



+ wirtschaft weiterbildung

07/08_15

www.wuw-magazin.de

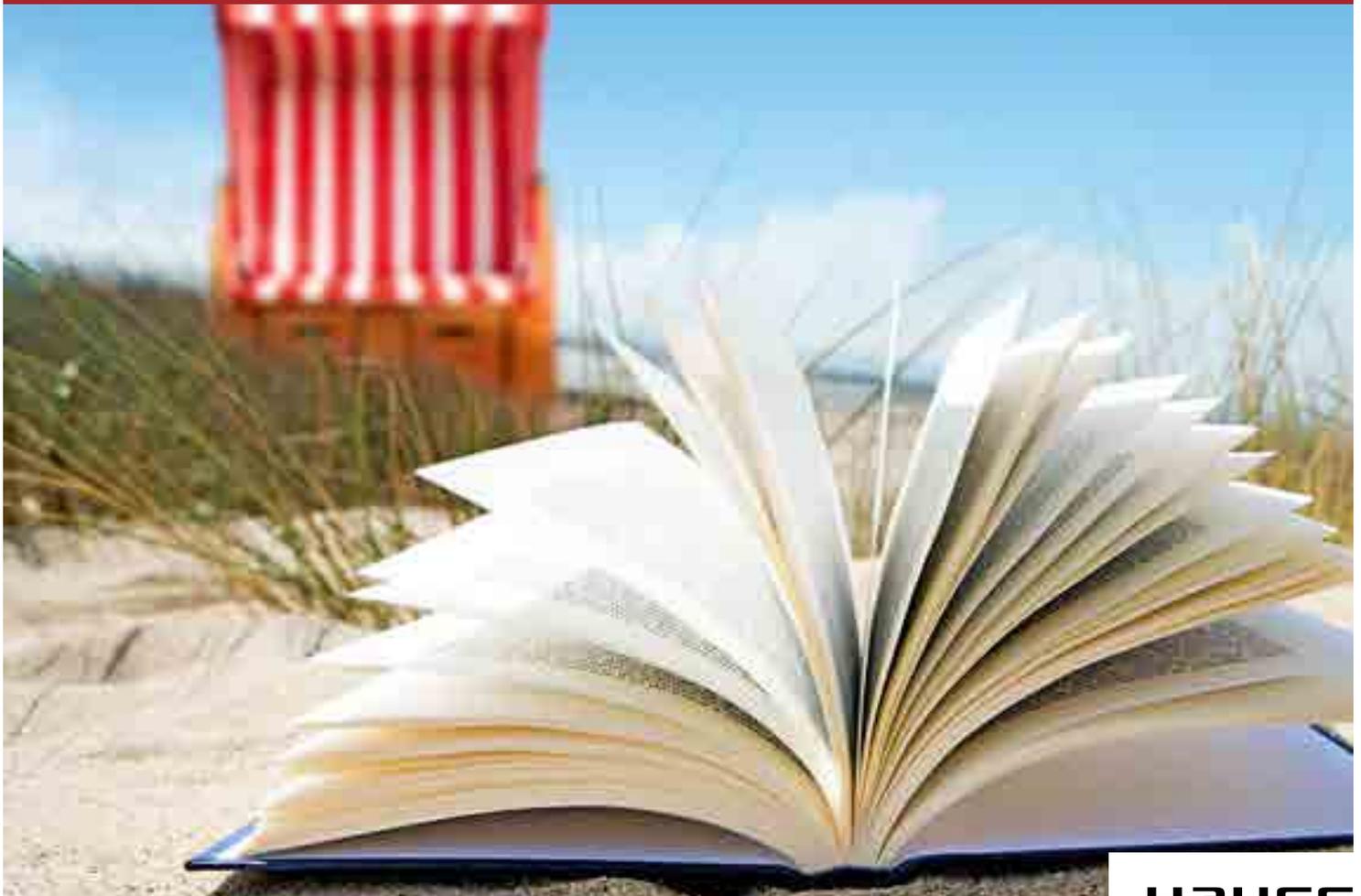
Martin Buber „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“ s. 14

Katja von Bergen Agiles Management braucht agile Lernkultur s. 40

Heidi Möller Wissenschaft checkt Coaching-Ausbildungen s. 48

Sommerlektüre für Profis

Aktuelle Buchempfehlungen für Ihren Urlaub s. 18



Training war gestern. Umsetzung ist heute.

- Können statt Kennen
- Wirkung statt Wissen
- Klarheit statt Komplexität
- Ergebnisse statt Absichtserklärungen



NEU:

Der Blog

www.fuehren-und-wirken.de



**Einzigartige Menschen
wollen flexibel geführt werden**

Grundl Leadership Akademie
Tel. +49 74 25 / 32 82 62
info@grundl-akademie.de
www.grundl-akademie.de

Grundl.
leadership
akademie



AUF HOHER SEE ZUM VERTRIEBSPROFI

SEMINARREISE VERKAUFSPSYCHOLOGIE

Verlassen Sie alte Denkmuster und lernen Sie den Verkaufsprozess aus einer neuen Perspektive kennen. Kursleiter Dr. Sturm nimmt Sie mit auf eine spannende Reise in die Psychologie des Verkaufens.

Reisedauer: 1. - 5. Oktober 2015

Kursart: Blended Learning mit Seminaren an Bord

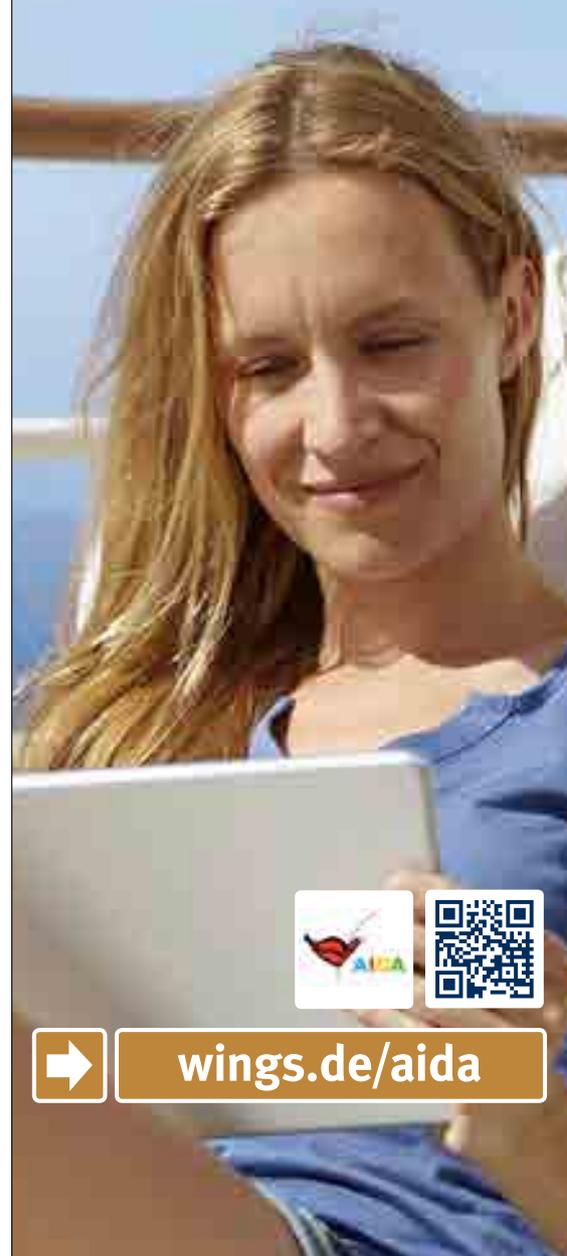
Veranstaltungsort: AIDAbella

Abschluss: Hochschulzertifikat

Kosten: 1.849 EUR

Anmeldeschluss: 31. Juli 2015

KOMMEN SIE AN BORD.



Löwe oder Gazelle

Unter den Buchtipps, die unsere Titelgeschichte für Sie bereithält, gefällt mir das Buch von Karlheinz und Jonas Geißler „Time is honey“ besonders gut. Darin berichtet Karlheinz Geißler, dass ihm im Business immer wieder folgende Geschichte begegnet: „Jeden Morgen erwacht in Afrika eine Gazelle mit dem Wissen, dass sie dem schnellsten Löwen entkommen muss, damit sie nicht getötet wird. Jeden Morgen erwacht in Afrika ein Löwe mit dem Wissen, dass er schneller sein muss als die langsamste Gazelle, damit er nicht verhungert. Ganz gleich ob Du Gazelle oder Löwe bist: Wenn die Sonne aufgeht, musst Du losrennen.“

Die Geschichte wird Muhammad bin Raschid Al Maktum, dem Herrscher des Emirats Dubai und Premierminister, Verteidigungsminister sowie Vizepräsident der Vereinigten Arabischen Emirate, zugeschrieben. Für Geißler ist der Text die „Unternehmensberaterversion“ eines unmenschlichen Zeitmanagements – frei nach dem Motto: Die Schnellen fressen die Langsamen.

Geißler, der ganz anderer Meinung ist, antwortet seinen Gesprächspartnern dann immer mit seiner Version: „Ganz gleich ob Du Gazelle oder Löwe bist: Um erfolgreich leben und überleben zu können, solltest Du das Wesen des jeweils anderen kennen und etwas von seinem Zeitverhalten verstehen. Dann kannst Du in Ruhe und Gelassenheit den Tag beginnen, um dann loszurennen, wenn es notwendig ist.“

Wenn Sie in Ihrem Fachgebiet im Widerspruch zu einer Mainstream-Meinung stehen sollten und das elegant zum Ausdruck bringen wollten, dann machen Sie es doch wie Karlheinz Geißler: Suchen Sie sich eine der gängigen „Geschichten“ aus, die erzählt werden, und formulieren Sie deren Schluss so um, dass sie Ihre gegenteilige Botschaft transportiert. Eleganter kann man andere nicht zum Nachdenken bringen.

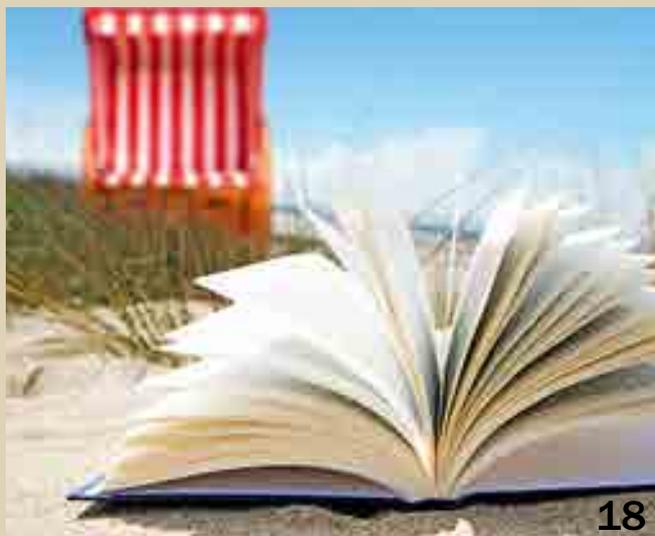


Viel Spaß beim Lesen
des neuen Heftes
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



wings.de/aida



Buchtipps. Ob am Strand, in den Bergen oder im schönen Balkonien: Diese Bücher können in gedruckter oder digitaler Form während der Urlaubszeit für neue Inspirationen und mehr Know-how sorgen.



Nachruf. Peter Kruse, der bekannte Netzwerkforscher, ist überraschend mit 60 Jahren verstorben.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“

Zum fünfzigsten Todestag erinnern wir an das Erbe, das der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber hinterlassen hat

16 Vernetzungsexperte Peter Kruse gestorben

Er bleibt in vielen Rollen in guter Erinnerung: Peter Kruse war als Psychologe, Internet-Guru, gefragter Redner und Unternehmensberater bekannt

titelthema

18 Sommerlektüre für Profis

Der Urlaub steht vor der Tür. Das heißt auch: Zeit zum Lesen. Die Redaktion der „Wirtschaft + Weiterbildung“ hat einige Bücher ausgewählt, die als inspirierende Ideengeber oder aktuelle Wissens-auffrischer in den Koffer gehören

personal- und organisationsentwicklung

28 Warum das Wohlbefinden wichtig ist

Der Interimmanagement-Anbieter Atreus hat seinen Onboarding-Prozess überarbeitet. Nun stehen nicht mehr die fachlichen Kompetenzen, sondern das Wohlbefinden der neuen Mitarbeiter im Mittelpunkt

32 Mehr als Lavalampen und Sitzsäcke

Für seine vertrauensbasierte Arbeitskultur zahlt Google durchaus einen Preis. Personalchef Laszlo Bock zeigt in seinem Buch „Work Rules!“, warum sich solche New-Work-Prinzipien trotzdem lohnen

36 Low Performer weiterbilden

Verkaufstrainer Lothar Stempfle erklärt, wie man anhand eines Sieben-Punkte-Plans die Vertriebsmitarbeiter fördern kann, die unter dem gewünschten Leistungsniveau bleiben

40 Agiles Management braucht agiles Lernen

Allein das Projektmanagement auf agile Methoden umzustellen reicht nicht aus, um auch eine agile Kultur zu leben. Vielmehr braucht es dazu ebenso agile Lernprozesse rund um die Projekte

training und coaching

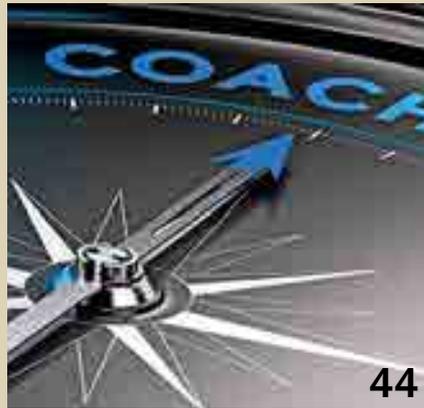
44 Coaching-Grundprinzipien

Arbeitsweise und Funktion eines Coachs unterscheiden sich grundlegend von denen eines Trainers. Anhand von sieben Prinzipien lässt sich dies deutlich veranschaulichen



32

Praxis. Laszlo Bock gibt Einblick in die Unternehmens- und Lernkultur des Silicon-Valley-Riesen Google.



44

Grundsatz. In sieben Prinzipien lassen sich Arbeitsweise und Selbstverständnis von Coaches zusammenfassen und zu Trainern abgrenzen.



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



48 Wenig wissenschaftliches Fundament erkennbar

An der Universität Kassel wurde untersucht, wie viel Wissenschaft in den zahlreich vorhandenen Coaching-Weiterbildungen in Deutschland steckt

50 Von virtuellen und anderen Räumen

News und Ankündigungen aus der Coaching-Branche: Von Infos zu Coaching im Internet und zum Zusammenhang mit der Gehirnforschung bis hin zu aktuellen Konferenzterminen

52 Kongressthema 2016: Digitale Medien im Coaching

Professorin Jutta Heller erklärt im Interview, was das Erfolgsgeheimnis ihres vielbeachteten Coaching-Kongresses in Erding ist

messen und kongresse

57 Agil, flexibel, individuell

Auch die Personal Süd war vom Bahnstreik betroffen: Weniger Besucher als im Vorjahr kamen nach Stuttgart. Dabei hatte die Messe hochaktuelle HR-Themen zu bieten

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 HR kurz vor dem Touchdown?

Die Folgen der Digitalisierung für das Personalmanagement standen im Fokus der 14. Kienbaum Jahrestagung. Sie wurden als Chance dargestellt, die HR nun nutzen kann und sollte

Rubriken

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

Leadership Atelier

24.-26.9.2015

Executive
Leadership
Atelier III

Advanced
Leadership
Atelier II

Basic
Leadership I

- Nachfolger, insbesondere in Familienunternehmen
- Erfahrene Führungskräfte
- Führungskräfte, die Führungskräfte führen

IOS

Prof. Schley & Partner

Institut für Organisationsentwicklung &
Systemische Beratung
www.ios-akademie.org ■ info@ios-schley.de



WER Barack Obama, der Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, reagiert beim Golfspielen spontan mit einem Freudentanz und geballter Faust auf einen gelungenen Schlag.

WAS Das Foto entstand am 11. August 2013 auf der Anlage eines noblen Golf-Clubs in Oak Bluffs, Massachusetts.

WAS NOCH Dieser Schnappschuss stammt von Jim Watson, einem Fotoreporter der Agentur AFP. Das Foto wird in Deutschland von der Bildagentur Getty Images vertrieben.

Symbolfoto. Der seit 2009 amtierende US-Präsident Barack Obama hat in seinen Reden, deren rhetorische Brillanz wir immer bewundert haben, viel mehr versprochen als gehalten. Selbst seine Anhänger sind desillusioniert. Die liberale Tageszeitung „Boston Globe“ nennt Obama heute die amerikanische Enttäuschung schlechthin. Obama selbst zieht sich immer öfter auf den Golfplatz zurück (allein an 57 Tagen in 2014). Laut der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (31. Mai 2015) ist die Golffeidenschaft des Präsidenten (und insbesondere das hier abgebildete Foto) zum „politischen Sinnbild“ für die Abgehobenheit Obamas vom politischen Alltag geworden. Welch ein Unterschied zwischen den einstigen Fotos eines mit den Menschen mitfühlenden Redners, der immer den richtigen Ton traf, und der Abgeschlossenheit eines mit sich selbst beschäftigten Golfers.

Zukunft Personal

15.–17. September 2015
koelnmesse | Eingang Süd
 Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2

Jetzt Standfläche sichern!



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement



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

Sprechen Sie uns an:



- mehr als 16.000 Fachbesucher
- mehr als 600 Aussteller
- mehr als 220 Vorträge & Diskussionen
- neue interaktive Formate

Hauptsponsor



Hauptmedienpartner





Foto: Andrea Sattler

Computer-Geeks. Im Berliner Base Camps arbeiteten manche IT-Entwickler bis spät in die Nacht hinein an HR-Lösungen.

HR-HACKATHON

Personaler und Techis tüfteln gemeinsam

330 Tassen Kaffee, acht IT-Lösungen und ein Gewinner-Team: So lautet das Fazit des ersten HR Hackathons, der Ende Mai im Berliner Base Camp stattgefunden hat. In lockerer Atmosphäre kamen dort Personaler und ITler zusammen, um gemeinsam HR-IT-Lösungen zu entwickeln. Das innovative Format hatten die Initiatoren, die Beraterin Eva Zils von Online-Recruiting.net und Andreas Dittes vom Recru-

iting-Start-up Talentwunder, an IT-Hackathons angelehnt, bei denen sich Programmierer zum gemeinsamen Tüfteln treffen. Elf Personaler und Entwickler trauten sich auf die Bühne des Base Camps und stellten Herausforderungen und damit verknüpfte IT-Wünsche vor. In mehreren Kleingruppen entwickelten die ITler im Anschluss insgesamt acht Lösungen, vorwiegend aus dem Bereich Recruiting, aber auch einige

wenige aus Skill Management und Gaming, darunter einige Prototypen. Zum Abschluss der zweitägigen Veranstaltung wurden die Neuentwicklungen von einer Experten-Jury bewertet. Auf dem ersten Platz landete der sogenannte „Job Agent“: Er soll den Recruitingprozess von Anfang bis Ende automatisch durchsteuern. Das zweitplatzierte Tool soll es HR und (Projekt-) Leitern ermöglichen, per schneller Suchabfrage die-

jenigen Mitarbeiter mit den passenden Fähigkeiten für eine Stelle oder ein Projekt zu finden. Der sogenannte „Skill Aggregator“ soll Skills aus allen möglichen Quellen, wie HR-System oder sozialen Netzwerken, ziehen und diese visualisieren. Der dritte Platz ging an eine Video-Lösung, die helfen soll, die Persönlichkeitspassung von Bewerbern schon zu Anfang des Recruitingprozesses zu ermitteln.

VERBÄNDE I

DCV lädt zum Jubiläumskongress

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) feiert dieses Jahr sein zehnjähriges Jubiläum. Zu diesem Anlass veranstaltet der Verband vom 11. bis 12. September in der Duisburger Villa Rheinperle einen Jubiläumskongress. Der Kongress, der unter dem Motto „Den Wandel feiern“ steht, soll sich unter anderem mit Fragen zur Zukunft von Gesellschaft und Arbeitswelt beschäftigen und darauf eingehen, wie professionelle Coachs den gesellschaftlichen Veränderungen begegnen.

Die Veranstalter kündigen an, dass die Teilnehmer statt langer Vorträge eine kreativitäts- und körperorientierte Veranstaltung erwarten, die sie von Anfang bis Ende mitgestalten können. Der Kongress richtet sich an Coachs, Change Manager, Personalentwickler, Geschäftsführer und alle, die sich für den Wandel und das Feiern interessieren. Weitere Informationen und das Anmeldeformular finden Sie unter www.coachingverband.org/jubilaums-kongress.

VERBÄNDE II

Wirtschaftsjunioren wollen Perspektive für Jugendliche

Die Verbesserung der Bildungschancen in Deutschland: Kein geringeres Ziel haben sich die Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) zu ihrem diesjährigen 60. Verbandsjubiläum auf die Fahne geschrieben. Daniel Senf, seit Anfang dieses Jahres Präsident des Verbands (wir berichteten in Ausgabe 02/2015), kündigte bei seinem Amtsantritt an, dieses Ziel in den Mittelpunkt seiner Arbeit rücken zu wollen. Bei einer Europakonferenz des Junior Chamber International, dem internationalen Dachverband der Wirtschaftsjunioren, kam nun noch ein grenzübergreifendes soziales Anliegen zur Agenda des Verbands hinzu: Anfang Juni trafen sich in Istanbul Vertreter aus 40 Nationen, um über Strategien zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit zu beraten und gemeinsam zu überlegen, wie man das Netzwerk der jungen europäischen Wirtschaft nutzen kann, um Jugendlichen ohne Job neue Perspektiven zu bieten.

INTERNATIONALER VERGLEICH

Studie untersucht Erfolgsfaktoren von Trainee-Programmen

Gleich drei aktuelle Studien von den Wissenschaftlern Christine Wegerich, Norbert Thom und Kerstin Nesemann ergeben zusammen einen erstmaligen internationalen Vergleich von Traineeprogrammen: Sie haben eine Befragung von 545 deutschen oder in Deutschland operierenden Unternehmen, eine Umfrage unter 552 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sowie unter 406 internationalen Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz in Deutschland haben, durchgeführt.

Aus den Ergebnissen lässt sich einerseits ableiten, wie deutsche Traineeprogramme im Vergleich zu Programmen in internationalen Unternehmen dastehen. Andererseits lassen sich daraus Schlussfolgerungen für wesentliche Erfolgsfaktoren in der Durchführung der Programme ableiten. Als wesentlich für das Gelingen eines Trainee-

programms haben die Autoren die folgenden Erfolgsfaktoren festgemacht:

- regelmäßige Beurteilung der Teilnehmer im Programmablauf und Einbindung in das Beurteilungssystem der Führungskräfteentwicklung
- Integration der Trainees in reale Teams und in die betrieblichen Projektgruppen
- zeitlicher Einsatz der Fachvorgesetzten für den Know-how-Transfer
- bewusste Gestaltung der Übergangsphase nach Ende des Traineeprogramms
- kontinuierliche Fortführung eines Traineeprogramms.

Für ein erfolgreiches Lernen sind demnach drei Kompetenzfelder wichtig: Businessorientierung, fachliche und methodische Kompetenzen und persönliche Lernfelder. Weitere Studienergebnisse finden Sie unter www.haufe.de/personal/hr-management.

STUDIE

Wie entwickeln Sie Ihre Führungskräfte?

Wie können Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte erfolgreich gestalten? Durch welche Prozesse und Strukturen kann die Effektivität von Führungskräfteentwicklung gesteigert werden und welche Rolle spielen moderne Technologien dabei? Wie werden Entscheidungen in diesem Zusammenhang getroffen und wie können zum Beispiel Herausforderungen an der Schnittstelle des Top-Managements mit der HR-Funktion angegangen werden?

Diese und weitere Fragen möchten die Wissenschaftler der Executive School der Universität St. Gallen in der zweiten Auflage des St. Galler Executive Education Report, ihrer internationalen Studie zur Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften, untersuchen.

Dazu möchten sie eine Umfrage unter Praktikern durchführen. Interessierte Entscheider aus dem Personalbereich oder strategische HR-Verantwortliche können an der Umfrage noch bis zum 31. August 2015 teilnehmen. Alle Teilnehmer der Studie erhalten anschließend ein persönliches Exemplar des

neuen St. Gallen Executive Education Reports. Über die Ergebnisse der Studie werden wir zudem demnächst in der Wirtschaft + Weiterbildung berichten.

Zur Umfrage gelangen Sie über den folgenden Link:

http://unipark.de/uc/SEER_StGallenWuW/



Executive Education. Die Uni St. Gallen ruft zur Studie auf.

Kurz und Knapp

Führungsstilmanagement. Ein Seminar zum Thema „situitives Führen“ bietet das Trainingsunternehmen Voss + Partner am 6. Juli in Hamburg an. Die Teilnehmer sollen dabei unter anderem lernen, wie sie im Arbeitsalltag stets das richtige Führungsverhalten zeigen und zugleich sich selbst treu bleiben. Details sind unter www.voss-partner.de verfügbar.

Konfliktmanagement. „Vom Umgang mit Dickköpfen und beleidigten Leberwürsten“: Davon soll ein Konfliktmanagement-Seminar handeln, das am 7. und 8. Oktober in Stuttgart stattfindet. Ansätze zur Konfliktlösung sollen darin analysiert und praktisch trainiert werden. Weitere Informationen finden Sie unter www.studytrain.de.

Selbstmanagement. Im September startet am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) an der Universität Koblenz-Landau erstmals eine zweimonatige Weiterbildung zum Professionellen Selbstmanager. Sie richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre Selbstmanagement-Kompetenz steigern möchten. Die Bewerbungsfrist endet am 12. August, Infos unter www.uni-koblenz-landau.de.

Auch das noch. 44 Prozent der deutschen Arbeitnehmer beklagen sich laut einer Studie von Metaberatung darüber, dass Kollegen ihre Ideen klauen und anschließend beim Chef als ihre eigenen ausgeben. Als sei das nicht schlimm genug, entlarvt eine Studie von Monster neben den Ideenräubern eine noch perfidere Spezies von Langfingern: Demnach hat jeder Vierte bereits heimlich Mahlzeiten von Kollegen aus dem Bürokühlschrank entwendet.

WEITERBILDUNG

Studenten entern das „Traumschiff“

Die MS Deutschland ist dem deutschen Fernsehpublikum als ZDF-„Traumschiff“ bekannt. Wo einst Sascha Hehn als Serienkapitän am Steuer stand, sollen bald Studenten büffeln: Denn nach dem Verkauf des Schiffs an den US-Bildungsanbieter Institute for Shipboard Education (ISE) sol-

len auf dem ehemaligen Kreuzfahrtschiff Studienprogramme stattfinden, die ISE in Zusammenarbeit mit der University of Virginia unter dem Titel „Semester at Sea“ anbietet. Vor dem Entern der Studenten bekommt das Schiff mit „World Odyssey“ einen weltmännischen neuen Namen.



Foto: Semester at Sea

MS Deutschland.
Das „Traumschiff“
wird zur schwimmenden Uni.

MANAGEMENTFEEDBACK

Null resistent

Von wegen beratungsresistent: Gerade Top-Manager, denen sonst gerne eine Teflon-Mentalität nachgesagt wird, zeigen sich in einer Studie Feedback gegenüber aufgeschlossen. Die Befragung des Personalberaters Metaberatung unter 3.895 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergab vielmehr, dass eher Nachwuchsmanager dazu neigen, Fehler unter den Teppich zu kehren, anstatt daraus zu lernen. Ob nun allerdings die Lernbereitschaft der Manager auf dem Weg ins Top-Management zunimmt oder lernbereite Mitarbeiter es häufiger dorthin schaffen, lässt die Studie offen.

ONBOARDING

Banker verfasst Praktikanten-Gebote – und wird gefeuert

Zurzeit kursiert im Netz eine Mail, die ein US-Banker seinen neuen Praktikanten geschickt hat – mit zehn knallharten Arbeitsregeln. Verschickt hat sie der Data Analyst Justin Kwan an eine Gruppe von Praktikanten an ihrem ersten Arbeitstag an der Wall Street. Kwan arbeitet am US-

Standort der britischen Barclays Bank in New York. Jeden Sommer kommen Praktikanten in die Investmentbank, die dort in ihren Semesterferien praktische Erfahrungen sammeln sollen.

