studenten auf einen konkreten Beruf ist folglich kein explizites Ziel. Der Philosoph Julian Nida-Rümelin wird nicht müde darauf hinzuweisen, dass die suchende (= forschende) Universität der Wirtschaft trotzdem seit rund 200 Jahren einen großen Dienst erweist. Denn durch viele wissenschaftliche Erkenntnisse wurden technischer Fortschritt und wirtschaftliches Wachstum erst möglich.

Außerdem sehe ich noch eine zweite Aufgabe der Universität. Sie soll die Urteilskraft der Studenten fördern. Dem Zeitgeist kritisch gegenüberzutreten wird schließlich immer wichtiger und ist die Voraussetzung für ein halbwegs selbstbestimmtes Leben. Die Universität sollte deshalb auch die Instrumente der Kritik, des Zweifelns und des Neinsagens lehren.

Trotzdem nötigen mir die drei Schmalspurstudenten, die sich selbst „Turbo-Studenten“ nennen (ab Seite 18), Respekt ab. Sie wollten kein forschendes Lernen, sondern (aufbauend auf einer Banklehre) möglichst schnell einen guten Master-Abschluss, um dann mit dem Fahrstuhl ins Topmanagement zu gelangen. Wie sie das geschafft haben, macht sie zu „Musterbrechern“, von denen auch gestandene Berufstätige, die sich neues Wissen aneignen müssen, viel lernen können.

Die Ironie des Schicksals besteht darin, dass es nichts nutzt, mit 21 oder 22 den Master in der Tasche zu haben. Auf wirklich einflussreiche Führungspositionen wird man in Deutschland erst ab Anfang 30 befördert, weil die Firmen davon ausgehen, dass jüngere Chefs keine Akzeptanz in der Belegschaft finden. Deshalb haben jetzt zwei der drei „Turbos“ ihre eigene AG in der Schweiz gegründet.

Viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



KERN TRAINING

Businesstraining
für Fach- und Führungskräfte

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

KERN AG Training
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.
(069) 756 07 39-0
info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

Wir sind dabei!
PERSONAL 2014 Nord
Besuchen Sie uns!
06.–07. Mai 2014 in Hamburg (Halle H, Stand C 43)

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

**Fernstudium** - Seminare online oder vor Ort Berufs- oder ausbildungsbegleitend möglich oder Vollzeitstudium in Bad Sooden-Allendorf und Friedrichshafen

**Studienangebot:**

BWL, Wirtschaftsrecht, General Management, Tourismus, Medien, Mechatronik, Design, Wirtschaftsingenieurwesen/ -informatik, Frühpädagogik, Medizinalfachberufe (Zugangsberufe: Physio-/ Ergotherapie, Logopädie, Krankenpflege u. a.)

# inhalt 03_2014

**Titelthema.** Die Turbo-Studenten Robert Grünwald, Marcel Kopper und Marcel Pohl (von links) haben ihr Studium in Rekordgeschwindigkeit durchgezogen. Das Geheimnis ihres Lernerfolgs ist das selbst organisierte Arbeiten in Kleingruppen.

06 **blickfang**

## aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

## menschen

14 **„Wir wollen vor allem im Ausland wachsen“**
Das Machwürth Team International (MIT) wird 25. Der Gründer Hans-Peter Machwürth zieht Bilanz und blickt in die Zukunft

## titelthema

18 **Das Lerntempo steigern**
Was Berufstätige von drei Studenten lernen können, die Bachelor plus Master in vier statt elf Semestern absolviert haben

26 **Wer sein Vorwissen aktiviert, lernt deutlich besser**
Frank Fischer, Professor für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, erläutert effektive Lernstrategien

## personal- und organisationsentwicklung

28 **Mitarbeiter lebensphasenorientiert entwickeln**
Wie lebensphasenorientierte Personalentwicklung in der Praxis gelingt, hat die Veranstaltung „Unternehmen 2030“ gezeigt

32 **Eine Kultur der Hochleistung dauerhaft etablieren**
Mit welchen Faktoren Hochleistungsmanagement zum Erfolg wird

36 **Vom Rädchen zum Unternehmer im Unternehmen**
Warum Unternehmen sowohl Manager als auch Unternehmer brauchen – und die beiden Funktionen sich gegenseitig ergänzen

**Konzept.** Prof. Jutta Rump im Februar auf der Veranstaltung „Unternehmen 2030“ in Mainz.

**Messe.** Die Learntec zog im Februar 6.685 Besucher nach Karlsruhe. Die Zahl der Aussteller belief sich in diesem Jahr auf 226.

## training und coaching


**40 Coaching-Honorare sanken 2013 um 2,4 Prozent**
Die Coaching-Umfrage 2013 gibt nicht nur Aufschluss über die Honorarentwicklung in der Coaching-Branche

**46 „Ein guter Coach braucht Supervision“**
Mitte Dezember trafen sich in Berlin Coachs beim „Coaching-Kolloquium“ der European School of Management and Technology

**48 Was Coachs über Organisationen wissen sollten**
Coaching ohne Organisationsverständnis greift zu kurz


## messen und kongresse


**52 Learntec 2014: Rekord bei Besuchern und Ausstellern**
Im Februar fand in Karlsruhe die 22. Messe zum IT-Lernen statt

**54 „In schwierigen Lebenssituationen hilft Wertschätzung“**
Was die Besucher der Corporate Health Convention im Mai bei Christian Lüdkes Keynote zum Thema „Psycho-Infarkt“ erwartet

**56 Woodstock für Blender?**
Ende März plant der Berater Stefan Merath in Hamburg eine Motivationsshow für 3.000 Unternehmer

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


### Rubriken


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





Master-Studium *neben dem Beruf.*

**Vorlesungen 24 x deutschlandweit.**

Aachen | Augsburg | Berlin | Bonn | Bremen | Dortmund | Duisburg | Düsseldorf | Essen | Frankfurt a. M. | Freiburg | Hamburg | Hannover | Köln | Leipzig | Mannheim | München | Münster | Neuss | Nürnberg | Siegen | Stuttgart | Wesel | Wuppertal

**Generalistenstudium**

- **Master of Arts (M.A.)** in Management, deutschsprachig | in Management, *Vertiefung Kommunales Management*
- **Master of Business Administration (MBA),** *englischsprachig*

**Spezialistenstudium**

- **Master of Laws (LL.M.)** in Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions
- **Master of Science (M.Sc.)** in Business Information Technology | Coaching Psychology | Corporate Communication | Finance & Accounting | Human Resource Management | IT-Management | Logistik | Maschinenbau | Mechatronik | Risk Management & Treasury | Sales Management | Technologie- und Innovationsmanagement | Wirtschaftspsychologie

**Semesterstart: März/September**
Nächste Infotermine unter **fom.de**

**fon 0800 1 95 95 95**
**studienberatung@fom.de**

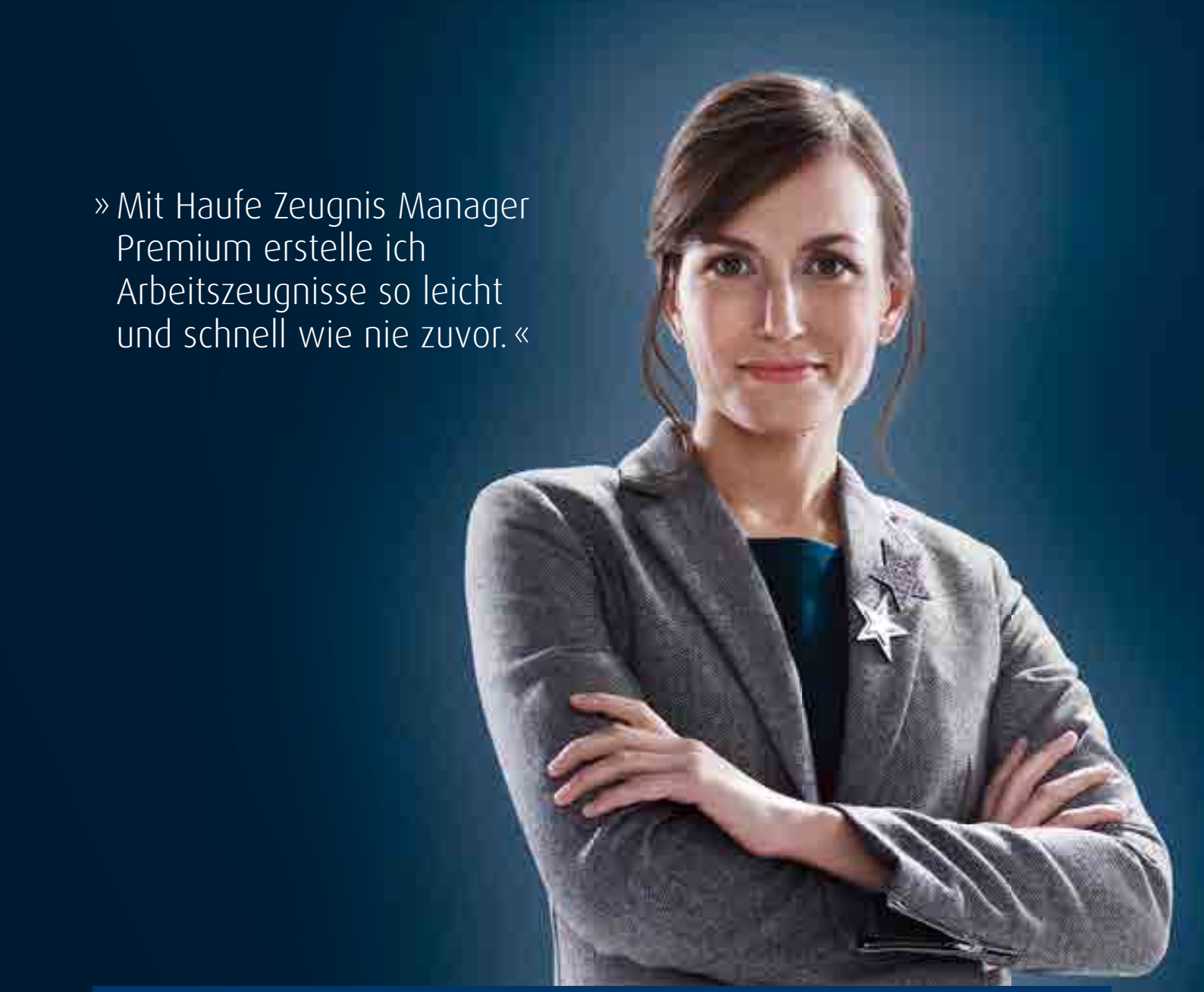
FOM Hochschule

**WER** Gaston Florian (links), Zauberkünstler mit Improvisationstalent aus Bruck, bei einem Auftritt mit Carl Ludwig Hübsch aus Freiburg, einem Experten für Improvisationen auf der Tuba.

**WAS** Beide Künstler warben auf der Karlsruher E-Learning-Messe „Learntec“ für den Besuch des parallelen Workshops „Spinner-Suite“, der in diesem Jahr zehnjähriges Jubiläum feierte.

**WAS NOCH** Das Foto wurde am Mittwoch, dem 5. Februar 2014, von Martin Pichler, Chefredakteur von „wirtschaft + weiterbildung“, aufgenommen.

**Kreativ präsentieren.** Die „Spinner-Suite“ hatte sich in diesem Jahr das Ziel gesetzt, Ideen für neue Präsentationsformen zu entwickeln. Jeder Learntec-Besucher war eingeladen, nach Kräften mitzumachen. Die Künstler Gaston Florian und Ludwig Hübsch sollten der Kreativität des Publikums humorvoll auf die Sprünge helfen.
Da die Räume der „Spinner“ recht weit entfernt vom eigentlichen Messegeschehen lagen, übernahmen Florian und Hübsch auch noch die Aufgabe, durch einen Auftritt in der Messehalle Publikum zur „Spinner-Suite“ zu locken. Florian nutzte ein widerborstiges Zauberseil, um den Begriff „Blended Learning“ zu erklären („Wir verknüpfen jetzt mal was“) und Hübsch begleitete ihn dramaturgisch geschickt mit seiner Tuba. Am Ende war klar: Es würde der Messe guttun, wenn die „Spinner“ immer mitten in der Messehalle für gute Laune sorgen dürften.




## 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.

**Konflikte.** Im Büroalltag lauern Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte, die gekonnt aus jeder Mücke einen Elefanten machen.

ESKALATIONS-STRATEGIEN

# Mit welchen Mechanismen Konflikte eskalieren

Kennen Sie die Kollegen und Mitarbeiter, die gekonnt aus jeder Meinungsverschiedenheit einen handfesten Konflikt machen? Die Diplom-Psychologin Linda Schroeter (www.schroeter-entwicklung.de) verrät, wie Eskalation garantiert gelingt, und zeigt dabei die Mechanismen von Konflikten auf. Wir stellen Ihnen die – nicht ganz ernst gemeinten – Tipps in gekürzter Form vor.

**Tipp 1: Erschaffen Sie ein Feindbild.**
Konzentrieren Sie sich vor allem auf die negative Rolle Ihres Gegenübers, anstatt die Person selbst zu sehen. Nutzen Sie freie Assoziationen, um negative Inhalte und möglichst unangenehme Gefühle zu erschaffen.

**Tipp 2: Zögern Sie nicht.**
Um die Chance des Konflikts zu ergreifen, müssen Sie so schnell wie möglich reagieren. Eine treffende Beleidigung oder ein satter Vorwurf sind ein guter Einstieg.

**Tipp 3: Beleidigen Sie authentisch.**
Damit Sie authentisch beleidigen können, muss Ihre Grundhaltung tiefe Beleidigung ausdrücken. Machen Sie sich bewusst, was in Ihrem Leben alles schiefläuft. Hat Ihr Gegenüber daran nicht eine Mitschuld?

**Tipp 4: Sticheln Sie gekonnt.**
Gibt es etwas Persönliches, das Sie Ihrem Gegenüber vorhalten könnten? Finden Sie nun eine passende inhaltliche Einleitung, um Beleidigung oder Stichelei einzuwerfen.

**Tipp 5: Verwirren Sie Ihr Gegenüber.**
Bringen Sie in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Probleme und Vorwürfe gleichzeitig auf den Tisch. So verwirren Sie Ihr Gegenüber und gewinnen Zeit.

**Tipp 6: Brechen Sie jegliche Benimmregeln.**
Die Gefahr, dass bei geduldig ertragenen Ausführungen Ihres Gegenübers Einsichten entstehen, die Ihnen den Wind aus den Segeln nehmen, ist viel zu hoch. Deshalb: Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber, werden Sie laut und vermeiden Sie Augenkontakt.

WEITERBILDUNGSPROGRAMM

## BAMF und BA fördern Sprachkurse

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA) haben eine Neuauflage des ESF-BAMF-Programms zur Durchführung von berufsbezogenen Sprachkursen beschlossen. Betriebe, die das Programm für ihre ausländischen Arbeitnehmer nutzen möchten, können diesbezüglich mit dem ortsansässigen ESF-BAMF-Kursträger kooperieren. Weitere Informationen und Auskunft zur Förderung in Betrieben finden Sie unter www.bamf.de.

„FINANCIAL-TIMES"-RANKING

## Harvard-MBA liegt erneut vorne

Die „Financial Times" hat ihr jährliches Ranking globaler MBA-Programme veröffentlicht. Dabei konnten sich auf den ersten Rängen wieder die Programme der bekannten Schulen durchsetzen: Auf Platz eins steht erneut der Vorjahressieger, die Harvard Business School, gefolgt von der Stanford Graduate School of Business auf Rang zwei. Auf Platz drei kommt das Programm der London Business School. Die European School of Management and Technology (ESMT) aus Berlin ist 2014 zum ersten Mal im Ranking vertreten und hat es auf Platz 89 geschafft.

**MBA.** Die Harvard Business School hat Platz eins im „Financial Times"-Ranking erreicht.

Foto: Harvard University

MINDESTLOHN

## WJD warnen vor Folgen für die Weiterbildung

In einem Positionspapier warnen die Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) davor, dass ein gesetzlicher Mindestlohn, wie ihn die große Koalition plant, auf Kosten der Aus- und Weiterbildung gehen könnte. Nach Meinung des Verbands junger Unternehmer und Führungskräfte könne der Mindestlohn dazu führen, dass gerade Geringqualifizierten die Möglichkeit genommen werde, sich weiterzuentwickeln. Dadurch wüchse die Gefahr, dass viele Menschen vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen würden, heißt es in dem Papier. Gleichzeitig würden mit dem Mindestlohn Anreize gesetzt, Tätigkeiten aufzunehmen, die langfristig keine Perspektive böten. Das Papier finden Sie unter: www.wjd.de

E-LEARNING IN DER AUSBILDUNG

## Individuelle Förderung steht im Fokus

Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung hat im Auftrag der E-Cademy GmbH eine Befragung von 342 Ausbildern für gewerblich-technische Berufe durchgeführt. Die Studie gibt Antwort auf die Frage, welchen Stellenwert E-Learning in der Ausbildung von Fachkräften in diesen Berufen hat: Fast zwei Drittel der befragten Ausbilder setzen Formen des digitalen Lernens bereits ein, knapp ein Viertel plant dies für die nächsten Jahre. Als Hauptgrund nennen die meisten Befragten (92 Prozent) die individuelle Förderung der Auszubildenden.

ZUKUNFTSPROGNOSEN

# Trends für die Weiterbildung des Jahres 2030

Um Trends rund um das „Lernen im Jahr 2030“ zu prognostizieren, hat das Institute of Corporate Education (Incore) in Zusammenarbeit mit der F.A.Z. Executive School eine Delphi-Studie durchgeführt. Daran haben 102 Weiterbildungs-Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verbände teilgenommen. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Entwicklung von Führungskräften und deren Soft Skills künftig eine große Rolle spielen werden: Die Persönlichkeit des Chefs werde sich für die Teilnehmer zu einem Kernthema entwickeln, so eine Prognose der Studienautoren. Inhalte solcher Trainingsmaßnahmen könnten demnach vor allem Charakter und Authentizität, aber auch spezifische Denkmuster wie erlernter Optimismus werden. Die stetig wachsenden Anforderungen an Führungskräfte würden daneben zu weiteren neuen Trainingsangeboten wie etwa zur Offline-Kompetenz führen, so eine weitere Prognose.

Die Autoren wagen auch einen Blick auf die künftige Entwicklung des Weiterbildungsmarkts. Dort erwarten sie hauptsächlich zwei Bewegungen: Zum einen werde die technische Entwicklung, wie etwa die Erfindung virtueller Klassenzimmer, den Markt beeinflussen. Zum anderen werde künftig auch eine Marktbewegung durch gesellschaftliche Entwicklungen spürbar, wie etwa die Forderung nach „Chefs mit Charakter“. Zudem werde die Individualisierung von Trainings in Zukunft zunehmen, prognostizieren die Autoren. Der Markt werde aber fragmentiert bleiben und damit wenig attraktiv für die Marktoffensiven internationaler Großanbieter.

## Kurz und Knapp

**Deutsch lernen.** Der Deutsche Volkshochschulverband (DVV) hat ein kostenloses Online-Lernportal entwickelt, das ausländischen Arbeitnehmern die deutsche Sprache lebensnah vermitteln und einen Beitrag zur besseren Integration leisten soll. Das Projekt wurde vom Bundesbildungsministerium gefördert, das Lernportal findet sich unter: www.ich-will-deutsch-lernen.de

**Stellenwechsel.** Beim Institut für Berufliche Bildung AG hat seit dem 1. Januar 2014 das langjährige Vorstandsmitglied Bärbel Peters den Vorsitz übernommen. Die bisherige Vorsitzende und Gründerin Sigrid Baumann-Tornow wechselt in den Aufsichtsrat. Zudem rückt Katrin Witte in den Vorstand des Bildungsanbieters vor.

**Neuer Studiengang.** Ab Juni 2014 wollen das Steinbeis-Europa-Zentrum und die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) den Studiengang „Master of Science (M. Sc.) in Innovation and Technology Management“ anbieten. Der Studiengang richtet sich an High Potentials nach dem Erststudium für Schwerpunkt-Projekte im Bereich Innovationsmanagement. Weitere Informationen zum neuen Studiengang finden Sie unter: www.steinbeis-sibe.de.

**Auch das noch.** Zuerst Pferde, dann Esel – jetzt haben findige Coachs eine neue Tierart für sich und ihre Managerklientel entdeckt: Elefanten. Ziel des Dickhäuter-Coachings eines Anbieters ist es etwa, dass sich die Kraft des gutmütigen Herdentiers auf den Coachee übertragen soll – und dieser im Anschluss wie ein Elefant ein Leben lang von der Erinnerung zehrt.

**Initiativen.** Junge Menschen sollen europaweit in der Ausbildung gehalten werden.

AUSBILDUNG

# Initiativen im EU-Ausland gegen hohe Abbruchquoten

Deutschland ist nicht das einzige EU-Land, das Probleme damit hat, junge Menschen im (Aus-)Bildungssystem zu halten: EU-weit kämpfen Schulen und Ausbildungsbetriebe mit hohen Abbrecherquoten. In einem Kurzbericht zum Thema „Junge Menschen in der (beruflichen) Bildung halten“ stellt das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) Maßnahmen vor, die die EU-Länder entwickelt haben, um die Quote der Ausbildungsabbrüche zu senken. So fokussieren sich laut dem Bericht viele Länder in der Berufsbildung auf Lernende mit Migrationshintergrund: Sie legen besonderes Augenmerk auf den Sprachunterricht für diese Auszubildenden. Daneben haben einige Länder Überbrückungsprogramme eingerichtet mit Schwerpunkt auf Karriereplanungskompetenzen für Auszubildende. Dort könnten junge Menschen Schlüsselkompetenzen erwerben oder aktualisieren. Diese Überbrückungsprogramme bilden Pakete, die Ausbildung in Grundkompetenzen, aber auch Praktika, Coaching und Mentoring enthalten.

In der Tschechischen Republik gibt es laut dem Bericht Unternehmenspartnerschaften mit Schulen. Die Lerner erhalten dabei einen Arbeitsplatz auf ihrem Qualifikationsniveau, wenn sie sich für einen bestimmten Zeitraum vertraglich an das Unternehmen binden.

In Litauen stellen Unternehmen Ausbildungsplätze für Arbeitslose zur Verfügung und erhalten dafür Steuererleichterungen, berichtet das Cedefop weiter. Dort werden außerdem arbeitspraktische Ausbildungsphasen in der formalen Bildung anerkannt und früheres Lernen beziehungsweise früher erworbene Erfahrung können zu einer beruflichen Qualifikation führen.

WISSENSMANAGEMENT

# Unternehmen nutzen ihr Wissen nicht produktiv genug

Wissensarbeit nimmt heute einen großen Stellenwert in den Unternehmen ein. Doch wie ist es um die Wissensproduktivität in den Unternehmen bestellt? Hier herrscht noch einiger Nachholbedarf, belegt eine Studie von Haufe-Lexware in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marktforschung (MIFM) München. Denn immerhin jeder Vierte der 300 Studienteilnehmer gibt an, dass ihm bei seiner Arbeit nicht immer die richtigen Informationen und das richtige Wissen zu Verfügung stehen. Hauptursachen dafür sind laut diesen Befragten, dass sie nicht wissen, wo Informationen abgelegt sind (71 Prozent) oder wo sie suchen können (71 Prozent). Zudem fehlen Tools, um Informationen zu speichern (43 Prozent). Mehr als jeder Zweite sagt zudem, dass Kollegen nicht bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

Diese Eregbnisse überraschen vor dem Hintergrund, dass den befragten leitenden Angestellten und Geschäftsführern durchaus bewusst ist, wie wichtig die Wissensproduktivität für ihr Unternehmen ist: 90 Prozent stimmen der Aussage zu, dass ein Zusammenhang zwischen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wissensproduktivität besteht. Gleichzeitig sehen 76 Prozent Einsparpotenziale bei einem effizienteren Umgang mit der Ressource Wissen.

Dass eine mangelhafte Wissensbasis viele Risiken mit sich bringt, zeigen weitere Antworten der Studienteilnehmer: 82 Prozent der Befragten sehen eintretende Doppelarbeiten als konkrete Folge von nicht vollständiger, veralteter oder fehlerhafter Wissensbasis an. 69 Prozent glauben, dass man dann Aufgaben falsch erledige. Fehlentscheidungen befürchten 66 Prozent. Weitere 53 Prozent schätzen geringere Motivation als Folge einer mangelhaften Wissensbasis ein.

Die größte Herausforderung zum Thema „Wissensproduktivität“ liegt laut 61 Prozent der Befragten entsprechend darin, dass der Austausch von Informationen im Unternehmen nicht klappt und dadurch Mehrarbeit entsteht.

Gerade für Personalentwickler interessant ist auch, wie neue Mitarbeiter an relevantes Wissen kommen: 84 Prozent der Befragten geben an, dass alte Mitarbeiter neue Kollegen informieren. 68 Prozent nutzen dafür das Intranet und genauso viele setzen auf Einführungsveranstaltungen. Regelmäßige Meetings sollen bei 62 Prozent der Befragten die nötigen Informatioen vermitteln. Bei 55 Prozent erfolgt der Austausch über Infobroschüren, bei 42 Prozent über Newsletter und bei weiteren 42 Prozent über Arbeitsgruppen. Collaboration Tools sind nur bei 24 Prozent der Befragten im Einsatz.

PREISVERLEIHUNG 1

## E-Learning-Anbieter ausgezeichnet

Bei einer Preisverleihung auf der Learntec kürte der Checkpoint E-Learning die „Anbieter des Jahres 2014“. Die Gewinner wurden in vier Kategorien ausgezeichnet. Der österreichische E-Learning-Anbieter C-Klick & Learn konnte eine Doppelauszeichnung für sich verbuchen. Weitere Preise gingen an die Münchner CBTL GmbH und das Unternehmen So Gehts.

PREISVERLEIHUNG 2

## Eurelea-Award 2014 verliehen

Die Learntec in Karlsruhe bot dieses Jahr wieder die Bühne für die Verleihung des „European Award for Technology Supported Learning“, kurz Eurelea-Award. Mit dem Preis zeichnen die Initiatoren herausragende Projekte aus dem Bereich des technologiegestützten Lernens und Lehrens aus. Der Award wurde in zwei Kategorien verliehen: „Technik“ und „Didaktik“. Im Bereich „Technik“ geht der Preis dieses Jahr an Minimamedia aus Luzern. In der Kategorie „Didaktik“ wurde das Projekt „Übergang Schule-Studium mit integrierter Mathe-App“ der Massmatics UG und der Hochschule Offenburg ausgezeichnet.

Der Wettbewerb wird bereits seit elf Jahren unter der Federführung von Professor Peter A. Henning vom Institute for Computers in Education der Hochschule Karlsruhe durchgeführt. Der Preis wurde dieses Jahr zum letzten Mal vergeben. Das verkündete Henning bei der Preisverleihung. Ein Konzept für einen neuen Preis ist aber anscheinend in der Mache.

Foto: Gudrun Porath

**Auszeichung.** Die Eurelea-Preisträger freuen sich auf der Learntec.




# Be part of it!

Jenewein/Heidbrink/Heuschele (Hrsg.)
**Begeisterte Mitarbeiter**
Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen
2014. 268 S., 44 s/w Abb. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3320-4 | *eBook* 978-3-7992-6757-1

Wie kann ein Unternehmen seine Attraktivität so steigern, dass Fachkräfte gerne anheuern, bleiben und Hochleistung bringen? Bezahlung und Arbeitsplatzgestaltung sind sicherlich wichtige Punkte. Für viele ist heute aber auch etwas anderes wichtig: die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Firmen-Geist. In exklusiven Fallstudien zeigt der Band Wege zu einem neuen, zeitgemäßen Führungsstil. Manager und Personaler erfahren, wie sie ihre Mitarbeiter zu den wichtigsten Fans des Unternehmens machen können und am Beispiel des Kultvereins FC Schalke 04, welche Elemente eine lebendige Fan-Kultur ausmachen.

- Die richtigen Maßnahmen: wie Mitarbeiter zu Fans des Unternehmens werden
- Exklusive Fallstudien, z. B. Uhrenmanufaktur Lange & Söhne, Hörgerätespezialist KIND, Deutsche Vermögensberatung

SCHÄFFER POESCHEL

**Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei)**
**www.schaeffer-poeschel.de**

JOBWECHSEL AUF FÜHRUNGSEBENE

## Knapp jedes zweite Stellenprofil ist nicht authentisch

Der Arbeitsalltag hält nicht, was die Stellenausschreibung verspricht: Diese Erfahrung haben bereits 45 Prozent aller Manager gemacht; bei den Vorständen und Geschäftsführern trifft dies sogar auf 50 Prozent zu. Das sind einige Erkenntnisse der Studie „Jobwechsel im Topmanagement“, für die die Personalberatung Intersearch Executive Consultants 150 Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter befragt hat. Die Diskrepanz zwischen dem erträumten Job und der Arbeitsrealität ist der Befragung zufolge auch der häufigste Grund, aus dem Manager mit einem neuen Arbeitsplatz unzufrieden sind.

Die Enttäuschung ist wohl für viele Manager umso herber, als die Aussicht auf neue Aufgaben und Herausforderungen bei den Führungskräften als Motivator Nummer eins für einen Jobwechsel gilt. Doch es gibt weitere Gründe für die Unzufriedenheit nach dem Jobwechsel: In der Umfrage kritisieren zwei von fünf Befragten, dass ihr neues Unternehmen ihnen zu hohe Ziele setze, die sie in zu kurzer Zeit erreichen müssten. Fast genauso viele Befragte sagen, sie seien unzufrieden, weil die Unternehmenskultur der neuen Firma nicht ihren Erwartungen entspräche. Auch kulturelle Unterschiede auf regionalem Niveau werden der Umfrage zufolge unterschätzt: Immerhin ein Drittel der befragten Führungskräfte berichtet hier von Problemen. Ebenso viele geben an, sie hätten für den neuen Job andere Fachkenntnisse und Sozialkompetenzen benötigt oder ihre Persönlichkeit habe nicht ins Unternehmen gepasst.

