



Hillary Clinton_Analyse ihrer „Leadership Secrets“ s. 14

DGFP_Schieflage eines ehrwürdigen Verbands s. 36

Berater_Wie sie sich das Vertrauen der Kunden erarbeiten s. 46

Vorgesetzte wählen?

Wie demokratisch Unternehmen sein können s. 18

Prof. Dr. Stefan Kühl,
Organisationssoziologe an
der Universität Bielefeld,
hält den „New-Work-
Ansatz“ für alten Wein in
neuen Schläuchen.





WAS MACHT EIN SPITZEN-TEAM AUS?

Teamarbeit folgt ihren eigenen Regeln. Wer sie kennt, ist klar im Vorteil.
Buchen Sie jetzt unsere Team-Seminare für mehr Team-Energie!



Team Spirit entfachen und gemeinsam Ziele erreichen. Die Dynamik im Team verstehen und die eigene Rolle finden. Diversity im Team leben und nutzen.

Führen von Teams	
03. – 04. September 2015	Esslingen
Erfolgreich im Team arbeiten	
29. – 30. Oktober 2015	Köln
Teamentwicklung für Projektleiter	
21. – 22. Oktober 2015	Bielefeld
Zusammenarbeit in interkulturellen Teams	
28. – 29. September 2015	Berlin
Professionelle Teamassistenz	
24. – 25. August 2015	Oberursel





Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

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

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

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

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

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

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

Weniger Hierarchie gleich bessere Zusammenarbeit?

Die Digitalisierung versetzt immer mehr Unternehmen in die Lage, schneller und unbürokratischer zu kommunizieren sowie traditionelle Entscheidungs- und Führungsmodelle über Bord zu werfen. Unter dem Schlagwort „New Work“ wird seit einiger Zeit eine neue Art der Zusammenarbeit in Unternehmen propagiert. Zum Beispiel soll der Abbau von Hierarchiestufen die Selbstblockade von Organisationen lösen und die Kreativität der Beschäftigten freilegen. Stefan Köhl, der Autor unserer Titelgeschichte, warnt vor blindem Enthusiasmus.

Jede Veränderung in den Unternehmen zum Beispiel in Richtung Hierarchieabbau und der Wahl von Führungskräften durch die Untergebenen hat laut Köhl ihren Preis. Die Idee, dass von hierarchischen Zwängen befreite Menschen besser zusammenarbeiten, wird durch wissenschaftliche Studien und den Arbeitsalltag in Zweifel gezogen. Eine flache Hierarchie bedeutet nicht, mehr Steuerung über Verständigung und Vertrauen. Im Gegenteil: Machtspiele und verdeckte Kämpfe um mehr Einfluss nehmen zu, sobald sich Strukturen verflüssigen. Wer „New Work“ will, sollte nicht verschweigen, wie die Nachteile aussehen und wie er diese Nachteile in Zaum halten will.

Dazu passt, dass Dr. Wolfgang Looss, Deutschlands großer Coaching-Pionier, auf dem „2. Fachtag Coaching“ des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) Mitte Mai beklagte, dass beim Coaching von Berufstätigen, die zum ersten Mal eine Führungsposition übernommen haben, der Umgang mit mikropolitischen Spielchen inzwischen zentral dazugehöre. „Wieso geht es beim Führen so selten um die Sache?“, werde er immer öfter insbesondere von jungen Ingenieuren gefragt, berichtete Looss. Immerhin: Eine Antwort verdanken wir der Organisationssoziologie (ab Seite 18).



Viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Heftes
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



New-Work-Ansatz in der Kritik. Der Bielefelder Organisationssoziologe Dr. Stefan Kühl hat wie kaum einer seit 1998 die deutschsprachige Debatte um die Abschaffung von Hierarchien und die Dezentralisierung von Unternehmen beeinflusst. Jetzt richtet er kritische Fragen an den „New-Work“-Ansatz.



Leadership. In stürmischen Zeiten können Führungskräfte die Unterstützung von einem Coach gut gebrauchen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 Hillarys „Leadership Secrets“

Hillary Clinton will ins Weiße Haus. Eine US-Unternehmensberaterin hat ihre persönlichen Erfolgsfaktoren analysiert: An erster Stelle kommt ihre Resilienz und an zweiter Stelle ihre Lernfähigkeit

titelthema

18 Wie demokratisch können Firmen sein?

Viele verschiedene Vorstellungen vom „demokratischen Unternehmen“ oder der „agilen Unternehmung“ sind in Umlauf. Soziologe Stefan Kühl ordnet die Debatte zur Demokratisierung von Organisationen in einen größeren Zusammenhang ein

personal- und organisationsentwicklung

26 Leadership-Coaching für stürmische Zeiten

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auch dann motivieren und gekonnt begleiten können, wenn im Unternehmen ein großer oder kleiner Wandel ansteht. Damit sie dies gut bewältigen, greifen viele auf ein Leadership-Coaching zurück

30 Professionell gewinnt

Zum dritten Mal wurde der Deutsche Bildungspreis an Unternehmen verliehen, die mit ihrem Bildungs- und Talent Management die Jury überzeugen konnten. Die Gewinnerkonzepte im Überblick

34 Spanier zeigen Präsenz in München

Als erste der internationalen Top Business Schools eröffnet die spanische Iese einen Campus in München. Auf dem Stundenplan stehen die Themen „Innovation“ und „Unternehmertum“

36 DGFP vor Standortschließungen

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ist in eine Schieflage geraten. Geschäftsführerin Katharina Heuer hat nun Gegenmaßnahmen vorgestellt: Standorte werden geschlossen und Personal abgebaut

training und coaching

38 Eine lernende Organisation simulieren

Die Teilnehmer einer Beraterausbildung unterstützen während eines Ausbildungsmoduls die Teilnehmer zweier parallel stattfindender Seminare. Dieses Seminar-design sorgt dafür, dass alle Beteiligten eine „Lernende Organisation“ bilden



38

Lernende Organisation. Seminarteilnehmer lernen, indem sie Teilnehmer anderer Seminare coachen.



42

Teamtraining. Wie es ein Trainer schafft, Einzelkämpfer in ein Team zu integrieren, damit die Teamleistung noch besser wird.



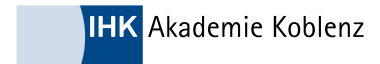
Personalreferent/-in (IHK)
ab 3. September 2015 [online](#)

Personalfachkaufmann/-frau
ab 18. September 2015 [online](#)

Wirtschaftsmediator (IHK)
ab 28. September 2015

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
ab 9. Oktober 2015

IHK-Akademie Koblenz e. V.
Ansprechpartner: Artur Laux
Telefon 0261 30471 - 71
laux@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de



42 Das Team ist der Star

Team-Coachs können helfen, wenn Seminare und Workshops in Krisensituationen nicht schnell genug wirken. Er kann das Team zusammenschweißen – damit Leistung mit Leichtigkeit gelingt

46 Als Trainer und Berater Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist der Schlüssel für jede erfolgreiche (Verkaufs-) Kommunikation und jede Arbeit mit anderen Menschen. Wie Trainer und Berater ein gutes Vertrauensverhältnis aufbauen

messen und kongresse

50 Anti-Stress-Gesetz nicht sinnvoll

Professor Anabel Ternès hat in ihrer Keynote auf der „Corporate Health Convention“ Trends im betrieblichen Gesundheitsmanagement aufgezeigt. Im Interview erklärt sie, warum sie sich für steuerliche Anreizsysteme und gegen weitere Gesetze ausspricht

57 Bahnstreik dämpft Wachstum der „Personal Nord“

Die Personalmesse in Hamburg hat dieses Jahr weniger Besucher angelockt als erwartet. Trotz Stagnation waren die Aussteller recht zufrieden

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

HOLEN SIE SICH IMPULSE!

Kongress 2015

Impulse zur Führungsexzellenz

Nehmen Sie teil - frischen Sie auf - informieren Sie sich - holen Sie sich Impulse!

Das Team Dr. Rosenkranz ist seit vier Jahrzehnten als Anbieter von Maßnahmen im Bereich Führungskompetenz und Organisationsentwicklung bekannt. In offenen Seminaren und Inhouse-Veranstaltungen können Sie sich, Ihr Führungsverhalten und die Kooperation in Ihrer Organisation weiterentwickeln – mit der erfolgreichsten Lernmethode: durch angeleitete Selbsterfahrung. An zwei Tagen bieten wir unterschiedlichste Workshops an, bei denen Teilnehmer durch Mitmachen lernen und Erfahrungen sammeln.

In unserem Kongress am **25. und 26. Juli 2015** in Bernried am Starnberger See können Sie unsere Philosophie „Lernen und Arbeiten sind Eins“ live erleben. Genießen Sie an zwei Tagen die ganze Vielfalt der Workshops, die professionelle Beratung durch unsere Trainer und den Austausch mit Fach- und Führungskräften für € 350,- zzgl. MwSt. (Ab 3 Personen aus einem Unternehmen fragen Sie nach unseren Sonderkonditionen)

Workshopthemen sind u. a.

- Organisationsaufstellung
- Embodied communication
- Ermutigend führen, demotivieren vermeiden
- Der Gruppenvorteil bei Problemlösungen
- Weiterbildungsbedarf erfassen und auswerten

Melden Sie sich heute noch an und sichern Sie sich einen Platz!

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



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



WER Das Magazin „Briefings“ wird von Korn Ferry, der größten internationalen Executive-Search-Firma, herausgegeben. Die Ausgabe Nr. 22 (Frühjahr 2015) überrascht mit einem originellen Titelbild.

WAS NOCH Es handelt sich um ein „Umkehrbild“, eine Sonderform des Vexierbilds. Wenn man das Bild auf den Kopf dreht, sieht man ein völlig anderes Tier als noch beim ersten Betrachten.

WER Dieses Gemälde stammt von dem kanadischen Künstler und Kunstprofessor René Milot, der in Toronto, Ontario, lebt (www.renemilot.com). Er hat das Bild „Lion & Mouse“ getauft.

Löwe oder Maus? Korn Ferry bebildert das Thema „Selbstbild/Fremdbild“. „Ich sprach mit einem jungen Bewerber. Er war eine Maus, die vorgab ein Löwe zu sein“, schreibt Gary Burnison, CEO der Personalberatung Korn Ferry, in seinem Magazin „Briefings“. Sein Beitrag endet mit dem Rat, wer andere führen wolle, müsse zuerst einmal ein klares, realistisches Bild von sich selbst haben. Die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis sei nun mal die allerwichtigste Eigenschaft eines Managers. Jede Führungskraft sollte offen sein für Feedback und es sogar aktiv suchen. Beachtlich ist, wie „Briefings“ das Thema „verzerrtes Selbstbild“ visuell umgesetzt hat. Über den ersten Anschein hinaus offenbart der Titel mit dem Löwen beim Umdrehen einen zweiten Inhalt. Man sollte wissen, wie man wirkt, bevor man in den Dschungel geht.

Personalmanagement Nah am Business

Unser Qualifizierungsangebot

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte:

- über 150 HR-relevante Seminare & Trainings
- brandaktuelle Jahresschluss-Tagungen, in mehr als 90 Städten
- Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge
- Entgeltabrechnung

Zukunftsgestaltung für Unternehmen:

- ausgezeichnet zum TOP CONSULTANT 2014/2015:
 - HR Consulting
 - Talent Management Consulting
- HR Inhouse Lösungen
- Personalentwicklung
- Competence Profiling
- HR e-Learning



Weitere Informationen
zur Themenwelt
Personalmanagement
unter

www.haufe-akademie.de/fokus-hr

Joachim Sauer. Der scheidende BPM-Präsident wird zum 1. Juli 2015 Vorstandsmitglied im Deutschen Institut für Normung e. V. (Din).



BPM-PRÄSIDENT ZIEHT BILANZ

Joachim Sauer: „Die Gesamtverantwortung hat mich immer gereizt“

Joachim Sauer hat den Bundesverband der Personalmanager (BPM) aufgebaut und war sechs Jahre Präsident des Verbands. Im Interview zieht er Bilanz.

Im Juni kandidieren Sie nicht mehr für das Amt des Präsidenten des BPM, weil Sie Vorstandsvorsitzender des Deutschen Instituts für Normung werden. Was sehen Sie als größten Erfolg in Ihrer Amtszeit?

Joachim Sauer: Wir haben gegen viel Widerstand und Skepsis einen Verband aufgebaut, der sich als gewichtige Stimme für das Personalmanagement etabliert hat. Wir haben Personaler aus unterschiedlichsten Bereichen organisiert und dazu beigetragen, dass das Selbstbewusstsein der Berufsgruppe verbessert wurde. Das ist der wesentliche und größte Erfolg meiner Amtszeit.

Es gibt derzeit Stimmen, die den Niedergang der HR-Funktion beklagen. Konnte der BPM nicht zu ihrer Stärkung beitragen?

Sauer: Ich habe Schwierigkeiten mit solchen pauschalen Urteilen, die meist nur auf persönlichen Erfahrungen und Gefühlen beruhen. Im internationalen Vergleich ist die HR-Funktion auf Geschäftsleitungsebenen in Deutschland vergleichsweise schwach verankert. Das stimmt. Doch die entscheidende Frage lautet doch: Kann HR realistischerweise jemals eine Bedeutung im Unternehmen erlangen, wie das gerne einige sehen würden? Und da habe ich große Skepsis. Ich bin der Meinung, HR ist zuallererst ein Dienstleister. Wir sind dafür da, eine exzellente administrative Leistung abzugeben. Wir sind diejenigen, die sich bei den Mitarbeitern unheimlich gut auskennen, sowohl beim Rekrutieren wie auch Weiterentwickeln. Und dann sind wir auch noch strategischer Partner, doch darüber wird viel zu stark gesprochen. Diese Diskussion ist aber zu stark ideologisiert, sie hat manchmal etwas Religiöses.

Sie selbst wechseln jetzt von einer HR- in eine CEO-Funktion als Vorstandsvorsitzender beim Deutschen Institut für Normung (Din). Ist das eine Flucht aus dem Personalwesen, weil Sie dort nicht ausreichend gestalten konnten?

Sauer: Ich habe in meinem Berufsleben schon mehrfach eine Gesamtverantwortung wahrgenommen, als ich nach der Wiedervereinigung in Leipzig aus einer Produktionshalle einen Gewerbehof gemacht habe – den es immer noch gibt. Eine Gesamtverantwortung hatte ich beispielsweise auch, als wir den BPM aufgebaut haben. Das war für mich eine große Bereicherung zu überlegen, wie man ein Netzwerk aufbaut und Leute für eine Idee begeistert. Ich habe das komplett ehrenamtlich gemacht, am Abend und am Wochenende. Diese Gesamtverantwortung hat mich immer gereizt, in der HR-Funktion hat mir die gefehlt.

Das Interview führte Reiner Straub



Christiane Tantau folgt auf Regina Fuhrmann.

VERBÄNDE

Neue Geschäftsführung der Selbst-GmbH

Die Personalentwicklerin Christiane Tantau ist neue Geschäftsführerin der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Sie folgt auf Regina Fuhrmann, die zehn Jahre lang für das Netzwerk tätig war und es nach

Informationen der Selbst-GmbH noch zwei Jahre administrativ und projektbezogen in Teilzeit unterstützen wird. Tantau ist seit 2007 Mitglied des Netzwerks. Mit dem Positionswechsel ist auch die Verlegung der

Geschäftsstelle von Dassen-dorf nach Hamburg verbunden. Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e. V. hat aktuell rund 500 Mitglieder. Das Personaler-Netzwerk wurde im Jahr 1999 gegründet.

Unsere Ausbildung soll attraktiver werden

Weniger neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und ein Höchststand an unbesetzten Ausbildungsstellen: Das ergab der Berufsbildungsbericht 2015, den die Bundesregierung Mitte April vorgestellt hat. Reaktionen darauf ließen nicht lange auf sich warten. Die duale Ausbildung soll attraktiver und neue Ausbildungsgruppen erschlossen werden, so der Tenor der verschiedenen Zünfte. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) wirbt etwa dafür, Jugendliche zu berücksichtigen, die bisher nur wenig Chancen auf eine Ausbildung haben. Helfen könne das Programm der „assistierten Ausbildung“, mit dem die Bundesagentur für Arbeit (BA) vor allem kleine und mittlere Unternehmen bei der Ausbildung leistungsschwächerer Jugendlicher unterstützt. Die BA machte sich wiederum dafür stark, Asylbewerber, Flüchtlinge und Geduldete künftig schneller in

Ausbildung und Arbeitsmarkt zu integrieren.

Einen kreativen Ansatz haben Vertreter des deutschen Handwerks gewählt, um ihre Zunft attraktiver zu machen: Unter dem Motto „Abklatschen! Hol Dir meinen Job“ suchen zwölf junge Handwerker vor dem Abschluss ihrer Lehre Nach-

folger für ihre Ausbildungsplätze. Videos und Statements der Azubis sind unter www.handwerk.de/holdirmeinenjob verfügbar. Mehr Werbung in Schulen empfiehlt der stellvertretende DIHK-Hauptgeschäftsführer Achim Dercks: Lehrer sollten bei Abiturienten für die duale Ausbildung werben.



Foto: Antonina Gern

Kampagne. Das Handwerk wirbt mit Azubi-Motiven wie diesem um ein besseres Image.

WEITERBILDUNG

Personaler rechnen mit gleichbleibenden Budgets

Drei von vier Personalern rechnen in diesem Jahr mit gleichbleibenden beziehungsweise steigenden, 15 Prozent mit sinkenden Weiterbildungsbudgets. Das geht aus der TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2015“ hervor, die die Marktforscher im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) unter 300 Personalentscheidern in deutschen Unternehmen durchgeführt haben – dieses Jahr zum siebten Mal.

In der 2015er Ausgabe der SGD-Studie befragten die Autoren die Teilnehmer ebenfalls wieder dazu, inwieweit sie die Wei-

terbildungsinitiative von Mitarbeitern für Karrierechancen, Recruiting und Arbeitsplatzhalt als wichtig erachten. Auf diese Frage gibt eine große Mehrheit (84 Prozent) der befragten HR-Verantwortlichen an, dass sie Weiterbildungsbereitschaft für die Eröffnung neuer Karrierechancen für die Eröffnung neuer Karrierechancen für wichtig bis äußerst wichtig halten. Zudem achten 77 Prozent der Personaler schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf deren Bereitschaft zur Weiterentwicklung. Für 81 Prozent der Personaler ist Weiterbildung auch für den Erhalt des Arbeitsplatzes ein wichtiger Faktor.

Kurz und Knapp

EMBA-Stipendium. Für das 45.000 Euro teure Global-Executive-MBA-Programm der HHL Leipzig Graduate School of Management und der spanischen Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) stehen verschiedene Stipendien für herausragende Kandidaten zur Verfügung. Bewerbungsschluss für die Stipendien ist der 30. Juni 2015, Studienstart im September 2015. Weitere Informationen: www.hhl.de/gemba

Psychologiestudium. Die PFH Private Hochschule Göttingen startet am 1. Juli einen neuen Fernstudiengang Psychologie mit Abschluss Master of Science. Studieninteressierte können sich bis kurz vor diesem Termin um einen Studienplatz bewerben. Weitere Starttermine für das Programm sind jeweils der 1. Oktober, 1. Januar und 1. April eines Jahres. Weitere Informationen: www.pfh.de/fernstudium/psychologie.

Weiterbildungs-Portal. Das kostenfreie Weiterbildungsportal www.wb-web.de soll künftig Lehrkräfte dabei unterstützen, gute Angebote zu schaffen sowie eigene und Lerner-Kompetenzen weiterzuentwickeln. Entwickelt wird es vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und der Bertelsmann Stiftung, live gehen soll es Ende des Jahrs.

Auch das noch. In Hamburg wohnen die schlauesten Menschen Deutschlands – zu diesem Ergebnis kommt zumindest eine IQ-Test-Auswertung eines Online-Portals unter 100.000 Teilnehmern. Auf dem Portal stehen neben dem Intelligenz-Test weitere Tests bereit – etwa solche, die Antworten auf Fragen wie „Welcher Vogel bist du?“ und „Wie häufig wurdest Du wiedergeboren?“ geben sollen.

PROGNOSE

Cyberchef & Co.: Fünf Führungspositionen des Jahres 2015

Neuere Prognosen legen nahe, dass die Digitalisierung mehr neue Jobs bringen könnte, als die damit einhergehende Automatisierung überflüssig macht. Einer Studie der Boston Consulting Group zufolge werden dadurch 390.000 Arbeitsplätze entstehen – laut Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau allein für die Maschinenbau-Industrie bis 2018 insgesamt 10.000 Jobs. Was dies kurzfristig für die mittlere und obere Führungsebene bedeutet, hat der Personalberater Korn Ferry anhand von Kunden- und Marktgesprächen analysiert. Unsere Zusammenfassung zeigt die Positionen, die Unterneh-

men demzufolge dieses Jahr schaffen wollen.

Chief Commercial Officer

Der Chief Commercial Officer ist der wichtigste Kundenvertreter des Unternehmens, der langfristig neue Absatzmärkte entwickelt und bisher autonom agierende Unternehmensbereiche integriert.

Chief Cyber Security Officer

Um Cyber-Angriffe rechtzeitig zu entdecken und angemessen darauf reagieren zu können, besetzen heute viele Unternehmen einen eigenen Chief Cyber Security Officer.

Chief Digital Officer

Die Digitalisierung ist so entscheidend für Unternehmen,

dass sie künftig mit einem Chief Digital Officer eine Funktion schaffen werden, die den gesamten Prozess überblickt.

Chief Innovation Officer

Eine Antwort auf bislang oft segmentierte Innovationsprozesse ist der Chief Innovation Officer, der Innovation in allen Unternehmensbereichen verantwortet und proaktiv fördert.

Chief Operating Officer im produzierenden Gewerbe

Um strategischen sowie operativen Notwendigkeiten gerecht zu werden, werden künftig besonders produzierende Betriebe beide Bereiche trennen und Spezialisten zu Chief Operating Officers benennen.



KONGRESSE

DVCT lädt nach Frankfurt am Main

Im Herbst veranstaltet der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) zum dritten Mal seinen jährlichen Kongress. Unter dem Motto „Zeit für Kunden“ sind Interessierte am 23. November nach Frankfurt am Main eingeladen, um an Workshops zu Methoden und aktuellen Fragen teilzunehmen. Daneben findet dort auch das Finale des Trainer & Coach Awards 2015 statt, zu dem sich Trainer und Coaches mit innovativen Konzepten noch bis zum 8. Juni bewerben können. Weitere Informationen zum Programm des Kongresses sowie die Möglichkeit zur Anmeldung werden in Kürze unter www.dvct.de/verband/dvct-kongress/ bereitgestellt.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Was bringt der dynamische Arbeitsplatz?

Nicht alle Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, sich auf dem Weg zur Arbeit, am Arbeitsplatz oder während der Pausen genügend zu bewegen. Eine Alternative zu Fahrradfahren, Treppensteigen und Co. kann der dynamische Arbeitsplatz bieten. Doch was bringt es wirklich, im Büro auf dem Laufband zu trainieren oder mit dem Sitzergometer zu radeln? Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversiche-

rung (IFA) ist dieser Frage nachgegangen. Die Ergebnisse zeigen: Überwältigend sind die Effekte des dynamischen Arbeitsplatzes nicht. So zeigten sich etwa im Vergleich zwischen Bürostuhl und Ergometer kaum Unterschiede in der Körperhaltung. Auch die muskuläre Aktivität erhöhte sich am dynamischen Arbeitsplatz so gut wie nicht. Allerdings: Beim dynamischen Arbeiten stieg die Herzfrequenz der Teilnehmer und ihr Energieumsatz erhöhte sich.



Bewegung. Wer keinen Arbeitsweg in Walking-Nähe hat, kann auch im Büro Sport treiben.

CONTROLLERPREIS 2015

Best Practice: Wie das Management gegen Biases angehen kann

Award. RWE erhielt den Controllerpreis für ein Anti-Bias-Konzept.

Manager müssen ständig Entscheidungen treffen. Gedankliche Vereinfachungen, sogenannte „Biases“, helfen dabei – sie können aber auch fehlleiten. Ein Controllerteam der RWE AG wurde nun vom Internationalen Controllerverband (ICV) dafür ausgezeichnet, dass es den Einfluss der Biases untersucht und Gegenmaßnahmen formuliert hat. Das Projektteam hat dafür zunächst analysiert, welche Biases im RWE-Konzern besonders relevant sind. Dabei wurden verschiedene Typen identifiziert und danach unter Beteiligung des Top-Managements Techniken zur Verringerung der Auswirkungen dieser Biases entwickelt.

- **Bias 1: Erkennen von Mustern im Entscheidungsprozess**

Beispiel für Gegenmaßnahme: In Pre-Mortem-Sitzungen versetzt man sich einige Jahre in die Zukunft und diskutiert, warum ein Projekt gescheitert ist.

- **Bias 2: Handlungsorientierte Biases**

Beispiel für Gegenmaßnahme: Unabhängige Gutachten sollen Risiken zeigen.

- **Bias 3: Stabilitätsbezogene Biases**

Beispiel für Gegenmaßnahme: Häufig werden Investitionsbudgets wie in der Vergangenheit auf die Bereiche verteilt. Beim Grüner-Wiese-Ansatz wird überlegt, wie die Verteilung entsprechend der Rentabilitäts-erwartungen optimal verteilt werden kann.

- **Bias 4: Soziale Biases**

Beispiel für Gegenmaßnahme: „Advokat des Teufels“ – ein Mitarbeiter, dessen Funk-

tion klar kommuniziert wird, argumentiert gegen einen Entscheidungsvorschlag.

- **Bias 5: Interessenbedingte Biases**

Beispiel für Gegenmaßnahme: Entscheidungskriterien werden vorab festgelegt und Checklisten eingesetzt.

Um Management und Mitarbeiter im Konzern mit dem Thema vertraut zu machen, wurden bei RWE spezielle Workshops zum Thema Biases entwickelt. Mittlerweile wird bei jeder Entscheidungsfindung festgehalten, welche Techniken zur Verringerung von Biases angewendet wurden. Neben der Implementierung struktureller Maßnahmen zählt der Kulturwandel der offenen Aussprache bei kritischen Themen zu den wichtigsten Ergebnissen.



Foto: Internationaler Controller Verein (ICV)



Foto: Christiane Wittig

Hans-Uwe Köhler. Thema seiner Keynote war „Wie Ihnen Ihre Trainerkarriere gelingt“.

VERANSTALTUNGEN I

Impulstag zu Verkaufserfolg

„Der persönliche Verkaufserfolg“ war Themenschwerpunkt beim Gabal Frühjahrs-Impulstag. Praxisrelevante Aufschlüsse dazu boten sechs Vorträge, Workshops und die Keynote von Verkaufstrainer

und Autor Hans-Uwe Köhler. Der nächste Gabal-Impulstag findet am 31. Oktober in Mainz im Intercity-Hotel statt. Informationen dazu finden Sie unter www.impulstage.gabal.de/herbst-impulstag.html.

VERANSTALTUNGEN II

International School of Management wird 25

Rund 120 private Fachhochschulen und Universitäten gibt es in Deutschland. Eine davon ist die International School of Management (ISM), die in diesem Jahr ihr 25. Jubiläum feiert. Gegründet wurde die Schule in Dortmund, über die Jahre sind vier weitere Standorte dazugekommen. Ihr Studienangebot umfasst neben Bachelor- und Master-Programmen auch Angebote für Berufstätige und die Möglichkeit zur Promotion.

Gefeiert wurde das Hochschuljubiläum im April auf der Zeche Zollverein in Essen. Bei der Veranstaltung tauschten sich Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft in einer Gesprächsrunde darüber aus, wie eng die Verbindung der Schule zu Wirtschaft und Studenten ist. Dabei kritisierte Ulrich Müller vom Centrum für Hochschulentwicklung, dass staatliche Einrichtungen an Alleinstellungsmerkmalen privater Hochschule wie Auslandssemester oder Karriereberatung rüttelten und sie dazu zwängen, sich immer wieder neu auf den Prüfstand zu stellen.

BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER

Mit 65 ist lange nicht Schluss

Mittlerweile arbeiten knapp neun Prozent der Über-65-Jährigen in Deutschland weiter. Damit lag die Beschäftigtenquote der Generation 65 plus im Jahr 2013 mit 8,7 Prozent knapp über dem EU-Durchschnitt (8,5 Prozent), wie eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) ergeben hat. Offenbar bleiben viele Senioren ihrem Arbeitgeber nicht aus wirtschaftlicher Not treu: Im Jahr 2012 waren 24,3 Prozent der Senioren mit einem Haushaltsnettoeinkommen von über 4.500 Euro erwerbstätig – jedoch nur 4,9 Prozent derer, die über ein Einkommen von weniger als 1.100 Euro verfügen. Wer ältere Mitarbeiter länger beschäftigen will, muss ihnen Perspektiven bieten. Ein Beispiel dafür, wie dies gelingen kann, lesen Sie im Interview rechts.

WEITERBILDUNG FÜR SILVER AGER

„Als Grauhaarigenseminar belächelt“

Bei „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“ wurde das Demografiemanagement von Janssen-Cilag ausgezeichnet. HR-Chef Frank Zils berichtet über das „Silverpreneur“-Programm für ältere Mitarbeiter.

Was verbirgt sich hinter dem „Silverpreneur“-Programm?

