Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

04_14

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5116

Amel Karboul_Systemische Beraterin wird Ministerin S. 14

Satire_88 Wege, mit Trainings Arbeitszeit zu verschwenden S. 42

Personal Süd_Professor Dieter Frey über Ethik und Führung S. 54

Gute Coachs erkennen

16 „verhaltensbasierte“ Coach-Kompetenzen S. 18

HAUFE.

1. Auflage 2013, 397 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192

1. Auflage 2014, ca. 320 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-04947-1
Bestell-Nr. E01069
Erscheint Juni 2014

1. Auflage 2014, ca. 250 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-05052-1
Bestell-Nr. E00400

2. Auflage 2014, ca. 224 Seiten
€ 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-05071-2
Bestell-Nr. E00218

Gesundheitsmanagement im Unternehmen umsetzen

Internationalisierung, verstärkter Wettbewerb, Personalabbau – die steigenden Anforderungen an Unternehmen verlangen nach gesundheitsorientiertem und erschöpfungsvorbeugendem Arbeiten.
Führungskräfte lernen mit der Haufe Fachliteratur einen aktiven, ressourcenorientierten Führungsstil kennen, um mit ihrem Team – trotz Druck und Widrigkeiten – noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

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

HAUFE.

Drumherum

Nützliche Frage. Normalerweise würden Forscher, die herausfinden wollen, was gute Coachs auszeichnet, aus einer umfassenden Theorie die einzig wahren Wirkfaktoren ableiten. Die müssten dann nur noch durch die Beobachtung der Realität bestätigt werden. Die Münchener Diplom-Psychologin Monika Wastian hat im Gegensatz dazu einen ganz anderen Weg eingeschlagen. Sie befragte Coachs und Coachees, die einen gemeinsamen erfolgreichen Coaching-Prozess hinter sich gebracht haben. Sie wollte dabei wissen, welches Verhalten, das heißt welche Vorgehensweisen des Coachs, zum Erfolg geführt haben.

Nützliche Erkenntnis. Aus den Antworten bildete Wastian „verhaltensbasierte Kompetenzkategorien". Das wirklich Erstaunliche bei diesem Vorgehen ist, dass nicht nur die üblichen Interventionskünste eine Rolle spielen, sondern auch die Mühe, die sich ein Coach macht, zum Beispiel den Coaching-Prozess und die Zwischenergebnisse zu dokumentieren und zu visualisieren (ausführliche Anregungen dafür in unserer Titelgeschichte ab Seite 18). Statt die Hoffnung auf immer gedrechseltere Fragetechniken zu richten, lohnt es sich, auch mal auf das Drumherum zu achten.

Nützlicher Service. Bereits im Vorfeld können sich unsere Leser bis zu zwei kostenfreie Eintrittskarten für die Messen „Personal Süd" oder „Personal Nord" sichern. Senden Sie bis 30. April eine E-Mail an messekarten@haufe.de und geben Sie bitte Ihren Vor- und Nachnamen, Ihre Abteilung und die vollständige Postanschrift an. Die Karten gelten wahlweise für einen Messebesuch in Stuttgart oder Hamburg (bitte angeben). Sie bekommen sie rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.

Viel Spaß beim Lesen unseres neuen Hefts wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Die Führungskraft als Potenzialentwickler

Innovation passiert, wenn Potenziale von Mitarbeitern erkannt und gefördert werden. Dadurch wachsen Eigenverantwortung, Motivation und Leistungskultur. Doch dafür braucht es Leader, die Entwicklungsfelder zielgerichtet fördern. Werden Sie zum Ermöglicher in drei Modulen:

- Führungsverständnis und Unternehmenskultur im Wandel
- Führungswerkzeuge versus Führungspersönlichkeit
- Potenzialentwicklung zum Hochleistungsteam

Legen Sie die verborgenen Potenziale und beruflichen Leidenschaften Ihrer Mitarbeiter frei und machen Sie diese nutzbar.
Gerne beraten wir Sie individuell und persönlich unter **+49.7551.9368-185.**
Weitere Informationen erhalten Sie auch auf unserer Website:
www.die-akademie.de/ppe

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

Geprüfter Personalfachkaufmann

Geprüfte Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

Wolters Kluwer Deutschland

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

IHK Koblenz
Starke Wirtschaft. Starke Region.

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

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

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

www.bethel.de

320

Bethel

inhalt 04_2014

So suchen Profis. In einem persönlichen Auswahlgespräch sollten Coachs, die in einen Coach-Pool wollen, vor allem nach den Einzelheiten ihres Vorgehens in bestimmten Coaching-Situationen gefragt werden.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 **Systemikerin wird Ministerin**
Amel Karboul ist Coach – und tunesische Tourismusministerin

16 **Dem Zufall mit Kreativität begegnet**
Der Rhetorik-Trainer Peter Flume über 25 Jahre Trainer-Leben

titelthema

18 **Gute Coachs erkennen**
16 verhaltensbasierte Coach-Kompetenzen, die mittels qualitativer Untersuchung identifiziert wurden

24 **„Rollenspiele taugen nicht zur Auswahl eines Coachs“**
Psychologin Monika Wastian ordnet ihre „verhaltensbasierten Coach-Kompetenzen“ in einen größeren Zusammenhang ein

personal- und organisationsentwicklung

26 **Frauen sind (nur) der erste Schritt**
Headhunterin B. Herrmann erläutert, wie Unternehmen ihre Diversität im Aufsichtsrat mit neuen Anforderungsprofilen erhöhen

30 **Wie HR bessere Change Manager stellt**
Zehn Thesen und zwei Stimmen aus der Praxis zeigen auf, wie die Personalfunktion einen zukunftsfähigen Beitrag zum organisatorischen Wandel leisten kann

88 Wege. Wie Personaler verhindern, dass Seminare Sinn machen, zeigt ein ironischer Ratgeber.

Vorschau. Zwei Keynote-Speaker der Messen Personal Nord und Süd 2014 sprechen vorab im Interview über ihre Kernthesen.

34 Betriebliches Eingliederungsmanagement als Chance
Was es bei den verschiedenen Phasen des BEM zu beachten gilt

38 Unternehmensberatungen wachsen um 6,3 Prozent
Die jährliche BDU-Studie bringt Neues vom Beratermarkt

training und coaching

42 88 Wege, mit Trainings die Zeit zu verschwenden
Wie Weiterbildungsmaßnahmen garantiert erfolglos verlaufen, verrät Managementberater Michael Hirt in satirischen Tipps

46 „Werde der, der du sein kannst“
Zehn Orientierungsfragen, die bei der Selbstfindung helfen

messen und kongresse

50 „Job an den Menschen anpassen und nicht umgekehrt“
Frank Kohl-Boas, HR-Chef von Google Germany, spricht auf der Personal Nord über „mitarbeiterorientierte Personalarbeit“

54 Vom praktischen Nutzen der Philosophie
Die Keynote von Professor Dieter Frey, LMU München, auf der Personal Süd beschäftigt sich mit ethikorientierter Führung

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

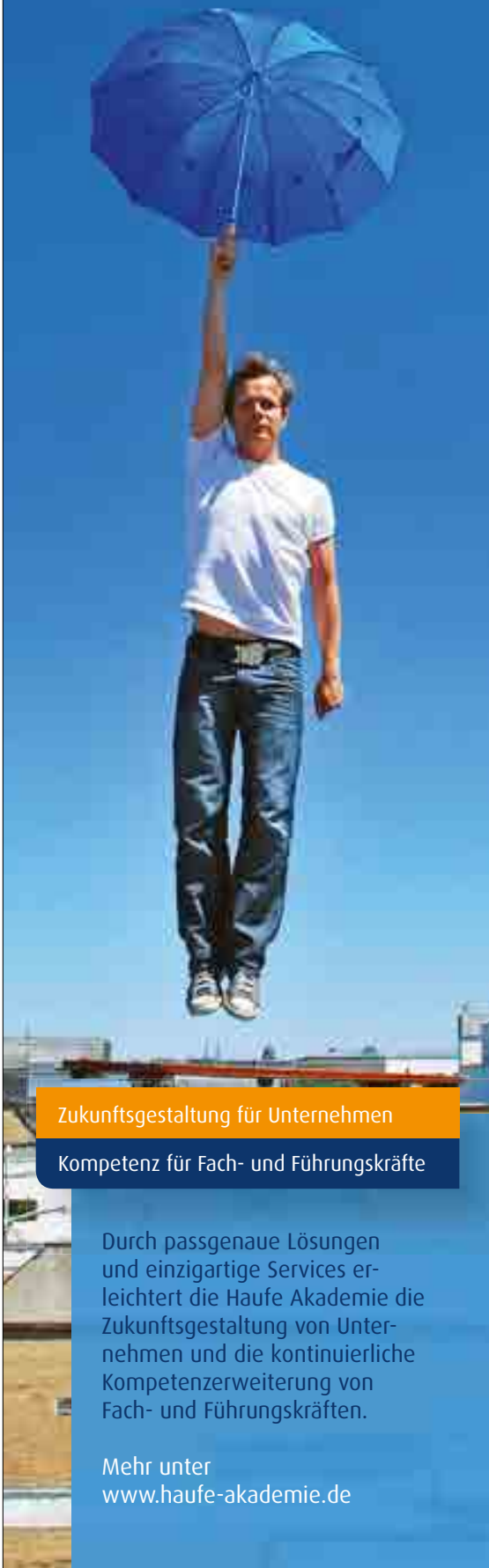
60 Change Management Kongress in Berlin
Beim 3. Change-Forum im Juni geht es um komplexe Projekte

Rubriken

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

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de

WER Drei Makaken, Affen aus der Familie der Meerkatzen, wurden von einem professionellen Tierfotografen dazu gebracht, am Kopf eines Besprechungstisches Platz zu nehmen.

WAS Die haarlosen Gesichter und die nach vorne ragenden Schnauzen der Makaken verleihen ihnen einen fast menschlichen Gesichtsausdruck, der den Fotos eine metaphorische Dimension gibt.

WAS NOCH Das Foto wurde vom berühmten Tierfotografen Tim Flach aufgenommen und wird über die Fotoagentur Getty Images weltweit als „Creative picture“ vertrieben.

Getty verschenkt Fotos (unter Bedingungen). Stellen Sie sich vor, Sie wären ein freiberuflicher Trainer mit dem Spezialgebiet „Hochleistungsteams“. Zu diesem Thema haben Sie einen Blog, auf dem Sie das Treiben in Deutschlands Vorstandsetagen regelmäßig „systemisch“ analysieren. Was Ihnen fehlt, um einen attraktiven Blog vorweisen zu können, sind Symbolbilder (wie oben) oder Reporterfotos von den Pressekonferenzen der Bosse. Neu ist jetzt: Die Fotoagentur Getty Images erlaubt es ab sofort, dass ein Teil ihrer Fotos kostenlos in Blogs oder sozialen Netzwerken per Viewer eingebettet wird – aber nur für „redaktionelle Zwecke“ beziehungsweise nur zur „nicht kommerziellen Nutzung“. Was das genau bedeutet, ist derzeit wohl am besten im Einzelfall zu klären. Die Gegenleistung: Getty kann das eingebettete Foto ohne Vorankündigung und ohne Mitsprache des Bloggers durch eine Werbeeinblendung ersetzen.

Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

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

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

HAUFE.

MEDIATIONSTAGE IN HAMBURG

Bombardier ausgezeichnet

Vom 20. bis 22. Februar fanden die Internationalen Mediationstage 2014 statt. Die Veranstalter vom Verband Mediation DACH e.V. luden dafür Mediationsinteressierte und -experten nach Hamburg ein, um zusammen ein Tagesseminar, einen Praxistag und den abschließenden Mediationsball zu gestalten. Im Vordergrund standen dabei Austausch und Weiterbildung der Teilnehmer, und die drei Tage sollten den Mediationsinteressierten viel Raum zum Netzwerken geben. Gast der Veranstaltung, die dieses Jahr bereits zum 13. Mal stattfand, war Samy Molcho, der sich in den 60er-Jahren als Pantomime einen Namen gemacht hat und heute als Buchautor über Körpersprache schreibt. In seiner Festrede sprach Molcho über das Zusammenspiel zwischen Sprache und Körpersprache.

Foto: Pichler

Plenum. Samy Molcho, Experte für Körpersprache, hielt die Festrede auf den Mediationstagen.

Auch dieses Jahr wurden wieder die Mediations-Innovationspreise „Ehren-Winwinno“ und „Jugend-Winwinno“ vergeben. Sie gingen an Bombardier Transportation, die Stadt Graz und das Friedensdorf in Broc, Schweiz. Vertreter der Bombardier Transportation GmbH, arbeiten regelmäßig im Arbeitskreis „Round Table Mediation und Konfliktmanagement“ mit. Ziel ist es, die Anforderungsprofile der Nutzer von Konfliktmanagementverfahren weiterzuentwickeln.

PREISVERLEIHUNG

„Beste Arbeitgeber 2014“ geehrt

Zum zwölften Mal hat das „Great Place to Work“-Institut „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ gekürt. Wieder ist die Teilnehmerzahl gestiegen: 580 Unternehmen haben sich dem Wettbewerb gestellt. Die Personaldienstleister darunter mussten erstmals ein neues Auswahlverfahren durchlaufen. Bei der Preisverleihung am 11. März in Berlin haben die Sieger der vier Größenklassen den Award erhalten. Dies sind die Volkswagen Financial Services AG, die Microsoft Deutschland GmbH, Domino-World TM und die St. Gereon Seniorendienste gGmbH. Zudem wurden die Gewinner der vier Sonderpreise für besondere Leistungen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Kompetenzentwicklung, demografiebewusstes Personalmanagement sowie Chancengleichheit und Diversity gesondert ausgezeichnet.

Foto: GPTW

Gewinner. Die „100 Besten Arbeitgeber Deutschlands“ freuen sich in Berlin über ihre Auszeichnung.

VERBÄNDE

BPM lobt „New Work“-Award aus

Beim jährlichen Personalmanagementkongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) wird auch 2014 wieder ein Award verliehen. Dieses Mal liegt der Schwerpunkt auf dem Thema „New Work“. Einreichungen sind ab sofort möglich unter www.bpm.de. Zum vierten Mal soll ein Projekt mit dem Personalmanagement-Award ausgezeichnet werden. Der inhaltliche Fokus lag in den vergangenen drei Jahren in den Bereichen Demografiemanagement, Diversity und Fachkräftesicherung. Dieses Jahr wird sich alles um das neue Arbeiten drehen.

PRAKTIKA

EU setzt sich für Qualitätsstandards im Praktikum ein – DIHK übt Kritik

Die EU-Kommission hat Ende 2013 den „Qualitätsrahmen für Praktika“ vorgestellt, der im Zuge des EU-Jugendbeschäftigungspakets verabschiedet werden soll. Nun haben die EU-Arbeitsminister diese Standards noch einmal eindringlich befürwortet: Sie wollen Praktikanten stärker davor schützen, als kostenlose Arbeitskräfte ausgebeutet zu werden. Dafür empfehlen sie, die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeiten zu prüfen. Außerdem raten sie den Arbeitgebern dazu, mit ihren Praktikanten eine schriftliche Vereinbarung zu schließen sowie ihnen einen Anleiter zur Seite zu stellen.

Rechtlich verbindlich sind die EU-Empfehlungen zwar nicht. Doch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) übt trotzdem bereits Kritik an den Vorschlägen. So erklärt er in einem Newsletter, dass es in Deutschland bereits ausreichend gesetzliche Regelungen gegen den Missbrauch von Praktika gebe. Weitere rechtliche Vorgaben seien kritisch: „Sind die formalen Anforderungen zu hoch, besteht die Gefahr, dass insbesondere kleine und mittelständische Firmen ihr Angebot zumindest reduzieren.“

Außerdem befürchtet der DIHK, dass die Europäische Union auch einen Mindestlohn für Praktika einführen könnte, was wiederum weniger Praktikumsplätze zur Folge hätte.

MBA

Vollzeit-Programm in Frankfurt

Die Frankfurt School of Finance & Management bietet ab dem Wintersemester 2014/2015 ein Vollzeit-MBA-Programm an. Der Schwerpunkt des Studiengangs soll auf Leadership und strategischem Management liegen und 15 Monate dauern. Das Programm zielt vor allem auf internationale Studenten ab, die mit einem integrierten Deutschkurs ihre Kenntnisse der Landessprache verbessern können. Zulassungsvoraussetzungen sind unter anderem ein erster Uni-Abschluss sowie Berufserfahrung. Weitere Informationen finden Sie unter www.frankfurt-school.de.

WEITERBILDUNGSANBIETER

Simon Beck wird alleiniger Geschäftsführer

Zum 1. Juni 2014 wird Dr. Simon Beck alleiniger Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH in Überlingen/Bad Harzburg. Beck ist seit dem Jahr 2012 Mitglied im Geschäftsführerteam der Akademie. Unterstützt wird er künftig von einer neu gebildeten Führungsmannschaft aus erfahrenen Akademie-Managern und zwei Neuzugängen, die in den kommenden Monaten zur Akademie hinzustoßen werden.

Dr. Jörg Schmidt, bislang weiterer Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte, gibt zum 31. Mai 2014 seinen Posten auf eigenen Wunsch auf. Er wird, wie berichtet, die Geschäftsführung des Bereichs „Kompetenz für Fach- und Führungskräfte“ bei der Haufe Akademie übernehmen.

Kurz und Knapp

Wahrnehmung. 38 Prozent der Frauen, die für eine repräsentative GfK-Umfrage ausgewählt wurden, glauben, dass Frauen besser führen können. Nur 18 Prozent halten Männer für die besseren Vorgesetzten. Bei den Männern sind 34 Prozent der Meinung, dass Männer unter allen Umständen besser führen. Immerhin 24 Prozent halten Frauen für die besseren Chefs.

Expansion. Der mittelständische Weiterbildungsanbieter WBS Training AG ist in Deutschland an 150 Standorten präsent. Jetzt bietet er auch in Österreich Weiterbildungen und Schulungen an. Dort firmiert WBS unter dem gleichen Namen, allerdings als eigenständige AG. Vorstand der neuen WBS Training AG Österreich ist Heinrich Kronbichler, der auch Vorstand der WBS in Deutschland ist.

Test. Die Stiftung Warentest hat den Lehrgang zum zertifizierten Fonds-Fachmann der Financial Training Academy (Fintac) geprüft, der ein Siegel des Tüv Süd trägt. Das Fazit der Tester: Fundiert ausgebildet sind Finanzvermittler damit auf keinen Fall: Der Kurs sei ein Lehrgang ohne Tiefgang. Den Test finden Interessierte unter www.test.de.

Auch das noch. Was Manager von der TV-Sendung „Shopping Queen“ lernen können, erörterte Professor Christian Scholz im März auf „Welt.de“: Kommentator Guido Maria Kretschmer beantworte überzeugend die Frage: „Wie gebe ich positives Feedback – sogar bei notwendiger Fundamentalkritik?“. Die Kritik des Modedesigners sei, wie Kritik sein sollte: spontan, konkret, positiv. Er beschreibe und empfinde – ohne dabei auf rhetorische Muster zurückzugreifen.

LERNEN AUF DISTANZ

MBA-Fernstudienberatungen verlaufen oft unstrukturiert

Wer sich für einen MBA per Fernstudium interessiert, kann bei vielen Anbietern vorab eine Studienberatung nutzen – entweder persönlich, telefonisch oder per E-Mail. Stiftung Warentest wollte nun wissen, wie es um die Qualität solcher Studienberatungen bestellt ist. Dafür haben die Tester elf Fernstudienberatungen unter die Lupe genommen. Pro Anbieter haben sich neun Mitarbeiter der Stiftung inkognito beraten lassen und ihre Erfahrung dokumentiert. Dabei informierten sich jeweils drei Tester persönlich, drei telefonisch und drei per E-Mail. Getestet wurden dabei fachlich-inhaltliche Aspekte, aber auch der Service. Im Ergebnis zeigten gerade einmal zwei Schulen vor Ort eine gute Beratungsqualität. Alle anderen Anbieter schnitten mittelmäßig oder schlechter ab. Beim Warentest konnten vor allem die Fernberatungen nicht überzeugen: Die E-Mail- und Telefonauskünfte der Schulen kamen dort nicht über eine mittelmäßige Bewertung hinaus. Als Grund für die schlechten Bewertungen gibt Stiftung Warentest an, viele Gespräche seien ohne roten Faden verlaufen und hätten Interessenten mit Informationen überfrachtet, die sie leicht auf den Homepages der Hochschulen gefunden hätten. Außerdem hätten die Berater selten wichtige Fragen nach Lernverhalten oder Lebensumfeld der Interessenten gestellt. Auch ob der MBA-Anwärter sich das Studium leisten kann, sei oft nicht besprochen und zudem der Lernaufwand meist zu niedrig angesetzt worden.

Ungenügend. Viele MBA-Beratungen lassen die Interessenten ratlos zurück.

WEITERBILDUNG

Nachhaltigkeitsberater-Seminare ausgezeichnet

Über eine Auszeichnung der Deutschen Unesco-Kommission durfte sich das German Convention Bureau e.V. (GCB) freuen: Die Unesco ehrte die vom GCB organisierten Seminare zum Nachhaltigkeitsberater in der Veranstaltungsbranche als Projekt der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung". Warum sich die Jury zugunsten des GCB entschied, begründete Professor Gerhard de Haan, Vorsitzender des Nationalkomitees und der Jury der UN-Dekade in Deutschland, so: „Die Seminare zum Nachhaltigkeitsberater zeigen eindrucksvoll, wie zukunftsfähige Bildung aussehen kann. Das Votum der Jury würdigt das Projekt, weil es verständlich vermittelt, wie Menschen nachhaltig handeln."
Wer sich für die Weiterbildungsveranstaltung zum Nachhaltigkeitsberater interessiert, findet weitere Informationen zu dem Angebot auf der Homepage.
www.gcb.de/nachhaltigkeitsseminar

PREISVERLEIHUNG

„Excellence in Leadership"

Mit einem individuellen und zeitgemäßen Führungskonzept überzeugte die Schweizer Bankengruppe Raiffeisen die Fachjury des „St. Galler Excellence in Leadership Award 2014". Mit dem Preis zeichnet das Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen vorbildliches Handeln bei Führungstechniken, -instrumenten und -strategien aus. Teilnehmen können alle Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Die eingereichten Initiativen und Projekte zu erfolgreicher Mitarbeiterführung werden anhand der Kriterien Leistungsrelevanz, Innovation, Inspiration und Nachhaltigkeit vom IFPM bewertet. Die drei besten Teilnehmer müssen sich dann dem Urteil der siebenköpfigen Jury stellen. Neben Professor Heike Bruch vom IFPM waren in diesem Jahr unter anderem der bekannte Blogger Sascha Lobo, der Ex-Personalvorstand der Telekom, Thomas Sattelberger, sowie Herrmann Arnold von Haufe-Umantis an der Wahl des Gewinners beteiligt. Unter die besten drei schaffte es neben Raiffeisen auch die Graubündner Kantonalbank sowie die Bundesagentur für Arbeit. Das Gewinnerkonzept von Raiffeisen zeichnete sich laut Jury durch besondere Authentizität bei der Führungskräfteentwicklung aus. So dürfen Führungskräfte beispielsweise einen zeitlich begrenzten Arbeitseinsatz bei einer sozialen Einrichtung leisten. Ein Jury-Mitglied betonte: „Bei der Raiffeisen lenken Führungsoriginale, die durch ihre Glaubwürdigkeit bestechen."

AWARDS

Deutscher Bildungspreis 2014

Am 12. Mai wird im Münchner Künstlerhaus zum zweiten Mal der Deutsche Bildungspreis verliehen. Dabei sollen fünf Unternehmen für ihre vorbildlichen Weiterbildungs- und Talent-Management-Konzepte ausgezeichnet werden.

Der Deutsche Bildungspreis wird wie im Vorjahr in fünf Kategorien vergeben: In den beiden Bereichen „Dienstleistung“ und „Gewerbe/Produktion“ werden jeweils kleine und mittelständische sowie Großunternehmen ausgezeichnet. Besonders kreative Ansätze werden mit dem Innovationspreis hervorgehoben.

Die Teilnehmer der Preisverleihung können sich am 12. Mai auf ein abwechslungsreiches Programm freuen: Die Veranstaltung beginnt mit Workshops zu den Themen „Weiterbildung“, „Rekrutierung“, „Lernmethoden“ und „Innovationen“. Vor der Preisverleihung sprechen Experten zu Personalthemen – unter anderem ein Vertreter der Stadt München, die im Vorjahr den Preis in der Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“ gewann.

TRIAS ZÜRICH

Workshop mit Ed Schein zu „Humble Inquiry“

Im Juni finden im IBM Research Center im schweizerischen Rüschlikon in der Nähe von Zürich zwei Workshoptage mit US-Organisationsberater-Legende Ed Schein statt: jeweils am 26. und 27. Juni. Die methodische Grundlage des Workshops in englischer Sprache bildet Scheins Ansatz des „Humble Inquiry“. Eingeladen sind Trainer, Berater, Führungskräfte, HR- und OE-Verantwortliche von Firmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Bildungseinrichtungen sowie Coachs. www.trias.ch

Foto: Marcel Begert/IBM

Ed Schein. Der Amerikaner diskutiert im Workshop mit den Teilnehmern die Kunst des Fragenstellens.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

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

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG

LL.M. Wirtschaftsrecht & Restrukturierung

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern

Berufsbegleitender Masterstudiengang an der Universität Münster für Juristen und Ökonomen

- **Studiendauer:** 3 Semester + Master Thesis
- **Blockveranstaltungen:** 3 Tage pro Monat
- **Abschluss:** Master of Laws (LL.M.)
- **Zusätzlich:** Mit kostenlosem Zusatzkurs zugleich „Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht“

AOAS

JurGrad

School of Tax and Business Law

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Interessiert?
Fordern Sie unsere Broschüre an:
www.llm-wirtschaftsrecht.de
oder 02 51/620 77-13

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Geld und fairer Chef

„Was sind für Sie die größten Glücksfaktoren im Job?“ – das wurden insgesamt 200 Fachkräfte im Assistenz- und kaufmännischen Bereich gefragt. Ihre Antwort: Auf Platz eins rangiert ein gutes Einkommen, dicht gefolgt von interessanten Aufgaben und Arbeitsinhalten. Ein fairer Chef und eine Work-Life-Balance, die es den Mitarbeitern erlaubt, berufliche und private Bedürfnisse zu vereinbaren, liegen beide auf Rang vier. Als unwichtig für die eigene Zufriedenheit im Job schätzen die befragten Office-Mitarbeiter hingegen attraktive Zusatzleistungen ein. Ebenso abgeschlagen landen Entwicklungsmöglichkeiten und eine angenehme Unternehmenskultur auf dem letzten Platz der Zufriedenheitsfaktoren. Die meisten Faktoren, die umgekehrt zur Unzufriedenheit von Arbeitnehmern beitragen, lassen sich durch passende Führungskonzepte verbessern, fassen die Studienautoren zusammen: Von den befragten Fachkräften im Assistenz- und kaufmännischen Bereich gaben 31 Prozent an, die negative Stimmung im Betrieb schlage ihnen aufs Gemüt. Zudem beklagte sich jeweils mehr als ein Viertel der Befragten über mangelnde Wertschätzung vom Chef (28 Prozent) und ungenügende Kommunikation (27 Prozent). Was aber kann eine Führungskraft tun, um zur Zufriedenheit ihrer Teammitglieder beizutragen? Dazu äußerten die Befragten ihre Vorstellungen: Mit jeweils 95 Prozent Zustimmung wünschen sie sich, dass ihr Chef sich fair verhält und klar kommuniziert. Daneben soll ein Vorgesetzter ein positives Arbeits- und Teamklima fördern (93 Prozent) sowie gute Leistungen mit Anerkennung belohnen (91 Prozent).

Die Befragung und Umfragedaten wurden vom Marktforschungsinstitut Yougov erhoben. Dabei umfasste die Stichprobengröße 202 Mitarbeiter im Assistenz- und kaufmännischen Bereich in Deutschland. Die Umfrage wurde im Januar 2014 mittels einer Online-Befragung durchgeführt.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Welche Vorsorgemaßnahmen Unternehmen bereits anbieten

Laut einer DIHK-Umfrage unterstützen bereits 90 Prozent der deutschen Unternehmen die Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter oder planen dies konkret. Zudem plane gut jeder dritte Betrieb für die kommenden fünf Jahre ein noch stärkeres Engagement. Konkret investieren die Unternehmen demnach vor allem in die gesundheitsgerechte Ausstattung des Arbeitsplatzes: 70 Prozent der Betriebe bieten oder planen laut Erhebung des DIHK beispielsweise ergonomische Bürostühle, Stehpulte, verstellbare Arbeitsplatten oder spezielle Fertigungsbänke. 45 Prozent der Unternehmen haben demnach Impfungen und Vorsorgeuntersuchungen am Arbeitsplatz im Programm oder in Planung, und fast ebenso viele Sport und Bewegung im Unternehmen.

Bei den Präventionsmaßnahmen in den Unternehmen geht es nicht nur um die physische Gesundheit der Mitarbeiter. Allerdings sind Angebote für das psychische Wohlbefinden noch deutlich weniger verbreitet: Laut DIHK stehen Maßnahmen zur Stressbewältigung bisher bei einem guten Viertel der Betriebe auf der Tagesordnung. Dass Maßnahmen zur psychischen Prävention immer wichtiger werden, hat vor Kurzem der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (TK) gezeigt: Demnach ist inzwischen fast jede sechste Krankschreibung in Deutschland psychisch bedingt.