Pünktlich zum Start der aktuellen Praktikumsrunde erhielten diese Anfang Juni Kwans E-Mail mit der Betreffzeile „Willkommen im Dschungel“, wie das „Wall Street Journal“ in seiner Online-Ausgabe berichtet. Darin listet der Banker zehn Regeln auf, die den Studenten den Übergang in den Job erleichtern und manchen von ihnen zu einer Festanstellung verhelfen sollen.

„Wir erwarten, dass Ihr die Letzten seid, die abends nach Hause gehen“, lautet einer der Tipps, die Kwan den Neuankömmlingen gibt. Auch morgens früher da zu sein als er selbst, hält der Banker für eine geschickte Idee. Lange Arbeitszeiten lassen sich auch aus einer anderen Regel schließen: „Ich empfehle Euch, ein Kissen (oder eine Yogamatte) mitzubringen. Im sehr wahrscheinlichen Fall, dass Ihr unter Eurem Schreibtisch schlafen müsst,

schläft man damit deutlich bequemer“, schreibt der Banker. Aus Kwans Ausführungen können die Praktikanten ebenfalls herauslesen, auf was sie sich in puncto Führungskultur einstellen sollten: „Bringt immer eine zusätzliche Krawatte oder ein zusätzliches Tuch mit – für den Fall, dass Euer Vorgesetzter eine Serviette braucht.“

Zumindest diese Übertreibung legt nahe, dass Kwan seine „Regeln“ nicht hundertprozentig ernst gemeint hat. Kwans Arbeitgeber Barclays konnte allerdings offenbar nicht über die E-Mail lachen – nach Informationen des Manager Magazins muss sich der Banker zwischenzeitlich nach einem neuen Job umsehen. Das US-Magazin Gawker schreibt, die E-Mail habe Kwan sogar zwei Jobs gekostet: Er habe schon einen neuen Job in Aussicht gehabt – doch das Angebot wurde infolge des Mail-Skandalchens zurückgezogen.

Den Wortlaut der E-Mail finden Sie im Blog des Wall Street Journal unter <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/06/03/the-ten-commandments-for-wall-street-interns>.



AWARDS

Jetzt für den „Deutschen Bildungspreis 2016“ bewerben

Ende April wurde der „Deutsche Bildungspreis“ zum dritten Mal verliehen. Nun starten die beiden Initiatoren des Preises, EuPD Research Sustainable Management und die Tüv Süd Akademie, in die vierte Runde: Ab sofort können sich Unternehmen aller Größen und Branchen wieder zu dem Arbeitgeberwettbewerb anmelden, bei dem vorbildliche Konzepte im Bildungs- und Talent Management ausgezeichnet werden. Jeder Bewerber erhält einen kostenlosen, individuellen Benchmark des eigenen Bildungs- und Talent Managements im Vergleich mit den

anderen Bewerbern sowie auf Wunsch eine Stärken-Schwächen-Analyse. Bewerbungen werden dieses Jahr bis zum 31. Oktober entgegengenommen. Der Deutsche Bildungspreis wird wieder in fünf Kategorien vergeben: In den Bereichen Dienstleistung und Gewerbe/Produktion werden jeweils kleine und mittelständische sowie Großunternehmen ausgezeichnet. Zusätzlich werden besonders kreative Ansätze hervorgehoben. Weitere Informationen sowie die Bewerbungsunterlagen finden Sie unter www.deutscher-bildungspreis.de.

Foto: Great Place to Work Institute



Gewinner. „Europas Beste Arbeitgeber 2015“ in Luxemburg.

PREISVERLEIHUNGEN

„Europas Beste“ gekürt

Bei einer Preisverleihung in Luxemburg wurden Anfang Juni „Europas Beste Arbeitgeber 2015“ ausgezeichnet. Qualifiziert hatten sich die Unternehmen, die als Sieger aus den nationalen „Beste Arbeitgeber“-Wettbewerben hervorgegangen waren – etwa „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“, die das Great Place to Work Institute im März in Berlin ausgezeichnet hatte (wir berichteten). Erfreulich aus deutscher Sicht: Wie im vergangenen Jahr auch, liegt Deutschland mit 21 ausgezeichneten Unternehmen im Ländervergleich auf dem zweiten Platz – hinter dem Sieger Großbritannien (mit 27 Unternehmen) und gefolgt von Dänemark (20).

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/termine. Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

KONFLIKTMANAGEMENT
24.-26.08.2015 Stuttgart
23.-25.09.2015 Stuttgart
28.-30.09.2015 Berlin
26.-28.10.2015 Stuttgart
11.-13.11.2015 Köln-Bonn
07.-09.12.2015 Stuttgart

**Nutzen auch Sie unser
TESTSIEGER-Knowhow!**

KOMMUNIKATION
09.-11.09.2015 Köln-Bonn



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Ich werde mal Ihre Chefin.



Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 230 52 57 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

ZEITMANAGEMENT

Sieben Start-up-Regeln für eine bessere Meetingkultur



Gegen Meetingmuff.
Start-ups treffen sich auch mal im Park.

Viele Groß-Unternehmen schauen sich inzwischen Arbeitsweisen von Start-ups ab – meist im Bereich Innovationsmanagement. Wie die Großen auch beim Thema „Meetingkultur“ von den neuen Kleinen lernen können, zeigt eine Umfrage, die Mitarbeiter des Start-up-Unternehmens Spacebase durchgeführt haben.

Regel 1: Kein Aufhänger, kein Meeting

Die Grundlage für effiziente Meetings wird in Start-ups bereits vor dem Meeting geschaffen. Spacebase teilt etwa per Online-Tools die Agenda schon vor dem Meeting mit allen Team-Mitgliedern. Neben den Themen müssen

dabei auch die Ziele des Meetings festgelegt werden.

Regel 2: In Café oder Park statt im Konferenzraum-Muff treffen

Neben dem richtigen Fokus spielt für mehr als die Hälfte der befragten Start-ups auch die Meeting-Umgebung eine wichtige Rolle. Anstelle von kahlen Konferenz- und Meetingräumen nutzen sie häufig neue, kreative Orte und Locations – etwa Cafés oder Parks.

Regel 3: Jede Idee zählt

Jeder Mitarbeiter sollte seine Ideen einbringen können, auch Praktikanten können große Veränderungen im Unternehmen bewirken. Der CEO eines der befragten Start-ups hält es so: „Ich schreibe die Agenda mit

den wichtigsten Fragen und dann halte ich die Klappe.“

Regel 4: Knallharte Zeitvorgaben machen

Es empfiehlt sich, Meetings in festen Zeitfenstern durchzuführen. Gibt es einmal mehr zu besprechen, sollten im Voraus einzelne Meeting-Blöcke definiert und durch Pausen unterbrochen werden, damit die Kreativität auch nach längerer Zeit noch ungehindert fließt.

Regel 5: Neue Meeting-Formen ausprobieren

Neue Meeting-Formen wie Standing oder Walking Meetings können einen Kreativitätsschub bewirken – etwa beim morgendlichen Spaziergang durch den Park oder die Stadt.

Auch Praktiken wie Sprint-Meetings können Unternehmen helfen, sich effizient zu strukturieren.

Regel 6: Direkt entscheiden

Im Meeting sollte die konkrete Entscheidungsfindung forciert werden. Die dort beschlossenen Punkte sollten dabei direkt festgehalten und im Anschluss umgesetzt werden.

Regel 7: Nicht alle müssen mit

Vor jedem Treffen sollte evaluiert werden, wer wirklich anwesend sein muss. Je nach Unternehmen können unterschiedliche Meetingformen etabliert werden – etwa zwischen einzelnen täglichen Team-Meetings und einem großen Team-Meeting aufgeteilt.

LATERALE FÜHRUNG

Prognose: Führen ohne Vorgesetztenfunktion immer wichtiger

Eine Umfrage unter Personalern gibt Aufschluss darüber, inwiefern sich Führung in Zukunft verändern könnte: Die Mehrheit (89 Prozent) der Befragten geht davon aus, dass die laterale Führung, also das Führen ohne Führungsfunktion, in den kommenden Jahren immer bedeutender wird. An der Umfrage des Weiterbildungsanbieters MDI Management Development Institute und der HR-Plattform Perso-

nalist.at haben sich 79 Nutzer der Plattform aus Deutschland und Österreich beteiligt. Dass laterale Führungskräfte in ihrem Unternehmen bereits ausreichend geschult würden, glaubt allerdings nur gut jeder fünfte Befragte. Jeder Zweite sieht in seinem Unternehmen diesbezüglich noch Defizite. 28 Prozent geben gar zu Protokoll, bei ihnen sei gar kein Weiterbildungsbereich für laterale Führungskräfte vorhanden.

WEITERBILDUNG

Studie: Erfolgssicherung bei E-Learning fehlt oft

Zwei von drei Unternehmen setzen bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter schon auf E-Learning, wie eine Umfrage des Beraters Cisar GmbH im Auftrag von ADP unter 75 Personalverantwortlichen zeigt. Inwieweit das E-Learning-Angebot allerdings tatsächlich genutzt wird, erheben nicht alle systematisch. So wissen 40 Prozent der Befragten nicht genau, in welchem Umfang ihre Mitarbeiter E-Learning-Seminare anwenden. Bei den Unternehmen, die die Nutzerzahlen einschätzen können, scheint das E-Learning häufig noch nicht systematisch in die betriebliche Weiterbildung integriert zu sein, denn vielerorts ist die Nutzerquote gering: Nur in elf Prozent der Unternehmen nimmt mehr als die Hälfte der Mitarbeiter an E-Learnings teil.



Foto: Achim Zimmermann

Rechts-Kolumne

Vorsicht bei Werbung mit Heilversprechen

In einer kürzlich ergangenen Entscheidung befasste sich das Oberlandesgericht Hamm (Urteil vom 20.05.2014 - 4 U 57/13) mit der Werbung für kinesiologische Behandlungsverfahren. In dem vorliegenden Fall bot eine Kinesiologin „begleitende Kinesiologie“ und „Edu-Kinestetik-Brain-Gym“ an. Auf ihrer Internet-Seite warb sie unter anderem mit der Aussage: „Auf sanfte Art werden die Selbstheilungskräfte aktiviert“ und bot gleichzeitig „Unterstützung oder Beschleunigung des Genesungsprozesses, Linderung bei körperlichen Beschwerden, Hilfe bei Allergien und toxischen Belastungen“ an. Dann definierte sie ferner Anwendungsgebiete und benannte insbesondere „Migräne, Burnout und Depressionen“. Auch zur Methode machte sie Aussagen wie „mit sanftem Druck wird der Muskeltonus, zum Beispiel am Arm, getestet. So erfahren wir, wo und wie der natürliche Energiefluss im Körper beeinträchtigt wird. Kinesiologische Balancen bauen Stress ab und regen die Selbstheilungskräfte an.“

„ Heilversprechen müssen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen. “

Das Gericht stellte fest: Die Äußerungen seien irreführend und somit als unzulässige Heilmittelwerbung einzustufen. Fachlich umstrittene Wirkungsangaben in den werblichen Aussagen der Kinesiologin seien unzulässig, wenn nicht gleichzeitig die Gegenmeinung erwähnt wird, urteilte das Gericht. Obwohl die Kinesiologin keine Heilung von Krankheiten verspreche, suggeriere sie aber gleichzeitig, dass die von ihr angebotenen Leistungen als Ergänzung beziehungsweise Unterstützung einer

medizinischen und therapeutischen Behandlung oder krankhaften Beschwerden beitragen können und insoweit eine Wirkungsmöglichkeit bestehe. Die Kinesiologin wies in ihrer Internetwerbung nicht deutlich auf die Gegenmeinung hin. Dass die versprochenen Vorteile und der Nutzen der Kinesiologie zumindest von Teilen der medizinischen Wissenschaft nicht anerkannt werden, stellt sie in ihrer Werbung nicht ausdrücklich heraus. Wegen der strengen Anforderungen des Heilmittelwerbegesetzes müssen die getätigten Aussagen aber wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen entsprechen. Ein dahingehender Nachweis für die Kinesiologie ist aber nicht erfolgt.

Die Aussagen der Entscheidung lassen sich auch auf viele andere Bereiche der „alternativen“ (Heil-)Methoden übertragen. Zu denken ist hier insbesondere an NLP-Anwender, die den Abbau von Angstzuständen versprechen, oder an EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing)-Coaches in der Traumabehandlung.

Aber auch andere Techniken können schnell Ärger mit sich bringen. Das Problem entsteht dort, wo Aussagen getroffen werden, die eine Heilung versprechen.

Das kann dann der Fall sein, wenn ein Klient zum Coaching kommt und sich dabei herausstellt, dass es sich bei dessen Problem nicht um ein harmloses Motivationstief, sondern um eine handfeste Depression handelt. In solch einem Fall liegt ein Beschwerdebild mit Krankheitswert vor. Für dessen Behandlung ist zumindest die Zulassung zum Heilpraktiker für Psychotherapie (der sogenannte „kleine Heilpraktiker“) erforderlich. Alles andere kann schnell die Behörden auf den Plan rufen.

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.

Martin Buber. Der Philosoph wurde in einer ruhigen Minute im Garten seines Hauses in Jerusalem von seinem Freund, dem Arzt und Psychologen Viktor Frankl, fotografiert. Das Foto entstand um das Jahr 1960.

„Erfolg ist keiner der Namen Gottes“

PORTRÄT. Wir begehen in diesem Jahr den 50. Todestag von Martin Buber (1878 – 1965), dem jüdischen Religionsphilosophen, der mit seinen Gedanken auch die humanistische Psychologie und damit zum Beispiel die Konzepte von der Bedeutung eines gelungenen Dialogs (David Bohm) oder einer entwicklungsfördernden Ich-Du-Beziehung (Gestalttherapie) beeinflusst hat.

Manches übermittelt sich besser als Anekdote: Als junger, idealistischer und naiver Student beschwerte ich mich bei meinem philosophischen Lehrer Carl-Friedrich von Weizsäcker darüber, dass bei so vielen Denkern die kundgetane Theorie und deren konkrete Umsetzung im eigenen Leben doch sehr auseinanderfielen. Ich wollte wissen, wer in dieser Hinsicht denn ein besonderes Vorbild sein könne. Darauf bekam ich ohne jedes Zögern drei Namen genannt: Niels Bohr, Gopi Krishna und Martin Buber. Weizsäcker erzählte sichtlich gerührt von der Präsenz und Herzenswärme Bubers, der seine Philosophie des Dialogs für sein Gegenüber in jeder Begegnung spürbar werden ließe. Bubers unmittelbare und wertschätzende Zugewandtheit war demnach nicht nur ein Gedankengebäude, sondern eine gelebte Praxis.

Es gab im letzten Jahrhundert viele Denker, welche die dominante metaphysisch-rational-naturwissenschaftliche Philosophie, Theologie und Politik der westlichen Welt kritisiert und dekonstruiert haben. Buber war zusammen mit Emanuele Levinas derjenige, der die unbedingte, nicht-wertende und nichts-wollende Präsenz als Grundlage einer menschlichen Begegnung und eines gelingenden Verständigungsprozesses herausgearbeitet hat. Damit hat er viele andere wie Carl Rogers, Karl Jaspers, Fritz Perls und Maurice Friedman inspiriert. Über die Tradition der humanistischen Psychologie sind aus seinem Gedankengut Konzepte vom Dialog (David Bohm) oder von der Ich-Du-Beziehung (Gestalttherapie) entwickelt worden.

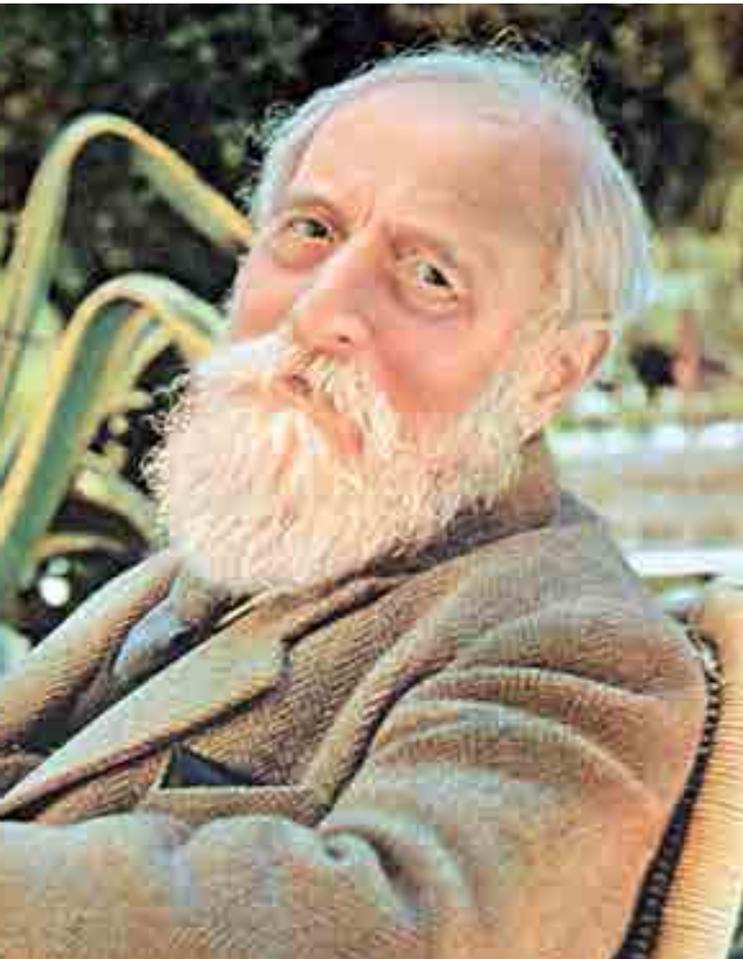
Einer von Bubers zentralen Begriffen ist das „Zwischen“. In seinem ganzen Denken wird die Idee kultiviert, dass die Beziehung – das, was sich „zwischen“ Menschen ereignet – ein eigenständiges Phänomen sei. Kongenial mit damals noch gar nicht ausformulierten systemtheoretischen Überlegungen zur Kommunikation gelang es ihm, darauf aufmerksam zu machen, dass wir als Personen nicht kontrollieren können, wie wir verstanden werden und ob der andere so an uns anknüpft, wie wir uns das wünschen.

Führungskompetenz: Empathie ist unverzichtbar

Das „Zwischen“ führt ein Eigenleben. Damit ist es auch nicht kontrollierbar und steht damit quer zu den modernen Ideen von „richtiger“ Kommunikation. Buber benutzt stattdessen das heute aus der Mode gekommene Wort „Gewahrsein“. Damit verankert er (Führungs-)Kompetenz nicht auf der Ebene von Verhalten, sondern auf der Ebene von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Er selbst betont, dass man diese nicht aus Büchern lernen würde und könne. Buber: „Es kommt einzig darauf an, bei sich zu beginnen, und in diesem Augenblick habe ich mich um nichts anderes in der Welt als um diesen Beginn zu kümmern.“ Heute nennt man das Coaching. Diese Erkenntnis – dass ohne intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person – kein gelingendes (Führungs-)Leben

Foto: Gettyimages

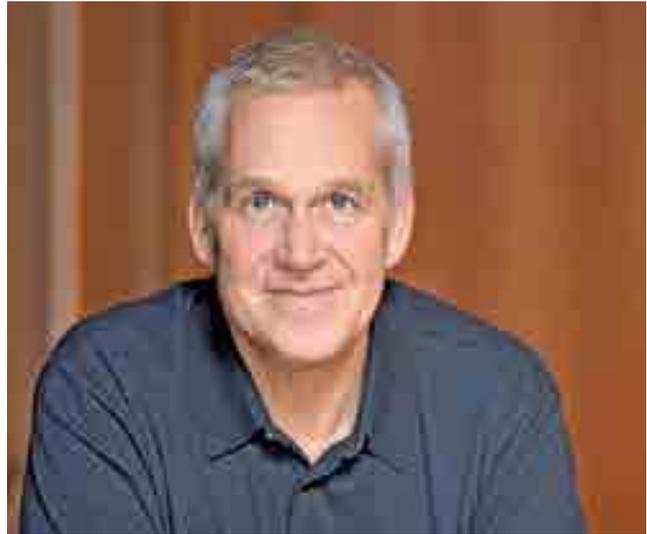




möglich ist – wird auch in den Steuerungs-, Entwicklungs- und Entscheidungskonzepten heutiger Organisationen mehr und mehr relevant. Auch wenn keiner von Buber spricht, sondern von eher trivialeren Begriffen wie emotionaler Intelligenz, präsent ist Buber, auch ohne dass sein Name genannt oder auch nur gewusst wird. Sich in die Schuhe des anderen hineinstellen können – diese Fähigkeit ist für Entscheidungsprozesse in Teams unabdingbar. Wer theoretische Belege sucht, warum Empathie in sozialen Systemen so unersetzlich ist, kann in Bubers Texten reiche Ernte einfahren. „Du sollst Deinen Nächsten lieben, er ist wie Du!“, dieses Zitat bringt es auf den Punkt. Ohne Wahrnehmung dessen, dass der andere mir gleicht, gibt es keine beziehungserhaltende Form der Konfliktbearbeitung und des Umgangs mit Interessengegensätzen.

Ohne Widerspruch gibt es keine guten Entscheidungen

Einer von Bubers Statements war: „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“. Buber war zutiefst skeptisch, ob, wenn etwas oder jemand erfolgreich ist, dies auch als Beleg für seine Richtigkeit oder Wahrheit angesehen werden sollte. Die Gleichsetzung – ich bin erfolgreich, also mache ich etwas richtig – ist in unserer Gesellschaft immer noch ein kultivierter Glaube. Dass Erfolg immer ein Messkriterium und einen Messzeitpunkt braucht, wird dabei einfach ignoriert. Und aus der Tatsache, dass etwas



Klaus Eidenschink ist Senior Coach (DBVC), Organisationsberater und Coaching-Ausbilder (www.eidenschink.de).

20 Jahre lang erfolgreich war, folgt nicht, dass im 21. Jahr kein Zusammenbruch folgt. Aus dem Marketingerfolg eines Produkts folgt nicht, dass es dem Kunden auch wirklich guttut. Dann wären Designerdrogen sehr, sehr wahr, weil die ja so gern gekauft werden. Die Naivität der amerikanisch-geprägten Denkart („It just works!“) steht in einem eindrücklichen Gegensatz zu einem dialogischen Denken, welches sich dem Grundsatz fügt, dass die Wahrheit immer zu zweit beginnt. Die Unerlässlichkeit (mindestens) einer weiteren Perspektive für die Wahrheitsfindung ist heute für jeden Top-Manager – und nicht nur für diesen – für den Umgang mit komplexen Problemstellungen essenziell. Wenn es ein Buch „Buber für Manager“ gäbe, dann lautete eine wichtige Botschaft daraus: Ohne Kommunikation weißt Du nichts von der Firma, ohne Widerspruch kannst Du keine zukunftserhaltenden Entscheidungen treffen und ohne Dein Herz bist Du blind für die Fakten. Buber ist auch ein Beispiel dafür, dass man in keine Kategorie passt, wenn man tiefgründig denkt und den Dingen durch das eigene Leben auf den Grund geht. Er war Philosoph, Theologe, Politiker, Literat, Übersetzer, Soziologe, Ethiker und ein feiner Mensch. Wer sich mit ihm beschäftigen möchte, der fängt am besten mit dem Büchlein „Ich und Du“ an oder lernt die Person genauer kennen in „Begegnungen. Autobiographische Fragmente“. Beides findet sich nicht in den Bestsellerlisten. Aber wie schon gesagt: Erfolg ist keiner der Namen Gottes.

Klaus Eidenschink ●

Große Bühne. Von fast allen Weggefährten wird Kruses Vortragsstil als sehr inhalts- geladen und gleichzeitig sehr mitreißend bezeichnet. Hier „rockt“ er gerade die Keynote-Speaker-Bühne auf der „Zukunft Personal 2013“ in Köln.

Vernetzungsexperte Peter Kruse gestorben

RÜCKBLICK. Der Psychologe, Netzwerkforscher und Unternehmensberater Dr. Peter Kruse, Bremen, starb am 1. Juni 2015 im Alter von 60 Jahren völlig überraschend an Herzversagen. Seine lebendige Art, mit der er die komplexen Prozesse in intelligenten Netzwerken – vom menschlichen Gehirn bis hin zum Internet – erklärte, machte ihn zu einem gefragten Kongressredner.

Peter Kruse lehrte als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Gleichzeitig war er ein erfolgreicher Unternehmensberater. Im Jahr 2001 gründete er die „Nextpractice GmbH“, die sich im Laufe der Zeit auf die Begleitung von Change-Projekten in Unternehmen sowie auf Trendforschung spezialisierte. Kruses Beratungsansatz überträgt Erkenntnisse der Hirnforschung und der Theorie dynamischer Systeme auf Veränderungsprozesse in Unternehmen. Er und sein Team waren Entwickler verschiedener computergestützter Managementwerkzeuge zum Umgang mit Komplexität.

Den Wertewandel sichtbar machen

Als wichtigste Innovation, die auf Kruse zurückgeht, gilt das Tool „Nextexpertizer“. Es ist ein Mittelding zwischen standardisiertem Fragebogen und qualitativem Interview. Standardisierte Fragebögen erlauben eine hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse, erreichen aber oft nicht eine substantielle Aussagekraft. Qualitative Interviews erlauben dagegen zwar eine differenzierte Erhebung komplexer Zusammenhänge, aber die Einzelaussagen lassen sich nur sehr schwer miteinander vergleichen. Beim Interview- und Analysewerkzeug „Nextexpertizer“ von Kruse müssen die Teilnehmer bestimmte Worte paarweise vergleichen. Durch die Vergleiche werden „Ordnungsmuster“ offengelegt, die dann einem Computerprogramm einen Zugang

zu unbewussten Bewertungen ermöglichen. Damit gelang es auf einer mathematischen Basis, qualitative (!) Einschätzungen quantitativ (!!) vergleichbar zu machen. Diese Methode führte oft zu sehr guten Prognosen. So konnte Kruse schon früh darauf hinweisen, dass selbst für wohlhabende Bürger das Auto als Statussymbol an Wert verlieren und Carsharing an Akzeptanz gewinnen wird. Für alle, die mehr wissen wollen: Die Basis für Kruses Arbeit bildet die „Repertory-Grid-Technik“ des amerikanischen Psychologen George A. Kelly.

Einer breiten Öffentlichkeit wurde Kruse durch sein Buch „Next Practice – Erfolgreiches Management von Instabilität“ (Gabal Verlag, 2004) bekannt. Damals betonte Kruse nachdrücklich, dass der Best-Practice-Ansatz nur so lange als Managementansatz funktioniere, wie die Rahmenbedingungen stabil seien. Die Best-Practice-Strategie müsse jedoch scheitern, wenn sich die Umwelt ändere. Dann sei der Next-Practice-Ansatz gefragt. Der bestehe aus der Veränderung der Prozessmuster. Folglich sei die Fähigkeit zur Gestaltung von Prozessmusterwechseln entscheidend für die Überlebensfähigkeit in vernetzten Märkten. In seinem zweiten Teil stellt das Buch Managementwerkzeuge vor, die es erlauben, Veränderung in Organisationen zu messen und zu fördern.

Außerdem gewann Kruse durch seinen ausgesprochen dynamischen und gleichzeitig sehr informativen Vortragsstil auf diversen Messen und Kongressen viele Bewunderer, für die er der „Netzkultur-Guru“ war. Von der Enquete Kommission für

Foto: Zukunft Personal 2013 / Fotostudio Franz Pfluegl





Peter Kruse. Die Aufnahme stammt aus dem Jahr 2009. Kruse hatte gerade auf dem Jahrestreffen der DGFP in Wiesbaden die anwesenden Personalchefs dazu aufgerufen, Eigenverantwortung und Neugier der Mitarbeiter mehr zu fördern.

Internet und digitale Gesellschaft des Deutschen Bundestages wurde er im Dezember 2011 als Experte zu einer Anhörung eingeladen. Der TV-Mitschnitt seines Auftritts - insbesondere die Diskussion mit den Abgeordneten - wurde zum Hit auf der Videoplattform „Youtube“. In nur wenigen Minuten erklärte Kruse sehr überzeugend wie das Internet in Kürze zu einer Umkehrung der Machtverhältnisse führen wird und was die Politiker und die Medien heute tun müssen, um nicht ohnmächtig von der Dynamik der Vernetzung (und dem Protest der Bürgerinitiativen) überschwemmt zu werden. Diese und ähnliche Videoaufzeichnungen zeigen, dass Kruse der erste und lange Zeit wohl auch der einzige war, der theoretisch erklären konnte, wie (die bis dahin völlig unbekannt) Aufschaukelungseffekte im Internet erklärt werden können.