Frank Zils: Das „Silverpreneur“-Programm ist ein einjähriges On-the-job-Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung. Die Teilnehmer setzen sich darin unter anderem damit auseinander, wie sie sich als ältere Mitarbeiter ins Unternehmen einbringen können, was Altern bedeutet und wie sie im Alter am besten lernen – etwa durch Erfahrungslernen. Die Erkenntnisse zum Thema „Lernen“ haben wir auch im Programm umgesetzt: Wir haben den Teilnehmern einen Rahmen gesteckt, innerhalb dessen sie eigenständig Projekte zu einem selbstgewählten Thema durchführen konnten.

Wie sind Sie darauf gekommen, das Programm zu initiieren?

Zils: Bisher arbeiten viele Unternehmen in Hinblick auf Ältere noch viel zu defizitorientiert: Sie bieten kaum Entwicklungsprogramme, eher gesundheitsfördernde Maßnahmen oder Schonprogramme. Wir wollten auch unseren älteren Talenten etwas bieten, um sie im Hinblick auf den demografischen Wandel motiviert und engagiert zu halten, damit sie noch zehn oder 15 Jahre einen Beitrag zum Unternehmen leisten.

Wie war die interne Reaktion?

Zils: Am Anfang wurde es als „Grauhaarigenseminar“ belächelt. Die Teilnehmer haben das sportlich gesehen, nämlich als Herausforderung zu zeigen, dass sie viel mehr als nur die Grauhaarigen sind. Sie haben als Botschafter im Unternehmen agiert, und das ist auf Interesse gestoßen: Mittlerweile haben wir mehr Bewerber als Plätze im Programm. Kürzlich ist die zweite Runde gestartet.



Dr. Frank Zils ist Director HR bei der Janssen-Cilag GmbH, die zum Johnson & Johnson-Konzern gehört.

Foto: Steffen Hoefft – Düsseldorf

FÜHRUNG

Krisen meistern in sieben Schritten



Jörg Krauter, Direktor der Synk Business School, hat den Umgang von Führungskräften mit „Breakdown-Ereignissen“ untersucht – Situationen, die als ausweglos erlebt werden. Erste Ergebnisse seiner Studie hat Krauter an der University of California at Berkeley vorgestellt. Daraus hat er sieben Schritte zur Krisenbewältigung abgeleitet (nach www.synk-school.com zitiert).

Schritt 1: Emotionen steuern und entspannen

Die emotionale Balance wiederherstellen und positive Gefühle aktivieren

Schritt 2: fokussieren und Sinn erzeugen

Nach dem Warum fragen und reflektieren

Schritt 3: Kommunikation verstärken

Aktiv zuhören, strukturiert Dialoge führen und reflektieren

Schritt 4: Vertrauen wiederherstellen

Handlungsstrategien am Wertegerüst ausrichten und darüber kommunizieren

Schritt 5: Szenarien durchdenken, Ziele ausrichten

Entscheidungen für motivierende Ziele treffen und diese auf die Vision ausrichten

Schritt 6: auf Stärken fokussieren

Positiv denken, raus aus den negativen Gefühlen

Schritt 7: Neues wagen

Die Komfortzone verlassen, neue Wege gehen.

Sind auch Sammelwerke urheberrechtlich geschützt?



Foto: Achim Zimmermann

Viele Trainer geben sich bei der Erstellung ihrer Unterlagen erhebliche Mühe. Ihnen ist es wichtig, dass sie kontinuierlich aktualisiert und auf dem aktuellen Stand sind. Umso ansprechender die Materialien sind, desto mehr Begehrlichkeiten wecken sie bei den Teilnehmern und Auftraggebern. Deshalb stellt sich die Frage, inwiefern Seminarunterlagen urheberrechtlich geschützt werden

„Nicht jeder Einkaufszettel kann Urheberschutz erlangen.“

können (mehr dazu lesen Sie auch im Kolumnenteil „Alles nur geklaut?“ aus Heft 02/2015).

Hierzu hat das Oberlandesgericht Frankfurt kürzlich in einer Entscheidung (Urteil vom 4. November 2014 – 11 U 106/13) Stellung genommen: Im vorliegenden Fall nutzte die Beklagte für ihre eigenen Schulungen die Unterlagen einer Konkurrentin, der späteren Klägerin. Diese sah darin eine Verletzung ihres Urheberrechts. Im Prozess stellte sich die Frage, ob die Hand-outs dem urheberrechtlichen Schutz unterfallen. Das Problem dabei ist, dass Materialien meist aus verschiedenen Werkarten zusammengesetzt sind – so finden sich darin Texte, Zeichnungen und Fotografien. Deshalb geht das Gericht davon aus, dass darin keine einheitliche Werkschöpfung zu sehen ist.

Dennoch sehen die Richter einen urheberrechtlichen Schutz. Denn neben der Möglichkeit, ein einzelnes Werk zu schützen, kennt das Urheberrecht auch sogenannte Sammelwerke. Sie fallen dann in den Schutzbereich des Urheberrechts, wenn die Anordnung oder Auswahl der darin befindlichen einzelnen Elemente insgesamt eine eigene gei-

stige Schöpfung darstellt, urteilten die Frankfurter Richter. Geschützt wird also nicht das einzelne Werk – beispielsweise eine Textseite –, sondern die Kombination mehrerer Werke (zum Beispiel Texte und Bilder).

Erforderlich ist dabei aber, dass mehr vorhanden sein muss als nur eine reine Aneinanderreihung von Text. Die Zusammenstellung an sich muss also so eigenständig sein, dass sie eine eigene schöpferische Leistung darstellt. Das ist gerade dann der Fall, wenn beispielsweise Fotografien oder Zeichnungen so in den Text eingefügt sind, dass sie

deren Inhalt erläutern und veranschaulichen. Da der Text mit den Abbildungen korrespondiert, wird darüber hinaus ein didaktischer Zweck verfolgt. Für die Praxis bedeutet das, dass zwar nicht automatisch jede einzelne Seite von Seminarunterlagen urheberrechtlich geschützt ist. Allerdings fallen Unterlagen dann unter den urheberrechtlichen Schutz, wenn gerade Texte und Abbildungen derart kombiniert sind, dass allein diese Zusammenstellung schon eine Leistung darstellt.

Dieser Schutz erfordert nicht viel: Das deutsche Urheberrecht geht von der sogenannten Schöpfung aus. Das bedeutet, dass allein durch die Erstellung eines Textes das Werk geschützt ist. Damit muss niemand sein Manuskript registrieren oder – wie im Patentrecht – einen Antrag stellen. Erforderlich ist die sogenannte Schöpfungshöhe. Sie fordert, dass das Werk einen gewissen Anspruch haben muss. Nicht jeder Einkaufszettel kann also den Schutz erlangen. Ist er allerdings mit Zeichnungen verziert oder kreativ aufgepeppt, besteht durchaus die Wahrscheinlichkeit, dass ein Richter von einem Schutz ausgeht.

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

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

Hillary Clinton (vorn) war schlau genug, sich nicht als Opfer ihres zeitweise wohl sexsüchtigen Ehemanns Bill Clinton (im Hintergrund) zu inszenieren.

Hillary Clintons wichtigste „Secrets“

RESILIENZ. Hillary Clinton hat im April mitgeteilt, sich zum zweiten Mal um das Amt des US-Präsidenten zu bewerben. Der Kampf um das Weiße Haus wird skrupelloser geführt als die Wahlkämpfe in Deutschland. Eine US-Autorin glaubt, dass Clinton wegen ihrer ausgeprägten Resilienz und einer hohen Lernfähigkeit gute Chancen hat, den Wahlkampf für sich zu entscheiden.

Hillary Clinton hat schwere Zeiten hinter sich. In der zweiten Amtsperiode ihres Mannes, des ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton, dominierte die sogenannte Lewinsky-Affäre die Politik. Es ging um eine außereheliche Beziehung des Präsidenten zu einer Praktikantin. Das muss schon sehr demütigend gewesen sein, aus den Medien die intimsten Details der Affäre zu erfahren. Hillary bewahrte trotzdem Haltung, schwieg und blieb ihrem Mann treu. Ihre Gegner sagten, sie verzichte nur auf eine Trennung, weil sie ohne ihn zur Bedeutungslosigkeit verdammt sei. Ihre Freunde wiesen darauf hin, dass sie bei einer Trennung für immer den Makel eines Opfers mit sich herumgetragen hätte.

Im Jahr 2008 gab es wieder einen schmerzhaften Tiefschlag für Hillary Clinton. Sie galt als Favoritin für das US-Präsidentenamt – aber nur so lange, bis ein unbekannter Senator aus der eigenen Partei namens Barack Obama ihr die Show stahl. Als klar war, dass sie den Vorwahlkampf nicht mehr gewinnen konnte, versagte sich Hillary jede Form von Enttäuschung und Bitterkeit und bewies Loyalität. In einer legendären Rede warb sie um Unterstützung für ihren Gegenspieler: „Barack Obama is my candidate. And he must be our president“. Als Obama zum Präsidenten gewählt war, belohnte er Hillary, indem er sie zur Außenministerin in seiner Regierung machte. Als Hillary nach vier Jahren aus der Regierung ausschied, um in einem zweiten Anlauf das Präsidentenamt anzustreben, war sie beliebter als je zuvor. „Dass sie überhaupt Außenministerin wurde, ist

exemplarisch für Hillary Clintons Umgang mit Niederlagen“, schrieb der „Spiegel“. „Sie hätte gute Gründe gehabt, Obama aus dem Weg zu gehen, denn er hatte sie im Wahlkampf attackiert und beleidigt.“

Und das „Handelsblatt“ äußerte über Hillary, sie sei die „Löwin“ der amerikanischen Politik. „Der rote Faden in ihrer Biografie sind das Hinfallen und das Wiederaufstehen.“ Der Kern vom Kern ihrer Persönlichkeit sei der Wille zur Macht. In ihrem Herzen schlage „etwas Unbedingtes“. Sie sei eben eine Kämpfernatur.

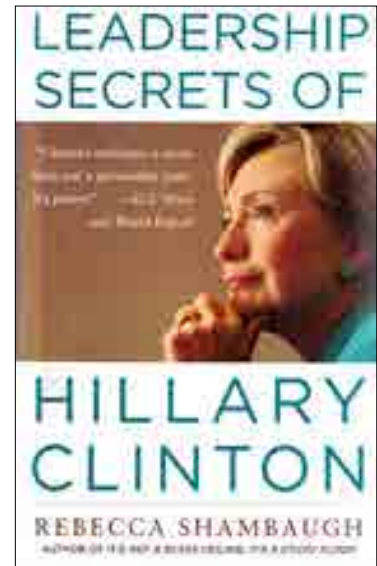
Resilienz: Hillary hat gelernt, schwierige Situationen zu meistern

Kein Wunder also, dass die US-Unternehmensberaterin Rebecca Shambaugh in ihrem Buch „Leadership Secrets of Hillary Clinton“ (Mcgraw Hill, 2010) Hillarys Resilienz als erstes und wichtigstes Erfolgsgeheimnis herausstellt. Shambaugh definiert Resilienz als Fähigkeit, sich so von einem Unglück, einer einschneidenden Veränderung oder dem eigenen Scheitern zu erholen, dass man trotzdem in der Lage ist, handlungsfähig zu bleiben und Ziele zu verfolgen – frei nach dem Motto: „Get back into the game.“ Aufgrund von Beobachtungen glaubt Shambaugh, dass Clintons Resilienz auf fünf Säulen ruht:

1. Die Resilienz baut auf Selbsterkenntnis auf. Jeder sollte gut über sich Bescheid wissen und insbesondere seine Stärken und

Foto: stocklight / Shutterstock.com





Analyse. Die US-Beraterin Rebecca Shambaugh hat zwar Hillary Clinton nicht persönlich interviewen können, aber die wichtigsten Erfolgsfaktoren will sie trotzdem identifiziert haben. Am wichtigsten sind Resilienz und Lernfähigkeit.

Schwächen kennen, denn nur auf dieser Basis könne man eine Wahl treffen, ob die Stärken in einer bestimmten Situation ausreichen, gegen „das Schicksal“ anzukämpfen. Zwar dürfe man nicht hasenfüßig vor Problemen weglaufen. Es sei aber auch nicht klug, in einen sinnlosen Kampf zu ziehen. Wenn man allerdings erkannt habe, dass das eigene Selbstbewusstsein zu schwach ausgeprägt sei, müsse man daran arbeiten, zu einer Can-do-Haltung zu kommen.

2. Die Resilienz fördert überlegte Reaktionen. Oft reagieren Menschen auf Überraschungen spontan mit Kampf oder Flucht. Resiliente Menschen haben es gelernt, auf spontane Reaktionen zu verzichten, weil ihnen oft genug wichtige Informationen fehlen, um die Lage richtig einschätzen zu können. Stattdessen sollte ein Reaktionsplan erstellt werden. Dazu gehört es auch, dass man sich so gut es geht, proaktiv mit dem Unvorhersehbaren beschäftigt. Planen ist deshalb so wichtig, weil es der erste Schritt zum Handeln ist.

3. Resilient sein, heißt den Wandel begrüßen – auch wenn er einen zuerst einmal überfordert. Resilienz bedeutet, in jeder Situation neugierig zu sein – zum Beispiel auch auf die neuen Chancen, die in jedem Wandel stecken.

4. Die Resilienz braucht Tapferkeit und Mut. Angst sollte man laut Shambaugh nur vor der Angst haben. Hillary Clinton, die in einer Unternehmerfamilie aufwuchs, wurde nach allgemeiner Beobachtung von ihren Eltern zu einer mutigen und vor allem emanzipierten Frau erzogen. Allen, die als Berufstätige

mutiger werden wollen, empfiehlt Shambaugh, Schritt um Schritt mehr Verantwortung zu übernehmen.

5. Resilienz heißt, nie aufzugeben. Resiliente Menschen spüren in sich eine feste Entschlossenheit, nicht aufzugeben. Hillary hat diese Fähigkeit, sich durchzubeißen, in der Schule und auf der Universität unter Beweis gestellt. Dabei halfen ihr eine „unglaubliche“ Arbeitsmoral, gute Fähigkeiten zur Selbstorganisation und ein starker Wille, der ihr half, über Motivationslücken hinwegzukommen. Im Vorwahlkampf 2008 hielt sie zum Erstaunen aller so lange durch, bis ihre Niederlage offensichtlich und unabwendbar war.

Lebenslanges Lernen: Hillary hat oft ihre Komfortzone verlassen

Eine besondere Eigenschaft von Hillary Clinton ist laut Shambaugh ihre Angewohnheit, kontinuierlich dazuzulernen. Nicht nur, dass sie grundsätzlich neugierig ist, Hillary nutzt jeden Erfolg und jeden Misserfolg, um etwas daraus zu machen. Sie fragt sich: „Was habe ich gut gemacht? Was hätte ich anders machen können? Was kann ich aus allem lernen?“

In erster Linie lernt ein Politiker dadurch, dass er sich auf seine Gespräche gut vorbereitet und die Akten kennt. Schließlich will er kompetent wirken. Hillary lernte zusätzlich noch sehr intensiv, weil sie Karriere machen wollte. Jede neue Aufgabe, die sie übernahm (zum Beispiel die Kandidatur um einen Platz im →



Foto: Jennifer A. Walz / Shutterstock.com

Wahlkampf 2008. Noch hofft Hillary Clinton, als 1. US-Präsidentin ins Weiße Haus einzuziehen. Sympathisanten bestärken sie.



Foto: Joseph Sohm / Shutterstock.com

Mühsame Partearbeit. Hillary Clinton sammelt im Jahr 1992 auf einer Gala in New York Spenden für die Demokraten ein.

→ Senat), führte sie aus ihrer Komfortzone heraus und brachte sie dazu, mit anderen Menschen in einen Wettbewerb zu treten. Alle, die ebenfalls ständig mehr lernen wollen oder müssen, können nach Aussagen von Shambaugh an Hillary Clinton Folgendes beobachten:

1. Die Selbsterkenntnis sollte zunehmen. Für jeden, der vorankommen will, ist es sehr wichtig, selbstbeschränkende Annahmen und Verhaltensweisen zu identifizieren, die einen davon abhalten, seine Ziele zu erreichen. Die selbstgemachten Hindernisse zu erkennen, ist eine wesentliche Voraussetzung, um immer erfolgreicher zu werden. Dabei hilft Selbsterkenntnis. Um zu wachsen, braucht man regelmäßiges Feedback über seine Leistungen und seine Wirkung auf andere. Wie wird meine Arbeit beurteilt? Welche Ergebnisse erreiche ich? Was sind meine Stärken und Schwächen? Was sind meine blinden Flecken? Wie stifte ich welchen Nutzen? Wie werde ich von anderen wahrgenommen?

2. Es gilt, die Komfortzone zu verlassen. Es ist wichtig, immer wieder kalkulierbare Risiken einzugehen. Sowohl für Hillary als auch für alle Berufstätigen sind viele Herausforderungen zuerst einmal etwas Abschreckendes. Aber die Sichtweise verändert sich, wenn man immer mal wieder mit kleinen Schritten Neuland betritt. Coaching kann dabei helfen. Mit jedem Schritt, den man aus der Komfortzone heraus tut, sollte man sich fragen: „Was habe ich daraus gelernt? Was habe ich gut gemacht und was hätte ich anders machen sollen? Was kann ich jetzt tun, um Gefühle von Entmutigung nicht aufkommen zu lassen?“

3. Hausaufgaben müssen erledigt werden. Gut vorbereitet zu sein, hilft nicht nur, bessere Resultate zu bekommen, sondern sorgt auch für mehr Selbstvertrauen. Hillary Clinton nahm sich immer sehr viel Zeit, sich in neue Themen einzuarbeiten und mit den jeweils Betroffenen persönlich zu reden („Listening Tours“). Sie lernte so nicht nur, die richtigen Fragen zu stellen, sondern auch möglichst rasch andere Menschen dazu zu bringen, sich ihr zu öffnen. Wenn sich Clinton in ein neues Gebiet einarbeitete, fragte sie sich immer: „Wie sehen die großen Zu-

sammenhänge aus? Was sind Fakten und was nur Annahmen? Wer sind die Schlüsselfiguren und was wollen sie? Wer trifft die Entscheidungen? Wer ist betroffen und welche Reaktionen sind zu erwarten? Welche Ergebnisse strebe ich selbst an? Wie sieht ein möglicher Prozess aus, um diese Ergebnisse zu erzielen? Was sind potenzielle Konsequenzen? Was kann schiefgehen? Wie lautet meine Exit-Strategie?“ Ihre Hausaufgaben zu machen, ist auch heute noch ein wichtiger Teil von Clintons Lernanstrengungen.

4. Von anderen Lernen. Clinton lernte auch viel, indem sie andere Menschen bei der Arbeit beobachtete, sich dafür interessierte, welche Informationen sie aus welchen Quellen bezogen und welche Netzwerke sie nutzten. Seit frühester Jugend hatte die Präsidentschaftskandidatin auch persönliche Mentoren aus Kirche und Partei, die sie um Rat fragen konnte.

Authentizität als solide Basis für Hillarys „Personal Brand“

„Über die Jahrzehnte hat die Öffentlichkeit unzählige Hillarys kennengelernt, sie hat beinahe so viele Wandlungen hinter sich wie Madonna“, unkte der „Spiegel“. Sie war linke Studentin, dienende Ehefrau, ehrgeizige First Lady, betrogene Ehefrau, visionäre Vorkämpferin einer modernen Krankenversicherung, wissbegierige Senatorin, engagierte Außenministerin und erfolgreiche Buchautorin. „Mit jeder dieser Stationen wandelte sich auch ihr Äußeres, die Kleider, die Frisur, die Haarfarbe“, so der „Spiegel“ weiter.

Die Unternehmensberaterin Rebecca Shambaugh hält Hillary Clinton trotzdem für authentisch. In all den Jahren habe ihr Einsatz für soziale Gerechtigkeit und ihr Kampf für die Gleichberechtigung der Frauen im Mittelpunkt gestanden und nichts an Energie eingebüßt. Clinton habe aus ihrem authentischen Selbst schon früh eine Marke gemacht, aber es nie versäumt, sich dem Wandel der Zeit anzupassen, um die ursprünglichen Ziele zu erreichen.

Martin Pichler ●



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium für Bildung und Forschung



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises 2015



Kategorie Produktion
Großunternehmen



Kategorie Produktion
KMU

dentsu AEGIS
network

Kategorie Dienstleistung
Großunternehmen

Dornseif®
Winterdienst mit System

Kategorie Dienstleistung
KMU



Bayer Business Services

Kategorie Innovationspreis

Folgende Unternehmen wurden darüber hinaus mit dem Qualitätssiegel „Excellenz im Bildungs- und Talentmanagement“ ausgezeichnet:

- Abfallwirtschaftsbetrieb München
- ADWEN GmbH
- Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH
- Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG
- ANDREAS STIHL AG & Co. KG
- AOK Rheinland/Hamburg – Die Gesundheitskasse
- DB Training und RWTH Aachen
- Deutsche Telekom AG
- Ingenics AG
- Kautex Textron GmbH & Co. KG
- Loesche GmbH
- Pharma Waldhof GmbH
- Pflegezentrum Steinheim „Mainterrasse“ GmbH
- Vorwerk & Co. KG

Sie wollen auch gewinnen? Dann bewerben Sie sich bis zum 31. Oktober 2015 unter www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:



Medienpartner:

HAUFE.



eLearning
JOURNAL

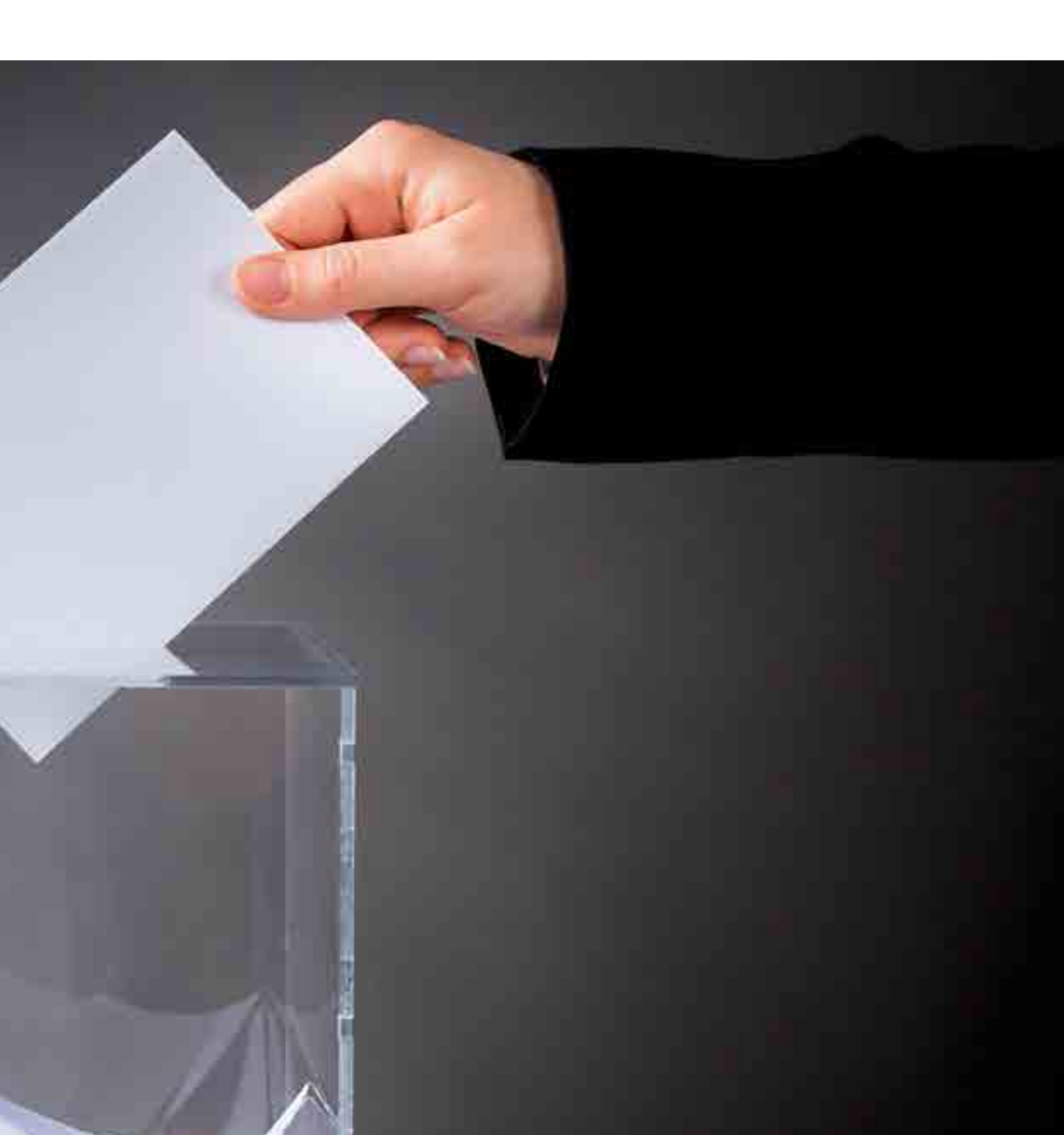
Wie demokratisch können Unternehmen sein?

ORGANISATIONSENTWICKLUNG.

Vorstellungen vom „demokratischen Unternehmen“ oder der „agilen Unternehmung“ sind in Mode. Kaum jemand hat die deutschsprachige Debatte über Dezentralisierung, Hierarchieabbau und Empowerment so stark geprägt wie der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl. In diesem Fachartikel ordnet er die aktuelle Diskussion über die Demokratisierung von Organisationen in einen größeren Zusammenhang ein. →

**FRAGEN AN DIE
VERTRETER**

des „New Work“-Ansatzes:



01.

Wie können autonome Einheiten zu einem Ganzen zusammengeführt werden?

02.

Wie sind Steuerung und Selbstorganisation in Übereinstimmung zu bringen?

03.

Wie ist partizipatives Management mit Enthierarchisierung vereinbar?



titelthema

→ Die Vorstellung, dass Unternehmen nach den Prinzipien einer Demokratie organisiert sein sollten, wird regelmäßig alle zehn bis fünfzehn Jahre ins Spiel gebracht. Bereits Ende der 1970er-Jahre propagierte der US-amerikanische Zukunftsforscher Alvin Toffler das Konzept der „flexiblen Firma“, das eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter forderte. Dann verkündeten Managementberater Anfang der 1990er-Jahre im Rahmen der Lean-Management- und Business-Process-Reengineering-Wellen die „Zerstörung der Hierarchie“ in den Unternehmen. Zum Ende des vorigen Jahrhunderts schließlich propagierten die Internet-Start-ups im Rahmen der New Economy demokratische Organisationsformen als ihr Erfolgsgeheimnis, bis das Zusammenbrechen des Risikokapitalmarktes die so euphorischen Unternehmensgründer verstummen ließ. Jetzt werden ähnliche Organisationskonzepte unter Begriffen wie „demokratisches Unternehmen“, „holokratische Organisation“ oder „agile Unternehmung“ wieder in die Diskussion gebracht.

Die Forderung nach einer Demokratisierung von Unternehmen hat eine spontane Plausibilität. Schon der Soziologe Ulrich Beck klagte, dass in modernen Staaten lediglich eine „halbe Demokratie“ existiere. Es seien zwar weite Teile der Gesellschaft „enthierarchisiert“ worden, aber die Organisationen in der Wirtschaft seien demokratiefreie, hierarchisch strukturierte Gebilde geblieben. Es sei, so Beck, erklärungsbedürftig, dass zwar die Bürger eines Staates ihre Regierung wählen dürften, die Mitarbeiter eines Unternehmens aber mit den von oben bestimmten Vorgesetzten vorliebnehmen sollten. Die Forderung angesichts des Demokratiedefizits

lautete, dass zentrale Entscheidungen im Unternehmen von allen Mitarbeitern gemeinsam gefällt, dass Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern selbst gewählt und bei mangelhafter Leistung von den Mitarbeitern auch wieder abgesetzt werden sollten.

Demokratisierung als Effizienzsteigerungsmechanismus

Beim „demokratischen Unternehmen“ handelt es sich um eine alte Idee. Der Grundgedanke der Genossenschaften war, dass ein Unternehmen, wenn es schon nicht im Besitz der Nutzer seiner Leistungen war, dann doch wenigstens im Besitz seiner Mitarbeiter sein sollte. Die Idee der selbst verwalteten Betriebe, die im Zuge der Studentenrevolten in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren an Popularität gewonnen hatte, basierte darauf, dass der Besitz von Kapital und das Einbringen von Arbeitskraft bei den gleichen Personen zusammenfallen sollten.

Mit dieser Vorstellung, ein Gegenmodell zum Kapitalismus zu etablieren, haben die meisten Unternehmen, die sich heutzutage für ihre demokratischen Prinzipien preisen oder preisen lassen, jedoch wenig zu tun. Im Gegenteil – der von Beratern, Managern und Unternehmern geführte Demokratisierungsdiskurs ist ein Indiz für den von den Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello konstatierten „neuen Geist des Kapitalismus“. Vom Vokabular her erinnern die Reden von Vorstandsvorsitzenden an die Rhetorik der revolutionären Befreiungsbewegungen des vorigen Jahrhunderts. Viele als modern geltende Instrumente der Personalentwicklung sind in die Studentenbewe-

gung entwickelt worden und die Ästhetik so mancher Kampagne zur Mitarbeitermotivation hätte auch von einer marxistischen Partei stammen können. Allen Abgesängen zum Trotz hat der Kapitalismus eine beachtliche Fähigkeit entwickelt, die gegen ihn gerichtete Kritik aufzugreifen und ins Produktive zu wenden. Dabei gilt: „Die neue Organisationsform muss sich rechnen“.