MOBILES LERNEN

Das PDF schlägt die App und Webinare

Mobile Lerntechnologien nehmen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung einen immer höheren Stellenwert ein: Laut einer Befragung von TNS Infratest halten diese bereits 85 Prozent der Personaler für wichtig oder sehr wichtig. Das Marktforschungsinstitut hat die Studie im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) unter 300 HR-Managern durchgeführt. Die Studienautoren wollten dabei von den Befragten wissen, welche Lernformate diese in der beruflichen Bildung für am wichtigsten halten. Dafür gaben sie sechs Lernformate vor, die die befragten Personaler ranken sollten: PDF, Lernsoftware, Webinar, Online-Campus, Lern-MP3/Lern-Video und Lern-App. Dabei stellte sich heraus, dass das PDF nach wie vor das beliebteste mobile Lernmedium unter Deutschlands Personalern ist: 92 Prozent der Befragten geben an, dieses Format sei ihnen wichtig bis sehr wichtig. Darauf folgen Lernsoftware (85 Prozent), Webinare (81 Prozent), Online-Campus (78 Prozent), Lern-Video (75 Prozent) und Lern-Apps (66 Prozent).

E-LEARNING

Unternehmen scheuen vor Implementierung zurück

Warum bisher viele Unternehmen noch keine E-Learning-Lösungen zur Ergänzung ihres Weiterbildungsangebots nutzen und sich lieber ausschließlich auf Präsenzveranstaltungen verlassen, könnte eine Umfrage im Auftrag der E-Learning AG erklären: Demnach gehen 58 Prozent der Befragten davon aus, dass Unternehmen zögern, mit E-Learning zu arbeiten, weil sie sich vor der schwierigen Implementierung der Lernsysteme scheuen. Für dieses Stimmungsbild hat der E-Learning-Anbieter 48 HR-Experten auf der Messe „Learntec“ in Karlsruhe befragt. Daneben nannten 42 Prozent der Befragten als weitere Hindernisse zu hohe Kosten der Lernmittel, fehlende Betreuung während des laufenden Betriebs sowie mangelndes Vertrauen in die inhaltliche Qualität. Ein gutes Drittel der befragten Lern-Experten (35 Prozent) sah auch die fehlende Beratung bei der Auswahl passender Inhalte als Hindernisgrund, E-Learning zu nutzen. Ein knappes Drittel (32 Prozent) bemängelte zudem, dass es ein klares Überangebot an Lerninhalten gebe. Nur 29 Prozent äußerten die Sorge, während des E-Learnings auf die Arbeitskraft der Mitarbeiter verzichten zu müssen.

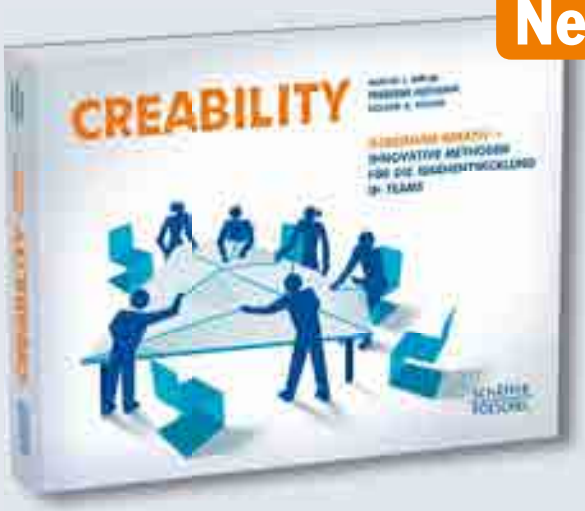
KARRIEREENTWICKLUNG

Wechselwille hoch

Jede zweite deutsche Fach- und Führungskraft ist Jobangeboten grundsätzlich offen gegenüber und würde diese auf ihr Potenzial prüfen. Das hat eine Studie ergeben, für die das Business-Netzwerk Linkedin 18.000 Mitglieder in 26 Ländern befragt hat, darunter 754 Deutsche. Ob die Fach- und Führungskräfte letztendlich ein neues Jobangebot annehmen, hängt den Erkenntnissen der Studie zufolge vor allem davon ab, ob der neue Arbeitgeber ein höheres Gehalt oder Zusatzleistungen (39 Prozent) und die Aussicht auf eine bessere Work-Life-Balance (31 Prozent) bieten kann.

30 Impulse für Teams

Neu



Eppler/Hoffmann/Pfister
Creability
Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams
2014. 252 S., 53 farb. Abb., 4 farb. Tab. Kart., 4-farbig. € 19,95
ISBN 978-3-7910-3297-9 | *eBook* 978-3-7992-6733-5

Ganz gleich, ob in Projekt-Meetings, im Außendienst oder im Management – wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Creability ist die Kreativitätsquelle für die Praxis. Die Autoren präsentieren die 30 wirksamsten Methoden – zum größten Teil selbst entwickelt und getestet, wie die „Erfolgspfade“, den „Kreativitätsschieber“ oder den „Reizwortbanditen“. Einen Schwerpunkt bilden visualisierende Techniken, die besonders geeignet sind, um die Teilnehmer in den „Kreativmodus“ zu bringen. Das Buch bietet dazu viele grafische Vorlagen, die direkt in kreativen Teamsitzungen genutzt werden können, konkrete Tipps zur Durchführung und viel Platz für eigene Notizen und Skizzen.

- Die 30 wirksamsten Kreativitätsmethoden
- Alle Tools mit Angaben zum Anwendungsbereich, zu Zeitaufwand und Teilnehmerzahl
- Mit praktischen Tipps zur Durchführung – vom Meeting über den Workshop bis zu Trainings

SCHÄFFER POESCHEL

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

Foto: Chedly Ben Ibrahim/Corbis

Systemikerin wird Ministerin

PORTRÄT. „Ich will das Ministerium aus der Perspektive eines Touristen führen. Tourismus ist Begegnung“, sagt Amel Karboul, Business-Coach und systemische Beraterin aus Köln mit tunesischen Wurzeln. Sie wurde überraschend zu Tunesiens Tourismusministerin ernannt und kann jetzt zeigen, wie systemisches Denken und das entsprechende Wissen über Change-Prozesse in der Praxis weiterhelfen.

„Ein schönes Beispiel, was man als Systemikerin oder Systemiker erreichen kann, wenn man sich nicht damit begnügt, nur zu beraten“, freute sich Professor Fritz B. Simon, als er erfuhr, dass die systemische Organisationsberaterin Amel Karboul im Februar zur Tourismusministerin ihres Heimatlands Tunesien berufen wurde. Simon kennt Karboul von einer der Beraterweiterbildungen, die er regelmäßig anbietet, und vom Kongress „X-Organisationen“, wo sie 2009 einen Workshop zum Thema „Wissensnetzwerke“ abhielt.

Eine gewisse Bekanntheit in ganz Deutschland erlangte Karboul, als „Brand eins“ ihr im November 2009 eine Geschichte widmete, die mit „Die Herausragende“ überschrieben war. Geschildert wurde darin, wie sie („eine multikulturelle Lösungsfinderin“), die aus einem fremden Kulturkreis kommt, ihre Andersartigkeit elegant nutzt, um deutsche Top-Manager zu coachen. Diese Andersartigkeit hängt nicht nur mit ihrer regionalen Herkunft (geboren 1973 auf Djerba) zusammen, sondern auch mit ihrer Leistungsbereitschaft. Ihr Vater war ein hochrangiger tunesischer Beamter, der zeitweise im diplomatischen Dienst arbeitete. In der Familie herrschte eine diskussionsfreudige, eigenständiges Denken anregende Atmosphäre. Nach dem Abitur entschloss sich die Tochter, zum Maschinenbaustudium nach Karlsruhe aufzubrechen. Lieber hätte sie in den USA studiert, aber wegen des damaligen Golfkriegs (1990/1991) bekam sie kein Visum.

Als jahrgangsbeste Diplom-Ingenieurin schloss sie 1996 ihr Studium in der badischen Residenzstadt ab und stieg als Trainee bei der Mercedes-Benz AG ein. Nach einem Zwischenstopp in der Einkaufsabteilung kam sie 1999 zur Daimler-Chrysler Corporate University. Anschließend wechselte sie zur Boston Consulting Group in Deutschland, um Beraterin zu werden. Sie wurde mit den Problemen konfrontiert, die entstehen, wenn man als Unternehmer den Rat von Beratern umsetzen will und begeisterte sich für den systemischen Ansatz. Im Jahr 2002 wurde sie geschäftsführende Partnerin bei der „Beratungsgruppe Neuwaldegg“ in Wien, einer Keimzelle des systemischen Denkens. Mit knapp unter 30 Jahren coachte sie ihren ersten Vorstandsvorsitzenden. Wie ehemalige Kollegen berichten, legte Karboul eine natürliche Furchtlosigkeit bei der Arbeit mit „hohen Tieren“ an den Tag. Außerdem zeigte sie ein Talent dafür, Change- und Leadership-Probleme schnell zu analysieren und entsprechende Entwicklungsprogramme zu konzipieren und umzusetzen. Sprachen waren für sie auch nie ein Problem. Sie referiert und coacht auf Arabisch, Französisch, Deutsch und Englisch. Die meisten Sprachen hat sie im Elternhaus gelernt. Deutsch lernte sie an der Universität Heidelberg, bevor sie nach Karlsruhe ging.

2007 gründete sie in Köln ihre eigene Beratungsgesellschaft mit dem Namen „Change, Leadership & Partners“ (CLP). Ihr Ehemann und Vater von zwei gemeinsamen Töchtern, der sich als

Amel Karboul. Die 41-Jährige wird von der Mehrheit ihrer Landsleute wegen ihres stilvollen Auftritts am 7. Februar bei den Feierlichkeiten zur Verabschiedung der neuen tunesischen Verfassung gelobt. Neben ihr steht Herman Van Rompuy, der Präsident des Europäischen Rates.

Trainer und Berater in der Führungskräfteentwicklung einen Namen gemacht hat, stieg in das Unternehmen ein. Dass sie als Muslimin mit einem katholischen Deutschen klarkommt, erklärte sie in einem Radio-Interview auf WDR 5 so: „Islam und Christentum sind sich sehr ähnlich. Beide verbieten das Töten und fordern Nächstenliebe und Barmherzigkeit." Es lohne sich im Leben eben immer, mehr auf die Gemeinsamkeiten als das Trennende zu achten. Gemeinsamkeiten sieht Karboul auch, wenn sie sich ihren Lebenslauf und die Anforderungen an moderne Manager anschaut. Sie selbst habe im wahrsten Sinne des Wortes Grenzen überschritten. Auch Führungskräfte sollten Grenzüberschreitungen lieben lernen, da sie in Netzwerkorganisationen als Brücken und Knotenpunkte zwischen den einzelnen Teilen fungieren müssten. In einer globalen Gesellschaft sei es nicht mehr wichtig, nach oben zu kommen. „Die neuen Helden wollen einfach überall hin."

Ihre Feinde starten erste Attacke

Dass sie als Ministerin auch Feinde hat, merkte Karboul bereits in den ersten Tagen nach ihrer Ernennung. Konservative Abgeordnete warfen ihr vor, in früherer Zeit einmal Israel besucht zu haben, was in gewissen Kreisen einer Anerkennung des jüdischen Staats gleichkommt. Karboul schade den Palästinensern, argumentierten ihrer Gegner. Die Ministerin war in der Tat vor Jahren nach Tel Aviv geflogen, um an einem UN-Ausbildungsprogramm für palästinensische Jugendliche teilzunehmen. Dass radikale Kräfte Reisen nach Israel kriminalisieren wollen, beeindruckte den derzeitigen tunesischen Übergangspremier Mehdi Jomaa nicht. Er lehnte das Rücktrittsgesuch seiner frischgebackenen Tourismusministerin ab. „Ich möchte nicht nur die kommende Tourismussaison retten, sondern die nächsten zwanzig", bekräftigte Karboul daraufhin die Ernsthaftigkeit ihres Engagements.

Als Systemikerin weiß sie, dass nur eine langfristige Perspektive motiviert: Tunesien muss auf Ökotourismus setzen, mehr Boutiquehotels anbieten und die archäologischen Stätten besser inszenieren. Ihre wichtigste Aufgabe wird aber wohl ein Change-Projekt in ihrem eigenen Ministerium werden, um den Apparat neu zu strukturieren. Den Umgang mit Widerstand dürfte sie als Beraterin gewohnt sein.

Karboul weiß aber auch, dass „schnelle Gewinne" jeden Wandel absichern und beschleunigen. Deshalb hat sie noch im Februar mitten in den Dünen von Nefta zum ersten Mal das Festival „Les Dunes Electroniques" organisiert. Partypeople aus der Hauptstadt Tunis, aus Frankreich und auch aus Deutschland tanzten zu den abgegroovten Klängen von illustren DJs. Der Süden Tunesiens und die Regionen Tozeur und Nefta erhielten so einen ersten „systemischen" Energieschub.

Martin Pichler

Fotos: Rhetoflu

Dem Zufall mit Kreativität begegnet

JUBILÄUM. Der Rhetorik-Trainer Peter Flume feiert in diesem Jahr das 25-jährige Firmenjubiläum seines Instituts „Rhetoflu“ in Nürtingen. Der 49-Jährige ist bekannt für die Nähe seiner Methoden zu Schauspiel und Theater. Hier blickt der gebürtige Geislinger, der 14 Bücher geschrieben oder an ihnen mitgewirkt hat, auf das erste Vierteljahrhundert seines „Trainer-Lebens“ zurück.

Wie wurden Sie eigentlich Rhetorik-Trainer?
Peter Flume: Da ich mein Studium in Tübingen bei Walter Jens und Gert Ueding selbst finanzieren musste, habe ich Rhetorik-Seminare angeboten. In dieser Zeit suchte die größte internationale Studentenorganisation Aiesec einen Rhetoriktrainer, der vor allem Wirtschaftsstudenten fit macht. Das lief so gut, dass ich vor 25 Jahren Rhetoflu gegründet habe.

Und wie ist das Leben als Rhetorik-Trainer?
Flume: Vielfältig. Es gibt Coachings, in denen ich Geschäftsführer auf Vorträge oder wichtige Gespräche vorbereite. Es gibt Seminare, in denen ich acht bis zwölf Teilnehmern Grundlagen beibringe oder sie gezielt weiterentwickle und es gibt das Unternehmenstheater, da agieren mein Team und ich vor 600 Teilnehmern, um einen Change-Prozess zu initiieren. Jährlich habe ich rund 180 Trainingstage und begegne täglich neuen Herausforderungen, das motiviert und freut mich.

Das ist der Grund für Ihren langfristigen Erfolg?
Flume: Ich denke schon. Meine besonderen fachlichen Fähigkeiten liegen in der Rhetorik und Gesprächsführung. Zusätzlich sehe ich den Einzelnen: erkenne, was ihn stärker macht und kann ihn weiterentwickeln. Das ist für die Teilnehmer schon in einem zweitägigen Training spürbar. Freundlicherweise erzählen sie das weiter und so gewinne ich weitere Kunden. Ein Punkt, woran ich merke, dass ich auf dem richtigen Weg bin, ist, dass es einige Kunden gibt, mit denen ich fast zehn Jahre zusammen arbeite.

Sie machen Unternehmenstheater. Was bedeutet das?
Flume: Grundsätzlich emotionalisiert das Unternehmenstheater. Die Teilnehmer können Situationen oder Prozesse von außen beobachten, nehmen Überzeichnungen mit Humor oder können Konstellationen im wörtlichen Sinne durchspielen. Alles das erleichtert das Lernen. Je nach Aufgabe setze ich Theater in Seminaren oder anderen Lernsituationen ein.

Machen Sie doch einmal ein Beispiel.
Flume: Sie können in einem Rollenspiel ein Assessment-Center simulieren. Aber mit echten Schauspielern, die ich einsetze, ist das Gespräch wesentlich realistischer. Außerdem kennen meine Schauspieler typische Stolperfallen besser oder können Extremcharaktere viel überzeugender spielen. Der Effekt ist, dass die Teilnehmer intensiver geschult werden. Ich arbeite seit Jahren mit neun Schauspielern zusammen, die teilweise zusätzliche Fähigkeiten, etwa als Psychologe, haben.

Was ist Ihr Highlight in der Unternehmensgeschichte?
Flume: Eines ist sicherlich, dass wir Mitte der 90er-Jahre eine der Ersten waren, die das Unternehmenstheater eingeführt

Methodenvielfalt. Flume setzt in seinen Seminaren auch auf die Elemente des Unternehmenstheaters, um die Teilnehmer erleben zu lassen, wie sie auf andere wirken.

Peter Flume. Der Rhetorik-Trainer feiert in diesem Jahr das 25-jährige Bestehen seines Trainingsinstituts.

haben. Es hat sich übrigens durch einen Zufall entwickelt. Während eines Seminars bot ein Teilnehmer abends Improvisationstheater an und mir kamen währenddessen viele Ideen, wie man diese Methode sinnvoll und effektiv einsetzen kann. Mit dem Teilnehmer habe ich es dann weiterentwickelt. Also, durch Zufall und mit Kreativität entsteht Neues in dieser Welt. Potenzial steckt auch im Sales- und Verhandlungs-Adventure.

Wie funktioniert das?

Flume: Wie eine Art Computerspiel auf mehreren Levels, in dem alle Verhandlungsphasen durchgespielt werden. Die Rückmeldung der Teilnehmer ist oft, dass sie sich wie in einem Film fühlen, sehr realitätsnah. Ein Geschäftsführer musste für eine wichtige Verhandlung zwischenzeitlich das Seminar verlassen und erzählte, dass er Argumente und Themen aus dem fiktiven Szenario erfolgreich eingesetzt hat. Der hatte den Film sozusagen nicht verlassen.

Was hat sich in den vergangenen 25 Jahren verändert?

Flume: Das Trainerdasein war schon Anfang der 90er-Jahre ein Verdrängungswettbewerb. Aber Rhetorik ist heute stärker in der Ausbildung etabliert, etwa durch AGs in den Schulen oder Debattierclubs. Früher setzte man Flipchart, Overheadprojektor oder Tafel ein. Heute ist Powerpoint selbstverständlich, und zwar als Paket mit technischer und rhetorischer Ausbildung. Der entscheidende Unterschied ist die größere Methodenvielfalt und der Erlebnischarakter der Veranstaltungen. Das gängige Modell: Rede halten, Feedback per Video geben und verbessern reicht nicht mehr. Mehr Bewusstsein über Redewirkung und persönliche Ausstrahlung erhalten die Teilnehmer durch spielerische Elemente, indem sie sich etwa in die Rolle eines Offiziers oder Liebhabers begeben.

Und wie motivieren Sie sich als Trainer?

Flume: Zum einen bin ich mit Herz und Seele Trainer. Das bedeutet für mich, ich habe einfach Freude, wenn ich sehe, dass meine Teilnehmer besser werden. Zum Zweiten habe ich mich nie auf eine Branche festgelegt. Da ich sehr nah an den Themen meiner Kunden arbeite, lerne ich immer wieder etwas Neues. Das vergrößert meine Allgemeinbildung und es wird nie langweilig. Und zum Dritten setze ich selbst in Standardseminaren neue Übungen oder eine andere Methodik ein. Das hält mich wach und kreativ.

Was raten Sie dem Nachwuchs?

Flume: Was ich auch meinen Teilnehmern rate: Traue dich, du selbst zu sein. Ich habe überraschende Dinge in meinem Trainerleben ausprobiert. Ich hatte immer das Gefühl, wenn ich davon überzeugt bin, dann folgen mir auch die Teilnehmer.

Interview: Jens Gieseler

FORSCHUNG. Zur Auswahl von Business-Coachs eignen sich strukturierte Auswahlgespräche. Sie gelten als besonders valide und können mit vertretbarem Aufwand entwickelt und durchgeführt werden. Die hier vorgestellten vier Kompetenzbündel sind ein guter Grundstock, um Verhaltensweisen von guten Coachs klar zu beschreiben.

BEISPIEL ZIELKLÄRUNGS-KOMPETENZ

Sie erkennt man daran, dass der Coach Ziele „smart“ klärt und dazu …

Gute Coachs erkennen

01.	02.	03.
... die spezifischen Kriterien für die Zielerreichung des Coachees hinterfragt	... **qualitative oder quantitative Kriterien** zur Messung der Zielerreichung vereinbart	... hinterfragt, ob das Ziel akzeptiert und auch **positiv bewertet wird**

Fotos: Julia Walkner

Lesefutter. Gefragt waren insbesondere Coaching-Ratgeber sowie Videomitschnitte der Kongressreden (aufgezeichnet von „Auditorium Netzwerk“).

Eröffnung. Die Stadthalle Erding war mit 300 Teilnehmern komplett ausgebucht.

→ „59,1 Prozent setzen auf ihr Bauchgefühl und 50 Prozent richten sich nach Empfehlungen“, wundert sich die Diplom-Psychologin Monika Wastian, Inhaberin des Instituts für Organisationspsychologie in München.
Diese „windelweichen“ Kriterien nannten ihr Personalentwickler als Antwort auf die Frage, wie sie denn für ihr Unternehmen Coachs auswählen würden. Wer sich auf sein Bauchgefühl verlasse, der entscheide eigentlich (wenn er als Personalentwickler nicht gerade sehr erfahren sei) doch nur nach Sympathie, warnt Wastian.

Bauchgefühl reicht nicht

Um die Wirtschaft dabei zu unterstützen, brauchbare Auswahlkriterien zu bekommen, startete Wastian nach intensiven Vorbereitungen das Forschungsprojekt „Qualitätssicherung im Coaching“. Auf dem 1. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding hielt Wastian jetzt einen Keynote-Vortrag mit dem Titel „Von Magiern und Scharlatanen – Qualitätssicherung bei der Coach-Auswahl“. Dabei stellte sie wichtige Ergebnisse ihrer Untersuchung vor. Ihr Vorschlag: Statt sich auf das Bauchgefühl zu verlassen, sollten Personalentwickler Coachs anhand verhaltensbasierter Kompetenzen bewerten. Das ermögliche – wie aus der Personalauswahl bekannt – ein sehr valides und reliables Auswahlverfahren. Wastian führte mit ihrem Team, zu dem auch die Diplomandin Stephanie Klimt gehörte, die in Erding zentrale Ergebnisse als „Poster“ präsentierte, eine qualitative Untersuchung von Coaching-Prozessen durch. Befragt wurden 42 professionelle Coachs und 16 Coachees aus der Wirtschaft, welche Verhaltensweisen des Coachs denn zum Erfolg des jeweiligen Coaching-Prozesses beigetragen hätten. Nicht jedes Vorgehen des Coachs wurde erfragt, sondern nur das „Erinnerungswürdige“ und somit aus Sicht der Coaching-Beteiligten das wirklich „Relevante“. Die Einteilung von Verhaltensweisen als erfolgs- oder qualitätsförderlich stellt laut Wastian eine zusätzliche Validierung der identifizierten Kompetenzen dar.

Kompetenzbündel

„Aus den Verhaltensweisen clusterten wir dann verhaltensbasierte Kompetenzkategorien, in denen sich intervenierende, diagnostische und evaluative sowie reflektierende Vorgehensweisen widerspiegeln“, so die Münchener Psychologin. Bei dieser Untersuchung gab es eine Überraschung: Neben Kompetenzbündeln, die sich (wie erwartet) um das Intervenieren und Reflektieren drehen, wurden zusätzlich auch jene Vorgehensweisen eines

04.

… die **Wahrscheinlichkeit** der Zielerreichung hinterfragt und Unrealistisches korrigiert

05.

… eine Frist oder einen Termin für die Erreichung des spezifischen Ziels vereinbart

06.

Hinweis: „smart“ bedeutet „spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert“

Coachs als erfolgsfördernd bezeichnet, die der Vorbereitung, der Strukturierung sowie der Gestaltung eines Coaching-Prozesses dienen. Coachs sollten also auch grundlegende methodische Ansätze (Meta-Kompetenzen) beherrschen. Insgesamt wurden von Wastian folgende vier Kompetenzbündel und die dazugehörigen Verhaltensweisen ermittelt:

Metakompetenz

- Methodische Metakompetenz (Vorgehen und Methoden flexibel anpassen/ methodische Strategien anwenden/ Stärkeorientierung)
- Dokumentieren und Visualisieren
- Zeitliche Strukturierung/Organisation des Coaching-Prozesses
- Vorbereitung auf das Coaching: Prozessvorbereitung (Inhalte, Methoden, Material, Raum) und Selbstvorbereitung (mental und physisch)

Interventionskompetenz

- Explorieren und Analysieren
- Feedback geben
- Informieren
- Reflektieren, Interpretieren
- Üben, ins Tun zu bringen
- Zusammenfassen, strukturieren

Zielbezogene Kompetenz

- Zielklärung
- Zielerreichbarkeit und Umsetzung steuern/kontrollieren
- Zielfortschritt, -erreichung evaluieren →

Schneller, flexibler, lösungsorientierter

Gloger/Margetich
Das Scrum-Prinzip
Agile Organisationen aufbauen und gestalten
2014. 315 S., 19 s/w Abb., 6 Tab. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3289-4 | *eBook* 978-3-7992-6725-0

Traditionelle Managementmethoden stoßen bei umfangreichen, komplexen Vorhaben schnell an ihre Grenzen. Der Planungsaufwand schnellt in die Höhe, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter werden kleiner, die Beweglichkeit des Gesamtsystems nimmt massiv ab. Scrum reduziert die Schwerfälligkeit, indem es akzeptiert, dass viele Entwicklungen nicht vorhersehbar sind. In der Praxis heißt das: selbstorganisierte Teams, konsequente Lösungsorientierung, klare Verantwortlichkeiten, flexible Plananpassung und sehr flache Hierarchien. Die Autoren beleuchten die grundlegenden Prinzipien agilen Arbeitens und zeigen wie Scrum eingeführt und verankert werden kann.

- Scrum integrieren: Projekte, Teams und Unternehmen zu mehr Agilität führen
- Checklisten für die tägliche Arbeit und Beispiele aus Wirtschaft, Sport und Kultur

SCHÄFFER POESCHEL

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

Reflexionskompetenz
- Selbstreflexion
- Reflexion über den Coaching-Prozess (nicht-evaluativ)
- Supervision/Intervision und Weiterbildung.

Zur Auswahl der Coachs werden strukturierte Auswahlgespräche (Einzelgespräche) empfohlen. Sie können laut Wastian mit vertretbarem Aufwand entwickelt und durchgeführt werden. Im Rahmen eines solchen Gesprächs werden die Coachs aufgefordert, ihre Verhaltens- oder Vorgehensweisen in erfolgskritischen Coaching-Situationen oder bei typischen Herausforderungen im Coaching zu beschreiben. Gute Coachs schildern dabei Vorgehensweisen, die der Kompetenzanforderung entsprechen.
Ein Personalentwickler könnte zum Beispiel einem Coach, der in den Coach-Pool aufgenommen werden will, eine Frage stellen, die darauf hinausläuft, dass der Coach schildert, wie er die Ziele seines Klienten klärt. Die entsprechenden Fragen könnten lauten: Was wollte der Coachee ihres letzten Coaching-Falls erreichen und wie haben Sie dann die Coaching-Ziele herausgearbeitet? Wie haben Sie sichergestellt, dass sie ein gemeinsames Verständnis von den Zielen hatten? Der Coach würde dann in seiner Antwort Hinweise auf seine Zielklärungskompetenz geben. Er würde etwa unter Beweis stellen, dass er Ziele „smart" klärt und der Personalentwickler würde erfahren, ob das Ergebnis samt Zielerreichungskriterien grafisch oder schriftlich festgehalten wurde.
Gut wäre es dann, wenn der Coach beispielsweise schildern würde, wie er mit Skalen-Abfragen arbeitet und wie er mit Coachees das Führen eines Coaching-Tagebuchs verabredet, um Zielfortschritte festzuhalten. Der Personalentwickler könnte auch noch fragen: Wie sind Sie mit den Zielen am Ball geblieben? Dann würde der Coach (hoffentlich) erzählen, dass sich im Laufe des Coachings die Ziele weiter konkretisiert oder gar verändert hätten. Diese Verschiebung könnte dann zusätzlich noch hinterfragt werden. „Wenn man nach konkreten Situationen fragt, wird der Befragte in der Regel im Detail erzählen, wie er vorgegangen ist", so Wastian. „Für einen erfahrenen Interviewer sind solche Interviews sehr aufschlussreich."
Besonders überrascht war die Forschergruppe, dass dem Kompetenzbündel, das sie mit „Metakompetenz" überschrieben haben, eine recht große Bedeutung beigemessen wurde. Unter „Metakompetenz" fallen „förderliche" Verhaltensweisen eines Coachs, die prozessflankierend zum Einsatz kommen. Besonders das Dokumentieren und Visualisieren (das Arbeiten mit Flipcharts, Grafiken, Skalierungen, Protokollen) wurde als wichtige Vorgehensweise betrachtet. An folgenden Aspekten erkennt man laut Wastian

Bemerkenswerter Anfangserfolg in Erding

Rückblick. Ende Februar fand in der Stadthalle Erding der 1. Coaching-Kongress der Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management statt. 300 Teilnehmer waren ein großer Erfolg, sodass schon der nächste Kongress für März 2015 geplant wird.

„Spannende Vorträge, neue oder erweiterte Ansätze, viele offene und unaffektierte Menschen und dazu ein gutes Verhältnis von Wissenschaft und solider Praxis", das war für Dr. Martin Hertkorn, Business-Coach aus Berlin, der 1. Coaching-Kongress in Erding. „Am schönsten war das Wohlgefühl, sich zu Hause zu fühlen beim Plausch in den Pausen … im Kreis von Gleichgesinnten." Auch für Anita Müller, Coach aus Düsseldorf, war es überraschend, dass es auf der Veranstaltung mehr „tolle Begegnungen und gute Gespräche" gab als anderswo. Und auch dem Veranstalter sei sehr an guter Kommunikation mit allen Besuchern gelegen gewesen. „Die Erdinger haben viel Herzblut investiert", so die Rheinländerin. Beim nächsten Mal werde jeder vom „Geist von Erding" sprechen.
Eine besondere Leistung der Gastgeber bestand darin, 34 der namhaftesten Referenten aus Forschung und Praxis in zwei Tagen auf die Bühne zu bringen. Mit dabei war Coaching-Urgestein Wolfgang Looss genauso wie Professoren vom Kaliber eines Siegfried Greif, Eric Lippmann, Axel Koch, Heidi Möller oder Bernhard Hauser. Außerdem bereicherten eine Vielzahl von Methoden-Experten wie Dr. Björn Migge (Schema-Coaching) oder Kirsten Dierolf (Lösungsfokussiertes Coaching) den Kongress. Nicht gefehlt haben auch Unternehmensvertreter von BMW, Thomas Cook und der Stadt München, die über die Herausforderungen beim Aufbau eines Coach-Pools sprachen.