**Stellensuche.** Neue Aufgaben sind der wichtigste Motivator beim Jobwechsel, doch oft enttäuscht die neue Stelle.

PRAXISBEISPIEL

## Zielgruppenspezifisch Englisch lernen mit Blended-Learning-Format

Englischkenntnisse sind mittlerweile in den meisten Jobs gefordert, viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern deshalb schon Englischunterricht an. Schwierig wird es, wenn zwar der Lernbedarf für die meisten Mitarbeiter gegeben ist, diese aber ein unterschiedliches Lernniveau haben und vielen verschiedenen Berufsgruppen angehören. Hinzu kommen kann, dass die Arbeitnehmer in unterschiedlichen Schichtdienstformen arbeiten – wie etwa am Flughafen. Die Personalleitung des Flughafens Hamburg nutzt deshalb nun ein Blended-Learning-Format für den Englischunterricht der Mitarbeiter, das der Weiterbildungsanbieter Berlitz konzipiert hat. Damit können die Mitarbeiter mit einer Mischung aus Live-Unterricht in der Gruppe oder am Telefon mit einem Selbstlernprogramm, das die Teilnehmer über PC, Tablet oder Smartphone unterstützt, lernen. Das Programm ermöglicht zudem zielgruppenspezifisches Lernen: Zum einen wurde es für jedes Lernlevel konzipiert, zum anderen deckt das Programm die Ansprüche der unterschiedlichen Stellenprofile ab. Die Flughafenmitarbeiter könnten aus 218 Berufsgruppen wählen, sagt Kirsten Meins aus der Personalentwicklung des Flughafens, sodass sie gezielt den benötigten Wortschatz für exakt ihre Aufgaben lernen könnten. Ergänzt werden können die Online-Trainings auch durch Workshops mit einem muttersprachlichen Trainer vor Ort.

FÜHRUNG

## Mehr Commitment bei weiblichen Chefs

Frauen in Führungspositionen zeigen ein höheres Commitment als ihre männlichen Kollegen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie zum „Mitarbeiter Commitment Index“, für die das Marktforschungsinstitut Vocatus 1.800 deutsche Arbeitnehmer befragt hat. Die Autoren messen mit diesem Index bereits seit über sechs Jahren, zu welchem Grad Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber verbunden sind. Aufgefallen sei bei der diesjährigen Befragung vor allem, dass sich die Unterschiede im männlichen und weiblichen Commitment erst auf der Führungsebene zeigten, sagt Christian Motzko, Senior Berater bei Vocatus. Auf der Ebene der Arbeitnehmer unterschieden sich die Werte von Männern und Frauen hingegen kaum.

Die Gründe für die unterschiedlichen Commitment-Werte bei Männern und Frauen auf der Führungsebene machen die Autoren an drei Aspekten fest, die den Ergebnissen zufolge bei den weiblichen Führungskräften deutlicher ausgeprägt sind als bei ihren männlichen Kollegen: ihre Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und Begeisterung von der Arbeitssituation.

Frühjahrs-Impulstag 2014

# Marketing für Trainer, Berater, Coachs Vol. 2

GABAL. wissen vernetzen

Erleben Sie TOP-ExpertInnen für sofort umsetzbare Bausteine, um sich erfolgreicher am Markt zu positionieren und Ihre Marke zu bilden.

**Neue Inhalte**
Andere Referenten

Prof. Dr. Michael Bernecker
**Trainermarketing 2014 – Reichweite, Interaktion & Abschluss**

Siegfried Haider
**Helium-Marketing für Trainer und Speaker!**

Sandra Schubert
**Empfehlungsmarketing für Trainer und Coachs – was es ist, wie es funktioniert und was es leisten kann**

Benjamin Schulz
**Marke Identität – Seien Sie sichtbar**

Oliver Gorus
**Strategische Positionierung mit Buch, E-Book & Co.**

Felix Beilharz
**20 heiße Online-Marketing-Tipps**

Hermann Scherer
**Der Weg zum Topspeaker: Wie Trainer sich wandeln, um als Redner zu begeistern**

## Reservieren Sie diesen Tag für Ihre persönliche Weiterbildung:

***Samstag, 26. April 2014***

Holen Sie sich jene Bausteine, die zu Ihnen passen! Praktiker aus dem Marketing für Weiterbildner entwickeln mit Ihnen zusammen einzelne Elemente, aus denen Sie dann Ihre Außenwirkung schaffen. Methodenübergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

### Veranstaltungsort:

InterCityHotel Hannover, Rosenstr. 1
www.hannover.intercityhotel.de

### Veranstalter:

GABAL e.V.
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099
info@gabal.de, www.gabal.de

**Schnelle und bequeme Anmeldung:**

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

## Teilnehmerkosten:

| | |
|---|---|
| Mitglieder: | 199 € |
| Nichtmitglieder: | 279 € |
| Studenten/PartnerIn: | 111 € |

**Ernte einfahren.** Das Machwürth-Team bei einer seiner ersten Beratertreffen im Jahr 1993. Hans-Peter Machwürth (3. v. r.) begeistert sich fürs Anschieben.

Fotos: MTI

# „Wir wollen vor allem im Ausland wachsen“

**JUBILÄUM.** Vor 25 Jahren gründete Hans-Peter Machwürth, Visselhövede, das Machwürth Team International MIT, das außerhalb des deutschsprachigen Raums unter dem Namen MTI Consultancy firmiert. Die Gesellschaft hat Standorte in zahlreichen Ländern Europas; außerdem in China, Nordamerika und Singapur.

**Vor 25 Jahren gründeten Sie Ihre Unternehmensberatung, für die heute weltweit 450 Trainer und Berater arbeiten. Was hat sich im Trainings- und Beratungsmarkt seit 1989 verändert?**

**Hans-Peter Machwürth:** Sehr viel, denn Berater sind Dienstleister für Unternehmen. Deshalb spiegelt sich im Beratungsmarkt die Unternehmenslandschaft wider, und diese hat sich radikal verändert. Der größte Treiber der Veränderung war der Siegeszug der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie. Denn er ermöglichte erst die Globalisierung der Wirtschaft, wodurch wiederum der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck für die Unternehmen stieg. Heute laufen fast alle Prozesse in den Unternehmen IT-gestützt ab. Das hat die Arbeitsinhalte, -strukturen und -beziehungen in den Betrieben massiv verändert.

**Inwiefern?**

**Machwürth:** Vor 25 Jahren waren viele Unternehmen noch damit beschäftigt, in Teilen ihrer Produktion die Gruppenarbeit einzuführen. Und Team- und Projektarbeit? Sie wurde in Ansätzen erst in einzelnen Bereichen wie der Forschung und Produktentwicklung praktiziert. Heute hingegen ist die Team- und Projektarbeit zumindest in den Kernbereichen der meisten Unternehmen die Regelarbeitsform. Und die Mitarbeiter? Sie arbeiten nicht nur abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammen, sondern sogar in unternehmens- und länderübergreifenden Teams. Daraus resultieren ganz neue Anforderungen an die Mitarbeiter.

**Welche zum Beispiel?**

**Machwürth:** In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit hatte jeder Mitarbeiter seine Stellenbeschreibung. In ihr stand klipp und klar, was seine Aufgaben waren – und was nicht. Solche Stellenbeschreibungen gibt es heute in den meisten Unternehmen nicht mehr. Denn die Mitarbeiter sollen nicht alleine, sondern im Team die ihnen übertragenen Aufgaben lösen – und zwar weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich. Also müssen die Mitarbeiter heute stärker als früher bei ihrem Tun das große Ganze vor Augen haben. Da sich die Anforderungen immer schneller ändern, müssen sie auch lernen, selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Entwicklungsbedarf besteht. Außerdem müssen sie die Kompetenz erwerben, diesen Entwicklungsbedarf entweder selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung zu befriedigen, damit sie auch künftig noch die benötigte Qualifikation haben.

**Und diese Kompetenz muss tatsächlich erst noch erworben werden?**

**Machwürth:** Einige Top-Mitarbeiter haben sie schon. Das Gros der Mitarbeiter aber noch nicht. Bei ihnen die hierfür erforderliche Einstellungs- und Verhaltensänderung herbeizuführen,

**Sabine Machwürth.** Seit 1993 leitet sie mit ihrem Ehemann Hans-Peter Machwürth das Unternehmen.

**Hans-Peter Machwürth.** Er ist der Gründer des Machwürth Team International MIT in Visselhövede, einem Heidestädtchen nördlich von Hannover.

ist eine der zentralen Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen. Denn wenn ihre Mitarbeiter nicht über diese Kompetenz verfügen, dann können sie ihre Innovationskraft und ihre Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, nicht im erforderlichen Maße erhöhen.

**Ist es nicht die klassische Aufgabe der Personalentwicklung, solche Qualifizierungsprozesse zu organisieren?**

**Machwürth:** Ja, aber sie kämpfen heute mit dem Problem, dass die Entwicklungsbedarfe in den einzelnen Bereichen und bei den einzelnen Mitarbeitern so verschieden sind, dass sie weder zentral erfasst, noch mit standardisierten Weiterbildungsmaßnahmen top-down befriedigt werden können. Also muss die Weiterqualifizierung weitgehend vor Ort erfolgen durch die Mitarbeiter selbst – unterstützt von ihren Führungskräften. Die Weiterbildungsabteilungen können vielfach nur noch die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen. Zum Beispiel, indem sie die nötigen Tools bereitstellen und dafür sorgen, dass das Lernen sich in einem vorgegebenen Rahmen vollzieht.

**Heißt das, dass standardisierte Weiterbildungen an Bedeutung verlieren?**

**Machwürth:** Ja und nein. Nein, weil die Unternehmen auch künftig immer wieder große Mitarbeitergruppen in kurzer Zeit schulen müssen. Zum Beispiel, wenn sie ihre Strategien ändern. Oder neue Produkte einführen. Oder neue Standorte im In- und Ausland eröffnen. Dieser Bedarf wird eher noch steigen. Außerdem müssen die Unternehmen immer wieder nachrückenden jungen Mitarbeitern das erforderliche Basiswissen zum Beispiel im Bereich Führung oder Verkauf vermitteln, das sie brauchen. Daneben steigt jedoch der Bedarf an individuellen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.

**Weshalb solche Formate wie Coaching und Training on the Job boomen …**

**Machwürth:** Richtig. Daneben muss sich aber auch das Selbstverständnis vieler Führungskräfte wandeln. Sie sollten sich künftig weniger als Vorgesetzte denn als „Ermöglicher“ verstehen – also als Personen, die ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und die Rahmenbedingungen schaffen, dass ihre Mitarbeiter diese entfalten können.

**Das könnte man auch eine Überforderung der Führungskräfte nennen …**

**Machwürth:** Ja, wenn sie für diese Aufgabe nicht qualifiziert sind. Nein, wenn sie diese Aufgabe professionell wahrnehmen. Dann kann dies sogar zu einer Entlastung der Führungskräfte führen. Denn je kompetenter ihre Mitarbeiter sind, umso komplexere Aufgaben können sie ihnen übertragen und umso seltener müssen sie korrigierend eingreifen. →

→ **Bei welchen Unternehmen sehen Sie den größten Changebedarf?**

**Machwürth:** Bei den mittelständischen Unternehmen. Viele von ihnen waren vor zehn, zwanzig Jahren noch eher handwerklich geprägte Produktionsunternehmen, die – wenn überhaupt – vorwiegend ins benachbarte Ausland exportierten. Doch heute sind sie High-Tech-Unternehmen, die nicht nur weltweit ihre Produkte vertreiben, sondern auch weltweit Standorte haben.

**Also hat sich der Mittelstand in Deutschland bereits gewandelt?**

**Machwürth:** Ja, sogar radikal – nur seine Kultur, insbesondere im Bereich Führung, hielt mit dieser Entwicklung oft nicht Schritt. Bei vielen Mittelständlern wird heute noch nach dem klassischen Meisterprinzip geführt. Zumindest erwarten die Vorgesetzten, dass die Mitarbeiter bedingungslos ihre Vorgaben befolgen. Zu einem bedingungslosen Gehorsam sind die Leistungsträger in der nachrückenden Generation aber nicht mehr bereit.

**Das heißt?**

**Machwürth:** Wenn ein Unternehmen ihre Erwartungen zum Beispiel bezüglich Mitsprache nicht erfüllt, dann wechseln sie schlicht den Arbeitgeber. Auch deshalb fällt es vielen Mittelständlern so schwer, nicht nur qualifizierte Mitarbeiter zu finden, sondern diese auch an sich zu binden. Hinzu kommt: Bei vielen Mittelständlern sind, obwohl sie inzwischen die stattliche Größe von Konzernen haben, noch nicht die erforderlichen Strukturen und Tools für eine professionelle Personalauswahl sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung implementiert.

Vieles ist bei ihnen noch recht hemdsärmelig gestrickt. Außerdem haben sie wenig Erfahrung darin, zum Beispiel ihre Führungskultur, Qualitätsstandards, aber auch Qualifizierungskonzepte auf andere Länder zu übertragen. In diesem Bereich besteht ein sehr großer Bedarf – zumindest fragen recht oft mittelständische Unternehmen bei uns nach, ob wir sie hierbei unterstützen können.

**Stichwort Bedarf: Wie hat er sich denn nun im Vergleich zu früher entwickelt?**

**Machwürth:** Als ich 1989 das Machwürth Team gründete, war es in vielen Großunternehmen noch üblich, die Mitarbeiter relativ bedarfsunabhängig zu qualifizieren. In den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts fand dann ein allmähliches Umdenken statt. Die Mitarbeiter wurden auch aufgrund des erhöhten Veränderungsdrucks nicht mehr einfach so, sondern ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens qualifiziert.

Also entwickelten auch wir uns von einem klassischen Trainingsanbieter zu einem Experten in Sachen Personal- und Unternehmensentwicklung weiter. Damit eng verknüpft war die Frage: Wie können Unternehmen Qualifizierungsprozesse so gestalten, dass sie die optimale Input-Output-Relation erzielen? Deshalb begannen wir uns intensiv mit dem Thema E-Learning und der Wissensvermittlung über elektronische Lernplattformen zu befassen. Etwa zeitgleich registrierten wir: Für viele Kunden gewinnt das Thema Internationalisierung und Expansion ins Ausland an Bedeutung. Also befassten auch wir uns verstärkt hiermit und gründeten erste Niederlassungen im Ausland.

**Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen in den kommenden Jahren?**

**Machwürth:** Wir wollen wachsen – auch personell. Und zwar vor allem im Ausland, weil wir unsere Kompetenz, multinationale Qualifizierungsmaßnahmen für unsere Kunden durchzuführen sowie deren nationale Konzepte ins Ausland zu transferieren, weiter ausbauen möchten. Hierfür benötigen wir Mitarbeiter, die außer der erforderlichen fachlichen Kompetenz auch den erforderlichen kulturellen beziehungsweise interkulturellen Background haben – sonst gelingt dies nicht. Außerdem wollen wir uns noch intensiver mit der Frage befassen, wie man die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie effektiv für das Gestalten von Change-, Qualifizierungs- sowie Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen in Unternehmen nutzen kann.

**Warum?**

**Machwürth:** Aus mehreren Gründen. Zum einen benötigt man für Qualifizierungsprojekte, die hohe Komplexität haben, eine Plattform, um diese zu managen. Zudem gilt es, im Rahmen solcher Projekte auch zunehmend virtuelle Teams zu trainieren, deren Mitglieder nicht nur an verschiedenen Standorten, sondern auch in unterschiedlichen Ländern arbeiten. Also gilt es, Lernarchitekturen zu schmieden, bei denen sich die Teilnehmer nicht stets an einem Ort versammeln müssen, da dies mit einem zu hohen Verlust an Zeit und zu hohen Kosten verbunden wäre. Außerdem gilt es, Systeme zu schaffen, wie man eine Vielzahl von Mitarbeitern in Meinungs- und Entscheidungsprozesse einbinden kann, obwohl sie an völlig verschiedenen Orten arbeiten.

**Sie bieten unter dem Stichwort „Digitale Moderation" entsprechende Konzepte an ...**

**Machwürth:** Ja. Aber in diesem Bereich werden wir uns noch stärker engagieren. Denn schließlich durchzieht heute die IT die Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Warum sollte man also die vorhandene Technik nicht auch für das effektive Gestalten von Qualifizierungsmaßnahmen nutzen?

Ähnliches gilt für den Bereich Kommunikation. Auch hier nutzen wir heute im Alltag ganz selbstverständlich solche Tools wie E-Mails und Smartphones. Oder solche Plattformen wie Facebook und Google + . Warum sollte man diese nicht für Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse in Unternehmen nutzen? In diesem Bereich kluge, weil effektive Lösungen zu entwickeln, wird in den kommenden Jahren eine zentrale Herausforderung in den Unternehmen und somit auch für die Beraterbranche sein.

**Andreas Lutz** ●

# Die nächste Welle der Globalisierung?

HR-Fragen für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung

DGFP // congress
**13. – 14. Mai 2014**
**Hamburg**

Die Zukunftsplattform für HR-Entscheider
**www.congress.dgfp.de**

# DGFP // congress

Verflechtungen und Vernetzungen rund um den Globus sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken:

Welthandel und weltumspannende Arbeitsteilung – international agierende Konzerne und Hilfsorganisationen – transnationale Bündnisse und weltweite Zusammenarbeit von Staaten – globale Mobilität von Menschen und kulturelle Vielfalt der Gesellschaften – Wirtschaftsflüchtlinge in Richtung Wohlstand – digitale Medien und weltweite Kommunikationsnetzwerke.

Wie steuern Organisationen ihren Erfolg auf den für sie relevanten (Welt)Märkten?

Welche Rolle spielen Standorte im künftigen Wettbewerb um Ressourcen?

Wie wird globale Zusammenarbeit organisiert und Identität gestiftet?

Wie wird die zukünftige Generation die Globalisierung gestalten?

Auf diese und weitere Fragen werden wir gemeinsam mit HR-Entscheidern, internationalen Experten und Akteuren der globalisierten Welt Antworten finden. **Wir freuen uns auf Sie!**

DGFP
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. // Niederkasseler Lohweg 16 // 40547 Düsseldorf
Fon 0211 5978-175 // congress@dgfp.de // www.dgfp.de

**SELBSTLERNEN.** Drei junge Männer wollen nach oben. Sie absolvieren in zwei Semestern ein Bachelor-Studium und schaffen in weiteren zwei Semestern den Master-Abschluss. Vorbildlich ist ihre radikale Form des Team-Lernens, ihre Technik, sich unbekannte Texte zu erschließen und ihre mutige Art, das Pareto-Prinzip zu nutzen.

# Das Lerntempo **steigern**

„Wissen Sie was? Ich glaube Ihnen nicht“, zischte die Recruiterin eines Automobilkonzerns und beendete das Telefongespräch grußlos. Sie hatte die schriftliche Bewerbung eines jungen Mannes vor sich liegen und wollte am Telefon mal schnell überprüfen, ob der Bewerber seinen Bachelor und seinen Master wirklich in vier statt elf Semestern gemacht habe. Vielleicht vermutete sie Tippfehler oder den Bluff eines Aufschneiders, der einmal zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden wollte. Als der Turbo-Student anfing zu erklären, dass alles seine Richtigkeit habe und er tatsächlich erst 21 Jahre alt sei, brach die Kontaktaufnahme plötzlich ab.

Man könne von einer durchschnittlichen Personalerin nicht erwarten, außergewöhnliche Leistungen richtig zu beurteilen, meint Dr. Rolf Th. Stiefel, Chef der Rolf Th. Stiefel & Partner AG in Scherzingen (Schweiz). „Friedrich sucht Klein-Fritzchen und die große Erna sucht die kleine Erna – Durchschnitt sucht Durchschnitt.“ Unternehmen bräuchten auch den mittelmäßigen Nachwuchs, aber im Wettbewerb mit der Konkurrenz entscheide nicht der Standard, sondern die Tatsache, dass man rechtzeitig die späteren Stars angeheuert habe. „Eine Rekrutierungsposition im Hochschulmarketing ist eine Schlüsselposition im Talent Management“, betont Stiefel. Personalchefs sollten bei der Auswahl ihrer Recruiter künftig mehr Sorgfalt walten lassen. →

**LERNGRUPPEN ...**

**... funktionieren gut, wenn:**

**Die Turbo-Studenten** (von links nach rechts): Robert Grünwald („der Schnelle“), Marcel Kopper („der Gründliche“) und Marcel Pohl („der Ausdauernde“).

Foto: Igor Essling

**01.**

**Alle** ein gleich starkes Interesse an einer hohen Ergebnisqualität haben.

**02.**

Jeder **abwechselnd** einmal Lehrender und einmal Lernender ist.

**03.**

Die Lerngruppe klein bleibt und nicht mehr als **fünf Personen umfasst.**

→ Das sehr schnelle und trotzdem mit guten Noten absolvierte Bachelor- und Master-Studium des 21-jährigen Bewerbers war keine Einzelleistung, sondern die Gemeinschaftsleistung von drei Freunden. Sie heißen Robert Grünwald, Marcel Kopper und Marcel Pohl und studierten an der Fachhochschule für Ökonomie und Management FOM in Dortmund, der größten privaten Hochschule in Deutschland, gemeinsam Betriebswirtschaftslehre. Über ihre spezielle Art, sich das nötige Wissen im Schnelldurchgang anzueignen, haben sie Ende letzten Jahres ein Buch veröffentlicht („Die Turbo-Studenten", Gabal Verlag). Dabei geben sich die drei als echte „Regelbrecher" zu erkennen, die erstaunliche Maßnahmen zur Beschleunigung ihres Lernens ergriffen haben. Im Wesentlichen waren das:

## 1 Lernen in der Gruppe

Jeder der drei Turbo-Studenten besuchte andere Vorlesungen. Anschließend brachte jeder den beiden anderen „seinen" Stoff in komprimierter Form bei. Am Ende eines Semesters wusste jeder so viel wie ein Einzelkämpfer nach drei Semestern. Außerdem wurde in der Gruppe nicht nur Wissen weitergegeben, es zeigte sich auch, dass durch die Gemeinschaftsarbeit ein tieferes Verständnis der jeweiligen Inhalte entstand. Da unter der Woche jeder mit „seinen" Vorlesungen und Übungen sowie dem Selbstlernen beschäftigt war, blieben für das Lernen in der Gruppe nur die Sonntage übrig – ein Opfer, das die drei Turbo-Studenten gerne brachten, weil sie gleichermaßen ehrgeizig waren und ein klares Ziel hatten.
Alle wussten aber auch, dass sie ihr Ziel nie erreichen würden, wenn nur einer damit anfangen sollte, seine Vorlesungen zu schwänzen. Der Erfolg einer Lerngruppe ist nach Meinung der „Turbos" dann gegeben, wenn sich möglichst schnell „die Richtigen" zusammentun – Menschen, die Verantwortung für eine Gruppe übernehmen und sich an Absprachen halten. Robert Grünwald und Marcel Kopper kannten sich schon von der Schulzeit her und wussten, dass sie sich aufeinander verlassen konnten. Marcel Pohl stieß im ersten Semester zur Gruppe dazu. Er kannte Grünwald von einer gemeinsamen Banklehre her. Zur Sicherheit legten sich die drei einen Gruppen-Codex zu:

- **Grundregel Nr. 1:** „Der Beitrag jedes Einzelnen ist prinzipiell ein wesentlicher Team-Beitrag und wird so schnell wie möglich mit einem Feedback beantwortet." Damit definierten sich die drei Teammitglieder als ebenbürtig. Jeder schätzte die fachlichen Beiträge des anderen hoch ein – unabhängig von dessen Spezialstärken. Durch Feedback sollte die Kooperationsbereitschaft gestärkt werden, denn das Feedback vermittelte das Gefühl, dass man mit seinem Anteil unverzichtbar ist für die Teamleistung.
- **Grundregel Nr. 2:** „Unbedingte Disziplin bei der Einhaltung aller abgesprochenen Termine, absolute Zuverlässigkeit bei der Aufgabenerledigung, vorbereitet sein, absolute Pünktlichkeit in der täglichen kommunikativen Rückmeldepraxis." Jeder Einzelne hatte somit kontinuierlich seine Zuarbeit für die Gruppe zu erbringen und zu kommunizieren.
- **Grundregel Nr. 3:** „Wir verständigen uns vorbehaltlos und permanent über unsere individuelle Entwicklung in der Gruppe und über die erlebte Gruppendynamik selbst." Jeder sollte sich frei fühlen, es auszusprechen, wenn ihm etwas an der Art der Zusammenarbeit nicht passte. In jeder noch so geringen Unzufriedenheit eines Gruppenmitglieds wurde ein produktiver Keim zur Reifung des Teams gesehen. „Sobald man aufhört, über die eigenen Erwartungen oder Enttäuschungen zu sprechen, riskiert man Entfremdung", schreiben die Turbo-Studenten in ihrem Buch. „Wenn wir als Team besser sein wollten als jeder Einzelne von uns, mussten wir unsere Entwicklung aufmerksam überwachen."

Heinz Mandel, emeritierter Psychologie-Professor der Ludwig-Maximilians-Universität in München, gilt als einer der bedeutendsten deutschen Experten für kooperatives Lernen. Er schätzt aufgrund seiner Forschungsarbeit das Potenzial von Lerngruppen als sehr hoch ein. Gleichzeitig warnte er immer davor, dass Lernteams von innen heraus leicht zerbrechen könnten. Um das zu verhindern, stellte er Ratschläge zusammen, die von den Turbo-Studenten (unbewusst) genau befolgt wurden:

- Alle Gruppenmitglieder sollten ein gleich starkes Interesse an einer hohen Ergebnisqualität haben.
- Keiner sollte sich den Löwenanteil der Teamaufgaben unter den Nagel reißen, damit ja die eigenen Qualitätsansprüche nicht leiden müssten. (Solche Selbst-ist-der-Mann-Typen steigen schnell aus jedem Teamprojekt aus und ziehen ihre Sache alleine durch.)
- Es müsse eine „wechselseitige Interdependenz" entstehen: Jeder ist abhängig davon, dass die anderen ihren Job erledigen. (Das gibt allen das gute Gefühl, ihren Teil zum Gruppenerfolg beizutragen.)

**04.**
Die Gruppenmitglieder unterschiedliche Stärken haben, um sich zu **ergänzen.**

**05.**
**Die Gesamtleistung** abhängig davon ist, dass jeder seine Teilaufgabe erledigt.

**06.**
Ein außerordentliches **Ziel** alle Mitglieder der Gruppe zusammenschweißt.

- Alle sollten sich regelmäßig in der Rolle des Lehrenden und des Lernenden abwechseln, damit sich alle Gruppenmitglieder auf Augenhöhe begegnen können.
- Die Lerngruppe sollte klein bleiben, denn mit zunehmender Gruppengröße (ab fünf Personen) nimmt die individuelle Leistungsbereitschaft deutlich ab.
- Die Gruppenmitglieder sollten unterschiedliche Stärken haben, um sich zu ergänzen und so für eine kreative Dynamik zu sorgen. (Grünwald war der Schnelle, Kopper der Gründliche und Pohl der Ausdauernde.)
- Zusätzlich sollten außerordentliche Ziele zusammenschweißen, sodass jeder Einzelne sich für den Fortschritt des Teams verantwortlich fühlt.

Ob in der Universität oder im Beruf, diese Voraussetzungen müssen weitgehend erfüllt sein, wenn sich die Vorteile von Lerngruppen deutlich zeigen sollen. In der beruflichen Weiterbildung funktioniert Lernen in Gruppen meistens nicht, wenn zum Beispiel ein Trainer anordnet: „So, nun gehen Sie bitte in Dreier- oder Vierergruppen zusammen und diskutieren Sie!“ Dann komme es zu sozialem Faulenzen, Trittbrettfahren und Enttäuschungen nach anfänglichem Enthusiasmus, prophezeit Frank Fischer, Professor für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

„Grundsätzlich muss man unterscheiden, ob die Lerner sich für das Thema interessieren oder nicht. Wenn ja, dann genügt es häufig, eine sogenannte „echte Gruppenaufgabe“ vorzugeben, die man nicht sinnvoll alleine bearbeiten kann, und bei der man davon profitiert, sie mit anderen zusammen zu machen.“ Solch eine echte Gruppenaufgabe habe außerdem keine einzig richtige Lösung, sondern mehrere Lösungen oder Lösungswege.

„Sollen in einer Gruppe starke, mittlere und schwache Lerner zusammenarbeiten, ist ohne weitere Vorgaben die Wahrscheinlichkeit hoch, dass nur die Starken und die Schwachen profitieren – der Stärkere erklärt dem Schwächeren, beide lernen davon. Der Mittlere bleibt sozusagen auf der Strecke“, berichtet Fischer von seinen Erfahrungen mit Lerngruppen. In Gruppen mit unterschiedlichen Leistungsniveaus sei es deshalb besonders wichtig, die Zusammenarbeit stärker zu strukturieren, etwa durch die Vorgabe von Rollen und bestimmten Phasen und Lernaktivitäten. Die Wissenschaft spreche von „Kooperationsskripts“.

## 2 Techniken für das Lesen, Lernen und Merken nutzen

Die drei Turbo-Studenten haben die Erfahrung gemacht, dass schnelles Lernen nicht ohne den Einsatz von Lerntechniken geht, deren Anwendung kontinuierlich optimiert werden sollte. Grünwald, →


TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF THD

Führungskräfteentwicklung an der THD

**Berufsbegleitende MBA- und Masterstudiengänge**

- Bearbeitung selbst gewählter Themen möglich, die für Sie und Ihr Unternehmen wichtig sind
- Spezielles Zeitkonzept für Berufstätige durch Vorlesungen am Wochenende
- Persönliche Betreuung während des gesamten Studiums
- In 3 - 4 Semestern zum akkreditierten Abschluss

Unser Angebot:
✓ MBA General Management
✓ MBA Unternehmensgründung und -führung
✓ Master Public Management
✓ Master Risiko- und Compliancemanagement

WEITERBILDUNGSZENTRUM der THD
www.th-deg.de / weiterbildung - Tel. 0991/3615-425 - weiterbildung@th-deg.de

SRH FERNHOCHSCHULE 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 2010 2020 10 JAHRE

WWW.MY-MOBILE-UNIVERSITY.DE

# „Mir geht es nicht ums Geld, sondern um die Größe der Aufgabe“

**Interview.** Robert Grünwald ist einer der drei Turbo-Studenten. Im Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ erklärt er, warum er nach einem Jahr bei der Bertelsmann-Tochter Arvato kündigte und ein eigenes Unternehmen gründete, das damit wirbt, eine Dienstleistung „zügiger“ als andere zu erbringen.

**Wie waren nach Abschluss Ihres Studiums die Reaktionen der Menschen, wenn Sie sich als Turbo-Student zu erkennen gaben?**

**Robert Grünwald:** Die Reaktionen fielen immer entweder sehr positiv oder sehr negativ aus. Nur selten interessierte sich jemand für die Details. Dabei hätte ich mir gewünscht, die Leute würden die Dinge erst einmal hinterfragen, bevor sie sich eine Meinung bilden. Nur selten fragten sich zum Beispiel Personalchefs ernsthaft: „Was haben Leute zu bieten, die Regelbrecher sind?“ Streng genommen hatten die meisten Personaler Bedenken wegen unserer Andersartigkeit.