Der Grundgedanke der Vertreter einer demokratischen Unternehmung ist folgender: Mitarbeiter sollten nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize motiviert werden, sondern stattdessen sollten sie über demokratische Einbindung dazu gebracht werden, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Gerade die sogenannten demokratischen Vorreiterunternehmen verkünden, dass Geld allein nicht motiviere, sondern dass ein gutes Arbeitsklima und eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Prozessen wichtig seien. Mitarbeiter sollten begreifen, dass es richtig Spaß machen könne, in Selbstorganisation Software zu programmieren, Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit Märkten, Produkten und Prozessen solle die Innovationsfähigkeit steigern. Es herrscht die Überzeugung, dass Mitarbeiter, die sich mit Produkten und Prozessen identifizierten, ein Eigeninteresse hätten, diese so zu gestalten, dass sie möglichst effizient und innovativ seien. Organisationswandel zum Besseren stelle sich, so die Hoffnung, automatisch ein, wenn nur die Identifikation der Mitarbeiter ausreichend stark sei. Mit visionärer Begeisterung wird im Management die Geschichte

04.

Wie können Manager die Dienstleister oder Coachs ihrer Mitarbeiter sein?

05.

Welche Mittel haben die Eigentümer, um sich im Notfall gegen alle durchzusetzen?

06.

Was können wir von basisdemokratischen Gruppen aus der Politik lernen?



des Steinmetzes verbreitet, der auf die Frage nach seiner Tätigkeit nicht mit „Ich behauete Steine“ oder „Ich verdiene mein Geld“ antwortet, sondern stolz erzählt, dass er an einer Kathedrale baue.

Man geht davon aus, dass Unternehmen besser seien, wenn der Arbeitsprozess durch das Eigeninteresse der Mitarbeiter an dem, was sie machten, „versteift“ und „stabilisiert“ werde. Es wird geglaubt, dass Wandlungsprozesse dann besser funktionierten, wenn die Identifikation mit der Vorgehensweise nicht nur durch hohe Gehälter und Prämien, durch dicke Dienstwagen oder Incentivereisen mit Oliver Kahn oder Heidi Klum erkaufte werden müssten, sondern als Teil des persönlichen Interesses der Mitarbeiter begriffen werde. Man geht von der Annahme aus, dass Menschen motivierter handeln, wenn sie von einer „Sache“ selbst fasziniert seien und sich deshalb mit den Werthaltungen und Normen des Unternehmens identifizieren könnten. Es gibt jedoch eine nicht zu unterschätzende Schattenseite, wenn sich Mitarbeiter mit bestimmten Prozessen oder Produkten identifizieren. Das Unterneh-

AUTOR



Stefan Kühl
ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater bei „Metaplan“ in Quickborn für Unternehmen, Verwaltungen, Ministerien und Vereine. Seine Managementtrilogie über die „Tücken der flachen Hierarchien“, die „Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ und die „vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ ist gerade in einer erweiterten und aktualisierten Neuauflage erschienen.

Metaplan – Thomas Schnelle Gesellschaft für Planung und Organisation mbH
Goethestr. 16
25451 Quickborn
Tel. 04106 6170
www.metaplan.com



Foto: Pichler

„Personal 2015 Nord“. Hier wurde der New-Work-Dokumentarfilm „Augenhöhe“ gezeigt. Thomas Sattelberger liefert im Film Hintergrundinformationen.

men büßt – und das mag auf den ersten Blick überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Es verliert an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozess identifizieren. Für Mitarbeiter ist es schwer einzusehen, weswegen sie eigentlich Veränderungen akzeptieren sollen, die nicht ihrem Selbstbild von Prozessen und Produkten entsprechen.

Die Schattenseiten der Demokratisierung

Hier wird die andere Seite der Medaille deutlich: Ist der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeiter „versteift“ und „stabilisiert“, bereitet eine Veränderung dieser versteiften und stabilisierten Prozesse erhebliche Schwierigkeiten. Der Steinmetz, der sich darüber definiert, dass er an der Erbauung einer Kathedrale mitwirkt, wird nur unter größten Schwierigkeiten auf den verschiedensten Baustellen des Mittelalters einsetzbar gewesen sein. Es ist wie mit einem Fußballspieler, der sich stark mit seiner Position als Angriffsspieler identifiziert und deswegen dort gute Leistungen erbringt, aber eben kaum noch in der Lage ist, auf einer anderen Position zu spielen.

Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb ihrer Gruppe für die flexible Bearbeitung von Aufgabenpaketen zuständig ist und

sich mit dieser Gruppe stark identifiziert, kann Motivationsprobleme haben, wenn man plötzlich von ihr verlangt, ganz andere Tätigkeiten auszuführen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, dass sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, wird einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschafft.

Die Lösung, die Managementberater für dieses Problem anbieten, lautet, dass sich Mitarbeiter eben nicht mit engen Aufgabenbereichen identifizieren sollten, sondern mit umfassenderen Prozessen: Mitarbeiter sollten sich nicht mit ihrer Position an ihrem Schreibtisch identifizieren, sondern mit umfassenden Prozessen oder am besten mit dem Unternehmensteil, in dem sie tätig sind. Am besten sei es, wenn sich der Mitarbeiter mit der Zufriedenheit des Kunden identifiziert. Frei nach dem Motto: Ich bin froh, wenn mein Kunde zufrieden ist. Der Kunde ist König, und ich als Dienender ziehe mein Glück daraus, wenn der König mir ein Lächeln und einen Teil des Inhaltes seiner Geldbörse schenkt.

Dieser Ansatz wird besonders von dem amerikanischen Managementguru Peter Senge gepredigt. So berichtet er von einem großen amerikanischen Stahlunternehmen, das mehrere Niederlassungen schließen musste. Dieses Stahlunternehmen bot den Arbeitern an, eine berufliche Umschulung zu machen. Aber diese Umschulungsmaßnahme hatte keinen Erfolg. Die Mitarbeiter drifteten in die Arbeitslosigkeit ab. Als Ursache meinte Senge er →

Zentrale Prinzipien der „neuen“ Unternehmensformen

Analyse. Wenn von einer Demokratisierung der Unternehmen die Rede ist, geht es meistens um die Abschaffung von Abteilungsstrukturen, den Abbau von Hierarchiestufen und eine Dezentralisierung. Stefan Kühl erklärt, was hinter diesen Prinzipien steckt.

1 Prinzip: Auflösung funktionaler Differenzierung

Beobachtet werden kann eine Abkehr von der Untergliederung eines Unternehmens in Abteilungen. In postbürokratischen Unternehmen werden ehemals ausgegliederte Funktionen in die Fertigung zurückgeführt. Die Abgrenzungen zwischen Forschung, Arbeitsvorbereitung, Produktion und Marktforschung, Marketing, Vertrieb und Logistik erodieren ebenso wie das aus ihrer Trennung entstandene zeitliche Nebeneinander der Arbeitsprozesse. Der Produktionsbereich und die Verwaltung verschmelzen immer mehr ineinander.

Dadurch erhoffen sich die Unternehmen eine reibungslose Überwindung von Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Bereichen des Arbeitsprozesses. Die ehemals funktional zergliederten Arbeitsprozesse werden jetzt um Produkte oder besser um Prozesse herum angesiedelt. Dabei werden Mitarbeiter ehemals verschiedener Unternehmensbereiche, wie Ein- und Verkauf, Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Produktion, um eine Aufgabe herum zusammengezogen – zum Beispiel die Erfüllung eines Kundenauftrages oder die Entwicklung eines neuen Produkts.

2 Prinzip: Enthierarchisierung

Die Auflösung funktionaler Differenzierungen in verschiedene Abteilungen ist verbunden mit der zweiten grundlegenden Entwicklung: der Enthierarchisierung als radikalem Abbau vertikaler Differenzierung. Hierarchie ist eine Rangdifferenzierung, die auf unterstellten Drohpotenzialen basiert.

Hierarchie ist in bürokratisch-zentralistischen Organisationen funktional. Sie gewährleistet eine Verholzung von Macht, erspart dadurch deren andauernde Messung und erlöst so von ständigen Kämpfen zur Klärung unklarer Verhältnisse. Die Verstetigung von Macht in Hierarchien ist bei unruhigen, instabilen Umwelten jedoch (so die Meinung in der Managementliteratur) kontraproduktiv, weil dadurch Entscheidungsprogramme und Kommunikationswege festgezurr werden.

Die Antwort auf diese Gefahr, die von einer Erstarrung ausgeht, besteht laut allgemeinem Tenor in einer drastischen Reduzierung hierarchischer Stufen und einem konsequenten Ausbau der Durchlässigkeit zwischen den verbleibenden Ebenen.

3 Prinzip: Dezentralisierung

Die Aufhebung vertikaler und horizontaler Differenzierung führt zu einer konsequenten Dezentralisierung. Planung und Kontrolle sollen so nah wie möglich am Kunden angesiedelt werden. Die Quelle der Wertschöpfung wird von der eigentlichen Produktion zum Kunden verlagert. Die Verlagerung der Wertschöpfung zum Kunden scheint auch eine Reaktion auf die Verlagerung der Nachfrage zu sein. Die Kunden kaufen, so die Beobachtung von Unternehmen, immer weniger ein materielles Produkt, sondern eine Leistung.

Statt eines Autos (letztlich nicht mehr als eine Kombination aus Metall, Plastik, Glas und Elektronik) werde die Leistung „individueller Personentransport“ eingekauft. Ob diese Leistung durch den Kauf eines Autos am besten erfüllt werde oder ob nicht vielleicht eine Kombination verschiedener Services (Bahn, Fahrrad, Carsharing) diese Leistung effektiver und kostengünstiger erbringen könne, hänge nicht zuletzt von Umweltbedingungen ab (Staus, Straßenbau, alternative Angebote). Der Kunde wolle häufig nicht ein Produkt kaufen, sondern die Lösung eines Problems erreichen.

„New Work“ als Marketing-Instrument?

Anmerkung: Hinter „New Work“ und dem Trend zum „demokratischen Unternehmen“ steckt womöglich auch der Wunsch, die eigene, modern wirkende Organisationsstruktur als Marketinginstrument einzusetzen. Die klassische Vorstellung der Managementlehre besagt, dass Produkte wegen ihrer spezifischen Qualität gekauft werden. Der Kunde, so die Vorstellung, interessiere sich allein für die Qualität des Endproduktes und verhalte sich gegenüber dem Herstellungsprozess weitgehend indifferent. Ob ein Produkt in Fließbandfertigung, in Gruppenarbeit, in Netzstrukturen von Selbstständigen oder durch Zulieferer produziert und montiert werde, sei für den Kunden unwichtig, solange das Produkt seinen Zweck erfülle. In einem Marktfeld, in dem Produkte und Leistungen einander immer stärker zu gleichen scheinen und langfristige Kundenbindungen an Bedeutung gewinnen, gibt es jedoch entgegen dieser Annahme die aktuelle Tendenz, dass Unternehmen anfangen, mit den eigenen, modern und menschenfreundlich wirkenden Organisationsstrukturen zu werben.

Stefan Kühl ●



→ kann zu haben, dass sich die Arbeiter so sehr mit ihrem alten Job identifiziert hätten, dass sie glaubten, keine anderen Tätigkeiten ausführen zu können. „Wie sollte ich je etwas anderes tun?“, fragten die Arbeiter. „Ich bin nun mal mit Leib und Seele Dreher.“ Senge spricht vom Lernhemmnis „Ich bin meine Position“ und schlägt eine Identifizierung der Mitarbeiter mit umfassenderen Unternehmensprozessen vor.

Er erkennt jedoch, dass er, genauso wie einige andere Berater, lediglich das Lern- und Veränderungshemmnis „Ich bin meine Position“ durch ein neues Lern- und Veränderungshemmnis (nämlich „Ich bin der Prozess“ oder „Ich bin mein Unternehmensbereich“) ersetzt. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit einem Profitcenter, einem innovativen Prozess oder einem umfassenden Produkt ist nämlich im Prinzip genauso problematisch wie die Identifikation mit einer Position: Sie löst die gleichen Formen der Blockierung gegenüber Wandel aus. Das Problem besteht eben nicht darin, dass sich Mitarbeiter nur mit einer zu eng definierten Position identifizieren, das Problem ist, dass sich Mitarbeiter überhaupt mit irgendetwas identifizieren. Aus dieser Perspektive wird der Vorteil der Mitarbeitermotivation über so schnöde Dinge wie Geld, Dienstwagen und Incentives deutlich: Geld abstrahiert von den Zwecken, für die man etwas tut, und ist deswegen als „Motivator“ flexibel einsetzbar.

Gewählte Hierarchen sind schwache Hierarchen

Wenn Demokratisierung nicht lediglich ein Ornament auf der Schauseite der Organisation sein soll, dann bedeutet sie den Verzicht auf Hierarchie. Natürlich gilt: Auch die Wahl von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter führt dazu, dass es eine Hierarchie gibt. Aber diese Hierarchie ist dadurch geschwächt, dass die Vorgesetzten ja jederzeit damit rechnen müssen, von ihren Mitarbeitern wieder abgesetzt zu werden.

Das führt zwangsläufig dazu, dass gewählte Hierarchen und Hierarchinnen eine deutlich größere Zurückhaltung dabei zeigen, Erwartungen mit Hinweis auf ihre hierarchischen Weisungsbefug-

nisse durchzusetzen. Es herrscht die Vorstellung, dass in die Lücke eine verstärkte Steuerung über Verständigung und Vertrauen treten kann. Sicherlich – man darf die Bedeutung von Verständigung und Vertrauen in Organisationen nicht unterschätzen, aber die Steuerungsform, die durch Demokratisierung am stärksten an Bedeutung gewinnt, ist Macht! Das mag überraschen, weil Macht mit Hierarchie in dieser Diskussion häufig gleichgesetzt wird. Wenn die Hierarchie an Bedeutung verliert, dann müssten sich doch – so die Vorstellung – auch die Machtprozesse reduzieren. Wir wissen aber schon aus Studien über demokratische Staaten, dass der umgekehrte Effekt eintritt. Durch die Einführung von Demokratie kommt es in einem Staat nicht zu einer Abnahme, sondern zu einer Zunahme von Machtspielen. Wer dafür eine Illustration braucht, sollte sich die zurzeit populäre Fernsehserie „House of Cards“ ansehen, in der eine nur leicht verzerrte Beschreibung von Machtspielen geboten wird.

Keine Dauerpolitisierung organisatorischer Prozesse!

Dies hat einen einfachen Grund: Hierarchien verstetigen Machtbeziehungen, weil sich alle Mitglieder – wenigstens in ihrer offiziellen Selbstdarstellung – an die hierarchische Ordnung gebunden zeigen müssen und Vorgesetzte in vielen Fällen Auseinandersetzungen mit Verweis auf ihre formal abgesicherten Weisungsbefugnisse entscheiden können. Sicherlich – mikropolitische Spiele gehören in jeder Organisation – auch in hierarchischen – zum Alltag und lassen sich nicht vermeiden. Die Arbeitsteilung führt zur Ausbildung von Abteilungen mit unterschiedlichen lokalen Rationalitäten und Macht ist einer der zentralen Mechanismen zur Aushandlung einer gemeinsamen Vorgehensweise. Mit Hierarchie steht dann aber ein Mechanismus zur Verfügung, der eine Lösungsmöglichkeit beinhaltet. Die Auflösung oder Schwächung von Hierarchien führt (und das zeigen alle Experimente, von den selbst verwalteten Betrieben der 1970er- über die Start-ups der New Economy Ende der 1990er-Jahre und die demokratischen Unternehmen der 2010er-Jahre) zu einer „Dauerpolitisie- →



→ rung“ interner Prozesse. Der kanadische Managementprofessor Dr. Henry Mintzberg illustriert die Effekte eindrucksvoll: „Keine Struktur ist darwinistischer, keine fördert mehr den Fitten (solange er fit bleibt) und keine ist verheerender für den Schwachen. Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen und sind manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe. Die Franzosen haben eine bildhafte Beschreibung für solche Prozesse: un panier de crabes. Ein „Korb voller Krebse“ ist Sinnbild dafür, dass sich alle kneifen, um höher oder gar herauszukommen.

Und wenn die Machtkämpfe eskalieren, dann wird eine Frage zentral: Die Frage danach, wer das Kapital am Unternehmen hält. Aller Anti-Hierarchie-Rhetorik zum Trotz ist es bisher in keiner Organisation mit mehr als fünfzig oder sechzig Mitarbeitern zu einem völligen Verzicht auf Hierarchie gekommen. Wenn es hart auf hart geht, hat jede Organisation die Möglichkeit, eine Entscheidung zentral durchzusetzen. Insbesondere bei der

Durchsetzung sensibler Entscheidungen wird mit mehr oder minder offenem Verweis auf die Kapitalverhältnisse auf eine Hierarchie zurückgegriffen.

Jenseits aller Dramatisierung

Bei den gerade modernen Organisationskonzepten handelt es sich um postbürokratische Organisationsprinzipien, die bereits seit Langem bekannt, nun aber neu verpackt sind. Die Innovationen liegen inzwischen fast nur noch in der Erfindung neuer Begriffe. Die „flexible Firma“ von gestern wird heute als „agiles Unternehmen“ und morgen als „systemischer Betrieb“ bezeichnet. Die Adhocratie von gestern wird heute „teambasierte Organisation“ und morgen „holokratische Organisation“ genannt. Was früher als »Expertennetzwerke« gepriesen wurde, wird heute als „Communities of Practice“ und morgen als „Crowds of Wisdom“ vermarktet.

Dieser Drang nach Neuigkeitsdramatisierung ist nachvollziehbar. Gerade Mana-

ger, die neu in eine Organisation eintreten, sehen sich gezwungen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders angehen als ihre Vorgänger. Berater befinden sich nicht nur in einer Konkurrenz um Kunden, sondern gerade auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte und erfinden deswegen immer wieder neue „Buzzwords“ für das Management.

Auch Journalisten können ihren Lesern, die sich an aktuellen Entwicklungen orientieren, schwerlich verkaufen, dass (trotz aller Fantasie bei der Erfindung neuer Managementkonzepte) in den Organisationen vom Prinzip her häufig alles beim Alten bleibt und beteiligen sich deshalb immer wieder daran, wenn eine neue Sau durch die organisationalen Dörfer getrieben wird. Es wird aber durch die Erfindung immer neuer Namen für postbürokratische Organisationsformen übersehen, dass die Probleme, die durch diese neuen Organisationsformen produziert werden, immer die gleichen sind.

Stefan Kühl ●

Immer noch aktuelle Analysen eines Organisationssoziologen

Buchtipps. Im Jahr 1998 wurde der junge Soziologe Stefan Kühl schlagartig berühmt, als er gegen den damaligen Trend das Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien“ veröffentlichte. Diesen und weitere Kühl-Bestseller gibt es jetzt in einer Neuauflage.

Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren

Die Tücken der flachen Hierarchien. Campus Verlag, 5/2015, 183 Seiten, 24,90 Euro

Der Autor wendet sich gegen den blinden Enthusiasmus, mit dem die Konzepte zur Enthierarchisierung und Dezentralisierung von Organisationen auch heute noch angepriesen werden.

Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen

Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation.

Campus Verlag, 5/2015, 226 Seiten, 24,90 Euro

Viele moderne Managementprinzipien erreichen nicht das, was sie versprechen. Die als Erfolgsrezepte gehandelten Prinzipien wie klare Zielvereinbarungen, Mitarbeiteridentifikation, Partizipation und permanentes Lernen haben aber andere hilfreiche Effekte – sie halten Organisationen immer schön in Bewegung.

Stefan Kühl: Sisyphos im Management

Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Campus Verlag, 5/2015, 235 Seiten, 24,90 Euro
Mitarbeiter sollen heute eigenverantwortlich handeln, aber möglichst nur in dem vom Management vorgegebenen Rahmen. Stefan Kühl analysiert systematisch die Paradoxien und Widersprüche von Managementkonzepten. Er sagt, warum die Suche nach einer optimalen Organisationsstruktur vergeblich ist und warum diese Suche trotzdem nicht aufgegeben werden sollte.





REINSCHEISSEN


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



Leadership-Coaching für stürmische Zeiten

Foto: Sergey Nivens / Shutterstock.com

CHANGE-MANAGEMENT. Führungskräfte, die Veränderungsprozesse durchsteuern, sind vielerlei Belastungen ausgesetzt. Dabei brauchen sie manchmal selbst Unterstützung. Beim Leadership-Coaching bekommen sie Werkzeuge an die Hand, um die Veränderungen zu bewältigen, und lernen auch mit den weichen Faktoren der Kollaboration und Veränderungsdynamik umzugehen.

Viele Führungskräfte sind dauerhaft zum Manager von Veränderungen geworden: Sie jonglieren mit aufeinanderprallenden Interessen, konkurrierenden Zielen und Widerständen. Dabei das Geschäft am Laufen zu halten und nicht selbst unter die Räder zu kommen, ist für sie eine Gratwanderung. Viele Führungskräfte nutzen dann ein Coaching dazu, den Veränderungsprozess zu reflektieren, konkrete Tools und Vorgehensweisen für das Vorhaben zu entwickeln und sich in ihrer Funktion zu stärken. Wie der Coach

die Führungskraft bei seinen Fragen unterstützt, zeigen folgende Praxisbeispiele anhand zentraler Problemstellungen.

Unterstützersystem aktivieren

Wenn ein Unternehmen zehn, 250 oder 5.000 Menschen dazu bewegen will, über ihren Schatten zu springen und das, was bisher geübte Praxis war, über den Haufen zu werfen, braucht die für den Veränderungsprozess verantwortliche Führungskraft Mitstreiter: Sowohl dieje-

nigen mit Entscheidungsmacht, als auch die informellen Meinungsführer, denen die Mehrheit im Betrieb folgt. Aber sie benötigt ebenso solche, die operativ mit anpacken und auch Nostalgiker für das neue Ziel gewinnen. Ohne Unterstützung durch überzeugte Befürworter der Veränderung reibt sich die Führungskraft schnell auf – egal, in welcher hierarchischen Position sie ist.

Für den Veränderungsmanager geht es um eine innere Klarheit, wie weit der eigene Atem reicht, und wen es als Un-



Change-Prozess. Veränderungsmanager müssen Mitarbeiter durch den Wandel führen. Sie selbst können sich von einem Coach begleiten lassen.

terstützersystem zusätzlich zu aktivieren gilt. „Wir haben im Coaching mehrfach beleuchtet, wo bei zentralen Personen welcher Leidensdruck war und welche Interessen sich damit verbanden“, sagt Marcel Meier, der als Teammanager bei Portalsystems die Aufgabe hatte, die Wirtschaftlichkeit der IT-Projekte erheblich zu steigern. „Da waren: Die Geschäftsführung mit dem Ansinnen, die wirtschaftliche Stabilität parallel zum Unternehmenswachstum zu erhöhen. Die Personalentwicklung mit der Anforderung, den Mitarbeitern eine nah an den operativen Bedarfen ausgerichtete Weiterentwicklung zu ermöglichen. Den Vertrieb, der eine höhere Kalkulationssicherheit in der Angebotsphase brauchte.“

Der erste Schritt im Coaching ist die Sensibilisierung der Führungskraft, dass ein Unterstützersystem persönliche Stärkung

und Schubkraft für den Veränderungsprozess bringt. Im zweiten Schritt wird das bestehende Kräfteverhältnis zwischen den Protagonisten durchleuchtet. Dabei wird analysiert, worin ein motivierender Nutzen liegen könnte, wenn sie sich mit ihren Stärken, Erfahrungen und Befugnissen einbringen. Erst danach werden Vier-Augen- oder Teamgespräche mit Vorgesetzten oder Kollegen so vorbereitet, dass auch kritische Themen, individuelle Befürchtungen und Wünsche angesprochen werden können. „Ich bin mit großer Klarheit in die Gespräche mit den Kollegen gegangen, konnte Anforderungen schneller auf den Punkt bringen und Zusammenhänge erklären. Das hat jedem geholfen einzuschätzen, wo welche helfende Hand gebraucht wird“, sagt Meier.

Das Feld abstecken

Ein weiterer Veränderungsmanager, der in einem Luftfahrtunternehmen die Einführung einer neuen Software und damit tiefgreifende Änderungen in der Organisation verantwortet, beschreibt sein Anliegen im Coaching so: „Die Kollegen und ich brauchen Orientierung, in welchen Schritten das neue Steuerungssystem entwickelt und eingeführt wird. Vor allem, um die notwendigen Aktivitäten neben dem Tagesgeschehen einbauen zu können.“

Die Aufgabe des Veränderungsmanagers ist, die geeignete Architektur für das Change-Projekt zu finden. Diese dient als Vorgehensskizze und bildet die Grundlage für die Steuerung und Kommunikation im Unternehmen. Sie setzt den Rahmen für eigenverantwortlich arbeitende Teilteams. Die Kunst dabei ist, mit wesentlichen Eckpunkten Orientierung zu geben und zugleich genügend Freiräume zu lassen, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können: Zu viel am Anfang festzuzurren lähmt, und stellt bei ersten Zeitüberschreitungen schnell das ganze Vorhaben infrage. Zu wenig Eckpfeiler schüren Unsicherheit: Wo soll es eigentlich hingehen? Welcher Einsatz wird von mir erwartet? Das sind Fragen, die die Betroffenen berechtigterweise stellen – bevor sie etwas tun.

Um das geeignete Vorgehen mit ausgewählten Personen wie beispielsweise

dem Kernteam zu entwickeln, braucht der Veränderungsmanager bereits ein grobes inneres Bild der Architektur, das den Einstieg in den gemeinsamen Klärungs- und Planungsprozess mit betroffenen Anspruchsgruppen ermöglicht. Im Coaching bedeutet das ein Ausbalancieren von zwei Aspekten:

- Die wesentlichen Eckpunkte des Veränderungsprozesses umreißen: Wer ist von dem Projekt betroffen, wie einschneidend werden die Veränderungen sein und welcher Zeitdruck herrscht? Häufig klammern Verantwortliche indirekt betroffene Funktionsbereiche im Unternehmen zunächst gedanklich aus oder unterschätzen den zeitlichen Aufwand für einzelne Maßnahmen, sodass die Umsetzungsgeschwindigkeit zu sportlich angesetzt ist. Ist diese Falle enttarnt, ist das der erste Schritt hin zu einer realistischen Einschätzung.

- Typische Elemente einer Veränderungsarchitektur skizzieren: Wie agil, also anpassungsfähig und beweglich, sollte das Vorgehen sein? Welche unveränderbaren Randbedingungen sind im Blick zu behalten? Welche kurzfristigen Erfolge können erreicht werden, damit sie für die Mitarbeiter schnell spürbar sind? Anhand dieser Fragen skizziert die Führungskraft den Umsetzungsweg. Zugleich verschafft sie sich darüber Klarheit, in welcher Weise sie das Team und andere zentrale Personen in die Planung und Steuerung einbeziehen sollte. Sie entscheidet beispielsweise, das Kernteam bei kurzen „Stand-ups“ planerisch zu beteiligen, um eine hohe Akzeptanz im Vorgehen zu erreichen: Etappenweise erzielte Erfolge werden gewürdigt, Fehlschläge ausgewertet, neue Teilziele gemeinsam gesetzt. Auch über Kurskorrekturen wird im Team entschieden – und zwar auf Grundlage der geteilten Erfahrungen.

Entscheidungen ermöglichen

Machen wir einmal ein Gedankenexperiment, um eine weitere Problemstellung im Coaching zu erläutern: Als bisher überzeugter Hotel-Urlauber überlegen Sie, mit Ihrer Familie auf das Wohnmobil umzusteigen. Was tun Sie? Kaufen Sie entweder einen Camper und starten damit eine dreimonatige Tour durch Eu- →

→ ropa oder mieten Sie den Camper und fahren über das Wochenende nach Holland? Vermutlich entscheiden Sie sich intuitiv für die zweite, die überschaubare Variante, um das Risiko eines verpatzten Urlaubs in Grenzen zu halten – schließlich weiß noch keiner, ob die Idee in der Umsetzung noch stimmig ist.

In den meisten Veränderungsprozessen begeben sich die beteiligten Protagonisten auf weitaus unbekanntes Terrain, als das die Urlauber tun. Bei der Veränderung der Führungskultur oder der Einführung einer neuartigen technischen Lösung ist beim Start des Vorhabens schließlich nicht immer jede Facette der Umsetzung und des Zielzustands vorhersagbar. Häufig fordert die Unternehmensführung bei aller Ungewissheit vom Veränderungsmanager unternehmerisches Handeln auf Basis vermeintlich tragfähiger Berechnungen und Prognosen für den besten Weg mit dem günstigsten Kosten-Nutzen-Verhältnis. Solange Zahlen, Daten, Fakten nicht vorliegen, werden Entscheidungen vertagt. Das Vorhaben stockt und die Frustration der Beteiligten steigt. Die Führungskraft aus einer Organisation mit Entscheidungslähmung sucht im Coaching daher nach überzeugenden Wegen, um von der Unternehmensführung den Startschuss zu bekommen – selbst wenn nicht alles abgesichert ist.