Spaltung der Gesellschaft aufhalten

Für die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) arbeitete Kruse zuletzt an einer Studie zum Thema „Gute Führung“. Bei der Befragung von 400 Führungskräften kam heraus, dass selbst gestandene Manager zu 77 Prozent der Meinung sind, dass es in Deutschland einen „grundlegenden Wechsel im System von Führung“ geben müsse. Persönliche Dominanz und starke Persönlichkeit seien out. Das Führen mit Zielen und Kennzahlen funktioniere nur noch unzureichend. Die drei zentralen Forderungen der Befragten: Netzwerkorganisation statt

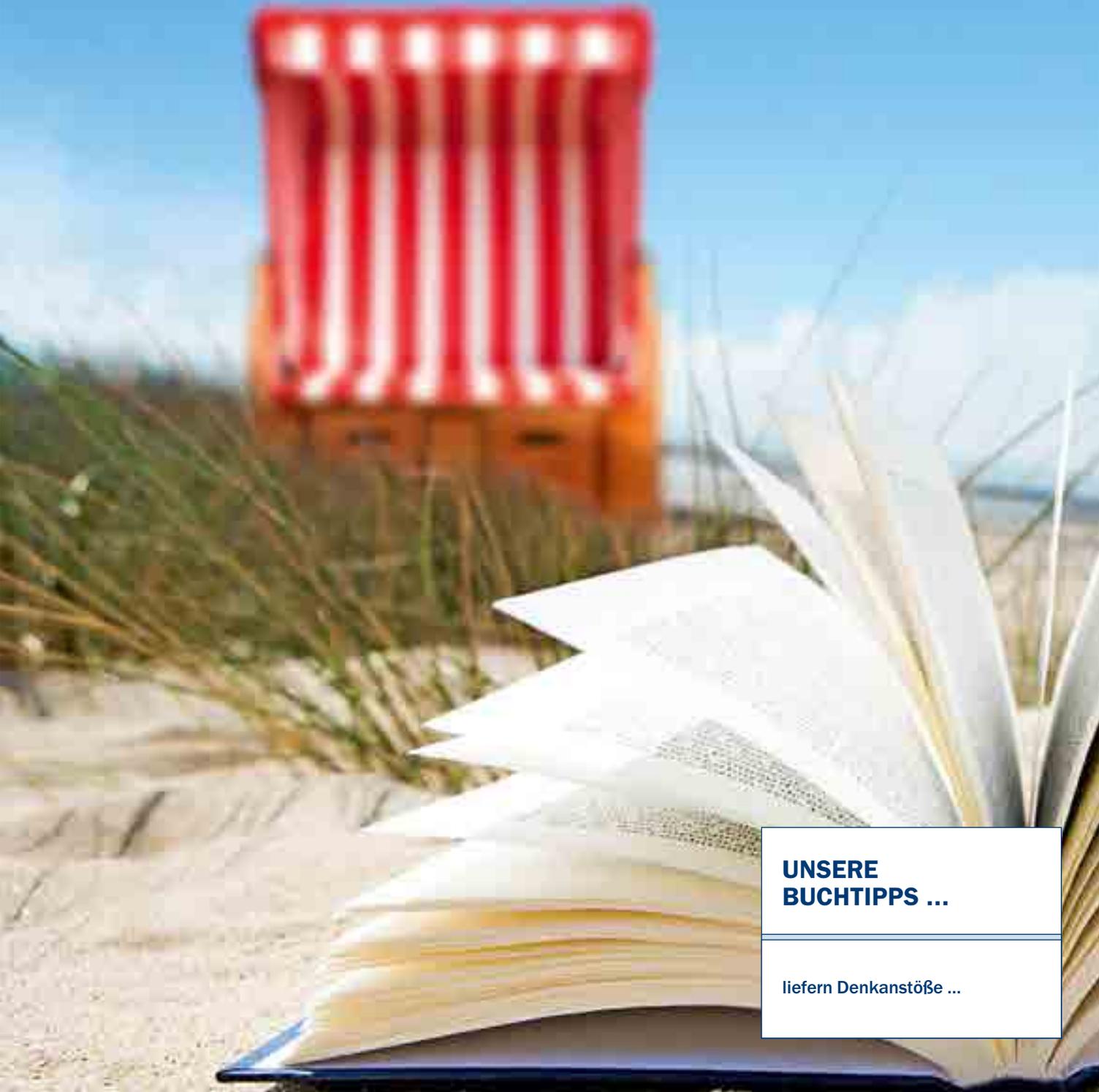
Linienhierarchie, Selbstorganisation statt Steuerung und Kooperation statt Wettbewerb. Unternehmen entwickelten sich besser, so die Führungskräfte, wenn die firmeninterne Kooperation gefördert werde statt Abteilungen oder Teams gegeneinander auszuspielen.

Die Mitarbeiter von Kruse reagierten bestürzt auf die Todesnachricht. Ihr Chef habe noch Großes verwirklichen wollen, schrieben sie auf der Firmen-Homepage. Zu Kruses Plänen habe der Aufbau eines eigenen Instituts gezählt, das die komplexen Prozesse der Gesellschaft besser verständlich machen sollte. Kruse war sehr besorgt, dass eine Spaltung unserer Gesellschaft nicht mehr aufzuhalten sei. Er fürchtete eine Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern des Wandels, der enorme gesellschaftliche Sprengkraft haben könne. Gespalten sei die Gesellschaft nicht nur in arm und reich, klug und ungebildet oder aktiv und passiv. Kruse machte sich vielmehr auch Sorgen darüber, dass es zu einem noch tieferen Graben zwischen Wutbürgern und Politikern kommen werde. Für ihn gab es allerdings keine „Politik“-Verdrossenheit, sondern „nur“ eine „Politiker“-Verdrossenheit. Seine Forderung: Bürgerbeteiligung (via Internet) dürfe kein Placebo sein, sondern die Verbesserungsvorschläge der Bürger müssten gewichtet und die besten müssten konsequent umgesetzt werden. Wir hätten sicher alle davon profitiert, wenn Kruse seinen Plan vom eigenen Gesellschafts-Institut noch hätte verwirklichen können.

Martin Pichler ●

titelthema

BUCHTIPPS. Welche Bücher sollten Weiterbildungsprofessionals mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabei zu haben, wenn sie in Ruhe ihr Wissen auffrischen wollen? Die Redaktion von „Wirtschaft + Weiterbildung“ hat Buchtipps zusammengestellt, von denen sie überzeugt ist, dass sie Sie bereichern.



**UNSERE
BUCHTIPPS ...**

liefern Denkanstöße ...

Sommerlektüre für Profis



01.

... wie man **Zeitprobleme** gründlich analysieren und bearbeiten kann

02.

... wie man Muster hinter dem **Scheitern** sehr erfolgreicher Manager findet

03.

... wie ein erfolgreiches **Design Thinking** in der Praxis aussehen könnte





**Karlheinz A. Geißler,
Jonas Geißler:**
**Time is honey. Vom klugen Umgang
mit der Zeit,**
Oekom Verlag, München 2015,
256 Seiten, 17,95 Euro

Hoffnung am Morgen: „Irgendwas ist immer nicht zu tun“

Als Kind erkrankte er an Kinderlähmung und musste damit leben, dass all die anderen Menschen schneller unterwegs waren als er mit seinen Krücken. Doch irgendwann merkte Karlheinz A. Geißler, dass die anderen auch nicht besser mit dem Leben zurechtkamen als er und begann sich dafür zu interessieren, warum die Zeit den emsigen Menschen besonders schnell davonläuft.

Geißler studierte Wirtschaftspädagogik und entdeckte beim näheren Betrachten anhand seines Studienfachs einen der vielen Widersprüche rund um das Thema „Zeit“: In der Wirtschaft will man Zeit ge-

winnen. In der Pädagogik will man Zeit intelligent verlieren. Langatmige Wiederholungen sind schließlich die Mutter jeder Pädagogik.

Geißler wundert sich auch, dass Zeit für sehr viele Menschen gleich Geld ist. Für ihn ist Zeit ein Nahrungsmittel – nämlich süßer Honig. Geißler hat nichts dagegen, dass wir Menschen insbesondere im Arbeitsprozess immer schneller arbeiten, aber die gewonnene Zeit sollte nicht dazu genutzt werden, noch mehr zu arbeiten. Sie sollte vielmehr dazu dienen, eine Pause zu machen, das Leben so gut es geht zu genießen („Honig“) und neue Kräfte zu tanken. Geißler ruft letztlich zu einer Art zivilem Ungehorsam auf. Ein Berufstätiger muss nicht immer erreichbar sein und muss auch nicht jede Sprosse auf der Karriereleiter erklimmen. Solche Leute verdienen tendenziell weniger Geld, aber sie sollten sich wohler fühlen. Dass man sich solch eine Einstellung leisten können muss, weiß der Autor, der das Buch „Time is honey“ zusammen mit seinem Sohn Jonas geschrieben hat, genau. Beide fordern einen „klugen Umgang mit der Zeit“ und kein Armutsgeplübe.

Wie kompliziert das für den Einzelnen ist, muss genau analysiert werden, bevor man etwas am Umgang mit der Zeit ändert. Karlheinz Geißler war lange Jahre Professor für Wirtschaftspädagogik an der Universität der Bundeswehr in München. Er weiß, wie man Ordnung in die prinzipiell unordentliche Welt der Zeit bringt und hat sie in folgende Bestandteile gegliedert:

- **Aufgabenzeit.** Zeitliche Anforderung, die von der Art der Aufgabe herrührt, die erledigt werden muss. Gibt es Zeitempfehlungen für Aufgaben, Fristen,

Abgabetermine, Ablaufpläne? Beispiel: Ein Mitarbeitergespräch dauert mindestens 90 Minuten.

- **Organisationszeit.** Anforderungen, die von formellen und informellen Organisationen (Arbeitgeber, Verein ...) gestellt werden. Welches Zeitverhalten erwarten Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter? Kann und will der Einzelne diese Erwartungen erfüllen? Gibt es Spielräume für Zeitentscheidungen?
- **Eigenzeit.** Bedürfnisse, die man als Individuum hat. Welche Eigenzeiten sind mir heilig, weil sie meinen Energiehaushalt aufstocken?
- **Sozialzeiten.** Anforderungen, die das soziale Umfeld (Familie, Freunde ...) hat. Welche Sozialzeiten sind entlastend und welche belastend?
- **Naturzeiten.** Zeitliche Spielräume, die die Natur (Tag und Nacht ...) und der eigene Körper vorgibt (Chronobiologie). Wie ist meine Leistungsfähigkeit über den Tag verteilt? Wie viel Schlaf habe ich nötig und was passiert, wenn ich zu wenig Schlaf bekomme?
- **Ressourcenzeiten.** Zeiten, die die Lebensenergie erhöhen. Auf welche Zeiterfahrung möchte eine Person nicht verzichten, weil sie ihr Kraft gibt?

Wenn man Zeitprobleme mit diesem Modell analysiert, nimmt man sehr viel Rücksicht auf den Einzelnen und kann dessen Zwangslagen besser erkennen und berücksichtigen. Gleichzeitig sieht man die vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten aber auch deutlicher. Anschließend geht es darum, Zeit-Kompromisse und eine individuelle Zeit-Balance festzulegen. Die beiden Geißlers schenken ihren Lesern eine Art „Sehhilfe für Zeitprobleme“ und eine Arbeitshilfe, um das eigene „Genug ist genug“ zu definieren.

04.

... wie klassisches **Coaching** auch heute noch sinnvoll genutzt werden kann

05.

... welche Mittel Change-Manager nutzen sollten, um den Wandel zu **beschleunigen**

06.

... wie **erfahrungsbasiertes** Lernen zum Mittelpunkt von Förderprogrammen wird





Gerald Hüther: Etwas mehr Hirn, bitte: Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2015, 187 Seiten, 19,99 Euro

Mit mehr Kooperation zu Innovationen

Im Jahr 2001 erschien Prof. Dr. Gerald Hüthers „Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn“ zum ersten Mal. Noch heute (in der elften Auflage) liefert das Buch eine leicht verständliche, aktuelle Einführung in das Wissen darüber, wie unser Gehirn funktioniert und unter welchen Umständen das Lernen gelingt. Im März nun erschien eine Art Fortsetzung dieses Grundlagenwerks. Das neue Buch heißt: „Etwas mehr Hirn, bitte“. Es bereitet die neuesten Hirn-Themen kompakt auf: Wie das Leben als erkenntnisgewinnender Prozess abläuft, wie die Strukturen des Gehirns durch soziale Erfahrungen verändert werden und (besonders neu) wie sich individuelle Potenziale durch die Unterstützung von Gemeinschaften entfalten lassen.

Für Unternehmen bedeutet das: Sie sollten frei von internen Machtkämpfen eine Gemeinschaft sein, deren Mitglieder einander ermutigen und inspirieren, etwas Neues auszuprobieren und über sich hinauszuwachsen, die sich gegenseitig helfen, ihre Lust am eigenen Denken und Freude am gemeinsamen Gestalten wiederzuentdecken.



Rüdiger Striemer: Raus!: Mein Weg von der Chefetage in die Psychiatrie und zurück, Berlin Verlag, Berlin 2015, 256 Seiten, 19,99 Euro

Burn-out: Erlebnisbericht eines IT-Vorstands

Dr. Rüdiger Striemer (kein Pseudonym) ist Mitglied des Vorstands der Adesso AG, einem führenden IT-Dienstleister. In seinem Buch „Raus!“ schildert der 1968 geborene Top-Manager seinen mit verantwortungsvollen Entscheidungen vollgepackten Arbeitsalltag, der in der Regel von 7.00 Uhr bis 21.30 Uhr geht. Striemer hat enorme Ansprüche an sich, glaubt aber, dass er denen nicht gerecht werden kann, wird depressiv und leidet unter Angststörungen. Obwohl körperlich völlig gesund, kollabiert er und wird vom Notarzt in ein Krankenhaus gebracht. Er landet am nächsten Tag in einer psychiatrischen Klinik und kommt nach zwei Monaten schrittweise zurück an den alten Arbeitsplatz.

Das Buch ist spannend, humorvoll und schonungslos ehrlich geschrieben. Außenstehende bekommen einen einzigartigen Einblick in einen echten Burn-out-Fall (inklusive der segensreichen Arbeitsweise in einer Psychiatrie). Coaches können lernen, wie sehr das Privatleben die Arbeit beeinflusst und dass unter Stress Kindheitstraumata aufbrechen können – hier der frühe Tod der Mutter.



Sabine Gisiger (Regie): Yaloms Anleitung zum Glücklichsein, Studio Alive, DVD (Genre: Dokumentation, Biografie / Erscheinungstermin: 20. Februar 2015), Spieldauer: 74 Minuten, 13,99 Euro

Bestsellerautor von „Und Nietzsche weinte“ kennenlernen

David Yalom ist ein weltweit bekannter amerikanischer Psychotherapeut und Autor. Der ehemalige Professor für Psychiatrie an der Universität Stanford gilt als der bedeutendste lebende Vertreter der existenziellen Psychotherapie, einer Richtung, die sich um die Weiterentwicklungen der Psychoanalyse Freuds verdient gemacht hat. Besonders durch seine Romane (!) förderte Yalom ein breites Verständnis für die Arbeit eines Therapeuten. Berühmte Romane heißen: „Und Nietzsche weinte“, „Liebe, Hoffnung, Psychotherapie“, „Der Panama-Hut“ oder „Die rote Couch“. Die Freundschaft zwischen Therapeut und Patient ist für Yalom eine notwendige Bedingung, aber nicht ausreichend: „Die Psychotherapie ist kein Ersatz, sondern eine Generalprobe fürs Leben“.

Der Film, der im Frühjahr in Deutschlands Kinos lief, zeigt sowohl das glückliche Ehepaar Yalom als auch den Therapeuten Yalom. Beim Betrachten des Films entsteht beim Zuschauer eine große Neugier auf sich selbst. Am Vorbild Yalom lernen wir: Je besser wir uns selbst kennen, desto besser wird unser Leben. →



Carsten Knop:
Gescheiterte Titanen – Welche neuen Manager unsere Welt braucht, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2015, 191 Seiten, 19,90 Euro

Viele Beispiele über den tiefen Fall von Helden

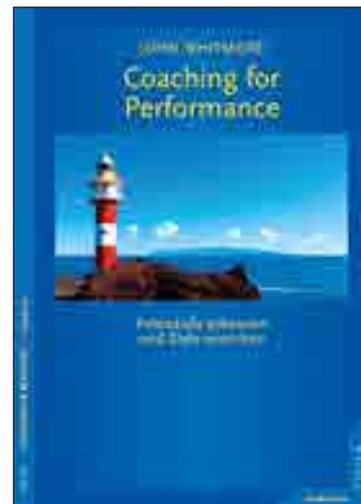
Wer in seinen Seminaren dem Führungsnachwuchs erklären will, woran Manager scheitern, braucht Beispiele. Josef Ackermann machte seine Arroganz zu schaffen, Leo Apotheker stürzte über seine Selbstüberschätzung, Nicolas Berggruen fehlte für Karstadt schlicht eine Strategie, bei Thomas Middelhoff lässt sich Realitätsverlust attestieren und bei Gerhard Cromme die Unfähigkeit, mit Kritik klug umzugehen. Besonders schwer hat es Leo Apotheker getroffen, der von ganz unten zum SAP-Vorstandschef aufstieg und der in seinem neuen Job gleich richtig hart auf die Kostenbremse treten und gleichzeitig die Preise erhöhen musste. Nach einer katastrophalen Mitarbeiterbefragung und einem Käuferstreik wurde er gefeuert. Kurze Zeit später wurde er beim US-Computerkonzern Hewlett-Packard als Vorstand eingestellt. Aber auch dort entgleiste sein Karrierezug und er musste überraschend wieder abtreten.

Noch brutaler und „schmachvoller“ war das Ende von Peter Löscher als Vorstandschef von Siemens. Zuerst wurde er umjubelt, weil er nach einer Schmiergeldaffäre für den Neuanfang stand und durch an-

fängliche Optimierungsmaßnahmen für Gewinn sorgte. Aber schon bald gab es Kritik an Löschers „wenig kooperativem Führungsstil“ und eine mangelnde Innovationskraft des Konzerns wurde auch ihm zugeschrieben. Hinzu kam, dass er ein viel zu ambitioniertes Umsatzziel von 100 Milliarden Euro ausgab, von dem keiner wusste, wie man es erreichen könnte. Die Vermutung liegt nahe, dass die Beschäftigten von Siemens damals „mit Empathie und fachlicher Kompetenz“ als Team hätten motiviert werden müssen, aber Löscher versagte als Anführer. Als er zwei Gewinnwarnungen innerhalb von wenigen Monaten verkünden musste, wurde er im Juli 2013 an die frische Luft gesetzt.

Diese und viele weitere leicht konsumierbare Beispiele stammen aus dem Buch „Gescheiterte Titanen“. Carsten Knop, der Autor, ist Wirtschaftsredakteur bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Besonders spannend wird es, wenn Knop über seine Zeit als Wirtschaftskorrespondent in den USA berichtet. So beschreibt er den „Steve-Jobs-Effekt“. Steve Jobs ist in sein Unternehmen (Apple) zurückgekehrt, um es vor dem Ruin zu retten. Auch andere Unternehmen haben später versucht, Gründer oder Führungspersonen aus erfolgreicheren Zeiten zurückzuholen, um den Effekt zu wiederholen: Starbucks zum Beispiel oder Yahoo und Dell. Bei Starbucks hat es geklappt, bei Yahoo nicht. Und der ebenfalls an die Spitze seines Unternehmens zurückgekehrte Michael Dell hat die Lage dort zwar stabilisiert, aber nicht annähernd den Erfolg erzielt, den Jobs in seiner zweiten Amtszeit bei Apple für sich reklamieren konnte.

Carsten Knop will aber nicht nur Beispiele liefern, sondern auch die Frage beantworten, wie denn der erfolgreiche Top-Manager der Zukunft aussehen müsse. Dabei zeigt sich, dass es einfach zu wenig ist, wenn ein Autor nur seine Beobachtungen und seine individuellen Schlussfolgerungen aufschreibt. Gerade diesem Buch hätte es gutgetan, wenn der Autor seine Ansichten über gute Führung mit denen anderer Autoren verglichen hätte. Die Literatur zum Thema „postheroische Führung“ ignoriert Knop zum Beispiel völlig.



John Whitmore:
Coaching for Performance: Potenziale erkennen und Ziele erreichen, Junfermann Verlag, Paderborn 2015, 224 Seiten, 22,90 Euro

Einfacher Reflexionsprozess – aber wirksam

Im Jahr 1992 veröffentlichte John Whitmore, ein ehemaliger britischer Rennfahrer mit Erfahrungen im Mentaltraining, das Buch „Coaching for Performance“, das 1994 bei Campus unter dem Titel „Coaching für die Praxis“ erschienen ist. Im Laufe der Jahre wurde das Buch in über 20 Sprachen übersetzt. Whitmore gilt als der richtungsweisende Coach im englischsprachigen Raum. Sein Motto: „In Zeiten großer Unsicherheit kann Coaching Klarheit bringen. Es hilft, Ängste, Sorgen, Isolation und Konkurrenz abzubauen und kann für Vertrauen, Hoffnung und Kooperation sorgen.“

Der Klassiker erschien jetzt in einer erweiterten Fassung bei Junfermann. Wer als Coach oder Personalentwickler „seinen“ Whitmore noch nicht kennt, sollte ihn jetzt lesen. Man lernt einen einfachen, erprobten Coaching-Prozess kennen (siehe auch Interview-Kasten auf Seite 23), der in Großbritannien Standard ist. Das Buch mit seinen handfesten Tools verströmt die Aufbruchstimmung von vor 23 Jahren. Die neuen Kapitel ergänzen das Buch um aktuelle Theorien zu Führung und Psychologie. →

Business-Coaching mit dem Grow-Modell von Whitmore

Interview. Patricia Bossons, Psychologin, seit über zehn Jahren Business-Coach und Direktorin des Henley Centre for Coaching and Behavioural Change der Henley Business School in Großbritannien, schwört auf das Grow-Modell von John Whitmore. In diesem Interview erklärt sie die Vorzüge dieses Ansatzes. Bossons selbst arbeitet gerade an ihrem dritten Buch, das den Titel „Neuroscience of Leadership Coaching“ tragen wird.

Was macht Coaching so erfolgreich?

Patricia Bossons: Coaching geht im Gegensatz zu Training oder Beratung naturgemäß in die Tiefe. Dabei spielt die bilaterale Beziehung zwischen Coach und Coachee die zentrale Rolle. Wenn dort das Vertrauen da ist, kann der Prozess sehr intensiv wirken. Business Coaching soll ja die Persönlichkeit direkt berühren. Oftmals werden dabei dann verdrängte Glaubenssätze und unbewusste Verhaltensmuster offengelegt oder alte Verletzungen werden wieder fühlbar und danach im Verlauf verarbeitet.

Wie gehen Sie persönlich beim Coachen vor?

Bossons: Ich arbeite häufig mit dem Grow-Modell. Grow ist ein englisches Akronym: G steht für Goal, also „Ziel“, R für „Reality“ (reale Situation), O für „Options“ (Optionen, also was kann der Coachee in der realen Situation tun, was für Möglichkeiten hat er) und W für „What (will you do about it)“, also die geplanten Handlungen, die zum Ziel führen sollen. Manchmal ist es so, dass der Coachee am Anfang noch keinen Zugriff auf seine Ziele hat, weil sie noch nicht in seinem Sichtfeld sind und er sie nicht beschreiben kann. Das ist aber nicht schlimm, wenn man versteht, dass das Grow-Modell nicht notwendigerweise linear funktionieren muss. Ein guter Coach setzt dann etwa beim „Reality“-Aspekt an und führt den Coachee durch die „Ist-Situation“ mit ihren Problemen und Hürden. Dann eröffnet sich meist recht schnell der Blick auf Ziele und Wünsche.

Wie wichtig ist (Selbst-)Reflexion in diesem Prozess?

Bossons: Enorm wichtig. Auf allen Ebenen des Modells und im ganzen Coaching-Prozess sind immer wieder Reflexions-Prozesse angezeigt, um die Selbst-Erfahrung und die Selbst-Bewusstheit anzukurbeln und zu steigern. Diese Reflexions-Prozesse sind einfach, aber sehr wirksam und aussagekräftig, und laufen nach einem bestimmten Frage- und Antwort-Muster ab. Dieses sieht so aus:

- Was habe ich wahrgenommen?
- Wie habe ich darauf reagiert?
- Was sagt das über mich aus?

Selbst-Reflexion ist vor allem für Führungskräfte absolut unverzichtbar und erleichtert es oft sehr, mit bestimmten herausfordernden Situationen souveräner und gelassener umzugehen oder insgesamt menschenfreundlicher und



Foto: Pichler

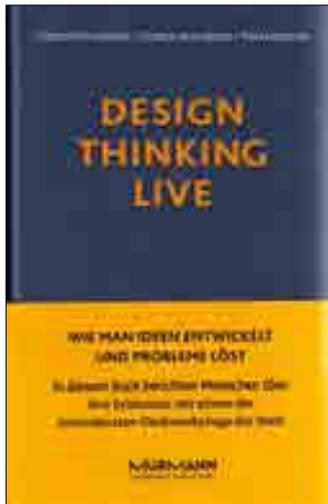
Patricia Bossons. Exzellente Ergebnisse mit Coaching.

mitarbeiterorientierter zu reagieren. Business-Coachs erfahren immer wieder, wie schwer es für Führungskräfte ist, die Kluft zwischen Theorie und Praxis in der Leadership zu überbrücken – wenn es denn überhaupt gelingt. Wer hohe Ansprüche an sich selbst hat, kann unter dieser „Gap“ schon sehr leiden. „Reflective leadership“, wie wir es bei Henley nennen, kann eben auch helfen, zu erkennen, wo es als Führungskraft noch in meiner Macht steht, Sachen zu bewegen und zu ändern – und wo ich eventuell der Situation ausgeliefert bin und mich gänzlich aus ihr herausbewegen muss, um weiterzukommen.

Gibt es in Ihren Augen auch neuere Coaching-Formate?

Bossons: Ich bin nicht von Natur aus altmodisch, aber ich finde, dass die bewährten Formate sehr, sehr gut funktionieren. Wie ich schon sagte, wir arbeiten viel und gerne mit dem Grow-Modell und erzielen damit exzellente Ergebnisse. Was ich wichtig finde, und das war ein wichtiger Grund für die Arbeit an meinem neuen Buch, ist, die Grundlagen für erfolgreiches Coaching weiter auszuloten und auf immer noch mehr wissenschaftlich abgesicherte Füße zu stellen. Das ist mir besonders wichtig, weil ich ja nicht nur coache, sondern vor allem auch ausbilde. Wer in ein Certificate in Coaching oder einen MSc in Coaching and Behavioural Change investiert, der soll wissen, was er bekommt.

Interview: Petra Folkersma ●



**Christoph Meinel, Ulrich Weinberg,
Timm Krohn:**

Design Thinking Live: Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst, Murmann Verlag, Hamburg 2015, 268 Seiten, 25,00 Euro

Selbst Frank Elstner macht Design Thinking

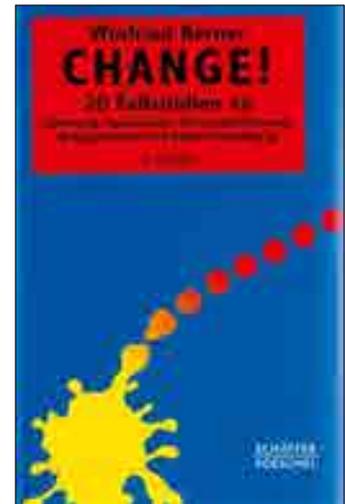
Der in Ehren ergraute TV-Moderator und „Wetten, dass ...?“-Erfinder Frank Elstner wurde ins Hasso-Plattner-Institut (HPI) nach Potsdam eingeladen, um einen Vortrag über Kreativität im Showbusiness zu halten. Bei dieser Gelegenheit lernte er Design Thinking kennen. Das HPI gilt als die Design-Thinking-Hochburg Deutschlands. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem Kreativumfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse von Verbrauchern berücksichtigen und dann Konzepte entwickeln, die nach einer bestimmten Systematik geprüft werden. Elstner gefiel die Sache so gut, dass er schließlich den Ansatz selbst nutzte und mit seiner Firma „Elstnertainment“ ein studentisches Design-Thinking-Projekt förderte.