Gastgeberin. Prof. Dr. Jutta Heller kündigt den nächsten Kongress an: 26. bis 27. März 2015.

Wirgefühl. Die Teilnehmer lobten die vielen Möglichkeiten zur Diskussion – auch mit den „Stars“ der Szene, die ohne Allüren auftraten.

grundsätzlich, ob sinnvoll dokumentiert oder visualisiert wurde: Der Coach …

- erstellt nach jeder Sitzung ein Protokoll
- dokumentiert regelmäßig Inhalte, Anliegen, Schlüsselthemen, „Lessons learned“, Auffälligkeiten (Befindlichkeit und Reaktionen), Ergebnisse und Zielfortschritte, Vereinbarungen
- arbeitet mit Visualisierungshilfen zur Reflexion und zur Zusammenfassung/Strukturierung von Erkenntnissen, Zusammenhängen, Ergebnissen und Zielfortschritten für den Coachee (Flipchart, Skalen, Strukturbilder/Aufstellungen, Gedankenlandkarten, Video-Aufzeichnungen …)
- nutzt Metaphern im Klientengespräch
- verwendet Sitzungsprotokolle und Dokumentationen zur Vor-/Nachbereitung von Sitzungen
- regt den Coachee an, selbst zu dokumentieren und visualisieren (Bilder malen, Hausaufgaben, Tagebücher, Aufzeichnungen zu Zielfortschritten …)
- regt den Coachee an, ausgehändigte Dokumentationen, Protokolle, Visualisierungen, Infos zur Reflexion, Information, Zielkontrolle zu nutzen.

Zu bedenken ist, dass je nach Coaching-Anliegen, -Klient und/oder Auftraggeber die vier Kompetenzbündel unterschiedlich stark gewichtet werden sollten. Aus dem hier beschriebenen „Grundstock“ werden in der Regel firmenspezifische Anforderungsprofile entwickelt. So kann es zum Beispiel in bestimmten Coaching-Prozessen sinnvoll sein, die Zielklärung erst einmal offen zu lassen.

Martin Pichler

„Rollenspiele taugen nicht zur Auswahl eines Coachs“

INTERVIEW. „Rollenspiele leisten gute Dienste bei der verhaltensbasierten Personalauswahl, aber sie taugen nicht zur Auswahl eines Coachs“, betonte die Diplom-Psychologin Monika Wastian (www.inforp.com) auf dem 1. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management in Erding.

Wie können Personalentwickler bei der Coach-Auswahl erkennen, ob sie es mit einem kompetenten Coach zu tun haben?

Monika Wastian: Aus der Personalauswahl wissen wir, dass Auswahlverfahren Sinn machen, die auf der Grundlage verhaltensbezogener Kompetenzanforderungen entwickelt wurden. Bei der Bewerberauswahl können dann verhaltensbasiert die Kompetenzen überprüft werden, die notwendig sind, um typische Arbeitssituationen und Aufgaben erfolgreich zu meistern.

Das empfiehlt sich auch für die Coach-Auswahl. Entscheidend ist, dass die Kompetenzanforderungen zuvor verhaltensbasiert definiert wurden. Das ist natürlich nur möglich, wenn ich weiß, was im Coaching wirklich passiert – ein Einblick, den die Personalentwicklung normalerweise nicht hat.

Deshalb haben wir im Rahmen unseres Forschungsprojekts „Qualitätssicherung im Coaching“ die Verläufe von Coaching-Prozessen untersucht und dabei unter anderem Verhaltens- und Vorgehensweisen identifiziert, die aus Sicht der befragten Coachs und Coachees zum Coaching-Erfolg beitrugen.

Auf diese Weise haben wir einen Katalog mit verhaltensbasierten Coach-Kompetenzen ermittelt. Er liefert auch die Grundlage für Verfahren zur Coach-Auswahl wie beispielsweise strukturierte Auswahlgespräche.

Foto: Julia Walkner

Wissensdurst. Beim 1. Coaching-Kongress der FHAM in Erding waren auch alle Workshops außergewöhnlich gut besucht.

Könnte man als Unternehmen gute Coachs auch dadurch ermitteln, dass ein Personalentwickler in die Rolle eines imaginären Coachees schlüpft und der Coach in einem Rollenspiel zeigen muss, was er drauf hat?

Wastian: Rollenspiele leisten gute Dienste bei der verhaltensbasierten Personalauswahl, aber sie taugen nicht zur Auswahl eines Coachs. Man könnte zwar mit einem Rollenspiel testen, ob ein Coach zum Beispiel das systemische Fragenrepertoire beherrscht, aber Coaching funktioniert nun einmal in erster Linie dadurch, dass sich der Coach auf die Emotionen eines Klienten einschwingt. Und genau das kann in einem Rollenspiel nicht gelingen, weil derjenige, der den Klienten spielt, einfach kein echtes Anliegen hat und keine ernsthafte Betroffenheit ausstrahlt.

Ohne wirkliche Betroffenheit im Raum kann der Coach wesentliche Interventionsmethoden und Grundhaltungen gar nicht sinnvoll einbringen, weil sie nicht funktionieren würden. Nehmen Sie beispielsweise den klientenzentrierten Ansatz: Wie soll der Coach Empathie zeigen und sein Gegenüber zu tiefer Selbstexploration anregen, wenn es dort nur gespielte Emotionen gibt und kein echtes und facettenreiches Erleben, das sich explorieren und spiegeln lässt? Ob ich es mit einem kompetenten Coach oder mit einem Anfänger zu tun habe, kann ich also im Rollenspiel nicht erkennen.

Foto: inforp

Monika Wastian ist Coach und Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie in München. Management-Coaching und Projektcoaching sind dort die Schwerpunkte.

Kann man einen Coach dann besonders gut kennenlernen, wenn man dramatische Situationen abfragt?

Wastian: Wichtig ist, dass der Personalentwickler jene Situationen abtestet, die typisch und erfolgskritisch für das Coaching-Vorhaben sind, für das er den Coach auswählt. Wenn dramatische Situationen die Ausnahme sind und unbedeutend für den Coaching-Erfolg, spielt es keine Rolle, ob ein Coach damit gut oder weniger gut zurechtkommt.

Sollte man als Personalentwickler Coachs nicht gleich in einem Assessment-Center auf den Zahn fühlen?

Wastian: Bei der Auswahl von Coachs kann man erfolgreich Anleihen bei den Instrumenten der Personalauswahl machen, aber wenn der Coach auf Augenhöhe mit seinem Klienten sein soll, muss auch das Auswahlverfahren auf Augenhöhe stattfinden. Als Faustregel sollte dabei gelten: „Wähle den Coach mit ähnlichen Verfahren aus, wie du seinen höchstrangigen Klienten auswählen würdest." Genauso wenig, wie sich ein Topmanager einem Assessment Center unterziehen würde, wäre es für einen Topmanagement-Coach zumutbar. Außerdem sind Assessment Center sehr aufwendig. Deshalb halte ich sie für die Auswahl von Coachs für ungeeignet.

Was zeichnet nach Ihrer Erfahrung einen guten Coach aus?

Wastian: Sie meinen, neben den verhaltensbasierten Kompetenzen, die wir in unserer Untersuchung herausgefunden haben?

Ja, genau. Welche anderen Beobachtungen haben Sie persönlich noch gemacht?

Wastian: Eine gute Ausbildung ist eine wichtige Grundlage, aber mit einer Coach-Ausbildung erwirbt man nicht die Fähigkeit, ein guter Coach zu sein. Da muss auf jeden Fall noch die Coaching-Erfahrung dazukommen. Und: Wer Manager coachen will, sollte selbst auch Manager gewesen sein oder in einem Managementkontext Erfahrungen gesammelt haben, sodass man das Arbeitsumfeld kennt.
Und man sollte Seniorität mitbringen, um im Management akzeptiert zu werden. Aus meiner Beobachtung glaube ich auch zu wissen, dass gute Coachs sich dadurch auszeichnen, dass sie in ihrem Leben schon einige Krisen bewältigt haben.

„Mit einer Coach-Ausbildung erwirbt man nicht die Fähigkeit, ein guter Coach zu sein. Da muss auf jeden Fall noch die Coaching-Erfahrung dazukommen."

Der Coaching-Kongress in Erding hieß „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg". Was sind für Sie eigentlich Irrwege?

Wastian: Für mich wäre es ein Irrweg, wenn sich unsere Profession zu sehr in Richtung Standardisierung bewegen würde. Qualität über Zertifizierungen herbeizwingen zu wollen, das haut nicht hin. Wenn die Coaching-Tätigkeit auf einen bestimmten Standard reduziert würde, dann hätten wir anschließend keine guten Coachs mehr.

Interview: Martin Pichler ●

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 30.06.–02.07.14
www.a-m-t.de

mbti®

Höcker Networks

Frauen sind (nur) der erste Schritt

EMPFEHLUNG. Die von der Koalition angestrebte Frauenquote ist nur ein Baustein für vielfältigere Aufsichtsräte. Auch mehr Internationalität und größere Altersdiversität sind gefragt. Doch wie lassen sich die Nachfolger intern oder extern rekrutieren? Headhunterin Brigitte Herrmann plädiert für neue Anforderungsprofile, die Personaler mitgestalten können. Und sie hat Tipps für Frauen, die diesen Weg gehen wollen.

Gesellschaft und Wirtschaft unterliegen aktuell starken Veränderungen. Durch Globalisierung, Wandel von Demografie und Werten erleben wir Veränderungsprozesse auf allen Ebenen. Die Führungsetage börsennotierter Unternehmen erlebt geradezu eine Frischzellenkur, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten und sich für künftige Herausforderungen neu aufzustellen. Dazu gehört auch, dass ein moderner Aufsichtsrat neben einer gelebten Diversität eine ausgeprägte Stärkenorientierung und -vielfalt aufweist. Bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten helfen dabei präzise formulierte qualifizierte Anforderungsprofile, wie sie zum Beispiel in Recruiting-Prozessen von Spitzenführungskräften erstellt werden. Bei Anforderungsprofilen handelt es sich um schriftliche Beschreibungen der Anforderungsausprägungen einer Funktion im Aufsichtsrat. Anforderungsausprägungen können sich zum Beispiel auf die Branchen- oder Führungserfahrung, die Kommunikationsfähigkeit oder die fachliche Kompetenz möglicher Inhaber dieser Funktion beziehen.

Das Anforderungsprofil eines Aufsichtsrats hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Die zum Teil hohe Komplexität der Geschäftsmodelle, eine starke Internationalisierung sowie veränderte regulatorische Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass die Anforderungen an die Tätigkeit sowie die Person des Aufsichtsrats gestiegen sind. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und engagierten Aufsichtsratspersönlichkeiten wird daher für die Unternehmen immer wichtiger. In diesem Zusammenhang fordert der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) insbesondere eine stärkere Berücksichtigung von Frauen und mehr Diversität bei der Neubesetzung.

Im Zuge der Diversifizierung des Aufsichtsrats wäre es sinnvoll zu prüfen, ob Anforderungsprofile nicht generell erstellt werden sollten. Denn in der aktuellen Unternehmenspraxis finden sich bislang nur vereinzelt umfassende Anfor-

derungsprofile, die neben dem „Financial Expert“ weitere Aufsichtsratsfunktionen beschreiben. Dabei sind die Nutzenpotenziale von Anforderungsprofilen vielfältig – auch wenn sie bedingt durch die langjährige Recruiting-Praxis vorwiegend männlich geprägt sind. Sie bieten die strukturierte Grundlage dafür, die Überlegungen hinsichtlich des unternehmensspezifischen Qualifikations- und Gendermixes transparent zu machen und somit als Basis für künftige Rekrutierungs- und Neubesetzungsentscheidungen oder Qualifizierungsmaßnahmen zu dienen. Ferner könnten neu ausgearbeitete Anforderungsprofile den Prozess der Effizienzprüfung unterstützen und die Grundlage für eine nach Rollen und Funktionen differenzierte Vergütungsbemessung darstellen.

Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden und der stellvertretenden Vorsitzenden, aber auch die Profile der Vorsitzenden oder Mitglieder spezieller Ausschüsse müssten dafür differenziert betrachtet werden. Erst hierdurch ergäbe sich ein vollständiges Bild für eine ganzheitliche Qualifikations- und Kompetenzplanung des Aufsichtsrats.

Empfehlung des DCGK für das Recruiting von Bedeutung

Wer das Recruiting von Spitzenführungskräften durch die eigene Organisation oder durch einen externen Dienstleister wie zum Beispiel einen renommierten Headhunter durchführt, sollte sich sowohl auf Anforderungsprofile als auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) berufen. In Ziffer 5.4.1 der aktuellen Version des DCGK wird gefordert, den Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, „dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.“

Mit dieser konkretisierten Empfehlung soll die Corporate Governance im Unternehmensinteresse verbessert werden. Hierzu fordert der Kodex über seine Empfehlung die Unternehmen dazu auf, sich mit den neuen Herausforderungen aktiv auseinanderzusetzen. Auch wenn der Begriff „Diversity“ im Kodex nicht ausdrücklich definiert wird, lässt sich erschließen, dass es hierbei um die Zusammensetzung des Aufsichtsrats geht, die gewährleistet, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen und erfolgreichen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und fachlichen Erfahrungen verfügen. In der zitierten Empfehlung des DCGK wird nahegelegt, Kompetenz- und Anforderungsprofile zu erstellen und einen auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnittenen Kompetenzmix zu entwickeln.

Headhunter arbeiten meist auf Basis von Empfehlungen, eigener Recherchen oder →

Anforderungen an Aufsichtsräte

Profil. Auf diese Inhalte sollten Personalverantwortliche oder Headhunter beim Erstellen von Anforderungsprofilen achten:

- Berufserfahrung, Sachkompetenz im Themen- oder Branchenbereich
- Kenntnisse von Systemen, Strukturen, Prozessen im branchen- oder branchennahen Umfeld. Wenn sich Prozesse/Abläufe gleichen, müssen nicht unbedingt produktspezifische Kenntnisse vorhanden sein.
- Kenntnisse betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und arbeitsrechtsspezifischer Grundlagen
- Persönliche Ausprägungen (nach dem Verband deutscher Unternehmerinnen): Integrität, Intelligenz, Selbstsicherheit, Zuverlässigkeit, Verhandlungsstärke und -kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, interpersonale Kompetenz und Kompatibilität, Lösungsorientiertheit, Engagement, Neutralität, Unabhängigkeit, persönliche Verbundenheit zum Thema, Bereitschaft, unbequeme Fragen zu stellen, transkulturelle Kompetenzen

→ bestehender Datenbanken. Gemäß dem alten Sprichwort „Nichts ist so alt wie die Datenbank von gestern“, fischen Personalberater häufig in den gleichen Becken – teilweise, da vom Kunden so gewünscht oder weil mangels Weitsicht oder Beratungsansatz erweiterte Suchradien ausgeschlossen werden. Um künftig passende Mitglieder für einen Aufsichtsrat zu finden, sollte sich die Beratung auf überarbeitete Anforderungsprofile im Sinne des DCGK berufen. Dabei wäre generell ein chancenorientierter statt ein wie bisher häufig defizitorientierter Ansatz richtig.

Die Frauenquote erfüllt sich nicht von alleine

Früher betonten Unternehmen häufig, dass sie vorzugsweise einen männlichen Bewerber wollten. Erst in den vergangenen Jahren haben sich hinsichtlich Alter und Geschlecht die Grenzen verschoben. Heute suchen Unternehmen teilweise gezielt Frauen. Schließlich ist klar: Die überschaubare Anzahl von Frauen, die bereits ein oder mehrere Aufsichtsratsmandate übernommen haben, reicht nicht aus. Wenn die gesetzliche Frauenquote für Aufsichtsräte kommt, fehlen in den Kontrollgremien der börsennotierten Unternehmen 258 Frauen. Das hat die Managerinnen-Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte“ (Fidar) ausgerechnet. Doch der Druck auf börsennotierte Unternehmen, Frauen in die Aufsichtsräte und Vorstände zu berufen, zeigt Wirkung. 33 der 160 aktuell im Dax-, M-Dax-, S-Dax- und Tec-Dax-Unternehmen haben seit Januar 2011 erstmals in ihrer Geschichte eine Frau in die Kontrollgremien, einige auch in die Chefetagen, berufen. Die Zahl der frauenfreien Führungsetagen (Aufsichtsrat und Vorstand) ist von 74 (01/2011) auf 38 gesunken (02/2013).

Bei den Neunominierungen fällt auf, dass zahlreiche Unternehmen versuchen, mit Kandidatinnen aus dem Ausland sowohl die Geschlechter- als auch die internationale Vielfalt in den Führungsetagen zu erhöhen und damit den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex mit einer Person zu entsprechen. Allerdings ist die Gefahr bei nur ein oder zwei Frauen in Aufsichtsrat oder Vorstand groß, bei deren Ausscheiden wieder im Ranking abzurutschen.

Professionelles „Female Recruiting“ im Aufsichtsrat

Doch wie gewinnt man diese Frauen? Wer mehr Frauen in den Aufsichtsrat akquirieren möchte, hat die Verantwortung und die Aufgabe, die Rahmenbedingungen und die einzelnen Funktionen sowie Aufgaben in der Öffentlichkeit deutlich transparenter und attraktiver zu machen sowie diese gezielt und zum Beispiel auf Basis entsprechender Anforderungsprofile zu kommunizieren. Nur wenn auch Aufsichtsratsgremien greifbar werden und Inhalte sowie Verantwortung als Kontrollorgan klarer wahrgenommen und verstanden werden, wird der Weg für Interessenten geebnet. Die erforderliche Vielfalt an Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen soll durch einen heterogen zusammengesetzten Aufsichtsrat und damit durch gebündelte Erfahrungsprofile verschiedener Persönlichkeiten gewonnen werden – ein potenzialintelligenter Ansatz unter Beachtung der jeweiligen Unternehmenssituation.

Was in vielen Unternehmen längst auf Mitarbeiter- und unterer Führungskräfte-Ebene als „Active Sourcing“, „Employer Branding“ oder Personalmarketing initiiert und umgesetzt wird, gilt es auch in passender Form auf höchster Ebene zu etablieren. Neben gezielten Headhunting-Suchaufträgen können auch tangierende Anzeigen geschaltet werden – diese sollten sich dann allerdings von den meist üblichen Textwüsten endlich einmal abheben und echte Aufmerksamkeit erregen. Wichtig ist hier die Balance von Fakten und Inhalt sowie Kreativität.

Wie in jedem anderen vergleichbaren Auswahl- und Bewerbungsverfahren ist und bleibt der Erstkontakt der entscheidende Moment. Gesprächspartner in diesem frühen Stadium der Kontaktaufnahme sollten sich ihrer Verantwortung bewusst sein und detailliert und gewissenhaft den Kontakt aufbauen, Vertrauen schaffen, Glaubwürdigkeit und vor allem Professionalität und Kompetenz ausstrahlen. Höchste Diskretion, Respekt, Wertschätzung und einwandfreie Umgangsformen sollten hier selbstverständlich sein. Der erste Kontakt ist der Maßstab für den Erfolg des gesamten Prozesses. Auch wenn die Gespräche mit einem Kandidaten nicht weitergehen, so ist dieser erste Eindruck doch ein bleibender und bildet die Basis für spätere Ansätze oder für die Meinungsbildung des Gesprächspartners über das betreffende Unternehmen. Speziell bei der Kontaktaufnahme von Frauen („Female Recruiting“) gelten hier noch weitere Präferenzen hinsichtlich Sprachstil und -gebrauch, Augenhöhe und Einfühlungsvermögen.

Frauen sind zurückhaltend gegenüber Headhuntern

Allerdings hat meine Erfahrung gezeigt, dass bei direkter Ansprache von Frauen in Recruiting-Prozessen die Gespräche häufig anders als bei männlichen Gesprächspartnern verliefen. Frauen waren zunächst misstrauischer, weniger offen zum Beispiel bei persönlichen Informationen und Gehaltsangaben. Sie zeigten eine zögerliche Haltung zum Angebot und einen deutlich ausgeprägten Wunsch nach Detailinformationen. Hinzu kam die geringer ausgeprägte Flexibilität sowie Mobilität, Risikobereitschaft und auch weniger Mut, eine größere Aufgabe zu

AUTORIN

Brigitte Herrmann war 15 Jahre als selbstständiger Headhunter tätig. Sie besetzte Spezialisten- und Führungskräfte-Positionen im Topmanagement – vom Geschäftsführer bis zum Vorstand. Heute ist sie Inhaberin von Inspirocon – Beratung Coaching Training. Neben ihrer Vortragstätigkeit als Business Speaker begleitet sie Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmer und Unternehmerinnen in stärkenbasiertem Selbst- und Karrieremanagement und bei beruflichen Entwicklungsprozessen.

Brigitte Herrmann
Tel. 07271 127062
herrmann@inspirocon.de
www.inspirocon.de

Sieben Schritte für Frauen auf dem Weg in den Aufsichtsrat

Tipps. Frauen, die eine Position im Aufsichtsrat anstreben, sollten ein paar Empfehlungen beherzigen. Brigitte Herrmann hat diese aus ihrer Erfahrung als Headhunter zusammengestellt.

Profilieren. Reflektieren Sie Ihren beruflichen und persönlichen Werdegang und definieren Sie die daraus resultierenden persönlichen und fachlichen Kompetenzen, Stärken und Erfolge. Komprimieren Sie die Erkenntnisse zu einem unverwechselbaren Profil (USP).

Engagieren. Entwickeln Sie Ihre persönliche Strategie, wie Sie durch weiteres Engagement mögliche Entwicklungsfelder angehen können (über Gremienarbeit, Übernahme von Verantwortung et cetera).

Definieren. Welches Image passt zu der von Ihnen angestrebten Position? Wie wollen Sie wahrgenommen werden? Achten Sie auf Glaubwürdigkeit und Echtheit sowie auf einen einheitlichen Außenauftritt hinsichtlich verbaler und nonverbaler Kommunikation (zum Beispiel Auftreten oder Outfit).

Kommunizieren. Lernen Sie Ihre Kompetenzen und Ziele klar zu kommunizieren. Die Wirtschaftswelt erwartet klare Botschaften. Prüfen Sie jedoch, ob diese wahrgenommen und auch verstanden werden.

Netzwerken. Bauen Sie sich ein adäquates persönliches Netzwerk auf. Denn gute Beziehungen wirken wie ein Katalysator. Gemäß dem Grundsatz „Erst geben, dann nehmen“ sollten Sie dabei auch immer Interesse an Ihrem Gegenüber zeigen.

Präsentieren. Wählen Sie die für Sie passenden Bühnen. Prüfen Sie, welche mediale Präsenz zur Ihren Zielen passt. Besuchen Sie Veranstaltungen wie Kongresse oder Messen und halten Sie Vorträge. Schreiben Sie Beiträge für die strategisch wichtigen Medien.

Professionalisieren. Suchen Sie sich gezielte Unterstützung bei möglichen Mentoren, Experten oder Coachs. Diese begleiten Sie mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen sowie vor allem mit den passenden Methoden auf dem Weg nach oben.

übernehmen. Frauen agieren häufig eher vorsichtig. Männliche Spitzenkräfte sind dagegen sehr offen in der Präsentation ihres Profils und auch lockerer in der Umgangsweise mit Headhuntern.

Auch Headhunter stehen vor der Herausforderung, die passenden Frauen für die neuen Anforderungsprofile im Aufsichtsrat zu finden. Da Frauen in der Regel in der Eigenwerbung zurückhaltender sind, gestaltet sich die Suche nach passenden Kandidatinnen derzeit noch sehr schwer. Statt ihre Leistungen klar zu kommunizieren, wollen viele Frauen lieber entdeckt werden. Wenn dann der Kollege den Traumjob ergattert, fühlt sich die Frau in ihrem Selbstbewusstsein erschüttert und zieht sich beleidigt zurück. Gute Leistung kann nur wahrgenommen werden, wenn sie wahrnehmbar wird. Um dem allseits bekannten Ruf nach „Gender Diversity“ und Gleichstellung von Frau und Mann in der Wirtschaft Sorge zu tragen, liegt es somit auch an den Frauen selbst, sich entsprechend aufzustellen und zu präsentieren. Die Rede ist hier von bewusster und gezielter Visibilität und Kommunikation in den relevanten Bereichen, Fachkreisen und Business-Netzwerken.

Nach wie vor bauen Frauen ihren Fokus im Rahmen der beruflichen Entwicklung und Karriere auf berufliche Qualifikation, erbrachte Leistung und erreichte Ziele. Daher rührt auch die Meinung, Frauen müssten mehr leisten als Männer, um gleichermaßen erfolgreich zu sein. Doch die Realität sieht meist so aus: Frauen leisten und leisten und kommen trotzdem nicht weiter. Weil ihnen bei aller Leistung ein wesentlicher Faktor abhandenkommt – sie vergessen, die für eine erfolgreiche Karriere gleichermaßen wichtigen Beziehungen und Kontakte zu pflegen. Gerade die für ein Aufsichtsratsmandat sehr interessante Gruppe der Wissenschaftlerinnen sind nicht die aktivsten Teilnehmer auf Business-Plattformen wie Xing oder Linkedin. Aufgrund ihrer wissenschaftlich hoch qualifizierten Tätigkeit haben die sozial geprägten Facetten Kontaktaufbau und -pflege eine deutlich untergeordnete Bedeutung.

Das „Impression Management“ muss passen

„All the World’s a Stage”, erkannte schon William Shakespeare. Wir alle präsentieren uns ständig – im beruflichen wie im privaten Kontext. Dementsprechend werden wir auf der jeweiligen Bühne wahrgenommen. Was daraus resultiert nennen wir Image. „Impression Management“ ist die Kunst der bewussten Eindrucksteuerung, um ein gewünschtes Image zu erzeugen. Dieses Image, bei dem vor allem die Authentizität gewahrt sein sollte, entscheidet über unseren Erfolg oder Nicht-Erfolg und nicht zuletzt dadurch auch über unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit.

Doch gerade beim Netzwerken ist der Ansatz der Visibilität erfolgsrelevant. Um insgesamt Frauen mehr für die Karriere und Führungspositionen auch auf höchster Ebene zu begeistern, benötigen wir die heutigen Frauen in diesen Funktionen, die deutlich sichtbarer sind und somit als Vorbild greifbar werden.

Der erste Schritt in diesem Bereich, in dem Frauen noch ein deutliches Entwicklungsfeld haben, heißt: Tue Gutes und rede darüber! Die Einstellung „Die anderen sehen doch, was ich alles kann“ ist hier fehl am Platz. Gefordert werden ein selbstbewusster Umgang und die zielorientierte und regelmäßige Kommunikation der eigenen Leistungen in den richtigen Kreisen. Nur wenn mein Umfeld weiß, was ich kann und was ich will, kann es darauf reagieren. Und nur so ergeben sich Wege und neue Möglichkeiten.

Brigitte Herrmann ●

Zehn Thesen: Wie HR bessere Change Manager stellt

CHANGE MANAGEMENT. Veränderungsprozesse gehören zu den Aufgaben der Personalfunktion. Wie der HR-Bereich sich für einen zukunftsfähigen Beitrag zum organisationalen Wandel aufstellen kann, veranschaulicht Berater Martin Claßen anhand von zehn Thesen. Zwei Personaler zeigen zudem aus Praxissicht auf, welche Rolle der Business Partner in ihren Unternehmen bei Veränderungsprojekten spielt.

Immer wieder wird Change Management in enge Verbindung zum Personalbereich oder neudeutsch dem „Human Resources Management“ gebracht. Dieser Beitrag konzentriert sich darauf, wie die Personalfunktion bei der Gestaltung des Wandels von Organisationen mitwirken kann – was in vielen Unternehmen natürlich eine zentrale Aufgabe des HR Business Partners geworden ist. Dazu habe ich zehn Thesen entwickelt, die ich hier vorstelle.

These 1: Change Management bleibt zentrale Zukunftsaufgabe von HR-Bereichen.

Berater haben ein feines Gespür für die nächsten „Improvements“, kommenden „Solutions“ und anstehenden „Needs“. Daher sind Trendstudien von Consulting-Konzernen ein Pulsmesser für die Anziehungskraft von Themen, die Marktfähigkeit von Produkten und die Zukunftsperspektive der Funktion. Ausnahmslos an der Spitze: das Themenfeld „Talent Management“ mit seiner ganzen Verwandtschaft wie demografischer Wandel und strategische Personalplanung, Arbeitgebermarke und soziale Medien. Durchweg ebenfalls ganz oben steht das Themenfeld „Leadership Management“. Das „Change Management“ liegt in den meisten Studien im Top-Five-Bereich beim Wettstreit der HR-Strategiethemen um Wichtigkeit.

These 2: Change Management verschwistert sich mit Leadership und Talent Management.

Dies ergibt sich aus den Trendthemen, die in These eins genannt wurden: Wenn „Leadership Management“ und „Talent Management“ die beiden dominierenden Herausforderungen der People-Dimension von Unternehmen sind, kann Change Management ihre Aufträge nicht ausblenden.

These 3: Change Management durch HR-Bereiche basiert auf einem guten Image.