Eine zentrale Frage, die die Entscheidungsfindung erleichtert, kann daher sein: Welche Mittel bin ich bereit für die nächste, überschaubare Etappe einzusetzen

– ohne befürchten zu müssen, damit Kopf und Kragen zu riskieren? Selbst durch das Betreten eines etwaigen Irrwegs sollte dann nach diesem Prinzip des „leistbaren Verlusts“ kein großer Schaden entstehen. Über die zeitlichen oder finanziellen Ressourcen hinaus klärt die Führungskraft dafür auch, mit welchen Kompetenzen mögliche Unterstützer einen sinnvollen Beitrag leisten können, um im Projekt weiterzukommen. Dieses Vorgehen zielt darauf ab, in kurzen Abständen und möglichst ressourcenschonend griffige und aufeinander aufbauende Teilergebnisse zu produzieren, statt nach dem perfekten Rundumschlag zu streben.

Die Erkenntnis vieler Führungskräfte ist vergleichbar mit dem Beispiel des Wohnmobils: Durch das Vorgehen in kleinen Schritten können nicht nur die Unternehmensführer nach einer Etappe anhand der vorliegenden Teilergebnisse weiterführende Entscheidungen treffen. Auch andere Beteiligte gewinnen bei der Umsetzung – teils unverhofft hilfreiche – Erkenntnisse, die sie in die Planung der nächsten Wegstrecke einbringen können. Die Umsetzung kann so nach und nach fein justiert werden. Der Coach leistet sowohl bei der Erarbeitung dieses Entscheidungsprozederes als auch bei der Auswertung der gemachten Erfahrungen einen wertvollen Beitrag: Er regt an, den Blick auf zunächst nicht augenfällige Res-

ourcen auszuweiten. Außerdem setzt er den Fokus auf gelungene Aspekte – ganz nach dem Motto „Was gut geklappt hat, davon sollten wir mehr machen“. So wird die Führungskraft auch in ihrer unternehmerischen Haltung gestärkt.

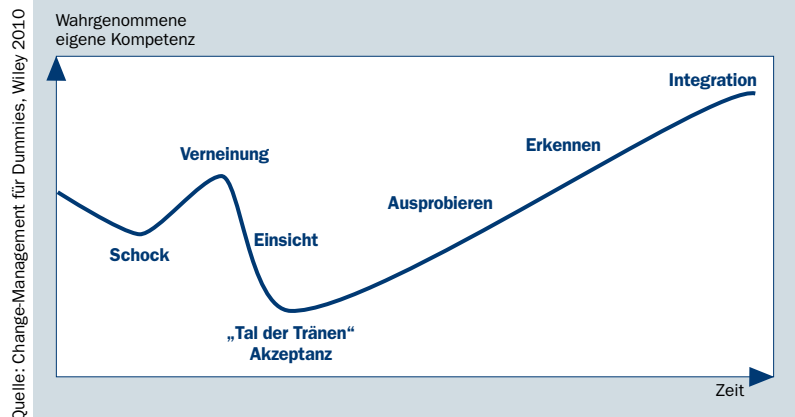
Veränderungsdynamik nutzen

Eine weitere Problemstellung im Coaching: Ein Wandel im Unternehmen löst nicht bei jedem gleichermaßen Begeisterungstürme aus – egal, ob die Initiative aus der Führungsebene kommt, oder ob sie einer Keimzelle der Mitarbeiterschaft entspringt. Die Beteiligten begeben sich auf eine Berg- und Talfahrt der wahrgenommenen Kompetenz und der Gefühle und Stimmungen.

Im Leadership-Coaching hat die Führungskraft die Möglichkeit, mit Abstand auf das Tun der Belegschaft zu schauen: Wer befindet sich gerade im Tal der Tränen, wer ist schon auf dem Weg, das Neue für sich umzusetzen und wo verlocken liebgewonnene alte Gewohnheiten zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster? Das Modell der Veränderungskurve (siehe Grafik oben) gibt dem Veränderungsmanager Orientierung, in welcher Phase sich die Mitarbeiter aktuell befinden und bietet gleichzeitig die Entlastung, dass es normal ist, wenn nicht gleich alles auf Anhieb funktioniert. Die

Die charakteristischen Phasen eines Veränderungsprozesses

Prozess. Die Veränderungskurve nach Richard K. Streich macht den typischen Verlauf der Veränderungsdynamik deutlich. Die eigene Kompetenz steigt erst langsam wieder, wenn Akzeptanz einsetzt.



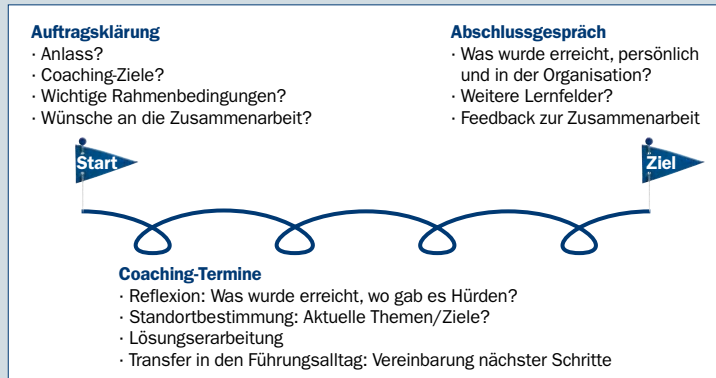
AUTORIN



Antoinette Beckert
ist Management-Executive-Coach, Change-Managerin und Ingenieurin. Seit 2003 unterstützt sie Fach- und Führungskräfte in technologieorientierten Unternehmen bei der Umsetzung von Veränderungs- und Innovationsprozessen.
Tel. 0177 7979536
mail@antoinette-beckert.de
www.antoinette-beckert.de

Der typische Klärungsprozess im Coaching für Veränderungsmanager

Ablauf. Das Leadership-Coaching für Veränderungsmanager beinhaltet regelmäßige Reflexionsschleifen, die aber alle kontinuierlich auf ein Ziel ausgerichtet sind.



Quelle: Antoinette Beckert

subjektiven Sichtweisen und Bedürfnisse einzelner oder mehrerer von der Veränderung betroffener Personen lassen sich mit systemischen Aufstellungen mithilfe von Figuren herauskristallisieren. Aus dieser Außenperspektive heraus kann die Führungskraft mögliche Impulse entwickeln, um wieder in Bewegung zu bringen, was ins Stocken geraten ist.

Oft bringt die Führungskraft im Zusammenhang mit der Veränderungsdynamik die Frage nach Instrumenten auf, mit denen sie die Beteiligten am Ball halten kann. Dann lohnt es sich, für die anstehenden Themen Arbeitsformate zu skizzieren, die die Selbstorganisation der Mitarbeiter und deren Lernen unterstützt.

„Wir haben in unseren Entwicklungsprozess ein Teamcoaching eingebaut, in welchem wir einen Werkzeugkoffer für unsere operative Arbeit miteinander und mit dem Kunden entwickelt haben. Darin finden sich Tipps und Tricks zur Kommunikation bis hin zum Vorgehen bei der Projektkalkulation“, erzählt der Veränderungsmanager Marcel Meier. „In meinem Coaching konnten wir darauf referenzieren und schauen, was bereits funktioniert, und wo ich initiativ werden muss, um den nächsten Qualitätssprung zu erreichen.“ Der persönliche Coach kann, wie in diesem Fall, im Auftrag der Führungskraft zusätzlich im Team aktiv werden, beispielsweise bei der Umset-

zung von Workshops. Über die Zielsetzung und Aufgabenteilung sollten sich beide einig sein und sich gut darüber abstimmen, wie Informationen über die bisherige und weitere Zusammenarbeit an das Team kommuniziert werden.

Eigene Grenzen akzeptieren

Eine weitere häufige Befürchtung, die viele Veränderungsmanager im Coaching äußern: Die Sache wird aus dem Ruder laufen. Der daraus resultierende Rückschluss, alles kontrollieren oder selbst machen zu müssen, führt jedoch oft nur unter allergrößtem Einsatz der Führungskraft zum gewünschten Ziel – wenn überhaupt. Taucht diese Befürchtung im Coaching auf, geht es darum, Unterscheidungen zu treffen: Welche Randbedingungen tragen tatsächlich die Gefahr des Scheiterns in sich und wie ist damit umzugehen? Gibt es beispielsweise zu wenig explizit vereinbarte Zeit, um den Veränderungsprozess voranzubringen oder sind ursprüngliche Promotoren von der Idee des Vorhabens abgerückt? Innere Klarheit hilft der Führungskraft, einen Überblick über mögliche Auswirkungen zu bekommen – für sich selbst und für das Projekt insgesamt – und anstehende Entscheidungen auf dieser Basis zu treffen. Sind es eher Gedankenkonstruktionen, durch die sich die Führungskraft blockiert fühlt,

geht es darum, Entlastung zu schaffen. Gibt es Befürchtungen, für das Scheitern verantwortlich gemacht zu werden, kann ein Perspektivwechsel und das Bewusstmachen der vielfältigen eigenen, inneren Stimmen helfen, die Situation auf neue Weise zu betrachten. Realität wird von Fantasie getrennt, und die Auswirkung auf das eigene Verhalten und das Vorgehen im Veränderungsprozess geklärt.

Bei manch einer Führungskraft verschaffen sich insbesondere in Phasen hoher Arbeitsdichte innere Antreiber Gehör, sodass die körperliche und geistige Balance aus ihrem Blickfeld gerät. Die Führungskraft akzeptiert alarmierende Symptome wie beispielsweise schlaflose Nächte oder Rückenschmerzen als momentane Begleiterscheinung. Sind Anzeichen von Überlastung zu erkennen, macht es Sinn im Coaching gemeinsam zu überprüfen, ob und wie viel Zeit für Familie, Freunde und Hobby aufgebracht wird und ob diese Stunden als nährend oder eher belastend empfunden werden.

Um das persönliche Wohlbefinden zu stärken, ist es zunächst wichtig, eigene Bedürfnisse wahr- und ernst zu nehmen, um daraus Ansätze zu entwickeln, wie Arbeit und Freizeit neu gestaltet werden können: Kann ich mehr Aufgabenpakete vertrauensvoll abgeben? Was hilft mir, um Entspannung zu finden und aus dem Gedankenkarussell herauszukommen? Es geht darum zu erkennen, wie lange übermäßiger Einsatz nützlich ist, ohne sich selbst oder dem Ziel zu schaden, persönliche Grenzen (an-) zu erkennen und Wege zu erforschen, die die Lebensqualität wieder zu erhöhen.

360-Grad-Blick geöffnet

Zusammenfassend lässt sich sagen: Veränderungsmanager brauchen auch in stürmischen Phasen der Unternehmensentwicklung Herzblut und einen kühlen Kopf – beides wird im Leadership-Coaching gestärkt. Die Aufgabe des Coachs ist es, den 360-Grad-Blick der Führungskraft zu aktivieren. Im Fokus steht dabei immer, Klarheit zu gewinnen, was bereits wirkungsvoll ist und mit welchen Mitteln es gelingt, fein zu justieren, um das Veränderungsprojekt voranzubringen.

Antoinette Beckert ●

PREISVERLEIHUNG. Ende April wurde der dritte Deutsche Bildungspreis verliehen. Fünf Unternehmen mit vorbildlichem Bildungs- und Talent Management konnten in Berlin den Preis entgegennehmen. Der Überblick zeigt, mit welchen Konzepten die Gewinner die Jury überzeugen konnten.

Professionell gewinnt

Bildungs- und Talent Management ist heute wichtiger denn je und längst ein entscheidender Teil der Personalaufgaben. „In den Unternehmen heißt Bildungsmanagement aber nicht immer Bildungsmanagement“, so Jürgen Merz, Geschäftsführer der Tüv Süd Akademie. In der Praxis werden Begriffe wie Weiterbildung, Bildungsmanagement, Talent Management, Kompetenz- oder Wissensmanagement häufig synonym verwendet – oder durch eigene Begriffe ersetzt. Ziel ist jedoch immer die passgenaue Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in einem durchgängigen Prozess vom Erstellen der Bildungsziele über die Bedarfsanalyse, die Konzeption und Durchführung der Bildungsmaßnahmen bis hin zu Transfer-sicherung und Controlling. Der Deutsche Bildungspreis verfügt im dritten Jahr über eine breite Datenbasis zum Stand des Bildungs- und Talent

Managements in Deutschland. Nach den Auswertungen der diesjährigen Bewerbungsunterlagen und den mittlerweile über 60 Audits, die die Initiative durchgeführt hat, lässt sich ein Trend erkennen: Die Unternehmen professionalisieren sich. Mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen verzahnen ihr Bildungsmanagement mit der Unternehmensstrategie und leiten daraus auch konkrete Bildungsziele ab. Damit ist die Basis für ein gutes Bildungsmanagement gelegt. Darauf aufbauend hat ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen Regelprozesse im Bildungsmanagement etabliert, die eine fundierte Bildungsbedarfsanalyse und -planung beinhalten. Vergleichsweise gut kümmern sich die Unternehmen auch um die Ausbildung ihrer Führungskräfte, die in etwa drei Viertel der Firmen in verpflichtenden Entwicklungsprogrammen auf ihre Rolle vorbereitet werden.

Aus Sicht der Initiatoren des Deutschen Bildungspreises sind die großen Sorgenkinder nach wie vor die Sicherung des Praxistransfers, das Controlling von Bildungszielen sowie die Ausgestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen: 86,4 Prozent der im Bildungspreis 2015 befragten Unternehmen führen regelmäßig Mitarbeitergespräche durch. Aber nur 34,9 Prozent schulen die Führungskräfte, wie sie die Themen „Personalentwicklung“ und „Karriereplanung“ im Gespräch professionell kommunizieren und diskutieren. Die Praxistransfersicherung von Bildungsmaßnahmen, die Mitarbeiter in Anspruch nehmen, spielt für die meisten Führungskräfte ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle im Tagesgeschäft. Zweiseitig sind die Ergebnisse auch im Bildungscontrolling. So definieren 73,8 Prozent der Teilnehmer ein festes Jahresbudget für Weiterbildung. In

Fotos: Christian Lietzmann, Deutscher Bildungspreis



Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“. Prämiiert wurde das Dentsu Aegis Network für sein Personalentwicklungskonzept.



Kategorie „Produktion Großunternehmen“. In dieser Kategorie konnte die Areva GmbH die Jury mit ihrem Konzept „HR 2.0“ überzeugen.

78,6 Prozent der Unternehmen wird die Zufriedenheit der Teilnehmer mit einer Schulungsmaßnahme erfragt. Allerdings nutzen nur 25 Prozent der Unternehmen die Controllingergebnisse, um zu prüfen, ob die gesetzten Bildungsziele auch erreicht wurden. Den „Return on Education“ ermitteln nur 9,3 Prozent.

Betriebliche Bildung fördern

Ziel des Deutschen Bildungspreises ist es, die Unternehmen mithilfe solcher Erkenntnisse auf ihre eigenen Schwachstellen aufmerksam zu machen und damit die betriebliche Bildung in Deutschland insgesamt zu professionalisieren. Der Preis wird in fünf Kategorien vergeben. In den Bereichen „Dienstleistung“ sowie „Produktion“ werden jeweils kleine und mittelständische sowie Großunternehmen ausgezeichnet. Der Innovationspreis hebt besonders kreative Ansätze hervor.

Bildung in Großunternehmen

Größe allein ist kein ausschlaggebendes Kriterium für gutes Bildungsmanagement. Zwar können die Bildungsmanager in Großunternehmen häufig von guter Ressourcenausstattung und hohen Budgets profitieren, sie sind jedoch auch mit hoher Komplexität konfrontiert, die aus der Vielzahl der Beteiligten und der Unternehmensstruktur herrühren. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist

AUTOREN



Anne Dreyer
betreut den Bereich Bildungsmanagement der Tüv Süd Akademie und ist Projektleiterin des Deutschen Bildungspreises. Zudem ist sie Doktorandin der Universität Bremen und forscht zu Stakeholdern und deren standardisierbaren Qualitätsansprüchen im Bildungsmanagement.
Tüv Süd Akademie GmbH
Westendstr. 160
80339 München
Tel. 089 5791 1180
anne.dreyer@tuev-sued.de



Magdalena Fischer
hat 2011 die Projektleitung des Deutschen Bildungspreises bei EuPD Research Sustainable Management übernommen. Sie forscht mitunter an den Qualitätsstandards exzellenter Bildungs- und Talent Managements und ist als Auditorin für mittelständische und große Unternehmen tätig.
EuPD Research Sustainable Management
Adenauerallee 134, 53113 Bonn
Tel. 0228 97143-35
m.fischer@eupd-rsm.de

ein gut strukturiertes Bildungs- und Talent Management. Die Angebote und Prozesse müssen bedarfsgerecht sein und durch die Förderung des Wissens und der Kompetenzen aller Mitarbeiter auf die Unternehmensstrategie einzahlen.

Kategorie

„Dienstleistung Großunternehmen“: Dentsu Aegis Network Germany

Der diesjährige Gewinner in der Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“ ist das Dentsu Aegis Network, eine internationale Agenturgruppe für digitale Kommunikation, Marketing und Media mit deutschlandweit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Dentsu Aegis Network arbeitet mit einem eigenen Personalentwicklungs-

konzept. Dieses basiert auf regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen und bezieht ausdrücklich alle Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer – gleichermaßen ein. Mit individuellen Entwicklungsplänen werden die Mitarbeiter gezielt gefördert. Im Talent Management implementiert das Unternehmen einen innovativen „Liquid Talent“-Ansatz, der die Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten der Mitarbeiter unterstützt. Engagierte Top-Talente mit herausragendem Potenzial beschleunigen im globalen High-Potential-Programm „Route 500“ ihre Karrieren. Für junge Führungskräfte stehen in der agentureigenen Akademie praxisnahe Führungstrainings zur Verfügung, die sie optimal →



Kategorie „Produktion KMU“. In dieser Kategorie gewann die D + H Mechatronic AG mit ihrer zukunftsorientierten Personalentwicklung.



Kategorie „Dienstleistung KMU“. Die Firma Dornseif Winterdienst mit System gewann den Preis für ihr umfassendes Talent Management.

→ auf ihre künftige Rolle vorbereiten. Aber auch erfahrene Führungskräfte bilden sich im speziell auf sie zugeschnittenen Leadership-Excellence-Programm weiter. Um Stärken und Entwicklungsfelder der Führungskräfte zu identifizieren, setzt das Unternehmen zudem gezielt 360-Grad-Feedbacks und Potenzialanalysen ein. „Mit unserer Arbeit leisten wir einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Unsere Talent-Management-Ziele leiten wir aus den Unternehmenszielen ab und stellen so die Fokussierung auf strategisch richtige Prioritäten sicher“, meint Jana Sauer, Director Talent Management von Dentsu Aegis Network.

Kategorie

„Produktion Großunternehmen“:

Areva

Als deutsche Regionalgesellschaft des französischen Kernenergiekonzerns Areva befindet sich die Areva GmbH, Gewinner in der Preiskategorie „Produktion Großunternehmen“, in einer dynamischen Branche. Das Unternehmen mit deutschlandweit 5.400 Mitarbeitern gliedert sich in eine Kerntechniksparte und

das relativ neue Geschäftsgebiet der erneuerbaren Energien.

Areva ist derzeit mehr noch als andere Unternehmen vom Engpass bei technologischen Kompetenzen am externen Arbeitsmarkt betroffen. Daher sind Qualifikationen und Know-how sowohl strategischer als auch stabilisierender Faktor in der wichtigen Transformationsphase, in der das Unternehmen derzeit steckt. Die Veränderungen im Energiemarkt sorgen bei Areva für eine Konzentration der Arbeitsprozesse und damit für eine höhere Komplexität der Aufgaben. Deswegen werden Mitarbeiter und Führungskräfte auf der Grundlage von strategisch abgeleiteten Job-Familien und operativ validierten kritischen Funktionen konsequent qualifiziert. Erich Unkrig, Head of People Development bei Areva, erklärt dazu: „Vier mögliche Karrierepfade sind Rückgrat für heutigen wie auch künftigen Erfolg: Führung, Projekt, Experte und Advisor.“

Im Bewusstsein, dass Veränderung vor allem durch Vorbilder an Fahrt gewinnt, hat der Personalbereich von Areva mit dem Projekt „HR 2.0“ selbst seine eigene Transformation erfolgreich abgeschlossen. Aktivitäten wie die Qualifizierungsinitiativen zur Förderung cross-funktionaler Flexibilität und Mobilität oder das Integrationsprogramm TAC („Train, Act, Change“) unterstreichen die Rolle, die die Personalentwicklung hier einnimmt.

Besonders positiv benannte der Expertenbeirat des Deutschen Bildungspreises das exzellente Bildungscontrolling von Areva mit detaillierten Nutzenbewertungen, der Ermittlung eines „Return On Competence Development“ und der damit klaren Darstellung des Mehrwerts von Bildung und Kompetenzentwicklung für den Unternehmenserfolg.

Lernen im Mittelstand

Das Qualitätsmodell des Deutschen Bildungspreises richtet sich explizit an alle Unternehmen – unabhängig von ihrer Branche und Größe. Bedenkt man die Wichtigkeit von Fachexperten und die entstehende Lücke bei deren Weggang, ist die Relevanz von Fachwissen und Fertigkeiten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sogar noch erheblich

größer als für Großunternehmen. Unsere Erfahrung zeigt: Auch KMU haben ihre Stärken. Während Großunternehmen zwar in den Themenfeldern „Potenzialanalyse“, „Bildungskonzepte“, „Budgetfestsetzung“ und „-überwachung“ besser aufgestellt sind und mit Karrieremodellen arbeiten, stellen KMU häufiger konkrete Bildungsziele auf. Auch sind sie professioneller in der Bildungsplanung und haben einen besseren Überblick über die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Die Weiterbildung von Führungskräften wird systematischer betrieben und die Mitarbeiter sind unmittelbarer in die Weiterbildung eingebunden.

Mittelständische Unternehmen sollten mehr Selbstbewusstsein entwickeln und ihr Bildungsmanagement mutig vorantreiben. Dabei ist in der Regel weniger wichtig, ob die einzelnen Aspekte von IT-Tools unterstützt werden. Ziel ist es, bedarfsgerechte Prozesse zu etablieren, die zusammengenommen den gesamten Bildungsmanagementzyklus abbilden. Dazu kann durchaus auch Excel als passendes Instrument verwendet werden.

Kategorie

„Produktion KMU“:

D + H Mechatronic

Ein Beispiel für exzellentes Bildungsmanagement im Mittelstand ist das Unternehmen D + H Mechatronic AG, Gewinner in der Kategorie „Produktion KMU“. Die D + H Gruppe beschäftigt mehr als 450 Mitarbeiter und setzt mit hochpräzisen RWA- und Lüftungstechnologien seit über 45 Jahren Impulse im Markt – auch dank ihrer zukunftsorientierten Personalentwicklung.

Als mittelständisches Unternehmen mit familiärer Struktur fühlt sich D + H seinen Mitarbeitern in besonderem Maß verbunden. Geschäftsführer Dirk Dingfelder ist überzeugt, dass „Ideen, Expertise und Leidenschaft der Mitarbeiter ausschlaggebend für unseren unternehmerischen Erfolg“ sind. Um der strategischen und operativen Personalentwicklung ein gruppenübergreifendes Fundament zu geben, bietet die D + H Mechatronic AG seinen Mitarbeitern vielfältige Perspektiven: Aufstieg, Spezialisierung, Karriereentwicklung. In der Einführung dieses Personalentwicklungsansatzes wurde die

Neue Bewerbungsrunde

Deutscher Bildungspreis 2016.

Ab dem 1. Juni 2015 haben Unternehmen und Organisationen wieder die Chance, ihr Bildungs- und Talent Management auszeichnen zu lassen. Bis zum 31. Oktober können sich alle Interessierten in den fünf Preiskategorien für den Deutschen Bildungspreis 2016 bewerben. Alle 15 Finalisten erhalten ein kostenloses Audit im Bildungs- und Talent Management. Weitere Informationen zum Thema „Talent- und Bildungsmanagement“ sowie die Unterlagen zur Teilnahme am nächsten Bildungspreis gibt es unter www.deutscher-bildungspreis.de.

gesamte Stellenarchitektur mit der systematischen Definition von Führungs- und Sachbearbeiterebenen auf Grundlage eines Jobgrading-Modells vereinheitlicht. Neue Stellenprofile mit den wesentlichen Hauptaufgaben und den dafür erforderlichen Kompetenzen und Fachkenntnissen entstanden. Das IT-gestützte Kompetenzmanagementsystem wurde professionell mit den Stellenprofilen verknüpft. Danach wurden für alle Ebenen umfassende Entwicklungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte konzipiert.

Der Expertenbeirat des Deutschen Bildungspreises lobte die klare Orientierung an fest definierten Bildungszielen und die Arbeit mit Kennzahlen. Vorbildlich ist auch die Abbildung und Steuerung des Bildungsmanagements durch das betriebliche Qualitätsmanagementsystem.

Kategorie

„Dienstleistung KMU“:

Dornseif Winterdienst mit System

Der diesjährige Gewinner in der Kategorie „Dienstleistung KMU“ beweist mit seinen insgesamt 47 Mitarbeitern eindrucksvoll, dass professionelles Bildungsmanagement nicht zwingend eine Frage der Unternehmensgröße ist. Der Anbieter von professionellem Winterdienstmanagement führt seine Räumeneinsätze bundesweit mit rund 4.500 Vertrags- und Netzwerkpartnern durch. Alle Mitarbeiter bis in den gewerblichen Bereich werden vom Talent Management erfasst. Dabei bezieht Dornseif das gesamte Netzwerk in die Trainingsmaßnahmen ein.

„Weiterbildung muss beim Mitarbeiter nicht nur ankommen, sie muss gelebt werden“, sagt Unternehmensleiter Markus Dornseif. Aus der Unternehmensphilosophie resultieren deshalb besonders vielschichtige Maßnahmen wie Filmnachmittage, eine Fachbibliothek oder der Tag der offenen Bürotür.

Mit dem Führungskräfteentwicklungsprogramm und Potenzialanalysen für die Mitarbeiter zeigt Dornseif, dass das geplante Wachstum bereits frühzeitig mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen hinterlegt wird.

Arbeitszufriedenheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind in dem familiär geführten Dienstleistungsbetrieb gelebte Unternehmenskultur. Diese He-

Foto: Christian Lietzmann, Deutscher Bildungspreis



Kategorie „Innovationspreis“. Der Award für die innovativste Maßnahme ging an die Vertreter der Bayer Business Services für das Projekt „Fit Office“.

rangehensweise trägt zum Aufbau einer positiv geprägten Arbeitgebermarke und langfristiger Mitarbeiterbindung bei. Hier wird ein nachhaltiges Management etabliert, das zukunftsorientiert und verantwortungsbewusst mit allen Ressourcen umgeht.

Innovative Maßnahmen

Die Bandbreite der eingereichten Projekte für den Innovationspreis reicht vom klassischen Talententwicklungsprogramm bis zu IT-Lösungen oder Frauenförderprogrammen. „Beim Innovationspreis suchen wir Ansätze und Projekte, die über das Tagesgeschäft des Bildungsmanagements hinausgehen“, erklärt Markus A.W. Hoehner, Geschäftsführer von EuPD Research Sustainable Management. Dabei geht es nicht nur um Kreativität und Professionalität, sondern vor allem um die strategische Anbindung. „Auch Innovationsprojekte müssen nachvollziehbar zum Unternehmenserfolg beitragen“, so Hoehner. Entscheidend für den Beirat sind die Einbettung in einen ganzheitlichen Bildungsmanagementansatz, der Innovationsgehalt des Projekts und die mögliche Vorbildwirkung für andere Unternehmen. „Der Deutsche Bildungspreis will vor allem auch Best-Practice-Lösungen sichtbar machen und Denkanstöße für andere Unternehmen liefern“, sagt Jürgen Merz.

Kategorie

„Innovationspreis“:

Bayer Business Services

In einer der bei den teilnehmenden Unternehmen beliebtesten Kategorien setzte

sich Bayer Business Services mit dem Projekt „Fit Office“ durch. Als globales Kompetenzzentrum für IT und Business Services unterstützt Bayer Business Services die Geschäftsprozesse des Bayer-Konzerns. Um sich auf die ändernden Anforderungen der Partner im Konzern einzustellen, zukunftsfähige Arbeitsplätze aufzubauen und die eigenen Kompetenzen zu schärfen, wurde im Jahr 2012 das Programm „Clarity“ ins Leben gerufen. „Das Konzept des ‚Fit Office‘ ist einzigartig“, betont Daniel Hartert, Geschäftsführer von Bayer Business Services und Chief Information Officer (CIO) des Bayer-Konzerns. „Die Mitarbeiter erhalten Unterstützung bei der Bewerbung und Qualifizierung sowie eine individuelle Beratung, um erfolgreich auf die adäquate Position vermittelt und für die neuen Aufgaben qualifiziert zu werden“, so Hartert weiter. Der besondere Aufgabenschwerpunkt des „Fit Office“ liegt in der individuellen Betreuung der Bewerber, dem Abgleich von Stellenanforderungs- und Bewerberprofilen, Besetzungsvorschlägen sowie der Prüfung weiterer interner Vermittlungsmöglichkeiten. Das Linienmanagement ist mit eigenen Aufgabenschwerpunkten eng einbezogen. Durch die innovative Konzeption des „Fit Office“ gelingt Bayer Business Services ein Paradigmenwechsel: Eigeninitiative, Freiwilligkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie die Unterstützung und aktive Förderung der Wechselbereitschaft durch die Linienvorgesetzten sind die Voraussetzung für die zielgerichtete Qualifikation der Mitarbeiter.