Die Studenten entwickelten eine Aktion, die Menschen dazu bringen soll, 50 für sie relevante Buchneuerscheinungen mithilfe des Internets zu entdecken. So sollten zum Beispiel prominente Buchbotschafter auf die Aktion aufmerksam

machen und es sollten einigen Lesern Reisen zu den Schauplätzen ihrer wichtigsten Bücher ermöglicht werden. Elstner verfasste einen kleinen Bericht über die Entwicklung der Aktion und veröffentlichte ihn auf vier Seiten in dem Buch „Design Thinking Live“. „Ich wünsche möglichst vielen jungen Menschen die Chance, Teil eines solchen Projektteams zu sein und ein Botschafter des Design Thinkings zu werden“, schrieb Elstner recht beeindruckt.

Wie Elstner berichten in diesem Buch auch noch andere Experten über ihre Erlebnisse mit Design Thinking (zum Beispiel folgende Vertreter von Wirtschaftsunternehmen: Jochen Gürtler, SAP; Martin Wegner, DHL; Julia Leihener, Telekom Creation Center; Claudia Kotchka, Procter & Gamble; Matthes Derdack, Derdack GmbH; Volkmar Weckesser, Gothaer Systems; Marcus Stüttgen, Janssen; Wolfgang Bayer, Siemens Healthcare; Marcel Plaum, Fraport; Achim Gleißner, Sennheiser). Die Autoren machen anschaulich, dass Problemlösung, Ideenfindung und „echte“ Innovation im interdisziplinär, experimentell und vor allem nutzerorientiert angelegten Rahmen besser und erfolgreicher möglich sind als in herkömmlichen Innovationsprozessen. Für sie alle steht Design Thinking für eine Denkweise, eine Art, die Welt zu sehen, in deren Zentrum unbedingt der Mensch steht, auf den sich alle Entwicklungs- und Innovationsarbeit beziehen soll. Die Beispiele zeigen, wie über das Werkzeug Design Thinking eine neue Form der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, eine Haltung des vernetzten Denkens und schließlich auch eine neue Arbeitskultur entstehen kann.

Viele Unternehmensberichte sind mit drei bis vier Seiten recht kurz und beschränken sich auf die wichtigsten Projekt-Highlights. Aber es gibt auch lange, detaillierte Berichte über Design Thinking im Business. Die gründlichsten Beiträge kommen von der Softwareschmiede SAP. Das heißt aber nicht, dass Design Thinking am besten zu Programmierern passt. Drei sehr ausführliche Beiträge berichten davon, wie Design Thinking in der Weiterbildung eingesetzt wird. Offenbar wird das Projektlernen durch diese Methode besonders effektiv!



Winfried Berner: Change! 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2015 (2., erweiterte Auflage), 524 Seiten, 49,95 Euro

Gute Konzepte verdienen es, sauber umgesetzt zu werden

„In meinen neun Jahren bei der Boston Consulting Group habe ich gelernt, dass die beste Strategie nichts nützt, wenn ihre Umsetzung scheitert“, schreibt Winfried Berner in seinem Vorwort. „1994 habe ich deshalb ‚Die Umsetzungsberatung‘ gegründet.“ Zwanzig Change-Projekte hat Berner jetzt zu ausführlichen Fallstudien verarbeitet. Jede Fallstudie umfasst rund 20 Buchseiten. Auch das, was schwierig war, wird geschildert. Es geht um Fusionen, Reorganisationen, IT-Projekte, operative Verbesserungen in Vertrieb, Verwaltung und Produktion, Sanierungen und um Kulturveränderungsprojekte. Jede Fallstudie besteht aus vielen Einzelschritten, die mit Fragen eingeleitet werden. Wer die Fragen vorab für sich schriftlich beantwortet, lernt am meisten, weil er seine Change-Kompetenz mit der des Autors vergleicht.

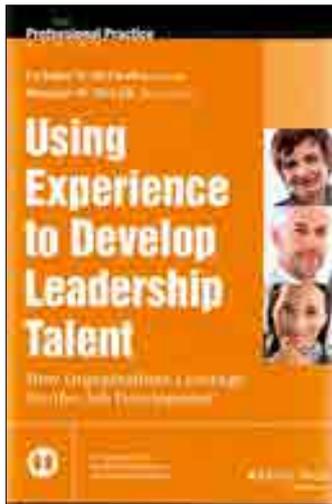
Berners Arbeitsweise entspricht der klassischen Organisationsberatung: „Die sinnvollste Rolle von Beratern ist es, das Unternehmen nicht von außen zu verändern, sondern einen Veränderungsprozess von innen anzuleiten und die Betroffenen beratend zu unterstützen.“ →

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!**



**Cynthia D. McCauley,
Morgan W. McCall:**
**Using Experience to Develop
Leadership Talent,**
**Verlag Jossey-Bass, San Francisco
2014, 480 Seiten, 90 US-Dollar**

Erfahrungen mit dem „Lernen aus Erfahrung“

Jeder kennt wohl einen Kollegen oder eine Kollegin, die berufliche Niederlagen erlebten, sich aber hartnäckig weigerten, etwas daraus zu lernen. Sei es, weil sie sich sicher waren, dass ausschließlich ungünstige Umstände für das Scheitern verantwortlich waren, sei es, weil sie einfach Angst hatten, zu viele Schwächen bei sich zu entdecken.

Mit der Frage, wie man „Experience“ in „Expertise“ umwandelt, befasst sich das legendäre Center for Creative Leadership (CCL) in Greensboro, NC/USA, schon seit rund 20 Jahren. Und die Leute aus North Carolina sind beim Thema „Erfahrungslernen“ konsequent am Ball geblieben. Ende letzten Jahres haben sie ein Buch auf den Markt gebracht, das sich sehr fundiert damit auseinandersetzt, wie das Lernen aus Erfahrungen funktioniert und von der Personalabteilung unterstützt werden kann.

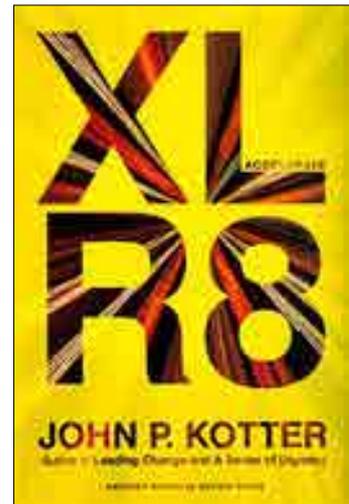
Das Buch bietet eine umfangreiche Einführung ins Thema und eine gekonnte Zusammenfassung aller Praktikerbeiträge am Ende des Buchs. In den drei zentralen Kapiteln geht es um Konzepte aus verschiedenen Unternehmen, die das Er-

fahrungslernen zum Mittelpunkt (!) von Nachwuchsentwicklungsprogrammen gemacht haben. Es geht in einem weiteren Kapitel aber auch sehr konkret um einzelne Bausteine, die in den Entwicklungsprogrammen eine Rolle spielen. Das dritte zentrale Kapitel liefert Beispiele, wie man den Nutzen des Erfahrungslernens noch durch einige Sahnehäubchen vergrößern kann – zum Beispiel durch virtuelle Simulationen oder Coaching-Tools.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die am Arbeitsplatz gemachten Erfahrungen nur dann die Kompetenz eines Mitarbeiters erhöhen, wenn er seine Erfahrungen auch reflektiert. Dieser Reflexionsprozess sollte durch den Arbeitgeber angeleitet werden, da das Nachdenken über sich selbst nicht jedermanns Sache ist. Oft helfen Lerntagebücher, die bestimmte Analyseschemata vorgeben. Oft gibt es auch Lernpartner (wie zum Beispiel den Vorgesetzten), die bei Gelegenheit Aufarbeitungsgespräche mit dem Lernenden führen. Das Buch beschreibt im Detail alle nur denkbaren Reflexionshilfen – vom Dialog mit einem Computer bis zur After-Action-Review mit dem Vorstand.

Die meisten Unternehmen wollen – insbesondere im Rahmen eines Entwicklungsprogramms – nicht warten, bis sich im Tagesgeschäft relevante Erfahrungen einstellen. Sie sorgen mit unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen dafür, dass besondere Lernsituationen entstehen. Häufig kommt Jobrotation zum Einsatz. Für unterschiedliche Chefs gearbeitet zu haben, fördert alleine schon das Erfahrungslernen.

Oder ein Mitarbeiter wird von einer Niederlassung für ein halbes Jahr in die Zentrale versetzt (oder umgekehrt), um in abteilungsübergreifenden Projekten mitzuarbeiten und dabei die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens besser kennenzulernen und seine Sozialkompetenzen im Umgang mit unterschiedlichsten Kollegen zu verbessern. Die Vielzahl der Möglichkeiten, die der Autor aufzählt, gezielt tief greifende Erfahrungen zu machen, ist erstaunlich. Erhöht wird der Wert des Buchs nur noch dadurch, dass Firmen wie Glaxo Smith Kline, Heineken, IBM, Microsoft, 3 M und Tata Group Erfahrungsberichte und Konzepte beigesteuert haben.



John P. Kotter:
**Accelerate: Building Strategic Agility
for a Faster-Moving World,**
**Harvard Business Review Press,
Boston 2014, 224 Seiten,
18 US-Dollar**

Die Zukunft: Herausforderungen agil begegnen

John Paul Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Er gilt als Guru in Sachen Veränderungsmanagement. Er ist auch Vorsitzender von Kotter International, einer Management-Beratungsgesellschaft in Seattle und Boston. Als wacher Geist hat Kotter längst beobachtet, dass hierarchische Organisationsmodelle mit dem schnellen Wandel der Märkte nicht mehr mitkommen. Seine Lösung ist ebenso einfach wie verblüffend: Neben der Hierarchie sollte zusätzlich eine Netzwerkorganisation aufgebaut werden. Beide Organisationen bilden zusammen ein duales System. Während sich die Aufbauorganisation mit dem Management des operativen Geschäfts beschäftigt, kümmert sich die Netzwerkorganisation um die Entwicklung und Umsetzung von strategischen Initiativen. Diejenigen, die für Innovationen zuständig sind, können das endlich ohne Druck aus dem operativen Alltagsgeschäft tun.

Wie aus deutschen Verlegerkreisen bekannt wurde, wird der Vahlen-Verlag im Herbst Kotters Buch „Accelerate“ auf Deutsch veröffentlichen.



NEU

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. bzw. 01.07.2015 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 bestellen unter:

www.haufe.de/mutterschutz

Tel.: 0800 72 34 247 (kostenlos)

HAUFE.



Warum das Wohlbefinden die Fachkompetenz schlägt

PRAXIS. Skill Management beginnt mit dem ersten Tag eines neuen Mitarbeiters im Unternehmen. Hier werden die Grundlagen für die weitere Entwicklung gelegt. Doch allzu oft liegt hier der Fokus nur auf fachlichen Kompetenzen statt auch die sozialen Stärken zu sehen und zu fördern. Der Anbieter für Interimmanagement Atreus setzt darum auf ein Onboarding, das sich am Wohlbefinden der Mitarbeiter orientiert.

In den vergangenen Jahren haben sich die deutschen Unternehmen zusehends professionalisiert. Verschärfte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, sei es durch Regularien oder durch globalen Wettbewerb, erfordern nicht nur operationale Exzellenz, sondern auch den Mut und das Herantasten an innovative, unkonventionelle Maßnahmen und Management-Strategien. Dafür braucht es nicht nur fachlich

versierte Mitarbeiter, sondern Führungspersönlichkeiten, die smart denken. Sie müssen durch selbstbewusstes Entscheiden in ihrem Aufgabenbereich für das Unternehmen wertschöpfend handeln. Eine funktionierende Einarbeitung beim Unternehmens Eintritt kann die Rahmenbedingungen schaffen, dass diese Haltung gleich von Beginn an bei neuen Mitarbeitern und Führungskräften gefördert

und somit schnellstmöglich erreicht wird. Kompetenz ist eine kontextabhängige Eigenschaft, die sich sehr schnell in einem neuen Unternehmen respektive in einer neuen Aufgabe verändern kann. Dabei kann sich die höchste Form der Kompetenz, nämlich die unbewusste Kompetenz, zu einer bewussten Inkompetenz entwickeln. Denn Aufgaben, Vorgesetzte, Peers, Team und kulturelles Umfeld kön-

Willkommen. Neue Mitarbeiter sollen sich vom ersten Tag an wohlfühlen. Dazu gehört ein Onboarding-Prozess, der die positiven Gefühle stärkt.



nen sich von der früheren Verantwortung unterscheiden. Durch diese bewusste Inkompetenz kann sich eine erfahrene Führungskraft altersregressiv in eine verunsicherte Persönlichkeit wandeln, die nicht mehr der Erwartungshaltung der Unternehmensentscheider oder Personaler entspricht, die diese Person zeitintensive ausgewählt hat.

Eine rein prozessuale Einarbeitung von organisatorischen Abläufen kann nur eingeschränkt die individuelle Leistung neuer Kollegen fördern. Möglicherweise hemmt es sogar die Motivation von engagierten neuen Talenten.

Die zentrale Frage ist, wie eine Einarbeitung effektiv gelingen kann. Agilität, Mut zum Handeln, Selbstbewusstsein, Vertrauen sowie Toleranz zu Fehlern sollten auch im Einarbeitungsprozess gefördert werden. Leistung entsteht erst durch Kompetenz und die Motivation, mit Leidenschaft dabei zu sein. Angst, Fehler zu machen oder auf diese oberlehrerhaft hingewiesen zu werden, hemmt den Prozess einer zügigen Einarbeitung. Wenn es

gelingt, dass sich neue Mitarbeiter auch nach den ersten Wochen und Monaten in einer neuen Organisation wohlfühlen, dass sie von anderen als wertvoll für das Unternehmen wahrgenommen werden, ist dieser erste Schritt schon erreicht. Dazu müssen sich Unternehmen davon abwenden, ihren Onboarding-Prozess primär auf die fachlichen Themen auszurichten.

Das zentrale Element

Wohlbefinden ist eine häufig vernachlässigte und nur unzureichend hinterfragte Komponente beim Start in die neue Tätigkeit. Der Psychologie-Professor Martin Seligman beschreibt Wohlbefinden als Konstrukt mit fünf messbaren Elementen durch das Akronym PERMA:

- Positive Emotions (Positive Gefühle)
- Engagement
- Relationship (Beziehung)
- Meaning (Sinn)
- Accomplishment (Zielerreichung)

Keines dieser Elemente definiert linear-kausal das individuelle Wohlbefinden. Subjektiv werden diese Elemente in dem eigenen Wahrnehmungsfokus unterschiedlich betrachtet. Seligman hat die Theorie des authentischen Glücks (definiert durch die Aspekte „positive Gefühle“, „Engagement“ und „Sinn“) durch die Elemente Beziehung und Zielerreichung ergänzt, um Wohlbefinden einfassen zu können.

In einem modifizierten, evolutionären Onboarding-Prozess sollten durch spezi-

fische Maßnahmen in der Einarbeitung diese fünf Elemente bei neuen Kollegen in den Wahrnehmungsfokus gerückt und durch Erhebungen dokumentiert werden. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Gefühle der neuen Mitarbeiter in ihren positiven Wahrnehmungen zu unterstützen. Dadurch soll ihr Engagement in ihrem Unterbewusstsein gefördert werden, um wiederum die Balance zwischen den spezifischen Anforderungen und den eigenen Fähigkeiten im Sinne eines Flow-Erlebnisses zu fördern.

Der neue Prozess bei Atreus

Das folgende Praxisbeispiel soll einen Überblick vermitteln, wie wir bei der Atreus GmbH den Onboarding-Prozess neu aufgesetzt und die etablierten Strukturen der Einbindung neuer Mitarbeiter um neue Erkenntnisse und Aspekte ergänzt haben.

Zur Ausgangslage: Der Umsatz des Interimmanagement-Anbieters Atreus ist seit 2006 durchschnittlich um rund 40 Prozent pro Jahr gewachsen. Um diese Entwicklung weiterhin sicherstellen zu können, war und ist es nötig, pro Jahr etwa fünf bis sieben neue Direktoren zu gewinnen. Dabei ist es unerlässlich, die neuen Mitarbeiter intensiv – und besonders zuverlässig – einzuarbeiten.

Aus diesem Grund hat Atreus mit mir als HR-Direktor eine Neuaufstellung des internen Onboarding-Prozesses in Angriff genommen. Der klassische Ansatz der Einstellung und Integration eines neuen Mitarbeiters in die Abläufe des Arbeitgebers zielte vorrangig auf eine prozessuale Einarbeitung ab. Um zügig das gesamte Leistungsspektrum der neuen Kraft nutzen zu können und deren Effektivität schnellstmöglich maximal auszunutzen, ist ein Verständnis der Arbeitsabläufe essentiell. Die Grundlage für diese Anleitung stellte bei Atreus bisher ein Einarbeitungsplan dar, der verschiedene Ansprechpartner für diverse Aufgaben innerhalb des Unternehmensprozesses vorsah. Auch das Mentoring durch einen erfahrenen Partner war bislang Bestandteil dieses Prozesses.

Atreus ist aber zu der Überzeugung gekommen, dass dieses Vorgehen nicht alle Aspekte erfasst, die dazu führen das Ri- →



AUTOR

Harald Smolak ist HR-Director beim Interimmanagement-Anbieter Atreus. Er hat den Onboarding-Prozess bei seinem Arbeitgeber neu aufgesetzt. Vor seinem Eintritt bei Atreus war er unter anderem Head of HR Marketing & Sales bei Nokia Siemens Networks.

E-Mail: smolak@atreus.de
Tel. 089 452249-440

→ siko des Scheiterns zu minimieren. Beim Einstieg neuer Direktoren legen wir nun über spezifische Maßnahmen mehr Wert auf die Einbeziehung der Aspekte der Positiven Psychologie. Das Ziel ist, dass neue Kollegen mit einer bestmöglichen positiven Haltung, hohem Engagement, guten Beziehungen im Unternehmen, sinnvollen Aufgaben und realistisch erreichbaren Zielen in ihrer neuen Verantwortung aufblühen und ihre Stärken entfalten.

Atreus hat diesen überarbeiteten Onboarding-Prozess erstmals im Oktober 2014 für zwei neue Direktoren durchgeführt. Zwei weitere Kollegen starteten im November 2014 und wurden ebenfalls über diese Vorgehensweise bei ihrem Eintritt in das Unternehmen begleitet.

Wichtige Maßnahmen

Im Folgenden finden Sie einen Überblick geeigneter Maßnahmen im Kontext des Onboardings bei Atreus, um neue Mitarbeiter behutsam an jegliche Anforderungen ihrer neuen Tätigkeit heranzuführen.

1. Stärken-Feedback

Zu Beginn des Onboarding-Prozesses stehen die individuellen Stärken im Fokus. Eine erste Maßnahme zur bewussten Wahrnehmung dieser eigenen Fähigkeiten stellte im Pilotprojekt bei Atreus ein Feedback-Workshop dar, in dem die individuellen Fähigkeiten herausgefiltert und betont wurden. Jeder der maximal sechs Teilnehmer, darunter nicht nur neue, sondern auch länger beschäftigte Mitarbeiter,

ist aufgefordert worden, jedem Gruppenmitglied Feedback mit mindestens drei Statements zu seinen Stärken zu geben. Dabei war das Wording vorgegeben.

Die mathematisch einfache Rechnung ergibt: alle Teilnehmer erhalten mindestens 15 Rückmeldungen zu ihren Stärken, die aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld gespiegelt werden. Ein schöner Nebeneffekt der Übung war ein zum Teil intensiverer Kontakt der Kollegen untereinander.

2. Stärkentest

Eine weitere Maßnahme zur Verdeutlichung der eigenen Stärken ist das Angebot, eine Charakterstärken-Analyse durchzuführen. Das Modell bildet 24 Charakterstärken ab und liefert damit ein messbares und dadurch vergleichbares Ergebnis. Dies gibt auch Aufschluss über die Top-Stärken jeder einzelnen Führungskraft. Jene gelten in ihrer persönlichen Kombination und Ausprägung als ebenso individuell wie der eigene Fingerabdruck. Ziel dieser Maßnahme ist es, diese individuellen Stärken bewusst zu nutzen und gezielt im Umgang mit geschäftlichen Kunden wie auch im unternehmensinternen Kontakt einzusetzen.

3. Positives Führen

Gerade in der Einarbeitungszeit ist der Druck hoch, schnell erfolgreich zu sein. Neue Teammitglieder werden besonders beobachtet. Um in dieser Phase reflektieren zu können, bietet sich neben dem obligatorischen Mentoring ein Coaching-Gespräch im zweiwöchentlichen Rhyth-

mus an. In diesen Unterredungen stehen bei Atreus vier Schlüsselstrategien für positives Führen im Vordergrund.

4. Positives Klima

Für eine gemeinsame Grundlage des Gesprächs liegt es nahe, den Wahrnehmungsfokus auf positive Eindrücke zu legen. Hintergrund dieser Maßnahme ist, dass auch ernstere Anliegen leichter besprochen werden können, wenn zuvor ein positives Klima geschaffen wurde und entsprechende Wahrnehmungen aus dem Berufsalltag im neuen Job in das Gedächtnis gerufen werden.

5. Positive Beziehungen aufbauen

Ebenso stellt der Aufbau positiver Beziehungen ein entscheidendes Element im Coaching-Gespräch dar. Bei einem Teilnehmer des Onboarding-Prozesses bei Atreus trat der Effekt durch Zuwendung, Blickkontakt und positives Quittieren während seiner Schilderung eines erfreulichen Erlebnisses deutlich zutage. Die Körpersprache in Mimik und Ausdruck veränderte sich signifikant. Die Maßnahme verfolgt das Ziel, eine Wohlfühlsituation nochmals zu erleben und damit auch das Gespräch zwischen Coach und Direktor positiv zu beeinflussen.

6. Positive Kommunikation

Generell ist durch die Berücksichtigung der Positiven Psychologie im Onboarding-Prozess ein unternehmenskultureller Paradigmenwechsel entstanden: weg von einer Fehlerkultur hin zu einer stärkenfokussierten Lernkultur. Die Einführung eines Stärken-Feedback-Trainings für alle Mitarbeiter hat zu einer deutlich positiven Veränderung der Feedbackkultur geführt. Die Nachhaltigkeit des Effekts ist durch einen regelmäßigen Jour fixe mit den Mentoren der neuen Direktoren sichergestellt, in dem die Fortschritte des Prozesses besprochen werden. Der Kommunikationsschwerpunkt liegt folglich auf positiv formulierten Aussagen.

Aus wissenschaftlichen Studien ist bekannt, dass das Verhältnis der Verwendung positiver zu negativen Aussagen einer der entscheidenden Faktoren in der organisatorischen Performance ist. Konstruierte Teams, bei denen die Teilnehmer ein paritätisches Maß an Kommentaren

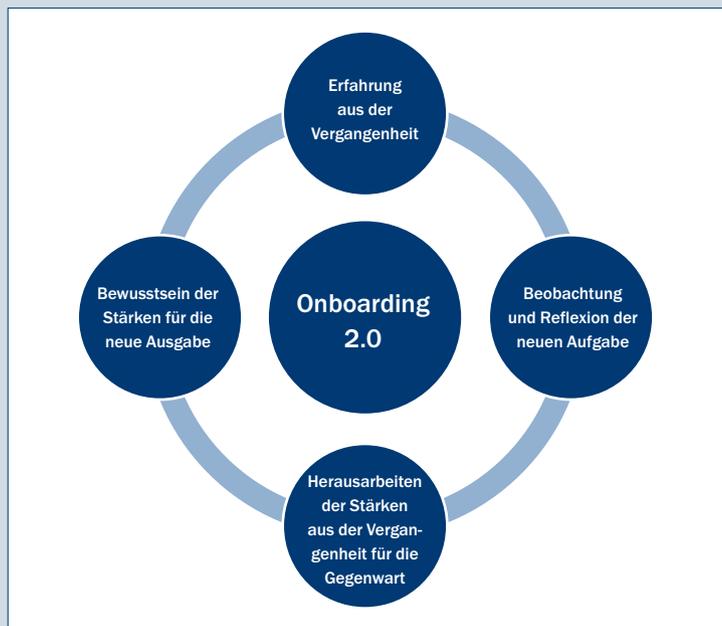


Foto: Atreus

Atreus. Offenes Feedback spielt nun eine wesentliche Rolle im Unternehmen.

Der neue Fokus im Onboarding

Modell. Atreus hat seinen Onboarding-Prozess nun so aufgestellt, dass der Fokus nicht mehr nur auf fachlichen Kompetenzen liegt. Vielmehr werden im Sinne der Positiven Psychologie die Stärken des neuen Mitarbeiters umfassend betrachtet.



Quelle: Atreus

beisteuerten, nachfragten und Interesse am Verständnis anderer Standpunkte zeigten, waren den Teams, die eher zuweisend ausgelegt waren, überlegen.

Als weiteres Element der positiven Kommunikation nutzte Atreus den 360 Grad-Feedbackprozess. Ein Feedbacknehmer erhält von zwei Kollegen, die überwiegend mit ihm zusammenarbeiten, eine Widerspiegelung seiner Stärken in der Zusammenarbeit. Es handelt sich um eine anonymisierte Gesamtauswertung, die in einem persönlichen Gespräch mit dem Coach ausgewertet wird. Diesen Prozess hat Atreus aufgrund der erfolgreichen Ergebnisse aus dem Onboarding heraus auf alle Führungskräfte, inklusive der Geschäftsleitung, übertragen. Entscheidend dabei ist: Ausschließliche Lobeshymnen schrecken ab und wären auch eine Farce. Daher muss deutlich werden, dass kritische Themen ebenso angesprochen werden können, wenn sie aufrichtig und wertschätzend formuliert sind.

7. Positive Sinngebung

Wenn Mitarbeiter das Gefühl entwickeln, einen maßgeblichen Anteil für ihr Unternehmen zu leisten, hat dies eine signifikant positive Wirkung auf deren Wohlbefinden, unter anderem hinsichtlich

ihres Stressverhaltens, Engagements, Arbeitszufriedenheit et cetera. Bleibt nach einigen Monaten der erwartete Erfolg jedoch aus, stellt sich häufig die Sinnfrage nach der Karriereentscheidung. Gerade in dieser Phase ist der Kontakt mit einer Bezugsperson, die nicht primär auf Zahlen, Daten, Fakten und somit Ergebnisse achtet, hilfreich. Durch ein oder mehrere Gespräche lässt sich der Wahrnehmungsfokus so verändern, dass er mehr auf den negativen Infos und Erfahrungen liegt.

In Ergänzung dazu bietet es sich an, das expressive Schreiben über belastende Erfahrungen zu nutzen. Bei uns führte ein Kollege wöchentlich Buch, in dem er Notizen zu positiven wie auch negativen Gefühlen festhielt. Nach seinen Erfahrungen hat sich seine kritische Haltung deutlich abgeschwächt. Seine Haltung gegenüber künftigen Herausforderungen ist seitdem wesentlich offener.

8. Wertschätzung

In einer von Umsatzzahlen definierten Organisation wird Lob vorrangig durch explizite Wertschätzung der monatlich erreichten Erfolgszahlen verteilt. Je nach Ergebnis kann das zu Missgunst gegenüber Kollegen führen. Dieses Phänomen tritt sowohl bei Kollegen mit langer als

auch mit kurzer Unternehmenszugehörigkeit auf. Entscheidend ist in diesem Kontext, die Selbstwertschätzung zu stärken, um die Kollegen unabhängig vom Umsatzerfolg zu machen.

Bei einem Onboarding-Teilnehmer gelang es, das Vertrauen zum Coach wie auch zu sich selbst aufzubauen, sodass eine offene Ansprache der Angst, den Erwartungen nicht gerecht zu werden, möglich war. Durch die besondere Betonung des Selbst-Mitgefühls gelang es, den Wahrnehmungsfokus des Kollegen von einer eher depressiven Einstellung zu einer offenen Haltung hinsichtlich der Möglichkeiten einer intensiveren Zusammenarbeit mit seinen Mitstreitern zu bewegen. Diese Veränderung konnte nachhaltig sichergestellt werden.

