Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

09_15

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5130

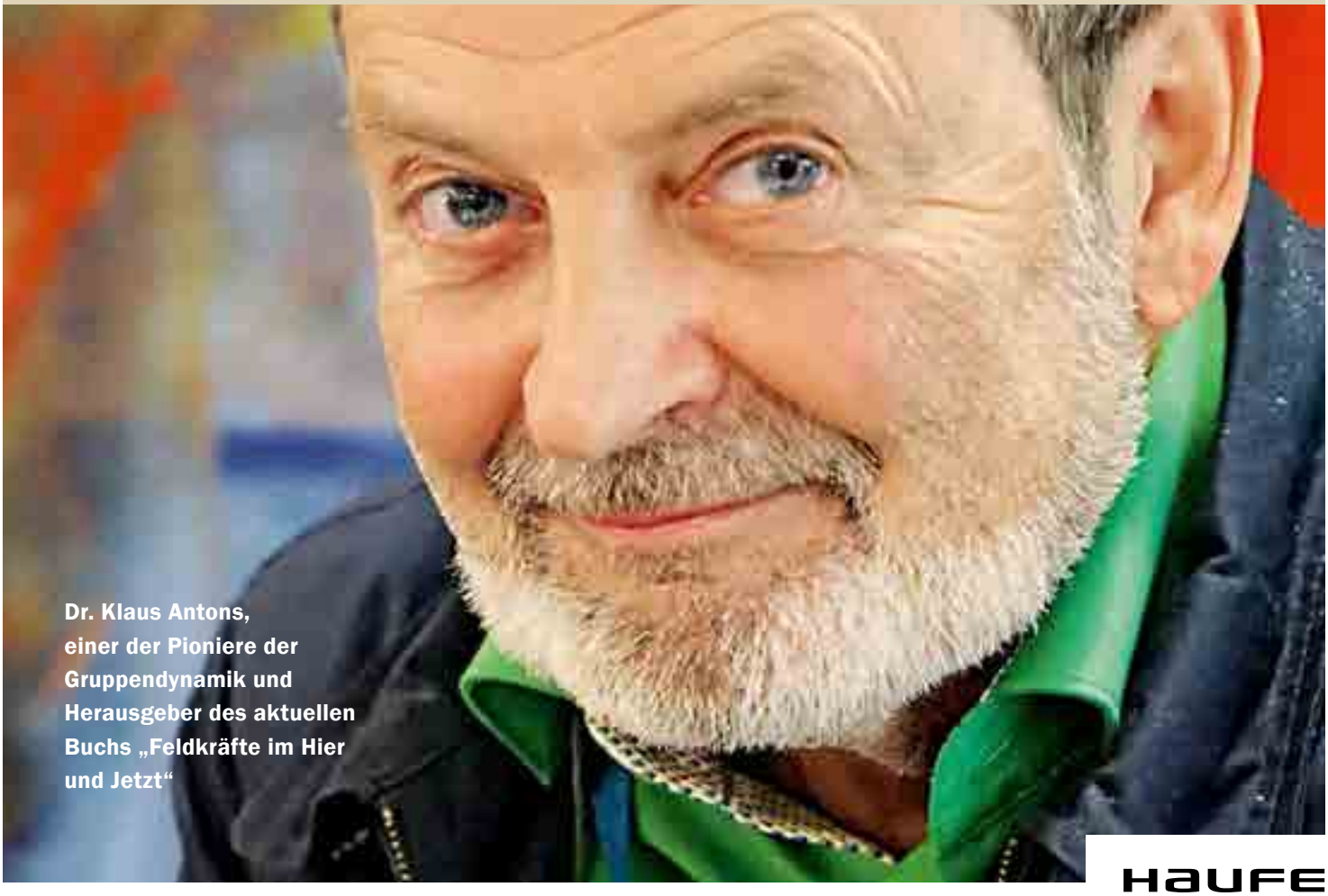
Jenke von Wilmsdorff_ Raus aus der Komfortzone S. 14

Wuppertaler Kreis_ Akademien erwarten stabile Umsätze S. 42

Rudy De Waele_ Wie die digitale Transformation HR verändert S. 50

Gruppendynamik reloaded

„Der beste Weg, soziale Systeme zu verstehen“ S. 20



Dr. Klaus Antons, einer der Pioniere der Gruppendynamik und Herausgeber des aktuellen Buchs „Feldkräfte im Hier und Jetzt“

HAUFE.

HORIZONT ENTDECKEN

Mit Seminaren in unbekannte Regionen vorstoßen.