Anne Dreyer und Magdalena Fischer ●

Spanier zeigen Präsenz in München

BUSINESS SCHOOL. Die spanische Iese Business School eröffnete als erste der internationalen Top-Schulen einen Campus in München. Ethisches Unternehmertum und Innovation gehören zu ihren Kernthemen.

Die Iese Business School hat Globalisierung nicht nur zu einem zentralen Fokus ihrer Forschung und Lehre gemacht, sie agiert selbst global: Seit ihrer eigenen Gründung 1958 half Iese mehrere Business Schools in Afrika, Südamerika, und Asien aufzubauen. Neben dem Hauptsitz in Barcelona hat Iese in den vergangenen Jahren weitere Niederlassungen eröffnet: in Madrid, in New York, in Sao Paolo und nun in München.

So viel Internationalität ist unter den Business Schools nicht die Regel. „Eines der entscheidenden und eindrucksvollen Merkmale von Iese ist die Größe ihres Global Footprint,“ sagt Carl Kester, Professor und ehemaliger Dean der Harvard Business School. „Wir von Harvard sind immer erstaunt, wenn wir auf eine Weltkarte schauen und all die Orte sehen, an denen Iese-Programme angeboten werden.“

Mit ihrem Global Mindset bringt die Schule neuen Wind in die Hochschullandschaft hierzulande. Die Unternehmen – deutsche Konzerne wie auch mittelständische Firmen – wird es freuen: Iese-Professoren bringen ihren Erfahrungsschatz aus Programmen in aller Welt zurück in jede Session. Sie wissen, wie Führungskräfte in Shanghai, im Silicon Valley, in Nairobi denken. Und sie beschäftigen sich mit den Märkten vor Ort. Deutsche Manager, die täglich mit Zulieferern, Tochter- wie auch Partnerunternehmen in aller Welt zu tun haben, kommen im Austausch mit den polyglotten Dozenten rasch auf die Themen, die ihnen Schwierigkeiten bereiten. „Die Manager sind dankbar, wenn sie ein Gegenüber haben,

das versteht, welche Herausforderungen das Arbeiten mit anderen Managementstilen und Geschäftsgepflogenheiten in der Praxis mit sich bringt“, sagt Marc Sachon, Professor für Technologie, Produktionswesen und Logistik an der Iese.

Auch für die Personalabteilungen deutscher Unternehmen bringt dies Vorteile: für hochkarätige, internationale Programme müssen sie ihre Manager nun nicht mehr ins Ausland schicken. Firmenterminale Programme, die Iese schon seit Jahren mit Kunden wie BMW, Haniel, Henkel, Phoenix oder Wacker durchführt, finden nun im neuen Campus eine Bleibe.

„Die deutschen Schulen sind noch zu jung, um international so renommiert zu sein“, sagt Detlev Kran, Autor des MBA- und Master-Guide. Der MBA werde seit etwa 20 Jahren hierzulande angeboten, das Gros der Business Schools existiere seit ungefähr zehn Jahren, ergänzt er. Executive Education, die sich ganz gezielt an Führungskräfte richtet, hat sich in Deutschland allerdings zu einem enormen Trend entwickelt. Tagtäglich fallen Vorstände, Geschäftsführer und Eigentümer eine Fülle unterschiedlichster Entscheidungen. Oft geht es dabei um fachliche Fragen. Spitzenkräfte stehen darüber hinaus in der strategischen Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens – und damit für die Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden.

„Wir sind jetzt seit zehn Jahren hier in Deutschland und hören von unseren Programmteilnehmern vor allem eines“, erklärt Rudolf Repgen, Leiter der Iese in München, „sie konnten sich zuvor überhaupt nicht vorstellen, dass Management-

Programme für die Herausforderungen in ihrem Unternehmensalltag wirklich relevant sein würden – beispielsweise ein Fach wie Entscheidungsanalyse.“ Executive Education, so Repgen, biete eine Auszeit vom Unternehmensalltag. Hier habe der Programmteilnehmer die Möglichkeit, den Sinn und die Ausrichtung seiner Führungsaufgabe in einem größeren Zusammenhang zu reflektieren.

Gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen

Ein Thema, das vielen unter den Nägeln brennt: Wie können sie ihr Unternehmen in Zeiten radikaler Innovationen wettbewerbs- und zukunftsfähig ausrichten? Den Verantwortlichen ist klar, dass sie Innovation vorantreiben müssen. Nur wie? Paddy Miller, Professor für Managing People in Organizations regt an, die Herangehensweise zu überdenken: „Viele Führungskräfte meinen, dass sie ihre Mitarbeiter zur Innovation anregen müssten.





wortung und unternehmerischem Erfolg zieht sich wie ein roter Faden durch alle Programme. Für Atanasios Titonis, Geschäftsführer des Flughafens Köln-Bonn und Teilnehmer des Vorstandsprogramms AMP (2013) war dieser Ansatz ein Grund, Iese auszuwählen: „Für mich ist es sehr wichtig, dass alle Entscheidungen auch die Folgen für die Menschen einbeziehen, die davon betroffen sind. Deswegen steht für mich der Mensch im Mittelpunkt eines Unternehmens. Und das fand ich bei Iese genauso wieder.“

In einer Gründerzeit-Villa direkt hinter dem Münchner Friedensengel bietet Iese künftig neue Executive-Education-Programme in langen und kurzen Formaten an – auch ein Executive MBA soll ins

Portfolio aufgenommen werden. Darüber hinaus sind zwei Forschungszentren zu den Schwerpunkten „Familienunternehmen“ sowie „Produktion und Innovation“ geplant. Im ersten Stock wird gerade der Hörsaal mit 72 Sitzplätzen eingebaut. Hier werden in Zukunft Manager aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen mit ihren Professoren über Case Studies diskutieren. Vom Balkon aus blicken die Manager dann zwar nicht - wie vom Barcelona-Campus aus - aufs Mittelmeer, aber immerhin auf die Parkanlagen am Isarhochufer.

Aktuell belegt Iese übrigens den zweiten Platz im weltweiten Executive Education Ranking der „Financial Times“.

Simone Grönweg ●

München.

Schon bald nicht nur für seine Kirchen, sondern auch für Business Schools bekannt?

Aber das ist gar nicht notwendig – innovativ denkende Menschen motivieren sich selbst.“ Wichtig sei vielmehr, dass Manager einen optimalen Rahmen für Innovationskultur schaffen: „Innovation muss auch nicht immer bahnbrechend sein, viele gute Ideen werden nur nie umgesetzt, weil Mitarbeiter den Eindruck haben, ihr Input sei nicht gefragt.“ Eine positive Innovationskultur sollte zur Alltagsroutine werden, erklärt Professor Miller.

Ob Entscheidungsfindung, Innovation, Marketing, Finanzen: Executive Education Programme decken alle Themen des General Management ab. Doch geht es nie allein um neue Techniken und neues Wissen. „Nur wer die einzelnen Fachthemen zu einer strategischen Leitlinie zu verknüpfen weiß, wird einen nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen“, sagt Reppen. Ethische und soziale Aspekte sind dabei ebenso wichtig wie betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die Vereinbarkeit von gesellschaftlicher Verant-

Führung lernen

Iese Business School. Eine konstruktive Auszeit vom Unternehmensalltag und einen Austausch mit anderen Führungskräften unter der Anleitung von erfahrenen und international renommierten Professoren und Professorinnen – das ermöglicht die Iese Business School in Deutschland seit 2005. Sie erarbeitet in ihren Custom Programs Lösungen für Unternehmen jeglicher Art und bietet zwei spezielle Programme für Führungskräfte an:

1. Das AMP (Advanced Management Program) richtet sich an Führungskräfte der obersten Führungsebene – Vorstände, Geschäftsführer, Eigentümer. Die Teilnehmer entwickeln neue Ansätze und Visionen für sich selbst und ihre Unternehmen. Das je einwöchige Eröffnungs- und Abschlussmodul findet auf dem Campus in Barcelona statt, vier jeweils dreitägige Zwischenmodule auf dem Münchner Campus. Das nächste AMP Munich-Barcelona startet am 16. November 2015.

2. Das PMD (Program for Management Development) Munich-Barcelona bereitet Führungskräfte der mittleren Managementebene auf künftige Herausforderungen vor und startet erneut am 16. Februar 2016. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus allen Branchen und Industriezweigen. Das PMD sei gerade auch für mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen ein hervorragendes Angebot, um Führungskräfte des mittleren Managements für neue Aufgabenstellungen zu stärken, heißt es bei Iese. Das Programm ist mit fünf Präsenzphasen von drei bis fünf Tagen modular aufgebaut. Teilnehmer können das fünfte Modul aus bestimmten Programmen in Barcelona und New York individuell wählen.

Personaler-Verband DGFP vor Standortschließungen

AKADEMIEN. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ist in eine Schieflage geraten. Schuld daran sollen auch rückläufige Umsätze der DGFP-Akademie sein. Geplant ist, die Zentrale von Düsseldorf nach Frankfurt zu verlegen und alle anderen Standorte – mit Ausnahme von Berlin – zu schließen.



Foto: Pichler

Hamburg. Die DGFP residiert in Hamburg (derzeit noch) im „Fleethof“, einem Gebäude, mit dem man – wie mit der DGFP selbst – das Wort Baustelle assoziiert.

Schon seit Wochen kursierten die Gerüchte, dass die von der neuen Geschäftsführerin Katharina Heuer eingeleitete Neuausrichtung der DGFP auf wirtschaftlich wackeligen Füßen stünde. Auf der Mitgliederversammlung Anfang Mai gaben Geschäftsführung und Vorstand nun bekannt, dass „unerwartet dramatische Finanzlöcher“ in der Bilanz aufgetaucht seien. Offenbar machen diese eine schmerzhaft Reorganisation der altherwürdigen Fachorganisation für das Personalmanagement notwendig. Die Standorte in Düsseldorf, Hamburg, Leipzig,

Stuttgart und München werden geschlossen, die Zentrale wird zum 1. Januar 2016 von Düsseldorf nach Frankfurt verlegt. Von der Umstrukturierung sind über 70 Mitarbeiter betroffen.

Es war wie ein Donnerschlag, als Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V., auf der Mitgliederversammlung die Zahlen für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 präsentierte: Die renommierte und altherwürdige Fachorganisation des Personalmanagements in Deutschland meldet Verluste in Millionenhöhe. Das ist seit Jahrzehnten nicht vorgekommen.

Das Image hatte über viele Jahre gelitten, aber die Zahlen stimmten. Katharina Heuer, die Anfang 2013 die Geschäftsführung übernommen hat, musste die roten Zahlen präsentieren, da sie in die ersten beiden Jahre ihrer Amtszeit fallen. Doch hat sie diese auch zu verantworten? Heuer hat in die kuschelige und manchmal auch etwas langweilige DGFP-Kultur neuen Schwung gebracht, das alte Kongressformat eindrucksvoll erneuert und mit dem DGFP Lab ein neues Format für den Nachwuchs eingerichtet. Das alles hat Geld gekostet, aber das über viele Jahre heruntergewirtschaftete Image kräftig aufpoliert. „Wir haben in die Zukunft investiert, der Return kommt zeitverzögert“, erläutert Heuer die Situation.

Einbrüche im offenen Seminargeschäft

Die Hauptursache für die wirtschaftliche Schieflage liegt bei der DGFP-Akademie. Das Weiterbildungsinstitut kam zwar einigermaßen durch die Wirtschaftskrise, konnte aber danach nicht auf einen Wachstumspfad zurückkehren, wie das den Wettbewerbern gelungen ist. Das Professionalisierungsprogramm und die Ausbildungen für HR-Fachleute, die im Markt anerkannt sind, liefen weiter gut, konnten aber die Einbrüche im offenen Seminargeschäft nicht kompensieren. Die Trennung von Hendrik Leuschke, dem langjährigen Geschäftsführer und Leiter der DGFP-Akademie, wurde bereits vollzogen.

Die Ursachen für die Krise der DGFP fallen nicht in die Amtszeit von Katharina Heuer, wie manche Kritiker behaupten,

sie reichen weiter zurück. Unter der Geschäftsführung von Dr. Hans Böhm war die DGFP zwar wirtschaftlich stark, galt aber als arrogant und nicht kooperationsfähig. Dieser Kurs führte dazu, dass einige Personalmanager um Joachim Sauer vor sechs Jahren den Bundesverband der Personalmanager (BPM) gründeten, der zur Konkurrenz für die DGFP wurde. Der neue Verband präsentierte sich frischer und moderner und leitete den Niedergang des DGFP-Kongresses ein, der mit über 1.000 Teilnehmern und einer großen Ausstellung eine bedeutende Ertragsquelle für die DGFP war.

Der BPM sorgte bei der DGFP auch für eine Orientierungskrise, dazu kamen hausgemachte Führungsprobleme. Der Übergang in der Geschäftsführung von Hans Böhm zu Gerald Frick misslang, da Frick nach kurzer Zeit wieder abtrat. Stephan Lauer, der diese Zeit als Vorstandsvorsitzender der DGFP zu verantworten hat, ließ fast ein Jahr verstreichen, bis er mit Frau Heuer eine neue Geschäftsführerin präsentieren konnte. Für die Weiterentwicklung verlor die DGFP wertvolle Jahre, was jetzt erstmals in den Zahlen sichtbar wurde.

Fortsetzung des Erneuerungskurses geplant

Auf der Mitgliederversammlung haben Vorstand und Geschäftsführung ein Restrukturierungsprogramm vorgestellt, mit dem sie die DGFP aus den roten Zahlen und in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen. Der mit Katharina Heuer eingeschlagene Erneuerungskurs wird fortgesetzt, wie der Vorstandsvorsitzende Dr. Gerhard Rübling erklärte: „Wir haben in den vergangenen zwei Jahren für unsere Mitglieder erlebbare Akzente für eine neue DGFP setzen können, aber es liegt noch ein großer Teil der Wegstrecke hin zu einer offeneren, attraktiveren und insbesondere mitgliederorientierteren DGFP vor uns.“ Die geplanten Veränderungen sind gravierend. Die Zentrale wird von Düsseldorf nach Frankfurt am Main verlegt. Die Hauptstadtrepräsentanz in Berlin bleibt erhalten, während die Niederlassungen in Düsseldorf, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart geschlossen werden. Die bisherige Strategie, mit eigenen

Stützpunkten in den Regionen präsent zu sein, wird aufgegeben. Katharina Heuer spricht deshalb zu Recht von einem Strategiewechsel: „Die räumliche Präsenz wird durch eine flexible Präsenz in den Regionen abgelöst.“ Die DGFP wird sich nicht aus den Regionen zurückziehen, sondern noch mehr Präsenz mit ihren Veranstaltungen und Weiterbildungsangeboten dort zeigen – nur nicht mehr in eigenen Räumlichkeiten. Von der Zentralisierung der Organisation in Frankfurt verspricht sich die DGFP vor allem Effizienzvorteile bei der Abwicklung ihrer Geschäfte. Der mit dem Strategiewechsel verbundene Personalabbau soll sozialverträglich stattfinden. „Wir bieten unseren Mitarbeitern einen Arbeitsplatz in Frankfurt an“, sagt Frau Heuer, weiß aber auch, dass ein Umzug nicht für alle möglich ist. „Wir führen mit den Mitarbeitern intensive Gespräche und werden Sie unterstützen, eine Anschlussbeschäftigung zu finden“, so Heuer.

Alle Leistungsangebote der Niederlassungen bleiben bis 31. Dezember 2015 in den eigenen Räumlichkeiten, ab 1. Januar 2016 werden diese neu organisiert. Die Präsenz in den Regionen bleibt ein wichtiges Ziel der Geschäftsführung. Da evolutionäre Veränderungen in der Vergangenheit zu behäbig umgesetzt wurden, versucht sich die DGFP jetzt mit einer Restrukturierung im Schnelldurchgang zu erneuern. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor sieht Katharina Heuer dabei in der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern. „Wir wollen noch enger mit den Mitgliedern zusammenarbeiten. Den Erfa-Gruppen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.“ Die Mitgliederversammlung hat die eingeleiteten Schritte ohne Gegenstimme verabschiedet. Vorstand und Geschäftsführung wurden für die Jahre 2013 und 2014 entlastet. Der Weg für eine weitere Erneuerung der DGFP, den die Organisation braucht, ist damit frei.

Reiner Straub ●



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER



Start:
14.09.2015
Frühbucherrabatt
bis 15.06.2015

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.)
- **Mit kostenlosem Zusatzkurs**
zugleich „Fachanwalt für
Handels- und Gesellschaftsrecht“



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



Eine Lernende Organisation simulieren

DIDAKTIK. Die Teilnehmer einer Beraterausbildung unterstützen während eines Ausbildungsmoduls die Teilnehmer zweier parallel stattfindender Seminare zum Thema „Gruppendynamik“ und „Führungsdynamik“. Dieses Seminar-Design sorgt dafür, dass alle Beteiligten eine „Lernende Organisation“ bilden und es nicht nur zum Einzelschleifenlernen, sondern auch zum Doppelschleifenlernen (Chris Argyris) kommt.

Die „Lernende Organisation“ ist ein Idealbild, das nicht zu erreichen ist. Man kann sich ihm nur annähern. Doch diese Annäherungsversuche lohnen sich. Individuen und Gruppen bilden eine Organisation. Die Gemeinsamkeit dieser drei Phänomene besteht darin, dass sie fähig sind zu Kommunikation, Selbstorganisation und zur Vernetzung. Werden diese Fähigkeiten gepflegt und zielorientiert

gestaltet, entstehen effiziente Kommunikations- und Entwicklungsnetzwerke. Voraussetzungen dafür sind geeignete Rückkopplungsschleifen. Diese entstehen durch das Feedback, das auf allen drei Ebenen (Individuen, Gruppen und Organisationen) gegeben und genommen wird. Individuen geben Feedback und werden sich dabei der eigenen Gefühle bewusst. Gruppenfeedback bedeutet,

die Beziehungen und Konflikte in einer Gruppe wahr- und anzunehmen. Feedback auf Organisationsebene kann durch Prozessberatung, Konfrontationstreffen und Aktionsforschung erfolgen. Eine Lernende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass die Lernschritte der einzelnen Teile organisch miteinander verbunden werden, um einen Lernerfolg für das Großganze zu erreichen.



Foto: Monkey Business Images / Shutterstock.com

Gleich einem Körper, der von Nervenbahnen durchzogen wird, welche Reize von peripheren Orten über eine zentrale Schaltstation dem ganzen Körper bekannt geben. Eine Lernende Organisation ist kein Endprodukt, kein erreichbares Ziel. Sie ist ein Weg, den Unternehmen beschreiten können, um wirtschaftliche Ziele wie Umsatz, Kundenzufriedenheit und innovative Produktstrategien zu erreichen.

Drei Seminare verknüpft

In einer besonderen Konstruktion des Teams Dr. Rosenkranz werden durch das Seminar-Design drei (sonst unabhängig voneinander stattfindende) Seminare

miteinander verbunden. Die Seminare „Gruppendynamik“, „Führungsdynamik“ sowie „Teamcoaching“ basieren auf der Philosophie des „Lernens durch angeleitete Selbsterfahrung“. Im Rahmen der Annäherung an die Lernende Organisation experimentieren die Teilnehmer in einem Real-Life-Szenario damit, was es bedeutet, drei unabhängige Bausteine zu einem Großenganzem zu verbinden und dabei sowohl die Einzel- als auch die Organisationsinteressen zu berücksichtigen. Die Lernziele der einzelnen Seminare sind:

1. Seminar „Gruppendynamik“:

Lernen, das soziale Geschehen in Gruppen zu beobachten, zu analysieren und zu beeinflussen. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Wie wirke ich als Führungskraft auf Mitarbeiter und Kollegen?
- Wie gehe ich mit eigenen und fremden Konflikten um?
- Wie erwerbe und gebe ich Vertrauen und Unterstützung?
- Wie setze ich Autorität sinnvoll ein?

2. Seminar „Führungsdynamik“:

Lernen, wie Sie als Teamleiter dazu beitragen können, dass in Ihrem Team Synergieeffekte entstehen, bei denen aus $2 + 2 = 7$ wird. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Welche Werte/Überzeugungen legitimieren mich zur Führung von anderen?
- Wie kann ich durch mein Führungsverhalten zur Leistung und Zufriedenheit meines Teams und meines Unternehmens beitragen?
- Wie kann ich die Zusammenarbeit mit anderen Teams fördern, sodass die hierarchische Struktur zu einem kreativ vernetzten System wächst?

3. Seminar „Teamcoaching“:

Lernen, soziale Systeme zu einer eigenständigen Weiterentwicklung anzuregen und Veränderungsprozesse zu begleiten. Leitfragen sind dabei unter anderem:

- Wie kann ich intensiv mit Gruppen und Teams arbeiten und diese in ihrem Lernprozess unterstützen und coachen?
- Wie finde ich die geeignete Form von Feedback für die drei lernenden Systeme (Individuum, Gruppe, Organisation) im Unternehmen?
- Was ist systemische Beratung und welche Vorteile bietet sie?

- Wie kann ich meinen individuellen systemischen Beratungsstil entwickeln?

Ziel einer Lernenden Organisation ist, die Lernerfolge der einzelnen Bausteine dem gesamten System zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der täglichen Weiterentwicklung innerhalb der einzelnen Bausteine empfängt die lernende Seminar-Organisation jeden Tag neue Impulse. Auf diese Weise wirken sich periphere Lernprozesse (in den einzelnen Seminaren) über die zentrale Schaltstation (Zusammenbringen der Teilnehmer) auf das gesamte System aus. Neue Impulse werden in die Peripherie gegeben.

Was bedeutet das für das Seminar-Design zur Lernenden Organisation? Aufgabe der Trainer ist es, die Teilnehmer so anzuleiten, dass sie ihre persönlichen Lernerfahrungen machen und diese über eine zentrale Schaltstation den anderen Seminarteilnehmern zur Verfügung stellen. Jedes Seminar hat sein eigenes Lernprogramm, wird in dafür geeigneten Situationen immer wieder mit den beiden anderen Seminaren zusammengeführt, die Teilnehmer prüfen die eigenen Lernerfolge und geben den Teilnehmern der anderen Seminare Rückmeldung zu deren Lernerfolgen. →

AUTOR



Matthias Wölfel
ist Institutsleiter beim Team Dr. Rosenkranz GmbH. Dieses Trainingsinstitut gehört zu den Pionieren der Gruppendynamik in Deutschland. Es startete im Jahr 1974 und ist heute insbesondere bekannt für seine Ausbildungsangebote für Führungskräfte, Trainer und systemische Berater. Alle Ausbildungen und Seminare basieren auf „angeleiteter Selbsterfahrung“.

Team Dr. Rosenkranz GmbH
Geschäftsführer: Dr. Patrick Rosenkranz, Bettina Hebding
Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing
Tel. 089 8549071
www.team-rosenkranz.de

→ Dieses Seminar-design verlangt eine gute Vorbereitung und eine noch größere Flexibilität von Seiten der Trainer. Da die Lernschritte der einzelnen Gruppen nie vorhersehbar sind und die Themen innerhalb der Seminargruppen ebenso ihren Platz einfordern, stehen die Trainer in einem permanenten Anpassungsvorgang. Somit stehen sie als Vorbild für die teilnehmenden Führungskräfte. Diese sehen, wie man ein vorab definiertes (Lern-) Ziel erreicht, indem man sich laufend der Realität sowie den Bedürfnissen Einzelner und von Gruppen anpasst. Ganz wie im echten (Berufs-)Leben. Highlight des Seminar-Designs ist, dass die Teilnehmer laufend in die Anpassung des Seminars eingebunden werden. So lernen die Teilnehmer nicht nur durch das Zusehen, sondern durch aktives Tun; dies bringt den größten Lernerfolg hervor. Zudem erkennen die Teilnehmer ihre eigene Verantwortung für die Lernschritte der Lernenden Organisation.

Wie wird das Praxiserleben zur Lernen der Organisation im Rahmen der Seminar-durchführung tatsächlich umgesetzt? In der Seminarpraxis unterstützen die Teamcoaches die Führungsdynamiker bei der Vorbereitung derer Sitzung mit den Gruppendynamikern: die Teamcoaches begleiten die Führungsdynamiker bei ihrer Zielfindung durch Fragen wie „Zu welchen Aspekten Deiner Arbeit möchtest Du Feedback von den Gruppendynamikern erhalten?“ und „Was soll ich während Deiner Einheit mit den Grup-

pendynamikern beobachten?“. Nach der Vorbereitung arbeiten Führungsdynamiker jeden Tag mit den Gruppendynamikern. Ziel ist, den Gruppendynamikern die Hauptkriterien von Führung immer wieder bewusst zu machen; die Gruppendynamiker wiederum unterstützen mit diesem Wissen den gruppendynamischen Prozess beziehungsweise probieren sich selbst in neuen Situationen aus. Zu dieser Arbeit erhalten die Führungsdynamiker dann von den Gruppendynamikern Feedback.

Auf die Sitzung der Führungsdynamiker mit den Gruppendynamikern, die durch ein Feedback abgerundet wird, folgt ein Feedback-Treffen der Trainer, Führungsdynamiker und Teamcoaches. Der Mehrwert dieser Runde ist die Unmittelbarkeit nach der soeben stattgefundenen Arbeit zwischen Gruppen- und Führungsdynamikern und die Rückmeldung aus mannigfaltigen Blickwinkeln auf ein und dieselbe Situation. In diesem Treffen wird auch sofort gearbeitet. Beispielsweise war die Beobachtung „Du (Führungsdynamiker) hast auf den Boden geschaut, als Du den Gruppendynamiker A auf sein Verhalten angesprochen hast.“ Daraus ergibt sich für den Trainer die Frage an den Führungsdynamiker: „Möchtest Du an diesem Verhalten arbeiten?“ Stimmt der Führungsdynamiker zu, erhält er eine kurze Micro-Teaching-Einheit im Aufnehmen und Halten von Augenkontakt: „Nimm Augenkontakt zu B auf. Nach 10 Sekunden änderst Du Deine Mimik.“

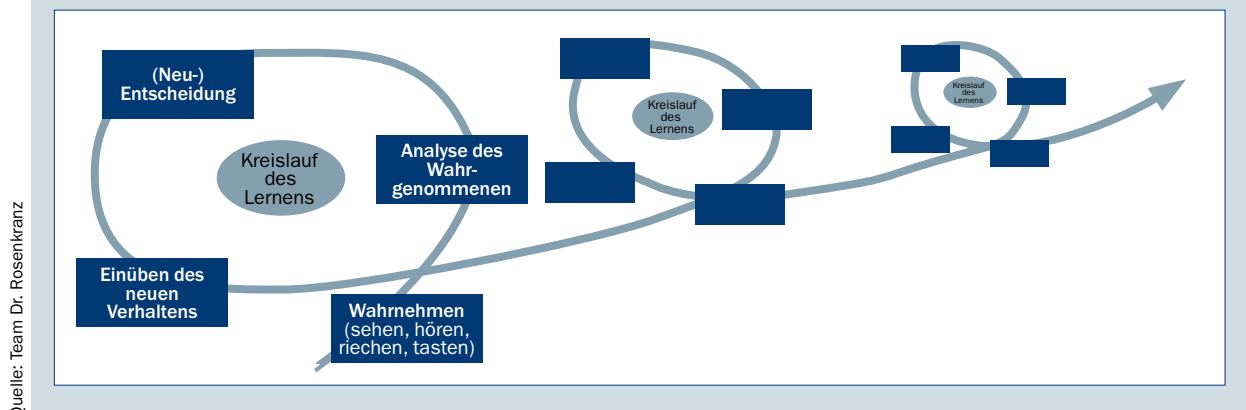
Nachdem er das gemacht hat, folgen beispielsweise die Fragen „Wie geht es Dir jetzt? Was war anders als in der Sitzung mit den Gruppendynamikern?“

Keine dicken Wälzer, keine akademischen Theorien und keine stundenlangen Input-Veranstaltungen sind vonnöten. Lediglich die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten. Wir verteilen keine Rezepte, sondern wir fragen: Was brauchen Sie? Hilfe beim Einkauf der Zutaten, bei der Auswahl der Gewürze, beim Zusammenstellen neuer Kreationen für himmlische Nachspeisen? Um den Vergleich des organisationalen Lernens mit dem Kochen fortzuführen: Kochen gelingt am besten mit Liebe. Kochen ist ungleich Timing und Perfektion. Sicher haben Timing und eine sichere Handhabung der Instrumente ihre Berechtigung und ihren Platz beim Kochen; aber sie entscheiden nicht darüber, ob mit einem lächelnden Gesicht und Genuss gespeist wird. Hierfür ist es notwendig, sich selbst und den eigenen Spaß am Lernen einzubringen. Jede Organisation hat ihren eigenen Weg des Kochens. Unsere Aufgabe ist, Sie beim Finden dieses Weges zu unterstützen.