Evaluierung zeigt den Erfolg

Der Erfolg der Neuausrichtung des Onboarding-Prozesses hat sich durch die Evaluierung bestätigt. Die Mitarbeiter haben die neuen Methoden wohlwollend aufgenommen. Aufgrund ihrer Karrieren und entsprechend unterschiedlich erlebter Unternehmenskulturen war dies nicht zu erwarten. Je nach Persönlichkeit der Kollegen nahmen diese unterschiedliche Angebote aus dem Portfolio des Anwendungsspektrums der Positiven Psychologie wahr. Auch der persönliche Kontakt zwischen mir als verantwortlichem HR-Direktor und den neuen Kollegen hat sich seither sehr positiv entwickelt.

Feedback wird als wertvoll für den eigenen Entwicklungsprozess erachtet. Die Offenheit, Dinge wertfrei zu beschreiben und anzusprechen, was sich der einzelne gerne in der Zusammenarbeit mit Kollegen wünscht, ist zunehmend etabliert. Das wirkt sich wiederum positiv auf eine wertschätzende Unternehmenskultur aus. Es unterstützt die Integrität, für eine Idee einzustehen, von der man überzeugt ist. Die neuen Kollegen gehen mutiger in ihre Verantwortung. Wenn eine Entscheidung sich später als Fehler herausstellt, wird dies nicht als Schuld, sondern als Lernerfahrung für die gemeinsame Zukunft empfunden. Eine Veränderung tritt ein – ohne das Gefühl, von anderen verändert werden zu müssen.

Harald Smolak ●



Fotos: Google Inc.

Mehr als Lavalampen und Sitzsäcke

PRAXIS. Google-Personalchef Laszlo Bock zeigt in seinem Buch „Work Rules!“, welche Prinzipien hinter dem freiheitsgetriebenen New-Work-Konzept bei Google stehen und wie die Mitarbeiter, die sogenannten „Googler“, diese bereits leben. Ganz im Sinne der offenen Fehlerkultur beim US-Internetriesen legt er auch detailliert offen, was der Preis der Freiheit ist, den Google für seine vertrauensbasierte Arbeitskultur bezahlt.

Es war einmal ein CEO eines Fortune-500-Unternehmens, der sein Unternehmen innovativer machen wollte. Da ihm der Internetriesen Google für seine innovative Kultur bekannt war, beauftragte er eine Mitarbeiterin damit, sich mit dem HR-Chef von Google auszutauschen. „Unser CEO will, dass wir innovativer werden“, sagte sie. „Eine seiner Ideen ist es, einen Kreativraum einzurichten mit einem Tischkicker, Sitzsäcken, Lavalampen und jede Menge Snacks, damit die Leute auf verrückte Ideen kommen.“ Daraufhin schlug der Google-Personaler ihr vor, ihre Geschäftsführermeetings auf Video aufzuzeichnen, damit die Mitarbeiter wüssten, wie dort Entscheidungen getroffen werden. Oder junge Mitarbeiter an den Meetings teilnehmen zu lassen und anschließend das Wissen im Unternehmen zu verbreiten. Oder einen Kasten für

Mitarbeitervorschläge einzurichten, aus denen Freiwillige einige auswählen und mit einem eigens dafür vorgesehenen Budget und nach eigenem Gutdünken in die Tat umsetzen. Doch auf alle Vorschläge erwiderte die Mitarbeiterin, dass ihr CEO dies niemals zulassen würde.

Bunte Accessoires als Beiwerk einer neuen Arbeitskultur

Das Beispiel, das aus dem Buch „Work Rules!“ von Google-Personalchef Laszlo Bock stammt, beschreibt sehr anschaulich, was New Work bei Google bedeutet: Ja, es gibt sie, die bunten und leicht verrückten Accessoires des Google-Arbeitsalltags, die Sitzsäcke, Lavalampen und Rutschen (siehe Bilder oben). Doch Bock versteht diese nur als Beiwerk einer neuen Arbeitskultur, die sich im Grunde

durch dreierlei auszeichnet: eine klare Mission, Transparenz und das Mitspracherecht der Mitarbeiter.

Von Tag eins Zugriff auf alle Firmen-Informationen

Die wichtigste Grundlage dafür laut Tenor des Buchs: maximale Freiheit für die Mitarbeiter. Dahinter steckt die Überzeugung, dass alle Menschen grundsätzlich gut seien und damit Freiheit verdient hätten, so das weltanschauliche Argument. Zudem strebten die talentiertesten Leute in freiheitsgetriebene Firmen, so der praktische Nutzen.

Der wohl eindrucksvollste Vertrauensbeweis ist, dass bei Google alle neuen Mitarbeiter ab Tag eins Zugriff auf alle Informationen haben. Kein Wunder also, dass das Recruiting vertrauenswürdiger Mitar-



Laszlo Bock. Der gebürtige Rumäne ist Senior Vice President of People Operations bei Google Inc. in Mountain View, Kalifornien. Er ist seit 2006 „Googler“.

beiter in Googles HR-Konzept eine zentrale Rolle spielt. Bocks Faustregel lautet: „Stelle nur Bewerber ein, die besser sind als du selbst.“ Um dies zu verifizieren, müssen Bewerber Einstellungstests und mehrere Runden mit strukturierten Interviews durchlaufen; zuweilen ein halbes Jahr lang. Hier wie anderswo stützt sich Google vor allem auf Daten. Hat etwa ein „Googler“, wie sich die Mitarbeiter von Google selbst nennen, ein Peer-Interview mit einem Bewerber durchgeführt, muss er dies anhand bestimmter Kriterien dokumentieren, bevor eine Gruppe unparteiischer Mitarbeiter die Einstellungsentcheidung trifft.

Auch bei allen anderen Alltagsaufgaben lautet das Führungscredo, die Mitarbei-

ter so wenig wie möglich zu managen, sie stattdessen selbst so viele Entscheidungen wie möglich treffen zu lassen – schließlich kennen sie ihre Aufgabe am besten.

Credo: Die besten Mitarbeiter sind die besten Trainer

Diese Überzeugung machen sich die Googler auch bei der Personalentwicklung zunutze: Die besten Mitarbeiter, so die Grundidee, sind auch die besten Trainer. Manche Unternehmen, bemängelt Bock, würden ihre besten Leute nicht als Trainer einsetzen – aus Angst, in der Zeit, in der etwa ihr bester Verkäufer sein Wissen an andere Mitarbeiter weitergibt, weniger zu verdienen. Dies sei aber eine ziemliche kurzfristige Perspektive, so Bock. Die Begründung dafür stützt er wiederum auf Zahlen und Daten und rechnet detailliert vor, um wie viel Prozent Unternehmen ihre Erträge steigern können, wenn sie ihre besten Leute als Multiplikatoren einsetzen – und wie gering im Vergleich dazu der kurzfristige Ausfall eines Top-Performers zu Buche schlägt.

Man müsse ja noch nicht einmal den allerbesten Mitarbeiter als Trainer abziehen. Es reiche, den besten Mitarbeiter in einem möglichst spezifischen Aufgabebereich zu finden – beim Beispiel „Sales“ etwa denjenigen, der am besten Kaltakquise betreiben, der am besten verhandeln, Deals abschließen oder Kundenbeziehungen pflegen kann. Je spezifischer

Arbeitsumgebung bei Google. Die innovativen Raumkonzepte beinhalten ungewöhnliche Sitzgelegenheiten, Indoor-Fahrradwege, Rutschen und Kletterwände.

man ihre Expertise herunterbrechen könne, um so genauer könne man beobachten, was diese Mitarbeiter erfolgreicher als andere macht.

Neben den besten Mitarbeitern müsse ein Unternehmen aber immer auch seine schlechtesten Mitarbeiter im Blick haben. Wer beim Recruiting keine Fehler gemacht hat, so Bock, müsse überprüfen, ob leistungsschwache Mitarbeiter nicht vielleicht in der falschen Rolle tätig sind. In dem Fall könne Entwicklung oder eine Versetzung helfen. Wenn dies nicht hilft, so Bocks Rat in der googletypischen Offenheit und Ehrlichkeit, müsse man sich sofort von ihnen trennen.

Nicht nur Regenbogen und Einhörner: Fehlerkultur bei Google

Das Beispiel zeigt: Nicht alles bei Google richtet sich allein nach dem Willen der Mitarbeiter. Auch in anderen Bereichen spielen hierarchische, teils top-downgerichtete Entscheidungen eine Rolle. So ist etwa bei jeder Einstellung CEO Larry Page der finale Gutachter. Können sich Mitarbeiter bei Meinungsverschiedenheiten nicht einigen, wird der Konflikt stufenweise nach oben eskaliert. „Hierarchie ist bei Entscheidungen wichtig“, schreibt →

→ Bock. „Es ist die einzige Möglichkeit, ein Patt aufzulösen, was am Ende des Tages eine der primären Führungsaufgaben ist.“ Auch, wenn es um Geld und Status geht, geht es wenig basisdemokratisch zu. Zwar kann jeder Mitarbeiter jedem anderen jederzeit einen (firmenfinanzierten) Geldpreis von 175 US-Dollar zukommen lassen und ihn für eine Beförderung vorschlagen. Bock spricht sich jedoch explizit dafür aus, die Mitarbeiter ungleich zu bezahlen, also Top-Performer weitaus besser zu vergüten als andere Mitarbeiter. Ganz im Sinne der googleschen Fehlerkultur, die auch Projekte fördert, deren Erfolg ungewiss ist, belohnt Google zuweilen aber auch Mitarbeiter, die „brillant gescheitert“ sind – die also mit viel Einsatz und Herzblut ein vielversprechendes Projekt durchgesteuert haben, bei dem letztlich aber der kommerzielle Erfolg ausgeblieben ist.

Überhaupt nimmt das Scheitern in Bocks Buch großen Raum ein. Den Schattenseiten des New-Work-Ansatzes bei Google widmet er ein ganzes Kapitel mit dem schönen Titel „Es gibt nicht nur Regenbogen und Einhörner“. Hier geht Bock darauf ein, dass Googler ihre Freiheit zuweilen missbrauchen. Jedes Jahr gebe es ein

größeres Datenleck, und jedes Mal werde der Mitarbeiter gefeuert – egal, ob er absichtlich oder unabsichtlich dafür verantwortlich ist. Dennoch ist das Google-Management bereit, den Preis der Freiheit zu bezahlen: „Die Kosten eines Datenlecks sind gering im Vergleich zu der Offenheit, die wir alle genießen.“ Ein weiterer wunder Punkt: Wer seinen Mitarbeitern uneingeschränkte Freiheit gibt, muss zuweilen mit einem Wust von Ideen und Meinungen kämpfen. Das macht einen Konsens schwierig und raubt Zeit, Geld und Nerven. Google versucht, dem etwa mit einem jährlichen „Frühjahrsputz“ beizukommen, bei dem der CEO top-down entscheidet, welche Projekte beendet und welche weitergeführt werden.

Gute Behandlung ist Mittel zum Zweck und Selbstzweck

Die Beispiele zeigen: Zwar ist nicht alles beim New-Work-Konzept à la Google neu; manches mutet gar traditionell an und vieles ist einfach datenbasierte HR-Arbeit. Grundlegend dabei ist aber immer, die Zusammenarbeit konsequent auf eine Vertrauenskultur aufzubauen. Gänzlich ohne Lavalampen, Sitzsäcke



Buchtipp. Laszlo Bock: „Work Rules!“: Insights from inside Google. 404 Seiten, John Murray, London, 2015. 17,50 Euro.

und Co. kommt diese freilich nicht aus: Bock macht sich dafür stark, Mitarbeitern auch äußerliche Annehmlichkeiten zu bieten wie Services auf dem Firmengelände – vom Friseurbus über die Reinigung hin zur Maniküre im Konferenzraum –, um die Effizienz und Innovationsfähigkeit der Googler zu steigern. Aber auch einfach so, um ihnen das Leben leichter zu machen. Denn: Mitarbeiter gut zu behandeln, so Bock, sei beides – Mittel zum Zweck und Selbstzweck.

Andrea Sattler ●

Zehn New-Work-Prinzipien bei Google

Regeln. Google gibt seinen Mitarbeitern maximale Freiheit bei der Gestaltung ihrer Arbeit. In „Work Rules!“ fasst Laszlo Bock zusammen, welche Prinzipien diesem Konzept zugrunde liegen.

1. der Arbeit einen Sinn geben

Firmen sollten Arbeit mit einer Idee oder einem Wert verbinden, die ein ehrliches Abbild dessen sind, was sie tun.

2. den Mitarbeitern vertrauen

Wer glaubt, dass seine Mitarbeiter gut sind, muss transparent und ehrlich sein und ihnen Mitbestimmung geben.

3. nur einstellen, wer besser ist als man selbst

Ein Komitee sollte über Einstellungen entscheiden, objektiven Standards folgen, keine Kompromisse machen.

4. entwickeln – nicht Leistung managen

Firmen sollten ein produktives Lernumfeld schaffen – etwa mittels kontinuierlicher Entwicklungsgespräche.

5. sich auf beide Extreme fokussieren

Die besten Mitarbeiter sollten andere trainieren – für die schlechtesten müssen Alternativen gefunden werden.

6. gleichzeitig sparsam und großzügig sein

Firmen sollten Mitarbeitern günstige Benefits bieten, jedoch nicht sparen bei Ereignissen wie Geburt oder Tod.

7. Mitarbeiter unfair bezahlen

Die Top-Performer machen den meisten Umsatz – deshalb sollten sie auch am besten bezahlt werden.

8. Nudging nutzen

Bei Google gibt es viele kleine Anstöße, um das Mitarbeiterverhalten zum Besseren zu ändern – etwa per E-Mail.

9. gut mit steigenden Erwartungen umgehen

Misserfolge gehören dazu. Wer offen zugibt, mit Ideen zu experimentieren, kann aus Kritikern Unterstützer machen.

10. genießen – und wieder bei Punkt 1 anfangen

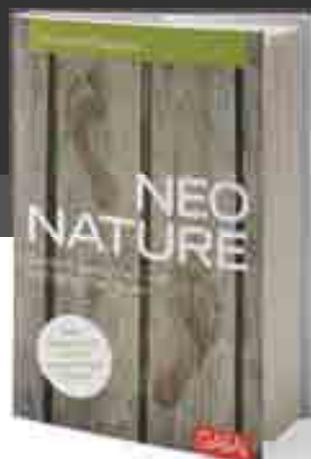
Eine gute Arbeitskultur und -umgebung verlangt ständiges Lernen und Erneuern – aber nicht alles auf einmal!

Urlaubszeit ist Lesezeit

Tanken Sie auf mit frischen Impulsen
und erprobten Erfolgsstrategien!



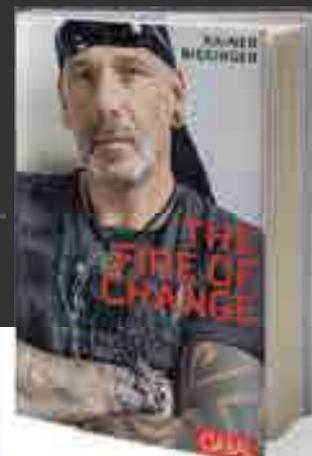
336 Seiten
ISBN 978-3-86936-626-5
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
Auch als E-Book erhältlich



176 Seiten
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
ISBN 978-3-86936-629-6
Auch als E-Book erhältlich



200 Seiten
€ 14,90 (D) / € 15,40 (A)
ISBN 978-3-86936-628-9
Auch als E-Book erhältlich



288 Seiten
ISBN 978-3-86936-630-2
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
Auch als E-Book erhältlich



Viele weitere lieferbare Titel unter
www.gabal-verlag.de

Low Performer mit Best Practices weiterbilden

VERTRIEBSENTWICKLUNG. Es gibt sie – die eher durchschnittlichen Verkäufer, die Low Performer, die aus welchen Gründen auch immer Minderleistungen bringen. Wer sich nicht von ihnen trennen will oder kann, benötigt Weiterbildungsalternativen, die greifen. Wie diese aussehen können, erklärt Verkaufstrainer Lothar Stempfle seinen Kunden, den Verkaufsleitern, anhand eines Sieben-Punkte-Plans.

Es nutzt nichts, wenn der Verkaufsleiter die Augen davor verschließt, dass jeder seiner Mitarbeiter unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweist – und Letztere bei so manchem Verkäufer in der Überzahl sind. Warum gibt es so viele Verkaufsleiter, die sich das nicht eingestehen wollen?

Und die es deshalb versäumen, die Durchschnittsverkäufer und Low Performer mit speziellen Unterstützungsmaßnahmen weiterzuentwickeln. Vielleicht

wollen sie lieber in der gemütlichen Komfortzone verharren. Vielleicht scheuen sie die Mühsal, die es mit sich bringt, wenn sie auf die Minderleister zugeschnittene Entwicklungsprogramme auflegen und (um einmal in der Sportlersprache zu sprechen) ein Sondertraining einrichten müssen. „Sondertrainings sind nun wirklich zu mühsam, zu aufwendig“, sagen die Chefs. Da ist es einfacher, sich um die High Performer zu kümmern und die Topleute zu unterstützen. Der Denkfehler dabei: Wer das eine tut, muss das andere nicht lassen.

Nicht nur die Verkäufer, nicht nur die Low Performer müssen sich verändern, wenn Vertriebsziele erreicht werden sollen. Der Fisch fängt meistens am Kopf an zu stinken, und „von oben“ winkt auch die Gesundheit. Soll heißen: Es ist zunächst einmal die Führungskraft, die zu Einstellungs- und Verhaltensveränderungen gelangen muss! Es ist der Verkaufsleiter, der sich von seinem Vorstand oder Geschäftsführer spätestens am Ende eines Jahres kritisch fragen muss:

- Bin ich bereit, zu akzeptieren, dass ich nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren und motivieren darf?
- Bin ich bereit, zu akzeptieren, dass es unterschiedliche Verkäufer mit unterschiedlichen Leistungsniveaus gibt? Und biete ich für die dann natürlich auch individuelle Weiterbildungsoptionen?

Ohne die Verhaltensveränderung des Verkaufsleiters gibt es keine Verhaltensveränderung der Minderleister – und damit auch keinen erfolgreichen Vertrieb. Immer nur auf die Spitzenleute zu setzen,

führt in die Sackgasse. Es geht um die Weiterentwicklung der gesamten Abteilung und aller Mitarbeiter. Was müssen Sie als Verkaufsleiter tun, damit dies gelingt?

1 Überblick verschaffen

Zunächst einmal müssen Sie festlegen, worüber konkret Sie reden. Sie sollten konsequent zwischen Höchstleistern, durchschnittlichen Verkäufern und Low Performern differenzieren und Kriterien festlegen, wie sich diese Leistungsgruppen voneinander abheben lassen. Entscheidend sind die Extreme: Die Höchstleister gelten als intrinsisch motiviert und voller Eigenengagement, stressresistent, durchsetzungsfähig und risikobereit. Sie sind ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen, die sie kreativ und innovativ bewältigen wollen. Darum gelingt es ihnen, Kunden zu begeistern und zu binden, Neukunden zu gewinnen und Umsatz und Gewinn in die Höhe zu treiben. Ihre Reklamations- und Stornoquote ist niedrig.

Bei den Minderleistern verhält es sich umgekehrt. Wichtig ist: Im Vergleich zu ihren Qualifikationen und ihren Kompetenzen erbringen sie zu schlechte Leistungen, eigentlich wären sie zu besseren Leistungen in der Lage. Es hapert meist an der Motivation. Können und Wissen sind zumeist befriedigend entwickelt – mit dem Wollen geht es nicht so recht voran. Eine Kompetenz- und Potenzialanalyse gibt unsicheren Chefs eine genaue Information, welcher Verkäufer zu welcher Gruppe gehört.

AUTOR



Lothar Stempfle, Diplom-Betriebswirt. Er leitet seit 1993 die

„Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach. Stempfle ist Experte für Neukundenakquisition, Verkauf und ganzheitliche Vertriebssteuerung. Sein Motto: „Nur die Gesamtentwicklung einer Organisation führt zu nachhaltig wirkenden und messbaren Ergebnissen!“ Im Herbst 2015 erscheint sein neues Buch: „In 12 Runden zum Erfolg. Wie Sie hart verhandeln, sich durchboxen und gewinnen“ (Wiley Verlag).

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training

Herdweg 13

74235 Erlenbach

Tel. 07132 34150-0

www.stempfle-training.de

2 Individuelle Entwicklungsprogramme auflegen

Selbst bei den Höchstleistern in Ihrer Vertriebsabteilung wird es Kompetenzbereiche geben, die ausbaufähig sind und bei denen Entwicklungspotenziale nach oben vorhanden sind, etwa im Verhaltensbereich.

Denn bezüglich der Fachkompetenz gibt es bei den Spitzenverkäufern so gut wie nie einen Steuerungsbedarf. Trotzdem: Selbst Robert Lewandowski kann sein Kopfballspiel noch toppen, auch Arjen

Robben seine Dribblings noch um ein Quantum perfektionieren. Darum: Legen Sie für diese Mitarbeiter ein spezielles Weiterbildungskonzept auf, in dessen Mittelpunkt etwa das individuelle Vieraugen-Coaching steht. Denn die Kompetenzen der Höchstleister lassen sich selten in einem Seminar oder Training steigern – dazu ist eine individuellere Vorgehensweise notwendig, wie es durch ein Coaching möglich ist. Übrigens: Bei so manchem Middle Performer zeigt sich, dass es nur eines kleinen (oft vom Verkaufsleiter begleiteten) Entwicklungsschrittes be-

darf, um wirklich dauerhaft in die Gruppe der Höchstleister vorzustoßen.

3 Ab in den Clinch mit den Low Performern

Für die Low Performer sollten Sie andere und zielgruppenkonforme Entwicklungsprogramme schneiden. Springen Sie über den Schatten Ihrer wohltemperierten Führungsphilosophie, die vielleicht auch bei Ihnen auf dem Prinzip „Haben uns alle lieb!“ basiert. Allerdings: Das ist oft genug nur ein beschönigender Ausdruck, ein Euphemismus dafür, dem Konflikt mit dem Minderleister aus dem Weg zu gehen.

Der Verkaufsleiter scheut es, mit dem Verkäufer in den Clinch zu gehen, ihm reinen Wein einzuschenken, ihm zu sagen, er sei unzufrieden mit seiner Leistung und er könne „eigentlich“ viel mehr leisten als die Kennzahlen aussagen. Viele Verkaufsleiter ziehen das Bad in der Harmonie-soße der konfrontativ-knallharten Auseinandersetzung vor. Die Führungskräfte setzen dann allzu oft auf Win-Win-Lösungen und verlieren so den Blick dafür, dass so mancher Minderleister einen Schuss vor den Bug benötigt. Zuweilen ist der Low Performer sogar froh, wenn ein Verkaufsleiter das Kind beim Namen nennt und den Finger in die Wunde der Schlechtleistung legt. Besser ist es, wenn es Ihnen als Führungskraft gelingt, im Gespräch mit dem Low Performer Mittel und Wege zu beschreiben, die ihm helfen, aus dem Tal seiner unterdurchschnittlichen Leistungen herauszuklettern.

4 Klartext reden und Mitverantwortung einfordern

Dabei gilt stets: Sie reden Tacheles, Sie formulieren im Gespräch mit dem Verkäufer Klartext, Sie geben dem Mitarbeiter notfalls knallhart und unmissverständlich zu verstehen, dass vor allem er es ist, der sich bewegen muss. Sicherlich: Sie bieten ihm jegliche Hilfestellung und Unterstützung, die er benötigt, um das nächsthöhere Leistungsniveau zu erklimmen.

Den entscheidenden Beitrag jedoch muss er selbst leisten, indem er die Motivation, das Engagement und den Willen auf- →



→ bringt, den nächsten Entwicklungsschritt nach oben zu gehen.

5 Best-Practice-Verhalten etablieren

Zuweilen liegen die Rettung und die Problemlösung näher als man denkt, ja, sie befindet sich eigentlich direkt neben Ihnen – gemeint sind Ihre Spitzenverkäufer. Denn eines ist gewiss: Die Topleute machen vieles richtig, und wer vieles richtig macht, von dem lässt sich etwas lernen und übernehmen. In den meisten Vertriebsabteilungen jedoch verhält es sich wie folgt: Die Vorgehensweisen der Spitzenleute bleiben den anderen Mitarbeitern verschlossen – und das ist äußerst kontraproduktiv, weil diese durchaus in der Lage wären, ebenfalls diese Leistungen zu erbringen, wenn ihnen nur die Vorgehensweisen der Besten bekannt wären und sie eine Anleitung erhielten, wie sie die Erfolgskonzepte für sich umsetzen können. Meine Empfehlung: Analysieren Sie die Erfolgsrezepte Ihrer Top-

leute, finden Sie heraus, was diese anders machen als die Minderleister und Middle Performer: Welche Dialogführung bevorzugen sie? Was ist das Besondere an ihren Gesprächseinstiegen? Welche Argumentationsketten schmieden sie? Welche spezifischen Fragetechniken setzen sie ein? Wie gestalten sie den Abschluss?

Verdichten Sie die erfolgreichen Vorgehensweisen zu einem Best-Practice-Verhalten. Leiten Sie Musterdialoge und beispielhafte Gesprächsmodule daraus ab. Und: Leiten Sie aus den verkaufsfördernden Verhaltensweisen und Handlungen der Top Performer Handlungsvorgaben, Regeln, Normen und detaillierte Gesprächsleitfäden ab, die von den Kollegen genutzt werden, um ihre Leistungen zu verbessern.

6 Best-Practice-Verhalten kommunizieren

Wie gehen Sie konkret vor, um Ihre Mitarbeiter mithilfe der Best-Practice-Beispiele der Topleute weiterzuentwickeln? Denn

Sie sollen zwar Klartext reden, müssen aber zugleich beachten, mit Ihren Aktivitäten nicht Neid und Missgunst zu schüren. Wer Menschen das Verhalten anderer Menschen als leuchtendes Vorbild vor die Augen rücken möchte, sollte es vermeiden, dass destruktive Emotionen hochsteigen.

Also: Besprechen Sie die Best-Practices im Team. Entwickeln Sie die auf den Vorgehensweisen der Topleute basierenden Gesprächsleitfäden und Musterdialoge in der Gruppe – alle Mitarbeiter können dann einen Beitrag leisten. Der Vorteil des Verkaufsleiters bei dieser Vorgehensweise: So lassen sich auch die Minderleister eher und gerne dazu verpflichten, den Leitfäden zu folgen und sie auf ihre Kundenkontakte zu transferieren. Verschriftlichen Sie die Ergebnisse der Suche nach den Erfolgsrezepten, etwa in einem Handbuch, in dem möglichst detailliert und umsetzungsorientiert beschrieben wird, wie die Mitarbeiter in Zukunft vorgehen sollten. Eine Alternative besteht darin, den Text der Gesprächsleitfäden und die Dialoge auf ein Mobilfunkgerät zu sprechen. Der Verkäufer hört sie sich beim Autofahren über Bluetooth immer wieder an – das ist eine ideale Vorbereitung auf das bevorstehende Kundengespräch.

7 Unterstützung durch ein Erfolgstagebuch

Um die Low Performer dabei zu unterstützen, die Erfolgskonzepte umzusetzen, lohnt sich ein begleitendes Ferncoaching, realisiert zum Beispiel durch das Erfolgstagebuch, das der Selbstreflexion dient. Dort hält der Verkäufer fest, welche Formulierungen des Leitfadens beim Kunden auf begeisternde Ohren gestoßen sind und tatsächlich zu Erfolgen geführt haben und wo – umgekehrt – Verbesserungspotenziale brachliegen.

Die Arbeit mit dem Erfolgstagebuch führt zu raschen und effektiven Lernprozessen – zum Beispiel immer dann, wenn dem Verkäufer nach dem Kundengespräch neue Erfolgsformulierungen einfallen, die ihm zuvor nicht in den Sinn gekommen sind und die er nun für die nächsten Gespräche notiert.

Lieber kalt duschen?

Buchtipps. Die Low Performer unter den Verkäufern würden lieber eine Stunde lang kalt duschen als eine Stunde lang Telefonakquisition zu betreiben, so lautet ein bekanntes Trainer-Bonmot. Lothar Stempfle kennt die Ursachen für die Ängste der Verkäufer vor dem Telefon und geht sie zusammen mit der Co-Autorin Ricarda Zartmann gezielt mit einem Ratgeber an. Das Buch heißt „Aktiv verkaufen am Telefon: Interessenten gewinnen – Kunden überzeugen – Abschlüsse erzielen“ (Gabler Verlag, 2008).