**Inzwischen haben Sie ja eine gewisse Berufserfahrung gesammelt. Was könnten Unternehmen besser machen, wenn sie junge Menschen, die direkt von der Universität kommen, gezielt weiterbilden wollen?**

**Grünwald:** Die meisten Hochschulabsolventen können sich mit ihrem Einstiegsjob sehr gut identifizieren, aber sie fragen sich ziemlich schnell: Was kommt danach? Die Personalchefs sollten zeigen, wo man sich im Unternehmen selbst verwirklichen kann. Sie sollten frühzeitig Karrierewege aufzeigen und diese Entwicklungsmöglichkeiten kommunizieren. Jeder weiß doch gerne, wie ihn sein Arbeitgeber mit seinen Stärken und Schwächen sieht und wo er ihn künftig einsetzen will. Die Fluktuation bei jungen Mitarbeitern ist nach meiner Beobachtung recht hoch. Ich glaube, die Unternehmen tun genug für die Persönlichkeitsentwicklung, aber sie helfen zu wenig bei der konkreten, individuellen Karriereplanung.

**Buchtipp.** Das Buch „Die Turbo-Studenten“ von Robert Grünwald, Marcel Kopper und Marcel Pohl ist im September 2013 im Gabal Verlag in Offenbach erschienen (240 Seiten, 24,90 Euro).

**Sie selbst waren nach dem Studium Vorstandsassistent eines Vorstands der Arvato AG, Gütersloh, einer erfolgreichen Bertelsmann-Tochter. Warum haben Sie nach einem Jahr gekündigt?**

**Grünwald:** Ich war dafür vorgesehen, in das Key Account Management zu wechseln, hatte aber den Eindruck, dass ich in einem Angestelltenverhältnis nicht glücklich werden würde. Trotz meiner hohen Leistungen gab es nur eingeschränkte Möglichkeiten, schnell Karriere zu machen. Einen Aufstieg gab es nur in kleinen Stufen. Ich aber wollte den Fahrstuhl nach oben und den gibt es nur in der Selbstständigkeit. Mir geht es nicht ums Geld, sondern um die Größe der Aufgabe, für die ich zuständig sein darf.

**Ihnen wurde nichts zugetraut?**

**Grünwald:** Mir persönlich schon, aber nach meiner Beobachtung wird in der Wirtschaft einfach keinem unter 30 eine wirklich verantwortungsvolle Führungsposition übertragen. Man hat immer mit dem (unausgesprochenen) Problem zu kämpfen, dass einen die älteren Mitarbeiter nicht ganz ernst nehmen und respektieren könnten. Junge Leute werden einfach nicht auf verantwortungsvolle Jobs gesetzt.

**Wenn Sie an die Seminare denken, auf die Sie Ihr Arbeitgeber geschickt hat, was hätte da aus Ihrer Sicht besser sein können?**

**Grünwald:** Ich hätte gern mehr schriftliches Material gehabt, um ein Seminar vor- und nachbereiten zu können. Am wichtigsten erscheint es mir aber, dass bei Seminaren, bei denen die Wissensvermittlung im Vordergrund steht, auch wirklich schriftliche Tests nach dem Seminar durchgeführt werden. Das brächte eine gewisse Ernsthaftigkeit ins Seminar, die mir gefehlt hat. Wenn es in einem Seminar um Verhaltensveränderungen geht, dann würde ich mir praktische Übungen wünschen. Die Forderung wäre, mehr spielend zu lernen.

**Welche E-Learning-Angebote finden Sie gut?**

**Grünwald:** Ich denke, dass der „Sofa-Tutor“ und die Bildungssuchmaschine „Google Scholar“ gut geeignet sind,

Foto: Igor Essling

**Robert Grünwald.** Der „Turbo-Student“ lebt mittlerweile in der Schweiz und gründete vor Kurzem in Zug sein zweites Unternehmen „E-Collect AG“, das sich vorgenommen hat, den Inkassomarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu revolutionieren. Aufgrund seiner Erfahrungen beim Dienstleister Arvato hat Grünwald eine Marktlücke entdeckt, durch die Kombination technologiebasierter Ansätze den klassischen Inkassoprozess zu optimieren. „Einfach und zügig im Verfahren, effektiv in der Wirkung, kostenlos für die Gläubiger“ – das sind die drei Säulen, mit denen E-Collect seine Dienstleistung am Inkassomarkt anbietet.

wissensdurstigen Schülern beziehungsweise Studenten einen Überblick über ein bestimmtes Thema zu geben. Mit den beiden Tools fällt es sicher leicht, sich in ein neues Wissensgebiet einzuarbeiten.

**Was würde jungen Menschen nach dem Abitur oder nach dem Studium aus Ihrer Sicht den Einstieg ins Berufsleben erleichtern?**

**Grünwald:** Die Lehrer sollten in der Schulzeit damit anfangen, jedem Einzelnen ein Feedback über seine Stärken und Schwächen zu geben. Ab der elften Klasse wäre das eine sinnvolle Maßnahme, um den jungen Leuten aufzuzeigen, welches Talent in ihnen steckt. Dann würde auch die Berufswahl leichter fallen.

**Interview: Martin Pichler** ●




# Königsdisziplinen

Nagel/Wimmer
**Systemische Strategieentwicklung**
Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider
*Systemisches Management*
6., aktual. und erg. Auflage 2014.
439 S., 59 s/w Abb., 12 Tab.
Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3341-9
*eBook* 978-3-7992-6873-8

- Strategieentwicklung als integraler Teil des Führungsprozesses
- Bewährte Modelle und ein nützlicher Instrumentenkoffer
- Mit praxiserprobten Arbeitshilfen und Formularen für alle Tools
- Neu: Internationalisierungsstrategien für Unternehmen

Seliger
**Positive Leadership**
Die Revolution in der Führung
*Systemisches Management*
2014. 200 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3267-2
*eBook* 978-3-7992-6707-6

- Positive Leadership – ein grundlegend neues Führungsverständnis
- Fokus auf Stärken statt auf Defizite
- Transfer der Erkenntnisse der Positiven Psychologie in die Managementpraxis
- Viele Fallbeispiele und sofort in der Praxis einsetzbare Instrumente

**Alle Titel der Reihe unter**
**www.schaeffer-poeschel.de/Systemisches_Management**

**Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei)**
**www.schaeffer-poeschel.de**

SCHÄFFER POESCHEL

→ Kopper und Pohl haben sich die Mühe gemacht, in der Praxis eine Vielzahl von Schnelllese- und Merktechniken auszuprobieren. Viele waren hilfreich, aber am besten gefiel ihnen die „SQ3R-Methode“ (siehe Kasten auf dieser Seite). Die Methode zwingt den Lerner dazu, zuerst Fragen an einen Text zu formulieren, bevor er ihn liest und dann das Wichtigste mit eigenen Worten wiederholt.

„SQ3R half nicht nur, viel Zeit zu sparen, sondern auch, das neu aufgenommene Wissen im Langzeitgedächtnis besser abzuspeichern“, so die Turbo-Studenten in ihrem Buch. Man verliere sich beim Lernen nicht in Details, strukturiere den Lernstoff, erfasse ihn geordnet und speichere ihn vernetzt im Gehirn ab. „Wir haben keine schnellere und effizientere Technik gefunden, denn sie verknüpft am besten das gezielte Erfassen durch Lesen mit dem gleichzeitigen Reflektieren des Stoffs.“ Diese Lesetechnik wurde bereits im Jahr 1946 entwickelt. Sie erfordert Eigeninitiative, dafür bleibt das mit ihr erfasste Wissen länger im Gedächtnis. Die Methode ist zeitintensiv. Ihre Befürworter betonen, es wäre falsch, die einzelnen SQ3R-Schritte zusammenzufassen, denn so geht die Effizienz der Methode schlagartig verloren.

Professor Fischer bestätigt, dass es sich bei SQ3R um eine „besonders umfassende Lernstrategie“ handelt, die sich in mehreren Studien als effektiv erwiesen hat – und das auch bei Menschen, denen das Lernen nicht leicht falle. „Einige Studien zeigen aber auch, dass manchmal einfaches Fragenstellen ebenso effektiv ist wie die komplexe SQ3R-Strategie“, gibt Fischer zu bedenken. „In letzter Zeit wurde die Frage aufgeworfen, ob es nicht besser ist, kleinere und flexiblere Strategien zu vermitteln, die vielfältiger eingesetzt werden können und nicht nur beim Textlesen wie die SQ3R-Methode.“

Zerlegt in Einzelteile bleibt dann von der SQ3R-Methode laut Fischer Folgendes übrig: 1. Elaboration (neue Informationen durch Aktivieren von Vorwissen besser behalten), 2. Testing beziehungsweise das Abrufen des Gelernten und 3. Metakognition, der geplante und selbstüberwachte Einsatz von Lernstrategien, um Lernziele zu erreichen.

## 3 Das Pareto-Prinzip nutzen

„Sich verzetteln läuft ebenso auf Zeitverschwendung hinaus wie Faulenzen“, davon war Marcel Kopper immer überzeugt. Um das Studium in der vorgesehenen Rekordzeit zu bewältigen, kam es für die drei Studenten darauf an, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Dazu setzten sie auf das Pareto-Prinzip. Der italienische Gelehrte Vilfredo Pareto hatte bereits im 19. Jahrhundert herausgefunden, dass es eine erstaunliche Beziehung zwischen Anstrengung und Ertrag gibt: Mit einem Arbeitsaufwand von 20 Prozent erzielt man in der

## Im Master-Studium bestens bewährt: Die SQ3R-Methode

**Schnelllesetechnik.** Die Turbo-Studenten haben bekannte Lese- und Merk-Techniken ausprobiert und sich für die SQ3R-Methode entschieden, weil sie neues Wissen schnell ins Langzeitgedächtnis bringt.

Bei der „SQ3R-Methode“ erschließt sich ein Lernender den Inhalt eines fremden Sachtextes in fünf Schritten. Die Buchstabenfolge SQ3R steht für die Abfolge folgender Schritte:

### 1 Survey (Überblick verschaffen).

Hier geht es darum, dass man den Text durchblättert, die optischen Elemente wie Grafiken oder Cartoons aufnimmt und über die visuellen Elemente einen emotionalen Bezug zum Text herstellt. Außerdem sollte man sich fragen „Worum wird es in dem Text gehen?“ und „Was weiß ich bereits darüber?“. Der Leser vergewissert sich des vorhandenen Wissens.

### 2 Questions (Fragen stellen).

Das ist das Herzstück der Methode. Die Frage, die man sich stellen muss, heißt: Was will ich wissen, wenn ich diesen Text lese? Der Hauptgrund, weshalb man sofort wieder vergisst, was man gelesen hat, besteht darin, dass man beim Lesen keinen bestimmten Zweck verfolgt.

### 3 Read (lesen und Notizen machen).

Man muss jetzt ein leeres Blatt Papier neben den Text legen und die wichtigsten Fakten und ihre Bedeutung aus dem Text herausfiltern und handschriftlich notieren. Mit diesem Teil wird man die meiste Zeit zubringen.

### 4 Recite (zusammenfassen).

Man sollte kurz wiedergeben, was man sich unter Punkt 3 notiert hat. Dabei sollte man sich die Notitzen laut vorlesen, um sich die Zusammenfassung einzuprägen. Indem man sich die Information noch einmal akustisch vergegenwärtigt, wird sie besser hängen bleiben. Anschließend sollte man sich zehn Minuten Pause gönnen. Das ist notwendig, um dem Gehirn dabei zu helfen, Informationen ins Langzeitgedächtnis zu speichern. Bei dem Kapitel „Recite“ kommt es darauf an, dass man laut spricht, weil das das Gehirn beim Lernen unterstützt – insbesondere, wenn man auf seine Unterlagen verzichtet und aus dem Kopf heraus die Wiederholung startet. Die Fragen, die man sich unter Punkt 2 gestellt hat, sollten natürlich vollständig beantwortet sein, ansonsten muss man den Text noch einmal lesen oder sich zusätzliche Informationen beschaffen.

### 5 Review (wiederholen).

Dazu hat man seine schriftlichen Notizen gemacht; Man nutzt sie jetzt, um die Inhalte noch einmal zu wiederholen und so dafür zu sorgen, dass sie im Gedächtnis abgespeichert werden.

Regel 80 Prozent des Ergebnisses. Weniger ist mehr, lautet deshalb das Motto der Turbo-Studenten, die unter Berufung auf Pareto ihren Perfektionsdrang zurückschraubten. Ihr ganzes Studium war schließlich ein Kompromiss zwischen Tiefgang und Geschwindigkeit. Dabei rissen sie ihr Studium aber nicht einfach herunter, sondern ließen sich durchaus von dem Wunsch leiten, das Gelernte im späteren Berufsfeld auch tatsächlich umsetzen zu wollen.

Das Pareto-Modell kann als die theoretische Grundlage eines pragmatischen Turbo-Studiums angesehen werden. Es gilt beispielsweise, von den zehn Pflichtveranstaltungen genau die zwei herauszufinden, die die wichtigsten waren. Acht Veranstaltungen, die prüfungs- oder notenmäßig nicht so ausschlaggebend waren, wurden vernachlässigt. „Wenn wir immer 100 Prozent hätten erreichen wollen, hätten wir immer 80 Prozent an Energie und Zeit verschwendet, die wir aber dringend für neue Aufgaben brauchten“, so das Credo der „Turbos“. Durch die Erfahrung gelang es, schrittweise immer präziser zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem zu unterscheiden. Dieser Weg war schwer, denn Banales über Bord zu werfen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren bedeutet, sich von alten Mustern zu trennen.

Soll aus kleinen Dingen (wenig Aufwand) etwas Großes werden (Spitzenleistung), dann müssen die handelnden Personen wissen, wo genau der Hebel anzusetzen ist. Die Studenten wussten zum Beispiel nicht automatisch, welche Pflichtveranstaltungen die wichtigsten waren. Sie mussten es recherchieren und dazu gute Kontakte zum Prüfungsamt (das über die Ziele der Turbo-Studenten offen informiert wurde) und zu älteren Studenten pflegen. Durch beständiges Nachfragen ergaben sich oft überraschende Einblicke. An dieser Stelle zeigt sich auch, wie wichtig es ist, sich einen Mentor zu suchen, der aufgrund seiner Erfahrungen wesentliche Hinweise auf das geben kann, was in einem bestimmten Zusammenhang relevant ist und was nicht. Wenn der Mentor selbst schon in turbulenten Zeiten ein wichtiges Ziel erreicht hat – umso besser.

Das Besondere an den drei Turbo-Studenten ist, dass sie während ihrer Schulzeit nie als Genies aufgefallen sind. Sie haben nie eine Klasse übersprungen und auch kein herausragendes Abitur geschrieben. Fazit: Das Leben steckt voller Ablenkungen. Um schnell zu lernen, muss man nicht außergewöhnlich intelligent oder begabt sein. Es reicht, genau zu wissen, was einem wichtig ist, sich mit einer gewissen Radikalität zu konzentrieren und die passenden Werkzeuge zu nutzen. Gute Lerngruppen helfen dabei nicht nur, neues Wissen zu verarbeiten, sie schützen auch vor emotionalen Krisen und nachlassender Willenskraft.

**Martin Pichler**

FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF

PERSONALENTWICKLUNG

Entfalten Sie Ihre Möglichkeiten und öffnen Sie neue Horizonte für Ihre Zukunft. Mit einem berufsbegleitenden Fernstudium – fachlich fundiert, bedarfsgerecht und effektiv.

WEITERE STUDIENGÄNGE IM BEREICH HUMAN RESOURCES

- ERWACHSENENBILDUNG
- SCHULMANAGEMENT
- ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG
- SYSTEMISCHE BERATUNG
- SYSTEMIC MANAGEMENT

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

RUB

AKADEMIE DER RUHR-UNIVERSITÄT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Berufsbegleitender Masterstudiengang für Fach- und Führungskräfte im Personalbereich von Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen

- 16 Module á 3-4 Tage zu allen Themengebieten moderner Personalarbeit im Kontext von Wirtschaftspsychologie, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
- international anerkannter Abschluss Master of Arts innerhalb von 4 Semestern
- spezifisches Vertiefungsangebot für Studierende aus dem öffentlichen Sektor

**nächster Studienstart: 24.09.2014 in Bochum**

**weitere Infos auch zu unserer universitären**

COACHINGAUSBILDUNG UND TRAINERAUSBILDUNG

unter: www.akademie.rub.de

Akademie der Ruhr-Universität
Telefon: 0234 32-24605
E-Mail: studienbuero-akademie@rub.de

# Wer sein Vorwissen aktiviert, lernt deutlich besser

**INTERVIEW/LERNFORSCHUNG.** Frank Fischer, Professor für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, erklärt das A und O beim Erwerb von Wissen: „Effektive Lerntechniken helfen Lernenden dabei, an das Vorwissen anzuknüpfen." Seit dem Jahr 2009 koordiniert Fischer auch das Munich Center of the Learning Sciences.

**Worauf kommt es beim Lernen an?**

**Prof. Dr. Frank Fischer:** Das Wichtigste beim Lernen ist, die Lerninhalte so zu verarbeiten, dass die neuen Informationen verknüpft werden mit bereits vorhandenem Wissen, das im Langzeitgedächtnis gespeichert ist. Das ist das A und O, wenn es um den Erwerb von Wissen geht. Alles, was nicht mit Wissen verknüpft werden kann, das schon im Gedächtnis ist, wird vergessen. Und zwar so, als hätte man es nie gehört. Es gibt Lerntechniken, die dabei helfen, sein Vorwissen zu aktivieren.

**Welche Lerntechniken helfen beispielsweise Studenten gut?**

**Fischer:** Die Testing-Strategie, bei der Prüfungsaufgaben geübt werden, ist zum Beispiel nachweislich erfolgreich. Gut ist es auch, auf einem weißen Blatt aufzuschreiben, woran man sich erinnert.

**Baut man damit nicht Wissenslücken auf? Was ist mit den Inhalten, die nicht auf dem Blatt stehen?**

**Fischer:** Der Witz bei effektiven Lernstrategien ist: Alles, was man macht, um die neue Information überhaupt mit bestehendem Wissen zu verknüpfen, hilft beim Lernen. Bei der Testing-Strategie übt man darüber hinaus, Wissen abzurufen. Und beim Abrufen strukturiert sich das Wissen sogar noch um und man lernt dadurch besser.

**Manche lernen zehn Stunden am Tag. Kann man so viel Lernstoff behalten?**

**Fischer:** Besser ist es, über einen langen Zeitraum zu lernen und die Lerneinheiten zeitlich zu verteilen. Dadurch kann man mit weniger Lernzeit mehr lernen, als wenn man en bloc durchbüffelt. Damit man Wissen längerfristig behält, ist es wichtig, Pausen zu machen – und damit sind Pausen von Tagen gemeint. Eine Regel lautet: zehn Prozent der verbleibenden Zeit bis zur Prüfung als Pausenintervall zwischen zwei Lernzeiten einlegen. Das heißt, wenn ich noch zehn Tage bis zur Prüfung habe, sollte ich einen Tag Pause zwischen den Lernphasen einlegen. Wer 100 Tage vorher anfängt, kann sogar zehn Tage lang Pause machen. Das ist effektiver, als jeden Tag zu büffeln.

**Stimmt es eigentlich, dass der Schlaf beim Lernen hilft?**

**Professor Frank Fischer.** Seine Erkenntnisse zum Thema Lernen helfen nicht nur seinen Studenten.

Foto: Christoph Olesinski, LMU

**Fischer:** Im Schlaf passiert viel, wie neurowissenschaftliche Studien zeigen. Über Nacht wird das am Tag Gelernte anderswo im Gehirn abgelegt, dabei wird es wohl auch umstrukturiert, was einen Lerneffekt zur Folge hat. Das ist wahrscheinlich auch der Grund dafür, warum Pausen von mehreren Tagen gut sind.

**Und wenn man einfach nun einmal zu spät dran ist?**

**Fischer:** Wenn man nur noch drei oder vier Tage Zeit hat, ist es am effektivsten, am Stück zu lernen. Allerdings wird man den Lernstoff so wahrscheinlich nicht längerfristig im Gedächtnis behalten. Auch beim Lernen en bloc ist es wichtig, Zeit für zumindest kurze Pausen einzuräumen. Wenn einen der Inhalt nicht begeistert, sollte man sich zur Motivation nach einem Lernblock belohnen, zum Beispiel, indem man etwas Schönes unternimmt.

**Manche, die ihrem Lernerfolg nicht trauen, schreiben Spickzettel. Lernen sie dabei wenigstens etwas?**

**Fischer:** Auf einen Spickzettel schreibt man, was man weiß, und überlegt, was das Wesentliche ist. Man fasst also zusammen. Wenn man das gut macht, braucht man den Spickzettel gar nicht auszupacken, weil man die Inhalte schon gut drauf hat.

**Dann komme ich also beim Lernen gut voran, wenn ich lauter Zusammenfassungen in Spickzettelform schreibe?**

**Fischer:** Zusammenfassungen funktionieren leider oft nicht gut. Das Problem ist: Um eine gute Zusammenfassung zu schreiben, muss ich entscheiden, was das Wesentliche ist und dazu wiederum brauche ich Wissen, das ich als Anfänger aber eben nicht habe. Bei Anfängern zeigen sich gute Effekte von Zusammenfassungen insbesondere dann, wenn sie zuvor trainiert werden. Denn auch dabei kommt es darauf an, die neuen Informationen an das vorhandene Wissen anzuknüpfen. Bevor man zusammenfasst, könnte man sich also fragen: Was weiß ich eigentlich schon außerhalb des Textes zu diesem Thema? Und die Zusammenfassung darf nicht zu lang sein. Ein Satz pro Absatz oder Seite muss reichen.

**Und was bringt es, die wichtigsten Stellen zu markieren oder zu unterstreichen?**

**Fischer:** Anstreichen allein bringt nichts, auch nicht in verschiedenen Farben. Vor allem Anfänger in einem Fach streichen viel zu viel an. Eine Technik, die auch bei Anfängern oft erfolgreich ist: Man beschränkt sich auf höchstens einen Satz pro Absatz oder Seite. Um zu entscheiden, was das Allerwichtigste ist, kann ich nicht anders, als mein Vorwissen zu aktivieren. Doch um anschließend weiterzulernen, ist diese Methode problematisch, weil Anfänger nicht unbedingt den wichtigsten Satz finden. Man darf sich also auf die markierten Stellen nicht verlassen.

**Und was wäre noch eine gute Methode?**

**Fischer:** Für Einsteiger sind Warum-Fragen hilfreich. Sie sollten sich beim Lernen fragen: „Warum ist dieses oder jenes zutreffend?“ Oder: „Warum ist es sinnvoll, dass …?“ Beim Erwerb von Können spielt das Problemlösen eine große Rolle. Für die meisten Bereiche ist es gut, strukturiert anzufangen, etwa mit ausgearbeiteten Lösungsbeispielen zu arbeiten, mit denen man Schritt für Schritt nachvollziehen kann, wie ein anderer beim Lösen einer Aufgabe vorgegangen ist, und dann zu überlegen: „Was hat derjenige gemacht und warum macht er das so und nicht anders?“

**Was mache ich, wenn ich in der Prüfung sitze und einen Blackout habe?**

**Fischer:** Das ist häufig ein Problem der Anspannung, mit Entspannungsstrategien lässt sich da gut vorbeugen. In dem Moment, in dem einen der Blackout erwischt, hilft es auch, sich vorzustellen: Wo saß man, als man gelernt hat? Wie sah das Lernmaterial aus? Oft kommen so die Erinnerungen schnell wieder zurück.

**Wie wichtig ist meine Begabung für ein Sachgebiet?**

**Fischer:** Unterschiede in der Begabung sind meistens nicht die Ursachen für unterschiedliche Leistungen. Es gibt fast keinen Studiengang, in dem Begabung eine zentrale Rolle spielt. Wer richtig lernt, kann sehr viel erreichen. Studien zeigen, wie gut man mit den richtigen Lerntechniken und genügend Anstrengung zu Menschen mit einer höheren Begabung aufschließen kann, die nicht so viel üben. Die Begabung spielt am Anfang eine größere Rolle, aber die Menschen, die auf lange Sicht richtig gute Leistungen erbringen in einem Bereich, sind meistens nicht überdurchschnittlich begabt. Es sind unter anderem das Durchhalten, hohe Leistungsbereitschaft und gute Lerntechniken, die für ihre Leistung ausschlaggebend sind. Wenn ich nicht Zeit investiere und gezielt übe, um über die Jahre Wissen und Können aufzubauen, nützt mir die schönste Begabung nichts.

**„Durchhalten, hohe Leistungsbereitschaft und gute Lerntechniken sind wichtiger als überdurchschnittliche Begabung.“**

**Überdurchschnittlich erfolgreiche Menschen lernen also anders?**

**Fischer:** Menschen, die in einem Bereich überdurchschnittlich erfolgreich sind, entwickeln ihr Wissen permanent weiter, auch nachdem sie eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben. Sie üben ein Leben lang, mit einer Mischung aus Selbsterklärung und Monitoring.

Bei ihnen läuft im Hintergrund stets eine Art Selbsterklärungsmechanismus mit. Sie fragen sich: „Das Problem löse ich nun auf diese und jene Weise, war das erfolgreich oder sind dadurch neue Probleme aufgetreten? Könnte ich etwas ändern?“ Und dann ändern sie es auch und überwachen, ob es funktioniert, was man als Monitoring bezeichnen kann. Das praktizieren sie mindestens zwei Stunden, jeden Tag, und das oft über den normalen Arbeitsalltag hinaus. Das unterscheidet sie von Menschen, die zwar in ihrem Beruf auch viel Erfahrung sammeln, aber zu vieles automatisieren, und dadurch ihre Weiterentwicklung einschränken.

**Interview: Nicola Holzapfel, Ludwig-Maximilians-Universität München** ●

# Mitarbeiter lebensphasen-orientiert entwickeln

**KONZEPT.** Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse – je nachdem, in welcher Lebens- und Berufsphase sie sich gerade befinden. Ein Projekt des rheinland-pfälzischen Wirtschaftsministeriums mit dem Ludwigshafener Institut für Beschäftigung und Employability zeigt, wie eine Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Lebensphasen in der Praxis gelingt.

Seit die neue Personalpolitik eingeführt wurde, hat sein Unternehmen eine leicht erhöhte Fluktuation in der Belegschaft. Dennoch ist Geschäftsführer Raphael Herbig äußerst zufrieden mit dem neuen Weg, den seine Firma Von der Heydt GmbH eingeschlagen hat: Er wertet die erhöhte Fluktuation als Zeichen der neuen Offenheit im Unternehmen. Während man nämlich früher unzureichend talentierte Mitarbeiter und Azubis „mitgeschleppt" und sich gesagt habe, „das wird schon", pflegt das Unternehmen nun einen anderen Ansatz: Offenheit bei genauer Kenntnis der Stärken und Talente eines Mitarbeiters, aber auch seiner Schwächen und Defizite. Damit kommt es durchaus dazu, dass die Personalverantwortlichen Mitarbeitern oder Azubis offen mitteilen, wenn sie überzeugt sind, dass diese nicht den richtigen Beruf gewählt haben.

## Projekt soll Mittelständler attraktiver machen

Bei Von der Heydt arbeiten Führungskräfte und Personaler nach den Prinzipien einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Von seinen Erfahrungen mit dem Konzept berichtete Herbig am 5. Februar auf der Veranstaltung „Unternehmen 2030" im Innenhof der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz. Dort stand Herbig nicht alleine auf der Bühne: Mit ihm teilten sechs weitere Vertreter rheinland-pfälzischer Unternehmen aus verschiedenen Branchen ihre Erfahrungen mit dem Publikum. Sie alle haben am Projekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik" teilgenommen. Das Projekt versteht sich als Angebot an kleine und mittlere Unternehmen, sich vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels durch den demografischen Wandel als Arbeitgeber für Fachkräfte attraktiver zu machen. Dies soll mithilfe einer lebensphasenorientierten Personalpolitik unter wissenschaftlicher Anleitung Realität werden.

In einer ersten Projektphase wurden dafür elf Modellbetriebe aus verschiedenen Branchen ausgewählt, in denen vom 1. April 2009 bis zum 31. März 2011 Möglichkeiten zur Entwicklung und Umsetzung einer solchen Personalpolitik analysiert wurden. Dabei erhielten die Unternehmen externe Unterstützung: Wissenschaftler vom Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, das mit der Projektdurchführung beauftragt worden war, kamen in die Unternehmen, um die Projekt-Verantwortlichen zu beraten. Professor Jutta Rump, Leiterin des Instituts, war im Februar in Mainz dabei, um die Ergebnisse aus Sicht der Wissenschaft vorzustellen. Eine weitere wichtige Rolle auf der Veranstaltung und im Projekt spielt neben Rump auch Eveline Lemke, rheinland-pfälzische Ministerin für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, deren Ministerium das Projekt im Jahr 2009 ins Leben gerufen hat – und die Instrumente lebensphasenorientierter Personalpolitik auch in der eigenen Behörde getestet hat.

Anlass des Termins in der Landeshauptstadt ist das Ende der zweiten Phase des Projekts. Gleichzeitig ist die Veranstaltung der Beginn der dritten Projektphase „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 3.0": Nach der ersten Phase in den Modellunternehmen und der zweiten Phase, die den Austausch mit anderen Unternehmen und die Differenzierung des Konzepts vorangetrieben hat, soll in Phase drei die regionale Vernetzung im Vordergrund stehen. Dabei wollen die Initiatoren neben den Betrieben nun auch andere regionale Akteure, wie Verbände, Kammern, Wirtschaftsförderer, Bildungseinrichtungen und Arbeitsagenturen, stärker in den Austausch einbinden.

Das Projekt „Strategie für die Zukunft" spielt sich zwar innerhalb von Rheinland-Pfalz ab. Wie aktuell das Thema aber schon über die Landesgrenzen hinweg ist, zeigt eine Initiative, die der Handelsverband Deutschland (HDE) und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) Anfang Februar gestartet haben: Sie haben einen gemeinsamen Beirat für den Einzelhandel gegründet, in dem sie sich zusammen mit Arbeitsforschern für eine alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung einsetzen werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales fördert das Projekt unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa).

Auch für diese Initiative sind der demografische Wandel und seine Folgen entscheidend. Ziel des Beirats ist es, „gemeinsam die Arbeitsbedingungen zu gestalten, um den Beschäftigen zu ermöglichen, gesund und motiviert bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters im Einzelhandel zu arbeiten", wie es in einer Mitteilung von HDE und Verdi heißt.