Die wichtigsten Zutaten sind Rückkopplungsschleifen. Sie bedeuten in der Praxis: Feedback. Durch das Geben und Nehmen von Feedback werden die Energien der Beteiligten miteinander verwoben. Mit geklärten Beziehungen kann der nächste Schritt, die fachliche Zusammenarbeit, gelingen. Der eine äußert eine Idee, der andere nimmt sie auf,

Rückkopplungsschleifen

Theorie. Der „Kreislauf des Lernens“ heißt „wahrnehmen“, „analysieren“ (durch Feedback), „entscheiden“ und „neues Verhalten einüben“. Nötig ist die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten.



„Arbeiten und Lernen sind eins“

Leitlinie. Die didaktische Idee hinter den Rosenkranz-Seminaren lautet seit 1974 „angeleitete, strukturierte Selbsterfahrung“.

Viele Impulse bekam Dr. Hans Rosenkranz nach eigenen Angaben durch die Beschäftigung mit der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung. Eine Einsicht lautete: „Wir können unser individuelles und soziales Potenzial beträchtlich steigern, wenn wir Lern- und Arbeitsstrategien miteinander verbinden.“ Konkret bedeutet das, in der Arbeit und dem Tun immer auch Lernen einzubauen. So gewinnt der Arbeitsprozess durch organisiertes Feedback erheblich an Qualität. Brachliegendes Lernpotenzial wird aktiviert. Die Philosophie des Trainingsinstituts lautet daher: „Arbeiten und Lernen sind eins“.

Drei Beispiele aus der Trainingspraxis

Das klingt abstrakt. Rosenkranz versucht diesen Leitspruch durch folgende Beispiele zu erläutern:

1. Beim Coaching laden unsere Trainer oder Coaches die Klienten ein, ihre Gesprächshaltung im Spiegel zu beob-

achten und herauszufinden, wie sie ihre Wirkung variieren können. Wir fordern sie auf, sich selbst beim Sprechen zuzuhören und gleichzeitig mit Lautstärke und Schnelligkeit zu experimentieren.

2. Im gruppendynamischen Seminar beobachten sich Gruppenmitglieder gegenseitig und teilen sich ihre Beobachtungen mit. Aus der Selbst- und Fremdreiflexion entstehen starke Lernanregungen.

3. Bei Team- und Organisationsentwicklung lassen wir Abteilungen ihre bisherige und angestrebte Kultur der Zusammenarbeit in einem Theaterstück selbst diagnostizieren und eigene Lösungsansätze entwickeln.

Durch die angeleitete Selbsterfahrung entdecken die meisten Manager ihre emotionalen und intuitiven Ressourcen. Das ist ein essentielles Erlebnis, das das Selbstvertrauen und das Vertrauen in die eigene Kraft stärkt. Solche Erfahrungen haben viele Manager zum ersten Mal.

lässt sich von einem bestimmten Punkt faszinieren und beide entwickeln diesen weiter. So entsteht ein Prozess, bei dem Ideen angenommen, fortentwickelt und weitergereicht werden. Voraussetzung dieser Interaktion ist der Verzicht auf Abwertungen und gegenseitige freundliche Annahme. Es entstehen Muster von Kooperation.

Da die Gruppenmitglieder energetisch beteiligt sind, identifizieren sie sich mit den neu entwickelten Ideen. Die Lösungen werden von allen getragen. Die Gruppenmitglieder sind kognitiv, geistig und emotional beteiligt. Eine Organisation auf den Weg der Lernenden Organisation zu führen, ist ein komplexer Weg, auf dem man gut daran tut, die Komplexität zu reduzieren. Dies kann auf zwei parallelen Wegen geschehen:

- Zum einen wird die Vielfalt der Aufgaben und Beziehungsstränge innerhalb einer Organisation in kleine Portionen unterteilt. Dies entspricht dem analytischen Denken, welches wir aus der Wissenschaft kennen. Große Einheiten werden in kleinere Einheiten zerlegt,

um auf diese Weise Strukturen und Prozesse zu erkennen. Innerhalb dieser Strukturen und Prozesse kann man gezielt arbeiten. Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend dem sogenannten Modell I von Argyris, das zu Einzelschleifenlernen führt.

- Zum anderen wird die Ganzheit der Organisation betrachtet. Was macht den Geist, die Inspiration einer Organisation aus? Welche Werte stellt sie nach außen und innen dar? Und, ganz wichtig: wie werden diese Werte gelebt? Durch welche konkreten Verhaltensweisen Ihrer Mitglieder wird dieser Geist geprägt und transportiert?

Um hieran zu arbeiten, lohnt es sich, in traditionell hierarchisch aufgestellten Organisationen, mit der obersten Führungsebene zu beginnen. Durch einfache Übungen wie Feedback geben und nehmen, Zuhören und Wiederholen werden sich die Top-Führungskräfte ihrer eigenen Verhaltensweisen bewusst und verstehen somit auch besser, was in ihrem Unternehmen vorgeht. Im Tannenbaumverfahren werden dann die nächsten Füh-

rungsebenen und schließlich die Mitarbeiterschaft in das organisationale Lernen einbezogen. Vorteil dieser Methode ist, dass man sich nicht um Komplexitäten kümmern muss. Jeder arbeitet in seinem Tempo an sich und seinem Verhalten und allein daraus ergibt sich eine Atmosphäre des Vertrauens, aus dem Wandel entstehen kann. Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend dem sogenannten Modell II von Argyris, das Doppelschleifenlernen ermöglicht.

Fazit: Nachhaltigeren Wandel bringt das Doppelschleifenlernen, aber kurzfristiger umsetzbar ist das Einzelschleifenlernen. Auf welche Weise ein Unternehmen die Erfahrungen seiner Mitarbeiter für den Lernerfolg des gesamten Unternehmens nutzt, ist eine Entscheidung der Führungskräfte. Sie geben durch ihr Denken und Handeln Impulse an die Mitarbeiter. Wie Erfahrungen und Lernen im Unternehmen genutzt wird, ist heute vermutlich die wichtigste Entscheidung auf dem Weg in eine wirtschaftlich und menschlich erfolgreiche Zukunft.

Matthias Wölfel ●

Das Team ist der Star: So gelingt Leistung mit Leichtigkeit

TEAMBUILDING. Gerade in Krisensituationen, wenn Workshops nicht schnell genug zünden, können professionelle Team-Coachs eine Mannschaft, eine Geschäftsleitung oder Krisenstäbe zu einem leistungsfähigen Team zusammenschweißen.

Viele erinnern sich an das sensationelle 7:1 der deutschen Fußballnational Elf gegen Brasilien im Halbfinale der letzten Fußballweltmeisterschaft. Wer das Spiel gesehen hat, dem wird vermutlich eines besonders aufgefallen sein: die scheinbare Mühelosigkeit, mit der das deutsche Team die Südamerikaner entzaubert hat. Alles schien so leichtfüßig, so natürlich, so selbstverständlich. Es zeigte sich eine Dominanz, die nichts Zwanghaftes hatte, fast wie ein Ballett auf Stollenschuhen. Was über 32 Millionen deutsche Zuschauer an Leistung und Leichtigkeit erlebten, können auch Unternehmen er-

reichen. Denn der Sieg entsprang nicht einfach einer Addition von tollen Einzelleistungen. Er war der Triumph einer eingespielten Gemeinschaft, die einen überragenden Spirit mitbrachte und bei der akribisch trainierte Automatismen mit großer individueller und mannschaftlicher Virtuosität gepaart waren. Doch so gut trainiert die Spieler auch aus ihren Vereinen kamen: Ohne das von Joachim Löw geführte Coaching-Team wäre der Erfolg nicht möglich gewesen. Genau genommen, gehörten im letzten Sommer über 70 Personen zum Tross der deutschen Mannschaft, die alle an

einem Strang ziehen mussten, um endlich wieder einen Titel nach Deutschland zu holen.

In vielen Unternehmen gleicht Coaching einer Art Inselmaßnahme, bei der nur eine oder mehrere einzelne Leistungsträger isoliert gefördert werden. Ein Organisations-Coaching will mehr, es will an allen erforderlichen Stellen des Firmenorganismus ansetzen. Dieses „Mehr“ verweist nicht nur quantitativ auf die Anzahl gecoachter Mitarbeiter, es bedeutet auch qualitativ, dass mehrere Schnittstellen von mehreren Coachs auf ein bestimmtes Gruppen-, Team-, Bereichs- oder Un-



Fußball-WM. Für alle Zeiten eine Metapher einer brillanten Teamarbeit.

Foto: A. RICARDO / Shutterstock.com



Buchtipps. Schulte weist bei Springer/Gabler den Weg zum Hochleistungsteam.

ternehmensziel hin gecoacht werden. Ein solches Vorgehen ragt über ein klassisches Team-Coaching hinaus, bei dem auf ein einzelnes Team gemeinsam eingewirkt wird – meist mit eher abstrakten Zielen, wie Teamgeist, Motivation, Kommunikation. Beim Organisationscoaching werden die Ziele sehr konkret formuliert. Außerdem wird einige Zeit darauf verwendet, die Schlüsselpersonen zu finden, bei denen die Fäden des Unternehmens so zusammenlaufen, dass sie mit ihrem Einfluss den ganzen Apparat nach vorne bringen können.

Ein Organisationscoaching kennt viele Erfolg versprechende Szenarien. Im Normalfall existieren ein Problem, ein zu ermittelndes Entwicklungsziel und ein Vorgehen, das zwischen dem Unternehmen und den Coachs abgestimmt wird. Gerade in Krisensituationen, wenn Seminare und Workshops nicht schnell genug zünden, schweißen Organisationscoachings eine Mannschaft, eine Geschäftsleitung oder Krisenstäbe zu einem Team zusammen. Hier einige plakative Beispiele aus der Praxis:

Szenario 1 – Krisenintervention:

Bei einem Unternehmen wanderten wichtige Kunden ab, Umsatzeinbrüche traten auf, finanzielle Engpässe drohten. Hektik griff um sich. Führungskräfte verfielen in Egoismus und Aktionismus. Unstimmigkeiten führten zu Misstrauen, einsamen Entscheidungen und Panikreaktionen.

- **Entwicklungsziel:** Einleitung von Sofortmaßnahmen, Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Produkt-, Markt- und Wachstumsstrategie – in der Krise gegen die Krise und projektiv für die Zeit danach.

- **Vorgehen:** Coaching der Geschäftsführer und ausgewählter Abteilungsleiter unter Teamgesichtspunkten.

Szenario 2 – Merger Integration:

Nach dem Zusammenschluss zweier internationaler Unternehmen traten beträchtliche kulturelle Unterschiede und Konflikte auf.

- **Entwicklungsziel:** Bessere Zusammenarbeit, Verarbeitung von Abschied und Trauer, Umgang mit Ungewissheit, wertschätzende Kommunikation.
- **Vorgehen:** Coaching von rund 40 Führungskräften in Team-, Gruppen- und Einzelsitzungen.

Szenario 3 – Organizational Development:

Es gab Unzufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte, hohe Fluktuation, kaum Bewerber für neue Stellen.

- **Entwicklungsziel:** Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Zusammenarbeit, mehr Vertrauen und weniger Silodenken.
- **Vorgehen:** Einzelcoaching von acht Führungskräften und Projektleitern diverser Hierarchieebenen.

Szenario 4 – Projektmanagement-Development

Ein für die Organisation überlebensnotwendiges Kundenprojekt drohte zu scheitern. Grund: diverse Führungswechsel und hausinterne Schuldzuweisungen.

- **Entwicklungsziel:** Rückkehr zum einstigen Hochleistungsteam, Kundenzufriedenheit wiederherstellen.
- **Vorgehen:** Coaching des Projektleiters und der Teilprojektleiter, Verbesserung der Führungsfähigkeiten, des Stressmanagements und der Leadership-Skills.

Szenario 5 – Reorganisation:

Nach einer Reorganisation und der Neuzuweisung zusätzlicher Aufgaben kam es zu beträchtlicher, temporärer Überlastung einzelner Führungskräfte.

- **Entwicklungsziel:** Stabilisierung der Organisation, Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, Überlastung abbauen.
- **Vorgehen:** Coaching des Geschäftsführers und einzelner Führungskräfte in Gruppen- und Einzelsitzungen zu Selbst- und Projektmanagement. →

GGS LEADERSHIP CERTIFICATE

Wissen und Methoden
für neue Führungskräfte

**NÄCHSTER
TERMIN**

26.–30.10.2015
jeweils 09–17 Uhr
Heilbronn

Education

IS THE MOST POWERFUL WEAPON
WHICH YOU CAN USE
TO CHANGE THE WORLD

NELSON MANDELA

Entwickelt von Spezialisten

Kompakt und praxisnah

Erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle
Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter
www.ggs.de/leadership-certificate

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

→ Wie zu sehen, ist das Team im Organisationscoaching nicht immer ein Team, das auch in der Hierarchie als solches klar definiert ist. Wer in der Maßnahme einzeln, aber im gemeinsamen Geist, oft durch mehrere Coachs in enger Abstimmung gecoacht wird, gibt das Entwicklungsziel vor. Das Entwicklungsziel ist eine Schlüsselkompetenz des Unternehmens, die man durchaus als Vision verstehen kann. Was geändert wird, wird immer auch im Hinblick auf eine zukunftsfähige Neuausrichtung geändert. Oder in einer Metapher: Es wird neu tapeziert, nicht nur überstrichen.

Die Schlüsselkompetenz des Unternehmens ist so beeindruckend, dass sie unter Anstrengungen gerade noch erreichbar ist. Zugleich ist sie so begehrenswert, dass sie alle Kräfte aktiviert, die nötig sind, diesen neuen Horizont tatsächlich zu erreichen. Im Anschluss benötigt der Weg zum Ziel eine klare und nicht zu üppige Zeitvorgabe. Das schafft den erforderlichen Druck und bringt alle Beteiligten dazu, sich gegenseitig permanent zu unterstützen. Nach der Schlüs-

selkompetenz des Organismus gilt es, die Schlüsselfiguren fürs Coaching zu finden. Vielfach gibt die Hierarchie das vor, weil Führungskräfte natürliche Weichensteller für viele Mitarbeiter sind. Was aber, wenn es im Team egozentrische und unbeliebte High-Performer oder „ewige Talente“ gibt, die selbst keine Leitungsfunktion innehaben, aber über riesiges Potenzial verfügen? Sollten die nicht auch eingebunden werden? Hier ist die Aufgabe nicht ganz so trivial, wie sie auf Anhieb aussieht. Herausfordernd bei dieser Suche: Die übergeordnete Qualität der Schlüsselkompetenz bedeutet für jeden etwas anderes und lässt recht schnell unterschiedliche Defizite aufscheinen. Das Gelingen eines Organisationscoachings entscheidet sich an der Übersetzung von Entwicklungszielen der Organisation in individuelle Kompetenzen und Teilaufgaben, die jeder Einzelne aufweisen muss, damit sich alle fruchtbar ergänzen. Ein Entwickler benötigt Konzentrationsfähigkeit, eine Führungskraft mit Achtsamkeit gepaarte Konsequenz, ein Projektleiter natürliche Autorität ohne ausdrücklich hierarchische Legitimation.

Wer braucht Unterstützung in der Kommunikation, wer plagt sich mit Engpässen im Selbstmanagement und wem muss in Sachen Führungsfähigkeiten auf die Sprünge geholfen werden? Oder wer neigt unter dem Druck des Neuen zu heiklen Flüchtigkeitsfehlern – mit schwerwiegenden Folgen für das große Ziel? An diesen Punkten ist die enge Zusammenarbeit mit dem Coaching-Stab besonders wichtig. Im Schulterschluss gelingt es, aus Unternehmensherausforderungen zuerst Unternehmensziele und dann persönliche Ziele zu machen. Dabei erlaubt die Erfahrung versierter Coachs eine zügige und zielsichere Erkennung der blinden Flecken jedes Einzelnen und macht eine dezidierte Planung der individuellen Begleitung möglich.

Woher kommt Leichtigkeit?


Im Organisationscoaching wird nicht einfach jeder Einzelne irgendwie besser, sondern leistungsfähiger im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel des Unternehmens und im Zusammenspiel mit anderen. So werden, ähnlich dem Fußball, die Ein-

zelspieler individuell besser und verbinden sich harmonisch mit den anderen zu einem Team, das Ball und Gegner laufen lässt und das Publikum verzaubert. Die zählbaren Ergebnisse? Die stellen sich unweigerlich ein. Natürlich klingt das alles zuerst nach Reagenzglaschemie. Umso faszinierender ist es, zu sehen, wie eine leistungsfähige Analyse über belastbare Planung und konsequente Umsetzung zu genau diesem Ziel von Leistung und Leichtigkeit führt. Doch diese Faszination gibt es nicht umsonst. Menschen, Teams und Organisationen brauchen immer eine kleine Reserve, damit sie auf das aktuelle Leistungsniveau noch ein wenig Leichtigkeit drauf packen können. Dazu ist ein Umdenken nötig, das Mitarbeiter zunächst entlastet. Wer bis oben voll mit Arbeit unter Stress steht, hat keinen Spielraum mehr, um Leichtigkeit im Paket mit anderen zu erarbeiten und entsprechend zu performen. Aber keine Sorge: Eine Geschäftsleitung, die bereit ist, für die Leichtigkeit etwas Druck vom Kessel zu nehmen, erhält diese Investition mit Zins und Zinseszins zurück.

Übung macht die Meister

Im weiteren Verlauf sind zielführende Übungen zentraler Bestandteil von Leistung und Leichtigkeit, denn Menschen lernen über Wiederholung. Oft sehen diese Übungen einfach aus, folgen aber einem ausgeklügelten Plan. Mit diesem Plan wird jeder Leistungsträger individuell zu seinem persönlichen Ziel geführt, und seine konkreten Schlüsselkompetenzen werden tief und dauerhaft in seinem Verhalten verankert. So führt die kollektive zur individuellen Qualität und das Zusammenspiel aller zum wachsenden Erfolg durch Leistung mit Leichtigkeit. Mehr Motivation, weniger stressbedingter Krankenstand und ein großes Plus an Leistungsfähigkeit nicht nur des Einzelnen, sondern der gesamten Organisation – Leistung und Leichtigkeit gehören plötzlich ganz natürlich zusammen und sind keine Widersprüche mehr. Und am Ende kann das gecoachte Unternehmen seine Mitbewerber mit 7:1 nach Hause schicken und seine Kunden mehr als 90 Minuten begeistern.

Thomas Schulte ●



AUTOR

Thomas Schulte startete als Unternehmensberater und erkannte bald, dass seine Leidenschaft eher Menschen galt statt kühler Zahlen. Als Coach der ersten Stunde in Deutschland unterstützt er seit 1997 Menschen dabei, ihr wahres Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen. Heute schlägt sein Herz als Geschäftsführer der Symbiont Group GmbH für das Coaching ganzer Organisationen und ihrer Mitarbeiter. Auch als Autor ist Thomas Schulte aktiv. Im April 2015 erschien sein drittes Buch *Leistung und Leichtigkeit*. Das wahre Potenzial von Organisationen.

Symbiont Group GmbH
Zur Eichwiese 12
64367 Mühlthal
Tel. 06151 3975437
www.symbiont-group.de

personal
magazin

Jetzt auch als App!



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

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



Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.

Als Trainer und Berater Vertrauen aufbauen

TRAINERMARKETING. Vertrauen zwischen Beratern und Klienten wird immer wichtiger. Vielmehr noch: Vertrauen ist in unsicheren Zeiten der Schlüssel für jede erfolgreiche Kommunikation und jede Arbeit mit anderen Menschen. Unser Autor beschreibt grundlegende Eigenschaften, die man als Berater haben und eine, die nur schwach ausgeprägt sein sollte, um bei anderen Vertrauen aufbauen zu können.

Bei jeder Art von Unternehmensberatung geht es darum, sicherzustellen, dass eine Lösung tatsächlich den Anwender unterstützt, eines seiner Probleme zu lösen (indem beispielsweise der Arbeitsablauf optimiert wird). Doch Menschen und insbesondere Berater neigen dazu, zu schnell in Lösungen zu denken – oft ohne das Problem zu verstehen. Bis zum tatsächlichen Kapiere ist es in der Regel ein weiter Weg, der viele Informationen und die Perspektiven aller Beteiligten erfordert. Oft ist beim Start einer Beratung niemandem so recht klar, wie die Lösung (geschweige denn das eigentliche Problem) aussieht.

Was ist Vertrauen?

Es gibt manche Worte, die sehr schwierig zum Beschreiben sind, Vertrauen ist eines davon. Am ehesten lässt es sich als ein inneres Gefühl der Sicherheit erfassen: Ganz tief in Ihnen drinnen wissen Sie, dass etwas so sein wird und dass Sie beruhigt loslassen können. Vertrauen ist die Basis für jede funktionierende Kommunikation und bestimmt maßgeblich unseren Erfolg. Aber Vorsicht: Ist einmal das Vertrauen in Ihre Person verloren, lässt sich diese Eigenschaft nie wieder ganz herstellen. Dennoch lohnt sich die Arbeit in den Aufbau von Vertrauen. Wichtige Personen kommen mit ihren Problemen, Sorgen, Fragen und Ideen als erstes zu dem, dem sie am meisten vertrauen. Vertrauen hängt damit zusammen, wie wir agieren. Sie könnten der beste Dienstleister Ihrer Branche sein und auch wenn Sie all Ihr Geld in Ihr Marketing und Ihren Auftritt

stecken, wird Sie das nicht automatisch zu einem vertrauenswürdigen Dienstleister machen, zu dem die Menschen strömen werden.

Hand aufs Herz. Sind Sie wirklich davon überzeugt, dass Vertrauen so wichtig ist? Wenn Sie es noch nicht zu 100 Prozent sind, dann denken Sie doch zum Beispiel an Ihre letzte Urlaubsbuchung: Sicherlich haben Sie – wie es die meisten von uns machen – im Vorfeld recherchiert, Erfahrungsberichte gelesen, verschiedene Hotels und Leistungen miteinander verglichen, bevor Sie sich für ein Angebot wirklich entschieden haben. Nicht anders verhalten wir Menschen uns, wenn wir neue Beziehungen einschätzen. Wir versuchen unser Gegenüber in all seinen verschiedenen Facetten zu begreifen, wir holen nähere Informationen über seine oder ihre Vergangenheit ein, wir versuchen zu verstehen, wie er oder sie tickt. Vertrauen wird also aus verschiedenen Bausteinen zusammengesetzt und es dauert einfach, bis es wirklich nachhaltig aufgebaut worden ist. Es reicht nicht, wenn Sie zu Ihrem Kunden gehen, ihm lässig auf die Schulter klopfen und dabei sagen: „Kommen Sie, haben Sie keine Angst, vertrauen Sie mir einfach und erzählen Sie mir einfach alles!“ Würden Sie in etwa auf diese Weise reagieren, wäre die einzig logische Folge die Flucht Ihres Gegenübers.

Das Leben birgt in allen möglichen Bereichen unterschiedlichste Risiken. Deswegen streben wir Menschen nach Sicherheit. Unbewusst suchen wir nach Menschen, die genau diese Sicherheit ausstrahlen und die beruhigend auf uns

wirken. Bevor Sie nun aber tatsächlich jemanden unterstützen können, müssen Sie genau verstehen, was dessen eigentliches Problem ist, was genau ihn verunsichert und womit er sich beschäftigt. Damit sich diese Person aber öffnen kann, müssen Sie zunächst Situationen schaffen, in denen es ihm oder ihr leichter fallen wird, darüber zu reden. Dazu müssen Sie verstehen, in welcher Lage sich dieser Mensch gerade befindet und wie er sich dabei fühlt. Es gibt ein Geheimnis, wie man Vertrauen aufbauen kann. In ihrem Buch „The Trusted Advisor“ schlagen David Maister, Charles Green und Robert Galford eine Formel für Vertrauenswürdigkeit vor. Sie besteht aus folgenden unterschiedlichen Bausteinen:

1 Glaubwürdigkeit

Dieser Faktor bezeichnet die Erfahrung, die wir mit einer Person gemacht haben. Kleidung, Redegewandtheit, Reaktionen und auch Tonalität hinterlassen einen bleibenden Eindruck. Dazu ein Beispiel: Meistens finden sich, penibel eingerahmt und schön platziert, Zertifikate an den Wänden von Arztpraxen. Diese dienen nicht nur der Dekoration, sondern erzählen der wartenden Person eine lange Geschichte über die ganzen Erfahrungen und unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen, die der Arzt bereits im Laufe der Zeit gemacht hat. Alleine diese unterschiedlichen Papiere wirken doch schon sehr beeindruckend auf uns. Solch „sprechende Zertifikate“ bespielen sowohl unsere emotionale als auch unsere rationale Seite. Gehen wir aber einen Schritt



weiter und betreten wir gemeinsam das Behandlungszimmer: Sofort nehmen Sie die Person wahr, die weiß gekleidet vor Ihnen steht und deren Kittel von Sauberkeit und Sicherheit erzählt. Nach der Untersuchung teilt uns der Arzt seine Diagnose in Fachvokabular mit – wieder ein Stück Glaubwürdigkeit – schließlich ist eine gemeinsame Sprache ein Zeichen von Wissen. All das kann der Arzt ja nur mitteilen, weil er Erfahrung auf seinem Gebiet hat und weiß, wovon er spricht (auch wenn es dem Patienten in den seltensten Fällen klar ist).

Was können Sie sich nun aus dieser Episode mitnehmen? Sie erzeugen am besten Glaubwürdigkeit, indem Sie die Bedürfnisse Ihres Gegenübers durch aktives Zuhören und Nachfragen herausfinden und diese dann offen ansprechen. Zeigen Sie, dass Sie Ahnung haben, wovon Sie sprechen. Vergessen Sie aber nicht, auch auf Ihr Äußeres – auf Ihr Auftreten und Ihre Kleidung – zu achten und seien Sie bedachtsam bei Ihrer Wortwahl. Übertreiben Sie es aber nicht! Wichtig ist, dass Sie sich wohlfühlen und authentisch wirken. Denken Sie an folgende Aspekte:

- Geben Sie immer so viel an wichtigen Informationen weiter wie Sie können. Aber achten Sie darauf, dass Sie niemals zu viel erzählen und andere Beteiligte so in eine missliche Lage versetzen.
- Übertreiben Sie nicht und erzählen Sie keine Märchen.
- Nutzen Sie Ihre Körpersprache, unterstreichen Sie dezent Ihre Aussagen und stellen Sie unbedingt Augenkontakt her.
- Etwas nicht zu wissen, ist keine Schande. Geben Sie es ruhig zu und sagen Sie, dass Sie sich gerne erkundigen werden.

2 Zuverlässigkeit

Der zweite Faktor ist einer, der im Vergleich zu den anderen Faktoren relativ lange braucht, um aufgebaut zu werden. Er befasst sich nämlich mit den Tätigkeiten und Aktionen, die wir machen.

Bei der Zuverlässigkeit geht es um eine wiederholte Erfahrung, die wir zwischen einem Versprechen und einer Aktion erleben. Menschen beurteilen also andere da →

→ nach, ob er oder sie Versprechen einhält, Termine auch tatsächlich wahrnimmt, versprochene Qualität liefert. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und auch wenn es um Vertrauen geht, tendieren wir dazu eher denjenigen zu glauben, die wir bereits kennen oder die wir zumindest aufgrund einer gemeinsamen Erfahrung einschätzen können.

Wenn Sie noch keine Erfahrung mit jemandem gemacht haben, gibt es weitere Möglichkeiten, wie Sie zuverlässig wirken können: Versuchen Sie sich in der neuen Umgebung anzupassen und achten Sie darauf, dass der andere sich in Ihrer Gegenwart wohlfühlt. Beachten Sie:

- Wenn Sie ein Versprechen machen, versuchen Sie unbedingt es auch zu erfüllen: Verschieben Sie nur ganz selten vereinbarte Termine, schicken Sie Unterlagen wie versprochen ...
- Um anderen die Arbeit zu erleichtern, verschicken Sie bereits im Vorfeld Informationen.
- Versuchen Sie es, Ihrem Gegenüber so angenehm wie möglich zu machen. Bedienen Sie sich dazu „seiner Sprache“, schlagen Sie Meetings an Orten vor, wo er sich wohlfühlt und zu Zeiten, die für ihn passend sein könnten.
- Fragen Sie bereits im Gespräch nach, ob Sie die Dinge richtig verstanden haben.

3 Vertrautheit

Das Gefühl von Vertrautheit entsteht, wenn Sie sich in der Gegenwart von einer anderen Person sicher, beschützt und akzeptiert fühlen. Menschen, die andere mit dem notwendigen Respekt und fair behandeln, können wir uns leichter öffnen. Nehmen wir als Beispiel die Entstehung einer Beziehung her: Am Anfang sind beide noch schüchtern und versuchen, sich von ihrer Schokoladenseite zu zeigen und die alten, vielleicht nicht so populären Angewohnheiten zu verstecken. Schließlich wollen wir nichts falsch machen oder gar komisch wirken in den ersten Tagen des Kennenlernens.