Wie aktuelle Studien zeigen, ist es um das Image der HR-Funktion nicht besonders gut bestellt, auch mit Blick auf die Change-Management-Rolle. Aber mit einer angeschlagenen Reputation wird HR bei Veränderungsprozessen einen schweren Stand haben. Vom Business Management werden dann bevorzugt Dritte – etwa externe Beratungen – mit der Gestaltung von Wandel beauftragt. Für ein besseres Ansehen braucht es einen Ausbruch aus traditionellen Verhaltensweisen. Der HR-Bereich muss wirklichen Mehrwert für die Organisation stiften: Wer den Führungskräften bei Veränderungen größere und kleinere HR-Steine aus dem Weg räumt, auf mögliche Schwierigkeiten bei den weichen Themen aufmerksam macht und gleichzeitig eine überzeugende Lösung anbietet, bei den vielen Aufgaben das ein oder andere entscheidungsreif vorbereitet, bei unterschiedlichen Auffassungen auch mal hartnäckig bleibt und mit veritablen Argumenten dagegenhält sowie bei alledem eher ein Lächeln auf den Lippen trägt als eine finstere Miene besitzt oder zynische Worte ausspuckt, der wird bei seinen internen Kunden Bestätigung für die eigene Rolle sowie die eigene Person erhalten.

These 4: Change Management wirkt sich auf die transaktionale HR-Hemisphäre aus.

In zunehmendem Maß teilen sich HR-Bereiche in zwei Hälften ein: eine mit dem Schwerpunkt auf Transaktion und Kostensenkung bei Personalfaktor- und Personalfunktionskosten sowie eine zweite mit dem Schwerpunkt auf Transformation und Wertschöpfung aus der People-Dimension. In dieser vierten These werden zunächst Effekte auf die transaktionale HR-Domäne betrachtet. Denn die mit Abstand wichtigste Aufgabe von Personalbereichen bei Transformationsprozessen – die Freisetzung und Rekrutierung von Mitarbeitern – liegt dort. Doch in der transaktionalen HR-Domäne geht es nicht nur um Freisetzung und Rekrutierung. Bei Veränderungsprozessen sind viele weitere personalwirtschaftliche Aktionsfelder tangiert: HR-Prozesse müssen angepasst, HR-Regelungen angeglichen, →

AUTOR

Martin Claßen hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert. Er ist als Berater mit den Schwerpunkten „Change Management“ und „strategische Human Resources“ tätig.

Martin Claßen
Johann-Jakob-Fechter-Weg 10
79117 Freiburg
www.people-consulting.de

„Eine starke Rolle in Transformationsmaßnahmen“

Interview. Wulf Schönberg, Vice President Executive Business Partner HR bei der Telekom, plädiert dafür, das Change Management früher in die Konzeption von Projekten einzubinden. Zudem sollten Changer und Business mehr gegenseitiges Verständnis aufbringen.

Wieviel Change Management machen Business Partner bei der Deutschen Telekom? Welche Aufgaben haben sie sonst noch?

Wulf Schönberg: Change Management ist eine wesentliche Aufgabe der Business Partner. In den verschiedenen Rollenausprägungen der Business Partner gehen die Aufgaben von der Gestaltung und Umsetzung der jeweiligen Geschäftsstrategie in allen Belangen des Humankapitals bis hin zur lokalen Umsetzung der business-bezogenen Anforderungen. Die Business Partner arbeiten aktiv am Geschäft mit. Dazu haben wir ihnen bewusst die Gestaltung von strategischen, organisatorischen und kulturellen Veränderungsprojekten ins Portfolio geschrieben. Ohne eine starke Rolle in Transformationsmaßnahmen bleiben ansonsten viele relevante HR-Aktivitäten auf der Strecke. Die Business Partner haben dafür zu sorgen, dass Sie einerseits Change-Maßnahmen entwickeln und andererseits in jedem relevanten Change-Projekt involviert sind.

Foto: Wulf Schönberg

Wulf Schönberg ist Vice President Executive Business Partner HR bei der Deutschen Telekom in Bonn.

Wer wirkt neben dem Business Partner bei Veränderungsprozessen mit?

Schönberg: Es werden die integriert, die auf das Erreichen des Veränderungsziels Einfluss haben. In der Regel sind das die Fachseiten und HR-Vertreter. Ergänzt wird dies gegebenenfalls um interne oder externe Berater. Häufig sind auch Vertreter der Kommunikationsabteilung beteiligt. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Change-Maßnahmen nicht nur auf reine Kommunikation reduziert werden. Der Business Partner hat sicherzustellen, dass Maßnahmen ergriffen werden, damit die Arbeitsproduktivität nicht sinkt beziehungsweise nicht so stark sinkt und diese möglichst schnell wieder ein normales Niveau erreicht. Je nach Größe der Veränderungsprozesse ist das verantwortliche Management an entscheidender Stelle zu beteiligen. Ohne eine verantwortliche Rolle der Geschäftsleitung oder des Managements ist ein Veränderungsprozess nur schwer möglich.

Was läuft in der Zusammenarbeit zwischen Business Partnern und dem für CM/OE zuständigen Kompetenzcenter gut? Wo könnte es besser laufen?

Schönberg: Sobald der Business Partner in Projekte involviert ist, läuft die Zusammenarbeit generell gut. Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist es nach wie vor eine Herausforderung rechtzeitig eingebunden zu werden, um somit auch Zeit zu haben, die Veränderungsmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. Gelegentlich erfolgt eine Einbindung zu spät, sodass vollendete Tatsachen vorliegen und ein Involviertsein von Managern und Mitarbeitern, die betroffen sind, nur schwer oder gar nicht mehr möglich ist. Ich denke, dass hier beide Seiten noch sehr viel mehr aufeinander zugehen müssen. Die Business Partner müssen ein noch ausgeprägteres Know-how über Change Management haben und die Change Manager vom Business.

Wenn Ihnen eine gute Fee zur Seite stehen würde, die Ihnen einen freien Wunsch zum Change Management zugesteht – welcher wäre dies?

Schönberg: Change Management sollte sehr viel mehr in den frühen Phasen der fachseitigen Konzeption involviert sein. Die Akzeptanz des Change Managements wird mit dem wachsenden Know-how der Change-Experten die Business-Diskussionen zu verstehen steigen. Hiermit meine ich nicht, dass sie bessere Fachexperten sein sollen. Aber häufig vermisse ich die Business-Orientierung bei Changern. Auf der anderen Seite wünsche ich mir, dass Manager und Fachseiten das Change Management nicht als „da suchen wir uns was aus der Toolbox aus“ verstehen.

Interview: Martin Claßen ●

→ HR-Strukturen abgestimmt, HR-Mitarbeiter entwickelt, HR-Systeme aufdatiert und HR-Schnittstellen nachgeführt werden. Ein derzeit noch sehr seltener Zustand optimierter Anpassungsfähigkeit von Personalbereichen wird künftig zur Basisvoraussetzung für Veränderungsprozesse in Unternehmen: adaptive HR. Sie soll dazu beitragen, die mit Sicherheit anstehende nächste Business-Transformation personalwirtschaftlich weitgehend pünktlich, reibungslos und kostengünstig über die Bühne zu bringen. Entstaubung, Entkrampfung, Entrümpelung der transaktionalen HR-Hemisphäre ist angesagt.

These 5: Change Management ist tragender Pfeiler der transformationalen HR-Hemisphäre.

Die Gestaltung des Wandels als Prozessdimension der Veränderung ist eindeutig eine Kernaufgabe im transformationalen HR-Bereich. Dazu müssen sich Personaler aus ihren transaktionalen Herkünften herausbewegen oder ganz andere Motivationen, Kompetenzen, Charaktere von außen ergänzen. Dies ist eine ganz bewusste Entscheidung mit Langzeitwirkung. Viele HR-Bereiche haben dies Entscheidung inzwischen getroffen und sind zumindest aufgebrochen.

These 6: Change Management erfordert permanente HR-Professionalisierung.

Neben verbessertem Image (These 3), gemachten Hausaufgaben (These 4) und grundsätzlicher Entscheidung (These 5) braucht es eine weitreichende HR-Professionalisierung. Dazu gibt es diverse Vorstellungen als Professorenbelehrungen und als Beraterempfehlungen. Diese vielfältigen Vorstellungen lassen sich auf einen simplen Nenner bringen: HR-Professionalisierung gelingt durch professionelle Personaler. Dies erfordert zusätzliche Qualifizierung, etwa durch weitreichende Trainings- und Coachingprogramme. Weitere Ansatzpunkte für professionelle Personaler sind konsequentes Performance Management und eine durchschnittshebende Rekrutierung. Nicht wenige Personalbereiche würden sich allein schon dadurch enorm revitalisieren, wenn sie sich von ihren zehn Prozent Niedrigleistern trennen würden.

These 7: Change Management ist Kernaufgabe im HR Business Partnering.

Beim Business Partnering kommen insbesondere solche Herausforderungen aus dem HR-Management zum Tragen, die zur verbesserten Wertschöpfung einer Organisation führen. Dazu gehört natürlich die Gestaltung des Wandels. Es ist mittlerweile unbestritten, dass Change Management zu den hehren Kernaufgaben im Business Partnering zählt. Zentraler Erfolgsfaktor dabei sind erstklassige Business Partner. Mittelmäßigkeit bringt nichts. Es geht darum, dass die richtigen Akteure an den wichtigen Themen arbeiten und dafür genügend Freiheitsgrade erhalten. Wie die Rolle des Business Partners bei Change-Prozessen im Einzelnen aussehen kann, zeigen die beiden Interviews auf den Seiten 31 und 33.

These 8: Change Management als Kompetenz-Center ringt um seine Wertschöpfung.

Insbesondere in größeren Unternehmen existieren dann und wann Change-Management-Abteilungen mit der Rolle als Kompetenz-Center. Diese haben sich jedoch in der auf konkrete Wertschätzung konzentrierten Unternehmensrealität selten als durchsetzungsstark, maßgeblich und langlebig erwiesen. Die meisten dieser Quasselbuden haben ohnehin recht kurze Halbwertszeiten, spätestens bis zur nächsten Kostensenkungswelle im Unternehmen. Anerkennung ziehen Change-Management-Abteilungen und ihre Protagonisten viel eher aus ihrer ergebnisorientierten Mitwirkung bei wichtigen Transformationsvorhaben der Organisation. Querschnittsfunktionen wie Change Management sollen sichtbaren Mehrwert für ihre internen Kunden abliefern, ansonsten das Business Management aber möglichst in Ruhe lassen und nicht mit langweiligen, nervtötenden, überflüssigen Anforderungen oder Einwänden stören.

These 9: Change Management verlangt personelle Konstanz in der Matrix.

In mitteleuropäischen Unternehmen agieren 43 Prozent der Personalbereiche in Matrixwelten. Dort kommt der konkreten Ausgestaltung durch die beteiligten Akteure eine große Bedeutung zu. Wenn sich in der Matrix auf der unternehmensinternen Gegenseite – in den Geschäftsbereichen beziehungsweise Ländern – durch häufige Umorganisationen und Neubesetzungen mit steter Regelmäßigkeit die Ansprechpartner ändern, sollte gerade bei Veränderungsprozessen eine personelle Beständigkeit seitens der HR-Funktion angestrebt werden. Denn damit bleiben Wissen und Können sowie Erfahrung aus der Vergangenheit erhalten. Möglicherweise entsteht aus diesem Know-how sogar ein Zusatzgewicht. Am besten werden organisatorische Schnittstellen bei wenigen, im Aushandeln erfahrenen und geschickten „HR Grey Hairs“ gebündelt.

Quelle. Der Artikel sowie die beiden Interviews sind in der zweiten Auflage des Fachbuchs „Change Management aktiv gestalten“ (Wolters Kluwer Luchterhand 2013) von Martin Claßen erschienen.

These 10: Change Management hilft HR-Bereichen bei der eigenen Transformation.

Es gibt rauchende Ärzte, Paartherapeuten, denen die eigene Beziehung misslingt, und Consultants mit ausgeprägter Beratungsresistenz. Und es gibt HR-Bereiche, die ihre eigenen Veränderungsprozesse ohne, mit zu wenig oder einem halbseidenen Change Management durchführen. Auch diese zehnte These kann sehr kurz gehalten werden: „Walk the talk“ sollte für jeden Personaler bei den anstehenden HR-Transformationen kein flotter Spruch aus einer fremden Sprache sein.

Martin Claßen ●

„Die Business Partner als Technik stärker machen“

Interview. Wolfgang Neiß, Head of Organizational Development, Pharma Division, erläutert, wie Kompetenz-Center, Business Partner und Führungskräfte an einem konsequenteren Change Management beim Pharma-Konzern Novartis arbeiten.

Wieviel Change Management machen Business Partner bei Novartis? Welche Aufgaben haben sie sonst noch?

Wolfgang Neiß: Natürlich gehören Business Partner bei den OD-Prozessen von Novartis zu den maßgeblichen Akteuren. Insbesondere die strategischen Business Partner geben Impulse zum Geschäftsmodell und für die HR-Systeme, als beratendes Vis-à-vis der „Global Heads of“ im Business. Organisatorisch sind sie bei uns deshalb „solid“ im Business und „dotted“ bei HR angesiedelt. Business Partner der nächsten Ebenen sind hingegen eher operativ tätig. Insgesamt ist das Vorgehen bei Novartis jedoch noch heterogen und differenziert. Eine zweite und zeitlich noch größere Aufgabe eines Business Partners ist Talent Management. Übrigens kenne ich beide Rollen bei Novartis Pharma. Aus dieser Perspektive kann ich sagen: Wir haben als Unternehmen noch keinen fest ausgeprägten Stil im Change Management. Dies zeigte sich nicht zuletzt in Mitarbeiterbefragungen. Unsere Mitarbeiter sagten uns, wir würden zu viele Veränderungen starten, die oftmals bloße Ankündigungen blieben und wenig tatsächlichen Business Impact hätten. Gerade Führungskräfte kamen nicht nur gut weg. Daran arbeiten wir als Kompetenz-Center gemeinsam mit den Business Partnern. Das Kompetenz-Center ist bei uns ein breites Netzwerk. Die Business Partner der HR-Führungsebene haben in den Aufbau der OD-Kompetenz in ihren Teams, nahe bei den internen Kunden, investiert und wir arbeiten eng zusammen.

Wer wirkt neben dem Business Partner bei Veränderungsprozessen mit?

Neiß: Klar, die Verantwortung für den Projekterfolg liegt in der Linie, bei der jeweiligen Führungskraft. Ihr Business Partner stellt als deren People Advisor und HR-Spezialist die primäre Kundenschnittstelle dar. Ein Kontakt vom Kompetenz-Center, wie oben definiert, geht – im reinen Modell – nur über und mit dem Business Partner. Teilweise werden wir als OD-Experten von Führungskräften aber direkt angesprochen. Beides hat anfänglich zu Konflikten geführt, ist aber in der Zwischenzeit viel besser geworden. Heute würde ich die Zusammenarbeit weitgehend als ein Partnership-Modell charakterisieren. Die Business Partner nutzen das Kompetenz-Center und halten es im Loop. Dafür muss es fachliche Qualität und überlegene Lösungen bieten. Wer ist sonst noch beteiligt? Externe Berater, aus Kapazitäts- und Kompetenzgründen. Die interne Kommunikationsabteilung. Und wie bereits erwähnt die Führungskräfte als Umsetzungsverantwortliche.

Was läuft in der Zusammenarbeit zwischen Business Partnern und dem für CM/OE zuständigen Kompetenzcenter gut? Wo könnte es besser laufen?

Neiß: Vieles läuft inzwischen gut. Die Zusammenarbeit hat sich intensiviert. Es gibt das Interesse auf beiden Seiten, bei den Business Partnern und im Kompetenzzentrum, etwas gemeinsam zu gestalten. Unser Qualifizierungsangebot für HR Business Partner ist sehr gefragt und populär. Was ich mir noch schöner wünschen würde? Als zentrales Kompetenz-Center gelten wir bei den Business Partnern eben auch als Headquarter. Und das ist nirgendwo beliebt.

Wenn Ihnen eine gute Fee zur Seite stehen würde, die Ihnen einen freien Wunsch zum Change Management zugesteht – welcher wäre dies?

Neiß: Wir sollten die Business Partner im Change Management – als Technik – stärker machen. Damit wir als Kompetenzcenter das Business und die Business Partner nur noch zu coachen brauchen. Dann könnten wir uns als OD-Experten auf zusätzliche Themen konzentrieren. Zudem sollten wir uns über die Metaebene Gedanken machen: Wie sieht bei Novartis echte Organisationsentwicklung in einem sich weltweit dramatisch verändernden Pharmamarkt aus? Im Grunde sollte mir die Fee mehr Zeit geben, das bisher Ungedachte andenken zu können.

Interview: Martin Claßen ●

Foto: Wolfgang Neiß

Wolfgang Neiß ist Head of Organizational Development, Pharma Division, bei Novartis in Basel.

Betriebliches Eingliederungs-management als Chance

GESUNDHEIT. Mit dem „Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ BEM soll die Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters überwunden und einem Rückfall vorgebeugt werden. Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit des BEM zeigen, dass sich selbst ein aufwendiges BEM für alle Beteiligten lohnt. Es sollte als Chance und nicht als Pflicht gesehen werden.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zielt darauf ab, einen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und letztlich den Arbeitsplatz zu erhalten. Das BEM ist ein Gestaltungsprozess mit den Phasen Problemanalyse, Lösungsfindung sowie Lösungsumsetzung, Qualitätssicherung und Abschluss des Prozesses. Diese Phasen werden in diesem Fachartikel dargestellt.

Die Einführung des BEM

In der Praxis zeigen sich schon die ersten Schwierigkeiten bei der Einleitung des BEM. Der Gesetzgeber schreibt vor, dass Mitarbeiter, die länger als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten krankgeschrieben waren, egal ob am Stück oder in der Summe, ein BEM angeboten bekommen müssen. Es muss aufgrund von Erfahrungen hier deutlich gesagt werden: „allen Mitarbeitern“ heißt auch allen Mitarbeitern. Es ist egal, welche Erkrankung jeweils (mutmaßlich) zugrunde liegt. Und das ist auch gut so, weil der Arbeitgeber (offiziell) gar nicht weiß, welche Erkrankung zugrunde liegt und weil eine Vorselektion nach dem Motto „die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen“ die Akzeptanz für das BEM im Unternehmen reduzieren würde. Es gibt Fälle, bei denen man im Vorfeld überlegt, ob bei bestimmten Krankheiten ein BEM überhaupt notwendig sei. Im Verlauf zeigt sich dann aber oft, dass hinter der (das BEM-Verfahren auslösenden) Erkrankung viel größere Probleme stehen.

Die nächste Schwierigkeit in den Unternehmen ist eine mathematische. Wann sind die sechs Wochen in der Summe voll? Bei einer Fünftagewoche ergibt die Rechnung „sechs mal fünf gleich 30 Tage“ und bei einer Sechstagewoche sind es entsprechend 36 Tage. Für einige Unternehmen ergibt sich hier ein rein praktisches Problem. Da sie bisher kein oder kaum BEM durchgeführt haben, sind es auf einen Schlag sehr viele Mitarbeiter, welche dieses Kriterium erfüllen. Aber wer die Gesetze achten will, dem bleibt nichts anderes übrig, als sich langsam durch den Berg durchzuarbeiten. Auch wer bereits länger als zwei Jahre krank ist, hat ein Recht auf BEM.

Idealerweise sollte in der Personalabteilung ein Programm installiert werden, das (sobald die sechs Wochen beziehungsweise 30 oder 35 Tage erreicht wurden) automatisch zwei Einladungsschreiben zum BEM ausdruckt. Ein Schreiben an den Mitarbeiter und eins zur Kenntnisnahme an die Personalvertretung, die über die ordnungsgemäße Durchführung wachen muss. Die Einladung sollte unabhängig davon erfolgen, ob der Mitarbeiter wieder gesund ist oder nicht. Zum einen, weil oft bereits vor der Arbeitswiederaufnahme Maßnahmen ergriffen werden müssen und zum anderen, weil die Forschung gezeigt hat, dass eine erfolgreiche Wiedereingliederung desto unwahrscheinlicher ist, je loser der Kontakt zwischen Unternehmen und erkranktem Mitarbeiter ist. Wenn ein Mitarbeiter von sich aus einen BEM-Prozess anstoßen möchte, sollte sich das Integrationsteam freuen, nicht nur, weil es Vertrauen bei den Mitarbeitern für dieses Verfahren aufbauen konnte, sondern weil – bereits bevor die sechs Wochen voll sind – Maßnahmen ergriffen werden können und so dem Grundgedanken der Prävention entsprochen werden kann. Aus dem Qualitätsmanagement ist auch bekannt, dass

die anfallenden Kosten desto geringer sind, je früher eine Abweichung erkannt und behoben wird. So auch hier.
Das Einladungsschreiben sollte möglichst „barrierefrei“ sein. Das bedeutet, dass das Anschreiben für den blinden Mitarbeiter in Brail oder in Audio-Form, für den Fremdsprachler in seiner Muttersprache und für den Nicht-Juristen in einfachem Deutsch verfasst werden sollte. Ein Einladungsschreiben mit einer Textseite, einem Ansprechpartner für Rückfragen und eventuell einigen Hinweisen zu weiteren Informationen im Intra- oder Internet, ergänzt durch einen Antwortbogen, auf dem der Mitarbeiter den BEM-Beauftragten seiner Wahl ankreuzen kann, haben sich in der Praxis bewährt.
Alles Weitere kann in einem Vor- oder Erstgespräch geklärt werden. Vorteilhaft ist es, wenn das Unternehmen mehrere Ansprechpartner bieten kann. Nicht nur solche aus der Mitarbeitervertretung, sondern auch aus anderen Feldern. Meist finden sich hier Mitarbeiter aus der Personalabteilung, welche im Rahmen des BEM einer besonderen Herausforderung gegenüberstehen. Eigentlich vertreten sie das Unternehmen, im BEM müssen sie sich parteiisch für den Mitarbeiter einsetzen und dabei disziplinarische Aspekte ausblenden. Ein BEM-Gespräch, bei dem die Personalabteilung dem Mitarbeiter zum Beispiel disziplinarische Vorhaltungen macht, ist kein BEM-Gespräch, sondern ein Personalgespräch.
Der eigentliche BEM-Prozess beginnt mit dem Erstgespräch. Hier wird dem Prozess eine meist prägende Richtung gegeben. Daher gilt es, diesen ersten Kontakt sorgfältig zu gestalten. Der Case-Manager, welcher vom Mitarbeiter als primärer Ansprechpartner gewählt wurde, führt dieses Gespräch. Weitere Personen (dies gilt auch für die Personalvertretung) sollten nur auf ausdrücklichen Wunsch des Betroffenen anwesend sein. Im Verlauf des weiteren Prozesses ist es oft sinnvoll, punktuell weitere Personen nach Absprache hinzuzuziehen. Gerade in diesem ersten Kontakt gilt es, einen positiven Kontakt zu dem Mitarbeiter auf der Beziehungsebene herzustellen.
Hier ist auch Raum, um Verfahrensfragen zu klären. Anstelle einer juristischen Grundvorlesung zum BEM ist es besser, die Frage zu stellen, welche Informationen der Mitarbeiter braucht. Lange Erklärungen sollten unbedingt vermieden werden, da sonst die Gefahr besteht, dass der Mitarbeiter in eine passive, konsumierende Haltung rutscht, aus der er für die nächsten Schritte erst einmal wieder herausgeholt werden muss. Formal sollte eine Einverständniserklärung für das BEM und Einwilligungserklärung zur Erhebung von Daten unterzeichnet werden. Weitere Erklärungen zur Übermittlung von Daten oder zur Schweigepflichtentbindung können später unterschrieben werden, wenn sie benötigt werden.

Problemanalyse

Nach den eher formalen Aspekten beginnt nun der eigentliche Prozess. Ziel des BEM ist die Wiederherstellung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Arbeitsplatzes. Jeder Arbeitsplatz stellt Anforderungen an den jeweiligen Mitarbeiter, welche er im Idealfall mit seinen Kompetenzen bewältigt. Dabei geht es nicht nur um die fachlichen, sondern auch um die sozialen, kognitiven, emotionalen und motorischen Aspekte des Arbeitsplatzes.
Nach einer längeren Zeit der Krankschreibung ist typischerweise diese Passung nicht mehr gegeben. Es kommt aber auch vor, dass bereits vor der Erkrankung eine Diskrepanz gegeben und womöglich auch ursächlich für die Erkrankung war. Aufgabe des BEM-Prozesses ist es, diese Passung bestmöglich (wieder) herzustellen und zu sichern. Bei körperlichen Erkrankungen stehen oft motorische und eventuell sensorische Fragen im Vordergrund: Welche Bewegungen können wie und wie lange ausgeführt werden und können optische, akustische und sensorische Signale adäquat erfasst werden? Aber auch bei primär körperlichen Erkrankungen →

→ sollte der Fokus weiter angelegt sein. Besonders wenn Mitarbeiter sehr lange krankgeschrieben waren, ist eine fachliche Wiedereinarbeitung oft notwendig. Bei chronischen Erkrankungen mit häufigen Fehltagen ist grundsätzlich die Frage zu stellen, ob fachliche Fortbildungen im notwendigen Umfang wahrgenommen wurden. Gerade im BEM-Prozess ist nicht nur die objektive Passung von Bedeutung, sondern auch die subjektive. Nach der Krankheit kann der Mitarbeiter die eigene Leistungsfähigkeit deutlich über- als auch unterschätzen. Manchmal ist sogar ein systematisches Reha-Assessment geboten, um eine weitestgehend objektive Einschätzung der Fähigkeiten zu bekommen und um ein realistischeres Selbstbild der Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Neben der Passung von Kompetenzen und Anforderungen gilt es auch, eine Passung von Bedürfnissen/Erwartungen an den Arbeitsplatz und dessen Angebote sicherzustellen. Angebote wie Lohn, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit aber auch Anerkennung sowie Wertschätzung sind hier relevante Parameter. Eine Erkrankung und auch deren Behandlungen können dazu führen, dass die überfachlichen Kompetenzen eingeschränkt sind. Hier gilt es abzuklären, ob und wenn ja welche Aspekte der sozialen Kompetenz oder auch der Informationsverarbeitung (zum Beispiel Lernfähigkeit, Kreativität, Flexibilität) betroffen sind. Auch die Anforderungen des Arbeitsplatzes gilt es zu erfassen. Dabei müssen neben den motorischen und fachlichen Anforderungen natürlich ebenfalls die überfachlichen Anforderungen erfasst werden.

Eine gute Ergänzung hierzu ist die Arbeitsplatzbeschreibung, die Ergebnisse der Sicherheitsbegehung und die Sichtung des Arbeitsplatzes durch den BEM-Beauftragten. Mögliche Diskrepanzen sowohl zwischen subjektiven und objektiven Anforderungen als auch Kompetenzen sollten angesprochen werden. Neben dem Arbeitsplatz sollte auch die Möglichkeit zur Erfassung des privaten Umfeldes gegeben sein. Da viele Erkrankungen sowohl in ihrer Entstehung als auch im Verlauf durch Stress zumindest deutlich beeinflusst, wenn nicht sogar verursacht werden, können hier sowohl weitere Belastungsfaktoren als auch mögliche Ressourcen liegen. Gegebenenfalls sollten hier geeignete Beratungsdienste (Familien-, Schuldner- oder Erziehungsberatung) einbezogen werden. Auch der Kontakt zu Selbsthilfegruppen kann unterstützend wirken. Ein quasi klassisches Beispiel hierzu ist der Mitarbeiter, welcher aufgrund einer Meniskusverletzung ins BEM gekommen ist, bei dem sich aber bereits im ersten Gespräch zeigte, dass es vor allem seine private und persönliche Situation war, welche seine Arbeitsfähigkeit akut gefährdeten.

Auch bei BEM-Anlässen wie nach Sportunfällen, bei denen sich spontan die Frage aufdrängt, ob da überhaupt ein BEM notwendig ist, sollte der weitere Kontext erfasst werden, um nicht vorschnell relevante Aspekte zu übersehen. Gerade bei den häufigsten Erkrankungen, Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und Atemwegserkrankungen, sind es psychosoziale Faktoren, die zumindest den Verlauf deutlich beeinflussen.

Wie deutlich wurde, ist es gar nicht notwendig, die zugrunde liegende Erkrankung zu thematisieren. Im Rahmen des BEM-Prozesses sind die funktionellen Einschränkungen von Bedeutung, welche sich auch aus der Erkrankung ergeben. Es geht darum zu klären, welche Tätigkeiten unter welchen Bedingungen wie lange ausgeführt werden können. Beispielsweise kann es für einen Mitarbeiter keine Schwierigkeit bedeuten, die Reisekostenabrechnungen zu überprüfen – für eine Stunde in einem Einzelbüro ohne direkten Kundenkontakt. Wenn sich eine der hier genannten Variablen verändert, kann die Arbeitsfähigkeit schon wieder ganz anders aussehen.

„Es wäre naiv zu glauben, ein BEM-Prozess könne sich darauf beschränken, die nötige Finanzierung für einen höhenverstellbaren Schreibtisch zu organisieren.“

Lösungsfindung und Lösungsumsetzung

Nachdem der erste Schritt des BEM-Prozesses (vorläufig) abgeschlossen wurde, gilt es Möglichkeiten zu entwickeln, wie die Diskrepanz zwischen Person und Arbeitsumgebung möglichst dauerhaft überwunden werden kann. Bei den Problemlösungen ist es wichtig, dass der Mitarbeiter eine aktive Rolle übernimmt. Zum einen, um seine Zielbindung und sein Engagement für den Erfolg der Lösungen zu erhöhen, zum anderen, um ihn aus der Krankenrolle herauszuführen und sein Gefühl der Selbstwirksamkeit zu stärken. Gerade der letzte Aspekt ist, wie aus der Forschung zur Salutogenese bekannt, auch für die weitere Entwicklung der Gesundheit wichtig.