Beim Gestalten dieser Arbeitsbedingungen setzt die lebensphasenorientierte Personalpolitik an: Sie geht davon aus, dass Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Bedürnisse haben. Zu den einzelnen Lebensphasen, wie etwa Elternschaft oder die Pflege von Angehörigen, kommen verschiedene Berufsphasen. Beispiele hierfür sind der Einstieg ins Unternehmen, Phasen mit Führungsverantwortung oder der Übergang in die Rente. Die Abbildung auf Seite 30 zeigt, welche Phasen dies im Einzelnen sind und welche Handlungsfelder sich daraus für das Unternehmen ergeben.

## Die Ersatzbank bedeutet für Fußballer Konflikttraining

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ist laut Rump vor allem eines: stärken- und talentorientiert. Für die Personalentwicklung bedeutet das: Führungskräfte und Personaler müssen zuallererst eine Bestandsaufnahmen der Stärken und →

→ Talente der Mitarbeiter machen. Als Instrumente kommen dafür vor allem Mitarbeitergespräche infrage. Aber damit Führungskräfte wirklich gut über die Qualifikationen der Mitarbeiter Bescheid wissen, müssen sie im kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitern stehen. Und dies sieht Rump explizit als Aufgabe der Führungskräfte, nicht der Personaler: Die Vorgesetzten müssten sich die Zeit nehmen für eine solche Führungsaufgabe und nicht im operativen Führungsgeschäft versinken. Wer eine dialogorientierte Führung betreibe, halte seine Mitarbeiter nicht nur für kompetent, sondern auch für motiviert, und sie könnten sich auch identifizieren mit dem Team, der Führungskraft und dem Arbeitgeber. Zur Durchführung der Gespräche führt die Professorin aus: „Wichtig ist, Mitarbeiter- und Personalbeurteilungsgespräche nicht zu führen, um verschiedene Bewertungskategorien abzuprüfen, sondern um mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und zu wissen, was der Mitarbeiter jenseits des Arbeitsplatzes macht."

Dies ist ein besonders Kennzeichen lebensphasenorientierter Personalentwicklung: Sie konzentriert sich nicht nur auf formal erworbene Kenntnisse, sondern betrachtet auch das außerberufliche Engagement eines Mitarbeiters. Diese Qualifikationen zahlen letztlich ebenfalls in das Stellenprofil des Mitarbeiters ein. Herbert Zahnen, Geschäftsführer der Zahnen Technik GmbH aus Arzfeld, nennt dafür auf der Ergebnispräsentation in Mainz ein einfaches Beispiel: Ist ein Mitarbeiter zum Beispiel in seiner Freizeit ein ehrgeiziger Fußballer, der lernen muss, auch mal auf der Ersatzbank zu sitzen, so sei dies für ihn ein Konflikttraining. Denkbar sind aber auch „Hard Skills", die ein Mitarbeiter bei seinem ehrenamtlichen Engagement oder Hobby sammelt und die ihm bei seiner Arbeit zugutekommen.

## Elf Seiten Gesprächsleitfaden für zwei Stunden Dialog

Eine so gründliche Talentanalyse und Feedbackkultur verlangt Führungskräften und Personalern in der Praxis allerdings einiges ab: Herbig berichtet von den Mitarbeitergesprächen, für die es vor dem Projekt beim Unternehmen Von der Heydt einen dreiseitigen Leitfaden gab. Jetzt sind es elf Seiten und die Mitarbeitergespräche dauern mittlerweile an die zwei Stunden. Auf den Rat der wissenschaftlichen Begleiter aus Ludwigshafen hin nahmen die Verantwortlichen auch Fragen in den Gesprächsleitfaden mit auf, die auf die Lebenssituation des Mitarbeiters abzielen. „Wir fragen kritisch nach Ehrenamt, Pflege und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie", so Herbig. Bei der Auswertung der ersten lebensphasenorientierten Befragung sei man überrascht gewesen, wie viele Mitarbeiter einen Angehörigen pflegen.

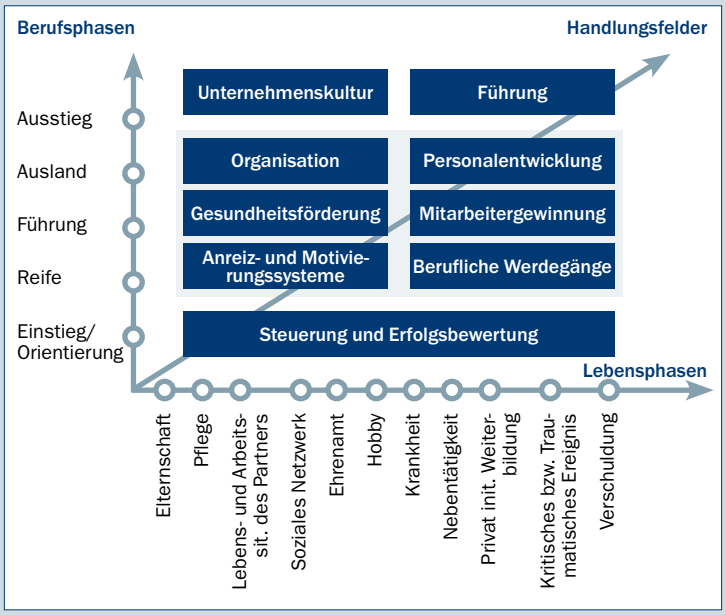
Bei der Feedbackkultur legt eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung also nicht nur Wert auf die formalen Mitarbeitergespräche, sondern vor allem auch auf den kontinuierlichen informellen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Das erfordert einen Kulturwandel auf der Führungsebene. Bei der LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz ist dies nach Auskunft des Vorstandsvorsitzenden Max Aigner gelungen: Dort geben sich die Führungskräfte seit Einführung des Projekts auch untereinander Feedback. Wichtig dabei sei die Fähigkeit der Manager, nicht nur konstruktive Kritik an Mitarbeitern und ihresgleichen zu üben, sondern diese auch akzeptieren zu können: „Wir sind geschult mit Kritik umzugehen", sagt Aigner. Dazu gehöre auch, „mal die Klappe zu halten, wenn Kritik kommt".

## Versteckte Potenziale in einem fremden Umfeld fördern

Dieser feedbackorientierte Ansatz leistet aber noch mehr. Denn neben dem, was der Mitarbeiter schon kann, steht auch das, was er leisten könnte, im Fokus der lebensphasenorientierten Personalentwicklung: „Nicht immer ist das, was ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz zeigt, sein volles Potenzial. Vieles ist versteckt", sagt Rump. Eine gute Möglichkeit, diese Potenziale zu identifizieren, seien Programme wie „Seitenwechsel", bei denen Mitarbeiter eine Zeit lang in einem anderen Beruf oder Lebensbereich tätig sind. Die fremde Situation soll helfen herauszufinden, wo Mitarbeiter und Führungskräfte abseits ihres bekannten Umfelds

### Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik

**Übersicht.** Neben den Lebensphasen beeinflussen auch die Berufsphasen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Das Schaubild zeigt, welche Handlungsfelder sich daraus ergeben.




Quelle: Institut für Beschäftigung und Employability / Jutta Rump

Foto: ISB/Alexander Sell

**Initiative.** Professor Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability präsentiert in Mainz die Vorteile einer lebensphasenorientierten Personalpolitk.

sonst noch Potenziale aufweisen, die später – auch in Hinsicht auf den eigentlichen Beruf – entwickelt werden können.

## Aus einer Schwäche wird niemals eine Stärke werden

Wer sein Personal lebensphasenorientiert entwickeln möchte, muss allerdings Abschied nehmen von der Überzeugung, gezielte Entwicklungsmaßnahmen könnten alle Defizite eines Mitarbeiters ausgleichen. Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung geht vielmehr davon aus, dass aus einer Schwäche niemals eine wahre Stärke werden wird. Das wesentliche Leitprinzip des Personalentwicklers, fordert Rump, sollte deshalb sein: „Weg von der Defizitorientierung. Ein Personalentwickler schaut sich gewöhnlich das Profil des Mitarbeiters an und identifiziert die Stärken und Schwächen. Bei den Schwächen möchte er nachjustieren und lässt die Stärken völlig unbeobachtet“, sagt die Wissenschaftlerin. „Das gilt übrigens auch für viele Chefs. Natürlich muss man an den Schwächen arbeiten, aber jeder Personalentwickler sollte sich darüber klar werden, dass er aus eine Schwäche niemals eine Stärke machen kann.“ Unter diesem Gesichtspunkt trennt sich Von der Heydt seit Einführung der Lebensphasenorientierung von den Azubis oder Mitarbeitern, die erwiesenermaßen nicht die richtigen Stärken und Talente für ihren Beruf mitbringen – auch wenn dies eine erhöhte Fluktuation bedeutet.

Sind Stärken und Talente der Mitarbeiter einmal identifiziert und deren Zukunft im Unternehmen gewiss, geht es an die Entwicklungsmaßnahmen. Hier, so Rump, könne in der lebensphasenorientierten Personalentwicklung die volle Klaviatur genutzt werden: „Hier kommen sowohl die traditionellen Weiterbildungsinstrumente zum Einsatz, Training on-the-job, near-the-job, off-the-job und dazu alle Möglichkeiten der Arbeitsplatzentwicklung sowie die Möglichkeit, in einen ganz anderen Personaleinsatz hineinzugehen – die ganze Bandbreite, die wir als Personalentwickler kennen.“ Wichtig dabei sei, diese auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Lebensphase abzustimmen und Mitarbeiter und Führungskräfte dort abzuholen, wo sie stehen, so Rump.

Diese Individualisierung ist ein weiteres wichtiges Kennzeichen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik und -entwicklung. Aber ob sich Personaler nicht in der Praxis zu Tode administrieren, wenn sie für jeden Mitarbeiter ein individuelles Päckchen schnüren? „Das Zeitproblem ist ein Thema“, räumt Rump ein. „Wie kann man Individualität also handhabbar machen? Zum Teil kann man Individualität ohne großen Mehraufwand bearbeiten. Das kann im direkten Kontext Vorgesetzter und Mitarbeiter geschehen, denn die beiden sind ohnehin im individuellen Dialog. Dorthin kann der Personalentwickler runterdelegieren“, empfiehlt die Professorin. Weiterhin könne der Personalentwickler aus dem Dilemma Individualisierung versus Praktikabilität herauskommen, indem er Zielgruppen bilde. „Er bündelt Gruppen nach Kriterien und entwickelt dann zielgruppenspezifische Angebote. Diversity ist doch nichts anderes als die Antwort auf den Trend ‚Diversifizierung‘, nämlich Komplexität, die in der Individualisierung ist, dadurch handhabbar zu machen, dass man Zielgruppen bildet“, sagt Rump.

## Strukturierte Initiative statt „Speck muss weg“-Aktion

In den Modellunternehmen hatte das neue Konzept der Lebensphasenorientierung anfänglich mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Das berichtet Jürgen Kentenich, Leitender Regierungsdirektor des Finanzamts Trier. Dort seien die Initiatoren der neuen Personalpolitik gefragt worden, ob sie nicht genug Steuererklärungen zu machen hätten. Und ein Teil der Belegschaft, so Ketenich, nehme die Personalpolitik eben nicht an. Insgesamt aber, so sein positives Resümee, sei das Thema in der Belegschaft angekommen. Zudem gehen die Unternehmen jetzt nach Auskunft ihrer Vertreter viel strukturierter an ihre Personalarbeit heran: „Wir machten viel, aber unstrukturiert – wie viele Mittelständler“, so beschreibt Geschäftsführer Herbig die Situation bei Von der Heydt vor dem Projekt mit den Wissenschaftlern aus Ludwigshafen. Auch bei der Karl Otto Braun GmbH gab es vorher schon vereinzelte, aber unstrukturierte Aktionen wie „der Speck muss weg“ oder „fit in den Frühling“, wie deren Chief Human Resources Manager Michael Bohrmann berichtet. Jetzt arbeite seine Firma zielgerichteter, resümiert Bohrmann, und mit einem strukturierten Reporting. Die Zahlen scheinen in allen Betrieben zu zeigen, dass der Nutzen stimmt und die Zweifel bei der Einführung, den zusätzlichen Arbeitsaufwand und die erhöhte Fluktuation übertrifft, die die neue Personalpolitik mit sich bringen kann. Das fasst Aigner gegen Ende der Veranstaltung in Mainz zusammen: „Letztendlich müssen die Ergebnisse stimmen. Wir machen es, weil es die beste und billigste Maßnahme ist, die Mitarbeiter zu motivieren.“

**Andrea Kraß** ●

# Eine Kultur der Hochleistung dauerhaft etablieren

**TIPPS.** Hochleistungsmanagement erscheint wie ein magischer Schlüsselbegriff: Jedes Unternehmen strebt danach – aber nur wenige wissen, wie sie die „High Performance“ auch langfristig in der Unternehmenskultur verankern. Tatsächlich ist dies ein schwieriges Unterfangen. Einige Erfolgsdimensionen und -faktoren können weiterhelfen.

Hochleistungsunternehmen und Hochleistungsteams stellen ein Rätsel dar. Während es einfach ist, das Vorhandensein von Hochleistung festzustellen und Kriterien dafür zu definieren, ist es sehr viel komplizierter, wirksame Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die zu Hochleistung in Organisationen führen, wie Christian Scholz und Albert Schmitt im Buch „Hochleistung braucht Dissonanz“ erläutern. Die Königsdisziplin aber ist, Hochleistung in der Unternehmenskultur so zu verankern, dass sie dauerhaft und wiederholt erfolgreich erreicht wird.

In der Praxis existiert eine Flut an Managementratgebern mit Idealrezepten, die sich auf spezielle Bereiche wie Mitarbeiterführung, Anreizsysteme oder Kommunikationsinstrumente konzentrieren und schnellen Erfolg versprechen. Doch gerade positive Referenzbeispiele und Erklärungsmodelle für Hochleistungskulturen sind kaum zu finden. Die Frage, welche Kriterien und Stellhebel einer Unternehmenskultur dazu dienen, eine High-Performance-Organisation hervorzurufen, scheint somit nicht so trivial zu sein.

## Was Hochleistungsunternehmen ausmacht

Um solche Erfolgskriterien zu bestimmen, sollte man erst einmal High-Performance-Organisationen charakterisieren: High-Performance-Organisationen schaffen es, über einen langfristigen Zeitraum hinweg ihre Leistungsprozesse auf einem konstant hohen Niveau zu halten und sich gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich zu behaupten. Studiert man die aktuelle Literatur zu diesem Thema genauer, fällt auf, dass sich die Erfolgsfaktoren für Hochleistungskulturen vor allem durch fünf Charakteristika auszeichnen:

- Sie sind komplex: Das Erfolgsrezept eines Unternehmens lässt sich nicht einfach eins zu eins auf ein anderes Unternehmen übertragen.
- Sie sind widersprüchlich: Hochleistungsorganisationen schaffen es, sich auf den ersten Blick widersprechende Erfolgsfaktoren in ein stimmiges, dauerhaftes Zusammenspiel zu bringen.
- Sie sind variabel: Erfolgreiche Organisationen können sich auf die ständig neuen Bedingungen einstellen; sie tun Dinge gleichzeitig oder wandern zwischen verschiedenen Managementparadigmen hin und her, wobei sie jedes Mal die Gegensätze von Neuem auflösen oder überwinden müssen.
- Sie sind vielschichtig: Die Erfolgsfaktoren von Hochleistungsorganisationen sehen auf der unternehmensweiten Gesamtebene ganz anders aus als auf Team- oder Mitarbeiterebene.
- Sie sind Wettbewerbsinitiatoren: Der Drang nach Hochleistung stellt Mitarbeiter in den Wettbewerb zueinander. Gleichzeitig können sie aber nur als Gruppe erfolgreich bestehen. Diesen Zwiespalt heben erfolgreiche Organisationen durch offene und transparente Regeln auf, nach denen sich jeder Einzelne nicht nur einbringen darf, sondern unbedingt einbringen muss.

Anhand dieser Charakteristika wird deutlich, dass ein Modell der Gesetzmäßigkeiten für Hochleistungskulturen kein einfach zu greifendes Konstrukt sein kann. Es macht daher Sinn, sich zunächst dem Begriff „Unternehmenskultur“ zu nähern, um herauszufinden, wie diese generell funktioniert und wie eine Kultur entsteht: Unter einer Unternehmenskultur versteht Christian Scholz das implizite, kol-

**Hochleistung.** Um dauerhaft solche Höchstleistungen zu erbringen, muss die Unternehmenskultur verändert werden.

lektive Bewusstsein einer Organisation, das sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, das andererseits aber auch das Verhalten der Unternehmensmitglieder steuert. In Summe entsteht auf diese Weise „ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale“, wie Wolfgang Staehle es ausdrückt. Dieses System steuert das Verhalten der Unternehmensmitglieder unsichtbar und zum Teil unbewusst. Während die Persönlichkeit die Identität eines einzelnen Menschen prägt, determiniert die Unternehmenskultur laut Geert Hofstede die Identität eines Kollektivs von Menschen in einer Organisation. Wie in einem Regelkreis beeinflussen sich kulturelle Vorgaben auf der Ebene der Gesamtorganisation und gelebtes Verhalten der Mitarbeiter auf der Team- und Individualebene wechselseitig. Dadurch nähern sich die Ebenen sukzessive an.

Unternehmenskulturen entwickeln sich langsam und können in drei Kulturebenen, die aufeinander aufbauen, unterteilt werden: Die tief verinnerlichten Grundannahmen bilden laut Edgar Schein die Kulturbasis, während die Werte als Mittelschicht fungieren und die Artefakte die nach außen klar sichtbaren Verhaltensmuster darstellen.

## Wie die Unternehmenskultur die Mitarbeiter prägt

Die Werte- und Annahmen-Verinnerlichung basiert nach Terrence Deal und Allan Kennedy auf einem jahrelangen Prozess, in dem die Mitarbeiter lernen, mit Problemen und Herausforderungen auf eine bestimmte Weise umzugehen beziehungsweise bei der Lösungsfindung auf eine bestimmte Weise zu denken, zu handeln und zu fühlen. Dies geschieht nicht ohne Grund. Da ein bestimmtes Vorgehen oder Verhaltensmuster den Erfolg der Organisation durch Erfahrungen in der Vergangenheit gesichert hat, gilt das Verhalten als richtig. Die nachfolgenden Mitglieder stehen unter dem Druck, die erlernten Erfolgsfaktoren zu übernehmen und zu replizieren. Bewährt sich das Verhalten in wiederholtem Maß, behalten es die Mitarbeiter bei und betrachten es zunehmend als selbstverständlich. Im Lauf der Zeit entstehen daraus unbewusste Verhaltensautomatismen, wie Ingeborg Bothe belegt. Diese werden kaum noch bewusst reflektiert oder erinnert. Sie prägen als stillschweigende Hintergrundüberzeugungen das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter, wenn sie Probleme und Aufgaben bewältigen.

Unternehmenskulturen dienen demnach dem Zweck, überlebenssichernde Verhaltensweisen der Vergangenheit zu wiederholen und diese als Norm gegenüber Störungen und Einflüssen zu verteidigen sowie auch künftig durchzusetzen. Somit verhalten sich Unternehmenskulturen zutiefst konservativ und beständig.

## Wann der Kulturwandel in der Praxis gelingen kann

Die Praxis zeigt aber, dass sie sich trotzdem verändern lassen. So hat sich die Deutsche Lufthansa AG von einem bürokratischen Kostenminimierer, der im Sinne des Staates handelt, zu einem Gewinnmaximierer verwandelt, nachdem sie privatisiert wurde. Heute ist das Unternehmen ein Beispiel für High-Performance-Kultur, das sich dauerhaft mit Change-Management-Methoden auf der Kulturebene auseinandersetzt.

Dass solch ein Wandel gelingt, hängt einerseits davon ab, ob ein Unternehmen in der Vergangenheit wiederholt dem Druck unterworfen war, gewohnte Verhaltensweisen aufzugeben und durch andere zu ersetzen. Andererseits spielt auch die Phase des organisationalen Lebenszyklus eine Rolle. Je nachdem, ob sich ein Unternehmen in der Aufbau-, Stabilisierungs-, Erstarrungs- oder Zerfallsphase befindet, fällt ihm die Entwicklung oder die Abkehr von erprobten Verhaltensmustern leichter oder schwerer. So ist es für ein Start-Up-Unternehmen zum Beispiel völlig normal neue Lösungen auszuprobieren. In Unternehmen, die sich in der Erstarrungsphase befinden, nimmt die Innovationsbereitschaft dagegen stark ab, was zu einer Blockade führt.

Hinzu kommt, dass in neu gegründeten Unternehmen oftmals ein größerer Anteil an transformationalen im Vergleich zu transaktionalen Kulturelementen vorliegt. Transformationale Kulturen zeichnen sich durch eine starke Fokussierung auf Elemente wie eine gemeinsame Vision, hohes Commitment, dezentrale und wenig hierarchische Strukturen sowie hohe Autonomie aus; durch die Konzentration auf hohe Freiheitsgrade und dezentrale Strukturen können sie sich schnell an veränderte Umwelten anpassen, müssen aber Einbußen hinsichtlich der Effizienz ihrer Prozesse und Leistungen hinnehmen. Transaktionale Kulturen beinhalten dagegen im Kern die Annahme, dass alles einem ökonomischen Austausch- und Leistungsprinzip unterworfen ist: Sie fokussieren vor allem auf Elemente wie detaillierte Aufgabenanforderungen, zentralistische und hierarchische Strukturen, geringe Handlungsspielräume sowie monetäre Leistungsanreize. Sie können so ihren Output kontinuierlich halten oder verbessern. Allerdings wird es problematisch, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Denn dann ist nicht länger Effizienz, sondern Effektivität gefragt und die Kultur stößt an ihre Grenzen. →

→ Transaktionale und transformationale Kulturelemente widersprechen sich also vom Ansatz her. Zusätzlich kann sich auch ihr Mischungsverhältnis in der Kultur über den Lebenszyklus des Unternehmens hinweg verändern. Darum stellt sich die Frage, wie sich unter diesen Bedingungen eine High-Performance-Kultur etablieren und mit dauerhaftem Erfolg beibehalten werden kann.

## Welche Erfolgsfaktoren sich identifizieren lassen

Hier lässt sich ein Ideenpool für mögliche Antworten nutzen, der sich aus Konzepten der Basisliteratur ableiten lässt. Die Tabelle auf Seite 35 fasst die sechs zentralen Erfolgsdimensionen und 23 Erfolgsfaktoren zusammen. Die Faktoren wurden dahingehend charakterisiert, ob es sich um transaktionale oder transformationale Kulturelemente handelt (siehe Spalte 2 in der Tabelle). Des Weiteren wurde überprüft, auf welcher Ebene die Faktoren angewendet werden (siehe Spalte fünf bis sieben). Es können drei Wirkungsebenen unterschieden werden:

**1.** Bei der Makroebene handelt es sich um die unternehmerische Gesamtperspektive. Erfolgsfaktoren auf dieser Kulturebene spiegeln sich vor allem in der Unternehmensstrategie und -führung oder in der internen Kommunikation.

**2.** Die Mesoebene fokussiert auf die Frage, wie Mitarbeiterteams High Performance erreichen. Erfolgsfaktoren auf dieser Ebene spiegeln sich vor allem in den Projekt- und Teamaufgaben, der Teamauswahl und -führung, in Feedback-Mechanismen und Rollenklärungen wider.

**3.** Die Mikroebene fokussiert darauf, wie die Leistung der einzelnen Mitarbeiter gefördert werden kann. Erfolgsfaktoren auf dieser Kulturebene finden sich vor allem in Instrumenten der Mitarbeitermotivation, Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungsprozessen.

Je nachdem auf welcher Ebene die Faktoren wirken, unterscheiden sie sich in ihrer Erscheinungsform und in ihrem Operationalisierungsgrad. Beispielsweise manifestiert sich der Erfolgsfaktor „Notwendigkeit und Sinn“ auf der Makroebene in Form von Unternehmenszielen und dient als Orientierungsleitlinie für alle Mitarbeiter und Unternehmensbereiche gleichermaßen. Auf der Mesoebene wird dieser Erfolgsfaktor konkreter und zeigt sich zum Beispiel in Form von Bereichs- oder Projektzielen oder in der Konfliktakzeptanz. Auf der Mikroebene ist der Grad der Operationalisierung am größten und schlägt sich in klar definierten Vereinbarungen im Hinblick auf die individuellen Projekt- und Entwicklungsziele sowie das Entlohnungssystem der Mitarbeiter nieder.

## Wann welche Faktoren zusammenspielen müssen

Große Unterschiede existieren auch bei der Anwendung der Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf. So können vier Varianten der Faktorenanwendung unterschieden werden (siehe Spalte vier in der Tabelle):

**1.** Das gleichzeitige Verfolgen zweier Faktoren (zum Beispiel: 13. Erfolg und Spaß): Dabei steht die Maxime im Vordergrund, beim Verfolgen des einen Faktors den anderen nicht aus dem Auge zu verlieren (zum Beispiel Erfolg soll Spaß machen). Die Faktoren widersprechen sich dabei nicht, sondern sind als gleichberechtigte, sich ergänzende Partner zu verstehen, die nur im Doppelpack agieren und erfolgreich sein können.

**2.** Das abwechselnde Verfolgen zweier Faktoren (zum Beispiel: 10. Perfektion und Abenteuer): Da sich die Faktoren diametral zueinander verhalten (Perfektion zielt auf die Optimierung des Status Quo ab, während Abenteuer auf das Finden neuer unbekannter Wege fokussiert), besteht die Kunst darin, je nach Situation und Art der Aufgabe die richtige Entscheidung für die eine oder andere Seite zu treffen beziehungsweise im richtigen Moment je nach Analyse der Situation und Rahmenbedingungen umzuschalten.

**3.** Das gleichgewichtige Verfolgen zweier Faktoren (zum Beispiel: 9. Verteidigung und Fortschritt): Bei diesen Faktoren erscheint es auf den ersten Blick so, als ob sich die Paare auch in einem unauflösbaren Widerspruch befänden. Allerdings wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass sie sich nicht gänzlich gegenseitig ausschließen. Das Geheimnis liegt hier in der Integration beider Faktoren zu einem stimmigen Mischungsverhältnis, zum Beispiel bestehende Strukturen beibehalten (Verteidigung), aber trotzdem neue Ansätze ergänzen (Fortschritt).

**4.** Das kontinuierliche Verfolgen von Faktoren (zum Beispiel: 3. Kompetenz statt Macht): Hier steht das Ziel im Vordergrund, diese Faktoren kontinuierlich und dauerhaft im Unternehmen zu etablieren, zu fördern und zu verfolgen. Sie sind als Basisgerüst für High Performance zu verstehen, da sie zwar nicht zwingend eine High-Performance-Kultur erzeugen können, aber zumindest einen grundsätzlichen Leistungsabfall verhindern.

In Summe dienen diese Erfolgsfaktoren zum einen dem Verstehen, nach welcher Logik High-Performance-Kulturen funk-

**Quelle.** Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch „Ganzheitliches Performance Management. Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit“, das Armin Roth beim Verlag für Controllingwissen und Haufe-Lexware herausgegeben hat.


AUTORIN

**Sandra Lucia Merz**
ist Senior Project Manager bei der Braincourt GmbH – Managementberatung und Informationssysteme. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Projektmanagement, Business Process Management und Change Management sowie den Interdependenzen dieser Themen zueinander.
**Tel. 0711 75858041**
**Sandra.Merz@braincourt.com**
**www.braincourt.com**

tionieren und zum anderen aber auch zur konkreten Überprüfung und Selbstreflexion in Workshops, Projektarbeiten und anderen Aktivitätsformen. So kann beispielsweise durch das Verstehen und Gestalten von Widersprüchlichkeit die Diskussion, was Notwendigkeit und Sinn im Einzelnen bedeuten oder wie und wo Hierarchie und Demokratie erforderlich sind, eine Chance für neue Erfahrungen und Entscheidungsprozesse liegen. Da Unternehmen damit auch Annahmen, Überzeugungen und Gewohnheiten auf den Prüfstand stellen, können sie durch solche Prozesse auch ihre Kultur langfristig gestalten und verändern.

## Wie Sie das Geheimnis um die Hochleistungskultur lüften

Kulturveränderungen in Richtung High Performance sind also möglich. Das Geheimnis erfolgreicher High-Performance-Kulturen scheint darin zu liegen, dass sie es schaffen, eine Brücke zwischen Altem und Neuem zu bilden und eine Integration scheinbar nicht zu vereinbarender Gegensätze zu vollbringen. Damit können sie sowohl spezifische, bekannte Orientierungsmuster aufrechterhalten und ihre Identität bewahren, gleichzeitig aber auch neue Interpretations- und Verhaltensmuster etablieren, die künftig für das Unternehmen im Zuge der Auseinandersetzung mit seinen Umwelt- und Rahmenbedingungen einen Sinn ergeben. Da die Konservierung von relevantem Wissen das Unternehmen vor zu viel Flexibilität schützt, die genauso gefährlich sein kann wie zu viel Stabilität, liegt das Ziel darin, die richtige Balance zwischen beidem zu finden.

Zwei Dinge bleiben allerdings notwendige Voraussetzungen, um eine High-Performance-Kultur zu leben: Einerseits der unbedingte Wille, die Überzeugung und die Beharrlichkeit (vor allem der Geschäftsführung!), dass kein Weg am Wandel vorbeiführen kann, wenn man dauerhaft erfolgreich sein will. Andererseits das Wissen und das Erkennen, wie die Organisation auf der Klaviatur der Faktorenanwendung spielen muss, um die Indikatoren durch geeignete Prozesse und gelebte Strukturen zu operationalisieren.