Erst nach und nach öffnen wir uns und trauen uns, die Eigenheit zu zeigen, und Familiengeschichten auszupacken. Schließlich hat der andere gezeigt, dass er mich mag, so wie ich bin. Passen Sie

aber auf: Zu frühe oder ungeschickte Versuche, Vertrautheit aufzubauen, gehen schnell nach hinten los. Vertrautheit braucht Zeit, Beziehungen müssen wachsen und entstehen dürfen. Wir vertrauen Menschen, mit denen wir auch schwierigere Themen besprechen können, weil wir uns bei denen sicher und Geheimnisse gut aufgehoben fühlen. Von allen vier Faktoren der Vertrauensformel ist es die Vertrautheit, die am zerbrechlichsten wirkt. So können wir Glaubwürdigkeit mehr oder minder selber beeinflussen und kontrollieren. Indem wir zu unserem Wort stehen und unsere Versprechen einhalten, demonstrieren wir Zuverlässigkeit. Vertrautheit lässt sich gut mit einem Paartanz vergleichen. Dabei muss jeder Schritt sorgsam gewählt werden, um dem anderen nicht auf die Füße zu steigen. Und es geht um die richtige Distanz, die korrekte, aufrechte Haltung zum Tanzpartner und dem Rhythmus zur Musik. Bedenken Sie auch:

- Vertrautheit aufzubauen und sein wahres Selbst zu zeigen, erfordert Mut – bei jedem Menschen! Aber es lohnt sich.
- Versuchen Sie bewusst, sich in Ihren Gesprächspartner hineinzuversetzen und zu verstehen, auf welchen Grundlagen er oder sie Entscheidungen trifft.
- Stellen Sie ungewöhnliche und interessante Fragen.
- Tasten Sie ab, ob Sie schon zu persönlich sind oder ob Sie im Gegenteil noch persönlicher werden können.



AUTOR

Peter Gerstbach
ist Berater, Trainer und Spezialist für „Business-Analyse“. Sein Credo: Was Unternehmen vor Projektstart in Analysen und Informationsgewinnung investieren, ersparen sie sich später an Ärger, Stress, Zeit und Kosten. Bei Redline hat Gerstbach gerade das Buch „Basiswissen Business-Analyse“ veröffentlicht.

Gerstbach Business Analyse GmbH
A-3400 Klosterneuburg,
www.gerstbach.at

4 Selbstbezogenheit

Jeder von uns kennt einen Menschen, von dem er überzeugt ist, dass er oder sie durch und durch egoistisch denkt. Der nur von sich erzählt und ständig nur an seinen eigenen Vorteil denkt. Der gar nicht auf die Idee kommt auch nur zu fragen, ob er oder sie helfen kann, geschweige denn diese Frage auch ernst meint. Selbstbezogenheit ist der einzige Faktor, der negativ auf das Vertrauen wirkt. Es ist auch der Faktor, der in unglaublicher Geschwindigkeit all die Mühen und Arbeit, Vertrauen aufzubauen, für immer zunichte machen kann. Es gibt keine größere Quelle für Misstrauen als eine Person, deren eigener Vorteil für ihn oder sie wichtiger ist, als andere.

Sie erkennen solche Menschen ganz leicht: Achten Sie darauf, wer sich ständig versucht in den Mittelpunkt zu drängen – egal, ob im Gespräch oder an einem Ort. Diese Personen scheinen an einem Zwang, immer Recht behalten zu müssen und das letzte Wort zu haben, zu leiden. Diese Dinge bleiben niemals verborgen. Wenn Sie dauernd nur Geschichten über sich und Ihren eigenen Erfolg erzählen, dem anderen ununterbrochen ins Wort fallen oder statt seiner die Sätze beenden, erzeugen Sie nicht Sympathie, sondern Sie werden mit der Zeit negativ und unangenehm auffallen. Dass Vertrauen in einer solchen Konstellation erst gar nicht entstehen kann, erübrigt sich von alleine.

Fazit: Wenn man die vier Bestandteile der Vertrauensformel zusammenbringt, dann lässt sich Vertrauen so definieren: $\text{Vertrauen} = (\text{Glaubwürdigkeit} + \text{Zuverlässigkeit} + \text{Vertrautheit}) / \text{Selbstbezogenheit}$. Wenn man Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Vertrautheit addiert und diese Summe dann durch die eigene Selbstbezogenheit teilt, dann ergibt sich: Je größer die Summe und je kleiner die Selbstbezogenheit, desto größer das Vertrauen. Auch wenn es nicht empfehlenswert ist, Punkte für die einzelnen Faktoren zu bestimmen, um dann die ultimative Vertrauenszahl zu ermitteln – so zeigt die Formel doch, auf welche Dinge es ankommt, um Vertrauen herzustellen.

Peter Gerstbach ●

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!**

Anti-Stress-Gesetz nicht sinnvoll

CORPORATE HEALTH CONVENTION. Prof. Dr. Anabel Ternès, Geschäftsführerin des Instituts für Nachhaltiges Management an der SRH Hochschule Berlin, richtete in ihrem Keynote-Vortrag auf der „Corporate Health Convention“ (parallel zur Messe „Personal Süd“) in Stuttgart den Blick auf die Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).



Anabel Ternès stellte in Stuttgart wichtige BGM-Trends aus ihrem geplanten Grundsatzwerk vor.

Foto: SRH



Beginnen wir mit einer Begriffsklärung: Wie definieren Sie Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Prof. Dr. Anabel Ternès: Eine Begriffsdefinition ist hier tatsächlich wichtig, weil vielen gar nicht klar ist, was Betriebliches Gesundheitsmanagement alles umfasst. Dabei geht es um die Entwicklung von Prozessen und Strukturen in einem Unternehmen, um die Arbeit oder auch die gesamte Organisation gesundheitsförderlich zu gestalten. BGM ist aus meiner Sicht das, was übergeordnet ist, von der Organisationsebene, den Strukturen und Prozessen her. Es geht darum, dass man nicht einfach irgendwie loslegt, sondern die entsprechenden Prozesse analysiert, koordiniert, benennt, personenmäßig besetzt und so weiter.

Es braucht beim Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement also eine personelle Ressource: Jemanden, der plant ...

Ternès: Ja, ganz genau. Das ist auch der Punkt: Viele Unternehmen denken sich, im BGM kann man einfach mal schnell was machen. Einen Gesundheitstag etwa, für den kurzerhand jemand abgestellt wird. Die Unternehmen bedenken eben nicht, dass BGM, richtig umgesetzt und gelebt, sehr umfassend ist. Wenn man



Foto: gvectoria / Shutterstock.com

es richtig betreiben möchte, darf BGM keine Einmalgeschichte sein, sondern ein durchgehender Prozess mit ständiger Evaluierung und Controlling. Das erfordert in der Tat auch personelle Ressourcen, die in vielen Unternehmen gar nicht so verfügbar sind – es müssen ja auch bestimmte Qualifikationen vorhanden sein.

Was beobachten Sie, welchen Stellenwert hat BGM momentan in den Unternehmen?

Ternès: Das ist sehr unterschiedlich. Es gibt Unternehmen, in denen es einen wirklich hohen Stellenwert hat und auch so gelebt wird. Dann sehe ich Unternehmen, in denen BGM ein bisschen einen Green-Washing-Effekt hat, also eher als Marketing betrachtet wird. Es gibt aber auch Firmen, in denen überhaupt keine Sensibilität für BGM vorhanden ist, nach dem Motto „Klappt doch alles, sind genügend Mitarbeiter da, Umsatz passt, wozu brauchen wir jetzt noch ein BGM?“

Ist es für den Mittelstand vielleicht schwieriger umzusetzen als für die Konzerne – allein schon wegen der erforderlichen Ressourcen?

Ternès: Ja, das ist richtig. Vor allem weil Konzerne sich an verbindlichen Richtlinien orientieren, die ausgegeben werden,

auch zum BGM, während der Mittelstand oft eher eine „Hands-on-Mentalität“ hat und meint, er kriegt das schon irgendwie hin. Man ist ja freundlich zueinander und hatte noch nie Probleme. Da ist die Bedeutung von BGM häufig noch gar nicht so angekommen.

In einer übersichtlichen Mannschaft kann der Zusammenhalt ja tatsächlich stärker sein. Ein Familienbetrieb hat durchaus seine Vorteile ...

Ternès: In jedem Fall. Ich würde auch sagen, dass es im Mittelstand häufiger Strukturen gibt, die verhindern, dass be-

„Übersäuerung durch Stress kann Gicht, Arthrose, Hörsturz, Tinnitus oder einen Bandscheibenvorfall psychosomatisch hervorrufen.“

stimmte Probleme auftreten. Etwa dass sich Mitarbeiter nur wie ein Rädchen vorkommen, sich nicht ernstgenommen fühlen, keinen Sinn in der eigenen Arbeit sehen. Im Mittelstand ist es natürlich viel eher gegeben, dass man durch die übersichtlichen Prozesse den eigenen Arbeitsanteil viel besser wahrnimmt, ob das nun im Front Desk oder als Hausmeister ist. Da sieht man oft weit mehr Effekte, be-

kommt Feedback und mehr Bestätigung für die eigene Leistung.

Sie haben vorhin erwähnt, dass manche Unternehmen BGM als Aushängeschild benutzen. Wie merkt ein Bewerber, dass es nur darum geht?

Ternès: Für einen Bewerber ist das natürlich nicht einfach. In der Stellenausschreibung sieht er nur die Etiketten familienfreundlich und wohlklingende Zertifizierungen. Richtig kennenlernen kann er das erst, wenn er als Mitarbeiter ein bisschen von den Prozessen und von der Atmosphäre im Unternehmen mitbekommen hat.

Wird der Stellenwert des BGM in Zukunft weiter zunehmen?

Ternès: Ja, deutlich. Allein durch den demografischen Wandel sind die Vorzeichen so gestellt, dass die Bedeutung steigen muss. Aber wir wissen ja, Unternehmen denken häufig kurzfristig im Zeitrahmen von einem Jahr, da ist das dann noch nicht im Blick, jedenfalls nicht in der Relevanz. Doch je mehr das Thema in den Fokus rückt, über den Fachkräftemangel und durch erhöhte Krankenstände, umso mehr wird gesehen „wir müssen da aktiv werden“. Diese Erkenntnis allein aber reicht nicht. BGM funktioniert ja nicht so, dass ich mir etwas kaufe, einrichte und dann läuft alles super. Da muss auch etwas in den Köpfen der Entscheider passieren. Ich kenne Unternehmen, die BGM eingeführt haben, die Krankheitsrate ging schon kurz darauf zurück und alle waren begeistert. Dann stieg die Rate aber wie-

der an und es hieß, ach, funktioniert doch nicht. In solchen Fällen muss genau danach geschaut werden, welche Faktoren beteiligt sind. Wenn man ein Bild eindimensional sieht, kann man schnell die falschen Schlüsse ziehen. In diesem Fall war die Jahreszeit Sommer und da ist die Krankheitsrate eben niedriger als im Winter mit Grippewellen. Hier sind Instrumentarien im Bereich der Evaluierung →

→ wirklich vonnöten, damit ein Unternehmen mehr Klarheit erhält.

Ist das aus Ihrer Sicht ein Erfolgsfaktor, diese Transparenz?

Ternès: Ja, Transparenz, aber vor allem auch die Sensibilisierung, die zu Beginn stehen muss. Die ist ganz wichtig – nicht

derungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass Mitarbeiter outgesourct werden, dass Vorgänge schneller erledigt werden müssen, dass viel mehr gleichzeitig zu tun ist, dass Mitarbeiter eine Flut an E-Mails erhalten. Wir sehen das ja an der Zunahme stressbedingter Krankheiten, die heute schon bei jungen Mitarbeitern

Staat wie zum Beispiel steuerliche Ermäßigungen oder Zuschuss-Regelungen funktionieren besser als ein Gesetz. Gesetzmäßige Verbote oder Gebote gehen aus meiner Sicht am Kern vorbei, weil Gesundheitsförderung Spaß machen, motivieren sollte. Unternehmen sollten dies gerne machen, weil sie langfristig davon große Vorteile haben. Was aus meiner Sicht wichtig ist, ist Aufklärung. Aufklärung verbunden mit ganz konkreten Handlungsvorschlägen, mit Best-Case-Practices.

„Ich glaube, Anreizsysteme vom Staat wie steuerliche Ermäßigungen oder Zuschussregelungen funktionieren besser als ein Anti-Stress-Gesetz.“

nur für das BGM selbst, sondern auch für die Notwendigkeiten, die mit der Einführung von BGM verbunden sind.

Sie haben gerade schon den demografischen Wandel als Treiber der Entwicklung genannt. Wie ist es mit den Veränderungen in der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung? Steht das alles in einem Zusammenhang?

Ternès: Ja, auf jeden Fall. Natürlich mit unterschiedlichen Konsequenzen, aber das eine gehört zum anderen. Die Verän-

auftreten. Beispielsweise ein 24-Jähriger mit Bandscheibenvorfall, da hätte man vor Jahren gesagt, kann gar nicht sein. Heute wissen wir durch medizinische Erkenntnisse, dass beispielsweise Übersäuerung durch Stress Krankheiten wie Gicht, Arthrose, Hörsturz, Tinnitus oder eben auch einen Bandscheibenvorfall psychosomatisch hervorrufen kann.

Sind Sie in diesem Zusammenhang für ein Anti-Stress-Gesetz?

Ternès: Ich glaube, Anreizsysteme vom

Unternehmen können gesundheitsfördernde Angebote machen, aber sie können nicht garantieren, dass sich die Mitarbeiter tatsächlich gesund verhalten ...

Ternès: Es gab eine Zeit, in der nicht wenige Beschäftigte gesagt haben: „Ich arbeite für den Arbeitgeber, der ist verantwortlich für meine Gesundheit, der soll sich mal kümmern“. Diese Haltung hat deutlich abgenommen, vor allem bei Mitarbeitern in der Privatwirtschaft. Ich glaube, dass da ein Umdenken stattfinden muss, beidseitig.

Interview: Petra Jauch ●

Trends im Gesundheitsmanagement

Hintergrund. Prof. Dr. Anabel Ternès arbeitet derzeit an einem Standardwerk zum Thema „Betriebliches Gesundheitswesen“. Es soll im Herbst 2015 erscheinen. Beschrieben werden alte und neue BGM-Ansätze sowie aktuelle Entwicklungen wie zum Beispiel folgende BGM-Trends:

1. Sharing. Es geht beim Gesundheitsmanagement, im großen Rahmen gedacht, um die Einführung von Prozessen, um das Teilen von Know-how. Der Sharing-Trend ist jetzt auch im BGM auszumachen: Es gibt immer mehr Netzwerke, Best Cases, Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen.

2. Sensibilisierung. Es gibt einen Trend zur Sensibilisierung: Wie nehme ich die Leute mit? Dabei geht es auch um Instrumentarien, Methoden, Baukästen: Wie stelle ich schnell fest, was meine Mitarbeiter und meine Führungsmannschaft brauchen, um dann entsprechend zu motivieren und einen Aktionsplan zu erstellen.

3. Gamification. Der Einbau von Gamification-Elementen, also spielerischen Elementen, wird auch zum Trend. Bei-

spiel: Im Zusammenhang mit der Einführung eines Fitness-Raums können Mitarbeiter sich Punkte erarbeiten, für die sie Belohnungen bekommen.

Bei allen BGM-Maßnahmen ist laut Ternès natürlich auch auf den Datenschutz zu achten. Das gilt insbesondere beim sogenannten „E-Health“, wo persönliche Daten wie Blutdruck, Blutzucker oder Ähnliches gemessen werden. Die Privatsphäre ist ein ganz wichtiger BGM-Faktor. Was darf der Arbeitgeber, was darf er nicht? „Man denke beispielsweise an übergewichtige Mitarbeiter. Ab wann werden diese Mitarbeiter bloßgestellt? Hier muss man äußerst sensibel vorgehen. Das Gleiche gilt auch beispielsweise für das sogenannte Rauchertracking“, gibt Ternès zu bedenken.

Petra Jauch ●

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2015

★ ★ ★
TOP 250
GERMANY

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

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

Beachten Sie die folgenden Seiten!

www.top250tagungshotels.de

Ihr Partner
für eine
erfolgreiche
Tagung!



**WER GANZ NACH OBEN WILL,
MUSS IN DIE BERGE FAHREN!**

Tagungen im Hotel Alpenblick

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

» Jetzt die aktuellen
Tagungspauschalen
und Angebote anfordern!
www.lagen-mit-alpenblick.de

82441 Ohlstadt - Tel. 08-541 797 05

Diese Häuser aus der Ausgabe 2015/2016 empfehlen sich!

**HISTORISCHES
HERRENKRUG
PARKHOTEL AN DER ELBE**
★★★★★

TAGUNGSBEGEISTERUNG HÄNGT ENTSCHEIDEND VOM UMFELD AB

Motivieren Sie Ihre Tagungsgäste mit ausgesuchter Umgebung & belohnen Sie sich selbst mit entspannter Veranstaltungsplanung und erhöhter Tagungsbeteiligung.

1 Jugendstil-Festsaal • 9 weitere Tagungsräume • 147 Zimmer & Juniorsuiten • Parkrestaurant DIE SAISON • Terrassen • Biergärten • PianissimoBar • Herrenkrug SPA • Schönheitsfarm • 200 kostenfreie Parkplätze • WLAN • Fahrradverleih • 46 Hektar Park • 10.000 qm Ausstellungsfläche außen • 7 Autominuten oder 10 Minuten mit der Straßenbahn in die Innenstadt • Joggingwege vor der Haustür • 200 m bis zur Elbe • 200 m bis zur Straßenbahn

Historisches Herrenkrug Parkhotel • Herrenkrug 3 • 39114 Magdeburg • ☎ 0391 / 8508 0 • Fax 0391 / 8508 501 • info@herrenkrug.de • www.herrenkrug.de

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Tagungszentrum	69168	Wiesloch
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569	Stuttgart
HotelGeno – Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
nestor Hotel Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbuch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen
BEST WESTERN Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
City Hotel Fortuna	72764	Reutlingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Vital-Hotel Meiser	74579	Fichtenau-Neustädtelein
Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Öhringen
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Hotel Schloss Heinsheim	74906	Bad Rappenau
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Hotel Ochsen	75339	Höfen
Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hotel Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzerhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677	Markdorf

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller-Hotel+Restaurant-Seehotel Niedernberg	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
Seminarzentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Villa Marburg im Park	63869	Heigenbrücken
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Châteaufarm Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Dorint Sporthotel Garmisch-Partenkirchen	82467	Garmisch-Partenkirchen
Riesersee Hotel Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münzing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Feuriger Tatzlwurm	83080	Oberaudorf
Hotel Keindl	83080	Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Golf Resort Achental	83224	Grassau
Hotel Gut Steinbach	83242	Reit im Winkel
Hotel Bachmair Weissach	83700	Weißbach/Rottach-Egern
Relais & Châteaux Egerner Höfe	83700	Rottach-Egern
Hotel Der Alpenhof	83735	Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Gut Sonnenhausen	85625	Glonn
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Adler Landhotel	87448	Martinszell
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
Hotel am Hopfensee	87629	Füssen
allgäu resort – HELIOS business & health Hotel	87730	Bad Grönenbach
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Hotel Zettler	89312	Günzburg

BEST WESTERN BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau
Resort Die Wutzschleife	92444	Rötz-Hillstett
GedankenGebäude Burg Wernberg	92533	Wernberg-Köblitz
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel Maximilian im Hartl Resort	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
ACHAT Plaza Kulmbach	95326	Kulmbach
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz
BEST WESTERN PLUS Kurhotel an der Obermaintherme	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Romantik Hotel Zur Schwane	97332	Volkach
Mercure Hotel Schweinfurt Maininsel	97421	Schweinfurt
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Frankenland	97688	Bad Kissingen
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

Akademie Berlin-Schmöckwitz	12527	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482	Potsdam
Landgut A.Borsig	14641	Nauen OT Groß Behnitz
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Hotel Residenz am Motzener See	15749	Mittenwalde, OT Motzen
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal

BREMEN

Dorint Park Hotel Bremen	28209	Bremen
--------------------------	-------	--------

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
------------------------	-------	---------

HESSEN

Traditionshotel „Zum Steinernen Schweinchen“	34132	Kassel
Hotel Gude	34134	Kassel
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Waldgut Schloss Höhnseheid – Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen, OT Höhnseheid
Freund – Das Hotel und SPA-Resort	34516	Vöhl-Oberorke
Landhotel Kern	34596	Bad Zwesten
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Landhaus Klosterwald	35423	Lich-Arnburg
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder Park Hotel	36093	Künzell
Landhotel Grashof	36148	Mittelkalbach
Rhön Residence	36160	Dipperz-Friesenhausen
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
InterCityHotel Frankfurt Airport	60549	Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Landhotel Zum Hessenpark	61267	Neu-Anspach
Siegfried Vögel Institut	61462	Königstein/Taunus
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
Alleehotel EUROPA	64625	Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach
Hotel Hofgut Georgenthal	65329	Hohenstein
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim

Und So funktioniert's:

Im Internet unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

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



Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter www.top250tagungshotels.de empfehlen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 13. September 2015 im Hotel Schloss Hohenkammer/ Landkreis Freising statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@top250tagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Dienstag, der 29. Juli 2015.

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

www.top250tagungshotels.de

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Hotel Bornmühle	17094	Groß Nemerow
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Grand Hotel Heiligendamm	18209	Bad Doberan-Heiligendamm
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586	Ostseebad Göhren
Hotel Speicher am Ziegelsee	19055	Schwerin
Hotel Schloss Basthorst	19089	Crivitz OT Basthorst
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel

NIEDERSACHSEN

TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160	Bad Zwischenahn
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160	Bad Zwischenahn
Forsthaus Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777	Ganderkesee-Stenum
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
BEST WESTERN Domicil Hotel Hodenhagen	29693	Hodenhausen
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
halbersbacher landhotel hannover-ummeln	31191	Algermissen/Ummeln
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275	Lehrte
Parkhotel Bilm im Glück	31319	Sehnde-Bilm
Ringhotel Tallymann	31542	Bad Nenndorf
Der Waldkater	31737	Rinteln
Biohotel Werratal	34346	Hann. Münden
revita Tagungs- & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441	Bad Sachsa
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640	Goslar
Riverside Hotel	48529	Nordhorn
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme

NORDRHEIN-WESTFALEN

Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienfeld
Land Gut Höhne	40822	Mettmann
freiRaum stattHotel	41239	Mönchengladbach
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach
Châteauform Schloss Krickenbeck	41334	Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Hotel Fire & Ice Düsseldorf/Neuss	41472	Neuss
Classic Hotel Kaarst	41564	Kaarst
BEST WESTERN Parkhotel Velbert	42549	Velbert
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Pullman Dortmund	44137	Dortmund
Radisson Blu Hotel, Dortmund	44139	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131	Essen
Hotel SportSchloss Velen	46342	Velen
Landhotel Voshövel	46514	Schermbek
See Park Janssen	47608	Geldern
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Traar
Landgut Ramshof	47877	Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
Ascaris Parkhotel	50259	Pulheim
Hotel Falderhof	50999	Köln
Geno Hotel	51503	Rösrath
Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
Hotel Rodderhof	53474	Bad Neuenahr-Ahrweiler
Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef

Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
Tagungshotel Eifelkern	53937	Schleiden
Sauerland Alpin Hotel	57392	Schmallenberg-Grafschaft
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Hotel Vierjahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636	Iserlohn

RHEINLAND-PFALZ

Châteauform Schloss Ahrenthal	53489	Sinzig
Landhaus Sonnenhof	53518	Adenau
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
PK Parkhotel Kurhaus	55543	Bad Kreuznach
Klosterhotel Marienhöh Mountains Lifestyle Family	55758	Langweiler
PARK HOTEL Bad Salzig / PARK VILLA	56154	Boppard-Bad Salzig
Hotel Heinz	56203	Höhr-Grenzhausen
Hotel Zugbrücke Grenzau	56203	Höhr-Grenzhausen
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329	St. Goar
Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee	56457	Westerburg
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Sport- & Seminarhotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Hotel Prinzregent ***S	67480	Edenkoben
Landidyll Hotel Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)

SAARLAND

Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
---------------------------	-------	-----------

SACHSEN

Hotel Elbflorenz Dresden	01067	Dresden
Swissôtel Dresden Am Schloss	01067	Dresden
NH Leipzig Messe	04158	Leipzig
Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
GLOBAL Airport Hotel	04435	Schkeuditz
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Dübau
BEST WESTERN PLUS Hotel Schlossmühle	06484	Quedlinburg
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf

SACHSEN-ANHALT

Naturresort Schindelbruch	06536	Südharz OT Stolberg
Country Park-Hotel Leipzig/Brehna	06796	Sandersdorf-Brehna
NH Dessau	06844	Dessau-Roßlau
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Berghotel Ilsenburg	38871	Ilsenburg
Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871	Ilsenburg
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Hotel Schloß Tremsbüttel	22967	Tremsbüttel
Hotel Hohe Wacht KG	24321	Hohwacht
Seehotel Dreiklang	24326	Ascheberg
Altes Stahlwerk Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Dreiklang Business & Spa Resort	24568	Kaltenkirchen
Tannenfelde – Bildungs- und Tagungszentrum	24613	Aukrug
Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569	Hodorf

THÜRINGEN

Schlosshotel Eyba	07422	Saalfelder Höhe/OT Eyba
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
BEST WESTERN Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
Ringberg Hotel Suhl	98527	Suhl
Berghotel Oberhof	98559	Oberhof
Romantik Hotel Dorotheenhof Weimar	99427	Weimar
Göbels Sophien Hotel	99817	Eisenach
Haus Hainstein	99817	Eisenach
Steigenberger Hotel Thüringer Hof	99817	Eisenach
VCH Hotel am Schlosspark	99867	Götha

Unter allen Einsendern verlosen wir hochwertige Preise:

1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei Tage in einem wunderschönen Wellnesshotel in Friedewald/Hessen.



3. – 20. Preis:
Fachbücher aus dem GABAL-Verlag

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2015

Geben Sie Ihre Stimme ab unter:
www.top250tagungshotels.de/wettbewerb



Hier können Sie abstimmen!

Die Wutzschleife
 Das Gefühl für 2016
 RESORT
 Zwischen München und Prag

Sommerlich
Tagen am See

2015 Sommer:
Tagungs-Special
-20%

www.wutzschleife.com

Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!

Genießen Sie bei uns:

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Digitale Whiteboards (plug & pay)
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

MARC-AUREL
 Spa & Golf Resort
 Hauptstraße 28, 84261
 D-84031 Bad Gögging
 Tel: +49 (0)8442 955-0
 Fax: +49 (0)8442 955-444
 info@marcaurel.de

www.tagunginbayern.de

ANDERS
 2015
 2016

Wir waren schon immer „anders“

... nun heißen wir auch so!
ANDERS Hotel Walsrode.

www.anderswalsrode.de
 Anders Hotel Walsrode, Gottlieb-Daenier-Str. 6-11
 D-29664 Walsrode, Lüneburger Heide
 Telefon +49 5101 807550 | Fax +49 5161 807555
 E-Mail info@anderswalsrode.de

Veronica Kumbach/pressphoto.com • Dr. Wolfram FD
 Geschäftsführung | Kreisstraße 1 | Steuernummer DE 205 216 000 | 0188 100 0000

LEARN & DENKER
werkStadt Raum für Kreativität

tagANDertig DIE NEUE TAGUNGSWELT
 BEI MERCURE

88000 Weg & Alter Hofweg 47000 Krefeld 47683
 TAGUNGSANFRAGEN
 Tel: +49 (0)181 999-361 | Fax: +49 (0)181 999-362
 über TSB direkt weltweit: tagung@tsb.de

Mercure
by Marriott

TAGUNGS- & LANDHOTEL KREFELD

Bahnstreik dämpft Wachstum der „Personal Nord“

NACHBERICHT. Zur Messe „Personal 2015 Nord“, die am 6. und 7. Mai in den Hamburger Messehallen stattfand, kamen in diesem Jahr nur 3.612 HR-Fachleute. Im Vorjahr waren es noch 3.787 gewesen. Trotz des leichten Rückgangs zeigten sich die 255 Aussteller zufrieden mit den geknüpften Kontakten.

„Es ist sehr ärgerlich, dass wir aufgrund des Bahnstreiks nach der Messe „Zukunft Personal“ im Oktober in Köln nun zum zweiten Mal mit erschwerten Anreisebedingungen zu kämpfen hatten und deshalb nicht das volle Potenzial der Veranstaltung ausschöpfen konnten“, ärgerte sich Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, dem Veranstalter der Messe „Zukunft Personal“ sowie der Messen „Personal Nord“ und der „Personal Süd“.

Auf der Eröffnungspressekonferenz identifizierte Hocke innovative Softwarelösungen, Angebote für das Betriebliche Gesundheitsmanagement sowie Coaching als die Wachstumsfelder des HR-Markts, die auch auf der Messe zum Tragen gekommen seien. Im Softwarebereich zeigten unter anderem die Dienstleister aus dem Recruiting-Umfeld neue Lösungen. Auf der Messe ging es auch um die Frage, wie Personaler zur Agilität und Beschleunigung in der Wirtschaft beitragen könnten. Prof Dr. Jens Nachtwei von der Humboldt Universität zu Berlin vertiefte bei dieser Gelegenheit zentrale Ergebnisse der Trendstudie „Big Data in HR“, zu der es demnächst eine eigene Website mit Ergebnissen geben soll.

Wege zur fluiden Organisation

Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung Konzern und Konzernführungskräfte der DB Mobility Logistics AG, betonte in der Auftakt-Keynote der Messe, dass Personaler im Zuge der Digitalisierung viel von Startups lernen könnten. „Startups sind so innovativ und erfolgreich, weil sie kurze Wege haben

und schnelle Entscheidungen treffen“, so die Vize-Präsidentin des Bundesverbandes für Personalmanager (BPM).