Die Lösung kann an der Person oder der Arbeitsumgebung ansetzen. Bei dem Beispiel des Mitarbeiters, der nur begrenzte Zeit im Einzelbüro ohne Kundenkontakt die Reisekostenabrechnungen bearbeiten kann, ergeben sich zum Beispiel unter anderem folgende Möglichkeiten: Statt im Einzelbüro könnte der Betreffende auch im Großraumbüro mit einem Sichtschutz und/oder Schallschutz arbeiten. Bei der Person könnte eventuell ein Konzentrationstraining im Rahmen der Ergotherapie, ein Training der sozialen Kompetenz oder auch eine fachliche Fortbildung (zum Beispiel ein Entscheidungstraining) hilfreich sein.

Welche Maßnahmen sinnvoll sind, hängt natürlich von der konkreten Problemlage ab. Gerade in dieser Phase wird der Prozesscharakter vom BEM deutlich. Es gilt Lösungen zu finden, umzusetzen, zu erproben, die Erfolge zu erfassen und neue Anpassungslösungen zu entwickeln. Das kann im dem hier angeführten Beispiel bedeuten, dass in einem ersten Schritt technische Lösungen umgesetzt werden und bei unbefriedigender Passung zusätzlich Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter erfolgen bei anschließender Umorganisation der Arbeitsaufgaben. Besonders erfolgreich sind die Maßnahmen, welche sich auf die Person, die Umgebung und die Arbeitsorganisation richten. Probleme entstehen in der Regel in einem Bedingungsgefüge und entsprechend sollten auch bei der Lösung unterschiedliche

Aspekte ineinandergreifen. Ein ergonomisch schlechter Arbeitsplatz und hohe Arbeitsbelastung führen zu einer erhöhten Beanspruchung, welche nicht nur zu Rückenschmerzen führen kann, sondern auch die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden erschwert und so wieder und wieder die Arbeitsbelastung allgemein verstärkt und die Arbeitsleistung senkt.

Statt standardisierte Konfektionslösungen einzusetzen, sollten individuelle Maßnahmen entwickelt werden. Bei dem einen Mitarbeiter mit Bandscheibenvorfall ist der höhenverstellbare Schreibtisch notwendig. Ein anderer braucht vielleicht eine Veränderung der Arbeitsorganisation und bei einem Dritten kann eine Reduzierung der Arbeitsmenge helfen, damit eine dauerhafte berufliche Eingliederung möglich ist. Es wäre naiv zu glauben, ein BEM-Prozess, wie beispielsweise nach einem Bandscheibenvorfall, könne sich darauf beschränken, die nötige Finanzierung für einen höhenverstellbaren Schreibtisch zu organisieren. Gerade bei Rückenerkrankungen im Arbeitsleben sind die biomechanischen Belastungen meist nicht die alleinige Ursache für die Beschwerden, sondern die psychosozialen Faktoren haben oft ein starkes Gewicht. Und selbst wenn die Rückenerkrankung nur biomechanische Ursachen haben sollte, so fängt die eigentliche Arbeit zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit erst mit der Lieferung des höhenverstellbaren Schreibtisches an. Wie wird dieser genutzt? Wie kann sichergestellt werden, dass dieser auch dauerhaft gebraucht wird?

Konservative Lösungen sollten bevorzugt werden. Erst wenn der konkrete Arbeitsplatz definitiv nicht mehr ausgefüllt werden kann, erfolgt die Suche nach einer neuen Aufgabe, erst wenn im angestammten Unternehmen keine Alternative gefunden wird, kann der Blick auch zu kooperierenden Organisationen gehen. Gerade mittelständische Unternehmen sollten für erfolgreiche BEM-Prozesse stärker zusammenarbeiten.

Auch in dieser Phase gilt: Der Mitarbeiter ist Herr des Verfahrens. Nichts geht ohne seine Zustimmung. Der Case-Manager sollte im Zweifelsfall auf die Konsequenzen der Entscheidungen hinweisen, aber treffen muss sie der Mitarbeiter. Spätestens in der Lösungsphase müssen oft auch weitere Personen, wie der Vorgesetzte und jene Kollegen, die mittelbar von den Lösungen betroffen sind, eingebunden werden. Oft müssen auch externe Ressourcen, wie Rentenversicherungsträger, Krankenkasse, Integrationsamt, eingebunden werden. Nicht nur, weil diese auch technische Lösungen (mit-)finanzieren, sondern auch, weil hier Erfahrungswissen vorliegt, welches für den Prozess genutzt werden sollte.

Gerade technische Lösungen müssen oft bereits am ersten Arbeitstag des Mitarbeiters am Arbeitsplatz sein. Der querschnittsgelähmte Angestellte benötigt einen angepassten Schreibtisch und Aktenschränke und die sehgeschädigte Kollegin kann ohne einen großen Bildschirm gleich wieder nach Hause fahren. Auch deswegen ist es wichtig, dass der BEM-Prozess möglichst frühzeitig beginnt. Auch eine stufenweise Wiedereingliederung sollte deshalb bereits während der Krankschreibung eingeleitet werden. Gerade nach längerer Erkrankung ist dies eine wichtige medizinische Maßnahme. Sie wird in der Regel von einem Arzt verordnet. Organisatorisch dürfte es in der Regel keine Schwierigkeiten geben, da der betroffene Mitarbeiter krankgeschrieben ist und er den Kollegen, welcher die Vertretung übernommen hat, entlasten kann.

„In erster Linie geht es um den Mitarbeiter und seine Gesundheit, aber auch das Unternehmen profitiert durch den Erhalt von erfahrenen Arbeitskräften."

Abschluss einer BEM-Maßnahme

Wenn die Ziele des BEM (Arbeitsunfähigkeit überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und Arbeitsplatz erhalten) erreicht sind, kann das BEM abgeschlossen werden. Dies sollte für das Integrationsteam Anlass sein, den Prozess zu reflektieren. Schlüsselfragen dabei sind: Was haben wir für das BEM und was für die Prävention in unserer Organisation gelernt? Oft ergeben sich aus BEM-Prozessen Hinweise auf Arbeitsverbesserungen im Unternehmen.

Ein gutes BEM ist eingebunden in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, aber auch in die Personalentwicklung. Auch wenn das BEM erst einmal eine gesetzliche Pflicht für die Unternehmen bedeutet, bietet es auch sehr viel weiterführendes Potenzial. In erster Linie geht es zwar um den Mitarbeiter und seine Gesundheit, aber auch das Unternehmen profitiert durch den Erhalt von erfahrenen Arbeitskräften. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein wichtiges Argument. Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit des BEM haben, losgelöst von diesem Aspekt, gezeigt, dass selbst bei einem aufwendigen BEM das Unternehmen finanziell in der Summe davon deutlich profitiert. Daher lohnt es sich für alle Beteiligten, BEM nicht als Pflicht, sondern als Chance zu betrachten.

Frank Stöpel

AUTOR

Dr. Frank Stöpel ist langjähriger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Gesundheit. Als Diplom-Pädagoge hat er in Psychologie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit promoviert. Auf der Grundlage interdisziplinärer wissenschaftlicher Erkenntnisse, gepaart mit umfassenden Praxiserfahrungen, unterstützt er seit vielen Jahren zahlreiche Organisationen des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft.

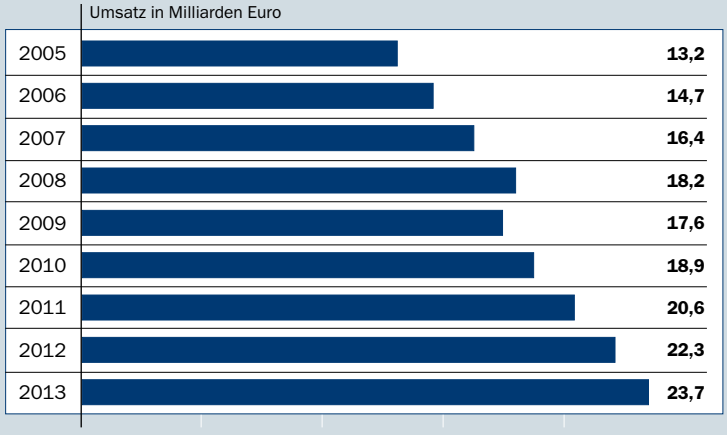
Dr. Frank Stöpel
Kompetenzentwicklung
Akazienweg 6
44577 Castrop-Rauxel
www.dr-stoepel.de

Unternehmensberatungen wachsen um 6,3 Prozent

BDU. Im Jahr 2013 ist der Umsatz in der Unternehmensberatungsbranche um 6,3 Prozent auf 23,7 Milliarden Euro gestiegen. Für 2014 wird ein Plus von 5,5 Prozent erwartet. Marktbeobachter sprechen von einem Konsolidierungsprozess auf dem Consultingmarkt.

Die Umsätze des deutschen Consultingmarkts von 2005 bis 2013

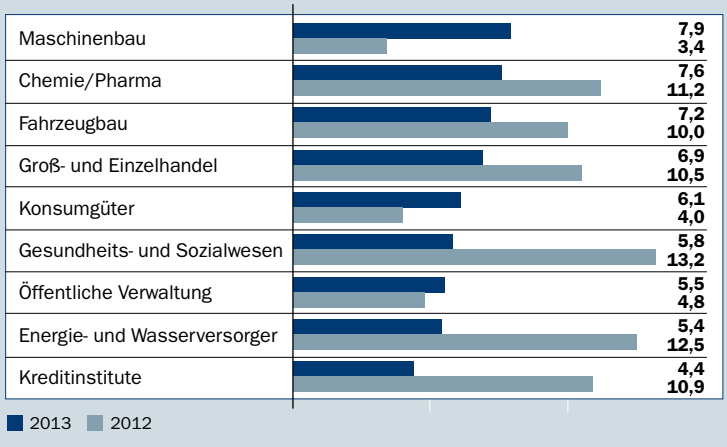
Grafik 1. Unternehmensberatungen wuchsen im Jahr 2013 in Deutschland im Schnitt um 6,3 Prozent.



Quelle: Facts & Figures zum Beratermarkt 2013/2014, BDU e.V., Bonn 2014

Nachfrage nach Beratung in diversen Branchen im Zwei-Jahres-Vergleich

Grafik 2. Wachstum (in Prozent) der Berater je nach Branche: Umsatzbringer 2013 war der Maschinenbau (Vorjahr: Gesundheit).



Quelle: Facts & Figures zum Beratermarkt 2013/2014, BDU e.V., Bonn 2014

Deutsche Unternehmen aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung fragten im Jahr 2013 Beratungsleistungen von Unternehmensberatern im Wert von 23,7 Milliarden Euro nach. Dies entspricht einem Plus von 6,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Für das laufende Jahr 2014 wird ein Umsatzplus von 5,5 Prozent erwartet. Dies sind Ergebnisse der Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2013/2014“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) auf seiner Jahrespressekonferenz in Düsseldorf vorgestellt hat.

Im zurückliegenden Jahr war der Consultingmarkt von einer bislang nicht gekannten Konsolidierungswelle gekennzeichnet. Große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bauten ihre Geschäftsaktivitäten im Consulting weiter aus und scheuen dabei auch nicht den Zusammenschluss mit Schwergewichten aus der Unternehmensberatungsbranche. So gehen beispielsweise Pricewaterhouse-Coopers (PwC) und Booz & Company jetzt gemeinsame Wege. Parallel sind viele große Consultingfirmen auf Einkaufstour bei spezialisierten Unternehmensberatungen. BDU-Präsident Antonio Schnieder ist sich sicher: „Jeder spricht im Moment mit jedem. Die Konsolidierung in der Branche geht weiter.“

Kunden suchen neue Betätigungsfelder

Für 2014 rechnen die Marktteilnehmer mit einer guten Nachfrage ihrer Klienten nach Beratungsleistungen. Knapp zwei Drittel der Studienteilnehmer gaben eine positive Wachstumsprognose ab. Beson-

ders optimistisch zeigen sich die Consultingfirmen in den Größenklassen 15 bis 45 Millionen Euro Umsatz sowie 1 Million bis 2,5 Millionen Euro Umsatz mit einer Wachstumserwartung von jeweils sieben Prozent. Nur jedes zehnte Beratungsunternehmen erwartet hingegen im Jahr 2014 ein negatives Geschäftsergebnis. Wichtiger Impulsgeber für das Consultinggeschäft wird aus Sicht der Studienteilnehmer das verarbeitende Gewerbe sein. Für den Projektumsatz aus der Maschinenbaubranche, die selbst sehr zuversichtlich in das Jahr 2014 gestartet ist, wird beispielsweise ein Plus von 7,6 Prozent prognostiziert.

Auch 2013 waren viele Beratungsprojekte davon geprägt, eine gute Balance zwischen Kostenoptimierung, verbesserten Prozessen und auf die Zukunft gerichteten Aktivitäten zu finden. Stark in den Vordergrund sind in den Beratungsprojekten die Themen „Reduzierung von Komplexität“, „Mobile Geschäftsanwendungen“ sowie „Digitalisierung und Vernetzung bei Industrie 4.0“ gerückt. Ziel ist es hierbei meist, das Internet in die bestehenden Geschäftsmodelle und -prozesse zu integrieren. Aber auch völlig neue Betätigungsfelder wollen die Klienten hier mit Unterstützung von Unternehmensberatern durch gezielten Know-how-Transfer aufbauen.

Frauenanteil im Consulting steigt kaum

Vor allem die großen Beratungsgesellschaften mit mehr als 10 Millionen Euro Umsatz planen für das Jahr 2014 zusätzliche Personaleinstellungen. Rund drei Viertel sehen einen Personalaufbau bei den Beratern und knapp zwei Drittel bei den Juniorberatern vor. Aber auch die mittelgroßen Unternehmensberatungen wollen ihre Beraterteams aufstocken. 56 Prozent planen mit zusätzlichen Kapazitäten bei berufserfahrenen Beratern und 53 Prozent bei jungen Nachwuchsberatern. Bei ihren Bemühungen, mehr Frauen für den Einstieg ins Consulting zu motivieren, tritt die Branche hingegen auf der Stelle. Die gemeldeten Zahlen bedeuten kaum eine Veränderung gegenüber dem Vorjahr. Allerdings gelingt es kleineren Beratungsfirmen am besten, Frauen für den Beraterberuf zu begeistern.

2013 arbeiteten in Deutschland mehr als 98.000 Unternehmensberater (+ 3,3 Prozent) in rund 15.300 Beratungsfirmen. Insgesamt waren rund 122.000 Mitarbeiter in der Consultingbranche in Deutschland beschäftigt. Grundlage der BDU-Studie ist eine Marktbefragung des BDU im Dezember 2013 und Januar 2014, an der sich rund 700 Unternehmensberatungen aus dem Gesamtmarkt beteiligt haben. Befragt wurden ausschließlich Beratungsgesellschaften mit einem substanziellen Umsatzanteil in der klassischen Management- und IT-Beratung.

Klaus Reiners →

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Deutscher Bildungspreis – Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Lernen von den Besten!

BILDUNGS & TALENT MANAGEMENT 2014 EXZELLENZ

12. Mai 2014 | Münchner Künstlerhaus | München

- Kostenfreie Workshops, Fachvorträge, Best-Practice-Beispiele, Praxisaustausch und Networking
- Auszeichnung der Gewinner des Deutschen Bildungspreises im Bildungs- und Talentmanagement

Tickets

Regulär	Teilnehmer des DBP	Nur Workshops
295 €	145 €	kostenfrei

Melden Sie sich an unter: www.deutscher-bildungspreis.de

Kontakt

Adriana Chiriatti
EuPD RSM
Tel: 0228 97143-44
a.chiriatti@eupd-rsm.de

Anne Dreyer
TÜV SÜD Akademie
Tel: 089 5791-1180
anne.dreyer@tuev-sued.de

Schirmherrschaft
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Premiumpartner
Wall Street English

Partner
impatto
HAYS Recruiting experts worldwide

Medienpartner
HAUFE
wirtschaft weiterbildung

Outplacementberater sind wieder gefragt

BDU-Marktstudie. Die Nachfrage nach befristeten Outplacement-Projekten (Trennungsmanagement) hat zugenommen. Der Umsatz stieg im Jahr 2013 um 8,5 Prozent. Das fand der BDU in seiner Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“ heraus.

Foto: BDU

Herbert Mühlenhoff. BDU-Vizepräsident und Chef der Mühlenhoff + Partner GmbH Managementberatung. Nach seiner Beobachtung unterstützen Betriebsräte die Outplacement-Beratung mehr denn je.

Nach zwei eher schwierigen Jahren 2010 und 2011 infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise mit einem Umsatzminus von 12,5 Prozent hat die Branche der Outplacementberater (Spezialisten für faires Trennungsmanagement in Unternehmen) wieder in die Erfolgsspur zurückgefunden. Der Umsatz in der Outplacementberatungsbranche ist im Jahr 2012 um 17 Prozent und 2013 um 8,5 Prozent gestiegen. Mit 74 Millionen Euro wurde ein neues Allzeithoch erzielt.

Neukunden: Banken und Energieversorger

Dies sind Ergebnisse der Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn vorgestellt hat. Das Geschäftsjahr 2013 war nach Einschätzung von Stefan Detzel, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Outplacementberatung maßgeblich durch Sondereffekte gekennzeichnet: „Sowohl die Energiebranche als auch die Kreditinstitute haben aufgrund ihres jeweiligen massiven Veränderungsdrucks umfangreichere Personalanpassungen vornehmen müssen.“ Hinzu kommt, so BDU-Vizepräsident Herbert Mühlenhoff: „Wir nehmen deutlich wahr, dass besonders die Betriebsräte Vereinbarungen der Unternehmensleitung für Outplacementberatungs-Programme viel offensiver unterstützen und befürworten als zurückliegend.“ Auch für das angelaufene Jahr 2014 bleibt die Branche optimistisch: Aus den Einschätzungen der befragten Outplacementberater ergibt sich rein rechnerisch ein Umsatzplus von zwölf Prozent. Der Markt der Outplacementberater verändert sich zur Zeit stark. Im Vergleich zur letzten BDU-Marktstudie ist zum Beispiel der Anteil der unbefristeten Einzeloutplacement-Projekte von 42 Prozent im Jahr 2007 auf 16 Prozent im Jahr 2012 zurückgegangen. Die Klienten fragen mehr befristete Module nach.

Trend zu kürzerer Begleitung

Der Trend hin zu kürzeren, dafür aber auch intensiveren Beratungszeiten ist deutlich erkennbar. 90 Prozent der befristeten Einzeloutplacement-Projekte verteilten sich 2012 auf Laufzeiten bis sechs Monate (2007: 74 Prozent) und zehn Prozent auf 12 Monats-Programme (2007: 24 Prozent). Bei einer Berechnung der Honorare nach Festpreisen reicht die Spanne im Einzeloutplacement von 11.000 Euro (Laufzeit sechs Monate) bis zu 22.000 Euro (unbefristete Laufzeit). Der „typische“ Kandidat 2012 war durchschnittlich 44 Jahre alt und verfügte über ein Bruttojahreseinkommen (inklusive Boni und Prämien) von rund 100.000 Euro. Der Großteil der Kandidaten in den Einzel- und Gruppenoutplacement-Projekten gehörte zur Alterskategorie der 40- bis 49-jährigen (46 Prozent), der männliche Anteil lag bei 65 Prozent. 20 Prozent der betreuten Kandidaten kamen 2012 aus dem Funktionsbereich General Management, 18 Prozent waren mit Vertriebs- oder Marketingaufgaben betraut sowie 12 Prozent in IT-Abteilungen tätig.

Nach sechs Monaten liegt die Quote der Kandidaten, die eine berufliche Neuorientierung im Rahmen der Outplacementberatungsprojekte vollziehen konnten, bei 69 Prozent. Nach zwölf Monaten steigt sie auf 91 Prozent und nach 18 Monaten auf 96 Prozent, so die Studienergebnisse. Besonderes Gewicht für den späteren Erfolg besitzen im Beratungs- und Projektverlauf bei Einzel- und Gruppenoutplacement-Programmen: Bewerbung auf Stellenanzeigen (24 Prozent), Aktivieren der persönlichen Netzwerke (22 Prozent), Platzierung über Personalberater (17 Prozent) sowie Initiativbewerbungen (9 %).

Im Jahr 2013 arbeiteten in Deutschland rund 500 (fest angestellt und freiberuflich) spezialisierte Outplacementberater in rund 50 Beratungsunternehmen, die entweder auf die Dienstleistung spezialisiert sind oder zumindest einen starken Schwerpunkt im Trennungsmanagement besitzen.

JÜNGER TrainTools

NEUERSCHEINUNG

Durch das Seminar erfahren die Teilnehmer, wie sie ihren Ein- und Aufstieg in die Führungsposition aktiv gestalten können. Sie reflektieren und entwickeln ihr Führungsselbstverständnis weiter. Sie überlegen gemeinsam, wie sie die Führungsrolle so ausfüllen können, dass sie den eigenen Erwartungen entspricht, und wie sie mit den veränderten 360°-Umfeld Erwartungen ihrer Stakeholder (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Kunden, Lieferanten etc.) umgehen. Sie erkennen, wie sie Veränderungen in ihrem Team initiieren und steuernd Einfluss nehmen können. Sie erarbeiten sich konkrete Weiterentwicklungsschritte in ihrer Führungsaufgabe.

Das Seminarpaket ist als 2-Tages-Seminar konzipiert und untergliedert sich in vier Module:
Modul 1: „Vertrauen und Stärkenorientierung“
Modul 2: „Führungsselbstverständnis und -rolle“
Modul 3: „Beziehungs- und Netzwerkgestaltung“
Modul 4: „Veränderung und Zielausrichtung“

Best.-Nr. 9750

Jeder Verhandlung liegt eine Konfliktsituation zugrunde: Die Verhandlungspartner verfolgen unterschiedliche Absichten, die zunächst unvereinbar erscheinen. Indem sie aber miteinander sprechen, versuchen sie, dennoch zu einer Übereinkunft zu kommen. Will man ein tragfähiges, auf längerfristige Zusammenarbeit angelegtes Ergebnis erzielen, muss die Verhandlung jedem Beteiligten einen akzeptablen Nutzen bieten. Das Seminarpaket dient dazu, Seminarteilnehmer mit den Grundstrukturen typischer Verhandlungssituationen und deren psychologischen Aspekten vertraut zu machen.

Das Seminarpaket ist als 2-Tages-Seminar konzipiert und untergliedert sich in vier Module:
Modul 1: „Der Verhandlungsprozess“
Modul 2: „Gesprächsorganisation und Gesprächsarten“
Modul 3: „Konfliktbehandlung im Gespräch“
Modul 4: „Allgemeines Gesprächsverhalten“

Best.-Nr. 9744

Jede CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen, jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formularen, Vorlagen, 30-Minuten-Bausteinen, Mikro-Trainings, PC-Lernquiz.

Je Titel € 99,00 (Einführungspreis – Normalpreis € 139,00) + Versandkosten

Die Konzeptbeschreibung finden Sie hier:
(einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen; kostenlose Handy-Software gibt es im Internet)

Oder einfach informieren unter:

www.juenger.de

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

88 Wege, mit Trainings die Zeit zu verschwenden

WEITERBILDUNG. Trainings können ein hochwirksamer Weg sein, um Verhaltensänderungen auszulösen und zu unterstützen. Doch leider führt nur ein Bruchteil der Maßnahmen wirklich zum Erfolg. Die meisten Trainings sind kollektive Zeitverschwendung. Dr. Michael Hirt zeigt in diesem Fachartikel mit einem Augenzwinkern, was man tun muss, um Weiterbildungsanstrengungen wirkungslos verpuffen zu lassen.

Was Personalentwickler unbedingt beachten sollten, damit auch wirklich sichergestellt ist, dass jedes ihrer Seminare und Trainings zur Zeitverschwendung wird:

1. Kümmern Sie sich nicht darum, ob das im Training Gelernte von den Teilnehmern in der Praxis auch wirklich umgesetzt wird!

2. Stellen Sie keine Beziehung zwischen den Trainingsinhalten und der Strategie, Mission, Vision und den zukünftigen Anforderungen Ihres Unternehmens her!

3. Verhindern Sie, dass die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer in die Vorbereitung des Trainings einbezogen werden!

4. Verwenden Sie Training als Allheilmittel, anstatt zu analysieren, welche Interventionen und Maßnahmen wirklich am besten geeignet sind, um die Ziele zu erreichen!

5. Lassen Sie die Anreiz-, Beurteilungs- und Bewertungssysteme in Ihrem Unternehmen grundsätzlich unverändert, auch wenn Sie durch ein Training neue Verhalten im Unternehmen verankern wollen!

6. Trainieren Sie grundsätzlich „auf Vorrat“ (man weiß ja nie, wann man es brauchen kann), damit die Teilnehmer über möglichst viel Wissen verfügen, aber nicht in die Versuchung kommen, es in der Praxis zur Anwendung zu bringen!

7. Messen Sie, ob das Essen gut, das Seminarhotel bequem und der Trainer nett war, anstatt ob die Teilnehmer etwas nach dem Training umsetzen!

8. Sehen Sie Training nicht als Investition in die Produktivität Ihrer Mitarbeiter und den Erfolg Ihres Unternehmens, für die Sie einen angemessenen Return-on-Investment erwarten, sondern als Incentive, alternatives Unterhaltungsprogramm (besser als arbeiten …) und lästige Kostenposition!

9. Messen Sie auf keinen Fall, ob das Training die erwünschten Ziele auch erreicht hat!

10. Versuchen Sie auf keinen Fall, den Nutzen des Trainings vor Durchführung des Trainings quantitativ abzuschätzen!

11. Führen Sie auf keinen Fall eine Vorprüfung durch, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer ihre Vorbereitungsarbei-

Foto: Andrey Popov / thinkstockphotos.de

ten und Vorbereitungslektüren durchgeführt haben!

12. Falls Sie eine Vorprüfung durchführen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer ihre Vorbereitungsarbeiten und Vorbereitungslektüren durchgeführt haben, lassen Sie Teilnehmer, die bei der Vorprüfung durchfallen, trotzdem am Training teilnehmen!

13. Versuchen Sie auf keinen Fall, den Nutzen des Trainings nach seiner Durchführung quantitativ zu messen!

14. Packen Sie möglichst viele Inhalte in das Training oder Seminar hinein, um „möglichst viel für ihr Geld zu bekommen" und achten Sie dabei nicht darauf, was realistischerweise in einer bestimmten Zeiteinheit vermittelt und geübt werden kann!

15. Packen Sie alle Trainingsinhalte in eine einzige Trainingseinheit, statt ein Intervalltraining zu ermöglichen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer keine Chance haben, das Erlernte in der Praxis anzuwenden und in der nächsten Intervalleinheit auf die Praxiserfahrungen aufzubauen!

16. Trainieren Sie grundsätzlich nur Teile einer Abteilung, damit die Kollegen, die nicht am Training teilgenommen haben, die Änderungsvorschläge der zurückgekehrten Teilnehmer nicht akzeptieren und sabotieren!

17. Machen Sie die Teilnahme an wichtigen Trainings grundsätzlich optional, damit die Kollegen, die das neue Wissen besonders brauchen und für die eine Umstellung auf das neue Verhalten vielleicht am unangenehmsten ist, sicher nicht teilnehmen!

18. Nehmen Sie grundsätzlich den billigsten Trainingsanbieter, nicht den, der Ihnen die höchste Wirkung (Return-on-Investment) bringt!

19. Drücken Sie den Trainingsanbieter maximal im Preis, damit er sich voll motiviert für Ihre Ziele einsetzt!

20. Fragen Sie auf keinen Fall die Trainingsteilnehmer vor dem Training, welche Inhalte, Themen und Fähigkeiten sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Erreichung ihrer Ziele benötigen!

21. Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer mit einer unproduktiven und negativen Haltung an das Trainingsthema herangehen!

22. Klären Sie auf keinen Fall vor Durchführung des Trainings, welche geschäftlichen Erfolgsindikatoren (Business Metrics) durch das Training positiv beeinflusst werden sollen!

23. Überfordern Sie die Teilnehmer nicht durch Vorbereitungsarbeiten oder Lesestoff vor dem Training, sondern gehen Sie davon aus, dass die Theorie sich durch Osmose in den Köpfen der Teilnehmer verankern wird, beziehungsweise ja im Training genug Zeit für langatmige Impulsreferate (statt Praxisübungen) ist!

24. Setzen Sie auf Papier, statt auf zeitgemäße Methoden und Technologien, um Lerninhalte attraktiv aufzubereiten und zu vermitteln!

25. Sparen Sie sich etwaige Vorbereitungsbefragungen für die Teilnehmer, damit das Training möglichst allgemein gehalten werden kann und auch die Teilnehmer möglichst kein spezifisches Feedback zu ihren Entwicklungsbereichen erhalten können!

26. Führen Sie keinesfalls eine Prüfung nach dem Training durch, um herauszufinden, ob die Teilnehmer sich die wichtigsten Inhalte des Trainings angeeignet haben!

27. Passen Sie auf keinen Fall die Zielvereinbarungen der Teilnehmer anhand der im Training vermittelten Ziele und Verhaltensweisen an!

28. Passen Sie auf keinen Fall die Zielvereinbarungen der Vorgesetzten der Teilnehmer an, sodass die Umsetzung der im Training erlernten Inhalte auch zu einem relevanten Ziel der Vorgesetzten wird!

29. Lassen Sie die Aufbauorganisation und Prozesse in Ihrem Unternehmen grundsätzlich unverändert, auch wenn Sie durch ein Training neue Verhaltensweisen im Unternehmen verankern wollen! →

→ **30.** Messen Sie auf keinen Fall, ob die vermittelten geänderten Verhaltensweisen in der Realität tatsächlich von Ihren Kunden bemerkt werden!