Die Autoren beschreiben jedes Telefonat als einmalige Interaktion zwischen zwei Menschen. Der Telefonverkäufer sucht das Gespräch von Mensch zu Mensch. Das ist ein sympathischer Ansatz, dem das Autorengespann handfeste und praktische Tipps folgen lässt. Wir erfahren, wie man sich als Telefonverkäufer mental und organisatorisch auf das Gespräch vorbereitet und Misserfolge konstruktiv verarbeitet. Ein Schwerpunkt des Buchs liegt auf dem Gesprächseinstieg, der entscheidenden Klippe, die der Verkäufer umschiffen muss. Viele Beispiele, wie man als Verkäufer den konkreten und individuellen Kundennutzen herausarbeitet, machen den Praxisleitfaden wertvoll.

Cornelia Kühn ●

Lothar Stempfle ●



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS



Akademie

EuPD Research

| Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Bis 31. Oktober 2015

für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte: Zeigen Sie Ihre Angebote und Leistungen in Personalentwicklung und Weiterbildung.
- Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen Benchmark sowie persönlichem Feedback zu den Handlungsfeldern Ihres Bildungsmanagements.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:



Medienpartner:

HAUFE.



Agiles Projektmanagement braucht agiles Lernen

METHODE. Die Kultur eines Unternehmens spiegelt sich auch darin wider, wie Projekte geplant, gemanagt und gesteuert werden. Wenn eine Kultur „agil“ sein will, dann darf sie aber nicht nur ihr Projektmanagement optimieren. Sie sollte auch für agile Lernprozesse im Umfeld der Projekte sorgen.

Wie können wir Innovations- und Reaktionsgeschwindigkeit unserer Organisation und gleichzeitig die Qualität unserer Leistungen im Tagesgeschäft erhöhen? Diese Frage beschäftigt aktuell viele Unternehmen, weil sich ihre Märkte und die Rahmenbedingungen ihres Handelns rasant ändern. Heute werden fast alle Innovationen in (oft bereichs- und teils sogar unternehmensübergreifenden) Projekten geplant und realisiert.

Aufgrund der immer vernetzteren Strukturen in den Unternehmen sowie der gestiegenen Kundenerwartungen werden (IT-)Projekte immer komplexer. Und sie werden in Zukunft noch komplexer werden, wenn Realität wird, was zurzeit unter Stichworten wie „Industrie 4.0“ in den Fachkreisen diskutiert wird. Spätestens dann werden die Fragen

- „Wie meistern wir die steigende Komplexität?“
- „Wie gestalten und managen wir fortan unsere Projekte?“

für alle Unternehmen zu erfolgsentscheidenden Zukunftsfragen.

Projektmanagement jetzt neu denken

Diskutiert werden die genannten Fragen meist unter dem Stichwort „agiles Projektmanagement“. Bei dieser Diskussion geht es nicht nur darum, wie Unternehmen mit anderen Vorgehensweisen und Verfahrensmodellen wie „Scrum“, „Kanban“ und „Extreme Programming“ beispielsweise ihre Software-Entwicklung effektiver gestalten können. Es geht auch um die Frage: Inwieweit kann mithilfe eines neuen Denkansatzes das Projekt-

management insgesamt auf ein neues Fundament gestellt werden? Dabei deutet das Adjektiv „agil“ bereits an, was das primäre Ziel des agilen Projektmanagements ist: Neben der Planung soll auch die Steuerung der Projekte so dynamisch und flexibel wie möglich erfolgen. Das erwünschte Ergebnis:

- die Innovationskraft und -geschwindigkeit der Unternehmen steigt

- die Effizienz und Effektivität ihrer Projekte erhöht sich
- (langfristig) wird der Unternehmenserfolg gesichert.

Als mögliche Hebel werden dabei unter anderem gesehen ...

A) eine adaptive beziehungsweise inkrementelle (Projekt-)Planung ...

Statt zu Beginn eines Projekts einen detaillierten Projektplan zu entwerfen, wird



Foto: Sergey Nivens / Shutterstock.com

ein erster, vorläufiger Plan erstellt, der sozusagen als Roadmap dient und im Verlauf des Projekts fortgeschrieben und abhängig vom jeweiligen Wissens- und Erkenntnisstand immer wieder modifiziert und optimiert wird.

B) eine barrierefreie Kommunikation ...
Die Kommunikation zwischen den direkt und indirekt an einem bestimmten Projekt beteiligten Personen („Kunden“ und „Lieferanten“) soll möglichst direkt, also ohne Barrieren und Hindernisse wie Bereichsgrenzen und Hierarchieebenen, erfolgen.

C) sich selbst organisierende Teams ...
Die Projektteams entscheiden selbst, wie sie sich organisieren und ob eine Führung zum Beispiel in Form eines Projektleiters nötig ist. Sie entscheiden zudem, wer wann welche Aufgabe wie durchführt. Auf eine kleinteilige Planung der Aufgaben wird dabei bewusst verzichtet. Vielmehr sollen die verantwortlichen Teammitglieder selbst entscheiden, wie sie sich und ihre Arbeit organisieren.

D) eine enge Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern („Kunden“ und „Lieferanten“) ...

Zwischen ihnen soll ein nahezu täglicher Austausch über den Stand des Projekts erfolgen, damit das wechselseitige Verstehen wächst und „Fehler“ möglichst früh erkannt werden.

E) ein iteratives Vorgehen ...

Die bereits entwickelten Teile der Software (beziehungsweise der Problemlösung) werden so früh wie möglich ausgeliefert und erprobt, um zu überprüfen, inwieweit sie ihre Funktion erfüllen und mit der vorhandenen (IT-)Landschaft kompatibel sind.

F) eine gemeinsame Fokussierung auf das übergeordnete Ziel ...

Bei der Projektarbeit gibt es keine „heiligen Kühe“, die bei Bedarf nicht geschlachtet werden dürfen. Das Vorgehen und die definierten (Projektmanagement-)Standards werden stets daraufhin überprüft, inwieweit sie das Erreichen des Projektziels fördern. Ziel ist es dabei nicht, die Arbeit des einzelnen Mitarbeiters oder Bereichs, sondern das Gesamtsystem zu optimieren.

G) eine regelmäßige Reflexion ...

Der Status Quo wird regelmäßig kritisch hinterfragt, um aus den Erfahrungen Rückschlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Jeder Mitarbeiter und jedes Team sollten dieses Prinzip anwenden, damit „Fehler“ sowie Risiken und Chancen möglichst früh erkannt werden. Das setzt eine offene, von Vertrauen geprägte Kommunikation voraus; außerdem, dass ein „frühes Scheitern“ beziehungsweise Sich-Eingestehen von Fehlern positiv bewertet wird, weil es die Chance eröffnet, die Weichen neu in Richtung Ziel zu stellen.

H) ein unterstützendes Umfeld ...

Ein Umfeld, in dem sich die Projektbeteiligten wechselseitig vertrauen und unterstützen, ist der Nährboden für eine effektive Teamarbeit. Ein entsprechender Teamspirit, in dem sich die Beteiligten wechselseitig wertschätzen und eine Anerkennung für ihre Arbeit erfahren, gilt es durch die Projektverantwortlichen zu fördern.

Inzwischen haben viele Unternehmen bereits Erfahrung mit dem agilen Projekt-

management gesammelt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das agile Projektmanagement ist weder per se gut noch schlecht. Es ist häufig aber ein sehr sinnvolles Vorgehensmodell – zum Beispiel, ...

- wenn ein Projekt (oder Unternehmen) in einem sehr komplexen und diffusen Umfeld angesiedelt ist und die Anforderungen nur schwer erfasst werden können oder sich in der Regel auch noch rasch ändern
- wenn, um die bestmögliche Problemlösung zu entwickeln, die Informationen zwischen den Experten unterschiedlicher Provinienz sehr eng miteinander kooperieren müssen.

Keinesfalls sollte das agile Projektmanagement jedoch selbst zu einer heiligen Kuh oder einem Allheilmittel erklärt werden, denn der Erfolg dieses Projektmanagementansatzes hängt unter anderem davon ab, ob das Unternehmen über das nötige Know-how und das erforderliche Personal verfügt und sich die agile Methodik mit der etablierten Führungskultur verträgt.

Speziell die Bedeutung der Kultur wurde den Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren immer deutlicher bewusst. Denn komplexe Change- und Innovationsprojekte finden eigentlich nie auf der grünen Wiese statt. Sie sind vielmehr in einen gewachsenen organisationalen Rahmen eingebettet, der durch gewisse Denk- und Verhaltensmuster, also eine bestimmte Kultur, geprägt ist. Und mit diesem stehen die Projekte in einem interdependenten Verhältnis. Das heißt: Die (Unternehmens-)Kultur wirkt auf die Projekte zurück. Deshalb kann sich ein agiles Projektmanagement in Unternehmen nur entwickeln, wenn sich zugleich im Projektumfeld ein entsprechender Lern- und Veränderungsprozess vollzieht.

Das System „Unternehmen“ entwickeln

Vor diesem Hintergrund stellt sich gerade Unternehmen, die bereits Erfahrung mit dem agilen Projektmanagement gesammelt haben, zunehmend die Frage: „Genügt es, unsere Projektarbeit in Richtung einer höheren Agilität zu trimmen oder muss unsere gesamte Organisation so →



→ strukturiert werden, dass sie dynamischer und flexibler in ihrem Markt agiert?“ Außerdem sollte gefragt werden: „Inwieweit lassen sich die Prinzipien des agilen Projektmanagements auf das Managen von Unternehmen übertragen?“ Auf dem Prüfstand stehen in diesem Kontext unter anderem die Strukturen, die gesamte Führung und die Kultur der jeweiligen Organisation.

Für die meisten Unternehmen gilt heute noch: Selbst wenn in ihnen die meisten Leistungen bereits in bereichs- und hierarchieübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden, verfügen sie noch über eine Linienorganisation. Das heißt, jeder Mitarbeiter ist genau einer Abteilung zugeordnet, die jeweils einen Leiter hat. Und die Leiter der Abteilungen koordinieren die Arbeit der Abteilungen. Das führt im Unternehmensalltag oft dazu, dass ein Abteilungs- und Bereichsdenken dominiert, viele Schnittstellen existieren, die Informationen zwischen den Bereichen nicht ausreichend fließen und diese im Alltag nur bedingt miteinander kooperieren.

Abteilungen durch Kreise ersetzen?

Deshalb fragen sich zurzeit viele Unternehmen, ob es nicht zielführender wäre, zumindest in ihren Kernbereichen, die Arbeit anders zu strukturieren – und zwar beispielsweise in Kreisen. Das heißt: Die einzelnen Mitarbeiter sind nicht jeweils einer Abteilung zugeordnet. Stattdessen arbeiten sie abhängig von ihrer Funktion in der Organisation in mehreren Kreisen mit,

- die jeweils ganz konkrete Aufgaben in der Organisation (oder Teilaufgaben in Projekten) haben und
- in denen sich die Mitarbeiter zusammengefunden haben, die gemeinsam über die hierfür nötige Kompetenz verfügen.

Diese Kreise verfügen über alle Entscheidungsbefugnisse, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen, wobei die Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern im Team getroffen werden. Das heißt, die Entscheidungen werden demokratisch, jedoch nicht immer im Konsens getroffen. Hierzu zählt auch die Entschei-

dung darüber, ob ein Kreis (zeitlich befristet) eine Führung oder Leitung benötigt – zum Beispiel in Form eines Projektleiters oder Moderators – und wer diese Funktion übernimmt.

Zwischen den Kreisen gibt es in der alltäglichen Zusammenarbeit bedarfsabhängig einen regen Informationsaustausch. Dieser ist unter anderem dadurch garantiert, dass die klassischen Abteilungs- und Bereichsgrenzen nicht mehr existieren und es zwischen den Kreisen personelle Überschneidungen gibt – da jeder Mitarbeiter Mitglied mehrerer Kreise ist. Außerdem entsenden die einzelnen Kreise, wenn eine enge Kooperation und Kommunikation für das Erreichen des übergeordneten Ziels erforderlich ist, Vertreter in andere Kreise. Das heißt im Klartext, die Kreise koordinieren ihre Zusammenarbeit selbst.

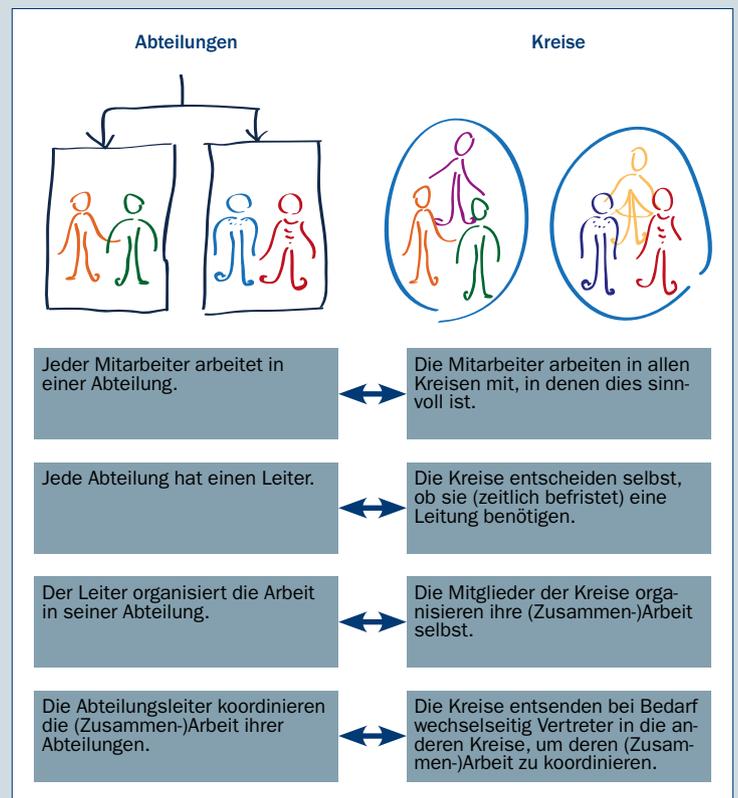
Hierarchische Strukturen aufbrechen?

Durch eine solche Organisation der Bereiche, in denen aufgrund der Komplexität der Aufgaben eine sehr dynamische Zusammenarbeit und ein reger Informationsaustausch nötig sind, erhoffen sich die Unternehmen dreierlei:

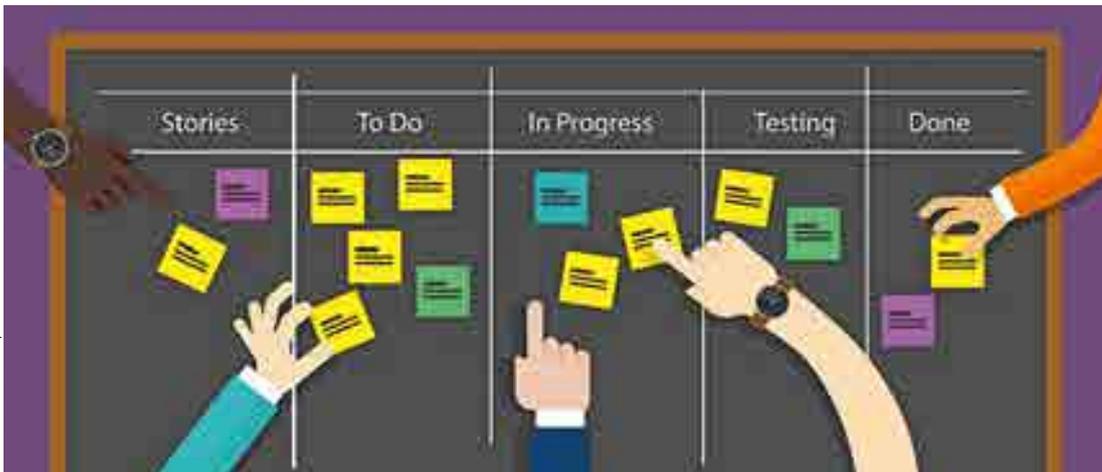
1. ein Aufbrechen der klassischen, pyramidalen und hierarchischen Strukturen in ihrer Organisation, sodass das Abteilungs- und Bereichsdenken überwunden wird und statt der Arbeit der einzelnen Abteilungen und Bereiche das Gesamtsystem optimiert wird und zwar jeweils mit Blick auf die zu erfüllende Aufgabe und das übergeordnete Ziel,
2. eine noch höhere Identifikation ihrer Mitarbeiter mit ihren Aufgaben sowie den Zielen, die es bei ihrer Arbeit zu erreichen

Abteilungen oder Kreise?

Organisation. Statt in Abteilungen kann sich ein Unternehmen auch in „Kreisen“ organisieren. Die einzelnen Mitarbeiter arbeiten dann abhängig von ihrer Funktion in mehreren Kreisen mit, die ganz konkrete Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse haben.



Quelle: Dr. Kraus & Partner



Durchblick. Mit einem „Scrum Agile Board“ gelingt ein schneller Einstieg in das agile Projektmanagement.

gilt, da sie in den Kreisen zwar ihren Fähigkeiten angepasste Aufgaben, aber den gleichen Rang und die gleichen Rechte wie alle anderen Mitglieder des Kreises haben. Des Weiteren, weil sie, wenn sie gewisse Dinge zum Erfüllen ihrer Aufgaben als nötig erachten, nicht mehr Vorgesetzte um Erlaubnis fragen müssen, sondern die hierfür nötigen Entscheidungen selbst – in Absprache mit den anderen Mitgliedern ihres Kreises – treffen können,

3. eine effektivere Zusammenarbeit sowie höherwertige Ergebnisse beim Erfüllen komplexer Aufgaben wie dem Entwickeln und Realisieren komplexer, neuer Problemlösungen, da die involvierten Personen und Kreise unmittelbar miteinander kommunizieren, die Informationen zwischen ihnen fließen und sie selbst die für die bestmögliche Lösung erforderlichen Entscheidungen treffen können.

In einem solchen sich weitgehend selbst steuernden System verändert sich der Charakter von Führung. Die Funktion von Führung verschiebt sich weitgehend in Richtung eines „Servant Leaders“ und „Change Agents“. Das heißt, ihre Hauptfunktion besteht darin, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Kreise in der Organisation und die einzelnen Mitarbeiter in den Kreisen ihre Funktion erfüllen können und ihnen die hierfür nötige Unterstützung zu gewährleisten. Außerdem zählt es zu ihren Kernaufgaben, den Kreisen die Vision und Strategie zu vermitteln, sodass diese ihre Arbeit hieran orientieren können. Zudem muss Führung den Mitarbeitern und Krei-

sen die agilen Werte vorleben und die angestrebte Veränderung im Unternehmen vorantreiben.

Inzwischen wird das Agile Management in einer Reihe von Unternehmen (oder Teilbereichen von ihnen) praktiziert und hierbei zeigt sich immer wieder: Diese Form der Organisation setzt außer gewissen Kompetenzen bei den Mitarbeitern auch eine bestimmte Kultur voraus. Die Mitarbeiter müssen zum Beispiel über eine hohe Veränderungsbereitschaft verfügen und, weil eine langfristige Planung nicht existiert, mit Unsicherheit umgehen können; außerdem muss ihre Teamfähigkeit sehr ausgeprägt sein.

Wichtig ist zudem, weil die Hierarchien sehr flach sind, dass für die Mitarbeiter Karriere primär persönliche Entwicklung und (Mit-)Verantwortung für bedeutsame Aufgaben/Projekte bedeutet und sich nicht an Titeln festmacht. Außerdem erfordert das Agile Management eine Unternehmenskultur, die von wechselseitigem Vertrauen geprägt ist und den Kreisen und Mitarbeitern die nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugesteht, um die eigene Arbeit selbst zu organisieren und selbst zu entscheiden, wie das übergeordnete Ziel erreicht wird.

Voraussetzung für künftige Spitzenleistungen

Ein solcher Mind-Set bei den Mitarbeitern und eine solche Kultur in der Organisation entwickeln sich nicht von heute auf morgen. Sie sind das Ergebnis einer längerfristigen Kulturarbeit (beziehungs-

weise Unternehmensentwicklung), die von dem Credo getragen wird: Wir wollen beziehungsweise müssen dieses Ziel erreichen, wenn wir auch künftig zu den Top-Performern in unserem Markt zählen möchten.

Sofern ein Unternehmen über die hierfür nötige Ausdauer verfügt, lohnt sich ein solches Engagement jedoch – unter anderem, weil dann in der Organisation genau jener Innovations- und Unternehmertegeist entsteht, der kontinuierlich zu Spitzenleistungen führt.

Katja von Bergen ●

AUTORIN



Katja von Bergen arbeitet als Unternehmens- und Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Die Diplom-Betriebswirtin ist auf die Themenfelder Changemanagement, Projektmanagement und Unternehmensentwicklung spezialisiert. Dr. Kraus & Partner hat unter anderem ein „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, Berlin) herausgebracht.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.krauspartner.de

Sieben Coaching-Grundprinzipien

COACHING-PROFESSION. Coaches sind keine „Rezeptgeber“ oder „Lösungslieferanten“, sondern „Befähiger“ und „Ermöglicher“. Deshalb haben sie eine andere Arbeitsweise als Trainer und Berater. Das setzt auch ein anderes Selbstverständnis sowie ein konstruktivistisches Verständnis von Wirklichkeit voraus.

Immer mehr professionelle Coaches orientieren sich an folgenden sieben Grundprinzipien:

Prinzip 1:

Zirkularität statt Täterperspektive und Opferperspektive

Im Mittelpunkt der Coachingarbeit stehen der Klient und sein Beziehungssystem.

Systemische Sichtweisen sind bemüht, die Probleme von Menschen im Kontext ihrer biografisch bedingten Entwicklung sowie sozialen Vernetzung in ihrem privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld zu verstehen. Zirkularität bedeutet in diesem Kontext: In komplexen, sozialen Prozessen (wie zum Beispiel der Zusammenarbeit in Unternehmen) kann

zwischen Ursache und Wirkung nicht klar unterschieden werden. Denn: Jedes Verhalten einer Person wirkt auf das der relevanten Mitglieder ihrer Umwelt, und deren Reaktionen wirken wiederum auf die Person zurück.

Zirkularität negiert somit eine lineare Kausalität, die Voraussetzung für ein Identifizieren von Verursachern ist. Folg-



lich geht es beim Coachen nie um die Suche nach Schuldigen beziehungsweise den Auslösern einer Situation, weil alles mit allem verbunden ist. Vielmehr ist das Veranschaulichen und Verändern von (Kommunikations-, Wahrnehmungs- und Interpretations-)Strukturen ein wesentliches Ziel systemorientierter Modelle und Denkfiguren.

An die Stelle linearer Betrachtungsweisen – A verursacht B – treten zirkuläre, kreisförmige Betrachtungsweisen: A wirkt auf B, und B wirkt auf A zurück. Bei der zirkulären Betrachtungsweise geht es also um Wechselbeziehungen. Die Maxime lautet: Blicke weiter, schaue auf das Ganze!

Prinzip 2:

Allparteilichkeit und Neutralität versus Parteilichkeit

Neutralität ist eine wichtige Haltung von Coaches. Sie beinhaltet eine gelassene Neugier gegenüber allen Sichtweisen, Er-

klärungen und Werten – und seien sie dem Coach noch so fremd. Neutralität zeigt sich auch in der Allparteilichkeit – also im Bestreben, alle Mitglieder des Systems aus ihrer Perspektive heraus zu verstehen und ihre Sichtweisen zu wertschätzen. Zuweilen ist es sinnvoll, als Coach auch gegenüber Problemen und dem Wunsch nach Veränderung neutral zu sein. Fragen, die eine entsprechende Neutralität signalisieren, sind unter anderem:

- „Wie würde Herr/Frau X das beschreiben?“
- „Was spricht dafür, alles so zu lassen, wie es ist?“

Das Prinzip der Allparteilichkeit hat jedoch Grenzen. Coaches haben als Konfliktlotsen auch die Aufgabe, die Coachees, also ihre Klienten, zu ermächtigen, sich gegen ungerechte Strukturen zu wehren – die zum Beispiel eine ökonomische, politische oder soziale Benachteiligung bewirken. Also müssen sie beim Prinzip der Neutralität darauf achten, wann eine andere Grundhaltung der Situation angemessener ist.

Prinzip 3:

Grundhaltung des Nicht-Wissens

Hiermit ist nicht gemeint, dass professionelle Coaches so tun, als wüssten sie nichts. Vielmehr bezieht sich diese Grundhaltung auf die Art des Umgangs mit ihrem Wissen. Coaches formulieren und artikulieren Hypothesen nicht aus der überlegenen Haltung eines Experten heraus, der mehr als der Klient weiß (und/oder kann), sondern aus der bescheidenen Haltung des Nicht-Wissens. Coaches sind quasi Experten des Nicht-Wissens. Denn professionelle Coaches wissen zwar viel, sie wissen aber nicht, was das Beste für ihre Gesprächspartner ist. Das müssen diese im Dialog mit dem Coach selbst entdecken. Außerdem kennen oder errahnen die Coaches aufgrund ihrer Erfahrung und Profession zwar mögliche Lösungen des Problems. Doch sie wissen nicht, was die Lösung des Coachees ist – denn sie sind keine „Rezeptgeber“ oder gar untertänige „Rezeptlieferanten“, sondern „Befähiger“ und „Ermöglicher“.

Besonders wichtig ist es, die Grundhaltung des Nicht-Wissens in Zwangskontexten einzunehmen (beziehungsweise



AUTORIN

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

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

durchzuhalten). Außerdem in Situationen, in denen der Coach vom Coachee (oder vom ihn beauftragenden System) als Experte, sprich Problemlöser, angefragt wurde. In ihnen können Coaches zwar durchaus eine erste eigene Meinung kundtun oder Einschätzung geben, diese sollte jedoch stets als vorläufige sowie zu überprüfende und gegebenenfalls revidierbare Einschätzung gekennzeichnet sein. Denn der Coachee ist und bleibt auch dann der Experte für das Problem und seine Lösung. Und dies gilt es zu artikulieren.

Prinzip 4:

Wertschätzung und Respekt für die Person

Ein systemisches Coaching setzt Respekt und Wertschätzung für die Person des Coachees voraus. Sie sind die Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Respektlos kann ein Coach sich jedoch gegenüber dem Problem des Coachees und seinen Symptomen zeigen – nicht selten ist dies sogar nötig, um Impulse zur Veränderung zu setzen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Beziehung Coach-Coachee für den Coachee erkenn- und erfahrbar von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Sonst besteht die Gefahr, dass der Coachee die Respektlosigkeit gegenüber seinem Problem als Ausdruck mangelnder Wertschätzung seiner Person interpretiert. →



Foto: Olivier Le Moal / Fotolia

→ Prinzip 5:

Lösungs- und Ressourcenorientierung

Beim systemischen Coaching erfolgt eine Fokusverschiebung vom Individuum zum Kontext der Problemstellung. Eine Kernfrage lautet: Wer ist an der Problemerzeugung und am Aufrechterhalten des Problems beteiligt? Lösungsorientierung bedeutet: Der Fokus wird vom Problemsystem zum Lösungssystem verlagert: Wer (und was) ist wichtig für die Lösung des Problems? Der amerikanische Psychotherapeut und Fachbuchautor Steve de Shazer und sein Team haben die Lösungsorientierung zu einer eigenen Beratungsform ausgebaut. Sie stellen standardmäßig folgende Fragen:

- „Angenommen Ihr Problem ist gelöst: Was ist dann anders?“
- „Welche Ausnahmen vom Problem gab es? Wann und wo war das? Was war damals anders?“

Solche Fragen verlagern den Schwerpunkt der Aufmerksamkeit vom Problem und dem, was nicht funktioniert, hin zur möglichen Lösung. Außerdem wird nach Ressourcen gefragt: Welche Beteiligten haben welche Fähigkeiten, Stärken, kraftvollen und „gesunden“ Seiten? Ressourcenorientierung bedeutet: Coaches gehen

davon aus, dass ihre Klienten in der Regel die erforderlichen Möglichkeiten und Potenziale haben, ihre Probleme selbst (oder mit selbst organisierter Unterstützung) zu lösen. Dieses Bewusstsein gilt es ihnen auch zu vermitteln. Doch wie fast immer gibt es Ausnahmen von der Regel. Deshalb lautet ein weiteres wesentliches Coaching-Prinzip: einen Unterschied machen, der einen wirklichen Unterschied macht. Das heißt für Coaches konkret, dass sie sich in Klienten-Gesprächen zum Beispiel fragen:

- „Ist es in dieser Situation (in dieser Familie, bei diesem Klienten) wirklich zielführend, den Blick vor allem auf die Ressourcen zu richten, oder
- wäre es zielführender, das ‚reale‘ Problem zu analysieren und zu ‚bearbeiten‘?“ (also das Gespräch zum Beispiel auf die materielle Existenzsicherung des Klienten zu fokussieren oder die konkrete Sachhilfe, die er benötigt)?