HR könne dabei helfen, Räume zum Diskutieren zu bieten und den Übergang zur fluiden Organisation zu gestalten. So habe die Deutsche Bahn kürzlich das DB Lab ins Leben gerufen, das innovative Ideen unabhängig von der Linie vorantreibe – etwa zum Thema Sicherheit. Es sei sehr divers zusammengesetzt, zum größten Teil aus eigenen Mitarbeitern. „Einer der Linienmanager meinte, dass in acht Monaten ein Ergebnis herausgekommen sei, für das man in der Linie zwei Jahre gebraucht hätte“, so Schütze-Kreilkamp in einer ersten Bilanz.

Messebeirat gegründet

„Wir stehen im Zuge der Digitalisierung vor einem langfristigen Wandlungsprozess der Arbeitswelt, den wir aktiv gestalten sollten“, zeigte sich Spring-Geschäftsführer Ralf Hocke überzeugt. Dies wolle der Messeveranstalter tatkräftig unterstützen und dafür Aussteller, Multiplikatoren und Verbände einbinden. Vor diesem Hintergrund habe man die Messe in Hamburg genutzt, um in einer konstituierenden Sitzung einen Beirat für die Messen Zukunft Personal sowie Personal Nord und Süd zu gründen. „Wir haben uns dazu entschieden, mit den Ausstellern und Interessensvertretern der Besucher noch stärker zusammenzurücken und uns gemeinsam anzuschauen, wo die Messen stehen und wie wir sie optimieren können. Im Messebeirat sind 20 Persönlichkeiten aus allen HR-Branchen vertreten. Wir hatten eine sehr positive

und stimmungsvolle Sitzung und freuen uns, auf der Ebene weiterzumachen“, so Hocke. Pläne des Veranstalters, vermehrt Startups einzubinden, seien auf sehr positive Resonanz gestoßen. „Wir arbeiten daran, neue Formate für die Messe zu entwickeln, um die Interaktion noch stärker zu fördern.“

Martin Pichler ●



Foto: Pichler

Das wird ein schöner Monat für ...



... Joachim Galuska,

einen Arzt, der schon früh Begriffe wie Resilienz oder Achtsamkeit in Deutschland bekannt gemacht hat. In diesem Jahr findet der 13. Kongress seiner Akademie Heiligenfeld statt. Es werden mehr als 1.200 Teilnehmer erwartet, die sich hier traditionell mit neuesten Erkenntnissen zu den Themen Burn-out und betriebliches Gesundheitswesen versorgen. Diesmal heißt das Leitthema des Kongresses „Wir“ – ein Hinweis darauf, dass (individuelle wie kollektive) Krisen nur gemeinsam mit anderen gemeistert werden können.

11. bis 14. Juni in Bad Kissingen
www.kongress-heiligenfeld.de



... Karlheinz Geißler,

Zeitforscher und emeritierter Professor für Wirtschaftspädagogik an der Bundeswehr-Universität in München. Er darf zusammen mit seinem Sohn Jonas auf einem Wissensforum der Süddeutschen Zeitung den Zuhörern den „klugen Umgang mit der Zeit“ nahebringen. Beide Redner sind zusammen das Institut für Zeitberatung „Timesandmore“. Sie haben gerade ihr neuestes Buch „Time is Honey“ herausgebracht. Entspannung bringt demnach nicht die Flucht in den Urlaub, sondern die kleine, bewusst genossene Pause zwischendurch. Zeit ist nämlich nicht Geld, sondern der „Honig“ des Lebens.

16. Juni in München
www.sz-wissensforum.de



... Wolfgang Hallama,

Personalentwickler bei der Münchener Rückversicherung Munich Re. Er ist Mitinitiator eines unternehmensübergreifenden Peer-Coaching-Experiments, das in PE-Kreisen große Aufmerksamkeit erregt hat. Auf dem diesjährigen BPM-Kongress wird er – wie viele andere HR-Praktiker auch – „sein“ Projekt schildern und zur Diskussion stellen. Natürlich treten auch die üblichen Keynote-Speaker auf. Diesmal sind es unter anderem eine Bundesministerin und der Internet-Guru Sascha Lobo.

18. bis 19. Juni in Berlin
www.bpm.de



... Monika Stützle-Hebel,

Trainerin, Beraterin und Mitinitiatorin der Fachtagung „Feldkräfte“ der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung (DGGO). Die Veranstaltung würdigt die Leistungen von Kurt Lewin, der nach dem 2. Weltkrieg in den USA unter anderem die Gruppendynamik begründete. Von ihm stammt auch das Konzept der Feldkräfte, die bei jedem Change-Prozess wirken. Die Teilnehmer werden diese Kräfte durch Übungen ganz praktisch erfahren und analysieren können, freut sich Stützle-Hebel.

18. bis 20. Juni in Berlin
www.dggo.de



... Gerlinde Schönberg,

Trainerin und Vorsitzende des HR Global Network Germany e.V. in Köln. Sie lädt Trainer und Berater am 20. Juni zum Sommerworkshop „ihres“ Networks nach Hamburg ein. Ein Schwerpunktthema ist diesmal die Coaching-Praxis und die Coaching-Entwicklung in Großbritannien. Dazu gibt es Erfahrungsberichte aus einem namhaften Unternehmen. Außerdem werden Trends aus den USA, die auf der ATD-Konferenz (früher ASTD) zur Sprache kamen, zur Diskussion gestellt.

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



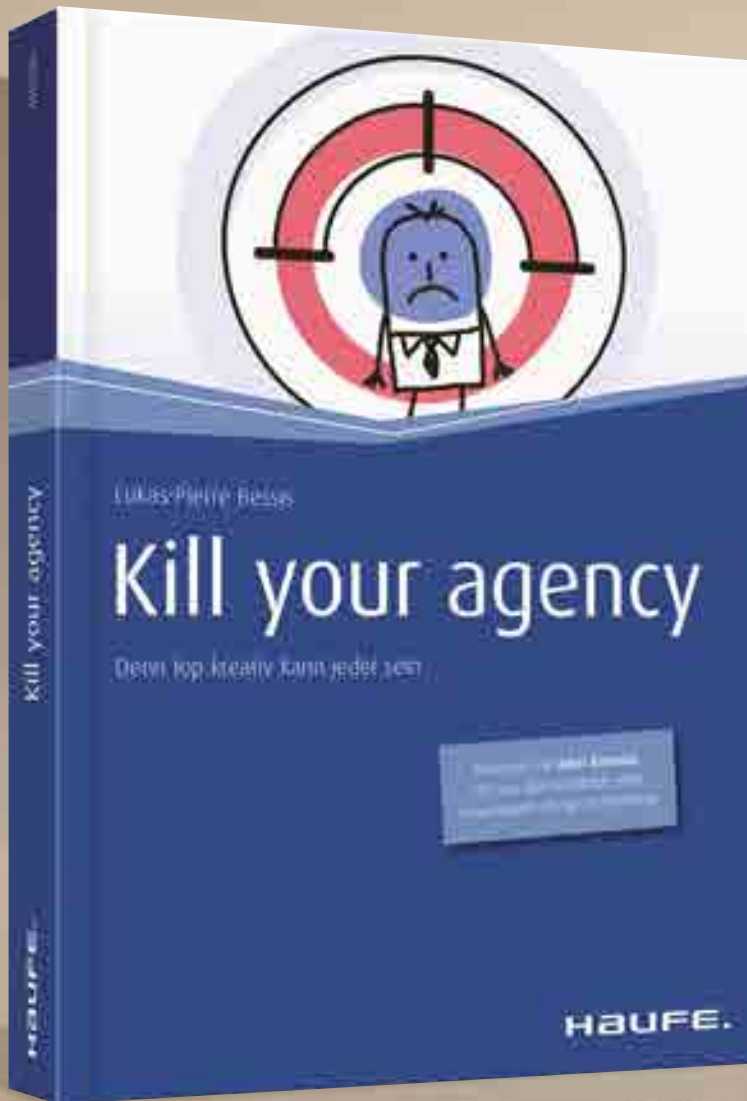
... alle Roboter,

die in Kürze mit dem Internet verbunden sein werden, denn das Management-Forum 2015 des Kommunikations-Kollegs in Andernach würdigt das „Enterprise 2.0“ mit einer anspruchsvollen Keynote. Gehalten wird sie von Jürgen Wilke vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Die Auswirkungen der „Digitalisierung der Arbeitswelt“ auf die Menschen werden dabei im Mittelpunkt stehen. Eine weitere Keynote befasst sich mit der „agilen“ Lernenden Organisation. Zwölf Workshops drehen sich zudem um neue HR/PE-Tools und Best-Practice-Fallstudien aus mittleren und großen Unternehmen.

24. bis 25. Juni in Andernach
www.kkag.com

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

Juni 2015



Neuerscheinung 2015, 197 Seiten
 Bestell-Nr. E01369
 ISBN 978-3-648-06671-3
 Buch: € 34,95 [D]
 eBook: € 29,99 [D]



Neuerscheinung 2015, 206 Seiten
 Bestell-Nr. E10407
 ISBN 978-3-648-06724-6
 Buch: € 29,95 [D]
 eBook: € 25,99 [D]



Neuerscheinung 2015, 297 Seiten
 Bestell-Nr. E01370
 ISBN 978-3-648-06674-4
 Buch: € 24,95 [D]
 eBook: € 21,99 [D]

Erfolgreiche Ideen am laufenden Band!

Mit dem Creative Effectiveness Prozess kann jeder ein Top-Kreativer sein – das ist die revolutionäre These des Buches. Um heute ein Produkt oder einen Service erfolgreich zu platzieren, brauchen Sie keine Agentur mehr, Sie entwickeln die Ideen einfach selbst. Lukas-Pierre Bessis' neue und erfolgreiche Methode zur Ideenentwicklung berücksichtigt nicht nur Aspekte des Neuromarketings. Sie ist einfach anzuwenden, fundiert und in der Praxis renommierter Unternehmen erprobt.

Jetzt bestellen: shop.haufe.de/kill-your-agency (Bestellung versandkostenfrei),
 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07-08/2015 ERSCHEINT AM 26. JUNI 2015

NEUERSCHEINUNGEN

Der Bücher-Sommer 2015

Wie jedes Jahr, werden wir in Heft 7-8 Buchneuerscheinungen vorstellen, die Weiterbildungsprofessionals mit in den Sommerurlaub nehmen sollten, um sich weiterzuentwickeln. In diesem Jahr wird der Schwerpunkt auf dem Thema „Kreativität“ liegen – wie in dem sehr liebevoll und kompetent gestalteten Schaufenster einer Wiener Buchhandlung. (Foto).



TECHNIK

Besser präsentieren

Immer mehr Tagungshotels stellen riesige TV-Apparate mit einer Bildschirmdiagonale von (mindestens) 84 Zoll (= 213 Zentimetern) in die Seminarräume. Diese Monster-TV mit 3D-Funktion ermöglichen eine neue Art der Präsentation und der Schulung.



COACHING

Honorare erhöhen

Das Durchschnittshonorar der deutschsprachigen Coachs stieg in letzter Zeit moderat an. Wie man als Coach überdurchschnittlich hohe Honorare durchsetzen kann, zeigen Umfragen und Marktstudien, die Coaching-Experten für uns ausgewertet haben.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe

Antoinette Beckert, Anne Dreyer, Magdalena Fischer, Peter Gerstbach, Simone Grönweg, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Stefan Kühl, Thomas Schulte, Bärbel Schwertfeger, Reiner Straub, Matthias Wölfel, Dr. Achim Zimmermann

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

Verlag

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

Titelbild

Pichler

Druck

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

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:

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

Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com

Anzeigenposition:

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 Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Elke Frank und Thorsten Hübschen

Out of Office: Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen, Redline, München 2015, 272 Seiten, 19,99 Euro

ARBEITSORGANISATION

Ende der Legehennenhaltung

Die Digitalisierung wird die Arbeit, wie wir sie kennen, verändern und neue Anforderungen an deren Organisation stellen. Mit keiner geringeren Mission, als die Büroarbeit der Zukunft neu zu definieren, sind nun mit dem Buch „Out of Office: Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen“ zwei angetreten, die beim Thema „New Work“ bereits über praktische Erfahrung verfügen: Elke Frank und Thorsten Hübschen von Microsoft Deutschland. Um die Frage zu beantworten, wie das gehen soll, werfen „die Elke“ und „der Thorsten“, wie sie sich streckenweise analog zur Duzkultur bei Microsoft nennen, zunächst einen Blick auf die Entwicklung der Arbeit von Muskelkraft bis hin zur denkenden Maschine und die Entwicklung des Büroarbeitsplatzes von Gänsekiel und Tintenfass im Kontor hin zur flexiblen Arbeit mit mobilem Gerät am Arbeitsort der Wahl. Bisheriges Problem demnach: Obwohl nach Schätzungen des Fraunhofer IAO schon rund jeder zweite Mitarbeiter ein Wissensarbeiter ist, herrschen in deutschen Unternehmen noch unflexible Strukturen und Arbeitsplätze vor. So, sagen die Autoren angelehnt an eine Hays-Studie aus dem Jahr 2013, würde noch immer weitgehend das von Peter Drucker beschworene autonome Arbeiten behindert.

Dagegen empfehlen sie einige Ansätze, die sich rund um die drei Größen „Mensch“, „Ort“ und „Technologie“ drehen, etwa: das Ende der Anwesenheitspflicht, Selbstorganisation der Mitarbeiter, höhere Eigenverantwortung, Wissensmanagement per soziale Netzwerke, Zeit zum Nichtstun, eine von Vertrauen geprägte Führung, die weniger kontrolliert und mehr coacht, und ein Büro, das Treffpunkt zum persönlichen Austausch in einem „smartisierten“ Gebäude

wird – kurzum: Abschied von der Legehennenhaltung, wie Frank und Hübschen es bildhaft nennen. Viele der oben genannten Ideen wird der interessierte Personaler, Trainer oder Coach schon einmal gehört haben. Spannend machen die Ausführungen jedoch gerade die vielen praxisnahen Beispiele von Microsoft oder anderen Unternehmen, oft aus der Ich-Perspektive von Frank oder Hübschen, die sich ausschließlich um Wissensarbeiter drehen; Produktions- und Servicemitarbeiter bleiben bewusst außen vor. Dabei setzen die Autoren Mitarbeiter voraus, die jederzeit wissen, was zu tun ist. Hier wäre noch ein Blick auf unmotivierte und leistungsschwächere Mitarbeiter interessant gewesen – schließlich sollen diese auch unter Wissensarbeitern vorkommen.

AUTOREN

Dr. Elke Frank und Dr. Thorsten Hübschen

Beide Autoren sind aktuell bei Microsoft Deutschland tätig: Frank ist als Senior Director Human Resources Mitglied der Geschäftsführung, Hübschen verantwortet den Geschäftsbereich Office. Beide haben die Entwicklung der modernen Arbeitswelt schon vorher einige Jahre lang in der Praxis erfahren: Hübschen war vor seinem Wechsel zu Microsoft beim Unternehmensberater McKinsey & Company tätig. Franks vorherige Stationen waren Carl-Zeiss Vision und die Daimler AG.

Die nächste Generation kommt



Über die Generation Y wurde viel geschrieben. Doch inzwischen gibt es ebenso viel Kritik an den Pauschalurteilen über ihre Werte. Professor Christian Scholz setzt mit seinem Buch genau an dieser Kritik an: Wo das Stereotyp der Generation Y nicht mehr auf deren Vertreter zutrefte, entwickle sich schon die Generation Z (ab 1995 geboren). Scholz typisiert diese Generation im Buch und vergleicht sie mit den Vorgänger-

generationen. Dann gibt er Hinweise dazu, wie alle auf diese Generation reagieren können. So sollten Personaler beachten, dass der Führungsstil für die Generation Z transaktional sein sollte, mit möglichst kleinteiligen Aufgaben und ohne leistungsorientierte Vergütung. Gleichzeitig betont Scholz aber auch, dass nicht alles an diese Generation angepasst werden muss. Vielmehr gehe es um die kons-

truktive Auseinandersetzung mit den Wünschen – auch Ablehnung ist erlaubt: So könnten Unternehmen nicht akzeptieren, dass die Generation Z eine Führungsrolle komplett ablehne.

Christian Scholz
Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Wiley-VCH, Weinheim 2014, 220 Seiten, 19,99 Euro

Wenn der Phrasenmäher über Seminarteppiche rollt



113 Gramm ist das Büchlein leicht, doch darin werden schwere Geschütze aufgefahren: In „Störgefühle: Mit dem Phrasenmäher über den Seminarteppich“ schleudern die beiden Autoren Benjamin Schulz und Rainer Krumm mit Phrasen um sich, die Trainer und Coachs in den Seminarhotels der Welt gedroschen haben. Pro Seite geben sie ein Sprüchlein zum Besten. Der Clou daran: Jedes Bonmot ist hinterlegt vom Bild eines be-

sonders auffälligen Seminarraumteppichs – wobei sich bei den Teppichmustern ebenso wie bei den Sprüchen über Geschmack trefflich streiten lässt, wie unsere Diskussionen in der Redaktion gezeigt haben. Die Fundstücke reichen von Seminarklassikern wie „Es gibt keine Probleme, sondern nur Herausforderungen“ über Binsenweisheiten wie „Man muss immer einmal mehr aufstehen, als man hingefallen ist“ und Allzweckwaffen

wie „Das macht mich betroffen“ bis hin zu bitterbösen Stimmungskillern wie „Hatte Ihre Mutter eine schwierige Schwangerschaft?“. Das lassen wir jetzt einfach mal so stehen – lassen Sie es auf sich wirken.

Benjamin Schulz und Rainer Krumm
Störgefühle: Mit dem Phrasenmäher über den Seminarteppich, Werdewelt, Mittenaar-Bicken 2015, 112 Seiten, 9,90 Euro

Ein Notfallkoffer für Gelassenheit



Wissenschaftliche Erkenntnisse gepaart mit Praxiswissen und eigenen Erfahrungen: Diese drei Elemente führt die Psychologin Ilona Bürgel in ihrem neuen Buch zusammen. Entstanden ist daraus ein Ratgeber für alle, die fürchten, in der neuen Arbeitswelt nicht mithalten zu können. Denn „die Zukunft wartet mit neuen Anforderungen auf uns“, wie Bürgel schreibt: „Gefragt sind Flexibilität, Anpassungsfähig-

keit, Selbstorganisation und ständige Weiterentwicklung. In immer kürzerer Zeit sollen wir immer mehr leisten, sollen engagiert, leistungs- und lernfähig bis in immer höhere Alter in Beruf und Privatleben sein.“ Um einem Burnout zu entgehen und negative Stimmung im Job zu vermeiden, gibt die Autorin Tipps: Mithilfe von positiven Emotionen soll man die psychischen Ressourcen wie Hoffnung oder Sinn

vollständig nutzen können. Wie dies funktioniert, erläutert sie in sieben Kapiteln, die mit vielen Umsetzungshilfen in Form von Tests aufwarten. Das achte Kapitel schließt mit dem „Ressourcenpass“, der als langfristige Erinnerungstütze dienen soll.

Ilona Bürgel
Psychische Ressourcen im Job, Kreuz, Freiburg 2015, 191 Seiten, 14,99 Euro



Paragraf 36

Nachhaltigkeit sollte man sich leisten

Nachhaltigkeit! Wie schaffte es ein 300 Jahre alter Begriff, im 21. Jahrhundert zu einem Leitstern zu werden? Was für eine sensationelle Karriere! Eines jedoch wundert mich nicht. Nämlich, wie schnell dieser tiefe Gedanke aufgeweicht und von oberflächlich starken Kommunikatoren in ihrem Einflussstreben zweckentfremdet wird. Grund genug, sich für die Ernsthaften ein paar Gedanken zu machen.

Im Jahr 1713 plädierte Carl von Carlowitz erstmals für „nachhaltendes“ Wirtschaften. Er tat das im Angesicht des hohen Holzverbrauchs in den Schmelzöfen der kursächsischen Silberindustrie. Daher verwenden heute viele Nachhaltigkeit vor allem im Zusammenhang mit Umweltschutz und Ressourcenschonung und beziehen es vorwiegend auf Produkte und industrielle Techniken. Doch Nachhaltigkeit bedeutet inzwischen viel mehr als das. Sie beinhaltet auch ein mentales Gesetz. Wohin führen mein Denken und damit mein Handeln und Wirken? Und was passiert dann damit? Somit kann Nachhaltigkeit zu einem Leitstern persönlicher Entwicklung werden. Und damit berührt sie jedes menschliche Handeln.

„ Wer selbst viel verantwortet, hat mehr Respekt vor dem Scheitern anderer. “

Ist Biokraftstoff nachhaltig? Die Produzenten und Profiteure behaupten das. Viele glauben es. Auf den Feldern Mexikos wird Speisemais zunehmend durch Industriemais ersetzt – für sparsame und umweltfreundliche amerikanische Limousinen. Dumm nur, dass Mais die Kartoffel der ärmeren Mexikaner ist. Die können den neuen Mais nicht essen und den alten nicht mehr bezahlen. Es folgt: Was jemand mit nachhaltig bewertet, ist meist

eine Frage des Standpunkts. Wer „nachhaltig“ als Schlagwort verwendet, kann andere damit blenden. Wohl dem, der tiefer zu differenzieren weiß. Denn nur das macht gesunde Distanz möglich.

Vor Kurzem haben wir noch geglaubt, die Kraft des Atoms löse all unsere Energieprobleme. Und heute? Nach Fukushima? Mit Gorleben? „Hinterher ist man immer klüger!“ Damit sagt uns der Volksmund, dass wir die Folgen unseres Tuns nicht immer absehen können und unsere Absichten auch ihr Ziel verfehlen können. Natürlich gibt es beim Scheitern Stimmen, die dann tönen: Hätte ich Dir gleich sagen können. Meist sind das Menschen, die selbst wenig Verantwortung tragen. Es gilt: Wer selbst viel verantwortet, hat mehr Respekt vor dem Scheitern anderer.

Unser Blick auf das vermeintlich Nachhaltige ändert sich also. Je nach Entwicklungsstufe. Ob Mensch, Produkt oder Unternehmen. Nachhaltigkeit ist eine Reise. Nachhaltigkeit heißt, die Wirkung seiner Handlungen möglichst weit und tief zu durchdenken. Somit wird geistige Durchdringung zum limitierenden Faktor. Ich kann also nur so weit nachhaltig sein, wie ich denken kann. Eine wichtige

Erkenntnis, die uns eine große Pflicht auferlegt: die Pflicht zur Verantwortung, zu entschlossenem Handeln und dem Lernen aus den Ergebnissen. Fragen Sie sich doch einmal: Besitze ich die Freiheit,

nachhaltig zu denken? Bin ich nicht durch Rollen, Erwartungen, Verbote oder aufgrund meiner Ressourcen eingeschränkt? Wenn etwa die Liquidität fehlt, lässt der Überlebenskampf keinen Raum für Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist ein Privileg des Erfolgs. Je erfolgreicher ich bin, desto mehr kann ich es mir leisten, nachhaltig zu sein. Das gilt privat wie beruflich. Es zeichnet große Menschen und starke Führungspersönlichkeiten aus.

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

PM Forum
2015

32. Internationales
Projektmanagement
Forum

Nürnberg, 27.-28.10.2015



Projektmanagement öffnet neue Horizonte

WEITERDENKEN. WEITERGEHEN.

DIE KEYNOTE SPEAKER

Prof. Dr. Klaus Schilling

Experte für Robotik und
Raumfahrt

Vince Ebert

Physiker und Kabarettist

**Prof. Dr.
Hans-Dieter Hermann**

Sportpsychologe der
deutschen Fußball-
Nationalmannschaft

Thomas Sattelberger

Publizist, Politikberater
und ehemaliger Personal-
vorstand Telekom

PM FORUM 2015

Viele gute Gründe für Ihre Teilnahme:

- | 50 Praxisberichte und intelligente Lösungen von Praktikern für Praktiker
- | Größtmögliche Vernetzung innerhalb der PM-Community
- | Rund 900 Branchenexperten vor Ort
- | Trends, Innovationen und Inspiration aus erster Hand
- | Ein attraktives und hochwertiges Rahmenprogramm
- | Große Fachausstellung mit 50 Ausstellern und Sponsoren

Preise und Anmeldung unter
www.pm-forum.de
Sichern Sie sich den
Frühbucherrabatt
bis zum 30.09.2015



Eine Veranstaltung der 



„ Wenn normale Menschen das Gute erkannt haben, dann tun sie es auch. Nur ein BWL‘ler muss erst noch ein Rezept zur Umsetzung geliefert bekommen. “

Gunter Dueck, ehemaliger Cheftechnologe bei IBM Deutschland, in einem Vortrag auf der Konferenz „Republica 2015“ in Berlin.

„Wenn ein unordentlicher Schreibtisch das Zeichen für einen unordentlichen Geist ist, wofür ist dann ein leerer Schreibtisch ein Zeichen?“

Albert Einstein – zitiert von Rod Judkins in seinem neuesten Buch „The Art of Creative Thinking“, Verlag Sceptre, London 2015

„Innovative Lösungen, die sich als Weichenstellung im Laufe der Evolution herausgebildet haben, lassen sich nicht als Folge von Wettbewerb erklären.“

Gerald Hüther, Neurowissenschaftler der Universität Göttingen, in „Psychologie heute“ (Nr. 6/2015). Hüther rät Berufstätigen, mehr „Potenzialentfaltungsgemeinschaften“ zu bilden.

„Was für Altkanzler Gerhard Schröder das Familienministerium war, ist in den Chefetagen der Wirtschaft das Personalressort: Gedöns.“

Julia Löhr, Journalistin, in einem Kommentar über die Unterschätzung der Personalarbeit, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 25. April 2015

„Menschen kennen zu lernen, die einen bereichern – das ist im Leben wirklich wichtig. Und da geht es nicht nur um den Job.“

Reinhold Würth, 80, erfolgreicher Familienunternehmer, im „Handelsblatt“ vom 24. April 2015

„Ich halte die Aussage von Personalern ‚Wir suchen Persönlichkeiten‘ für einen großen Schwindel. In einem zweistündigen Gespräch kann man nicht Persönlichkeit identifizieren.“

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom-Personalvorstand, im „Handelsblatt“ vom 24. April 2015

„Prozentangaben täuschen oft eine rationale Lösung vor, die in dieser Form nicht existiert – wenn alles berechenbar wäre, gäbe es ja kein Gefühl.“

Wolfgang Schmidbauer, Paartherapeut, im „Zeit-Magazin“ vom 9. April 2015

„Manager, die bei unserem Vorstandsvorsitzenden die hochgezogene Augenbraue ignorieren, verlieren wertvolle Sekunden für die Flucht.“

Gehört in der 1. Klasse eines ICE auf der Fahrt nach München

„Unsere Mitarbeiter dürfen nicht egoistisch sein. Sie müssen Geber sein, keine Nehmer. Der Berater soll Dienstleister sein hinter den Kulissen.“

Dominic Barton, globaler Chef von McKinsey, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 21. Februar 2015

„Starrköpfe werden nicht durch Wissen weich. So wenig wie Eier, die man extra lange kocht.“

Eckart von Hirschhausen, Humorist, in „Gehirn & Geist“ (4/2015) über Verschwörungstheoretiker



Erstauflage
Erscheint im Mai 2015

Jetzt vorbestellen!

Wichtige Änderungen bei Elterngeld und Elternzeit

Der **neue Praxiskommentar MuSchG und BEEG** von Haufe beantwortet Ihnen alle Fragen zu Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit schnell und rechtssicher. Profitieren Sie von der topaktuellen, praxisorientierten Kommentierung **mit allen** ab 01.01.2015 geltenden **Neuregelungen bei Elternzeit und Elterngeld**.

- › Alle wichtigen Rechtsgrundlagen aus einer Quelle: MuSchG, BEEG, AAG, SGB V, Mutterschutzarbeitsverordnung
- › Renommiertes Herausgeber- und Autorenteam aus Praxis und Wissenschaft
- › Für die Praxis konzipiert: mit vielen Hinweisen, Beispielen und Handlungsempfehlungen

Jetzt vorbestellen unter:

www.haufe.de/mutterschutz

Tel.: 0800 72 34 247 (kostenlos)

HAUFE.

HAUFE

PERSONAL OFFICE

WOM
PERSONAL OFFICE
DER MARKTFÜHRER MIT PERSONALFRAGEN

VERLÄSSLICH

INNOVATIV

WEISE GENUTZT

NO.1

2013/14 • 2015/16



Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Auch 2015 hat sich bestätigt, **Haufe Personal Office ist die Nummer 1 bei Personalfragen!** Verlässliche, topaktuelle Informationen, verständliche und kompetente Inhalte sowie erstklassige Werkzeuge haben erneut die Personalexperten Deutschlands überzeugt. Setzen auch Sie weiterhin auf den Marktführer bei Personalfragen und vertrauen wie **90.000 zufriedene Anwender auf die bekannteste, verlässlichste und meistgenutzte Fachdatenbank für das Personalwesen!**

Mehr Informationen unter
www.haufe.de/personal-office

HAUFE.



Top-Forschung für die Personalpraxis – fundiert und verständlich!

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich fundiert und verständlich aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für mehr Qualität in der Personalarbeit!

- Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis
- Herausgegeben von den führenden Köpfen der deutschen HR-Forschung
- Entscheidungs- und Gestaltungshilfen für die Personalarbeit

Informationen, Beratung und Abo unter
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos) oder www.personalquarterly.de

HAUFE.