31. Verwenden Sie für Ihre zentralen Erfolgsthemen in Trainings grundsätzlich nur externe Trainer, damit Ihre Teilnehmer wissen, dass es keine internen Vorbilder gibt!

32. Falls Sie interne Trainer einsetzen, bilden Sie diese nicht aus, sondern gehen Sie davon aus, dass ein gutes Training zu halten eine natürliche Gabe ist, die man auf Basis einer Powerpoint-Unterlage mit den Inhalten ohne Weiteres haben sollte!

33. Machen Sie Beförderungen nicht davon abhängig, dass Ihre Mitarbeiter die im Training vermittelten Verhaltensweisen in der Praxis umsetzen!

34. Stellen Sie nach Durchführung des Trainings keine Verbindlichkeit zu den Umsetzungsmaßnahmen her!

35. Helfen Sie den Teilnehmern nicht, nach dem Training durch erste kleine Umsetzungserfolge Erfolgserlebnisse zu haben!

36. Nehmen Sie grundsätzlich den billigsten Trainer, nicht den, der für das Trainingsthema über tiefe Expertise und Begeisterung verfügt!

37. Achten Sie darauf, dass das Training so eng getaktet und mit Inhalten voll gepackt ist, dass die Teilnehmer keine Chance für Reflexion haben!

38. Achten Sie darauf, dass das Training möglichst wenig Gelegenheiten zum Üben und Probehandeln für die Teilnehmer enthält!

39. Unterstützen Sie die Teilnehmer dabei, sich während des Trainings laufend durch eingehende Anrufe, SMS oder E-Mails abzulenken!

40. Schaffen Sie keine Stellvertreterregelungen, während jemand auf einem Training ist. Die Arbeit soll einfach liegen bleiben bzw. während dem Training oder in den Pausen erledigt werden!

41. Achten Sie darauf, dass das Training möglichst theoretisch ist und keinen Bezug zu den Alltagsherausforderungen der Trainingsteilnehmer hat!

42. Verhindern Sie, dass die Teilnehmer einen genauen Plan entwickeln, wie das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten Schritt für Schritt in der Praxis bis zum Erfolg umgesetzt werden!

43. Achten Sie darauf, dass das Training so mit Inhalten vollgepackt ist, dass keine Zeit besteht, den Teilnehmern ein individuelles Feedback zu geben!

44. Stellen Sie sicher, dass sich zwischen den Teilnehmern keine Umsetzungspartnerschaften bilden können und geben Sie den Teilnehmern auch keine Hilfestellungen, wie solche Umsetzungspartnerschaften in der Praxis umgesetzt werden können!

45. Verhindern Sie die Gründung von kompetent moderierten Master-Mind-Gruppen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer dieses hochwirksame Umsetzungstool auf keinen Fall einsetzen!

46. Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer das im Training Gelernte systematisch nicht an die Kolleginnen am Arbeitsplatz weitergeben und vermitteln!

47. Lassen Sie die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer ohne Informationen, Hilfsmittel und Tipps, was sie tun können, um ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung zu coachen und zu unterstützen!

48. Stellen Sie sicher, dass Ihre Geschäftsführung nichts von dem Training weiß und ihr auch die Bedeutung des Trainings für den Unternehmenserfolg nicht klar ist!

49. Stellen Sie sicher, dass Ihre Geschäftsführung keine wie immer geartete Rolle im Rahmen des Trainings spielt!

50. Achten Sie darauf, dass die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer auf keinen Fall das Training selbst durchlaufen müssen!

51. Machen Sie auf keinen Fall Inhouse-Marketing für das Training, sondern lassen Sie die Mitarbeiter im Dunkeln darüber, dass die Inhalte des Trainings für den Erfolg der Organisation relevant sind!

52. Verhindern Sie, dass Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen, was die Alleinstellungsmerkmale des durchgeführten Trainings sind!

53. Geben Sie den Teilnehmern kein Buch oder Skriptum zum Training dazu, damit diese keine Möglichkeit haben, auf das Wissen in kompakter Form zurückzugreifen!

54. Geben Sie den Teilnehmern keine konkreten Arbeitshilfen (zum Beispiel Checklisten, Apps), die ihnen helfen, die neuen Verhaltensweisen in der Praxis umzusetzen!

55. Sparen Sie sich etwaige externe Umsetzungsunterstützung für die Teilnehmer, wie zum Beispiel durch einen Coach!

56. Lassen Sie die Teilnehmer nach dem Training mit der Umsetzung alleine und belästigen Sie sie nicht mit E-Mail-Coaching, Umsetzungsmails, Nachbefragungen und schon gar nicht mit Interviews zum Umsetzungserfolg!

57. Geben Sie den Teilnehmern keine multimedialen Inhalte (Hörbücher, Podcasts, Videos), um die Trainingsinhalte didaktisch optimal, zeitunabhängig und für verschiedene individuelle Lernstile aufzubereiten!

58. Setzen Sie zu 100 Prozent auf Präsenzseminare, verweigern sie Audioseminare, Teleseminare und Videokonferenzen!

59. Verwerfen Sie Telefon-Coaching und Umsetzungstelefonate als grundsätzlich ungeeignet!

60. Bieten Sie auf keinen Fall einen Umsetzungstag an, an dem die Teilnehmer reflektieren können, welche Erkenntnisse des Trainings erfolgreich in der Praxis umgesetzt wurden und in welchen Bereichen der Umsetzung Herausforderungen bestehen!

61. Vermeiden Sie jede Form von Humor und Spaß beim Training!

62. Vermeiden Sie konsequent, dass ein positiver, leistungsorientierter Wettbewerb unter den Teilnehmern entsteht, bei dem es darum geht, wer den größten Umsetzungserfolg hat!

63. Vermeiden Sie, dass die Umsetzung der Trainingsinhalte in die Praxis Spaß macht oder mit spielerischen oder Wettbewerbselementen verbunden ist!

64. Messen Sie Ihren Erfolg an der Breite und Vielfalt Ihres Trainingskatalogs, Anzahl der durchgeführten Trainingstage und an der Anzahl der Trainingsteilnehmer pro Jahr!

65. Evaluieren Sie auf keinen Fall nach dem Training, ob die Teilnehmer ihr Verhalten nachhaltig geändert haben!

66. Versuchen Sie nach dem Training auf keinen Fall zu überprüfen, was der messbare Beitrag des Trainings zum Unternehmenserfolg und -gewinn ist!

67. Erwarten Sie nicht vom Vorgesetzten des Teilnehmers, dass er mit der Personalentwicklung dort ansetzt, wo der Trainer

aufgehört hat und den Mitarbeiter individuell bei der Umsetzung unterstützt!

68. Achten Sie darauf, dass den Teilnehmerinnen nach dem Training auf keinen Fall ein Projekt im Unternehmen zugeteilt wird, in dem die Umsetzung der erlernten Inhalte erforderlich ist!

69. Verhindern Sie, dass die Vorgesetzten der Teilnehmer die Trainingsinhalte erlernen und beherrschen, damit diese auf keinen Fall das neue Verhalten als positives Vorbild vorleben können!

70. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmer am Ende des Trainings möglichst viele Ziele zur Umsetzung in die Praxis vornehmen, damit sichergestellt wird, dass sie schnell frustriert sind und ihre Umsetzungsbemühungen bald wieder aufgeben!

71. Erwarten Sie, dass die Teilnehmer die neuen Verhaltensweisen gleich nach dem Training perfekt und fehlerfrei in die Praxis umsetzen. Geben Sie den Teilnehmern auf keinen Fall eine Schonfrist, während der Fehler in der Umsetzung toleriert werden!

AUTOR

Dr. Michael Hirt ist Direktor des „Austrian Institute for Management Innovation“ und Geschäftsführer der Managementberatung „Hirt & Friends“, die seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Strategien, Organisationsmodelle und HR-Management-Maßnahmen unterstützt. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group, einer der weltweit führenden Strategieberatungen.

Er berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt.

Hirt & Friends GmbH
Eduard-Kunz-Straße 39
A-3032 Eichgraben bei Wien
Tel. +43(0)2773 20176
www.hirtandfriends.at

72. Verwenden Sie kontinuierlich negative Verstärkung, negatives Feedback, Drohungen und Strafen, um die Teilnehmer optimal bei der Wiederholung und Festigung des gewünschten Verhaltens in die Praxis zu unterstützen. Achten Sie besonders darauf, dass die Vorgesetzten der Teilnehmer diese Vorgabe beherzigen!

73. Sorgen Sie dafür, dass die Rahmenbedingungen, die die Teilnehmer benötigen, um nach dem Training die angestrebten Veränderungen umzusetzen, nicht vorhanden sind (Messgrößen und -methoden, Follow-up-Prozesse, Tools, Wege der Belohnung und Anerkennung für erfolgreiche Umsetzung …)!

74. Stellen Sie sicher, das nach Durchführung des Trainings auf keinen Fall ein Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Trainingsteilnehmer geführt wird, welche Trainingsinhalte umgesetzt werden und bis wann welche Umsetzungsziele, Ergebnisse und angestrebte positive Business-Auswirkungen erreicht werden sollen!

75. Stellen Sie sicher, dass es nach dem Training keinen gut vorbereiteten firmeninternen Mentor für die Teilnehmer gibt!

76. Verhindern Sie, dass das Training in den Zusammenhang der in Ihrem Unternehmen bereits stattfindenden Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gesetzt wird!

77. Stellen Sie sicher, dass weder die Teilnehmer noch deren Vorgesetzte verstehen, wozu die Verhaltensänderungen, die im Training angestrebt werden, notwendig sind und warum diese wichtig sind!

78. Stellen Sie sicher, dass für das Trainingsthema keinerlei Begeisterung bei den Teilnehmern entsteht!

79. Sorgen Sie dafür, dass das Trainingsbudget nach dem Gießkannenprinzip verteilt wird!

80. Stellen Sie sicher, dass ein Budget für ein Training freigegeben werden kann, ohne dass der verantwortliche Manager vorher zeigt, auf welche geschäftlichen Erfolgsindikatoren (Business Metrics) sich das Training in welchem Ausmaß positiv auswirken wird!

81. Stellen Sie die Trainingsgruppen so zusammen, dass sie möglichst aus Menschen bestehen, die im Tagesgeschäft nichts miteinander zu tun haben. Damit stellen Sie sicher, dass das Training möglichst abstrakt und realitätsfern ist, anstatt praxis- und handlungsorientiert!

82. Packen Sie so viele Teilnehmer wie möglich in die Trainingseinheiten hinein um sicherzustellen, dass das Training maximal kosteneffizient ist, aber gleichzeitig zumeist die geringste Wirksamkeit (Effektivität) für die Umsetzung in die Praxis hat!

83. Setzen Sie keine klaren und messbaren Ziele für Trainings, sondern benutzen Sie die Trainings primär, um die allgemeine Stimmung und Motivation der Mitarbeiter zu heben!

84. Befragen Sie auf keinen Fall die Vorgesetzten der Teilnehmer nach dem Training, ob sich am Verhalten der Teilnehmer etwas geändert hat!

85. Führen Sie das Training auf keinen Fall als Erstes mit einer Pilotgruppe durch, um dann daraus Optimierungsmöglichkeiten für die Wiederholungsdurchführungen abzuleiten!

86. Sorgen Sie dafür, dass der Vorgesetzte der Trainingsteilnehmer auf keinen Fall gegenüber seinem Vorgesetzten dafür verantwortlich ist, ob die Trainingsinhalte durch die Teilnehmer wirklich umgesetzt werden!

87. Streichen Sie sofort alle Trainings, sobald sich die Wirtschaftslage oder die Profitabilität ihres Unternehmens verschlechtern. Senden Sie dadurch die klare Nachricht an alle Mitarbeiter, dass Sie schon die ganze Zeit gewusst haben, dass die Trainings sowieso nicht wirklich was fürs Geschäft bringen und als Incentive beziehungsweise alternatives Unterhaltungsprogramm in schlechten Zeiten ohne Auswirkungen einfach eingespart werden können!

88. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zum Seminartourismus, indem Sie jedem Mitarbeiter einfach nach Belieben ermöglichen, offene Seminare zu buchen, egal ob diese einen Bezug zu den Zielen Ihres Unternehmens, Ihrer angestrebten Führungskultur und den bereits stattfindenden Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen haben. Verstärken Sie den Effekt, indem sie Ihre Mitarbeiter zum Besuch von inhaltsleeren Motivationsveranstaltungen mit „Gurus“ zum „Sonderpreis“ animieren, die eigentlich Werbeveranstaltungen sind!

Michael Hirt

PSYCHOLOGIE. Jeder Mensch stebt im Grunde danach, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu einer besseren Version seiner selbst zu werden. Wie dieser Prozess von einem selbst, aber auch von Trainern, Coachs und Führungskräften unterstützt werden kann, beschreibt dieser Artikel anhand von zehn „Fragen zur Orientierung".

„Werde der, der du sein kannst"

In der griechischen Philosophie wurden wir erstmals darauf aufmerksam gemacht. Frühchristliche Gnostiker nahmen dann den Faden auf. Johann Wolfgang von Goethe hat uns auch daran erinnert. Schließlich wurde es die Kernbotschaft des Tiefenpsychologen Carl Gustav Jung: Jeder Mensch ist Träger eines ganz spezifischen Entwicklungspotenzials, das zur Entfaltung drängt.

Aristoteles sprach von einem „Vollendungspotenzial". Prominent geworden ist das Thema unter dem Begriff der „Individuation". Jeder Mensch hat nicht nur die Chance und Möglichkeit, ein „Unikat" zu werden – der Individuationsprozess schiebt sich geradezu als „Trieb" in jede menschliche Entwicklung. In der humanistischen Psychologie wurde dieser Trieb später als Bedürfnis oder Grundmotiv menschlichen Verhaltens interpretiert. Der entsprechende Begriff war „Selbst-Aktualisierung".

Gibt es einen stärkeren Zusammenhang als bisher angenommen zwischen dem in der westlichen Gesellschaft diagnostizierten „Seeleninfarkt", der Zunahme psychischer Störungen insbesondere in der Arbeitswelt, und einer Vernachlässigung dieses tief in uns verankerten Motivs? Immer mehr Menschen in der Arbeitswelt beschleicht das Gefühl, dass nicht alles so läuft, wie sie sich das vorgestellt haben, dass sie sich selbst blockieren, sich selbst im Wege stehen. Krank werden wir, so schreibt die Tiefenpsychologin Verena Kast, wenn wir diesen „Drang" der Psyche, sich zu entwickeln, nicht mehr spüren.

Gemeint ist der Drang, die einmalige Person zu werden, die in einem angelegt ist. Bedürfnisbefriedigung und psychische Gesundheit sind untrennbar miteinander verbunden. Probleme entstehen, wenn die zentralen menschlichen Bedürfnisse unzureichend berücksichtigt und erfüllt werden. Unsere fundamental biologischen, sozialen, materiellen und geistig-intellektuellen Bedürfnisse sind der Welt der Personalentwicklung hinreichend vertraut. Wie steht es um das Thema Individuation?

Unter den Begriffen der „Alltagstrance" oder auch der „Rollenkonserve" wird ein Verhalten verstanden, das von Arbeitsroutinen bestimmt wird. Sehr viele Menschen leben unbewusst nach dem sogenannten Funktionsmodus, ein eher reaktiver, fremdgesteuerter, unkreativer Lebensvollzug. Menschen empfinden sich nicht mehr als Subjekte ihrer Geschichte. Sie sind nicht mehr „Kapitäne ihrer Seele und Meister ihres Schicksals". Cicely Saunders, die Begründerin der Hospizarbeit, hat in ihrem Arbeitsleben immer wieder beobachtet: „Es ist nicht das Schlimmste für einen Menschen, festzustellen, dass er gelebt hat und sterben muss. Das Schlimmste für einen Menschen ist, festzustellen, dass er sterben muss und nicht gelebt hat." Damit macht uns Saunders eindringlich klar: Der Mensch kann das ihm innewohnende Ziel verfehlen. Automatisch entfaltet sich ein Vollendungspotenzial nur in der Tier- und Pflanzenwelt.

Zu viele Unternehmen sind eher „seelische Gefängnisse" für ihre Mitarbeiter, sagt der irische Managementexperte und Wirtschaftsphilosoph Charles Handy. Er bilanzierte kürzlich in einem Interview: „Ich habe gelernt, dass du aufhören musst, etwas zu sein, was du nicht bist!" Es kommt also darauf an, das in uns wohnende Motiv zur Individuation zu wecken. Dazu können die folgenden zehn Fragen eine Orientierung bieten:

1 Habe und lebe ich aus einem „Zentrum" heraus?

Das ist die Frage nach der eigenen Identität. Spätestens seit dem Religionsphilosophen Martin Buber wissen wir: Diese Frage lässt sich beantworten über die Herstellung eines Bezuges zu einem „Es" (zum Beispiel zu Werten, Überzeugungen, meinem Besitz, meinen Kompetenzen) oder zu einem „Du" (über die Beziehungen, die ich eingehe). Das Leben hat ein Zentrum, wo dieser Bezug als möglichst stabil und ungetrübt erfahren wird. Was passiert, wenn diese Bezüge „brüchig" werden? Habe ich auch Zugang zu einem „Zentrum" ohne die Herstellung eines Bezuges? Franz Kafka schreibt: „Der Mensch kann nicht leben ohne ein dauerndes Vertrauen zu etwas Unzerstörbarem in sich."

2 Was ist mein Fokus, meine Aufgabe?

Fokus sei der Schlüssel zum Erfolg, so sagen es viele Managementbücher. Fokus ist auch ein Prinzip auf dem Weg der Individuation. Dabei geht es um die Fragen: Was möchte ich am Ende meines Lebens umgesetzt haben? Wofür möchte ich meine Ressourcen und mein Können zur Verfügung gestellt haben?

Oder wie Viktor Frankl fragt: Richtet sich meine Aufmerksamkeit, mein Fokus, auf die Verwirklichung von Sinn oder zielt er auf das Erleben von Wirkung? Frankl war überzeugt, den Sinn des Daseins erfüllen

wir in der Verwirklichung von Werten. In einem Interview mit einer Wochenzeitung zu seinem 95. Geburtstag hat Altbundeskanzler Helmut Schmidt auf die Frage, als wer er erinnert werden möchte, gesagt: „Als der, der seine eigene Aufgabe erkannt und erfüllt hat."

3 Bin ich bereit, meinen blinden Fleck anzuschauen?

Carl Gustav Jung würde die Frage wohl so formuliert haben: „Bin ich durch meinen eigenen Schatten marschiert?" Schatten, das ist der Teil von mir, der nicht in mein Selbstbild passt. Meine Unzulänglichkeiten, Unsicherheiten oder nicht bewältigte innere Konflikte. Dieser Teil meines Selbst wird vorzugsweise verdrängt oder nach außen projiziert. Ich erkenne das Problem dann bei anderen Menschen und vorzugsweise bei meinem Kollegen oder beim Vorgesetzten und reagiere entsprechend mit überzogener Kritik, Ablehnung oder Distanz.

Eine Beschäftigung mit dieser Seite meiner inneren Wirklichkeit verunsichert erst einmal. Wir klammern uns dann lieber an unser „falsches Selbst". Das gibt Sicherheit, kostet jedoch viel Energie. Heute wird von der „Souveränität zweiter Ordnung" gesprochen, wenn ich meine verletzbare Seite offen eingestehen kann. Im geschützten Rahmen der (Persönlichkeits-)Trainings erleben Teilnehmer immer wieder, wie wertvoll es ist, sich den eigenen unangenehmeren Gefühlen zu stellen.

4 Lerne ich aus jeder Situation?

Wo im Alltag stoße ich auf Tätigkeiten, Begegnungen oder Anforderungen, die innere Widerstände in mir auslösen? Kann ich den Aufforderungscharakter dieser Situationen erkennen und annehmen oder sehe ich darin nur ein Problem, das abgestellt werden muss? Von jeder Situation lernen gelingt, wenn ich meine alltägliche Wirklichkeit in einem umfassenderen Zusammenhang verortet sehe, als das, was gerade vor Augen ist.

Ich brauche nicht die Krise, den Pilgerweg oder ein Kloster für den Prozess der Selbstaktualisierung. Dieser Prozess ist möglich mit einer achtsamen Haltung im Alltag. Ich lebe bezogen auf etwas, was mich übersteigt. Carl Gustav Jung betont, dass die Seele ohne den Bezug auf etwas, das größer ist als sie selbst, erkranken kann. Das Leben ruft mich ständig an, so hat es Frankl formuliert, und ich bin gefordert, eine Antwort zu geben.

5 Wie oft verlasse ich meine Komfortzone?

Wenn ich Unsicherheiten und mutige Entscheidungen kaum noch kenne, bewege ich mich möglicherweise zu sehr in den Grenzen meiner Sicherheiten. Meine Selbstentwicklung ist erschwert oder wird sogar verhindert. Das Verlassen meiner Komfortzone kann in verschiedener Weise gelingen.

Coachees, die analytisch-rational entscheiden, haben oft Schwierigkeiten, in bestimmten Entscheidungssituationen ein Bauchgefühl zu benennen. Umgekehrt werden Klienten, die einen ausgeprägt emotional-beziehungsorientierten Kommunikationsstil pflegen, im Training herausgefordert, klarer und direktiver mit ihrem jeweiligen Gegenüber zu kommunizieren. So lerne ich es, meine Grenzen zu erweitern. Es geht darum, mich mit →

→ meinen Unsicherheiten anzufreunden, sie gar als Herausforderung zu verstehen. Es sind Herausforderungen, das zu tun, was mir das Gefühl eher verbieten will. Für die eigene Entwicklung im Sinne eines Lernfortschritts ist es wichtig, sich zum Beispiel zu fragen: Wie ist es mir in der Vergangenheit gelungen, emotionale Blockaden und Barrieren zu überwinden, und mich auf unsicherem Terrain zu bewegen?

6 Wie häufig erlebe ich Momente des Staunens?

Wenn es nicht alle zwei bis drei Tage etwas gibt, was mich berührt, mich bewegt, ist zu fragen, wie lebendig ich bin? Wir wollen nicht gelangweilt werden, unsere Seele braucht die Erfahrung des Unterschieds vom Vertrauten. Der Archetypus des Selbst ist der zentrale Archetypus. Er zeigt sich in Momenten der Faszination, der starken Rührung und des Berührtwerdens. Spüre ich immer wieder die eigene Lebendigkeit? Diese Erfahrungen sind wesentlich, um im Alltag zu bestehen, sie stärken auch meine Resilienz.

AUTOR

Thomas Röthemeier ist Diplom-Psychologe. Seit 20 Jahren unterstützt er Menschen, ihre Selbstwahrnehmung zu schärfen, Konflikte zu bewältigen und Grenzen zu erweitern. Seit 2006 arbeitet er als selbstständiger Trainer, Business-Coach und Berater. Sein Know-how der Neurowissenschaften und seine Managementkompetenz verbindet er mit wissenschaftlich fundierter Psychologie. Seine Philosophie (nach Goethe): „Behandele die Leute so, als ob sie das wären, was sie sein könnten, und hilf ihnen das zu werden, was sie werden könnten."

Project-C GbR/Training&Consulting
Thomas Röthemeier (Mitinhaber)
Bleicher Ufer 5, 19053 Schwerin
Tel. 0385 2023450
www.thomas-roethemeier.de

7 Wer begleitet meine Entwicklung?

Woran erkennt mein Gegenüber, dass ich mich weiterentwickele? Der Prozess der Selbstentwicklung ist nie ganz abgeschlossen. Will ich auch nach zehn, 20 oder 30 Jahren schöpferisch aktiv sein, dann hilft mir ein Sparringspartner, der mich herausfordert. Es sollte jemand sein, der mir immer mal wieder auf die Füße tritt, der mich „belästigt" auf meinem Weg und mir konstruktives Feedback gibt.

Bin ich nahbar, erlebe ich mich als immer beziehungsfähiger? Oder haben mich meine „Rollenkonserven" im Griff? Der Prozess der Selbstwerdung führt einerseits in eine immer größere Unabhängigkeit und gleichzeitig zu einer wachsenden Fähigkeit, mich mit Offenheit und Neugier auf Beziehungen zu anderen Menschen einzulassen.

Wir reifen am „Du", das gilt selbstredend auch für den privaten Alltag. Der Partner hilft, dass Möglichkeiten in uns angesprochen werden, die wenig vertraut waren und ungelebtes Leben aktiviert werden kann. In der Partnerschaft, so sagt es die bekannte Tiefenpsychologin Verena Kast, könne das Erleben von Ganzheit und die Sehnsucht nach Entgrenzung Ausdruck finden.

8 Lerne ich meine inneren Stimmen zu unterscheiden?

Massiv sind die Kräfte, die uns daran hindern, den leisen Impulsen unserer Seele nach Entwicklung zu folgen. Unterwerfe ich mich (den bei vielen Menschen längst verinnerlichten) „Leistungsimperativen" des Marktes, die mir sagen, wer und wie ich sein sollte, damit mein Marktwert stimmt? Folge ich Stimmen, die mich zur permanenten Selbstoptimierung antreiben („Sei flexibel, sei permanent erreichbar, sei mobil, investiere in dich selbst und zwar ständig")?

Oder folge ich den Anrufungen meiner Seele („Sei du selbst"), die erfahrungsgemäß weniger aufdringlich sind? Sie schleichen eher als Sehnsüchte und Tagträume in mein Bewusstsein. Wovon wünsche ich mir mehr und wovon wünsche ich mir weniger?

9 Erkenne ich rückblickend den roten Faden?

Man kann das Leben nur rückwärts verstehen! Da ist etwas dran. Erkenne ich in der Rückschau zunehmend eine Verdichtung im Handeln, Denken und Erleben? Erkenne ich, dass sich etwas zeigen und mitteilen möchte durch meine Tätigkeit? Dann sollte ich ein Lebensmotto dazu formulieren!

10 Wenn nicht jetzt, wann dann?

Lebe ich immer stimmiger mit dem eigenen Fühlen, Wollen und Tun? Forschungen der Sozialpsychologie belegen, dass – obgleich sich eine Mehrzahl der Menschen für sozial wenig beeinflussbar hält – wir sehr anfällig sind für den Einfluss unserer Peers. Wir sind erschreckend anfälliger als wir glauben.

Auch bekannt unter dem Phänomen des „Group think", besagen die Experimente, dass 75 Prozent der Menschen eher bereit sind, sich einer Mehrheitsmeinung anzupassen, als auf die eigene Wahrnehmung zu bauen. Menschen geringschätzen eigenes Erleben. Wir glauben, denken und tun in der Regel das, was „man" tut. Wir richten uns dabei nach dem Kollegen oder dem Nachbarn. Eine Frage, über die es sich in Ruhe nachzudenken lohnt, sollte lauten: Was brauche ich, um der eigenen Wahrnehmung und dem eigenen Erleben mehr zu vertrauen?

Fazit: „Werde, der Du bist", das ist ein Auftrag, den jedes Individuum und jede Organisation annehmen sollte. Dem steht unser zentrales Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung entgegen. Eingeschliffene Muster und Arbeitsroutinen sind in unserer Komfortzone beheimatet. Sie verhindern die eigene Weiterentwicklung. Wir könnten weit mehr gestalten, als wir glauben. Wir hätten mehr Potenzial als das, was wir nutzen. Die Entwicklung unserer brachliegenden Ressourcen bedeutet aber, sich mit unvertrautem Terrain, dem „Selbst", zu befassen: Authentizität in der Beziehung zu sich selbst und zu anderen ist der erste Schritt, die eigenen Grenzen zu erweitern.

Thomas Röthemeier ●

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**

Foto: Personal 2013 Nord/Franz Pfluegl

„Den Job an den Menschen anpassen und nicht umgekehrt“

PERSONAL NORD 2014. In diesem Jahr treten auf der Messe wieder vier bekannte Keynote-Speaker auf. Einer davon wird Frank Kohl-Boas, Head of Human Resources der Google Germany GmbH, Hamburg, sein. Der Rechtswissenschaftler startete seine Karriere bei Unilever, bevor er von Shell Deutschland Oil und Coca-Cola zum Suchmaschinenbetreiber Google wechselte.

„Personalabteilungen stehen vor neuen Herausforderungen. Sie sollten schnellstens eine zukunftsfähige Unternehmens- und Lernkultur entwickeln“, fordert Kohl-Boas in diesem Interview.

Brauchen wir überhaupt noch Hierarchien und Führungskräfte?

Frank Kohl-Boas: Bei Google gab es in der Anfangszeit einmal die Frage, ob wir Führungskräfte brauchen. Ingenieure waren überzeugt, dass sie auch so zurechtkommen, und man hat es eine Zeit lang ohne Führungskräfte versucht. Dann haben wir aber doch gemerkt, dass es gut ist, wenn man eine Person hat, die die Arbeit koordiniert und den Mitarbeitern zur Seite steht. Wir brauchen Führungskräfte.

Wie überzeugen Sie bei Google Deutschland die Mitarbeiter von der Notwendigkeit von Führung?

Kohl-Boas: Dabei spielt das Projekt „Oxygen“ aus dem Jahr 2006 eine große Rolle: Ein im Personalbereich neu gegründetes Team aus auf Datenrecherche spezialisierten Wissenschaftlern sollte herausfinden, was bei Google erfolgreiche Führung ausmacht. Dafür wurden interne Leistungsbeurteilungen, Feedback-Umfragen und Nominierungen für Top-Manager-Auszeichnungen analysiert und acht Kriterien herausgefiltert. Die Ergebnisse waren nicht neu oder überraschend – zum Beispiel klare Vision und Strategie für das Team, Mitarbeitern bei der beruflichen Entwicklung helfen oder produktiv und ergebnisorientiert sein. Aber unser Unternehmen hat das für sich selbst ermittelt, mit einer hohen empirischen Disziplin, die die Belegschaft aus dem eigenen Business kennt. Das macht die Glaubwürdigkeit aus. Basierend auf diesen acht Kriterien gibt es nun jährlich eine Umfrage, in der Mitarbeiter ihre Führungskräfte beurteilen. Insgesamt erreichen wir Jahr für Jahr höhere Zustimmungswerte. Gleichzeitig gibt es auch

Messeforum. Arnold Weissman, Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg, eröffnete die „Personal Nord“ im Jahr 2013 mit einem Vortrag über moderne Unternehmensstrategien.