**Sandra Lucia Merz** ●

## Die wichtigsten Erfolgsfaktoren

**Übersicht.** Basierend auf verschiedenen Forschungsarbeiten lassen sich zentrale Erfolgsdimensionen und -faktoren in Hochleistungskulturen ableiten.

| Dimension | Charakterisierung Kulturelement | Erfolgsfaktoren | Faktoren Anwendung | Makro | Meso | Mikro |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Zweckvermittlung | Transformation | 1. Notwendigkeit und Sinn | gleichzeitig | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. Entscheidungswege | Transformation & Transaktion | 2. Hierarchie und Demokratie | abwechselnd | | ✓ | |
| | Transformation | 3. Kompetenz statt Macht | kontinuierlich | ✓ | | |
| 3. Struktur | Transformation | 4. Arbeitsautonomie mit Verantwortung | kontinuierlich | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Transformation und Transaktion | 5. Chaos und Korsett | abwechselnd | ✓ | | |
| | Transaktion | 6. Rollenklärung | kontinuierlich | | ✓ | ✓ |
| | Transaktion | 7. Teamstruktur und -spielregeln | kontinuierlich | | ✓ | |
| | Transaktion | 8. Regeln der Zusammenarbeit | kontinuierlich | | ✓ | |
| 4. Dynamik | Transformation und Transaktion | 9. Verteidigung und Fortschritt | gleichgewichtig | ✓ | | |
| | Transformation und Transaktion | 10. Perfektion und Abenteuer | abwechselnd | | ✓ | ✓ |
| | Transformation und Transaktion | 11. Energie und Konzentration | gleichgewichtig | | ✓ | ✓ |
| | Transformation | 12. Hierarchieunabhängige Kooperation | kontinuierlich | ✓ | | |
| 5. Arbeitseinteilung | Transformation | 13. Erfolg und Spaß | gleichzeitig | | ✓ | ✓ |
| | Transformation | 14. Riten und Legenden etablieren | kontinuierlich | ✓ | | |
| 6. Personalmanagement | Transaktion | 15. Kompromisslose Personalselektion | kontinuierlich | ✓ | ✓ | |
| | Transformation | 16. Transformationale Führung | kontinuierlich | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Transformation | 17. Vertrauen statt Kontrolle | kontinuierlich | ✓ | | |
| | Transformation | 18. Förderung von Kollektivinteressen | kontinuierlich | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Transformation | 19. Konflikt- und Krisenmanagement | kontinuierlich | | ✓ | |
| | Transformation | 20. Personalentwicklung | kontinuierlich | | | ✓ |
| | Transaktion | 21. Zielvereinbarungen | kontinuierlich | | | ✓ |
| | Transaktion | 22. Systematische Problemlösung | kontinuierlich | | | ✓ |
| | Transaktion | 23. Klar definierter Arbeitsansatz | kontinuierlich | | | ✓ |

# Vom Rädchen zum Unternehmer im Unternehmen

**FÜHRUNG.** „Wir brauchen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter“, das betonen fast alle Unternehmen. Doch können gute Manager zugleich gute Unternehmer – und umgekehrt – sein? Verderben zu viele „Köche“ nicht „den Brei“? Es macht mehr denn je Sinn, das Unternehmertum im Unternehmen zu fordern, betont der Autor dieses Fachartikels.

Alle reden von ihm und alle wünschen sich ihn. Zudem fehlt er in keinem anspruchsvollen Inserat, und er wird in den meisten Unternehmensvisionen heraufbeschworen: der unternehmerische Mitarbeiter. Überall ist vom unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter die Rede – oder kurz: vom Unternehmer im Unternehmen. Doch was passiert, wenn ein Mitarbeiter die Aufforderung wörtlich nimmt, sich engagiert und Risiken eingeht oder gar bei der Unternehmensstrategie mitreden möchte? Dann werden ihm rasch Grenzen gesetzt, und er wird von der Geschäftsführung oder vom Vorstand zurückgepfiffen.

Zwischen Unternehmern und Managern besteht in der Tat ein systemischer Unterschied. Der klassische Unternehmer ist auf sich gestellt. Er trägt die Verantwortung und Risiken für sein Unternehmen und sein Handeln. Und er verfügt in der Regel aufgrund seines Naturells über besondere Voraussetzungen: Er weiß, was zu tun ist. Ein Unternehmer braucht keine Beratung. Firmen wie Siemens und Bosch wurden in der ersten Generation auch ohne Beratungsbudgets groß. Im Unterschied dazu ist der Manager in erster Linie ein Angestellter. Er bezieht jeden Monat seinen Lohn. Er trägt das Risiko für seinen eigenen Marktwert, nie aber die volle Verantwortung für die Risiken, die er für das Unternehmen eingeht.

## Manager-Angestellter oder Unternehmer-Angestellter?

Was ist angesichts dieses Befunds vom Unternehmertum im Unternehmen zu halten? Alles nur Wunschdenken, ein Thema für theoretische Abhandlungen, ein Hirngespinst?

Um diese Fragen zu beantworten, ist es sinnvoll, den 1985 erschienenen Klassiker „Innovation and Entrepreneurship“ von Peter F. Drucker hervorzuholen. In ihm legt der Managementvordenker sein Konzept des unternehmerischen Mitarbeiters dar. Und auch heute noch, fast 30 Jahre später, sind seine Überlegungen relevant und aktuell. Drucker unterscheidet den Manager-Angestellten vom Unternehmer-Angestellten mit folgendem typologischen Ansatz:

- Ein Manager befasst sich mit dem Bestehenden. Er verbessert und optimiert. Das gilt für die Produkte, die Prozesse, die Beziehungen, die Organisation. Dabei wirkt er durchaus nicht nur als „passiver“ Verwalter. Er ist aktiv, verantwortungsvoll und initiativ – aber immer im Rahmen des gegebenen Geschäfts.
- Ein Unternehmer betreibt das, was Schumpeter „die kreative Zerstörung“ nannte. Er stellt alles dauernd infrage, macht den Grüne-Wiese-Ansatz und kennt das Argument „Bisher hat man

es immer so gemacht“ nicht. Er stellt das bestehende Geschäftsmodell auf den Kopf und kennt keine Tabus. Er passt auch nicht in Routinearbeiten. Sobald etwas funktioniert, verliert er das Interesse und sucht neue Herausforderungen. Er kreiert neue Produkte und Geschäfte und fühlt sich in einem Start-up wohler als in der Buchhaltung.

## Unternehmen brauchen Manager und Entrepreneurs

Druckers Definition des Entrepreneurs sprengt die gängige Vorstellung vom Unternehmer, der selbstständig ein kleines Geschäft führt. Entrepreneurship macht Drucker auch in großen etablierten Unternehmen und im öffentlichen Verwaltungsbereich aus. „Größe“ ist für ihn kein Hindernis für unternehmerisches und innovatives Denken und Handeln. Für Drucker macht zudem nicht eine „unternehmerische Persönlichkeit“ mit einem „Hang zur Risikofreude“ den Entrepreneur aus, sondern seine Haltung. Für den Entrepreneur ist Veränderung und nicht der Status quo das Normale, und im Wandel sieht er stets die Chance für Innovationen. Und: Jeder fähige Manager kann auch als Entrepreneur wirken.

Drucker geht es nicht darum, Unternehmer gegen Manager auszuspielen. Im Gegenteil: Die beiden Funktionen ergänzen sich zwingend. Ein Unternehmen, das nur Manager hat, verändert sich zu wenig, verpasst neue Technologiesprünge oder Umwälzungen im Kundenverhalten. Ein Betrieb mit lauter Unternehmern bringt es auf keinen grünen Zweig, weil immer etwas Neues versucht wird und Managementkenntnisse fehlen. Nur die richtige Kombination von Managern und Unternehmern garantiert den Erfolg.

## Konzept des „Entrepreneurial Managements“

Auf Basis dieser Erkenntnis entwickelte Drucker sein Konzept des „Entrepreneurial Managements“. So wie der Manager mit Methoden und Tools arbeitet, soll auch der Entrepreneur systematisch vorgehen und dabei bewährte Prinzipien und Methoden anwenden.
„Entrepreneurial Management“ bedeutet demnach, systematisch Innovation zu betreiben. Drucker macht deutlich, dass Innovationen nur selten spontan aus genialen Ideen hervorgehen. Sie beruhen zu über 90 Prozent auf gezielter, organisierter Innovationsarbeit. Diese Innovationsarbeit ist gewissen Prinzipien verpflichtet. Dabei gilt es insbesondere in sieben Bereichen Anzeichen und Symptome des Wandels aufzuspüren, die auf günstige Neuerungschancen hinweisen, und diese zu analysieren.
Für Drucker ist „unternehmerisches Management“ also einerseits eine Disziplin, die spezifische Konzepte und Methoden anwendet und sich erlernen lässt. Andererseits erfordert „Entrepreneurial Management“, dass die organisatorischen Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsarbeit geschaffen werden. Und die Unternehmensleitung? Sie hat dafür zu sorgen, dass ein Betrieb für Innovation offen und empfänglich ist und muss dazu die notwendigen Strukturen sowie Anreiz-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente schaffen.

## Konsequenzen für die Unternehmensführung

Für die Betriebsführung bedeutet Druckers Konzept des „Entrepreneurial Managements“ vor allem eines: Innovationsmanagement ist im Unternehmen als Handwerk zu etablieren, damit Innovation auch praktisch realisierbar wird. Das hat weitreichende Konsequenzen für die →

## „Entrepreneurial Management“

**Vier Basiskriterien.** Merkmale von Organisationen, in denen Unternehmertum gefördert wird:

1. **Unternehmerische Prinzipien:** Eine Organisation sollte gegenüber Innovationen aufgeschlossen sein. Überholtes ist aufzugeben (Lebenszyklusanalyse).
2. **Unternehmerische Managementpraktiken:** Der Fokus liegt nicht auf den „Problemen“, sondern auf den Chancen. Unternehmergeist ist zu fördern: Spitzenteams fördern zum Beispiel Nachwuchsmanager.
3. **Maßstäbe für Innovationsleistung:** Es sollte einen Vergleich zwischen Ergebnissen und Erwartungen geben und ein systematisches Kontrollsystem für alle Innovationsbestrebungen.
4. **Strukturelle Anforderungen:** Es sollte Strukturen geben, die es erlauben, unternehmerisch tätig zu sein. Das Neue sollte nicht dem gleichem Druck und denselben Erwartungen ausgesetzt sein wie das Alltagsgeschäft.


## AUTOR

**Ignaz Furger** ist Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich, und Anbieter des Programms „Das praktische Strategieseminar“, in dem Mitarbeiter von Unternehmen im strategischen Denken und Handeln trainiert werden Er ist Autor des Ende 2013 erschienenen Hand- und Arbeitsbuchs „Leitfaden Strategie“, das den Mitarbeitern und Entscheidern in Unternehmen eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt.
**www.furger-partner.com oder www.strategieleitfaden.ch**

→ meisten Dimensionen der Unternehmensführung. Die vier wichtigsten werden hier kurz erläutert:

**Strategieentwicklung**
In der Ausgangslage muss klar aufgezeigt werden, wie viel Wachstum das bestehende Geschäft hergibt, um danach den strategischen Gap zu bestimmen. Diese Lücke ist durch Innovationen zu füllen. Zum Erarbeiten neuer strategischer Projekte steht – für alle zugänglich – eine breite Palette von Methoden und Tools zum Thema Innovationsmanagement zur Verfügung. Wichtig ist es, danach die Umsetzungsmaßnahmen nach bestehendem und neuem Geschäft zu trennen. Während Bestehendes zur Umsetzung in die Linie gegeben wird, benötigt das neue Geschäft besondere Sorgfalt. „Trenne Altes von Neuem“, empfahl Drucker – und genau hier können die Kompetenzen und Fähigkeiten von unternehmerischen Mitarbeitern genutzt werden.

**Organisation**
In der Organisation müssen Freiräume für unternehmerisches, kreatives Denken und Handeln geschaffen werden. Aber auch Abgrenzungen sind nötig, damit das bestehende Geschäft nicht dauernd infrage gestellt wird. Ein erfolgreiches Unternehmen schöpft das bestehende Geschäft aus und besitzt die Fähigkeit, zugleich Neues zu schaffen. So arbeitet zum Beispiel in der Forschung & Entwicklung ein Teil der Mitarbeiter an Verbesserungen bestehender Produkte, während ein Thinktank Projekte auf der grünen Wiese entwickelt.

**Personalentwicklung**
Mitarbeiter haben unterschiedliche Fähigkeiten. Für deren Nutzung gilt das Prinzip auf Stärken aufbauen. „Geborene“ Buchhalter sind nur glücklich, wenn jeden Abend Soll und Haben sowie Passiva und Aktiva übereinstimmen, und kreative Chaoten bringen nie die Buchhaltung in Ordnung. Eine Unterstützung bieten hierbei solche Analyseinstrumente wie die gängigen Persönlichkeitsprofile, mit denen mit den Mitarbeitern eruiert werden kann, wer wo am besten eingesetzt wird. Eine Evaluation der Denkstile und Verhaltenspräferenzen sowie Kompetenzen und Stärken hilft auch, den Aufbau von Neugeschäften abzusichern.

**Buchtipp.** Furger hat 2013 einen „Strategie-Leitfaden“ (Weka-Verlag) veröffentlicht.

**Controlling**
Innovationen und neue Geschäfte müssen anders gemessen und beurteilt werden als Bestehendes. Für Start-ups sind der Kundennutzen und die relative Qualität wichtiger als Umsatz und Ergebnis. Während zwei Prozent Umsatzwachstum in einem stagnierenden Markt ein gutes Ergebnis sein können, muss die gleiche Kennzahl für ein neues Geschäft viel höher liegen – jedenfalls höher als das Marktwachstum. Innovationscontrolling unterscheidet sich demnach grundsätzlich vom klassischen Controlling und muss getrennt geführt werden.

## Systematisch Chancen erkennen

**Hintergrund.** Sieben Bereiche innovativer Chancen (vier davon unternehmensintern) sind für Furger maßgebend. Sie sind wichtig, weil sie als zuverlässige Indikatoren für Veränderungen gelten:

1. **Das Unvermutete:** der unerwartete Erfolg, das unerwartete Scheitern, die Überraschung
2. **Inkongruenzen:** Unterschiede zwischen Sein und Schein, zwischen der Wirklichkeit und dem Bild, das man sich von ihr macht oder das man sich wünscht
3. **Änderung in der Anwendung:** Innovation aufgrund von neuen Anwendungsmöglichkeiten
4. **Industriebereiche und Marktstrukturen:** eine plötzliche Veränderung in der Branche oder der Marktstruktur, die alle überrascht
5. **Demografische Gegebenheiten:** Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur
6. **Wandel der Wahrnehmung:** Veränderungen in Bezug auf Wahrnehmungen, Bedeutungen und Stimmungen
7. **Neues Wissen:** neues Wissen im wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Bereich.

## Viele Unternehmer im Unternehmen entwickeln

**Fazit:** Peter F. Druckers Ansatz des „Entrepreneurial Management“ zeigt, dass es sehr wohl Sinn macht, vom Unternehmertum im Unternehmen zu sprechen, denn unternehmerische Mitarbeiter sind letztlich unentbehrlich, um die Innovationsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit langfristig zu sichern.
Doch unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter fallen nicht vom Himmel. Sie müssen von den Unternehmen gezielt entwickelt werden – zum Beispiel, indem die Unternehmens- oder Bereichsleitung Mitarbeiter mit einem entsprechenden Potenzial gezielt in die Strategieentwicklung integriert. Oder indem sie im Unternehmen Start-ups schafft, in denen der Führungsnachwuchs seine unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten austesten und entfalten kann. Ansonsten verpufft das Potenzial der Mitarbeiter wirkungslos.

**Ignaz Furger** ●

check

it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

# E-Learning-Software

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

HAUFE.

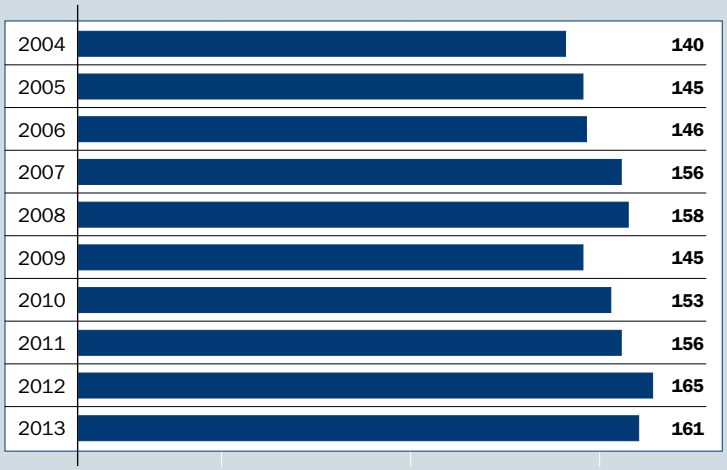
Foto: Dusit / Shutterstock.com

# Coaching-Honorare sanken 2013 um 2,4 Prozent

**COACHING-UMFRAGE.** Das durchschnittliche Stundenhonorar (60 Minuten) eines Coachs sank im Jahr 2013 leicht um 2,4 Prozent auf 161 Euro (Vorjahr: 165 Euro). Erstmals wurden nicht nur 452 Coachs, sondern auch 103 ihrer Klienten befragt. So kamen unterschiedliche Sichtweisen zum Vorschein – zum Beispiel, welche Auswahlkriterien wichtig oder welche Coaching-Werkzeuge nützlich sind.

## Coaching-Honorare im Jahr 2013 leicht rückläufig

**Einnahmen.** Entwicklung des durchschnittlichen Stunden-Honorars (netto für 60 Minuten) in Euro in den letzten 10 Jahren.




Quelle: Coaching-Umfrage 2013, Middendorf

Seit Beginn der Ermittlung des Stundensatzes im Jahr 2004 stieg dieser Wert (trotz Einbruchs im Jahr 2009) jährlich um durchschnittlich 1,5 Prozent - deutlich oberhalb des Reallohnindexes, der in diesem Zeitraum lediglich um durchschnittlich 0,4 Prozent anstieg. Erwartungsgemäß liegen dabei die durchschnittlichen Stundensätze von Coachings, die von den Arbeitgebern der Klienten bezahlt wurden, mit 183 Euro (Vorjahr: 187 Euro) deutlich höher als bei privat gezahlten Coachings mit 124 Euro pro Stunde (Vorjahr: 126 Euro).
Rund 41 Prozent der befragten Coachs berichten immerhin von einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation im Vergleich zum Jahr 2012. 44 Prozent meinen, keine wesentliche Veränderung feststellen zu können und nur rund 9 Prozent mussten eine Verschlechterung feststellen. Der Trend der vergangenen Jahre, dass ein Coach mit mehr Berufserfahrung auch höhere Stundensätze realisieren kann, setzte sich auch im Jahr 2013 fort.

## 24 Coaching-Prozesse im Schnitt pro Jahr

Danach erzielten vor allem Profis mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung als Coach überdurchschnittliche Stundensätze. Ein weiterer Faktor bei der Höhe der Stundensätze ist die Anzahl der Coaching-Prozesse, die ein Coach im Jahr durchführt. Die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Prozesse je Coach erreichte dabei mit 24,4 wieder das hohe Niveau von 2008 (2011 und 2012 waren es rund 22 Prozesse im Jahr). Überdurchschnittliche Stundensätze wurden vor allem bei Coachs mit 30 bis 50 Prozessen pro Jahr erzielt. Auf diese Anzahl kamen aber lediglich 13 Prozent der befragten Coachs. Gleichzeitig ging die durchschnittliche Anzahl der Stunden je Coaching-Prozess tendenziell zurück.
Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man den zeitlichen Einsatz der Coachs anschaut. Hier werden die überdurchschnittlichen Stundensätze von jenen erreicht, die entweder Vollzeit arbeiten oder sogar einen Arbeitseinsatz oberhalb der Vollzeit erreichen. Diese Daten legen nahe, dass der Markt diejenigen Coachs mit überdurchschnittlichen Honoraren belohnt, die langjährige Erfahrung als Coach mitbringen und über eine hohe Praxiserfahrung durch viele Coaching-Prozesse im Jahr verfügen.
In der Literatur zum Thema Coaching findet sich stets ein Kriterium, welches als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching gilt: Die Freiwilligkeit. Coaching soll gute Leute unterstützen noch besser zu werden, indem der entwicklungsfreudige Coaching-Klient einen Sparringspartner auf Augenhöhe sucht und mit ihm oder ihr spezielle Situationen reflektiert. Doch inwiefern ist das auch die Realität in den heutigen Unternehmen? Die Frage „Wer gab zum Coaching den Anstoß?“ soll helfen die Antwort darauf zu finden.
Tatsächlich kam der Anstoß für das Coaching nach Angaben von Coachs (67 Prozent sagten das) und den Klienten (63 Prozent sagten das) in der Mehrheit der Fälle vom Coaching-Klienten selbst. Offensichtlich geht Coaching tatsächlich in der Mehrzahl der Fälle vom Coaching-Klienten aus, was eine gewisse Freiwilligkeit unterstellt. Gleichzeitig bleibt aber festzuhalten, dass häufig genug auch der Anstoß vom Vorgesetzten (nach Coach-Angaben in 18 und nach Coaching-Klient-Angaben in 25 Prozent der Fälle) oder der Personalabteilung kam (nach Coach-Angaben in 14 Prozent und nach Coaching-Klient-Angaben in acht Prozent der Fälle). Das heißt natürlich nicht automatisch, dass das Coaching unfreiwillig war. Doch entspricht das Bild des Coaching-Klienten, der von sich aus nach einer Entwicklung strebt, nicht vollständig der Realität. In gut einem Drittel der Fälle kommt der Anstoß zum Coaching eben nicht vom Klienten. Und ob die Anregung zu einem Coaching-Prozess vom Chef oder der Personalabteilung so einfach dankend abgelehnt werden kann, ist zumindest zu hinterfragen. Was die Frage nach dem Anstoß allerdings nicht beantworten kann, ist die Art der Zusammenarbeit zwischen Coach und Coaching-Klient. Sollte sich hier keine vertrauensvolle, freiwillige Zusammenarbeit entwickeln (unabhängig davon, wer das Coaching angestoßen hat), so wird das Coaching wohl kaum erfolgreich verlaufen können.

## Was sind wichtige Kriterien für die Coach-Auswahl?

Das Durchschnittsalter eines Coaching-Klienten beträgt 46 Jahre und liegt damit knapp unter dem durchschnittlichen Alter der Coachs von fast 50 Jahren. Mit Blick auf die Position im Unternehmen zeigen die Angaben der Coaching-Klienten, dass tatsächlich die meisten Klienten aus dem Bereich des Managements kommen (Top-Management 30 Prozent, Mittel-Management 40 Prozent und unteres Management 17 Prozent), wohingegen nur 13 Prozent der Befragten aus der Mitarbeiterebene kamen. Immerhin 71 Prozent der befragten Coaching-Klienten verfügen dabei über eigene Personal- →

→ verantwortung. Damit bestätigt sich das Bild, dass Coaching vor allem ein im Managementbereich eingesetztes Instrument der Personalentwicklung ist.

Nun stellt sich die Frage, was diese Zielgruppe vom Coach erwartet. Oftmals liegt in vielen Unternehmen die Vorauswahl der Coachs in der Hand der Personalentwickler oder HR-Business-Partner. Diese haben oft klare Vorstellungen davon, was sie von einem Coach erwarten. Er oder sie sollte selbst einmal Führungskraft gewesen sein, Lebenserfahrung mitbringen und vielleicht sogar eine inhaltlich ähnliche Fortbildung gemacht haben wie der Personaler selbst (heute oft „systemisch"). Doch wie bedeutsam sind diese Kriterien auch für den Coaching-Klienten? Schaut man sich die Top 3 der wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coachs an, bekommen wir aus den Antworten der Klienten auf einer Skala von eins bis sechs (sechs ist die höchste Wichtigkeit) folgende Auswahl:

1. Eine mehrjährige Berufserfahrung als Coach (4,21)
2. Die methodische Ausrichtung des Coachs (4,16)
3. Der Coach wurde von einer sonstigen (also nicht vom HR-Manager oder dem eigenen Chef), vertrauenswürdigen Person empfohlen (4,04).

Demnach spielen Seniorität und geliehenes Vertrauen durch Empfehlung eine wichtige Rolle bei der Auswahl des Coachs. Die von Unternehmen oft geforderte Führungserfahrung des Coachs spielt für die Klienten dagegen eine eher untergeordnete Rolle (3,39). Auch für die Coaching-Verbände zeigt das Ergebnis ein eher ernüchterndes Bild. Die Mitgliedschaft in einem solchen Verband ist den Daten nach eher unwichtig für den Klienten (2,77). Hier haben die Coaching-Verbände Positionierungsbedarf. Die Verbandsmitgliedschaft als Garant für einen bestimmten Mindeststandard oder als Hilfe bei der Auswahl eines Coachs ist bei den Coaching-Klienten noch nicht im ausreichenden Maße angekommen.

Fragt man nach der Sichtweise der Coachs zu diesem Thema, kommt ein ähnliches, wenn auch nicht identisches Bild heraus. Demnach spielt die größte Rolle bei der Auswahl eines Coachs:

1. Der Coach wurde von einer sonstigen (also nicht HR oder Chef), vertrauenswürdigen Person empfohlen (5,2)
2. Die Coaching-Ausbildung, die der Coach absolviert hat (4,57)
3. Eine mehrjährige Berufserfahrung als Coach (4,47).

Schaut man sich die Einschätzung der beiden Gruppen im Detail an, dann wird deutlich, dass Coachs den Bereich „Empfehlung durch eine vertrauenswürdige Person" und die eigene Coaching-Ausbildung als deutlich wichtiger einschätzen, als dies die Klienten tun. Überraschenderweise unterschätzen die Coachs dagegen die Bedeutung der methodischen Ausbildung als Auswahlkriterium für ihre Beratungsleistung.

Hier wäre es also für Coachs wichtig zu überlegen, ob die eigenen Marketinganstrengungen tatsächlich mit der Erwartung der Zielgruppe übereinstimmen und ob nicht die deutliche und präzisere Darstellung des eigenen methodischen Ansatzes und Hintergrunds ein für den Klienten hilfreiches Angebot bei der Auswahlentscheidung wäre oder ob hier eine verzerrte Wahrnehmung in Bezug auf die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien für Klienten vorliegt, wie die aktuellen Daten nahelegen.

## Was wird im Coaching besprochen?

Was waren nun die Themen des Jahres 2013, die zwischen Coach und Coaching-Klient besprochen wurden? Auch hier gibt es eine relative Übereinstimmung zwischen Coachs und Klienten. Erst einmal haben die Coachs wesentlich häufiger die Möglichkeit der Mehrfachnennungen genutzt als die Coaching-Klienten. Das heißt, bei der Frage nach den Topthemen wurden von den Coachs alle vorgegebenen Themen insgesamt deutlich häufiger gewählt, als das die Coaching-Klienten taten. Bezieht man Angaben auf die Anzahl der Nennung je Gruppe, findet man ähnliche Topthemen in 2013 bei den Coachs wie auch bei den Klienten: Neue Aufgaben/Funktionen/Positionen, Selbstreflexion/Selbst- und Fremdbild, →

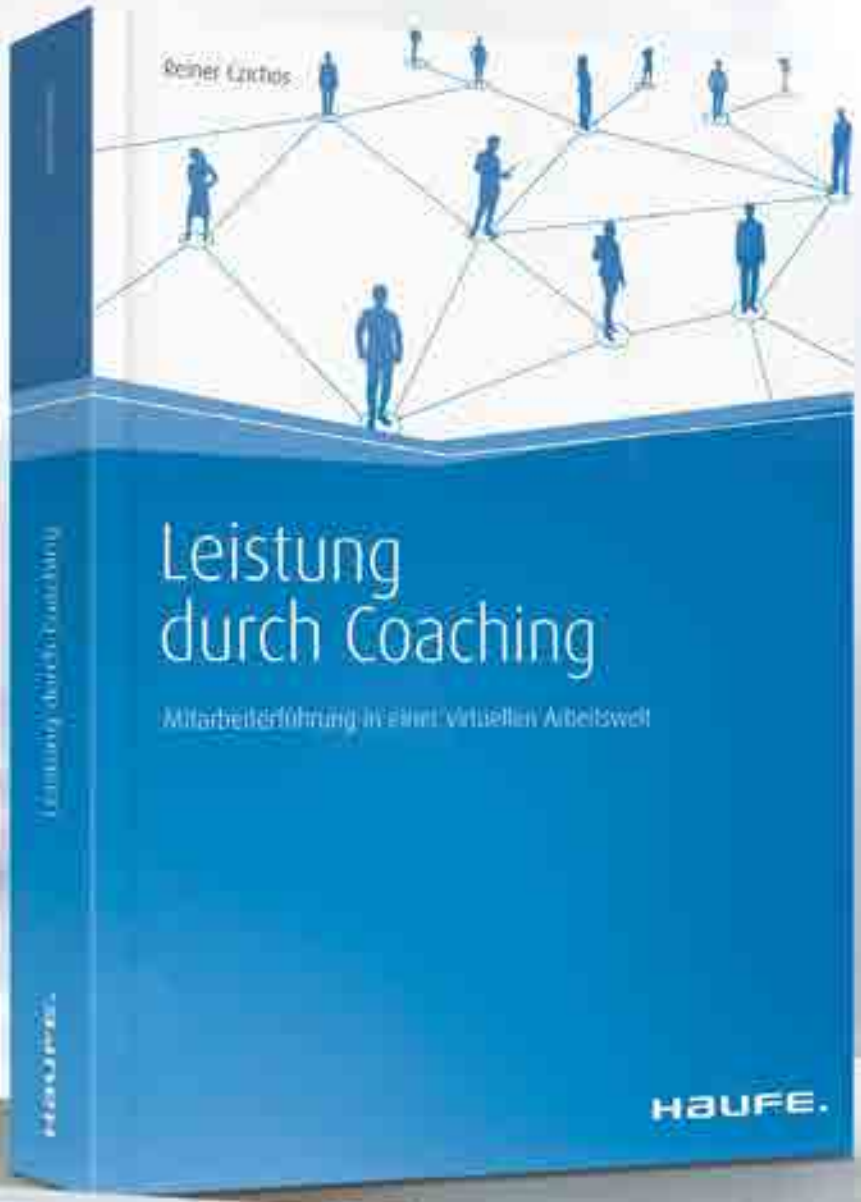

## AUTOREN

**Georg Fischer,** Diplom-Sozial-Pädagoge, Diplom-Ökonom, führt die Organisationsberatung „Denkstelle" in Sankt Augustin bei Bonn. Dort beschäftigt sich der Innovationsexperte mit Business-Research und Business-Development insbesondere in Strategie- und Organisationsfragen. Fischer ist Partner der „Allianz für Kompetenz", der auf erneuerbare Energien spezialisierten Exxergy und war Partner/Gesellschafter weiterer Beratungsgesellschaften. Er veröffentlichte ein Buch zum „Abenteuer Innovation" und wertet die jährliche „Coaching-Umfrage Deutschland" aus.

**Denkstelle Organisationsberatung**
**Georg Fischer**
**Von-Galen-Straße 21**
**53757 Sankt Augustin**
**Tel. 02241 922224**
**Georg.Fischer@denkstelle.de**
**www.denkstelle.de**

**Jörg Middendorf,** Diplom-Psychologe und M. Sc. in Psychology, leitet das auf die Themen Coaching, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Berufserfahrung sammelte er zuvor als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland" und Online-Coach von MWonline.