Kompetenz für die Zukunft erwerben.

IME®
Institut für Management-Entwicklung

FÜHRUNG | MANAGEMENT | KOMMUNIKATION
PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG | GESUNDHEIT
EINKAUF | VERKAUF | KUNDENORIENTIERUNG
INTERKULTURELLE KOMPETENZ
ASSISTENZ UND SEKRETARIAT

NINE TO SIX Tagesseminare

SEMINARE 2016

151 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings

praxisnah * übungsintensiv * aktivierend

Zukunft Personal

Halle 2.2, Stand N.15

Jetzt das neue Programm bestellen!

info@ime-seminare.de | Telefon 0521 94206-0

Development Center | Inhouse-Training | Development Programs | Business Coaching | Workshopmoderation | Offene Seminare

www.ime-seminare.de

Zum Unfreezing nach Köln

Der berühmte Psychologe Kurt Lewin, dessen 125. Geburtstag den Anstoß zu unserer Titelgeschichte gab (ab Seite 20), sprach vom „Unfreezing“, dem „Auftauen“, das unbedingt notwendig sei, um bei Menschen eine Bereitschaft zur Veränderung zu erzeugen. Wer als Trainer oder Personalentwickler das Gefühl, wachgerüttelt zu werden, einmal am eigenen Leib erleben will, sollte in diesem Jahr zur „Zukunft Personal“ (Vorbericht ab Seite 50) nach Köln fahren.

Dort kann er von Rednern wie Thomas Sattelberger erfahren, wie es ist, wenn Führungskräfte gewählt werden und Teams die Gehälter ihrer Teamleiter bestimmen – ganz abgesehen davon, dass bei den Start-ups, die ihre HR-Konzepte auf einer Sonderfläche präsentieren, eh keiner mehr den Chef fragen muss, bevor er seine Entscheidungen trifft. Wachgerüttelt von dem, was durch „New Work“ an radikalen Veränderungen droht, wird sich dann so mancher Trainer fragen, was aus seinen „alten“ Führungstrainings werden soll.

Wer braucht in Zukunft noch das Seminar zum Thema „Mitarbeitergespräche führen“, wenn sich die Hierarchien weiter auflösen? Und natürlich gibt es auch noch den bekannten Veränderungsdruck durch Open Education, Adaptive Learning, People Analytics und Education Hacking: Die Bildungsangebote sollen ab sofort ständig frei verfügbar sein, eine hohe Individualität aufweisen und über interaktive Medien transportiert werden.

Unsere Leser können sich das aktivierende Gefühl des Unfreezings übrigens kostenlos beschaffen: Gratis-Eintrittskarten für die „Zukunft Personal“ gibt es, wenn Sie das Kontaktformular auf „www.haufe.de/personalmessen“ ausfüllen. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. Alle, die zur Messe kommen, laden wir herzlich ein, die Haufe-Gruppe, die diese Zeitschrift verlegt, zu besuchen: Halle 3.2 (Stand A.12 und Stand B.09) sowie Halle 2.2 (Stand P.12 und Stand P.16).

Viel Spaß beim Lesen
des neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING

Businesstraining
für Fach- und Führungskräfte

Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten

Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen

Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

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

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

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

inhalt 09_2015

Interview. Klaus Antons, einer der Pioniere der Gruppendynamik in Deutschland, erklärt, wie sich die Erwartungen an Gruppendynamik-Trainings im Laufe der Jahre verändert haben – von der Selbsterfahrung zur Prozesskompetenz.

Executive Education. Das IMD hat ein Digitalisierungszentrum gegründet – natürlich mit State-of-the-art-Technik.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews, Kolumne zu rechtlichen Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 **„Der Monotonie im Job entkommen“**
Der Journalist Jenke von Wilmsdorff wurde durch Selbstversuche in „Das Jenke-Experiment“ bekannt. Im Interview gibt er Einblicke in seine Arbeit

18 **Die 40 führenden Köpfe**
Das Personalmagazin hat zum siebten Mal die 40 führenden Köpfe des Personalwesens gekürt. Wir stellen eine Auswahl von Managern, Beratern und Wissenschaftlern vor

titelthema

20 **Gruppendynamik reloaded**
Fünftägige Gruppendynamik-Seminare gelten inzwischen wieder als herausfordernde, aber wirkungsvolle Methode, um die Sozialkompetenz von Führungskräften zu trainieren. Wir berichten von einer Fachtagung in Berlin