Foto:Google

Frank Kohl-Boas. HR-Chef von Google Germany, wird 2014 auf der „Personal Nord“ die „mitarbeiterorientierte Personalarbeit von Google“ zur Diskussion stellen.

Führungskräfte, die mehrfach schlechte Ergebnisse haben. Dann gilt es zu überlegen, ob wir noch mehr coachen müssen oder die Person die Führungsverantwortung wieder abgeben sollte.

Wie mächtig sind Führungskräfte im Internetzeitalter noch?

Kohl-Boas: „Führen“ heißt heute nicht mehr, die Macht zu haben und einfach etwas anzuordnen. Das funktioniert in einem Umfeld, in dem Wissensarbeiter tätig sind, nicht. Vielleicht geht das noch in Fabrikhallen, zu sagen: „Keiner geht hier, bevor die Hundert Paletten verladen sind.“ Wissensarbeiter sollen sich aber selbst einbringen und das kann man nicht befehlen.

Was bedeutet erfolgreiche Führungsarbeit für Sie bei Google?

Kohl-Boas: Damit Führung erfolgreich ge- und erlebt werden kann, sind entsprechende organisatorische Strukturen und ein gemeinsames Führungsverständnis nötig. Ersteres versuchen wir vor allem durch eine flache Hierarchieebene zu ermöglichen, indem wir nur eine relativ geringe „Führungsschicht“ haben: 37.000 Mitarbeitern stehen 5.000 Manager, 1.000 „Directors“ und 100 „Vice Presidents“ gegenüber. Es ist nicht ungewöhnlich, dass 30 Mitarbeiter direkt an einen Engineering Manager berichten.

Daneben müssen Mitarbeiter nicht personen-, sondern aufgabenspezifisch geführt werden und das erfordert von Führungskräften die Fähigkeit, verschiedene Führungsstile situationsgerecht anwenden zu können. Das ist keine leichte Aufgabe.

Wir sind ein Unternehmen, das Führung nicht als Statussymbol begreift, sondern als Privileg, das man sich erarbeiten muss – durch ein hohes Maß an Empathie, durch von Vertrauen und Respekt getragene Mitarbeit mit den Teams und die Fähigkeit, eine Richtung vorzugeben und Konflikte zu entscheiden.

Wenn Sie in unser Büro kommen, dann sehen Sie, dass es keine Statussymbole für Führungskräfte gibt. Wir haben keine größeren Büros, keine Firmenfahrzeuge. Führungskräfte werden durch die Größe ihrer Aufgabe – nämlich durch andere etwas zu bewirken – wahrgenommen. Sie erkennen sie teilweise am Titel, aber nicht am Alter, an der Kleidung oder an der Größe ihres Android-Phones. Führung ist mehr ein Coaching.

Wenn Führung ein Privileg ist, wofür werden Führungskräfte dann bezahlt?

Kohl-Boas: Bezahlt wird man für Wahrnehmung von Verantwortung, für die Fähigkeit, durch andere Ergebnisse zu erzielen, und für den Einfluss, den man mit seiner „Thought Leadership“ auf die Organisation nimmt. Für mich stimmt oft der Satz: „Man kommt zum Unternehmen, aber man verlässt Vorgesetzte.“ Das Privileg besteht darin, dass einem Menschen anvertraut werden. In einem wissensbasierten Umfeld geht es darum, den Job für den Menschen anzupassen und nicht zu versuchen, den Menschen in einen Job zu drücken.

Diese Art des Arbeitens ermöglicht weniger ein Richtig und Falsch. Idealerweise sollten wir Mitarbeiter nicht nach ihrem Charakter führen, sondern nach der jeweiligen Aufgabe. Dazu gehört das Delegieren genauso wie der gegebenenfalls erforderliche direkte Führungsstil, bei dem man Dinge auch in einem engeren Rahmen nachverfolgt, um sicherzustellen, dass an den gesetzten Zielen auch gearbeitet wird.

Freiheit ist wichtig, um Ideen zu entwickeln und Hierarchie, um sie umzusetzen. Wie schaffen Sie diesen Balanceakt?

Kohl-Boas: Das ist zum einen das Prinzip von Fördern und Fordern. Mein Führungsverständnis ist es, dass man sich auf ein Ziel einigt und den Weg dahin soweit →

→ wie möglich beim Mitarbeiter lässt. Doch je mehr Freiheiten man den Mitarbeitern gibt, desto mehr Verantwortung muss ein Mitarbeiter bereit sein für sein eigenes Handeln auf sich zu nehmen. Das gilt auch für das Thema Selbstverantwortung für das eigene Wohlbefinden. Die richtige Balance zu finden, ist in unserem Informationszeitalter und bei einer überall verfügbaren Technologie nicht einfach. Viele, gerade auch jüngere Mitarbeiter glauben, sie müssten immer auf Empfang sein. Sie stöhnen, wenn sie sagen, dass sie nach dem Urlaub 500 E-Mails erhalten haben, aber zugleich gibt es einigen auch ein Gefühl von Wichtigkeit und Unverzichtbarkeit – selbst dann, wenn Führungskräfte ihnen mehrmals sagen, ihr müsst an Wochenenden oder im Urlaub keine E-Mails lesen, schreiben oder beantworten. Wir müssen dahin kommen, dass derjenige das Vorbild ist, der es mit seiner Führungskraft gemeinsam schafft, Abwesenheiten so zu organisieren, dass bereits in dieser Zeit weniger Nachrichten eingehen. Selbstorganisation will gelernt sein. Führungskräfte müssen auch dafür sorgen, dass kooperative Zusammenarbeit nicht als Basisdemokratie missverstanden wird. Ein Team muss zwar Dinge diskutieren, aber am Ende liegt es in der Verantwortung der Führungskraft zu entscheiden, wie es gemacht wird.

Die 20-Prozent-Zeit (jeden fünften Tag frei für eigene Entwicklungen) haben Sie wieder abgeschafft. Womöglich, weil Sie den Ingenieuren zu viele Freiheiten gegeben hatten, die nicht zielführend waren für neue Innovationen?

Kohl-Boas: Die Berichte dazu waren so nicht korrekt. Immer schon konnte sich jeder Googler verwirklichen, wenn er eine gute Idee hatte. Und daran hat sich nichts geändert. Wir lassen unseren Ingenieuren sehr viel Flexibilität bei der Wahl der Projekte, an denen sie arbeiten. Zusätzlich zu ihrer Hauptarbeit ermutigen wir sie dazu, andere Google-bezogene Interessen zu verfolgen – was oft als 20-Prozent-Zeit bezeichnet wird. Diese Projekte mögen nicht immer auf genau dieselbe Zahl von Stunden pro Woche hinauslaufen; aber der Gedanke, dass unsere Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können und sich an verschiedenen Projekten beteiligen können, gehört nach wie vor zum Kern unserer Unternehmenskultur.

Eine Aufgabe von Führung besteht demnach darin zu entscheiden, ob eine Produktidee verfolgt wird oder nicht. Ob ein Produkt zum Erfolg führt, ist aber immer schwerer absehbar. Auf welcher Grundlage können Führungskräfte heute noch Entscheidungen treffen?

Kohl-Boas: Es muss das Ziel einer Führungskraft sein, aus den verfügbaren Informationen die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Wenn eine Führungskraft Entscheidungen scheut, dann ist der- oder diejenige im falschen Job. Es ist immer besser, eine Entscheidung zu treffen, als untätig zu bleiben, selbst wenn sich diese im Nachhinein vielleicht als falsch herausstellt. Wenn wir auf die Produkte zu sprechen kommen, dann gibt es tatsächlich Expertenzirkel, die sich die Idee anhören, die Umsetzbarkeit prüfen und alle komplexen Zusammenhänge berücksichtigen. Nur die besten Ideen werden auch umgesetzt.

Dann ist es Aufgabe der Führungskraft, die Entscheidung transparent zu kommunizieren und dem Ideengeber zu erklären, warum die Unternehmung die Idee nicht weiter verfolgt. Das mag dann einleuchtend und/oder auch emotional sehr schwer sein. Aber mehr als eine ehrliche Antwort schuldet man dem Mitarbeiter nicht. Führungskräften und gerade auch Personalern sollte es darum gehen, für die Führungsleistung respektiert und nicht geliebt zu werden. Geschäftserfolg lebt auch davon, schwere Entscheidungen zu treffen und zu akzeptieren.

Die aktuellen Keynote-Speaker 2014

Messeforum. In diesem Jahr treten auf der „Personal Nord“ folgende vier Keynote-Speaker auf:

Termin	Thema/Redner	Inhalt
06.05.2014 10:10 – 10:55 Uhr Praxisforum 1 – Halle H	**„Führung 2030: Trends, Tipps und Thesen“,** Jacqueline Groher, Expertin für Selbstführung	Im Vortrag geht es auch um Trends und Tipps für eine bessere Selbstführungskompetenz.
06.05.2014 14:45 – 15:30 Uhr Praxisforum 1 – Halle H	**„New Work mit HR: Mitarbeiterorientierte Personalarbeit bei Google“,** Frank Kohl-Boas, Head of HR, Google Germany GmbH	Am Beispiel Google gibt es Denkanstöße für eine zukunftsweisende HR-Arbeit.
07.05.2014 10:10 – 10:55 Uhr Praxisforum 3 – Saal 3	**„Wachsen oder Weinen – Die dunklen Geheimnisse der Leistungselite“,** Rolf Schmiel, Diplom-Psychologe und Motivationstrainer	Der Schlüssel zu außergewöhnlichen Erfolgen versteckt sich oft in den dunklen Seiten des Lebens.
07.05.2014 15:25 – 16:10 Uhr Praxisforum 2 – Halle H	**„Recruiting 3.0 – die besten Köpfe gewinnen“,** Andreas Buhr, Experte für Führung im Vertrieb	High Potentials suchen nicht, sondern wollen gefunden werden. Recruiting 3.0 ist angesagt.
Außerdem gibt es auf der „Personal Nord“ eine neue Themenreihe: Praxisbeispiele für Personaler aus der Seeschifffahrt und der Logistik wie zum Beispiel:	**1.** „Vermittlung von Unternehmenswerten am Beispiel einer Firmenübernahme“ (Stephan Bütje, SKF Blohm + Voss Industries GmbH) **2.** „Nautischen Nachwuchs fördern“ (Max Johns, Reeder-Verband) **3.** „Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung in stürmischen Zeiten“ (Katharina Struchholz, Rickmers) **4.** „Nachhaltige Beschäftigungsbedingungen bei Generalunternehmern“ (Matthias Plack, Hermes Logistik)	

Wie unterstützen Sie Führungskräfte dabei?

Kohl-Boas: Wir haben viele Programme, die den Kollegen das Rüstzeug mitgeben, zum Beispiel zu Feedbackgesprächen. Wir bringen ihnen bei, was der Unterschied zwischen Feedback und Coaching ist und vermitteln ein Verständnis von Teamdynamiken. Führungskräfte treffen sich drei- oder viermal im Jahr und tauschen sich über gemeinsame Problemstellungen aus. Man kriegt vorher eine Einladung zu einem 360-Grad-Feedback. Und wenn sich in der Mitarbeiterbefragung Schwachpunkte ergeben, diskutieren wir das mit den Führungskräften. Viele unserer Führungskräfte kommen aus anderen Unternehmen und waren da schon in einer leitenden Position, bringen also viel Erfahrung mit. Und nun kommt auch schon fast die zweite Generation an Führungskräften von intern nach, die sich viel abguckt. Wenn wir sehen, eine Führungskraft ist besonders gut im Feedbackgeben, dann fragen wir sie, ob sie das für andere über ein Training weitergeben kann. Wir holen also nicht zwingend einen externen Coach, sondern nehmen den, der das Unternehmen und die Herausforderungen kennt.

Wie vermitteln Führungskräfte Werte an neue Mitarbeiter?

Kohl-Boas: Wir sind kein Museum. Wir erwarten von Menschen, die zu uns kommen, dass sie die Unternehmenskultur mitgestalten wollen. Das heißt, man bringt sich ein in eine Gruppe, die Diversity diskutiert, die Weihnachtsfeiern organisiert oder beim „Girls' Day" mitmacht. Das soll hier mehr sein als ein Job, denn den kann man auch woanders haben. Engagement und Freude, anderen etwas beizubringen, von anderen etwas zu lernen und den Erfolg zu teilen, treibt unsere Kultur. Deshalb sagen viele: „Das Beste bei Google sind meine Kollegen."

Interview: Stefanie Hornung

Fakten zur „Personal Nord 2014"

Termin:
Dienstag, 6. Mai 2014
(9.00 – 17.30 Uhr) und
Mittwoch, 7. Mai 2014
(9.00 – 17.30 Uhr)
Veranstaltungsort: CCH – Congress Center Hamburg in der Halle H und Saal 3, Am Dammtor, Hamburg (www.cch.de)
Eintritt: Kauf einer Eintrittskarte vor Ort 25 Euro pro Tag (inklusive Praxisforen und Messekatalog)
Veranstalter: Spring Messe Management (www.messe.org)
Aussteller, Besucher 2013: 259 Aussteller und 3.787 Fachbesucher

Achtung! Spitze Zielgruppen!

Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

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

Mediainformationen unter: Tel. 0931 2791-770 oder
www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

Vom praktischen Nutzen der Philosophie

PERSONAL SÜD 2014. Auch die „Personal Süd“ punktet mit Keynote-Speakern. In diesem Jahr ist Professor Dieter Frey, renommierter Sozialpsychologe an der Ludwig-Maximilians Universität München, das Highlight der Messe. Er wird am Mittwoch, 21. Mai, leidenschaftlich für eine „ethikorientierte Führung“ plädieren und Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas als Kronzeugen anführen.

Was können Führungskräfte von Philosophen lernen?

Prof. Dr. Dieter Frey: Philosophen wie Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas haben sehr oft in ihrer Philosophie bestimmte Werte herausgehoben oder betont – wie zum Beispiel die Idee des Humanismus, die Idee der Toleranz, die Idee der Verantwortung, die Idee des kritisch-rationalen Denkens. Und mit Sicherheit können Führungskräfte da von Philosophen lernen. Philosophie inspiriert und gibt Antworten auf Fragen wie: Welche Werte sind überhaupt richtig und wichtig?

Fakten zur „Personal Süd 2014“

Termin:
Dienstag, 20. Mai 2014
(9.00 – 17.30 Uhr) und
Mittwoch, 21. Mai 2014
(9.00 – 17.30 Uhr)
Veranstaltungsort: Messe Stuttgart, Halle 5 und 7
www.messe-stuttgart.de
Eintritt: Kauf einer Eintrittskarte vor Ort 25 Euro pro Tag (inklusive Praxisforen und Messekatalog)
Veranstalter: Spring Messe Management (www.messe.org)
Aussteller, Besucher 2013:
4.903 Fachbesucher und
283 Aussteller.

Also ist ethikorientierte Führung für jeden erlernbar?

Frey: Nun ja, da gilt es zunächst mal zu klären, was ethikorientierte Führung bedeutet und welche Rolle Werte in einem Unternehmen spielen sollen. Jeder kann lernen, was ethische Führung bedeutet – nämlich zum Beispiel „Leistung und Menschlichkeit verbinden“, „Vorbild sein“, „Wertschätzung zeigen“. Erlernbar ist auch, wie man die Balance hinbekommt, Leistung und eben diese menschlichen Werte zu verbinden. Aber um ethische Führung umzusetzen, ist dreierlei notwendig: ein Kennen, ein Können, aber natürlich auch ein Wollen. Das heißt, es muss letztlich schon ein Wertesystem da sein, im Sinne von: Diese Werte sind mir wichtig für mein tägliches Handeln, statt: Es zählen nur Effizienz und Zahlen – egal, wie diese entstanden sind.

Was haben Unternehmen denn davon, wenn ihre Führungskräfte sich mit Ethik befassen?

Frey: Führung braucht immer einen Kompass, der Orientierung gibt, was geht und was nicht geht. Und zu diesem Kompass gehört eben beides: gute Leistung, aber auch fairer menschlicher Umgang. Wir wissen, dass unfairer Umgang mit Menschen auf Dauer zu Lasten von Motivation, Kreativität und Innovation geht. Folglich können Unternehmen mindestens zwei Vorteile daraus ziehen: nämlich dass sie stolz auf ein humanistisches Menschenbild sein können, das auch so gelebt wird, und dass dieses ihnen unmittelbar auch Leistungs-, Qualitäts- und Innovationsvorteile bietet.

Wie bekommen Führungskräfte die verschiedenen Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder unter einen Hut?

Frey: Das ist genau der Punkt bei ethischer Führung: Der Umgang mit der Widersprüchlichkeit, der Heterogenität, der Komplexität der Erwartungen von unterschiedlichen Zielgruppen. Dabei geht es nicht um ein Entweder-oder, sondern immer um ein Sowohl-als-auch. Dafür ist der Kompass notwendig, von dem ich eben gesprochen habe. Darunter verstehe ich ein Rechteck mit drei Säulen: Erstens Leistung, Qualität und Innovation, zweitens Wertschätzung, Vertrauen und Fairness gegenüber den einzelnen Mitarbeitern und dem Team sowie drittens ethikorientierte Führung, die versucht, beide Kulturen – also die Leistungs- und die Menschlichkeitskultur – zu aktivieren und Kompromisse zu schließen.

Was heißt das konkret in der Praxis?

Frey: Führungskräfte müssen ihre Botschaften an die jeweiligen Zielgruppen explizit transportieren. Dem Kunden müssen sie vermitteln, dass gute Leistung auch teuer sein kann, den Mitarbeitern, dass man alles tun muss, den Kunden zu behalten, und im Extremfall auch mal am Wochenende oder nachts zu arbeiten. Das Prinzip der Nachhaltigkeit schließlich bedeutet oft für die Organisation, dass sie mit weniger Gewinnen rechnen muss, wenn der Aufwand für ein nachhaltiges Produkt etwas höher ist. Führen ist ein „muddling through“, ein strukturiertes Sich-durchwursteln, bei dem man genau diese Widersprüchlichkeit von Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen immer

Prof. Dr. Dieter Frey. Er hat gemeinsam mit Lisa Katharin Schmalzried das Buch „Philosophie der Führung“ veröffentlicht. Beide wollen mithilfe von empirischen Langzeitstudien nachweisen, dass ethikorientierte Führung das Innovationspotenzial fördert.

wieder neu klären muss. Nichts anderes ist das menschliche Leben: ein permanentes Durchjonglieren – auch im Privaten. Problematisch wird es immer dann, wenn nur die Interessen einer Zielgruppe zum Tragen kommen.

Inwiefern ist ethikorientierte Führung in hierarchischen Organisationen ebenso möglich wie in demokratischen?

Frey: Ethikorientierte Führung ist nicht an eine bestimmte Struktur gebunden: In sehr hierarchischen Organisationen ist ethikorientierte Führung natürlich genauso möglich, notwendig und sinnvoll wie in einem eher „demokratischen“ Unternehmen. Entscheidend sind die Werte. Unternehmen werden sehr erfolgreich sein, sofern ihre Hierarchie das klare Prinzip hat: „Es geht hier letztlich um Innovation, aber genauso um ein hohes Maß an Fairness, Vertrauen und Wertschätzung“. Das gilt insbesondere, wenn Hierarchie verbunden ist mit hierarchiefreier Kommunikation. Die „demokratische“ Struktur in unserem Sinne kann auch unethisch sein, wenn zum Beispiel nur die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden, nicht aber die Interessen des Kunden oder Lieferanten. Wichtig ist die Balance zwischen Leistung und Innovation, Vertrauen und Wertschätzung oder zwischen Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung.

In einer hoch dynamischen Arbeitswelt sind Ursache und Wirkung von Entscheidungen nicht so leicht vorherzusagen – viele verschiedene Faktoren wirken dabei zusammen. Inwiefern kann ethikorientierte Führung dabei helfen, die nötige Orientierung für Entscheidungen zu bekommen?

Frey: Der ethische Kompass wird immer eine Orientierungsfunktion für Entscheidungen haben. Im Hinblick darauf sind →

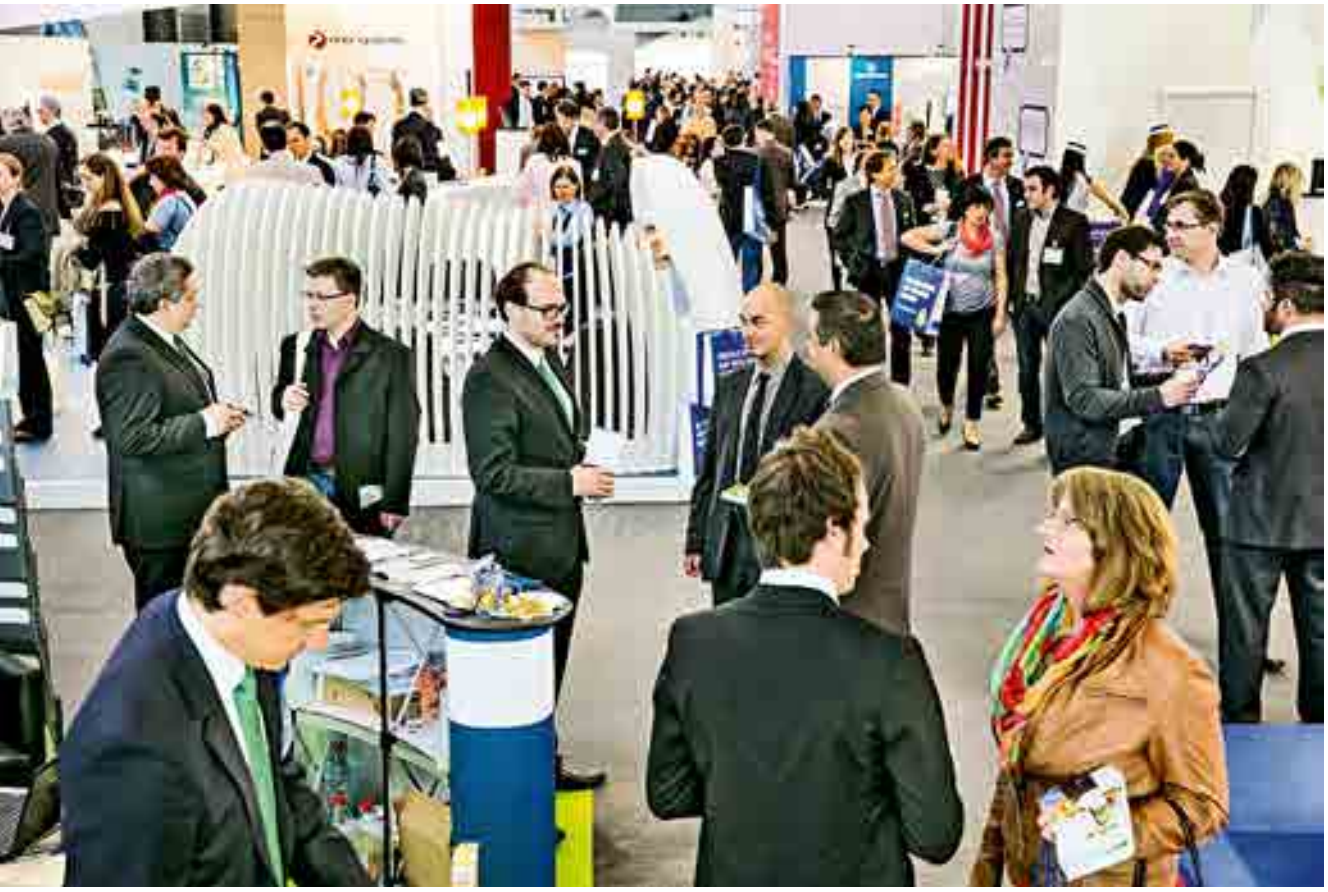


Foto: Franz Pfluegl/Personal Süd 2013

Messestände. Viele Aussteller nutzen die „Personal“, um mit individuellen Messeständen auf sich aufmerksam zu machen.

→ Handlungsweisen und Entscheidungen tabu, die die Menschenwürde, oder genauer gesagt die Qualität der Menschenführung, und Regeln wie keine Kinderarbeit, keine Unterdrückung von Frauen und Minderheiten oder keine Bestechung verletzen.

Können Sie uns Beispiele nennen: Wann stößt ethisches Handeln an seine Grenzen?

Frey: Wenn im freien Wettbewerb der Faire der Dumme ist und er von den Unfairen, Dreisten, Korrupten quasi übers Ohr gehauen wird. Deshalb muss die Unternehmensführung darauf drängen, dass trotz Wettbewerb Foren entstehen, die Fairness-Spielregeln im Umgang mit Wettbewerbern artikulieren und natürlich auch unter allen Umständen wirksam durchsetzen, also Fehlverhalten schmerzhaft sanktionieren. Innerhalb der eigenen Organisation stößt ethisches Handeln zum Beispiel dann an seine Grenzen, wenn ein Unternehmen Aufträge verliert, weil es bestimmte Dinge nicht mehr akzeptiert, die vorher ganz und gar üblich waren: Diskriminierung von Menschen, Kinderarbeit, Bestechung und Korruption. Hier muss man klare Standards haben und diese auch im freien Wettbewerb einklagen.

„Junge Menschen gehen relativ schnell in die innere Kündigung, wenn Führung schlecht ist. Sie wollen vor allem permanentes Feedback von ihren Führungskräften."

Ein anderes Beispiel: Gerade wird häufig über die Einführung von Big-Data-Methoden in der Personalarbeit diskutiert. Was würden Sie aus Sicht einer ethikorientierten Führung dazu sagen?

Frey: Ich halte eine großflächige Analyse von Mitarbeiterdaten für bedenklich, da die Gefahr besteht, dass Bestimmungen des Datenschutzes umgangen werden – und diese haben ja nun mal Gesetzesrang. Sofern etwas gesetzlich nicht erlaubt ist, ist es auch aus ethikorientierter Sicht abzulehnen. Ebenso scheint mir das Thema eher in Richtung einer „Hidden Agenda" zu gehen. Und die ist nicht vereinbar mit Offenheit, Fairness und einer Streit- und Konfliktkultur, die den Mitarbeiter zum mündigen „Unternehmer im Unternehmen" macht, der laufend mit- und vorausdenkt und sämtliche Produkte, Prozesse und Dienstleistungen immer wieder neu auf den Kundennutzen hin hinterfragt. Das passt nicht zu mitarbeiterorientierter Unternehmensführung, wie ich sie verstehe.

Führungskräfte und Mitarbeiter tauschen sich heute etwa nicht mehr nur im persönlichen Gespräch aus. Sie erwähnten eben das Thema Datenschutz, der dabei immer wichtiger wird. Inwiefern greifen klassische philosophische Denkansätze dennoch und für welche Situationen bedürfte es neuen philosophischen Inputs?

Frey: Bisher beobachte ich noch, dass es auf das Gleiche herausauskommt, ob Menschen sich im persönlichen Gespräch austauschen oder elektronisch. Es geht letztlich immer um dieselben Regeln: Wertschätzung, Sinnvermittlung, Klarheit, die Klärung der beidseitigen Erwartungen oder Feedback. Insofern braucht es keinen neuen philosophischen Input. Es kommt aber bei Gesprächen, die nicht face to face stattfinden, gerade darauf an, über Werte nachzudenken, die das eigene Verhalten leiten.

Die aktuellen Keynote-Speaker 2014

Messeforum. In diesem Jahr treten auf der „Personal Süd" folgende sechs Keynote-Speaker auf:

Termin	Thema/Redner	Inhalt
20.05.2014 10:10 - 10:55 Uhr Praxisforum 2, Halle 5	**„Recruiting 3.0 – die besten Köpfe gewinnen"** Andreas Buhr, Experte für Führung im Vertrieb	High Potentials suchen nicht, sondern wollen gefunden werden. Recruiting 3.0 ist angesagt.
20.05.2014 14:45 - 15:30 Uhr Praxisforum 3, Halle 5	**„Führung 2030: Trends, Tipps und Thesen"** Jacqueline Groher, Expertin für Selbstführung, Unternehmerin und Autorin	Warum gerade die Selbstführung an Bedeutung gewinnt.
20.05.2014 16:20 - 17:10 Uhr Praxisforum 4, Halle 5	**„Wertbeitrag von HR im betrieblichen Hurrikan"** Dr. Rupert Felder, Senior Vice President Global HR bei der Heidelberger Druckmaschinen AG	Wie HR eine Restrukturierung vorantreibt und gleichzeitig Schlüsselpersonen bindet.
21.05.2014 11:20 - 12:05 Uhr Praxisforum 5, Halle 7	**„Durch ethikorientierte Führung zum Erfolg: Von Immanuel Kant, Karl Popper und Hans Jonas lernen"** Prof. Dr. Dieter Frey, Leiter des Centers für Leadership und People Management, LMU München	Menschenwürde, ethikorientierte Führung und unternehmerische Exzellenz hängen zusammen.
21.05.2014 13:35 - 14:20 Uhr Praxisforum 1, Halle 5	**„Neue Ansätze einer modernen Personalpolitik für Behörden der Zukunft"** Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Es geht um die zentralen Handlungsfelder: Personalführung, Chancengleichheit, Gesundheit, Wissen.
21.05.2014 15:25 - 16:10 Uhr Praxisforum 1, Halle 5	**„Wachsen oder Weinen – Die dunklen Geheimnisse der Leistungselite"** Rolf Schmiel, Diplom-Psychologe und Motivationstrainer	Der Schlüssel zu außergewöhnlichen Erfolgen versteckt sich oft in den dunklen Seiten des Lebens.