**BCO Büro für Coaching**
**Jörg Middendorf**
**Tel. 02234 9335191**
**info@BCO-Koeln.de**
**www.bco-koeln.de**




368 Seiten, € 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-05026-2
Bestell-Nr. E04537

256 Seiten, € 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-04988-4
Bestell-Nr. E00399

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

# Effektive Mitarbeiterführung durch Coaching

Meistern Sie auch zukünftig Ihre Führungsaufgabe erfolgreich: Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung durch Coaching. Mit Coaching haben Sie ein modernes Führungsinstrument, um durch gezielte Förderung die Potenziale Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und sie so zu Leistung zu führen.

- Leistung ermöglichen durch richtige Mitarbeiterführung
- Von praxiserprobten Führungstechniken für effektives Coaching profitieren
- So funktioniert virtuelles Coaching und die Kommunikation in virtuellen Teams

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

HAUFE.

Dr. Kathrin Munaretto

Gastkommentar

# Wenn Coachs wie Äpfel wären …

Bei der Kategorisierung eines Apfels werden strenge Vorschriften angewandt: nicht zu klein, nicht zu leicht, genau richtig gefärbt - dann darf er ins deutsche Obstregal. Wie aber sieht es im Fall eines Coachs aus? Fehlende Standards machen es sehr schwierig, einen guten von einem schlechten Coach zu unterscheiden.
„Ein fauler Apfel verdirbt den ganzen Korb“, das weiß jedes Kind. Wieso also darf sich jemand ohne nachvollziehbare oder vergleichbare Qualifikation auf demselben beruflichen Niveau bewegen wie ein Kollege, der sein Coaching-Metier wirklich versteht? Was signalisiert der Begriff „Coach“ an Qualität, wenn ein hervorragender Coach in den gleichen „Korb“ mit einem anderen geworfen wird, der diese Berufsbezeichnung in drei Wochenendseminaren erworben hat? Da stellt sich doch die Frage, wie in einem Land, in dem jedes lebensmittelteltechnische Produkt bis ins letzte Detail überprüft wird, bevor es in den Handel gelangt, das Wort „Coach“ als ein Überbegriff für professionelle Unterstützung genauso wie für Scharlatanerie und Quacksalberei steht? Da muss man wohl in den sauren Apfel beißen …

**„Zwischenmenschliche Fähigkeiten müssen durch kontinuierliche Selbsterfahrung bei einem zertifizierten Lehr-Coach herausgebildet werden.“**

Schlecht ausgebildete Coachs sind oft davon überzeugt, jede Situation mit den erlernten Tools handhaben zu können. Gute Coaching-Werkzeuge allein können aber alleine nicht jede Wendung in einem Coaching-Gespräch auffangen. Die erlernten Fragetechniken mögen bei einem reflektierten Coach hilfreich und zielführend sein. Bei dem unerfahrenen oder ungeeigneten Kollegen kann eine Coaching-Situation jedoch leicht aus dem Ruder laufen: Wie weitermachen, wenn unvermittelt negative Gedankenmuster und destruktive innere Einstellungen beim Klienten zutage treten? Wenige Grundmuster, aufgrund derer die Klienten um Rat suchen, sind positiver Natur. Leicht kann die Wirkung einer auswendig gelernten Fragetechnik unterschätzt werden. Was tun mit dem Klienten, der durch die Wunderfrage seines Coachs entdeckt, dass seine Business-Probleme von einem Trauma aus der Kindheit herrühren?
Wie aber kann die „Apfelmisere“ im Coaching behoben werden? Langfristig wäre eine Ausbildung mit einheitlichen Zulassungsvoraussetzungen, einer Mindestdauer, vergleichbaren Inhalten und ausreichend Zeit für Selbsterfahrung wichtig. Bis sich Staat und Coaching-Verbände darauf geeinigt haben, schlage ich als Sofortmaßnahme vor, für jeden Neuling ein (hohes) Maß an Selbsterfahrung festzulegen. So essenziell wie Sonnenlicht und Wasser für die Entstehung eines Apfels, so wichtig sind Supervision und Selbsterfahrung für die Ausbildung zum Coach. Zwischenmenschliche Fähigkeiten sollten bindend für eine Zulassung zur Berufsausübung sein. Sie müssen durch kontinuierliche Selbsterfahrung bei einem zertifizierten Coach oder Psychologen herausgebildet werden – und nicht durch Kleingruppengespanne unter den Mitauszubildenden. Hierdurch könnte sich der angehende Coach seiner eigenen Persönlichkeit gewahr werden und sich seiner Vergangenheit stellen. Durch eine ausreichende Anzahl an Selbsterfahrungsstunden hätte er die Chance, seine eigene Lebensgeschichte „aufzuräumen“ und so ausschließlich für die Belange seines Coachees da zu sein. Das brächte auf der Seite der Klienten mehr Vertrauen - weil kein fauler Apfel mehr den ganzen Korb verdirbt.

**Dr. med. Kathrin Munaretto ist promovierte Ärztin, Business Health Coach und Mental-Trainerin. Sie verfügt über eine langjährige Praxiserfahrung in der Psychosomatischen Medizin, PMR und Achtsamkeit. Sie coacht Fach- und Führungskräfte und berät Unternehmen, Verbände und öffentliche Arbeitgeber. www.munaretto.de**

→ Entwicklung von Führungskompetenzen, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung sowie Konflikt- und Beziehungsthemen. Das viel diskutierte Thema Stressmanagement liegt bei den Klienten erst auf Platz sechs und bei den Coachs auf Platz sieben von insgesamt 14 vorgegebenen Themenbereichen.

Schaut man sich die relative Verteilung der Themen in den beiden Gruppen an, fallen dennoch Unterschiede auf. So stehen in der Wahrnehmung der Klienten eher Persönlichkeitsthemen und konkrete Problemsituationen im Vordergrund und nach Wahrnehmung der Coachs eher die Führungs- und Positionsthemen. Auch hier gilt es für die Coachs zu überlegen, wo die unterschiedliche Wahrnehmung mit Blick auf die Bedeutung einzelner Themen herrührt und ob intensiveres Einstellen auf die internen Landkarten der Klienten angezeigt wäre.

Vielleicht noch interessanter als die Auswahlkriterien für Coachs könnten die Wahrnehmungen über die Elemente im Coaching sein, die eine nachhaltige Veränderung bewirken. Coaching zeichnet sich ja durch ein bestimmtes Verständnis von Beratung aus, welches im Bereich der Prozessberatung angesiedelt ist und damit zum Beispiel Trainingselemente oder Anteile der fachlichen Beratung entweder ganz verneint oder nur einen sehr untergeordneten Stellenwert zubilligt (hier gibt es durchaus Unterschiede zwischen den Coaching-Verbänden). Diese Vorstellung wird durch die Ergebnisse der Umfrage auch bestätigt. Sowohl Coachs wie auch Coaching-Klienten wählen die gleichen sechs Aspekte bei der Frage nach den wichtigsten Elementen, die beim Coaching-Klienten eine nachhaltige Veränderung bewirken:

- Fragen des Coachs
- Ressourcenaktivierung
- Wertschätzung
- Zielklärung
- Eingehen auf die emotionale Lage des Coaching-Klienten
- gemeinsame Reflexion.

Dennoch fällt auf, dass die Coachs die Bedeutung dieser Top-Erfolgsfaktoren in der Regel deutlich höher einschätzen als die Klienten selber. Dagegen werden die weniger bedeutenden Faktoren wie (Persönlichkeits-)Tests, Theorien und Modelle, Feedback-Instrumente (zum Beispiel 360-Grad-Feedbacks), Wissen und Tipps vom Coach systematisch von den Klienten höher eingeschätzt als dies die Coachs tun.

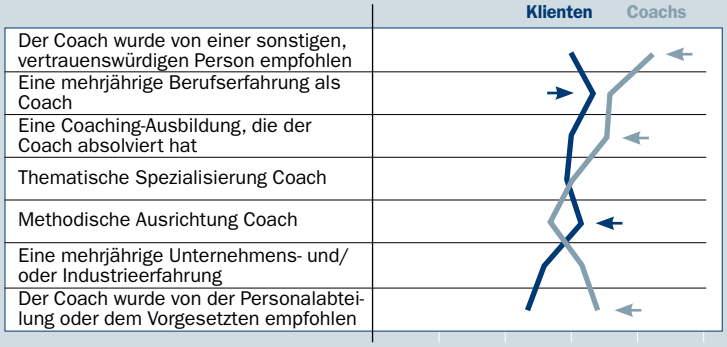
Dies fällt vor allem bei dem unter Coachs heiß diskutierten Thema der „Tipps und konkreten Hinweise des Coachs“ auf. Auf der Skala von eins bis sechs (sechs bedeutet „die wichtigste Rolle“ für eine nachhaltige Veränderung) schätzen die Coaching-Klienten Tipps und konkrete Hinweise des Coachs als eindeutig wichtiger ein (4,34) als die Coachs (3,46). Man könnte die Zahlen so interpretieren, dass neben der gemeinsamen Reflexion auch konkrete Tipps des Coachs durchaus wertgeschätzt werden, was sich mit der thematischen Betonung von Persönlichkeits- und Problemfragen sowie der Höchstbewertung der Berufserfahrung des Coachs als Auswahlkriterium zu einem Bild fügt. Unabhängig davon, ob dieser Aspekt nun zum Selbstverständnis der deutschsprachigen Coachs passt oder nicht, sollte sich jeder Coach bewusst sein, dass dies durchaus aus der Sicht der Coaching-Klienten ein wichtiges Element für seine angestrebte Entwicklung sein kann.

**Jörg Middendorf, Georg Fischer** ●

**Hinweis:** Die vollständigen Daten der Coaching-Umfrage 2013 können von allen interessierten Marktteilnehmern gegen eine Schutzgebühr von fünf Euro unter der E-Mail-Adresse „info@bco-koeln.de“ bestellt werden.

## Klienten interessieren sich durchaus für die Methoden ihres Coachs

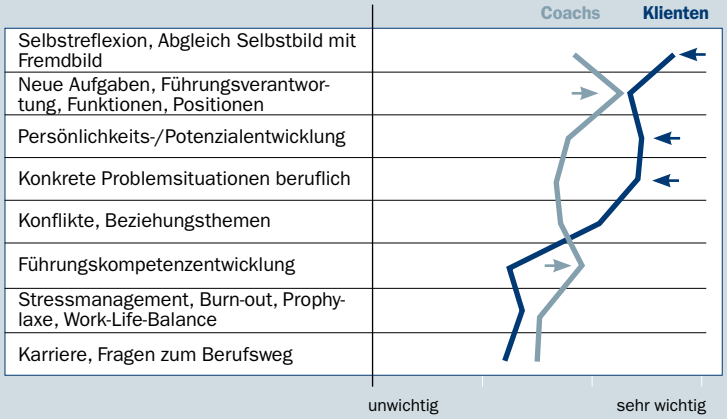
**Auswahlkriterien.** Die sieben wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coachs aus der Sicht der Klienten und der Coachs.




Quelle: Coaching-Umfrage 2013, Middendorf

## Worum es beim Business-Coaching im Jahr 2013 ging

**Top-Themen.** Gefragt wurden Coachs und zum ersten Mal auch ihre Klienten (!) nach wichtigen Coaching-Themen (Mehrfachnennung).




Quelle: Coaching-Umfrage 2013, Middendorf

# „Ein guter Coach braucht Supervision“

**ESMT COACHING KOLLOQUIUM.** Mitte Dezember fand zum fünften Mal in Berlin das „Coaching-Kolloquium“ der European School of Management and Technology (ESMT) statt. Highlight war wie jedes Jahr die kollegiale Beratung auf der Basis realer Coaching-Fälle. Mit dabei ist immer auch der Organisationspsychologe Professor Manfred Kets de Vries vom Insead in Fontainebleau bei Paris.

**Plenum.** In den Räumen der Berliner MBA-Schule ESMT findet jedes Jahr ein diskussionsfreudiges Coaching-Kolloquium statt. Der nächste Termin: 12. und 13. Dezember 2014.

Was müsste jemand tun, der eine Konferenz veranstalten wollte, auf der jeder Teilnehmer offen über seine beruflichen Probleme reden und so jeder von jedem lernen würde?

Er könnte es wie die European School of Management and Technology (ESMT), eine staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule mit Sitz in Berlin und einem zweiten Campus in Schloss Gracht bei Köln, machen. Schon zum fünften Mal veranstaltete die ESMT ihr „Coaching Kolloquium“, zu dem maximal etwa 50 Personen zugelassen werden. Um eine ernsthafte Arbeitsatmosphäre zu garantieren, werden die Teilnehmer aufgefordert, vorab einen echten (aber anonymisierten) Coaching-Fall aus ihrer Praxis schriftlich einzureichen. Das Herzstück des Kolloquiums besteht dann darin, dass die Fälle in Kleingruppen von Kollegen diskutiert und lösungsorientiert kommentiert werden.

Natürlich hat nicht jeder Zeit, ein Fallbeispiel zu Papier zu bringen. Aber von 50 Besuchern schaffen es erfahrungsgemäß etwa 20 bis 30, die dann mit einem Rabatt von 75 Prozent auf die Kolloquiumsgebühr von 795 Euro belohnt werden. Ziel des Verfahrens ist es, eine Konsumentenhaltung bei den Teilnehmern gar nicht erst aufkommen zu lassen. Falls nicht genügend Fälle eingereicht würden, dann würde laut Veranstalter parallel die Anzahl der „Beobachter“ ohne Fallstudie drastisch eingeschränkt werden.

## Keiner sollte Angst haben, bloßgestellt zu werden

„Wir geben einigen Menschen einen hohen Rabatt bei den Teilnehmergebühren, weil jeder mitgebrachte Fall einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, dass in unserem Kolloquium Lernen stattfindet“, betont Professor Konstantin Korotov, der Direktor des „Center for Leadership Development Research“ an der ESMT, der für das Coaching Kolloquium federführend zuständig ist.

„Wer nicht weiß, wie man eine gute Fallstudie schreibt, dem helfen wir, indem wir aufzeigen, wie er das herausarbeiten kann, was in seinem Fall wert ist, von anderen Coachs kontrovers diskutiert zu werden.“ Als wichtige Elemente einer Case-Study werden folgende Leitfragen vorgegeben:

- Beschreiben Sie die allgemeine Ausgangssituation.
- Beschreiben Sie Ihre Rolle.
- Was ließ den Coaching-Auftrag schwierig werden?
- Wie haben Sie sich den Schwierigkeiten genähert?
- Womit konnten Sie als Coach gut umgehen?
- Womit konnten Sie als Coach weniger gut umgehen?

Die Coachs, die zum Kolloquium der ESMT kommen, müssen bereit sein, über Fehlschläge zu reden. „Die Stärke unserer Veranstaltung besteht darin, dass zu uns erfahrene Coachs aus der ganzen Welt kommen, die mit gutem Beispiel vorangehen und einen Raum schaffen, wo jeder von jedem lernen und über Schwierigkeiten offen diskutieren kann, ohne Angst haben zu müssen, bloßgestellt zu werden“, freut sich Korotov. „Während unserer Veranstaltung wird jedem klar, dass ein guter Coach unbedingt eine regelmäßige Supervision braucht, um sich weiterzuentwickeln.“

Nur wer mitbekomme, wie andere mit ihrer Außensicht auf die eigenen Coaching-Fälle schauten, lerne etwas und

Fotos: Pichler

**Professor Konstantin Korotov.** Der Kets-de-Vries-Schüler freut sich über eine internationale Beteiligung am Berliner Kolloquium.

lasse es zu, dass bei ihm eine Entwicklung in Richtung Professionalisierung stattfinde. Korotov: „Die Botschaft des Kolloquiums lautet letztlich: Ohne regelmäßige Supervision sollten Coachs gar nicht erst mit Führungskräften arbeiten dürfen.“ Neben der kollegialen Fallberatung finden auf dem Kolloquium auch noch „Live Coaching Sessions“ mit „echten“ Managern und die dazu passenden „Live Supervision Sessions“ mit erfahrenen Coach-Ausbildern wie der Coaching-Legende Professor Carol Kauffman vom Institute of Coaching an der Harvard University statt. Natürlich gibt es auch ein oder zwei Plenumsvorträge von Wissenschaftlern, aber letztlich warten alle mit großer Spannung auf die Diskussion der „Participants´ Cases“ in kollegialen Kleingruppen zu je sechs Personen.

## Kollegen beurteilen gegenseitig ihre Coaching-Fälle

Für jeden Fall steht etwa eine Stunde Zeit zur Verfügung. Die Struktur der Diskussion ist streng vorgegeben und wird von einem „Facilitator“ und einem „Time Keeper“ überwacht:

- Die Gruppe wählt einen „Facilitator“ (Prozessverantwortlicher) und einen „Time Keeper“.
- Der erste Coach stellt seinen Fall vor und geht dabei besonders auf die erlebten Herausforderungen ein. Die anderen hören zu und machen sich Notizen. Dauer: 10 Minuten.
- Die Kollegen stellen klärende Fragen. Der „Case Owner“ beantwortet sie knapp. Dauer: 5 Minuten.
- Die Kollegen bilden Hypothesen zum vorgetragenen Fall und diskutieren Lösungsvorschläge. Der „Case Owner“ verlässt die Runde und setzt sich mit seinem Stuhl in eine Ecke oder ans Fenster. Er hört zu und schweigt eisern. Dauer: 15 Minuten.
- Der „Fall-Geber“ kommentiert die Diskussion: Was deckte sich mit den eigenen Gedanken? Was war neu? Was war überraschend und wie war die innere Reaktion darauf? Dauer: 5 Minuten.
- Abschlussbesprechung. Dauer: 10 Minuten.

An diesem Setting sieht man deutlich, dass die Veranstaltung sich an Profis richtet. Wer dazu beitragen will, dass sein Kollege etwas lernt, der braucht eigene Erfahrungen in der Anwendung unterschiedlicher Coaching-Ansätze.

Aufgrund einer Kooperation mit der französischen MBA-Schmiede Insead kommt auch der Leiter des dortigen „Global Leadership Centres“, der bekannte Organisationspsychologe Professor Manfred Kets de Vries, regelmäßig zum Coaching-Kolloquium nach Berlin. Er mischt gerne bei der Besprechung der Praxisfälle mit, stellt bohrende Fragen an den Fallgeber, provoziert gerne („Träumen Sie etwa von einer besseren Welt?“) und bittet die Schweigsamen in der Runde neugierig, sich doch zu äußern.

Ein Beispiel für eine Schwäche von Coachs: Sie leiden zu sehr mit dem Klienten, wenn ihm Unrecht widerfährt und lassen die professionelle Distanz vermissen. Wenn Unternehmen Karriereversprechen brechen und Klienten auf dem Abstellgleis landen, nutzt es laut Kets de Vries niemandem, wenn Coach und Coachee sich zu lange damit aufhalten, gemeinsam die Wunden zu lecken. „Hätten Sie lieber rechtzeitig einen Plan B eingefordert“, meinte der Insead-Guru zu einer Fallgeberin.

**Martin Pichler**

# Was Coachs über Organisationen wissen sollten

**KOMPLEXITÄT BEARBEITEN.** Wer Führungskräfte coacht, sollte wissen, wie sich die Struktur einer Organisation auf das Verhalten der Angestellten auswirkt. Unser Fachautor Dr. Thomas Bachmann zeigt anhand von Beispielen, dass es keinen Sinn macht, „wahnwitzige Anforderungen" an die Persönlichkeit einzelner Führungskräfte zu stellen, wenn die „strukturellen Gegebenheiten" Effizienz verhindern.

Führung ist nichts, was auf der Basis bestimmter Tools funktioniert und auch nur sehr bedingt eine Frage von Führungsstärke und Charisma. Führung ist vielmehr eine reflektierte Art der Beziehungsgestaltung zu anderen Menschen im Kontext von Organisationen. Außerdem ist Führung eine bewusste Form der Beeinflussung von sozialen Systemen auf der Basis von nützlichen Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen.

Der Alltag von Führung und Management in den heutigen Unternehmungen und Organisationen ist geprägt von der Komplexität der Aufgaben und der Umwelt. Dies schlägt sich vor allem in den Organisationsstrukturen (in den Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen) nieder. Der moderne Organisationsalltag in unserer schönen globalisierten Welt bedeutet, sich in Mehrlinien-, Matrix-, Sparten-, Netzwerk- oder anderen schwer zu verstehenden und dynamischen Gebilden zurechtzufinden und darin Führungsarbeit zu leisten.

Hinzu kommen – zumindest in unserer westlichen Welt – immer anspruchsvoller und selbstbewusster agierende Mitarbeiter, die sich ihrer Kompetenzen bewusst sind und sich ihre Organisation danach aussuchen, ob diese zu ihrem Lebensstil und ihren aktuellen Lebensplänen passt. Dieses Phänomen wird durch den Begriff Generation Y markiert. Es sind also nicht nur die Organisationen, die komplexer und dynamischer in ihren Strukturen werden, sondern auch deren Außenbezüge zu den relevanten Umwelten verändern sich. Dies betrifft nicht nur die modernen Formen von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die damit oft verbundenen flüchtigen Vertragsverhältnisse von Menschen mit Organisationen (Teilzeit, Leiharbeit, Werkverträge, Befristungen …), sondern auch generell die Bindung nach außen an Kunden, Standorte, Regionen, Kooperationspartner und Lieferanten.

Die Grenzen verwischen. Wo die Organisation beginnt und wo sie aufhört, wird schwieriger zu erkennen und zu steuern, vor allem für den Einzelnen, was sich zum Beispiel dann bemerkbar macht, wenn man abends um 22 Uhr noch einmal die E-Mails checkt. All dies sind Hinweise darauf, wie sich die Komplexität der Umwelt in der Komplexität der Organisationsstrukturen, der Abläufe und Entscheidungen und dem Verhalten der Menschen widerspiegelt. Welche Folgen diese Entwicklungen für die Ausübung der Führungsrolle in Organisationen haben, wird im Folgenden an drei Fallbeispielen für typischerweise unklare Strukturen verdeutlicht.

## Fallbeispiel: Das Störfeuer kommt von „oben"

Eine junge Referatsleiterin möchte im Coaching in der Entwicklung ihrer Führungsrolle unterstützt werden. Schon in der ersten Sitzung schildert sie, dass ihr Chef ganz direkt auf ihre Mitarbeiter zugreift und diesen Aufträge erteilt oder sich die Mitarbeiter bei wichtigen Fragen und Problemen direkt an den übergeordneten Chef wenden. Ihre Führungsrolle hatte sie daher im Laufe der Zeit als eine Unterstützungsfunktion für die Teammitglieder uminterpretiert. „Sich kümmern, damit alles läuft." war ihr Motto. So konnte sie die Situation einigermaßen meistern. Wenn es jedoch Probleme gab oder sie etwas entscheiden oder durchsetzen wollte, merkte sie, dass sie kaum Einfluss auf ihre Mitarbeiter hatte. Auch fühlte sie sich oft übergangen, weil wichtige Informationen an ihr vorbei im Team landeten.

Jede Führungskraft kennt das und weiß, wie es sich anfühlt, wenn übergeordnete Chefs oder Chefinnen den eigenen Mitarbeitern Aufträge erteilen, also die zuständige Führungskraft übergehen, oder sogar Entscheidungen der zuständigen Führungskraft wieder rückgängig machen oder öffentlich kritisieren bzw. kommentieren. Meist erfährt man als Führungskraft zufällig zwischen Tür und Angel davon und muss aufpassen, dass einem in diesem Moment nicht die Gesichtszüge entgleisen.

„Ober sticht Unter", heißt dieses Prinzip und wird in manchen Unternehmen auch gerne über mehrere Hierarchieebenen hinweg gespielt. Dahinter steckt meist kein böser Wille. Vielleicht manchmal die Angst der da oben, dass etwas nicht so laufen könnte, wie man es auf höherer Ebene gerne hätte oder die Vermutung, dass es so besser und schneller geht oder die untergeordnete Führungskraft nicht so kompetent ist. Auch das Einsetzen sogenannter Koordinatoren, Teamsprecher oder andere „Primus inter Pares"-Lösungen fallen in diese Kategorie. Die Folgen liegen auf der Hand: Für diese „Führungskräfte" ist es schwierig, Verantwortung zu übernehmen und die Rolle auszufüllen. Was im Alltag vieler Unter-

nehmen verharmlosend „drübersteuern“ genannt wird, bedeutet systemisch gesehen die Zerstörung des Führungssystems. Führung ist darauf angewiesen, dass ein Kommunikationssystem entsteht, mit dessen Hilfe Führungskraft und Geführte gemeinsame und für alle Beteiligten relevante Kommunikations- und Entscheidungsmuster etablieren.

Wenn dieses Kommunikationssystem jedoch durch „Reingrätschen“ von oben immer wieder zerstört wird, ist Führung nur schwer möglich. Kommt dann noch hinzu, dass Entscheidungen einer Führungskraft von der übergeordneten Führungskraft wieder rückgängig gemacht werden, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis das Führungssystem vollständig erodiert ist. Die Mitarbeiter wenden sich ab, weil die wesentlichen Impulse von einer anderen Stelle aus der Organisation kommen.

Schließlich gehen die Mitarbeiter, wenn es wichtige Fragen und Probleme zu entscheiden und zu lösen gilt, gleich direkt eine Etage höher. Das Führungssystem ist verschwunden, hat sich verlagert. Die eigentliche Führungskraft überlebt dann nur noch als Schatten in ihrer Rolle durch Anpassungsstrategien als verlängerter Arm des Chefs oder der Chefin oder sorgt für gute Stimmung und wird vom Team geduldet. Das hat dann mit Führung nichts mehr zu tun. Interessanterweise werden Führungskräfte, die solche Missstände „im System“ erkannt haben und das bei ihrem Chef oder ihrer Chefin ansprechen, oft schnell verdächtigt, es sich leicht machen zu wollen, nicht „tough“ genug zu sein und sich nicht durchsetzen zu können. Ihnen wird fehlende Führungsstärke vorgeworfen.

**Machtkampf.** In modernen Organisationen kämpfen Manager um Einfluss auf dieselben Mitarbeiter. Führung kann so nicht gelingen.

Damit Führung passieren kann, braucht man immer zwei: eine Führungskraft und mindesten einen, der diese Führung (an)erkennt und bereit ist, sich führen zu lassen. Führungsstärke kann also nur etwas sein, was im Kontakt mit anderen entsteht und sich darin entfaltet und setzt somit voraus, dass die Geführten in Kontakt treten. Der Kontakt wiederum braucht strukturelle Voraussetzungen, die darin liegen, dass ein Kommunikationssystem fürs Führen entstehen kann.

## Fallbeispiel: Diener mehrerer Herren

Eine Mitarbeiterin eines global agierenden Softwarekonzerns ist mit ihrer persönlichen Entwicklung unzufrieden. In ihrer Struktur hat sie drei Führungskräfte: ihren Chef in Deutschland, eine Chefin in Irland und eine in den USA. Im Coaching versucht sie herauszufinden, wie sie in dieser Struktur agieren soll. Alle drei Chefs haben in unterschiedlichen Aufgabenbereichen Verantwortung, die sich theoretisch voneinander abgrenzen lassen, in der Praxis jedoch kommt es immer wieder zu Überschneidungen in Form von Konflikten über Schnittstellen und Zuständigkeiten.

Hinzu kommt, dass alle drei ihre Führungsaufgabe sehr unterschiedlich wahrnehmen und ganz unterschiedliche Ansprüche an die Zusammenarbeit und die Aufgabenerfüllung haben. Die Mitarbeiterin fühlt sich oft zerrissen und weiß nicht, wo sie eigentlich hingehört. Wer hat zu entscheiden? Wessen Feedback ist bedeutsam? Wer übernimmt die Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung? In dem Fall sind die typischen Probleme →

→ beschrieben, die entstehen, wenn Mitarbeiter bedingt durch komplizierte Organisationsstrukturen - sozusagen ganz offiziell - mehrere Führungskräfte haben. Dies ist in den meisten modernen multinationalen Unternehmen der Fall. Drei, vier oder fünf Chefs zu haben, ist durchaus keine Seltenheit mehr. Disziplinarische Verantwortung, Themenverantwortung, Produktverantwortung, Regionalverantwortung, Länderverantwortung sind oft auf mehrere Personen verteilt und diese wiederum über verschiedene Ländern und Regionen der Erde.

In solchen Strukturen ist es oft so, dass die Mitarbeiter die Führungskräfte steuern und gegeneinander ausspielen oder die Führungskräfte untereinander um die Mitarbeiter konkurrieren. Die Mitarbeiter lernen dabei schnell ihr Verhalten so zu gestalten, dass sie den Eigenarten und Schwächen ihrer vielen „Herren" gerecht werden, versorgen diese brav mit den gewünschten Reports oder Kennzahlen, sind entspannt, wenn der eine oder andere Chef mal für eine Zeit lang wegen Überlastung abtaucht und wenden sich dorthin, wo die für sie relevanten Impulse herkommen, das heißt wo sie ihre Bedürfnisse und Interessen unterstützt sehen. Damit ist logischerweise die Wirksamkeit solcher Strukturen mit mehreren Führungskräften pro Mitarbeiter sehr beschränkt und ein Herd permanenter Konflikte.

## Fallbeispiel: Auf mehreren Hochzeiten tanzen

Ein weiterer Fall von unmöglicher Führung liegt vor, wenn die Mitarbeiter keine ausreichende Bindung an die Organisation haben. Auch dann ist es nicht möglich, die Strukturen so zu gestalten, dass die wesentlichen Impulse von den Führungskräften kommen. Führung kann nicht entstehen, allenfalls klägliche Derivate wie Verwaltung oder Koordination. Dies ist in allen Strukturen der Fall, in denen mit vielen Teilzeit-, Honorar-, Minijob- oder Saisonkräften gearbeitet wird. Auch hier kann es hilfreich sein, der einen oder anderen verzweifelten Führungskraft die Augen zu öffnen. Dazu ein Fallbeispiel: Die leitende Hebamme der Frauenklinik eines großen Krankenhauses versuchte seit Jahren erfolglos Verantwortung, Engagement und Teamgeist bei den ca. 30 Hebammen unter ihrer Leitung zu etablieren. Dazu hatte sie schon viele Seminare besucht und alles ausprobiert, was sie dort gehört hatte. Nichts funktionierte.