26 **Gruppendynamik: emotional lernen**
Coach, Trainer und Organisationsentwickler Hans Rosenkranz beschreibt die zentralen Elemente eines gruppendynamischen Trainings

personal- und organisationsentwicklung

30 **Digitale Transformation: Uber lauert überall**
Die Digitalisierung prägt die Arbeitswelt. In der Managerweiterbildung spielt sie jedoch bislang kaum eine Rolle. Nun startet die Schweizer Business School IMD ein Executive-Education-Programm

34 **Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern**
Der IT-Dienstleister Adesso setzt im Talent Management auf ein internes Tutorenprogramm – mit positiven Auswirkungen auf Mitarbeiter-kompetenz, Unternehmenskultur und HR-Ausrichtung

38 **Globalisiertes Führungskräftetraining**
Wie Internationalisierungskompetenz bei Führungskräften entwickelt werden kann, ist Thema eines Werkstattberichts

training und coaching

42 **Akademien: Umsatzentwicklung stabil**
Die Mitgliederbefragung des Wuppertaler Kreises zeigt wieder Trends des Weiterbildungsmarkts

Marketing-Tipps. Wartet das deutsche Kongresspublikum auf Trainer, die Speaker werden wollen?

Start-ups. Freya Oehle hat die Shoppingwebsite „Spottster.com“ gegründet. Auf der „Zukunft Personal“ spricht sie über die Gründerszene.

46 Vom Trainer zum Keynote-Speaker
15 Tipps, wie die Redner-Karriere kein Traum bleibt

48 Mit Organisationstalent zum Abschluss
Was HR-Verantwortliche über Fernunterricht denken – und wie Lerner den Abschluss schaffen

messen und kongresse

50 New Work: Scheitere schnell und lerne schnell
„Arbeiten 4.0“ treibt Deutschland um, vom Arbeiter bis zur Bundesregierung. Was hinter dem Begriff steckt und wie aktuelle Technologietrends die HR-Arbeit verändern, erläutert Berater Rudy de Waele, der auf der „Zukunft Personal“ eine Keynote hält

54 „Motivierten Mitarbeitern kann man alles beibringen“
Freya Oehle, Gründerin von „Spottster.com“, repräsentiert auf der „Zukunft Personal“ die deutsche Gründerszene. Im Interview spricht sie über die Arbeitskultur bei Start-up-Unternehmen

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

Rubriken

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

Personalfachkaufmann/-frau
ab 18. September 2015 online

Wirtschaftsmediator (IHK)
ab 28. September 2015

Projekt-Manager (IHK)
ab 7. Oktober 2015

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

Führungskompetenzen ausbauen
ab 12. Oktober 2015

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

IHK Akademie Koblenz

Fernstudium

| Bachelor | Master | MBA | Dr.

an der privaten, staatlich anerkannten DIPLOMA Hochschule mit bundesweiten Studienzentren

studieren neben dem Beruf

mit Präsenz- oder Online-Vorlesungen ermöglicht Ihnen auch während einer beruflichen Tätigkeit oder einer Ausbildung einen Hochschulabschluss.

Studienangebot Master:
- Wirtschaft und Recht (M.A.)
- Wirtschaftsrecht mit internationalen Aspekten (LL.M.)
- Medizinalfachberufe (M.A.)
- General Management (MBA)

Doktoratsstudium:
- Doktor der Betriebswirtschaftslehre (Dr. sc. admin.)

Studienangebot Bachelor:
- Wirtschaft • Recht • Technik
- Grafik-Design • Gesundheit & Soziales

Tel.: 05722 / 28 69 97 32 www.diploma.de

WER Die Schauspieler Herbert Marshall, Richard Egan und Constance Dowling (von links) setzen in dem Spielfilm „Gog“ aus dem Jahr 1954 einen Roboter durch Draufhauen außer Gefecht.

WAS Der Film „Gog“ ist wahrscheinlich der erste Hollywoodstreifen, in dem Roboter „böse“ werden und Menschen, die ihre Arbeitskollegen sind, mit mörderischen Absichten angreifen.

WAS NOCH Dieser Schnappschuss stammt von der Filmgesellschaft United Artists (heute Sony Pictures Entertainment). Das Foto wird von der Bildagentur Getty Images vertrieben.