Prinzip 6:

Kunden-/Klientenorientierung

Coaches sind persönliche Dienstleister, die für ihre Leistungen bezahlt werden – direkt oder indirekt. Folglich orientiert sich der Coachingprozess primär an den

Interessen und Zielen ihrer Klienten beziehungsweise Coachees und nur sekundär an ihren eigenen Zielen. Deshalb ist ein zentrales Element des Coachings die Klärung der Aufträge der Klienten. Diese werden so weit operationalisiert, dass möglichst allen Beteiligten klar wird, wie die Zielerreichung aussieht und woran man sie erkennt. Ob und wann das Ziel erreicht ist, entscheidet jedoch der Klient beziehungsweise Kunde. Er ist der Experte in Bezug auf die Inhalte der Beratung, also der „Kundige“ seiner Probleme. Folglich ist er auch der Experte für seine Lösungen – der Coach ist nur der Experte für den Prozess.

Prinzip 7:

Die Wirklichkeit ist eine subjektive Konstruktion

Gefragt wird im systemischen Coaching nicht danach, wie es „wirklich“ ist, sondern nach Ideen und Bedeutungsgebungen. Denn die „Wirklichkeit“ (einer Person) wird stets als eine subjektive, also vom Individuum selbst konstruierte erachtet, in die unter anderem individuelle Erfahrungen und Werte einfließen. Und die Probleme sowie deren Symptome? Sie werden im Zusammenhang mit erstarrten Wirklichkeitskonstruktionen gesehen, aus denen der Coachee sich ohne Unterstützung nicht oder nur schwer lösen kann. Aufgabe des Coaches ist es, dem Coachee neue Perspektiven/Sichtweisen und somit neue Möglichkeiten zu eröffnen und nicht „falsche“ durch „richtige“ Wirklichkeitskonstruktionen zu ersetzen. Systemische Praxis wird – in Anlehnung an Heinz von Foerster, einem Mitbegründer der kybernetischen Wissenschaft – oft verstanden unter dem Leitmotiv: „Anders sehen – anders handeln“.

Eine beobachter-unabhängige Wirklichkeit gibt es beim systemischen Coaching nicht (beziehungsweise ist uns Menschen nicht zugänglich). Denn, alles was wir wahrnehmen, was um uns passiert sowie was andere tun, hat immer auch mit uns zu tun beziehungsweise damit, wie wir die Ereignisse und Wahrnehmungen interpretieren. Unsere subjektive „Wirklichkeit“ ist somit auch eine Reaktion auf unser Dasein und Verhalten.

Sabine Prohaska ●

Sattelfest als Coach

Buchtipps. Welche Coaching-Methode passt zu welchem Coaching-Anlass? Coaching-Anfänger suchen häufig nach Methoden, die sich in der Praxis schnell und einfach anwenden lassen. Sie brauchen Antworten auf Fragen wie: Was mache ich, wenn jemand mit einem Entscheidungsproblem zu mir kommt? Oder: Welche Methode kann ich anwenden, wenn das Thema meines Klienten Karriereberatung lautet?

Sabine Prohaska ist nicht nur Expertin für die „Grundprinzipien“ des Coachings, sondern kann auch bei konkreten Methodenfragen helfen. Zusammen mit Paul Bischofberger, Georg Breiner, Andrea Jindra, Verena Merkatz und Franziska Schmalzl hat sie das Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“ (Junfermann, 2013, 128 Seiten, 15,90 Euro) verfasst. Es ist nach Themenbereichen geordnet und bietet viele Denkanstöße. Gedanken zum systemischen Ansatz und zum Humor im Coaching runden das Buch ab.



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.

Wenig wissenschaftliches Fundament erkennbar

COACHING-WEITERBILDUNGEN. Rund 260 mehrmonatige, nebenberufliche Weiterbildungen zum Business-Coach gibt es in Deutschland. Doch wie wissenschaftlich fundiert sind sie? Das hat die Kassler Professorin Heidi Möller zusammen mit der Master-Absolventin Marion Hellebrandt erstmals untersucht.

„Beim Coaching treffen drei Systeme aufeinander, die nur wenig miteinander zu tun haben“, erklärte Heidi Möller, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung am Institut für Psychologie der Universität Kassel, auf dem „2. Fachtag Coaching“ des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) am 14. Mai in Göttingen. Da sei das Expertenwissen von rund 8.000 Coaches in Deutschland, Wissenschaftssysteme, die

sich mit Coaching befassen, sowie die Weiterbildungssysteme mit rund 260 Coaching-Weiterbildungen. „Jeder verfolgt dabei andere Ziele“, so die Kasseler Professorin. „Und es scheint den meisten auch völlig egal zu sein, ob das, was angeboten wird, auch wissenschaftlich fundiert ist.“

So gebe es rund 5.000 Publikationen über Coaching im Jahr. Dazu gehörten Beiträge, ...

- in denen Coaches über ihren Ansatz schreiben („Die Beschreibungen gleichen manchmal einer Wunderheilung“)
- in denen ein spezieller Beratungsansatz oder eine Beratungstheorie dargestellt werden,
- in denen man versucht, die Lücke zwischen theoriegeleiteter Beratungsforschung und der Praxis zu schließen,
- in denen („allerdings nur selten“) Beratungsverläufe empirisch untersucht werden.

Man findet also auf der einen Seite „vor Eindeutigkeit strotzende Beratungskonzepte“ vor und auf der anderen Seite gebe es einen deutlichen Mangel an Beratungsforschung. 25 Coaching-Verbände bemühten sich um eine Qualitätssicherung von Coaches. Dabei variierten die zu erbringenden Voraussetzungen ebenso wie die dafür fälligen Mitgliedsgebühren (40 bis 1.500 Euro). 16 Verbände bemühen sich derzeit um die Qualitätssicherung (Zertifizierung, Mitgliedschaft oder Ernennung von Lehr-Coaches) von Weiterbildungen.

Doch sind Höhe und Anzahl der gestellten Anforderungen ein Indiz für die wissenschaftliche Fundierung von Weiterbildungen? Dem ging die Kassler Professorin zusammen mit der Master-Absolventin Marion Hellebrandt erstmals in einer explorativen Studie nach. Dabei wurden zunächst 16 Verbände, die sich explizit um Qualitätssicherung der Weiterbildung ihrer Mitglieder kümmern, kontaktiert. Dann wurden die von ihnen genannten Weiterbildungsanbieter angeschrieben. Insgesamt wurden so 157 Weiterbildungsanbieter angesprochen. Doch nur 35 leg-



ten ihre Curricula und teilweise auch ihre Weiterbildungsmaterialien vor. Als Grund für die Nicht-Teilnahme gaben die Weiterbildner zum Beispiel an: „Unser Curriculum kann und will ich leider nicht aus der Hand geben, da es einen konzeptionellen Wert hat, der finanziell nicht einschätzbar ist.“ Oder: „Ihre Arbeit erscheint uns sehr interessant, jedoch möchten wir aus Wettbewerbsgründen unser detailliertes Curriculum nicht aus der Hand geben. Würde Ihnen auch unsere Broschüre ausreichen?“. Die Reaktionen der Anbieter kommentierte Möller in ihrem Vortrag kurz und knapp: „Da wurde ein riesiges Geschiss gemacht“.

Nur wenige ließen sich in die Karten schauen

Die meisten qualifizierten Weiterbildungen hat die „Systemische Gesellschaft (SG) - Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V.“ mit 43 Anbietern. Davon machten aber nur fünf bei der Befragung mit. An zweiter Stelle steht der „Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC)“ mit 30 Anbietern. Davon machten neun mit. Besonders gering war die Teilnahme bei der „Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST)“. Von 21 qualifizierten Weiterbildungsanbietern legten nur zwei ihr Curriculum vor. Zur inhaltsanalytischen Untersuchung der Dokumente griffen die Forscherinnen auf Schlüsselkonzepte zurück, die im Coaching als notwendige Wissensbasis gelten: Von Achtsamkeit über Emotionsregulation und Verhaltensmodifikation bis zur Zielformulierung. „Wir haben geschaut, wo es belastbare Konzepte gibt, die man auch fürs Coaching nutzen sollte“, erklärt Professorin Möller. Diese Schlüsselkonzepte wurden dann der von Astrid Schreyögg erstellten Wissensstruktur im Coaching zugeordnet. Die Ergebnisse zeigen, dass Konzepte wie Werte, die Coaching-Beziehung und die Coaching-Definition, der Coaching-Prozess, Konflikt und Konflikt-handhabung sowie Auftragsklärung und Entwicklung des Coaching-Profiles in den Curricula relativ häufig genannt wurden. Elf Konzepte wie Selbstregulation, implizite Führungstheorie, Emotionale Intelligenz und

Auf welcher Basis arbeiten Coachs?

Internet-Recherche. Bereits im Jahr 2014 analysierte der Osnabrücker Psychologie-Professor Siegfried Greif die Internet-Seiten von 50 Weiterbildungen zum Coach. Er suchte nach Hinweisen, welcher psychologischen Richtung sich die Anbieter schwerpunktmäßig verpflichtet fühlen. In Deutschland überwiegt klar der systemische Ansatz.

Psychologische Schule	USA	Großbritannien	Deutschland
Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	13%	22%	36%
Systemischer Ansatz	0%	2%	55%
Transaktionsanalyse (TA)	0%	7%	17%
Verhaltensmodifikation	4%	12%	4%
Performance Coaching oder Goal Setting	4%	10%	0%
Keine Hinweise auf eine psychologische Richtung	72%	63%	15%

Agilität, kritische Lebensereignisse oder Nebenwirkungen des Coachings wurden in keinem Curriculum berücksichtigt.

Zudem analysierten die beiden Forscherinnen die Literaturangaben der Anbieter. „Nur die wenigsten geben überhaupt Literatur an“, so Möller. Gab es in den Lehrplänen Verweise auf Autoren, handelte es sich dabei meist um veraltete und populärwissenschaftliche Veröffentlichungen. „Verweise auf neuere Coaching-Forschung konnten nicht gefunden werden“, so die Psychologie-Professorin. Ihr Fazit: „Für Außenstehende bleibt zumeist unklar, ob und wenn ja, auf welchen wissenschaftlichen Erkenntnissen die behandelten Konzepte der Weiterbildung fußen. Interessierten, die sich selbst aufmachen, eine „gute“ Coaching-Weiterbildung zu suchen, gibt Möller folgende Denkanstöße:

1. Eine gute Coaching-Weiterbildung muss ein stimmiges Theorie-Praxis-Konzept vorweisen, das eine Verbindung von den zugrunde liegenden Annahmen bis zum konkreten beraterischen Handeln schafft und angekoppelt ist an aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse.
2. Sie darf nicht nur Methoden und Tools vermitteln, sondern muss eine berateri-

sche Identität ausbilden. Dazu muss sie auch wesentliche Teile an Selbsterfahrung und Reflektion umfassen.

3. Sie muss unterschiedliche Lernformen umfassen, eine sinnvolle Lernarchitektur beinhalten, die im Weiterbildungsverlauf Theorie, Praxis und Transfer verknüpft und einen Integrationsort haben, an dem die vielfältigen Lernerfahrungen verzahnt werden können.

4. Sie muss Bezüge zu anderen arbeitsweltlichen Beratungsformaten herstellen und in Übereinstimmung mit dem beratungswissenschaftlichen Diskurs stehen.

5. Sie muss Aufnahmevoraussetzungen definieren und die Motivation zur Coaching-Weiterbildung im Weiterbildungsverlauf systematisch reflektieren.

6. Sie muss von erfahrenen Weiterbildnern geleitet werden. Vorhanden sein sollten eigene Beratungs- und Trainings-erfahrungen.

Mehr zum Thema: Eine ausführliche Darstellung der Untersuchung von Prof. Dr. Heidi Möller und Marion Hellebrandt wird in Heft 3 (September 2015) der Quartalsschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“, die diese Untersuchung mit unterstützt hat, veröffentlicht werden.

Bärbel Schwertfeger ●

Von virtuellen und anderen Räumen

COACHING-NEWS. Die Coaching-Branche ist ständig in Bewegung. Nicht nur, dass es viele (zum Teil neue) Coaching-Konferenzen zu besuchen gilt, auch mit dem Coaching im Internet und mit der Gehirnforschung sollte sich ein Coach befassen, der up-to-date sein will.

1 3D-Welt als Basis für „Immersive Coaching“

„Ein Coach sollte nach klaren Standards arbeiten“, fordern die Coaching-Verbände. Gleichzeitig sollten Standards aber möglichen Innovationen nicht im Weg

stehen. Jahrelang galt es zum Beispiel als nicht professionell, am Telefon oder in virtuellen Räumen zu coachen. Die Einstellung – insbesondere zu den Möglichkeiten, die das Internet bietet – ändert sich aber gerade gründlich.

Eine neue kollaborative 3D-Umgebung namens „Aula“, die der Züricher E-Learning-Anbieter Vcomm Solutions entwickelt hat, kann erste Erfolge als ein Ort für Coaching-Sitzungen im Netz vorweisen. Dabei loggen sich Coach und Coachee als Avatare in eine 3D-Welt ein, wo sie an interaktiven Kooperations-Sessions teilnehmen, die laut Hersteller mit den derzeit üblichen Online-Tools so nicht realisierbar wären. Neu sei insbesondere die emotionale Qualität der Interaktion zwischen Coach und Coachee.

Den Unternehmen werde es durch den „immersiven Ansatz“ ermöglicht, eine neue Didaktik des Coachens „im Situationskontext“ zu realisieren, die sonst nur mit einem großen zusätzlichen finanziellen Aufwand zu erreichen sei. Gerade aber kontextorientiertes Coachen führe zur Steigerung der Performance und somit zu einer auch finanziellen Nachhaltigkeit der Coaching-Prozesse. Volker Gässler von Vcomm (www.vcomm.ch) bietet den Coaching-Raum zusammen mit der Berliner Firma „Learning.de“ an. „Dieser neuartige kontinuierliche Raum-Zeit-Coaching-Ansatz ermöglicht eine viel höhere, vom Coachee selbst gesteuerte Coaching-Intensität“, verspricht Gässler. Das gesamte Angebot von „Aula“ steht derzeit auch als Pay-per-use-Modell zur Verfügung.

2 DBVC und DCV: Austausch zur Zukunft des Coachings

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) vertieften ihren fachlichen Austausch und verabredeten eine Zusammenarbeit, um Handlungsmaßnahmen für die Professionalisierung des Coachings zu entwickeln. Coaching könne den Umgang mit Komplexität erleichtern. Es sei aber kein „Reparaturbetrieb“ bestehender Strukturen. Aufgabe des Coachings sei es, die Selbstmanagementfähigkeit zu fördern.

3 DBVC stellt Interview mit Peter Kruse online

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat ein Video-Interview mit dem kürzlich verstorbenen Zukunftsforscher Prof. Dr. Peter Kruse zum Thema „Führung und Coaching: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ online gestellt (www.dbvc.de).

Kruse schildert darin, wie sehr Führungskräfte derzeit unter Druck stünden und wie dringend sie Coaching bräuchten. Leider zögen sich die Coaches aber in der Regel zu sehr auf die Position „Wir leisten Hilfe zur Selbsthilfe“ zurück. Das reiche derzeit aber nicht aus. Coaches müssten sich weiterbilden, um ein gleichwertiger Reflexionspartner von Managern sein zu können. Zum Beispiel müssten sie Manager anleiten können, nicht nur sich selbst, sondern das ganze System resilienter zu machen.

Foto: Vcomm Solutions



bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg



Ausbildung zum Business-Coach in Berlin

- Modular
- Berufsbegleitend
- Zertifiziert
- Internat. anerkannt

Kooperation von bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg und der Internationalen Akademie Berlin (INA) gegründet an der FU Berlin.
www.ina-coaching.de

Start: Oktober 2015
Umfang: 7 oder 10 Module (je 2 Tage im Monat)
Inklusive: Teilnahme am **„Coaching Contemporary Symposium“** am 05.12.2015

Weitere Infos und Kontakt:
Tel.: 030 31005138
E-Mail: sandra.schurke@bbw-akademie.de



■ seminare.bbw-gruppe.de ■



Coaching. Eine neue 3D-Umgebung namens „Aula“ wurde als Ort für interaktive Coaching-Sitzungen entwickelt.

SYSTEMISCHE COACHING- AUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis.

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 18./19. März 2016

Kosten: € 6.500 (+ 19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112
63067 Offenbach am Main
Tel.: 069/90 55 99 90
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de

4 Aktuelle Termine für das 2. Halbjahr 2015

„Flexibilität im Coaching zwischen Philosophie und Kreativität“, so lautet das Motto des diesjährigen Kongresses des Qualitätsringes Coaching und Beratung e.V. QRC (www.qrc-verband.de), der vom 26. bis 27. September in den Würzburger Barockhäusern stattfinden wird. Neben klassischen Vorträgen werden am ersten Tag auch vier Coaching-Workshops durchgeführt. Am zweiten Kongresstag geht es gezielt um die Förderung der „kreativen Intelligenz“ der Teilnehmer. Dazu kommt der Gastredner und Workshopleiter Michael Luther von der Agentur „Ideaktiv“ aus Köln.

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) feiert sein zehnjähriges Jubiläum vom 11. bis 12. September in Duisburg mit einem Jubiläumskongress. Angekündigt wurde eine „kreativitäts- und körperorientierte Veranstaltung“, die ohne lange Vorträge auskommen soll. Das Motto lautet: „Den Wandel feiern“. Die Veranstalter (www.coachingverband.org/jubilaeumskongress) wollen mit einem Kongress, der unter dem Motto „Wandel“ steht, klar machen, wie wichtig Coaching in „Transformationsprozessen“ ist.

In Düsseldorf wurde von einigen Coaches der „1. Düsseldorfer Coachingtag“ (www.coachingtag.blogspot.de) ins Leben gerufen. Die Premiere soll am 22. und 23. August in Monheim bei Düsseldorf stattfinden. Geplant sind zwei Keynotes zu Resilienz und Führungskräftecoaching sowie sechs Workshops.

5 Seminar: Coaching goes Neuro-Science

Eine viertägige Ausbildung namens „Nic Coach“, um sogenannte Neuro-Coaching-Skills zu erwerben, bieten seit Kurzem Dorette Segsneider und Dr. Karolien Notebaert an. Ihre Zielgruppe sind Trainer, Coaches, Therapeuten, HR-Verantwortliche und Personaler. Die Teilnehmer sollen wirksame Tools erlernen, um lösungsorientiert, nachhaltig und kurzweilig zu coachen. Die Nic-Coach-Ausbildung bietet:

- Neuro-Science-Know-how zur Anwendung in lösungsorientierten Coaching-Prozessen
- Anleitungen zur Integration neurowissenschaftlicher Tools und Techniken in Coaching-Prozesse
- Unterstützung bei der Positionierung

Pro viertägiger Ausbildung werden höchstens 15 Teilnehmer zugelassen. Die Seminargebühr liegt bei 1.450 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Nach dem Seminar gibt es Gelegenheit zu Einzelsupervisionen in Wiesbaden und Frankfurt oder über Telefon und Internet. Dr. Karolien Notebaert ist promovierte Neurowissenschaftlerin an der Fakultät für Ökonomie und Wirtschaft an der Universität Leuven und Gastwissenschaftlerin in der Abteilung für Allgemeine Psychologie II an der Frankfurter Goethe-Universität. Zudem leitet sie „Notebaert Consulting“, ein Beratungsunternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, Erkenntnisse aus der Hirnforschung nutzbar zu machen.

Martin Pichler ● →

flow consulting



FLOW COACHING

ORIENTIERUNG GEBEN
WEGE FINDEN
PERSPEKTIVEN ZEIGEN

Das **Power-Potential-Profile**

unterstützt Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter in Ihrer individuellen Entwicklung.

flow consulting gmbh
Tel +49(0)5141.740074

www.flow.de

Kongress-Thema 2016: Digitale Medien im Coaching

Coaching-Kongress. 2014 startete die Fakultät Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management GmbH in Erding mit ihrem „Coaching-Kongress“. Eine bunte Vielzahl von Referenten und 315 Teilnehmern sorgten dafür, dass den „Erdingern“ ein vielbeachteter Anfangserfolg gelang. Trotz eines mit „nur“ 250 Teilnehmern schwächeren zweiten Kongresses im Jahr 2015 gilt die Veranstaltung inzwischen als etabliert.

Woran lag es, dass 2015 weniger Besucher kamen?

Prof. Dr. Jutta Heller: Unbestritten ist, dass die gute Atmosphäre des ersten Kongresses, die geprägt war von gegenseitigem Interesse und einem lebendigen Austausch, auch beim zweiten Mal deutlich zu spüren war. Dass in diesem Jahr weniger Teilnehmer kamen, lag nach meinem Eindruck wohl überwiegend am Schwerpunktthema des Kongresses. „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“. Es war einfach nicht zugkräftig genug. Da werden wir uns künftig andere Themen ausdenken müssen. Außerdem haben wir im Vorfeld des ersten Kongresses viel mehr Zeit und Energie in die Teilnehmerwerbung gesteckt als beim zweiten Mal. Das war eine wichtige Erfahrung, dass unser Kongress noch kein Selbstläufer ist.

Immerhin soll im nächsten Jahr ein echtes Trendthema die Besucher anlocken ...

Heller: Der „Coaching-Kongress 2016“ wird vom 25. bis 26. Februar 2016 in Erding stattfinden. Das Schwerpunkt-

thema lautet: „Digitale Medien im Coaching“. Aus den unterschiedlichsten Gründen entwickelt sich derzeit der Trend, Coaching in virtuelle Räume zu verlagern. Es wird eine Eröffnungsrede geben, die die Vorteile dieses Trends und eine zweite Eröffnungsrede, die die Nachteile herausarbeiten wird. Neben dem Schwerpunktthema soll es noch zu ganz unterschiedlichen Themen Berichte aus der Wissenschaft geben. Die Coaching-Praktiker beklagen sich über einen Mangel an Informationen zu psychologischen Forschungsprojekten. Hier wollen wir Abhilfe schaffen. Ebenfalls unabhängig vom Schwerpunktthema wird es auf dem nächsten Kongress auch mehr Methodenworkshops und mehr Life-Coachings von Profis geben.

Wie stehen eigentlich die Coaching-Verbände zu Ihren Aktivitäten?

Heller: Natürlich fragen sich einige Verbände, ob es Sinn macht, dass jeder Verband seinen eigenen Coaching-Kongress ausrichtet. Wir sprechen mit vielen von den rund 30 großen und kleinen Coaching-Verbänden, wie mögliche Kooperationen in Zukunft aussehen könnten. Immerhin waren schon sieben „unterstützende Coaching-Verbände“ beim letzten Kongress mit dabei. Wenn ich das richtig sehe, dann sind wir als Veranstaltung der Hochschule Erding deshalb so attraktiv für die Verbände wie auch für die Aussteller im Foyer, weil wir gegenüber den unterschiedlichsten Coaching-Richtungen neutral sind und eine Vielfalt an Referenten bieten, die man als Kongressteilnehmer sonst nirgendwo so nicht erleben kann.

Wenn Sie die niedrige Kongressgebühr von 510 Euro für zwei Tage erhöhen würden, könnten Sie sich vielleicht sogar ausländische Keynote-Speaker leisten ...

Heller: Der Preis ist ein wichtiger Garant für unseren Erfolg sowie die Kooperation mit Partnerorganisationen. Es gibt einfach zu viele Veranstaltungen für Trainer, Berater und Coaches, sodass wir auch den Preis nutzen, um es unseren Teilnehmern leicht zu machen, sich für uns zu entscheiden. 76 Prozent unserer Teilnehmer sind selbstständige Trainer und Coaches. Wir wären schlecht beraten, wenn wir beim nächsten Kongress versuchen würden, die preisliche Schmerzgrenze dieser Zielgruppe auszutesten.

Interview: Martin Pichler ●



Foto:HAM

Prof. Dr. Jutta Heller, verantwortlich für den HAM-Studienschwerpunkt Business Coaching.

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



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam
geprüft und bewertet

**Die Ausgabe 2015/2016
ist soeben erschienen!**
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@top250tagungshotels.de



Diese beiden Häuser aus der Ausgabe 2015/2016 empfehlen sich.

MARC AUREL
Spa & Golf Resort
Hohegarstraße 28, 84206
D-94031 Bad Oying
Tel: +49 89 440 985-0
Fax: +49 89 440 985-111
+49 89 440 985-111

Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!

Genießen Sie bei uns:

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Digitale Whiteboards (plug & play)
- 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

www.tagunginbayern.de

DAS DORF AM SEE...

Seehotel

Willkommen im Dorf am See

- liegen & Arbeiten am See
- Rahmenprogramme vor der Haustüre

Hubertus Hof
BIBERACH-KONFERENZ

das Glück im Grünen

- Unkompliziertes und entspanntes Arbeiten
- „Dippesucken“ ist erlaubt

Seifried GmbH & Co. KG
| Dornweg 63B D-9343 Niedernberg | Tel: 0 60 25 / 9 99 - 0
www.seehotel-niedernberg.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-Neustädtlein
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 Hohenkarpen	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-	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 Achenal	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	Markttheidenfeld

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 Vögele 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.



Identifizieren Sie sich als Abonnent!

Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

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.

2015

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

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

www.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	Marientfeld
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 Zweibrücken 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)
GLOBANA Airport Hotel	04435	Schkeuditz
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Dübén
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

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

Unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben.

www.top250tagungshotels.de



Hier können Sie abstimmen!

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum Wettbewerb finden Sie auf den vorhergehenden Seiten.

Diese vier Häuser aus der Ausgabe 2015/2016 empfehlen sich.

SEMINAR- UND EVENTZENTRUM
GUT THANSEN
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

- 720 qm denk-Raum
- hocheffiziente Trainingskonzepte
- In- & Outdoor Business Events
- 600.000 Quadratmeter know-how
- exklusive Gaumen Freuden
- traumhafte Hochzeiten

Gutles im Norden!

Gut Thansen · 21388 Soderstorf · 0 41 32 93330 · info@gut-thansen.de

Schmerlenbach
Tagungshotel und Betriebswirtschaft

Klösterlich Tagen.
Seminare · Konferenzen · Klausuren

Schmerlenbacher Str. 8 | 67768 Hilsbach | Tel.: 06021-6302-0
www.schmerlenbach.de

Schloss Hohenkammer

Der richtige Ort

Wir bieten Ihnen 33 Veranstaltungsräume mit unterschiedlicher Ausstattung. Unsere Räume sind zwischen 20 qm imf 200 qm groß und bieten Platz für 8 bis 180 Personen.

Schloss Hohenkammer GmbH
Schlossstraße 20 · 85411 Hohenkammer · www.schloss-hohenkammer.de

LERN & DENKER
werkStadt | Raum für Kreativität

VERSANDER DIE NEUE TAGUNGSWELT
BEI MERCURE

Elferstraße 2, Am Gürtel 47822 Krefeld, NRW
TAGUNGSANFRAGEN:
Tel. +49 211 306 311 • E-Mail tagung@mercurio.com
Über 750 Hotels weltweit | mercurio.com

Mercurio
LUXURY HOTELS

TAGUNGS- & LANDHOTEL KREFELD

PERSONAL SÜD. 4.615 Personaler (Vorjahr: 5.101) kamen Mitte Mai zur „Personal 2015 Süd“ nach Stuttgart. Sie trafen auf 304 Aussteller (Vorjahr: 298). Für die rückläufige Besucherentwicklung sorgte der Bahnstreik: Während am ersten Tag 2.676 HR-Fachleute vor Ort waren, erreichten die Messe am zweiten Tag nur 1.939 Besucher.

Agil, flexibel, individuell

„Die Digitalisierung ist ein starker Innovationsmotor“, sagte Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, in der Pressekonferenz am ersten Messetag. „Das Angebot von Software für das Personalmanagement ist so groß wie nie“, so der CEO des Veranstalters. Vor allem die Start-up-Szene trage einen Großteil dazu bei. Viele neu gegründete Anbieter versuchten, den Bewerbungs- und Suchprozess für den Bewerber zu vereinfachen. Dieses vielversprechende Umfeld lockte Investoren an. Auch vor dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement mache die Digitalisierung nicht Halt. „Je mehr wir vor dem Computer sitzen, desto wichtiger wird das Thema Bewegung. Der Wunsch nach einer aktiven Gesundheitsvorsorge beflügelt insbesondere die Fitness-Branche“, erklärte Hocke. Mobile Anwendungen nutzen zunehmend spielerische Elemente und den Wettbewerb als Motivator. Apps böten Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Aktivität zu messen und mit anderen zu vergleichen.