Im Verlauf der Beratung kam schließlich heraus, dass alle Hebammen Teilzeitkräfte waren und sich der wesentliche Teil ihres Berufslebens und damit auch ihrer beruflichen Identität außerhalb der Klinik abspielte, wo sie in Geburtshäusern arbeiteten oder Seminare und Kurse für Schwangere anboten. Wieder eine strukturelle Unmöglichkeit für Führung. Die leitende Hebamme ging mit dem festen Vorsatz aus der Beratung, bei Neueinstellungen keine Teilzeitverträge mehr zuzulassen, bis die Quote der Vollzeithebammen über 60 Prozent liegt. Der Fall liegt jetzt ein paar Jahre zurück. Inzwischen gibt es etliche Vollzeitkräfte und der Führungsalltag der Leiterin hat sich deutlich entspannt.

Die Beispiele zeigen, wie wesentlich sich die strukturellen Gegebenheiten auf die Führungsfunktion auswirken. Sie zeigen im Umkehrschluss, welche wahnwitzigen Anforderungen an Führungskräfte oftmals gestellt werden. Dabei grassiert in den meisten Organisationen die unausgesprochene Idee, dass Führung etwas ist, was als Gabe ontologisch an Personen haftet. Das ist ja auch plausibel, denn im Alltag machen viele Menschen die Erfahrung, dass Führung durch eine Person und deren Persönlichkeit ausgeübt wird. Dabei wird das Prozesshafte, welches auf der Basis von strukturellen Gegebenheiten entsteht, meist ausgeblendet oder gar nicht erst wahrgenommen. Schaut man sich in der Systemtheorie um, findet man Ansätze, die sagen, dass jedes System Führungsfunktionen herausbilden muss, um handeln zu können.

Vereinfacht gesagt: Führung entsteht in jedem sozialen System, die strukturellen Gegebenheiten des Systems entscheiden jedoch, wo im System die Führungsfunktion übernommen wird. Und wenn es nicht die Führungskräfte sind, ist es eben jemand oder etwas anderes. Vielleicht die Kunden, der Betriebsrat oder der „schwierige Mitarbeiter", der jede Abteilungsrunde sprengt. Führung ist also etwas, was immer da ist und in jedem System entsteht, wenn es handelt. Gute Organisationsgestaltung bedeutet, die Führungsfunktion dahin zu verlagern, wo sie im Sinne der gemeinsamen Unternehmung stattfinden soll.

## Fazit I: Komplexität braucht Struktur

Bereits vor ungefähr 100 Jahren erkannte der französische Bergbauingenieur und Managementtheoretiker Henri Fayol (1841-1925) das Problem und formulierte daraufhin seine bis heute gültigen vierzehn Managementprinzipien guter Unternehmensführung. Das bekannteste dieser vierzehn Prinzipien ist die „Einheit der Auftragserteilung". Fayols Wirken fiel in die Zeit der aufblühenden Industrialisierung eines sich rasant entwickelnden Europas zwischen den zwei Weltkriegen und zunehmender sozialer Komplexität, die dadurch gekennzeichnet war, dass erstmals große Organisationen entstanden waren, Unternehmen sowie große Bürokratien.

Ein wichtiger Punkt bei Fayol war es, die einzelne Führungskraft von den Führungsfunktionen abzugrenzen (Unterschied von Person und Rolle). Er erkannte sehr früh, dass Führung, also die gezielte Beeinflussung von Personen und sozialen Systemen, bestimmte strukturelle Voraussetzungen haben muss, damit sie gelingen kann. Er führte damit ein grundlegendes Strukturmerkmal ein, welches Führung von und in sozialen Systemen erst möglich machte. Denn mit der einfachen Bedingung, dass jeder Mitarbeiter nur Anweisungen von einer Führungskraft erhalten darf, ist es möglich, das zu bilden, was wir heute in der systemischen Führung als „Führungssystem" bezeichnen, also eine spezielle Form eines Kommunikationssystems im Kontext von Organisationen. Die Umsetzung des Prinzips von Fayol hat folgende bedeutende Auswirkungen:

- alle für einen Mitarbeiter wesentlichen Führungsentscheidungen und -kommunikationen kommen von der unmittelbaren Führungskraft
- die Mitarbeiter wenden sich mit allen wesentlichen Führungsfragen und -problemen an ihre Führungskraft

- die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter ist auf die Führungskraft und die durch sie erteilten Aufgaben gerichtet
- die Rolle der Führungskraft wird mit notwendigen Machtgrundlagen versehen
- die Rolle der Führungskraft wird in der Öffentlichkeit der Organisation explizit hervorgehoben und gestärkt
- den Führungskräften wird damit Vertrauen entgegengebracht
- Vertrauen in die Führungskräfte entsteht, weil Kompetenz, Integrität und Wohlwollen zugeschrieben beziehungsweise signalisiert werden
- Führung und Vertrauen als Schmierstoffe der Organisation können schließlich entstehen und wirken.

Hinzu kommt noch, dass die Mitarbeiter eine für sie als Person relevante Bindung an die Organisationen haben müssen, damit Führung wirken kann und die Machtgrundlagen der Führung (Expertenmacht, Legitimationsmacht, Ressourcenmacht, Belohnungs- und Bestrafungsmacht sowie Informationsmacht) Bedeutung erlangen können. Auch hierzu hat ein klassischer Vertreter der Organisationstheorie, Chester Barnard (1886-1961), bereits im Jahr 1938 die Anreiz-Beitrags-Theorie formuliert. Darin postuliert er die Abhängigkeit der Organisation von den involvierten Individuen und deren Kooperationswillen, welcher durch materielle und immaterielle Anreize bestimmt ist („Was bekomme ich, was gebe ich?“). So einfach dieser Ansatz auch zu sein scheint, er beschreibt klar, dass eine bestimmte Bindung an die Organisation, auf Basis eines individuell relevanten Anreiz-Beitragsverhältnisses entstehen muss, damit Führung möglich wird beziehungsweise über eine reine Koordination von Arbeitskräften hinausgeht.

Diese einfachen und scheinbar banalen Prinzipien der Klassiker Fayol und Barnard haben also weitreichende Konsequenzen für die Organisation und entscheiden darüber, ob so etwas wie Führung und Führungskultur überhaupt entstehen kann und zeigen sehr eindringlich, wie sehr die Möglichkeit zu Führen und der Erfolg von Führung an strukturelle Voraussetzungen der Organisationsgestaltung gebunden sind.

## Fazit II: Führung braucht Struktur und Kultur

Damit Führung in modernen komplexen Organisationen entstehen kann, ist es also wichtig, der Dynamik und Komplexität ein Mindestmaß an struktureller Verbindlichkeit an den Punkten zur Seite zu stellen, an denen dies für die Ausübung der Führungsfunktion durch Personen essenziell notwendig ist. Denn Komplexität im System bedeutet ja nicht einfach nur Chaos und Regellosigkeit, sondern setzt bestimmte Ordnungsmuster voraus, die ein System haben muss, um existieren zu können und auf deren Basis dann auch wieder komplexes Verhalten erzeugt werden kann.

Kurz zusammengefasst kann man sagen: An den wichtigen und richtigen Stellen der Organisation für strukturelle Klarheit sorgen ermöglicht den handelnden Personen, sich darin zurechtzufinden und Großartiges zu vollbringen. Dies bedeutet, Führung in Organisationen nicht als eine Herausforderung zu begreifen, an der einzelne Personen wachsen oder scheitern können, sondern als eine Funktion im System, die dann ihre größte Wirkung entfaltet, wenn sie maximalen funktionalen und strukturellen Support erfährt. Dies geschieht vor allem durch die Schaffung von führungsfreundlichen Organisationsstrukturen sowie eine hinreichend verbindliche Koppelung von Mitarbeitern an die Organisation. Weiterhin muss eine Unterstützung des Führungshandelns durch die jeweils hierarchisch höher positionierten Führungskräfte erfolgen. Damit wird der Rückhalt geschaffen, dass jemand in die Führungsrolle hineinwachsen kann und Lust und Interesse entwickelt, die Rolle aktiv auszugestalten. Die vielfach beklagte Rollenflucht durch Führungskräfte ist in vielen Fällen eine Reaktion auf fehlende Unterstützung von oben.

Führung ist ohne Führungskultur undenkbar. Gemeinsame geteilte Werte und Normen der Führungskräfte einer Organisation sind unverzichtbar und stellen innerhalb eines gewissen Rahmens sicher, wie Führung im Gesamtsystem umgesetzt und „gelebt“ wird. Damit Führungskultur in einer Organisation entstehen kann, sind neben führungsfreundlichen Organisationsstrukturen weiterhin auch Anreizstrukturen nötig, die der einzelnen Führungskraft versichern, dass es sich lohnt zu führen. Neben finanziellen Anreizen geht es dabei vor allem um Anerkennung und Unterstützung für die Führungsarbeit durch wichtige Instanzen der Organisation. Die täglich wiederkehrenden Entscheidungen, ob es sich lohnt, Konflikten nicht auszuweichen, persönliche Ablehnung auszuhalten und sich über die Maßen zu engagieren, sind leichter zu entscheiden, wenn es dafür Unterstützung in der Organisation gibt.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, steht einer systematischen Führungskräfteentwicklung in Organisationen durch die ganze Bandbreite von Maßnahmen, seien es Seminare, Trainings oder Coachings, nichts mehr im Wege und es lohnt sich, Führungskräfte in ihrer Rolle zu entwickeln und an Führungsleitbildern zu arbeiten. Eine Herausforderung für den Einzelnen bleibt es allemal.

**Thomas Bachmann**


AUTOR

**Dr. Thomas Bachmann,** Diplom-Psychologe, Jahrgang 1964, ist Gründungsmitglied und Seniorpartner der Artop GmbH, Berlin, einem Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability. Seit 1993 arbeitet er als Berater und Coach. Er ist Senior-Coach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC).

Im Herbst 2014 startet bei Artop das Programm „Systemisch managen - systemisch führen“. Teilnehmende werden mit dem systemischen Führungsverständnis praxisorientiert vertraut gemacht.

**Artop GmbH**
**Christburger Str. 4, 10405 Berlin**
**Tel. +49 (0)30 44 012 99-0**
**www.artop.de**

Fotos: Pichler

**Starke Bildsprache.** Der Paderborner Lernplattformspezialist Avendoo (Magh und Boppert GmbH) wirbt mit einem Kunden, der Reisen ins All vermittelt.

**Bildungsforum.** Großer Andrang, als Trendforscher Peter Wippermann mehr interaktives Lernen fordert.

# Learntec 2014: Rekord bei Besuchern und Ausstellern

**NACHBERICHT.** Die 22. Learntec ist Anfang Februar erfolgreich zu Ende gegangen. 6.685 Fachbesucher (plus 10,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) zog es nach Karlsruhe. Die Zahl der Aussteller stieg um zehn Prozent auf 226. Die Messefläche wurde um zwölf Prozent vergrößert.

Dass in diesem Jahr mehr Besucher zur Learntec kamen, mag auch daran gelegen haben, dass die Messegesellschaft das Thema „Schule und E-Learning“ deutlicher als früher in den Vordergrund stellte. Das lockte zusätzlich einige Lehrer, aber auch das Fernsehen und die regionalen Medien an. Sehr gut angenommen wurden zum Beispiel die 47 Vorträge auf dem Forum „School@Learntec“ und auf dem Medienkompetenztag 2014.

„Die Tafel verschwindet aus dem Klassenzimmer“ überschrieben die „Badischen Neuesten Nachrichten“ ihren Bericht über die Learntec und staunten über ein interaktives Whiteboard, das auf der Messe in einem provisorischen Klassenzimmer von echten Schülern ausprobiert wurde. Auf Interesse stießen auch die vielen Beispiele, wie Lernhäppchen künftig via Smartphone und Tablets an die Schüler gebracht werden können. „Die Learntec 2014 hat gezeigt, dass die digitale Revolution der Bildung nicht nur bevorsteht, sondern im Gange ist und wie sie aktiv gestaltet werden muss“, so Kongress-Komitee-Mitglied Prof. Dr. Peter A. Henning.

Auch die Aussteller, die nichts mit dem Thema Schule zu tun hatten und stattdessen auf die Einkäufer aus der Wirtschaft warteten, zeigten sich sehr zufrieden mit der Learntec. Der Trend, dass in erster Linie gut informierte Experten mittlerer und großer Unternehmen mit konkreten Fragestellungen und einem Bedarf an Bildungslösungen nach Karlsruhe kommen, setzte sich offenbar auch in diesem Jahr fort.

„Wir konnten deutlich mehr Besucher an unserem Stand verzeichnen als im letzten Jahr“, erklärte zum Beispiel Dr. Patrick Blum, Geschäftsführer der Inside Unternehmensgruppe. „Die Kontakte, die wir knüpfen konnten, sind sehr gut, darunter auch viele Personalentscheider, die konkrete E-Learning-Lösungen suchen“, bestätigte auch Britta Kroker, geschäftsführende Gesellschafterin der Pink University. Die Learntec sei längst eine „verlässliche Eventmarke“, lobte Onno Reiners, Marketingleiter MIT E-Solutions. „Wir sind von Anfang an jedes Jahr mit dabei. Für uns ist der Standort interessant, der umsatzstarke Südwesten der Republik ist ein Plus.“

Die Zufriedenheit der Aussteller mit der Learntec zeigte sich auch daran, dass viele von ihnen am Ende der Messe gleich wieder einen Stand für das nächste Jahr buchten. „Mehr als 90 Prozent der diesjährigen Ausstellungsfläche sind bereits für 2015 belegt“, freute sich die Ge-

**Speed Coaching.** Der Berufsverband für Online-Bildung e.V. bot allen Besuchern ein kurzes Coaching zu offenen Fragen rund um den Einsatz von E-Learning an.

schäftsführerin der Messe- und Kongress-GmbH, Britta Wirtz.
Ausgesprochen angetan von der Learntec 2014 gab sich auch Claus von Kutzschenbach, Präsident des Berufsverbands für Berater, Trainer und Coachs (BDVT). Sein Verband hatte zum ersten Mal einen eigenen Messestand in Karlsruhe und konnte viele neue Mitglieder werben. Außerdem zeigten BDVT-Experten wie man Blended-Learning-Konzepte optimieren kann. Die nächste Learntec findet vom 27. bis 29. Januar 2015 in der Messe Karlsruhe statt.

**Martin Pichler**

## Qualitus wuchs um zwölf Prozent

**Berichtigung.** In unserem Januarheft hatten wir versehentlich behauptet, dass der LMS-Anbieter Qualitus GmbH in Köln, der sich auf die Implementierung des Open Source Lernmanagementsystems ILIAS spezialisiert hat, von 2011 auf 2012 um 77 Prozent gewachsen sei. Tatsächlich lag das Umsatzwachstum bei 12 Prozent. Für das Jahr 2013 meldet Dr. Nobert Bromberger, Qualitus-Geschäftsführer, ein Wachstum von rund sechs Prozent auf 2,05 Millionen Euro.
Auf der Learntec wurde bekannt, dass die Qualitus GmbH die Liveplace GmbH gekauft hat. Liveplace vertreibt seit Jahren die Webkonferenzsoftware „Saba Centra“ und die Software „Saba Meeting“ im deutschsprachigen Raum. Mit dem Kauf der Liveplace GmbH scheidet der bisherige Geschäftsführer und Eigentümer, Dr. Wolfram Peters, aus der Firma aus. Neue Geschäftsführerin bei Liveplace wird Julia Probst, bislang Marketing- und Vertriebsleiterin von Qualitus. **www.qualitus.de**

**Übernahme.** Dr. Norbert Bromberger (links), Julia Probst und Dr. Wolfram Peters.



a·m·t
management performance ag

Partner mit Biss
BUSINESSPARTNER

Die interdisziplinäre **Ausbildung zum BUSINESSPARTNER H®** verknüpft performanceorientiert **Beratung, Coaching, Moderation, Training** und macht Sie zum kompetenten Begleiter für

- **Klaren Businessbezug**
- **Strategische Ausrichtung**
- **Gelebte Rollenvielfalt**
- **Nachhaltige Werteorientierung**
- **Erfolgreiches Changemanagement**

Sprechen Sie die Sprache der Entscheider, schaffen Sie sich neue Märkte!
**Starttermine:** 23.06.2014 bzw. fakultativ mit der MBTI® Lizenzierung

**www.Partner-mit-Biss.de**
**02195/926900**

**Und wenn Sie noch mehr Biss brauchen...**

Werte-Profil®
- Individuelle Antriebswerte und Unternehmenskultur als Performance-Treiber nutzen

Special
Analyse bis 24 Personen 3.990,- €
Lizenzierung 15.05. und 05.–06.06.14
www.werte-profil.de

Think on your feet®
- in Gesprächen, Meetings und Vorträgen überzeugend wirken
- Komplexe Ideen klar vermitteln
- Auf den „Punkt“ argumentieren

Workshop 10.–11.04.14
www.hoeckernetworks.de

MBTI®
- Persönlichkeitsentwicklung
- Unterschiedlichkeit in Team, Vertrieb und Führung nutzen

Lizenzierung 31.03.–02.04.14
www.a-m-t.de

mbti®

Höcker Networks

# „In schwierigen Lebenssituationen hilft Wertschätzung“

**CORPORATE HEALTH CONVENTION.** Die Messe Corporate Health Convention findet am 20. und 21. Mai parallel zur „Personal Süd” in Stuttgart statt (www.corporate-health-convention.de). Der Psychotherapeut und Traumaexperte Dr. Christian Lüdke wird eine Keynote-Rede halten und auf die Gefahren eines „Psycho-Infarkts“ hinweisen. Was die Zuhörer erwartet, schildert er im Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“.

**Was verstehen Sie unter Psycho-Infarkt?**

**Dr. Christian Lüdke:** Unter Psycho-Infarkt verstehe ich einen totalen körperlichen und mentalen Energieverlust. Der Begriff ist vom Herzinfarkt abgeleitet, der eine Unterversorgung der Herzkranzgefäße bewirkt. Bei einem Psycho-Infarkt kommt es zum kompletten Einbruch der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit. Burn-out dagegen bezeichnet lediglich einen Risikozustand, weder medizinisch noch therapeutisch gibt es dazu ein Krankheitsbild.

An der Burn-out-Diskussion stört mich auch, dass gerade Medienberichte häufig suggerieren, Burn-out bekommen Menschen, die viel arbeiten. Heute arbeiten eigentlich alle sehr viel: Studien zeigen, dass wir in der gleichen Zeit doppelt so viel leisten wie vor zwanzig Jahren. Bei Menschen mit der Diagnose Burn-out, die bei mir in Behandlung waren, habe ich festgestellt, dass es eher um etwas anderes geht: Ihnen ist die Leidenschaft verloren gegangen.

**Gibt es Menschen mit einem erhöhten Risiko für einen Psycho-Infarkt?**

**Lüdke:** Im Wesentlichen gibt es zwei Risikofaktoren. Der erste bezieht sich auf die private und berufliche Zufriedenheit. Ein Mensch, der einen Partner hat, vielleicht Kinder, Freunde, soziale Netzwerke, Hobbys, also mit sich und seinem Leben etwas anzufangen weiß, ist im Grunde genommen sehr gut geschützt. Weitaus mehr gefährdet sind alleinstehende Frauen oder Männer, ohne Freunde oder Freizeitaktivitäten, unzufrieden mit sich und ihrem Leben, auch in beruflicher Hinsicht. Der erste Risikofaktor ist also private und berufliche Unzufriedenheit.

Das zweite Risiko besteht in Vortraumatisierungen. Etwa sieben Prozent aller Menschen haben schon einmal etwas sehr Belastendes erlebt, was ihre Widerstandskraft schwächt. Sie haben zum Beispiel geliebte Menschen verloren, durch Tod oder durch Trennung. Sie haben vielleicht schwere Erkrankungen überstanden oder Unfälle überlebt. Bei einer erneuten Belastung können solche Traumatisierungen wieder an die Oberfläche gespült werden und das Risiko, in diesen Psycho-Infarkt zu geraten, verstärken.

**Macht womöglich auch die deutsche Mentalität mit ihren sogenannten**

## Corporate Health Convention 2014

**Veranstaltungstipp.** Dr. Christian Lüdke hält am 21. Mai auf der Corporate Health Convention 2014 in Stuttgart (Parallelveranstaltung zur „Personal Süd”) den Keynote-Vortrag „Psycho-Infarkt: Besser vorbeugen bei Psychostress im Beruf“.

Dr. Christian Lüdke ist Geschäftsführer von Terapon Consulting. Er gilt als Experte für psychologische Akutintervention, Trauma-Prävention und Gesundheitsmanagement. Der 53-Jährige übernahm die psychologische Ausbildung von Spezialeinheiten der Polizei in Nordrhein-Westfalen und wirkte mit als Mitarbeiter am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität zu Köln.

Foto: Franz Pfluegl/Corp. Health Convention

**Besucherandrang.** Die Corporate Health Convention 2013 in Stuttgart.

**Dr. Christian Lüdke:** „Wehe, wenn den Mitarbeitern die Leidenschaft verloren geht."

Foto: Terapon

**preußischen Tugenden wie Fleiß, Disziplin, Leistungsbewusstsein anfällig für den Psycho-Infarkt?**

**Lüdke:** Dieser Hang zur Disziplin, zum Aushalten und sich Zusammenreißen ist tatsächlich eher hinderlich. Es gibt mittlerweile drei kontrollierte Studien, die sich mit diesem Thema beschäftigt haben. Untersucht wurde dabei auch, was Menschen in schwierigen Lebenssituationen besonders hilft – nämlich Wertschätzung. Wertschätzung hilft heilen, Wertschätzung schützt vor dem Psycho-Infarkt. Deutschland ist im internationalen Bereich ja auch bekannt als ein Land der Meckerer. Dabei meckern und jammern wir häufig auf einem sehr hohen Niveau, ohne zu hinterfragen, ob die eigene Lebenssituation wirklich so unbefriedigend ist.

**Warum denken so viele Menschen, es sei die Arbeit, die sie krank macht?**

**Lüdke:** Es ist einfach so, dass die Menschen am Arbeitsplatz einfache Erklärungen für ihre Befindlichkeitsstörungen finden. Da haben wir den bösen Chef, die nervenaufreibenden Kollegen, die uns das Leben schwer machen. Außerdem verbringen wir den größten Teil unseres Lebens auf der Arbeit und mit Arbeit. Ich mache mit meinen Patienten immer folgende Rechnung auf: Von den 30.000 Tagen, die uns durchschnittlich geschenkt sind, also 80 Lebensjahren, verschlafen wir 10.000 und etwa 2.555 benötigen wir allein zur Körperpflege. Auf das Berufsleben entfallen 9.000 Tage. Das heißt, wir verbringen wesentlich mehr Zeit auf der Arbeit als mit unseren Familien und in unserem Freundeskreis. Auf der Arbeit wird unsere schlechte Verfassung zudem umgehend sichtbar: Es fällt auf, wenn ein Mitarbeiter häufig zu spät kommt, seine Aufgaben schleifen lässt, nicht mit in die Kantine geht. Wenn jemand zu Hause mal das Putzen vernachlässigt, bekommt das ja nicht sofort jeder mit. Studien belegen, dass Belastungsstörungen nur zum geringsten Teil allein auf eine enorme Arbeitsbelastung zurückgehen Die Ursachen liegen häufig woanders, in einer unglücklichen Partnerschaft oder in der Unzufriedenheit mit sich selbst. Ich bezeichne diesen Zustand gern als gemütliches Elend: Die Menschen leben im Gefühl einer stillen Verzweiflung, träumen davon, dass sich ihr Leben irgendwie ändert. Dabei warten sie immer auf Ereignisse von außen und genau da erwarten sie dann auch die Schuldigen.

**Sie sagen, wir leben in einer „Zuvielisation". Es gibt zu viel Konsum, zu viele Angebote, zu viele Medien, zu viele Reize. Droht der gesamten Nation der Psycho-Kollaps?**

**Lüdke:** Es besteht die Gefahr, dass wir zum Land der Erschöpften werden. In medizinischer Hinsicht gilt: Alles, was wirkt, hat auch Nebenwirkungen. Das heißt, je besser ein Medikament anschlägt, desto größer Risiken und Nebenwirkungen. Das gilt im Grunde genommen auch für die digitalen Säbelzahntiger, die neuen Medien. Das Internet ist genial, aber wenn ich mich von der Technik beherrschen lasse, komme ich einfach nicht mehr nach. Wir Menschen sind auf Grund unserer Evolution und Entwicklung nicht für diese Geschwindigkeit gemacht. Wir können nicht verarbeiten, was da alles auf uns einströmt.

**Haben wir uns evolutionstechnisch ein Schnippchen geschlagen?**

**Lüdke:** Das Schlimme an den neuen Medien ist ihr enormer Suchtfaktor. Vor zehn Jahren habe ich das Thema Internet- oder Medienabhängigkeit eher noch belächelt. Damals hatte ich auch nur vereinzelt junge Patienten, die sich 600 SMS pro Tag hin- und hergeschickt haben – obwohl sie im gleichen Raum saßen. Heute, zehn Jahre später, halte ich das Thema Medialisation, also diese Internet- und Medienabhängigkeit, für dramatischer als etwa Alkohol- und Cannabissucht, weil sie so in die Breite geht. Nach Studien von Bert te Wildt ist das Abhängigkeitsvolumen sehr hoch – vor allem bei Jungen und männlichen jungen Erwachsenen. Den höchsten Suchtfaktor haben Online-Rollenspiele wie World of Warcraft, Counterstrike, Ego-Shooter. Direkt danach kommt Teleshopping, also diese ganzen QVC Verkaufssender. Das wird zuerst mal nicht als Bedrohung erlebt, sondern als eine Art Rauschzustand. Es ist insofern dringend nötig, Kindern eine gute Medienerziehung zukommen zu lassen und die Internetnutzung zu reglementieren. Noch vor dem Hochfahren des Rechners sollten sie sich klarmachen, was sie damit bezwecken – arbeiten oder spielen?

**Es scheint aber sehr schwer, das Rad der Geschichte zurückzudrehen ...**

**Lüdke:** Diese massiven psychischen Störungsbilder sind mittlerweile Hauptursache für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf. Depression, Ängste, Schmerzen und Sucht als die vier Hauptgründe haben viel mit dieser medialen Überlastung zu tun. Es gibt bereits Unternehmen, die hier einschreiten: VW zum Beispiel riegelt nach 18 Uhr die Rechner ab, das heißt, Mitarbeiter empfangen nach 18 Uhr keine dienstlichen Mails mehr. Bei der Deutschen Bank gibt es den Screenfree-Day, also einen Tag ohne Bildschirmarbeit. Es sind also durchaus schon Tendenzen zum Eindämmen und Zurückrudern bemerkbar. Aber der große Strom wird derzeit noch mitgerissen.

**Interview: Petra Jauch** ●

**MOTIVATIONSSHOW.** Mit einem Massenevent und dem schillernden Multiunternehmer Richard Branson will der Kölner Berater Stefan Merath bis zu 3.000 Unternehmern im Schnellkurs umfassendes Erfolgswissen vermitteln. Mit dabei sind die gescheiterten Motivationsstars Jürgen Höller und Bodo Schäfer.

# Woodstock für Blender?

„Der kürzeste Weg zur unternehmerischen Freiheit“ – Nie wieder Umsatz-, Personal- und Finanzkrisen“. Wer die Ankündigung der Veranstaltung „Light the Fire“ liest, reibt sich verwundert die Augen. Gab es das nicht schon mal? Motivationsevents in riesigen Hallen und mit unrealistischen Versprechen?

Nun also sollen Unternehmer Ende März in Hamburg in drei Tagen erfahren, wie man eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit wird. Initiator des Events ist Stefan Merath. Will der studierte Soziologe und „Unternehmercoach“ damit an die alten Erfolgsevents anschließen? Nein, schreibt Merath. „Wir richten uns nur an Unternehmer.“ Es gehe vor allem darum, „den Unternehmergeist – und zwar den gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmergeist – in Deutschland zu stärken“.

## Massenevent für 3.000 Unternehmer geplant

Bei der Sendung „Deutschland sucht den Superstar“ ständen nachts um drei Uhr Zehntausende Jugendliche vor dem Eingang. Vor den Gewerbeämtern sei nachts um drei noch niemand gestanden, der Unternehmer werden wollte, schreibt Merath in seiner Vision. „Der Unterschied liegt in den Emotionen, die durch Vorbilder ausgelöst werden. Superstar zu sein erscheint als etwas Tolles.“ Dabei seien Unternehmer doch auch Superstars.

Und der Vermarkter von Luxushotels, die Agentur „Lobster Experience“, zitiert den „bekanntesten Unternehmercoach Deutschlands“ mit dem Satz: „Unternehmersein ist die genialste Lebensform der Welt.“ Zusammen mit Merath habe man ein Seminar entwickelt, das „geballtes unternehmerisches Wissen, neue Freundschaften und Networking-Kontakte auf einzigartige Weise vereint“, schreibt Lobster Experience. Bis zu 3.000 Unternehmer sollen sich daher zu einem sogenannten Woodstock für Unternehmer treffen, dem „größten und emotionalsten Seminar für alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die persönlich wachsen und ihr Unternehmen ganz nach vorne bringen wollen“.

Ein Seminar für 3000 Teilnehmer? Wohl eher ein Massenevent. Das sei einfach ein Wahnsinnsprogramm mit tollen Referenten, das sie auch ihren Kunden aus der Hotelbranche anbiete, schwärmt Lobster-Experience-Geschäftsführerin Astrid Oberhummer. „Die deutschen Unternehmer sehnen sich nach so etwas.“ Zugpferd des Events ist der schillernde Multi-Unternehmer Richard Branson, der unter seiner Marke Virgin fast alles verkauft: Handys, Internet, Musik, Fitness, Flüge und Reisen ins Weltall. Als weitere Redner werden unter anderem Brand-Eins-Chefredakteurin Gabriele Fischer, Starkoch Tim Mälzer, Lifedesigner Paul Misar und die beiden Motivationstrainer Jürgen Höller und Bodo Schäfer angekündigt.