„Arbeiten 4.0“ – hätte man das verhindern können? „Roboter werden bald für fast alle Arbeiten besser zu gebrauchen sein als Menschen“, sagt der US-Forscher Gill Pratt in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. „Ihr neuer Angestellter“, titelte die „Harvard Business Review“ im Juni und zeigte einen Roboter auf der ersten Seite. „Moderne Technologie wird bald Milionen Jobs vernichten“, lautet die Juli-Titelgeschichte des US-Magazins „The Atlantic“ und das US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ nannte in seinem Juli-Titel tröstlicherweise drei menschliche Eigenschaften, die smarte Maschinen nicht so bald werden kopieren können.
Auf der Messe „Zukunft Personal 2015“ in Köln wird das Thema auch im Mittelpunkt stehen. Besonders interessant dürfte der Vortrag von Dr. Rupert Felder (Heidelberger Druckmaschinen AG) werden mit dem Titel: „Mensch oder Maschine auf dem Vormarsch?“.

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

VERBÄNDE I

Netzwerk ZAAG gegründet

Foto: ZAAG

HR-Netzwerk. Die Gründungsmitglieder der ZAAG trafen sich im Juli in Frankfurt am Main, Gründungsvorsitzender ist Thomas Sattelberger (4. von rechts).

Vor gut neun Monaten wurde das neue HR-Netzwerk angekündigt (wir berichteten in Ausgabe 11-12/2014). Jetzt ist es offiziell: In der Zukunftsallianz Arbeit und Gesellschaft (ZAAG) verbinden sich fünf wichtige HR-Verbände zu einer Initiative für soziale Innovationen. Die Gründungsversammlung der Allianz fand am 3. Juli in Frankfurt am Main statt. In der ZAAG sind Mitglieder aus Wirtschaft, Bildungssektor und Zivilgesellschaft miteinander verbunden. Über diesen cross-sektoralen Aufbau wollen die Gründer die gemeinsamen Interessen einer am Menschen orientierten Zukunft von Arbeit und Gesellschaft bündeln.

Zu den Gründungsmitgliedern gehören folgende Verbände: Das Demographie Netzwerk e.V. (DDN), die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., der Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V. und die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. Alle Vereine sind im Vorstand der ZAAG vertreten. Dazu kommen Repräsentanten von Schul- und Sozialunternehmer-Initiativen sowie Institutionen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Als Gründungsvorsitzender wurde der ehemalige Personalvorstand der Telekom AG, Thomas Sattelberger, gewählt. Er war auch Vorstand der HR Alliance, die nun ganz im neuen Verband aufgeht. „Als erste cross-sektorale Allianz zukunftsorientierter Vereinigungen und Persönlichkeiten bündeln wir Kräfte für eine starke, im öffentlichen Raum gehörte Stimme und für spürbare Reformimpulse“, sagte Sattelberger bei der Gründung des neuen HR-Netzwerks.

VERBÄNDE II

DVCT lädt zum Kongress

„Zeit für Kunden“: Unter diesem Motto lädt der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) zu seinem diesjährigen Kongress nach Frankfurt am Main. Am 23. November können dort Profis aus Wissenschaft und Praxis bei zahlreichen Workshops gemeinsam Trends und Konzepte diskutieren – und natürlich netzwerken. Daneben soll in einem Streitgespräch geklärt werden, inwieweit Training und Coaching Unternehmen helfen kann. Ebenfalls Teil des Programms: das Finale des Coach & Trainer Awards 2015. Wer teilnehmen möchte, kann sich ab sofort unter www.amiando.com/dvct-kongress anmelden.

VERBÄNDE III

Elke Eller ist neue BPM-Präsidentin

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat eine neue Führung: Bei der jährlichen Mitgliederversammlung wurde Elke Eller wie vorab bereits angekündigt zur neuen Präsidentin gekürt. Eller, Personalvorstand bei Volkswagen Nutzfahrzeuge, tritt die Nachfolge von Joachim Sauer an, der nicht mehr kandidiert hatte. Sauer ist in den Vorstand des Deutschen Instituts für Normung e. V. gewechselt (wir berichteten in Ausgabe 06/2015). Zum 1. Januar 2016 wird er dort den Vorstandsvorsitz übernehmen, womit er aus HR ausscheidet.

Foto: Basil-Fotografie/Sabine Sellnau

Neu-Präsidentin. Elke Eller beerbt Joachim Sauer an der BPM-Verbandsspitze.

Auch Ellers Vorstandskollegen wurden wie vorab vorgeschlagen bestätigt. So ziehen erstmalig Martina Niemann, Personalvorstand bei Air Berlin, sowie Katharina Herrmann, Chief Human Resources Officer und Arbeitsdirektorin bei 50 Hertz, als Beisitzerinnen in den BPM-Vorstand ein. Auch Stefan Ries, Global Head Human Resources und Mitglied des Global Managing Board bei SAP, wurde für das Gremium bestätigt.