HR als Gestalter der digitalen Arbeitswelt

Über die Situation des Personalmanagements in den Unternehmen berichtete Prof. Dr. Benedikt Hackl auf der Messe. In einer Langzeitstudie hat der Professor für Personal- und Unternehmensführung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter befragt. „Vorstände fordern von HR Hilfe bei der Strategieumsetzung, Führungskräfte wünschen sich mehr Agilität – etwa durch flexible Lernlandschaften oder Teamstrukturen – und die Mitarbeiter möchten individuell wahr-

genommen werden“, so der Leiter des unabhängigen Forschungsinstituts HR-Impulsgeber. Diese Anforderungen seien eng mit dem Konzept „New Work“ verknüpft. „Die ursprüngliche Bedeutung, der Arbeit Sinnhaftigkeit zu geben, haben wir heute weiter interpretiert in Richtung Mitarbeiterbeteiligung“, so Hackl. In diesem Zusammenhang stehe etwa die aktuelle Debatte um Demokratisierung in Unternehmen. „Jeder im Unternehmen hat unabhängig von der Position gute Einfälle. Es gibt keine hierarchische Qualität der Idee mehr.“ Die Komplexität der Arbeitswelt habe so zugenommen, dass Prozesse sich in alle Richtungen, also auch Bottom-up statt Top-down, bewegen müssten und durchlässigere Modelle von Fach- und Führungskarrieren vonnöten seien.

„Ich bin begeistert, wie nah die Wissenschaft in diesem Fall an der Praxis dran ist“, kommentierte Dieter Scholz, Ge-

schäftsführer Personal der IBM Deutschland GmbH, die Ausführungen von Prof. Hackl. „Die Digitalisierung ist keine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird. Sie wird die Arbeitswelt revolutionieren“, zeigte sich der IBM-Chef überzeugt.

Neues Forum: Corporate Learning & Working

„Die Digitalisierung hat bislang nicht dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter motivierter sind“, warnte Thorsten Unger, Geschäftsführer des Game Bundesverband, in seinem Vortrag auf dem neu eingerichteten Forum „Corporate Learning & Working“. Gamification könne für Unternehmen deshalb von großem Nutzen sein. Spielen fördere die Fähigkeit, Dinge zu hinterfragen. Selbstverwirklichung sei möglich, indem jeder seinen eigenen Weg auf eine Herausforderung finde.

Martin Pichler ●



Foto: Pichler

Messegelände Stuttgart. Traditionell die Heimat der „Personal Süd“.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Felix Müller,

den Deutschland-Direktor der Henley Business School, der jetzt zum zweiten Mal eine Sommer-Universität am Tegernsee auf die Beine gestellt hat. Jeder Tag der dreitägigen Mini-Uni kann einzeln gebucht werden. Am 1. Juli steht „Bedürfnisbasierte Kommunikation für das 21. Jahrhundert“ auf dem Programm. Zuvor geht es am 29. Juni um „Entspanntes Entscheiden im 21. Jahrhundert“ und am 30. Juni um „Dynamische Geschäftsplanung für das 21. Jahrhundert“. Es werden namhafte Referenten aus dem Henley-Umfeld erwartet.

29. Juni bis 1. Juli in Tegernsee
www.henleybusinessschool.de

Foto: Netfalls - Remy Musser / Shutterstock.com



... Awai Cheung,

Tai-Chi- und Qigong-Meister, der die eintägige „Tagung Resilient“ eröffnen darf und dabei seine Zuhörer darüber aufklären wird, dass das Phänomen der Resilienz erlernbar ist (aber nur für den, der bereit ist umzudenken und alte Muster zu verlassen). Die Tagung ist ein separat buchbarer Teil des „Sommer-Campus“ (vom 22. Juni bis zum 3. Juli) der Haufe Akademie, der traditionell auf Schloss Krickenbeck stattfindet. Der „Sommer-Campus“ besteht aus einer Vielzahl einzelner Kommunikations- und Führungsseminare. Die Besonderheit: Alle Teilnehmer des Campus können gemeinsam morgens und abends sportliche oder kulturelle Events besuchen und sich untereinander vernetzen.

1. Juli in Nettetal bei Düsseldorf
www.haufe-akademie.de/krickenbeck



... Ingo Jäckel,

einen pensionierten Personalentwickler der BMW AG und „Erfinder“ des legendären BMW-Führungsparcours. Er hält auf den jährlich stattfindenden „Clarté-Tagen“ einen Workshop zum Thema „Führung im Dialog“. Außerdem kümmern sich weitere Referenten um „Kommunikation in Veränderungsprozessen“. Ein Fallbeispiel, wie „gestörte Kommunikation“ bearbeitet werden kann, schließt den Tag ab. Am zweiten Tag gibt es in Kleingruppen Coaching und Supervision rund um das Thema Kommunikation.

10. und 11. Juli in Herrsching
www.clarte-concept.com



... Bernhard Hauser,

den Gründer der „Business Psychology Lounge“, die regelmäßig von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding durchgeführt wird. Das nächste Mal findet bereits die 10. Business Psychology Lounge statt. Sie steht unter dem Motto „Sinn und Unsinn im Business Coaching“. Als Keynote-Speaker erwartet Prof. Dr. Bernhard Hauser von der Fakultät Wirtschaftspsychologie Peter Bauer, Ex-Vorstandsvorsitzender der Infineon Technologies AG sowie Aufsichtsratsvorsitzenden der Osram AG, und DBVC-Senior-Coach Klaus Eidenschink.

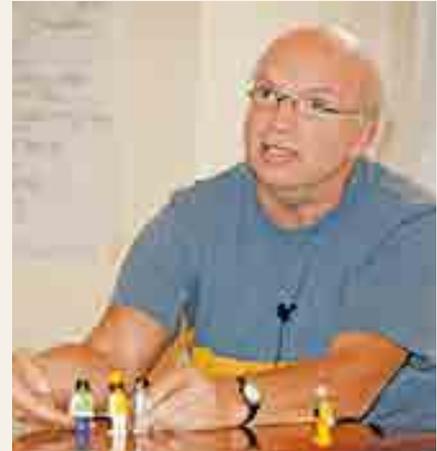
13. Juli in Erding
www.ham.de



... Heike Bruch,

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen. Sie ist Teil des „Wissensforums 2015“ der Süddeutschen Zeitung und wird am 14. Juli im Rahmen eines Abendvortrags („Führung mit Energie und Fokus“) einer breiten Masse von Berufstätigen deutlich machen, wie man sich selbst und andere zu Hochleistungen führen kann, ohne auszubrennen. Ihr Tipp: Der sogenannten „Beschleunigungsfalle“ entgehen und die kollektive Energie von Teams nutzen.

14. Juli in München
www.sz-wissensforum.de



... Bernd Isert,

der in diesem Jahr seinen zehnten „Zukunftskongress“ durchführen kann. Das Motto der dreitägigen Veranstaltung lautet diesmal: „Lösungsweg Menschlichkeit“. Dieser Kongress ist ein (separat buchbarer) Bestandteil des 28. Sommer-Camps, das von Bernd Isert vom 19. Juli bis 8. August in Italien durchgeführt wird. Das Sommer-Camp bietet unter anderem die Möglichkeit, zum Beispiel NLP-, Mediations- oder Coaching-Ausbildungen in einem „Rutsch“ zu absolvieren.

31. Juli bis 3. August in Abano Terme
www.metaforum.com

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Juli 2015

Kienbaum-Jahrestagung: HR kurz vor dem Touchdown?

HR-TRENDS. Die Folgen der Digitalisierung für HR standen im Fokus der 14. Kienbaum Jahrestagung: Kienbaum-Manager Walter Jochmann forderte die Personaler auf, die Digitalisierung als Chance zu nutzen, um Einfluss zu nehmen – und Ex-HR-Vorstand Thomas Sattelberger machte sich für mehr Mut zum Experiment stark.



Foto: EYECATCHME. Photography, Florian Trettenbach

Walter Jochmann. Das Tagungsmotto „HR in the Red Zone“ war ans American-Football-Spiel angelehnt, wie der Kienbaum-Manager (links) hier demonstriert.

„HR in the Red Zone“: Das war das Motto der 14. Kienbaum Jahrestagung, die am 21. Mai stattfand – wie jedes Jahr in der malerischen Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln. Dieses Jahr trafen sich dabei rund 400 Personaler. HR befindet sich gerade in der sogenannten „Red Zone“, sagte Walter Jochmann in seiner Eröffnungs-Keynote zur Lage der HR-Nation. Die Sportmetapher bedurfte einer Erklärung, da hierzulande nicht jeder mit den Regeln des American-Football-Spiels vertraut ist: Bei der Sportart bezeichnet die „Red Zone“ den Bereich kurz vor dem gegnerischen Tor, wo die Spieler die Chance zum Touchdown haben.

„Wir glauben, dass die entscheidenden fünf Minuten für HR gekommen sind – weil in den Geschäften die vierte industrielle Revolution Fuß fasst“, führte der

Geschäftsführer des Kienbaum-Instituts für Leadership und Transformation das Bild aus. Die Digitalisierung sei nun die Chance für HR, Einfluss zu üben.

Jochmann will Abgesang auf HR nicht teilen

Für die Ausgangsposition von HR zeichnete Jochmann dieses Jahr ein verhalten positives Bild. Zwar habe eine aktuelle Kienbaum-Analyse ergeben, dass HR nur in 16 von 30 Dax-Unternehmen eine Rolle auf Vorstandsebene spiele. Dennoch könne Jochmann den Abgesang auf HR nicht teilen: Die Personaler könnten viel bewegen – auch unterhalb des Vorstands. Ob die HR-Aufgaben jedoch künftig zwangsläufig in einer HR-Funktion zusammenlaufen müssen, sei jedoch unge-

wiss. „Wir brauchen die Prozesse – aber nicht die Funktion“, so seine Prognose.

Sattelberger: „Deutschland braucht eine Frischzellenkur!“

HR-Veteran Thomas Sattelberger forderte in seiner Keynote gewohnt pointiert: „Deutschland braucht eine Frischzellenkur!“. Auf die Frage, wie sich HR in Zeiten des disruptiven Wandels aufstellen sollte, rief der ehemalige Telekom-Personalvorstand den Personalern zu: „Drop your tools!“. Sie sollten nicht an ihrem bisherigen Handwerkszeug festhalten, sondern Mut zum Experiment zeigen. Am besten geeignet für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt sei eine agile HR-Arbeit „on demand“.

Wie eine solche HR-Arbeit in der Praxis gelingen kann und andere Themen, die HR aktuell umtreiben, waren Gegenstand der parallel zueinander ablaufenden Sessions. Aber auch Dauerbrenner-Themen wie die Unternehmensnachfolge fanden großen Anklang bei den Besuchern.

Wie sich die Digitalisierung künftig auf den Arbeitsmarkt auswirken könnte und welche Herausforderungen sich dadurch für die Gesellschaft ergeben, stellte Wikileaks-Mitbegründer Daniel Domscheit-Berg in seiner beeindruckenden abschließenden Keynote dar. Dabei appellierte er an das soziale Gewissen seiner Zuhörer: Die Gesellschaft müsse sich etwa fragen, was mit den Menschen passieren solle, deren Arbeitsplätze durch die Automatisierung wegfallen. „Es kann nicht sein, dass unsere Antwort darauf ‚Hartz IV‘ lautet“, mahnte der Digital Professional.

Andrea Sattler ●

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2015 ERSCHEINT AM 28. AUGUST 2015

MESSE „ZUKUNFT PERSONAL 2015“

Blick in die Weiterbildungshalle

Vom 15. bis zum 17. September findet in Köln wieder die „Zukunft Personal“ statt. Das Motto lautet: „Arbeiten 4.0“. Wie die Weiterbildungsbranche vom „digitalen Wandel“ betroffen ist, wird sich in der separaten Weiterbildungshalle zeigen. Im letzten Jahr waren noch Teamtrainings der Hit (Foto: Teams lernen sich beim Detektivspiel kennen).



US-TRAINERKONGRESS

Trends aus den USA

Die internationale Konferenz des US-Trainerverbands ATD (früher ASTD) fand in diesem Jahr im Mai in Orlando, Florida, statt. Mehr als 10.000 Besucher teilten Best-practice-Erlebnisse und diskutierten über Themen wie neue Formen des Führungstrainings.



Foto: Callahan / Shutterstock.com

TALENTMANAGEMENT

Künftige Hoffnungsträger

Der demografische Wandel kommt und talentierte Mitarbeiter werden knapp und immer knapper. An welchen Stellschrauben muss die Personalabteilung drehen, um ihr Talentmanagement optimal auf den Arbeitsmarkt abzustellen?



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
Katja von Bergen, Klaus Eidenschink, Petra Folkersma, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Bärbel Schwertfeger, Harald Smolak, Lothar Stempfle, 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, Randolf Jessl,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
by-studio / Fotolia

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
Anzeigen disposition:
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 ange-
fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

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



Armin Trost

Unter den Erwartungen: Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt, Wiley, 2015, 223 Seiten, 34,99 Euro

MITARBEITERGESPRÄCHE

Jährlich grüßt das Murmeltier

In vielen Unternehmen drückt den Mitarbeitern dieser Tage wieder ein Déjà-vu-Erlebnis: HR verschickt eine E-Mail an alle Führungskräfte mit der Aufforderung, bis zu einer bestimmten Frist die jährlichen Mitarbeitergespräche durchzuführen. Diese erhalten dann wiederum eine meist einstündige Terminanfrage von ihrem Vorgesetzten. Während des Gesprächs wird die Zielerreichung fürs vergangene Geschäftsjahr festgestellt, werden Leistungsziele fürs nächste Jahr und meist auch noch gleich Entwicklungsziele vereinbart. Mit diesem immer wieder aktuellen und mindestens ebenso kontrovers diskutierten HR-Instrument beschäftigt sich nun Professor Armin Trost in seinem neuen Buch „Unter den Erwartungen“. Der Titel lässt erahnen, wie Trost zu der jährlichen Gesprächsinszenierung steht: Seiner Meinung nach bleibt das Instrument oft hinter den hohen Erwartungen zurück, die vor allem HR und die Geschäftsführung daran haben. Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter ist es jedoch bloßes Theater. Einer der Hauptgründe dafür ist Trost zufolge der Wandel im Führungsverständnis: Wer modernen Managementansätzen folgt, seinen Mitarbeitern als Partner auf Augenhöhe begegnet und vielleicht schon das ganze Jahr über kontinuierliches Feedback gibt, kann sich nicht eines Instruments bedienen, das auf Hierarchie beruht.

Was gilt es also zu tun: das Mitarbeitergespräch abzuschaffen, wie es einige besonders radikale Personal- und Führungskräfte schon gefordert haben? So weit will Trost dann doch nicht gehen. In manchen Arbeitskontexten, die etwa durch zentrale Vorgaben und wenig Handlungsspielraum geprägt sind, könnten standardisierte Verfahren durchaus sinnvoll sein. In einem agilen Arbeitsumfeld versage es hingegen weitestgehend. Nun dürfte man aber nicht den

Fehler machen, den Nutzen mit dem Instrument zu verwechseln und Mitarbeitergespräche ganz abzuschaffen. Denn das Warum (Leistung honorieren, Talente fördern) sei richtig – es gelte, passende Formen auch für agile Unternehmen zu finden, so Trost.

Ein agiles Unternehmen könnte über Peer-Rating nachdenken, etwa in Form von „Instant Feedback“, möglicherweise mit gamifizierenden Elementen (die Mitarbeiter können sich gegenseitig Punkte oder Abzeichen verleihen). Oder darüber, das Talent Management vom Mitarbeitergespräch zu entkoppeln. Manche Instrumente könnten daneben auch ersatzlos gestrichen werden. Einige dieser Vorschläge werden Personalern und Führungskräften möglicherweise bekannt vorkommen, sie wurden schon an anderer Stelle geäußert. Trost schafft es aber, dieses so kontroverse Thema mit einem umfassenden Blick darzustellen, der sich nie auf eine Seite beschränkt und Praxis und Wissenschaft vereint.

AUTOR

Armin Trost

ist Professor an der Business School der Hochschule Furtwangen, unter anderem mit den Schwerpunkten Talent Management und Zukunft der Arbeit. Zuvor lehrte er an der FH Würzburg und war bei SAP tätig.

Plädoyer für mehr Dilettantismus



Wer heute einen anderen als Dilettant bezeichnet, meint dies meist nicht als Kompliment. Doch früher bezeichnete das Wort „Dilettant“ einen Adligen – einen, der Muße hat sich zu amüsieren („dilettare“ geht auf das lateinische „delectare“ zurück). Dieses Beispiel illustriert sehr schön die These, die Hans-Jürgen Arlt und Rainer Zech in ihrem Essay „Arbeit und Muße“ vertreten: Dem

Mensch ist die Muße abhandengekommen; Arbeit ist sein Lebenssinn, seit der Kapitalismus die Natur der Arbeit verändert hat. Wer jedoch keine Muße hat, entwickelt sich nicht, so die Krux. Die Digitalisierung begreifen die beiden Autoren als Chance, sich aus dem Teufelskreis zu befreien: Durch die Automatisierung von Arbeitsprozessen zeichne sich eine „Nicht-Arbeit“ als technologische Möglichkeit

ab. Gute Arbeit und Muße könnten eine humane Gesellschaft möglich machen. Ein kluger und aufschlussreicher Essay für Momente, die im besten Sinne müßig sind.

Hans-Jürgen Arlt und Rainer Zech

Arbeit und Muße: Ein Plädoyer für den Abschied vom Arbeitskult, Springer, Wiesbaden 2015, 41 Seiten, 4,99 Euro (E-Book)

Argumente gegen das Bauchgefühl



Wer sich künftig im Sinne des oben beschriebenen Ansatzes mehr Muße gönnen möchte, dem sei ein Ted Talk des US-Beraters Daniel Pink empfohlen. Dieser stammt zwar schon aus dem Jahr 2009, ist aber nach wie vor topaktuell. Schon damals beschrieb Pink Prinzipien von New Work wie Autonomie, ständige Verbesserung und Sinn bei der Arbeit. Sein Aufhänger ist das Dauerbrennerthema „Motivation“: Anhand dieses

Beispiels fordert er, dass, wer eine fortschrittliche Arbeitskultur will, sich nicht auf sein Bauchgefühl verlassen dürfe – sondern Zahlen, Daten und Fakten zurate ziehen müsse. So sei etwa schon lange wissenschaftlich belegt, dass externe Motivatoren in manchen Arbeitsumgebungen sogar demotivierend wirken können – doch noch würden diese Erkenntnisse von den meisten Unternehmen geflissentlich ignoriert. Daran hat sich auch

einige Jahre nach Pinks Talk wohl wenig geändert. Ganz unabhängig vom Thema ist die Vortragsweise Pinks, der früher Reden für Ex-US-Vizepräsident Al Gore geschrieben hat, einfach ein Genuss.

Daniel Pink

The Puzzle of Motivation, Ted Global Conference Oxford 2009, 18:36 Minuten, kostenfrei unter www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation

Kartenspiel für mehr Experimentierfreude



Wer Tipps und Tricks zur Durchführung und Konzeption von Seminaren unters Trainer- und Personalervolk bringen möchte, tut dies gewöhnlich in Buchform. Schon allein deshalb stechen die „96 genialen Seminartipps“ aus der sonstigen Managementliteratur hervor: Trainer Michael Smetana hat sie auf Spielkarten drucken lassen. So sind sie praktisch zu handhaben und können bei Bedarf einzeln mit

ins Seminar gebracht werden. Einige Tipps werden den alten Hasen unter den Trainern bekannt vorkommen und primär zur Erinnerung dienen. Daneben wartet das Kartenspiel aber auch mit manch neuer, überraschender Idee auf, die zum Ausprobieren anregt. Das ist auch Smetanas erklärtes Ziel: seine Kollegen zum Experimentieren anzuregen. Nicht selbsterklärend ist hingegen, wie die Karten kategorisiert

sind und was das didaktische Konzept auf der Packung im Einzelnen bedeutet. PS: Die Erläuterung findet sich unter www.seminardesigner.at/d-expertise_seminar-tipps.php.

Michael Smetana

96 geniale Seminartipps: 16-mal höherer Praxistransfer als nach herkömmlichen Seminaren, Trainergeheimnisse, Wien 2015, 96 Spielkarten, 39,00 Euro



Paragraf 37

Ergebnisse lieben lernen

Jede Veränderung in einem Unternehmen betrifft immer auch Menschen. Dadurch werden tiefgreifende Veränderungen zu einer psychischen Mammutaufgabe. Warum? Der Mensch ist in seiner Psyche fein ausbalanciert – ähnlich einem Schlafwandler auf dem Dachfirst mit einer langen Balancierstange, auf der links und rechts seine Gewohn-

„ Wer aus Gewohnheit schlecht über andere redet, könnte durch ein Erfolgsjournal sein Selbstwertgefühl anheben, um andere nicht abwerten zu müssen. “

heiten sitzen. Je heftiger die Veränderungen, desto instabiler wird das Konstrukt. Darin sind wir alle gleich. Wer das weiß und vor allem berücksichtigt, liegt weit vorne.

Gewohnheiten sind ihrem Wesen nach weder gut oder schlecht. In Form „positiver Rituale“ schenken sie der Seele Stabilität und Orientierung und regulieren die Psyche. Beobachten Sie, wie oft Menschen Abläufe automatisieren – wie etwa ein „Cappuccinoritual“ und wie das Gehirn so in den neurologisch effizienten Automatikmodus schaltet. Ein beruhigender Gegenpol zur schnelllebigen, hektischen Zeit von heute. Es existieren hilfreiche oder hinderliche Gewohnheiten – solche, die uns auf dem Weg zu besseren Ergebnissen unterstützen oder uns im Weg stehen.

Doch einfach nur eine Gewohnheit ablegen, funktioniert nicht. Wie bei der Balancierstange. Einfach etwas sein zu lassen, führt dazu, Schlagseite zu kriegen. Deshalb gilt: auswechseln und ersetzen! Wer weniger Kaffee trinken möchte, könnte dafür mehr Wasser trinken, der neugeborene Nicht-

raucher mit dem Joggen anfangen. Und wer aus Gewohnheit schlecht über andere redet, könnte durch ein Erfolgsjournal sein Selbstwertgefühl anheben, um andere nicht dauernd abwerten zu müssen.

Eine von mir oft angewandte Technik kann helfen, hemmende Angewohnheiten zu analysieren und zu ersetzen. Zuerst fixieren Sie schriftlich, welcher Schaden durch die Gewohnheit entsteht: kurz-, mittel- und langfristig. Malen Sie ein Horrorszenario. Dieser Schmerz hilft. Dann überlegen Sie, mit welchem nutzbringenden Ritual Sie Ihre schlechte Gewohnheit ersetzen und überwinden können. Wenn Sie beispielsweise nachts gelangweilt durchs TV-Programm

zappen, könnten Sie sich klar machen, wie viel Frust und wachsende Stagnation das bedeutet. Was für ein Schmerz! Nehmen Sie stattdessen tolle, informative Sendungen auf oder leihen diese aus, damit Sie, wenn der Schlaf noch fehlt, ihren Geist zumindest mit sinnvollen Dingen füttern. Das funktioniert!

Rechnen Sie im Umsetzungsprozess mit Widerstand – bei Ihnen, aber auch bei anderen. In den ersten drei Wochen fällt alles Neue schwer. Danach, im ersten Jahr, ein Mal die Woche, später maximal noch zwei Mal im Monat. Planen Sie das ein. Die gute Nachricht: Es gibt einen Königsweg bei Veränderungsprozessen. Verlieben Sie sich in das Ergebnis, nachdem die Veränderung erfolgreich umgesetzt wurde. Erscheint einfach, ist es jedoch nicht. Wer sich etwa in den entspannteren Umgang mit Kunden durch besseres Beschwerdemanagement verliebt, dem fällt der Einsatz für diese Veränderung leichter. Und das gilt immer: Liebe das Ergebnis und der Wandel fällt leicht. Probieren Sie es doch einfach mal 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

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



“ Die gefährlichste aller Weltanschauungen ist die Weltanschauung der Leute, welche die Welt nicht angeschaut haben. ”

Alexander von Humboldt (1769 bis 1859), deutscher Naturforscher mit weit über Europa hinausreichendem Wirkungsfeld. Seine mehrjährigen Forschungsreisen führten ihn nach Lateinamerika, in die USA sowie nach Zentralasien. Das Zitat stammt aus der „Wirtschaftswoche“ vom 8. Mai 2015. Dort wurden Geschäftsreisende aufgefordert, öfter einmal neue Eindrücke „fernab der üblichen Touristenfallen“ zu suchen.

„Beim Kurzzeit-Coaching berücksichtigt man nicht die Zeit, die jemand für die Arbeit an sich selbst benötigt ... Aber Selbstveränderung ist ein mühsames Geschäft.“

Dr. Wolfgang Looss (70), Deutschlands Coaching-Pionier, auf dem „2. Fachtag Coaching“ am 14. Mai 2015 in Göttingen

„Auf eine wahrheitsgemäße Antwort hat nur jemand Anspruch, der dazu ein Recht hat, die Frage zu stellen. Sie müssen nicht jedem Menschen auf der Straße erzählen, was Sie gestern Nacht getan haben, wenn er Sie fragt.“

Heiner Geißler (85), Ex-Generalsekretär der CDU, „Süddeutsche Zeitung Magazin“, 29. Mai 2015

„Ich habe mir selbst eine E-Mail geschickt und bin im Spam-Ordner gelandet. Das beschreibt mein Leben eigentlich ganz gut.“

Eine „Twitter-Perle“ von @jangronenthal, gefunden im „Kressreport“ vom 17. April 2015

„In meinem ersten Zeugnis als Assistenzärztin stand: ‚ist nicht hierarchiefähig‘. Das stand da nicht, weil ich grundsätzlich renitent gewesen wäre ... Bei uns zu Hause hatte ich nur gelernt, die Dinge zu hinterfragen.“

Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, PE-Leiterin der Deutschen Bahn AG, in „Plan W“, einer Beilage der „Süddeutschen Zeitung“ vom 12. Juni 2015

„Deutsche Schulen setzen immer noch stärker auf Reproduktion von Wissen, anstatt das Forschen und eigene Experimentieren zu fördern. Dafür werden wir noch Lehrgeld zahlen müssen.“

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom-Personalvorstand, im „Handelsblatt“ vom 5. Juni 2015

„Wir wissen zwar alle, was in einer Krise zu tun ist. Wir wissen nur nicht, wie man hinterher noch wiedergewählt wird.“

Jean-Claude Juncker, Chef der EU-Kommission, über Mut in der Politik, im Handelsblatt vom 12. Juni 2015

„Herausragende Talente sind aber auch herausragend unangenehm und unbequem.“

Prof. Dr. Stephan A. Jansen über die Mühen der Talentförderung in „Brand eins“ (Nr. 6/Juni 2015)

„Mein Rat: Nehmen Sie den Kalender und tragen Sie ‚Nichtstun‘ ein. Bewusstes Nichtstun haben leistungsorientierte Menschen oft völlig verlernt.“

Iris Hauth, Präsidentin der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 30. Mai 2015

„Was man tagsüber übertüncht, bricht nachts auf. Die Nacht öffnet die Seelen.“

Jürgen Domian, Nacht-Talk-Moderator beim WDR, im „SZ-Magazin“ vom 12. 6. 2015



Einfach,
online und
mobil mit
lexoffice

Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Rechnungen, Aufträge, Zahlungen oder Kassenbuch: Mit lexoffice machen Sie Ihre gesamte Buchhaltung einfach online. So behalten Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen auch mobil immer im Blick. Schon ab 4,90 EUR im Monat. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexware.de

Konzepte für einen gesunden Führungsstil



312 Seiten
ISBN 978-3-648-05588-5
Bestell-Nr. E10100
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

464 Seiten
ISBN 978-3-648-04947-1
Bestell-Nr. E01069
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

397 Seiten
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]



Gesundheit und Produktivität sind kein Widerspruch

Führungskräfte sind täglich großen Herausforderungen ausgesetzt, zunehmend auch hohen psychischen Belastungen. Doch wie erreicht man dennoch ein sinnerfülltes (Berufs)Leben? Mit Erkenntnissen aus der aktuellen Glücksforschung sowie aus der Psychologie und der Managementlehre spannt das Buch einen faszinierenden Bogen: von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung. Mit einem Geleitwort von Prof. Randolf Rodenstock.

Jetzt informieren: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.