Wie wichtig ist den nachrückenden Generationen gute Führung? Wollen junge Menschen überhaupt noch geführt werden?

Frey: Für einen Großteil der nachrückenden Generationen ist meiner Beobachtung nach gute Führung ganz besonders wichtig. Oder anders ausgedrückt: Junge Menschen gehen relativ schnell in die innere Kündigung, wenn Führung schlecht ist. Sie wollen vor allem ein permanentes und realistisches Feedback von ihren Führungskräften.

Aus ihrer Sicht soll Führung die Richtung vorgeben, aber so, dass sie selbst Freiräume haben, sich zu verwirklichen und dies mit einer guten Work-Life-Balance zu verbinden. Natürlich wollen Menschen der sogenannten Generation Y oder Generation Z Orientierung haben und natürlich auch „geführt werden". Aber nicht an der kurzen, sondern nur an der langen Leine.

Interview: Stefanie Hornung

Gesunde Arbeit: Von der Nachsorge zur Prävention

Corporate Health. Parallel zur „Personal Süd" findet traditionell wieder die „Corporate Health Convention", Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie, am 20. und 21. Mai 2014 in der Messe Stuttgart statt.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird in den nächsten fünf Jahren stark an Bedeutung gewinnen. Das ist ein erstes Ergebnis der aktuellen „Trendstudie Betriebliches Gesundheitsmanagement", die auf Initiative des Messeveranstalters Spring Messe Management zusammen mit Prof. Dr. Jochen Prümper (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) und Prof. Dr. Jens Nachtwei (Humboldt-Universität zu Berlin) ausgearbeitet wurde.

590 Firmenvertreter haben den dazu erstellten Fragebogen bearbeitet. Die Besucher der Messe Corporate Health Convention erfahren von den Umfrageergebnissen aus erster Hand: Professor Prümper stellt am Dienstag, 20. Mai 2014, die wichtigsten Erkenntnisse sowie interessante Praxisbeispiele in Stuttgart vor.

Foto: Franz Pfluegl / Personal Nord 2013

Vorbildlich. Die Besucher der „Corporate Health" wurden letztes Jahr vorbildlich mit frischem Obst statt mit Kuchen versorgt.

Ältere Beschäftigte rücken in den Fokus

Auf einer Skala von 1 (kein Stellenwert) bis 7 (sehr hoher Stellenwert) erreicht das Thema BGM laut Befragung derzeit den Wert 3,8. In den nächsten fünf Jahren steigt er nach Einschätzung der Befragten auf 5,2, in zehn Jahren dann nochmals auf 5,7.

Momentan kümmern sich die Unternehmen im BGM-Kontext am stärksten um die Führungskräfte: Als Adressaten von Maßnahmen kommen sie mit 4,7 aktuell an erster Stelle, in zehn Jahren liegen sie dann mit 5,36 auf Platz zwei. In Hinblick auf die Zielgruppen stehen zukünftig jedoch vor allem die älteren Beschäftigten im Fokus: Der Wert von heute 4,45 wird in zehn Jahren auf den allgemeinen Spitzenwert 5,93 hochschnellen. Auch in thematischer Hinsicht richten die Befragten den Fokus insbesondere auf die alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung (heutiger Wert 3,7, in zehn Jahren mit 5,83 prognostizierter Spitzenreiter).

„Der demografische Wandel und der zu erwartende Fachkräftemangel erfordert von den Unternehmen die aktive Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit der Beschäftigten. In diesem Zusammenhang wird Betriebliches Gesundheitsmanagement einen immer höheren Stellenwert einnehmen", erklärt Prümper. Aktuelle Hauptthemen des BGM sind in diesem Jahr der Umfrage zufolge:

· betriebliches Eingliederungsmanagement
· Burnout
· gesundheitsbezogene Führung
· alternsgerechte Arbeitsgestaltung.

Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement wurde offenbar eine Trendwende eingeleitet, nämlich die von der Nachsorge zur Prävention.

Der Veranstalter Spring Messe Management, Mannheim, entwickelte seine Gesundheitsmesse entsprechend weiter. So will die „Corporate Health Convention" am 20. und 21. Mai 2014 in der Messe Stuttgart mit dem „1. Demografietag" und einem „Gesundheitstag für den Mittelstand" neue Maßstäbe setzen. Erstmals unterstützt zudem ein Fachbeirat den Veranstalter bei der inhaltlichen Ausrichtung der Messe.

Das wird ein schöner Monat für ...

... den Bundesverband BGM.

Der Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) kooperiert neuerdings mit der Messe Fibo (3. bis 4. April in Köln), der weltweit größten Messe für Fitness, Wellness und Gesundheit. Dort besetzt er deutlich sichtbar das Thema „gesunde Mitarbeiter". Erstmalig findet dazu auf der Fibo einen Tag lang der „BGM-Werkzeugkasten" statt, bei dem es hauptsächlich um die vorbildliche Symbiose von Unternehmen und Gesundheitsstudios geht. In einem Workshop erarbeiten die Teilnehmer einen individuellen Umsetzungsleitfaden, der sie dazu befähigt, selbstständig BGM im eigenen Unternehmen zu implementieren.

3. April in Köln
www.bgm-bv.de

... Mirco Fretter,

den Präsidenten des Forum Distance-Learning, Fachverband für Fernlernen und Lernmedien e.V., Hamburg. Er kann sich darauf freuen, auf einer Galaveranstaltung in Berlin die in diesem Jahr besonders hochkarätigen „Fernlerner des Jahres 2014" auszuzeichnen. Unter den Siegern sind diesmal Beispiele dafür, dass nach einem Fernstudium oder Fernlehrgang die Karrierechancen und die Lebensqualität deutlich ansteigen. Ausgezeichnet werden diesmal ein Topmanager genauso wie eine erfolgreiche Romanautorin, die einen Autorenlehrgang absolvierte.

7. April 2014 in Berlin
www.forum-distance-learning.de

... Jochen Mai,

den Betreiber von „Karrierebibel.de". Er wird auf der nächsten Hannover Messe, der weltweit wichtigsten Industriemesse, Deutschlands Jung-Ingenieuren zeigen, wie eine Bewerbung 2.0 aussieht. „Mit Social Media kommt der Job zu dir", verspricht der Querdenker. Mai ist als Referent Teil des neuen Zentrums „Job and Career". Hier gibt es fünf Tage lang ein umfangreiches Vortragsprogramm, für das überraschend viele Profi-Speaker mit Führungs- und Motivationsthemen verpflichtet wurden. Mit dabei zum Beispiel Fifa-Schiedsrichter Babak Rafati („Wie mich der Fußball fast das Leben kostete").

7. bis 11. April in Hannover
www.hannovermesse.jobandcareer.de

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

… Dr. Hüseyin Özdemir,

den Chef der Oezpa GmbH Akademie & Consulting - Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung in Bornheim-Walberberg. Er will auf der Messe „Personal Swiss/Swiss Professional Learning" als Keynote-Speaker einen umfassenden Einblick geben in sein China-Know-how. Unter der Überschrift „HR Work in Sino-European joint ventures" wird er eine Fallstudie vorstellen, die jene Probleme durchdekliniert, die auftreten, wenn im Rahmen eines Joint Ventures westliche Organisationsentwicklung auf die chinesische Wirklichkeit trifft.

8. und 9. April in Zürich
www.personal-swiss.ch

… Christoph Brack,

einen Experten für emotionales Marketing. Er darf auf dem Kongress „Swiss E-Learning Conference 2014" (kostenpflichtiger Begleitkongress zur „Personal Swiss" im Holiday Inn an der Messe) den Weiterbildungsexperten zeigen, wie Emotionen und „tiefe Überzeugungen" nicht nur beim Verkaufen, sondern auch beim Lernen helfen können. Gerade beim E-Learning kommt es darauf an, dass emotionale Elemente authentisch transportiert werden.

8. und 9. April in Zürich
www.selc.de

… Oliver Gorus,

den Chef einer Literaturagentur für Sach- und Fachbücher. Der Trendexperte, der Bücher wie die „Weiterbildungslüge" oder „Nicht gekauft hat er schon" konzipiert hat, tritt nicht oft in der Öffentlichkeit auf. Deshalb ist es ein großes Plus, dass der Frühjahrs-Impulstag von Gabal zum Thema „Trainermarketing" es geschafft hat, Gorus (Vortrag: „Strategische Positionierung mit Buch, E-Book und Co.") an die Leine zu locken. Mit dabei sind auch Siegfried Haider, Benjamin Schulz, Michael Bernecker und weitere Marketingprofis.

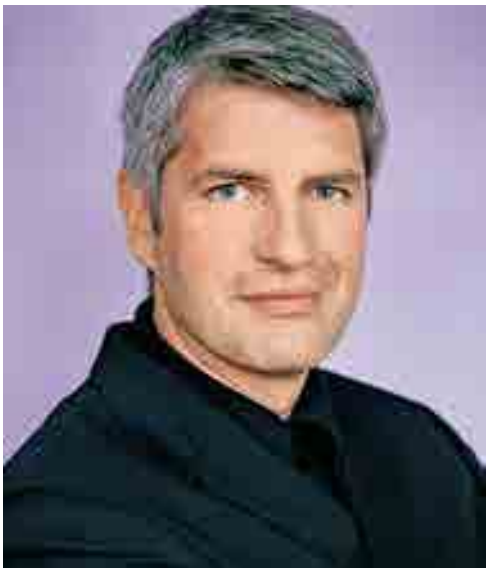
26. April 2014 in Hannover
www.impulstage.gabal.de

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

April 2014

Change-Management-Kongress in Berlin

VORBERICHT. Beim 3. European Change-Forum der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner wollen Firmenvertreter und Change-Experten gemeinsam Strategien entwickeln, um komplexe Change-Projekte, die Widerstand hervorrufen, erfolgreich zu gestalten.



Dr. Georg Kraus. Der Chef von Dr. Kraus und Partner, Bruchsal, lädt zum internationalen Change-Forum nach Berlin. Die Kongresssprache ist Englisch.

„Make change happen – learn to deal with resistance", so lautet der Titel des 3. European Change-Forums, das die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, am 6. Juni mit der Aix-Marseille Graduate School of Management in Berlin durchführen will.

Während des eintägigen Kongresses sollen Unternehmensvertreter, Wissenschaftler und Change-Management-Experten darüber debattieren, wie Unternehmen komplexe Change-Projekte erfolgreich managen können, die bei Teilen der Belegschaft auf fachlich oder emotional begründete Bedenken oder gar Widerstände stoßen. Zudem ist geplant, dass die Teilnehmer in Workshops Strategien entwerfen, um die Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen und in Unternehmen die nötige Veränderungsenergie zu erzeugen.

Die Forum-Veranstaltung wird von Carolina Serreno Archimi, die an der IAE Aix Graduate School of Management eine Professur für „Organizational Behavior" hat, moderiert. Sie wird zudem über das Thema „The image of management boards and their decisions – a tremendous impact on change success" referieren. In ihrem Vortrag soll es laut Archimi auch um die Tatsache gehen, dass bei größeren Change-Prozessen die Topmanager in den Unternehmen für Teile der Belegschaft oft die „Buhmänner" sind. Hierauf aufbauend will sie sich mit der Frage befassen: Welche Bedeutung haben das Verhalten des Managements und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Spitze für den Erfolg von Change-Projekten?

Berechtigten Widerstand gegen Wandel ernst nehmen

Anschließend wird Dr. Georg Kraus über das Thema „Change Intelligence – Move forward or resist?" referieren. Der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner wird erläutern, wie die Entscheider in Unternehmen erkennen können, was sachlich begründete Einwände der Mitarbeiter gegen Change-Vorhaben sind, die es bei der weiteren Planung zu berücksichtigen gilt. Außerdem soll es darum gehen, wie Unternehmen wichtige Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen können, auch wenn diese zu Recht befürchten, sie könnten Verlierer der Veränderung sein.

Als ein weiterer Keynote-Speaker tritt Francois Dupuy auf. Der Akademische Direktor des European Centre for Executive Development (CEDEP) am Insead-Campus hat sich das Thema „Strategic analysis of organizations" ausgesucht. Er will in seinem Vortrag unter anderem der Frage nachgehen: Wie können netzwerkartig strukturierte Unternehmen den Konflikt lösen, dass Kooperation die wechselseitige Abhängigkeit erhöht, eine gestiegene Abhängigkeit aber oft zu mehr individuellem Widerstand führt? Dabei vertritt Dupuy die These: Je einfacher ein Unternehmen strukturiert ist, umso schneller und flexibler kann es notwendige Veränderungen vollziehen.

Am Nachmittag stehen mehrere parallel stattfindende Workshops von Wissenschaftlern und Praktikern aus den Unternehmen zum Themenkomplex Change-Management und Umgang mit Widerständen im Programm. Diese können die Teilnehmer wahlweise besuchen. Die Workshop-Ergebnisse werden danach in einem Roundtable-Gespräch diskutiert, bevor abschließend Carolina Serreno Archimi die Kongressergebnisse zusammenfasst. Die Teilnahme am 3. European Change-Forum (www.europeanchange-forum.org) kostet für Mitarbeiter von Unternehmen 299 Euro (plus MwSt.); für Selbstzahler 199 Euro. Die Kongresssprache ist Englisch.

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, entwickelte sich in 25 Jahren von einem Projektmanagementexperten zu einer Change-Beratung. „Wir denken und handeln unabhängig von Modeströmungen und Beraterhypes", betont Dr. Georg Kraus. „Wir entwickeln unsere Strategien immer im Bewusstsein des kompletten Systems. Wir wollen wissen, was tiefer wirkt.

Andreas Lutz

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2014 ERSCHEINT AM 05. MAI 2014

RÜCKBLICK

Neues von Bildungsmessen

Schüler bauen Roboter und Junglehrer fotografieren sie – das ist nicht die Computermesse Cebit, sondern die Pädagogenmesse Didacta. Beide haben E-Learning- und Social-Media-Bereiche, über die es sich zu berichten lohnt. Die Didacta widmet außerdem der beruflichen Weiterbildung und der Lehrlingsausbildung eine eigene Halle.

Foto: Pichler

PLANSPIELMESSE ISAGA 2014

Auf nach Dornbirn

„The shift from learning to teaching“ lautet das Thema einer internationalen Planspielmesse, die vom 7. bis 11. Juli im österreichischen Dornbirn in der Nähe von Bregenz stattfindet. Wir sind bei diesem Event natürlich mit von der Partie!

TRAIN-THE-TRAINER

Es gibt eine Trainerhölle

„Abenteuer aus der Trainerhölle: Strategien und Lösungen für 49 kritische Seminarsituationen“ heißt ein neues Buch aus dem Beltz-Verlag. Erfahren Sie, wie ausweglose Situationen und schwierige Teilnehmer aussehen und was die Gegenstrategien sind.

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
Martin Claßen, Boris Grundl, Jens Gieseler, Brigitte Herrmann, Michael Hirt, Stefanie Hornung, Marie-Sophie von Kalm, Andreas Lutz, Gudrun Porath, Klaus Reiners, Thomas Röthemeier, Frank Stöpel

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

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

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

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

Markus Väth
Cooldown: Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern, Gabal, Offenbach 2013, 280 Seiten, 19,90 Euro

(Selbst-)Management-Modelle

Abkühlung auf der Insel

Mit viel Verständnis für die Veränderungen und Schwierigkeiten unserer Zeit stellt Markus Väth in seinem neuen Buch „Cooldown: Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern“ eine Theorie vor, die menschlich und fordernd zugleich ist: Das Lösungsmodell, das die Probleme von Organisationen mit einem praktischen Ansatz angehen will, hat er „Insel“ getauft. Was aber bedeutet „Insel“? Mit dieser Frage beginnt auch eines der Kapitel, die das Herzstück des Buches bilden. Bevor er sie jedoch beantworten kann, analysiert der Autor in anschaulichem und leicht verständlichem Stil die Entwicklung der Gesellschaft in den letzten 170 Jahren. In drei „Transformationen“ teilt er diese Jahre ein, deren weitreichende und einschlägige Wirkung mit einem Asteroideneinschlag vergleichbar sei. Zuerst die Industrialisierung, später der Wandel zu Dienstleistungsgesellschaft und nun die heutige, „Dritte Transformation“, die er als Zeitalter der globalen Vernetzung bezeichnet. Schrittweise erklärt der Diplompsychologe, wie es durch ein Übermaß an Vernetzung zu Unsicherheit in der Arbeitswelt kommt, die psychische Belastung dadurch enorm ansteigt und in einer Sinnsuche endet. Dabei sei der Mensch auf individueller, sozialer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene betroffen, so Väth.

Das „Insel-Modell“ nun soll dem Leser helfen, die Balance beim Zusammenspiel von Technologie und dem menschlichen Verstand auszutarieren und sowohl gesund als auch produktiv damit umgehen zu können. Ohne zu verurteilen bemüht sich Väth um einen versöhnlichen Tonfall für die aktuellen Entwicklungen und ohne zu belehren führt er den Leser Schritt für Schritt durch die zentralen Stationen der „Insel“: Vom Informationszeitalter über die Arbeit im Netzwerk gelangt man zum Selbst- und Zeitmanagement. Auch ein ethischer Kompass darf bei diesem Modell nicht fehlen und schließlich befasst Väth sich mit dem Thema „Leadership“.

Die Merksätze auf fast jeder Seite fassen in prägnanten Sätzen die Hauptaussagen zusammen, sodass sich der Leser gut in dem komplexen Werk zurechtfinden kann. Wichtig ist dem Autor aber vor allem, keinen Druck für neue Vorgehensweisen machen zu wollen. Er plädiert für ein „Cooldown“ im Geschäftlichen oder auch Privaten, eine Art Beruhigungsphase, die es braucht, um die Problemwahrnehmung zu ändern und den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen zu finden – oder, in Väths Worten, um zu wissen, wann man „reif für die Insel“ ist.

Foto: Gabal Verlag

AUTOR

Markus Väth
hat Psychologie studiert und ist als freiberuflicher Berater und Coach tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf den Themen „Burnout“ und „Produktivität“. Väth betreibt einen Psychologie-Blog und ist auch Kurator der Stiftung „Elemente der Begeisterung“.

Neues zum alten Thema „Stress“

Stress ist aus der modernen Arbeitswelt nicht wegzudenken. Jeder hat in irgendeiner Form damit zu kämpfen. Maritta Mainka-Riedel, seit über 25 Jahren Trainer und Coach in der Unternehmensberatung, geht in ihrem Buch „Stressmanagement“ auf alle altbekannten Problempunkte, wie zum Beispiel ständige Erreichbarkeit, ein. Sie skizziert anhand zahlreicher Beispiele aus ihrem Berufsalltag anschaulich die Herausforderungen und Stresspotenziale vieler Berufstätiger, gibt Hilfen zum richtigen Handeln und erklärt, wie man den eigenen Weg zur gesunden Leistungsfähigkeit findet. Abwechslungsreich und durch Grafiken und kurze Kapiteleinteilungen aufgelockert macht das Buch auch neurobiologische Erkenntnisse leicht verständlich. Wer möchte, kann in Checklisten sogar sein Stressniveau oder seine Burnout-Gefährdung feststellen. Die genannten Faktoren sind zwar nicht neu. Allerdings gibt Mainka-Riedel nicht nur theoretische Tipps, sondern auch eine praktische Arbeitshilfe zum direkten Einstieg ins Selbstcoaching.

Maritta Mainka-Riedel
Stressmanagement: Stabil trotz Gegenwind, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, 240 Seiten, 22,99 Euro

Wie Unternehmen ihre Zukunft sichern

Wer sein Unternehmen durch gezielte Nachwuchsförderung voranbringen möchte, der findet im „Handbuch für Traineeprogramme“ von Christine Wegerich einen guten Überblick, wie man dies bei der Ausbildung von Trainees tun kann. Gleichzeitig zeigt die Autorin, wie man aus einzelnen Bausteinen das passende Konzept für das eigene Unternehmen zusammensetzt.
In klar strukturierten Einheiten legt die Autorin den Fokus auf die Optimierung der Teamarbeit, in dem auch individuelle Fähigkeiten gerade beim Nachwuchs gefördert werden können. Die richtige Auswahl der Kandidaten für die Programme, Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit, klare Zielsetzung und schließlich die konkrete Umsetzung der Konzepte bilden den Leitfaden ihres Handbuchs. Wegerich stellt viele Praxisbeispiele aus Unternehmen vor, und mit Schaubildern und Musterdokumenten, beispielsweise für Beurteilungsbögen, wird dem Leser die strategische Organisation für ein Traineeprogramm erleichtert, sodass er auf eine sichere Grundlage vertrauen kann.

Christine Wegerich
Handbuch Traineeprogramme: Nachwuchskräfte finden, fördern und binden, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2013, 389 Seiten, 49,95 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm

Ein Begleiter für das „Berufsleben als Führungskraft“ nennen Autor Arne Prieß und Co-Autor Dr. Sebastian Spörer ihr neues Buch „Führen mit dem Omega-Prinzip“. Beginnend mit „Grundlagenwissen“ über Führungsverständnis und Rollendefinition und einem Überblick über die Funktions- und Organisationsweise des Gehirns stellen sie auf dieser Basis das Führungskonzept „Omega“ vor. Als „Partnerschaft von Führungskraft und Personalabteilung“ teilen sie die Arbeit einer Führungskraft in unterschiedliche Phasen ein: Von einem normalen Betrieb über Konfliktsituationen bis zur Trennung von einem Mitarbeiter kann der Leser lernen, mit welchen Schlüsselqualifikationen er sich in den einzelnen Phasen am besten seiner Verantwortung im Berufsleben stellen kann. Doch Führung reduziert sich für die Autoren nicht auf nachschlagbare und erlernbare Fähigkeiten: „Führung ist eine viel zu wichtige Angelegenheit, als dass man sie ohne Werte betreiben sollte!“

Arne Prieß und Sebastian Spörer
Führen mit dem Omega-Prinzip: Neuroleadership und Führungspraxis erfolgreich vereint, Haufe, Freiburg 2013, 344 Seiten, 39,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 24

Kompetenz hat Vorfahrt!

„Der hat mir nichts zu sagen." Das ist ein verräterischer Satz in von Hierarchie und Status getriebenen Unternehmen. Warum? Weil es nicht um die beste Lösung geht, sondern darum, von wem (Hierarchie) „es" kommt und nicht, welche Idee (Kompetenz) Vorfahrt erhält. An dieser Kulturfrage scheitern leider noch viele Unternehmen. Hier geht es ganz klar um Macht. Die Legitimation einer Idee ergibt sich nicht aus ihrer Stärke, sondern aus Ego-Faktoren, die dem großen Ganzen schaden. Das beweist, wie sehr sich Menschen nach Hierarchie sehnen. Sie gibt Sicherheit und Orientierung. Echte Kompetenzvorfahrt braucht jedoch Vorgesetzte, die durch ihre Machtbefugnis Kompetenz mutig auf die Vorfahrtsstraße setzen.

Haben Sie schon einmal einen Affenfelsen im Zoo beobachtet? Nach 15 Minuten mutieren die Affen zu Menschen, die Sie kennen, und Sie fühlen sich an Ihren Arbeitsalltag erinnert. Affen lausen sich gegenseitig, um ihre soziale Bindung zu festigen. Menschen gehen zusammen ein Bier trinken. Ein brustgeschwellter Alpha sitzt mit ein paar Rang-niederen zusammen, wird aber selbst unterwürfig, wenn der Ober-Alpha auftaucht. Kennen Sie das aus Meetings? Oder, dass junge Wilde mit unkoordinierten Energieausbrüchen so lange nerven, bis sie von einer „Führungskraft" wieder auf ihren Platz verwiesen werden? Menschen sind Herdentiere, und ihr Wunsch nach Hierarchie und Ordnung ist sehr ausgeprägt.

> **„Der Ruf nach flachen Hierarchien ist der Wunsch, die Kompetenz möge Vorfahrt haben."**

Der Ruf nach flachen Hierarchien ist der Wunsch nach Kompetenzvorfahrt. Das schöne Bild eines Menschen, der mit einem hohen Maß an Selbstreflexion und Selbststeuerung der sinnvollsten Sache dient, käme dem „Homo sapiens sapiens" etwas näher. Dem Weisesten unter den Weisen: Ein Name, den wir uns selbst gewählt haben.

Doch im Alltag? Kompetenzschwache Ehrgeizlinge erschleimen sich ihre Karriere, bis sie entlarvt werden. Machtgeile Aggressivitätsmutanten brüllen so lange, bis es anderen zu doof wird und sie den Brüllaffen das Feld überlassen. Wie weit man mit höchster Sympathie und wenig Kompetenz kommen kann, beweist Klaus Wowereit bei jedem Skandal, den er mal wieder übersteht.

Bis Menschen über sich selbst hinaus denken können, muss ein langer Entwicklungsprozess durchlaufen werden. Das Ringen um die beste Lösung muss in Fleisch und Blut übergehen. Mit genügend Kompetenz, einem stabilen Selbstwert und einem Selbstvertrauen, das auf starken, selbst erbrachten Ergebnissen beruht, fängt es an. Doch wie finden Sie die beste Lösung? Albert Einstein hat einmal gesagt: „Das Problem zu erkennen, ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung."

Darauf sollten Sie achten – generell, nicht nur auf der Arbeit. Konzentrieren Sie alle vorhandenen Ressourcen auf die präzise Darstellung des Problems – jenseits aller Hierarchiebedürfnisse. Hören Sie Menschen so lange zu, bis sie den Kern ihrer Aussage erfasst haben. Überschütten Sie andere nicht mit gut gemeinten Lösungsvorschlägen, sondern führen Sie diese durch Fragen dahin, dass sie die Lösung selbst erkennen. Sie sind dann ein herausragender Experte, wenn Sie Ideen anderer innerhalb Ihres Fachgebietes Vorfahrt geben können, ohne darunter zu leiden.

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

Twitter:
#Pnord14

people performance technology®

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

„Wissenschaftlich fundiert sind in Deutschland nur vier Prozent der Coaching-Ausbildungen. Sie weisen ausdrücklich darauf hin, dass sie zum Beispiel Wirksamkeitsstudien berücksichtigen.“

Prof. Dr. Siegfried Greif, Professor für Psychologie an der Universität Osnabrück, auf dem „1. Coaching-Kongress“ der Hochschule für angewandtes Management in Erding am 20. Februar 2014.

„Einparken kann man mit 3-D-Spielen lernen. Insbesondere den Damen kann ich das nur raten. Ich parke heute besser als die meisten Männer.“

Prof. Dr. Linda Breitlauch, Präsidentin der Games Academy Berlin, auf der Cebit am 11. März 2014

„Ob ‚unten‘ ehrlich ist, hängt vor allem davon ab, wie ‚oben‘ auf eben diese Ehrlichkeit reagiert.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Berater, über Manager, die Mitarbeiter zur Ehrlichkeit auffordern, diesen Mut dann aber abstrafen, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 20 vom 17. März 2014

„SAP-Personalvorstand Angelika Dammann setzte sich bei SAP engagiert für eine neue, meritokratische Leistungsvergütung ein und provozierte Seilschaften zu medialen Intrigen gegen ihre vertraglich korrekte Nutzung eines Firmenjets.“

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom Personalvorstand, im „Manager Magazin“ 3/2014. Er verwahrte sich gegen den Eindruck, Dammann sei fachlich gescheitert.

„Mich inspiriert alles. Das kann auch ein Glas Wasser sein, wo kein Wasser drin ist … Einfach alles, das ganze Leben.“

Ralph Elvis Caspers, Moderator der „Sendung mit der Maus“ und von „Wissen macht Ah!“, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 16. Februar 2014

„In meiner Jugend habe ich die Revolutionen geplant, die ich dann als Kanzler verhindert habe.“

Gerhard Schröder, Alt-Bundeskanzler, aus Anlass seines 70. Geburtstags im „Tagesspiegel“ vom 16. März 2014

„Ganz selten kommt es vor, dass man im Bundestag jemanden beim Denken sieht.“

Roger Willemsen, TV-Moderator, beobachtete für ein Buchprojekt ein Jahr lang jede Sitzung des Bundestags, „Tagesspiegel“ vom 16. März 2014

„The big man with big ideas and a big heart.“

Dominic Barton, Weltchef von McKinsey, über seinen neuen Stellvertreter in Deutschland, der nicht so asketisch wie andere Berater aussieht, „Wirtschaftswoche“ Nr. 51 vom 16. Dezember 2013

„Wir glauben an ein Leben vor dem Feierabend.“

Zentralverband des Deutschen Handwerks in einer Werbung um mehr Nachwuchs, „Süddeutsche Zeitung“ vom 28. Februar 2014

„Welche wissenschaftliche Idee sollte endlich beerdigt werden? Wir sollten aufhören zu glauben, dass wir alles begreifen können!“

Martin Rees, Physiker, auf der Debattenplattform „Edge“ (www.edge.org), zitiert im Monatsmagazin „Geo“ Nr. 3/2014

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!**

ars navigandi Skillsoft Cornerstone

HAUFE.

ACT DIFFERENT!

GENERATION Y | VERÄNDERUNGSPROZESSE | LEADERSHIP

mit NORMAN ALEXANDER | CHRISTIAN BEINKE | CHRISTIAN BISCHOFF | PATRICK D. COWDEN | GUNTER DUECK | ANJA FÖRSTER | MONIKA FRECH | BORIS GRUNDL | CID JONAS GUTENRATH | HERBERT HENZLER | STEFFEN KLUSMANN | GRETA KONRAD | JOACHIM LLAMBI | PERO MIĆIĆ | MARTIN WEHRLE | PETER WIPPERMANN | BRIGITTE WITZER.

Am 15. Mai 2014 in Berlin. www.act-different.de