Ausgerechnet die beiden angeblichen Ex-Millionäre, die ihre Unternehmen grandios in den Sand gesetzt haben, sollen Unternehmern also nun Erfolgsrezepte vermitteln. Ende der 90er-Jahre füllten Höller und Schäfer große Hallen. Der ehemalige Versicherungsvertreter Bodo

Foto: Prometheus72 / shutterstock.com

**Ikone der Macher.** Sir Richard Branson schuf in 40 Jahren ein weltweites Konglomerat von rund 400 Unternehmen.

Schäfer versprach jedem, in sieben Jahren zum Millionär zu werden. Für den gelernten Speditionskaufmann Jürgen Höller war „alles möglich“.
Lange ging das nicht gut. Bodo Schäfers Firma ging nicht einmal zwei Jahre nach der Gründung pleite. Der selbst ernannte Money Coach hatte das angewendet, was er auch in seinen Seminaren predigte: Entschuldung durch Konkurs. Damals beliefen sich seine Schulden auf 1,7 Millionen Mark. Betroffen waren Hotels, Verlage, Druckereien und Referenten. Davon steht natürlich heute nichts auf seiner Website und auch nicht bei der Rednerагentur Speakers Excellence, die Schäfer vollmundig vermarktet: „Bodo Schäfer zeigt auf, worauf es heute ankommt und wie Sie Ihr Einkommen in drei Jahren um 300 % steigern können.“ Heute bietet der Money Coach sein Seminar „Durchbruch zum finanziellen Erfolg“ gemeinsam mit seinem einstigen Konkurrenten Jürgen Höller an. Die Versprechen klingen ähnlich abstrus wie damals: „Reichtum ist Ihr Geburtsrecht. Auch Sie haben die Möglichkeit, Millionär zu werden – egal, wie viel oder wie wenig Sie heute haben.“

## Plumper Rehabilitationsversuch der Motivationsgurus?

Auch Höller legte einen grandiosen Absturz hin. Im Dezember 2001 war seine Firma Inline AG pleite, die Verbindlichkeiten lagen bei 6,2 Millionen Euro. 2003 wurde „Deutschlands teuerster Motivationstrainer“ (Eigenwerbung) unter anderem wegen Meineid, Steuerhinterziehung und Insolvenzverschleppung zu drei Jahren Haft verurteilt und landete im Knast. Im Mai 2004 kam er wegen guter Führung frei. Seitdem bemüht er sich ebenso wie Schäfer um ein Comeback.
Da kommt so eine Großveranstaltung gerade recht. Gemeinsam auf der Bühne mit Richard Branson – das zeigt, dass man wieder zu den Großen gehört. Kein Wunder, dass Höller sich selbst gleich zum Hauptredner kürt. „Triff Sir Richard Branson und Jürgen Höller persönlich!“, wirbt er auf Facebook. „Der Selfmade-Millionär und Virgin-Gründer Richard Branson, Money-Coach Bodo Schäfer und ‚Mr. Motivation‘ Jürgen Höller sind die Hauptredner beim Unternehmer-Event des Jahres.“ Und wer auf die Website (www.woodstock-fuer-unternehmer.de) klickt, landet bei der Höller Academy. Höllers massive Vermarktung des Events soll auch der Grund sein, warum Veranstalter Merath auf die gefallenen Motivationsstars setzt. Schließlich haben Höller und Schäfer noch immer Fans – allerdings wohl eher unter Verkäufern, bevorzugt aus dem Strukturvertrieb. Zumindest zu Beginn sollen beide nicht auf der Referentenliste gestanden haben. Gerüchte, dass sie sich für einen fünfstelligen Betrag eingekauft haben, bestreitet Merath, schreibt aber: „Ich finde es schön, dass einige andere Sponsoren und Referenten die Idee von Light the Fire! mit einem Geldbetrag oder einer erheblichen Marketingleistung unterstützen.“
Allerdings lässt sich mit dem Marketing auch gut Geld verdienen. Wer auf seiner Website einen Link setzt und so ein Ticket verkauft, bekommt 30 Prozent vom Nettopreis. Das sind selbst beim billigsten Ticket für 490 Euro immerhin 147 Euro, beim teuersten für 3.990 Euro schon 1.197 Euro jeweils minus sieben Prozent für die Affili-Bank, die das Ganze abwickelt. Allerdings ist es fraglich, ob sich das Spektakel rechnet. Schon früher war so manches Massenevent letztlich ein Minusgeschäft und diente vor allem dem Marketing der dort auftretenden Trainer. Dazu kommt, dass Richard Branson schon 2010 (gemeinsam mit Bill Clinton und Donald Trump) zu den zehn teuersten Rednern der Welt gehörte. Mindestens 100.000 Dollar kostete ein Auftritt damals. Heute dürfte es mehr als das Doppelte sein.

## Kosten zweitrangig

Umso erstaunlicher ist Meraths Antwort auf die Frage, wie viele Teilnehmer er denn benötige, um keinen Verlust zu machen: „So denke ich nicht in Bezug auf dieses Projekt. Mir geht es darum, ein Signal in der Gesellschaft zu setzen. Ob mich das Geld kostet oder nicht, ist zweitrangig.“ Da weiß man nicht, ob man das als naiv oder fahrlässig bewerten soll. Zumindest hat er für die Veranstaltung extra eine eigene Firma, die Unternehmercoach Event GmbH, gegründet und somit auch seine Haftung beschränkt. Gewinne – so

**Medienpartnerschaft.** Das angesehene Wirtschaftsmagazin „Brand Eins“ (01/2014) macht Reklame für gescheiterte Motivationsgurus.

es sie denn geben sollte – fließen dann angeblich in die Stiftung „Rock it biz!“. Doch befürchtet Merath, als Mitglied der German Speaker Association stets auf den publikumswirksamen Auftritt bedacht, nicht auch einen Imageschaden durch umstrittene Referenten wie Höller und Schäfer? „Nein. Der eine hat tatsächlich vielen Menschen – auch in meinem Umfeld – geholfen, und der andere hat Fehler gemacht und seine Strafe abgesessen. Danach verzeihe ich.“
Reichlich verwundert dürfte dagegen so mancher Brand-Eins-Fan sein: Die Chefredakteurin des von vielen hochgelobten Wirtschaftsmagazins zusammen auf der Bühne mit umstrittenen Motivationstrainern? Doch die fand das nicht so schlimm. Anfang Februar sagte Gabriele Fischer dann ihre Teilnahme ab – aus familiären Gründen. Während sich Schäfer und Höller vom Auftritt mit Richard Branson neuen Aufwind erhoffen, ist dessen Stern längst im Sinken. So stellt die neue Biografie des langjährigen Branson-Kritikers Tom Bower den britischen Milliardär als genialen Blender dar. Ein schönes Beispiel sei dabei seine seit 2007 versprochene Reise ins All, für die 600 gut betuchte Kunden bereits rund 80 Millionen Dollar angezahlt haben sollen. Doch der Start der Virgin Galactic werde immer wieder verschoben.

**Bärbel Schwertfeger** ●

# Das wird ein schöner Monat für ...

## ... Professor Matthias Varga von Kibéd,

den Mitbegründer des Instituts für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung (Syst-Institut) in München. Er wird die „Mitglieder- und Interessierten-Konferenz 2014“ der DGfS Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen, München, eröffnen, die sich in diesem Jahr im südniedersächsischen Uslar trifft. Die Anbieter von Systemaufstellungen bilden ein äußerst heterogenes Grüppchen. Von Kibéd unterscheidet sich mit seiner systemischen Organisationsaufstellung wohltuend zum Beispiel von der Arbeit des umstrittenen Familienaufstellers Bert Hellinger.

**9. bis 11. März in Uslar**
**www.familienaufstellung.org**

## ... die „Leader in the Digital Age“,

die am 11. März auf der Computermesse Cebit in Hannover gekürt werden. Der Preis, der vom Niedersächsischen Wirtschaftsminister überreicht wird, zeichnet Führungspersönlichkeiten in vier Kategorien aus. Eine davon heißt „Leader of the Year“. Sie ist erfahrenen Managern vorbehalten, die das Schlagwort „Enterprise 2.0“ mit Leben erfüllen. Die Verleihung des LIDA-Award 2014 findet am Dienstag, 11. März, ab 18.00 Uhr in Halle 8 (im Rahmen der Cebit Global Conferences) auf dem Messegelände statt.

**11. März in Hannover**
**www.cebit.com**

## ... Volker Sukadev Bretz,

den umtriebigen Gründer und spirituellen Leiter der Yoga-Richtung „Yoga Vidya“. Bretz, Sohn eines deutschen Möbelfabrikanten, ist auch 1. Vorsitzender des Berufsverbands der Yoga-Vidya-Lehrer. Er hat es jetzt zum dritten Mal geschafft, einen „Business Yoga Kongress“ auf die Beine zu stellen. Der Kongress soll zeigen, dass Yoga nicht nur auf individueller Ebene wirkt, sondern beim einzelnen Menschen — dank intensiver Achtsamkeitsübungen – gleichzeitig auch das Bewusstsein für seine Abteilung, sein Unternehmen und die Gesellschaft wächst.

**14. bis 16. März in Horn-Bad Meinberg**
**www.yoga-vidya.de/business**

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

## … Professor Jutta Rump,

Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) in Ludwigshafen. Sie wird mit ihrer Keynote „Flexicurity – Flexibilität, Sicherheit, Stabilität. Die Arbeitswelt auf dem Weg ins Jahr 2030“ einen Beitrag zum Gesundheitskongress „Health on Top“ leisten. Der von der Skolamed GmbH veranstaltete Kongress will zeigen, wo die Vorteile liegen, wenn sich Personalarbeit und Gesundheitsmanagement besser verdrahten: Die Identität der Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen steigt. Insgesamt werden 20 Fachvorträge geboten.

**18. März in Königswinter**
**www.health-on-top.de**

## … Dr. Hans-Georg Häusel,

den Vorstand der Gruppe Nymphenburger Consult AG, München. Der Experte für Neuroselling erhält die Gelegenheit, den Besuchern des 37. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongresses das Neueste von der Gehirnforschung zu verraten. Im Mittelpunkt dürfte nach wie vor die Erkenntnis stehen, dass (Kauf-)Entscheidungen am besten über Emotionen zu steuern sind. Außerdem treten 15 weitere, ganz unterschiedliche Fachexperten zum Thema „Vertrieb“ als Referenten auf.

**20. bis 21. März in München**
**www.dvvk.de**

## … Gaby S. Graupner,

Münchener Verkaufstrainerin und „Immediate Past-President“ der German Speakers Association GSA. Sie hat das GSA Business Forum erfunden und darf es deshalb in diesem Jahr wieder moderieren, obwohl sie ihr Präsidentenamt abgegeben hat. Das eintägige Forum ist eine Art Schaulaufen von 16 GSA-Rednern (überwiegend Nachwuchs-Speaker) vor Einkäufern aus der Kongress- und Event-Branche. Geboten werden Reden zu Themen wie „Gehirnlust statt Ideenfrust“, „Achtsamkeit im Business“, „Von RTL-2-Reportagen lernen“ und „Schöner scheitern“.

**27. März in Frankfurt am Main**
**www.germanspeakers.org/business-forum.html**

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

# März 2014

didacta
die Bildungsmesse

Messe Stuttgart
**25. – 29. 03. 2014**

## 1. Impulsforum

# Marketing für Trainer, Berater und Coaches

Samstag, 29. März 2014

Im Rahmen des 1. Impulsforums auf der Didacta vermitteln renommierte Trainer und Keynote-Speaker Impulse für eine erfolgreiche Positionierung am Markt.

**Veranstaltungsort: Messe Stuttgart Halle 6 Stand 6C80.**
Der Besuch des Impulsforums ist im Rahmen des Messeeintritts frei.

Nähere Programminformationen unter
**www.impulsforum-didacta.de**

***Trainer- und Speaker-Marketing im digitalen Zeitalter***

Sanjay Sauldie

***Ausgebucht! Marketing kann so einfach sein … Was wirklich zählt, um Umsätze zu steigern!***
Siegfried Haider

***Partner mit Biss – selbstbewusst am Tisch der Entscheider***
Thomas Lorenz

***Die Geheimnisse der Spitzentrainer – vom Trainer zur Marke***

Gerd Kulhavy

***IDENTITÄT – erfolgreiche Marketingstrategie für Coaches, Trainer und Berater***
Benjamin Schulz

***Sich in Szene setzen, ohne sich in Szene zu setzen – nonverbale Kommunikation im Business-Alltag***
Michael Rossié

www.didacta.de

# Themen im April

**DIE AUSGABE 04/2014 ERSCHEINT AM 28. MÄRZ 2014**

**MESSE-SPECIAL**

## Personalmessen

Die Messen „Personal 2014 Süd“ und „Personal 2014 Nord“ locken im Mai mit bekannten Keynote-Speakern – unter anderem Professor Dr. Dieter Frey, Uni München, und GSA-Präsident Andreas Buhr. Was sie Neues zum Thema „Wettbewerbsvorteile durch Weiterbildung“ zu sagen haben, steht vorab in der „wirtschaft + weiterbildung“.

Foto: Franz Pfluegl/Personal2013 Süd

**FUSSBALLWELTMEISTERSCHAFT**

## Wir sind Fußball

In diesem Jahr wird König Fußball bestimmen, wie die Chefs ihre Mitarbeiter belohnen. Wir beschreiben, wie Incentive-Agenturen, Führungstrainer und Personalchefs den Fußball als Metapher nutzen, um das Teambuilding emotionaler zu gestalten.

**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSWESEN**

## Eingliederung

Wer nach einer Krankheit oder einem Burnout zu seinem Arbeitgeber zurückkommt, hat Anrecht auf Hilfen zur betrieblichen Eingliederung durch die Personalabteilung. So soll einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden.

**IMPRESSUM**

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

**Herausgeberbeirat**
Helmut und André Jünger

**Herausgeber**
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**
Thomas Bachmann, Georg Fischer, Ignaz Furger, Petra Jauch, Boris Grundl, Andreas Lutz, Sandra Lucia Merz, Jörg Middendorf, Kathrin Munaretto, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger

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

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

**Titelbild**
Eremin Sergey / shutterstock.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.

HAUFE.


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

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

**Tom DeMarco, Timothy Lister:**
Wien wartet auf Dich: Produktive Projekte und Teams,
Hanser, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage,
München 2014, 274 Seiten, 19,99 Euro

Management

# Soziologische Probleme in Prosa, Liedern und Gedichten

„Wien wartet auf Dich“: Dieses Zitat aus Billy Joels Lied „Strangers“ gibt dem Management-Buch von Tom DeMarco und Timothy Lister seinen Titel. Das Wien im Song symbolisiert für die beiden Managementberater aus den USA das Ende des Wegs und damit die Endlichkeit des Seins. Wer sich dessen bewusst ist, so ihr Argument, möchte nicht den Großteil seiner wachen Zeit in einem frustrierenden Arbeitsumfeld verbringen. Von dieser These aus haben die beiden US-Amerikaner vor 30 Jahren angefangen, ihre Managementtheorien zu entwickeln. Im Fokus steht dabei das Zwischenmenschliche, im Buch geht es dabei um die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und Kollegen untereinander. Erfahrung in diesem Bereich haben die Autoren als Manager in der Software-Branche gesammelt und dabei erkannt, dass die meisten Probleme bei ihrer Arbeit nicht technischer, sondern soziologischer Natur sind. Doch ihre Erkenntnisse lassen sich ohne Probleme auch auf andere Büroumgebungen übertragen: DeMarco und Lister betrachten verschiedene Managementtheorien und erklären etwa, woran man Führungskräfte erkennt, die nach der Spanischen oder der Englischen Theorie managen. Sie zeigen, wie Manager die Produktivität steigern und den Teamzusammenhalt stärken. In einem ausführlichen Kapitel („Die Möbelpolizei“) geht es um die physische Büroumgebung. Vieles belegen sie mit wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Insgesamt geben die Autoren also einen umfassenden Überblick darüber, was es bedeutet, ein guter Manager zu sein. Das Plus ist die Art, wie die beiden das tun: Ihr Ton ist immer locker und geistreich; sie wechseln verschiedene Erzählformen ab, wie zum Beispiel essayistische Beiträge mit praktischen Beispielen aus der Ich-Perspektive und Zitaten aus Gedichten, Liedern und Prosa. „Wien wartet auf Dich“ ist bereits die dritte deutsche Auflage des US-Bestsellers „Peopleware“. Dafür haben die Autoren sechs neue Kapitel hinzugefügt zu den Themen „Führungsstil“, „Zusammenarbeit – Dinge beim Essen besprechen“, „Technologien in Meetings“, „Risikomanagement“, „Meetingkultur“ und „E-Mailflut“.

## AUTOREN

Foto: Hans-Rudolf Schulz

Foto: Timothy Lister

**Tom DeMarco und Timothy Lister**

kommen aus der US-amerikanischen Software-Branche. Vor über 30 Jahren begannen sie sich Gedanken über die soziologischen Probleme bei der Systementwicklung zu machen. Seitdem haben sie zusammen zu Themen wie „Management“, „Produktivität“ und „Organisationskultur“ unterrichtet, Bücher verfasst und international beraten. Mitte der 80er-Jahre gründeten DeMarco und Lister die Beratungsfirma Atlantic Systems Guild, deren Partner sie sind.

## Mit Wissen und Worten begeistern

Wer schon immer wissen wollte, wie kreative Geistesblitze entstehen, sollte Henning Becks Buch „Biologie des Geistesblitzes“ lesen. Das Erfreuliche daran ist: Becks Werk ist selbst ein kreatives Meisterwerk, man merkt dem Autoren sowohl die Freude an der Wissenschaft als auch am Vortragen an. Denn Beck, der 2012 deutscher Meister im Science Slam war, organisiert sein Buch wie eine Slam-Veranstaltung: Er kleidet den komplizierten Stoff (wie etwa die Funktionen der verschiedenen Hirnareale) in einfache Worte, richtet sich direkt an sein Publikum, unterhält und integriert Zwischenrufe. Kostprobe gefällig? „Ohne das Kleinhirn würden wir jedenfalls ziemlich dumm dastehen (beziehungsweise eher liegen, denn schon das Stehen wird ja vom Kleinhirn kontrolliert).“ Als Bonus gibt es einige Tipps, um Geistesblitze zu begünstigen. Menschen, die beruflich mit anderen Menschen zu tun haben, können daraus zweierlei lernen: wie sie ihre eigene Kreativität anregen und wie sie andere mit Wissen und Worten begeistern können.

**Henning Beck:**
Biologie des Geistesblitzes: Speed up your mind, Springer, Berlin Heidelberg 2013, 243 Seiten, 14,99 Euro

## Was Chefs von Schauspielern lernen können

Der Held des Buchs heißt Robin, ist frisch gebackener Vertriebsleiter und gerade auf dem Weg in sein erstes Führungsseminar. Weil er die falsche Tür nimmt, landet er statt im Führungskräfteseminar in der Schauspielausbildung. Es dauert nicht lange, bis Robin merkt, dass die Schauspiel-Tipps für seine Chef-Rolle wertvoll sind – und entscheidet sich zu bleiben, als er den Irrtum erkannt hat. Autor des Büchleins „Traumrolle ‚Chef‘“ ist der Coach und Trainer Stefan Häseli, Goldpreisgewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises 2012/2013. Seine Führungsfiktion ist sehr unterhaltsam geworden – und sehr didaktisch. Die Erzählpassagen wechseln sich ab mit Dialogen, der Ich-Perspektive des Helden, dessen Notizen und die Möglichkeit für den Leser, eigene Gedanken aufzuschreiben. Dazu gibt es Transferhilfen, die zeigen, wie Regeln des Schauspiels in den Führungsalltag übernommen werden können: etwa, wie Mitarbeitergespräche von der Verhörtaktik des Fernseh-Inspektors Columbo profitieren können.

**Stefan Häseli:**
Traumrolle „Chef“: Was Führungspersönlichkeiten im Schauspielunterricht lernen können, ohne etwas vorspielen zu müssen, Innofutura, CH-Bözen, 2013, 68 Seiten, 29,00 Euro

## Kompass für nachhaltige Veränderungsprozesse

Das Gestaltungskonzept „Organisationale Achtsamkeit“ haben Wissenschaftler des Forschungszentrums für Nachhaltigkeit der Universität Bremen in vier Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt und umgesetzt. Das Konzept soll helfen, nachhaltige Veränderungen durchzuführen. Den Prozess dazu stellen Guido Becke und seine Co-Autoren von der Uni Bremen als Kompass dar, in dessen Zentrum das Ziel liegt, den Wandel achtsam zu gestalten. Um diesen Mittelpunkt drehen sich alle Themen, die wichtig sind, um das Ziel zu erreichen: „Beteiligung organisieren“, „Veränderungen kommunizieren“, „Mit Veränderungen experimentieren“, „Mit Konflikten umgehen“, „Gesundheit fördern“ und „Führungskräfte stärken“. So haben die Autoren ihr Handbuch zum Thema „Organisationale Achtsamkeit“ aufgebaut. Damit geben sie Verantwortlichen in Unternehmen eine Anleitung für Veränderungsprozesse an die Hand, die zahlreiche Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis aufzeigt.

**Guido Becke et al.**
Organisationale Achtsamkeit: Veränderungen nachhaltig gestalten, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2013, 197 Seiten, 39,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 23

# Über das Ich zum Wir

„Du bist ein Egoist!“ „Wieso?“ „Weil du dich nur um dich kümmerst!“ „Und um wen sollte ich mich mehr kümmern?“ „Na, um mich natürlich!“ Egoismus ist weder gut noch schlecht. Es ist ein Zwischenschritt auf dem Weg, über sich selbst hinauszudenken. Schade, dass viele das nie erleben. Altruismus ist der Gegenpol des Egoismus. Das bekannteste Beispiel: Mutter Teresa. Zwei Jahre nach dem Tod wurde sie von Papst Johannes Paul II. selig gesprochen. Zu Recht. Und schneller als je ein Mensch zuvor. Natürlich ist sie auch nicht über jede Kritik erhaben.

**„Statt gesundem Eigeninteresse plagt viele ein krankhafter Egoismus, der sie zum Sklaven ihrer Selbstsucht degradiert.“**

Beim Umsetzen ihrer spartanischen Haltung soll sie sehr hart gewesen sein. Ein Gedankenspiel: Ist jemand egoistisch, der tiefe Erfüllung erfährt, weil er den Armen hilft? Interessant, nicht wahr? Meine These lautet: In jemandem mit der Stärke einer Mutter Teresa wohnt ein kraftvolles Ego, das sich zum WIR transformiert hat.

Wieder bewegen wir uns zwischen zwei Polen. Ich und Wir – Eigeninteresse und der größere Zusammenhang, mit dem wir uns verbinden und dem wir uns verpflichtet fühlen. Dazu eine Analogie: Ein Fußballspiel dauert 2 x 45 Minuten. In der ersten Halbzeit spielen wir auf ein Tor, das wir ICH-Tor nennen. Nach dem Seitenwechsel der Halbzeit wird auf das WIR-Tor gespielt. Wer aber die Halbzeit verpasst, schießt in der zweiten Hälfte nur Eigentore. Und wer das ICH in der ersten Halbzeit nicht gestärkt hat, bleibt in der zweiten oft erschreckend schwach.

Eltern mit älteren Kindern haben es erlebt: die Familie als Hort der Harmonie, solange die Kinder klein sind. Dann nabeln sie sich ab, profilieren sich, begehren auf bis zur Rebellion. Schließlich entdecken sie ihre neue ICH-Stärke und nehmen ihren Platz in der Familie wieder ein. Was aber passiert, wenn schwache Eltern die Ich-Findung durch Unterdrückung oder Verzärtelung blockieren? Die Teenager finden ihren Platz nicht. Weil sie ihre Position in einer Gemeinschaft nicht bestimmen können, ersetzt ihr gekränktes Ego den Gemeinsinn. So entsteht statt gesundem Eigeninteresse krankhafter Egoismus, der Mitmenschen zu Sklaven ihrer Selbstsucht degradiert.

Deswegen: Ohne starkes ICH kein starkes WIR. Familie, Arbeitsplatz oder Verein: Fördern Sie ein starkes ICH und fordern Sie das WIR ein. Als kluge Führungskraft wollen Sie souveräne Mitarbeiter mit einem starken Ich und berechtigtem Eigeninteresse (gesunder Egoismus). Denn jedes WIR profitiert von der Stärke seiner Teile, wie das Orchester von seinen starken Solisten. So wird „Teamgeist“ keine willkommene Ausrede für Lemminge, Mitläufer, Drückeberger und Duckmäuser.

Eine schwache Führungskraft kann die Ich-Werdung anderer nicht aushalten. Eine souveräne Führungskraft ist virtuos und blitzschnell darin, beide Sichtweisen einzunehmen und zu leben: Das ICH und das WIR. Überzogene Egoisten sind Menschen mit einem schwachen Ich, die sich nicht in etwas Größeres einbringen können. Nur wenn ein Mensch sein ICH gefunden hat, besitzt er genug innere Größe, sich anderen zuzuwenden – ohne Angst, zu kurz zu kommen. Er weiß, es ist genug für alle da. Und er versteht, was Helen Keller meinte, als sie sagte: „Ich weinte, weil ich keine Schuhe hatte, bis ich einen traf, der keine Füße hatte.“

**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

# PERSONAL2014

## Fachmessen für Personalmanagement

**Insgesamt über 500 Aussteller**
**250 Vorträge | 7 Keynotes**
**mehr als 8.000 Fachbesucher**

**06.-07. Mai 2014**
**CCH Hamburg**

**20.-21. Mai 2014**
**Messe Stuttgart**

people performance technology ®

**Twitter: #Pnord14**

**Twitter: #Psued14**

## KEYNOTES 2014

Foto: Groher

Nord Süd

**Jaqueline Groher**
Expertin für Selbstführung, Unternehmerin und Autorin
präsentiert von Speakers Excellence

**Führung 2030: Trends, Tipps und Thesen**

Foto: Buhr

Nord Süd

**Andreas Buhr**
Präsident der German Speakers Association, Experte für Führung und Vertrieb
präsentiert von German Speakers Association

**Recruiting 3.0 – die besten köpfe gewinnen**

Foto: Schmiel

Nord Süd

**Rolf Schmiel**
Diplom-Psychologe, Motivationstrainer und Redner
präsentiert von Speakers Excellence

**Wachsen oder Weinen – die dunklen Geheimnisse der Leistungselite**

Foto: Kohl-Boas

Nord

**Frank Kohl-Boas**
Head of HR DACH & Nordics & Benelux, Google Germany GmbH
präsentiert von HR-RoundTable

**New Work mit HR: Mitarbeiter-orientierte Personalarbeit bei Google**

Foto: Felder

Süd

**Dr. Rupert Felder**
Senior Vice President Global HR, Heidelberger Druckmaschinen AG
präsentiert von HR-RoundTable

**Restrukturierung und Retention: Wertbeitrag von HR im betrieblichen „Hurrikan“**

Foto: Frey

Süd

**Prof. Dr. Dieter Frey**
Leiter des LMU Centers für Leadership & People Management

**Durch Ethikorientierte Führung zum Erfolg: Von Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas lernen**

Foto: Molnár

Süd

**Doreen Molnár**
Referat Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

**Mehr Aufgaben, weniger Budget: Personal-Strategien für eine Verwaltung der Zukunft**

**Keynotes und Vorträge im Eintrittspreis enthalten!**

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

Mit freundlicher Unterstützung von
HRM.de

Medienpartner

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen
CORPORATE HEALTH CONVENTION
4. europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

personalmagazin

Netzwerken Sie mit uns!

**Sparen Sie 40%**
**bei Online-Registrierung!**

**www.personal-messe.de**

„Wenn Menschen sich ändern, dann nur, wenn eine langfristige verbindliche Beziehung im Spiel ist. Bindungshormone, vor allem das Oxytocin, erleichtern das implizite, unbewusste Lernen.“

**Prof. Dr. Gerhard Roth**, einer der führenden deutschen Neurobiologen (Universität Bremen) in einem Interview mit dem „Spiegel“ (7/2014) vom 10. Februar 2014.

„Es kommt vor, dass ich einem Vorstandskollegen sage: Wenn ein Mann diesen Vorschlag gemacht hätte, wie hättest du dann reagiert?“

**Elke Strathmann**, Personalvorstand der Continental AG, im „Tagesspiegel“ vom 16. Februar 2014

„Ich provoziere meine Schüler regelrecht, mich zu hassen, so stoßen sie an ihre Grenzen und holen das Optimum aus sich heraus.“

**Bernhard Hiller**, Schauspiellehrer in Hollywood, in der „Welt am Sonntag“ vom 9. Februar 2014

„Wer heute das reine BWL-Studium durchläuft, der wird zu einem ängstlichen … und in Schablonen denkenden Technokraten erzogen.“

**Benedikt Herles**, Unternehmensberater und Autor des Buches „Die kaputte Elite“, in den „VDI Nachrichten“ vom 20. Dezember 2013

„Die MOOCs sind – gemessen an ihren Anfangsversprechen – tot. Sie sind schon bald nicht mehr ‚open‘, also kostenlos, und damit ist ihr eigentlicher Reiz verschwunden.“

**Prof. Dr. Rolf Schulmeister**, Universität Hamburg, im „Personalmanager“ 1/2014

„Ohne die Erfindung der Glühbirne müssten wir heute noch bei Kerzenlicht fernsehen.“

**Vince Ebert**, Kabarettist und Buchautor, im „Tagesspiegel“ vom 26. Januar 2014

„In Amerika spüren die Mitarbeiter oft einen größeren Drang, dem Chef nach dem Munde zu reden. … Ich aber halte kompetentes, ehrliches Feedback für äußerst wichtig.“

**Klaus Kleinfeld**, Ex-Siemens-Vorstand und jetziger Chef des Aluminiumkonzerns Alcoa, New York, über seine Eingewöhnung, „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 16. Februar 2014

„Je sinnloser die Tätigkeit, umso sinnvollere Begriffe findet man dafür. ‚Müde sein‘ heißt ‚Burn-out‘, ‚Rumlatschen‘ heißt ‚Pilgern‘, ‚Nichtstun‘ heißt ‚Wellness‘. Selbst mein Nachbar macht diesen Unsinn mit. Früher war er einfach nur stinkfaul, heute ist er ein ‚trockener Workaholic‘.“

**Vince Ebert**, Kabarettist, im „Tagesspiegel“ vom 26. Januar 2014

„Ich habe gelernt, dass Mut nicht die Abwesenheit von Furcht ist, sondern der Triumph darüber.“

**Nelson Mandela**, erster schwarzer Präsident Südafrikas (1918 bis 2013)

„Bescheidenheit ist ja schön und gut. Aber wer zu selbstlos ist, wird sich selbst los. Ich sage meinen Schülern immer, ihr seid wie ein Shop: Wenn kein Kunde kommt, müsst ihr mehr bieten.“

**Bernhard Hiller**, Schauspiellehrer in Hollywood, in der „Welt am Sonntag“ vom 9. Februar 2014

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

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

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

Wir unterstützen Sie dabei mit

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

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

**Brandaktuell:**
**HR Future Circle: Recruiting – Ready for Take-off**
**www.haufe-akademie/4487**

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

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

# 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**