Fotos: Comedy Central; PictureGroup

TIPPS

Weiterbildung personalisieren

Wer als Personalentwickler oder Trainer seine Teilnehmer ansprechen und zum Lernen motivieren möchte, sollte sich an deren individuellen Vorlieben orientieren. Wie die Personalisierung von Weiterbildungsinhalten in der Praxis gelingen kann – etwa durch die Einbeziehung von Learner Management Systemen –, zeigen die E-Learning-Experten des Lernlösungsanbieters City & Guilds Kineo in einer Online-Präsentation anhand einiger Tipps. Die Folien haben sie auf Slideshare kostenlos zur Verfügung gestellt unter der Web-Adresse http://de.slideshare.net/kineolearning/totara-usergroup-2015-how-to-add-personalisation-in-your-learning.

IAB-STUDIE

Betriebliche Weiterbildung wächst weiter

Die betriebliche Weiterbildung hat einen neuen Höchststand erreicht: Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben im ersten Halbjahr 2014 insgesamt 54 Prozent aller Unternehmen in das Wissen ihrer Mitarbeiter investiert, unter den größeren Unternehmen sogar satte 97 Prozent. Im Jahr 2013 waren es noch 52 Prozent, im Jahr 2010 sogar nur 44 Prozent der Betriebe gewesen, so ein weiteres Fazit der Studie mit Teilnehmern aus 16.000 Betrieben. Dennoch gibt es den Ergebnissen zufolge noch Verbesserungspotenzial, nämlich in den kleinen und mittleren Unternehmen: Denn ob Mitarbeiter für Fortbildungen freigestellt werden und deren Betriebe die Kosten für die Kurse übernehmen, hängt demzufolge immer noch stark von der Betriebsgröße ab. Doch nicht nur die Betriebsgröße entscheidet offenbar darüber, wie oft Mitarbeiter in den Genuss einer Fortbildung kommen. So stellten die Studienautoren auch fest, dass höher qualifizierte Mitarbeiter häufiger weitergebildet werden als geringer qualifizierte: Nur 16 Prozent der gering qualifizierten Mitarbeiter nahmen demnach im ersten Halbjahr 2014 an einer Weiterbildung teil. Bei den Hochqualifizierten waren es hingegen 41 Prozent.

Jon Stewart ist Ex-Moderator der „Daily Show“, in der schon US-Präsident Barack Obama zu Gast war.

KARRIERE

Comedian trainiert Veteranen fürs Showbiz

Jon Stewart gilt als einer der besten Comedians der USA: Seine Late-Night-Show „The Daily Show“ war 16 Jahre lang Hort bissiger Kommentare, auch mit Spitzenpolitikern kannte Stewart keine Gnade. Anfang August hat er zum Leidwesen seiner Fans seine letzte „Daily Show“ moderiert. Doch Stewart bleibt seiner Branche treu: Wie nun bekannt wurde, leitet der TV-Star, einst scharfer Kritiker des Irak-Kriegs, bereits seit drei Jahren Programme für US-Kriegsveteranen, die er in Bootcamps fit fürs Showbiz macht. Das schreibt die „New York Times“. Die Programm-Teilnehmer erhalten demnach neben einem Blick hinter die Kulissen unter anderem einen Crashkurs in BWL. Offenbar macht Stewart auch diesen Job gut: Die „Times“ berichtet über Veteranen, die bereits erfolgreich umgesattelt haben.

Kurz und Knapp

Virtuelle Teams führen. Ein einstündiges Webinar zur Führung virtueller Teams veranstaltet das Machwürth Team International (MTI) am 5. Oktober um 16.30 Uhr. Interessierte Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler sowie Projekt- und Teamleiter können sich anmelden unter: www.mti-toolbox.com.

Bildung managen. Die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) startet im Oktober 2015 den neuen Masterstudiengang „Berufliches Bildungsmanagement“. Das berufsbegleitende, zweijährige Studium soll berufserfahrene Fach- und Führungskräfte im Bildungssektor dazu befähigen, Bildungsdienstleistungen zu entwickeln, auf dem Markt anzubieten und zu managen. Sie lernen in Präsenz- und Online-Vorlesungen. Weitere Infos: www.fh-mittelstand.de/bildungsmanagement

Veränderungen gestalten. Das Ilea-Institut bietet in Kooperation mit dem Steinbeis Transferzentrum PVM eine firmeninterne Change-Management-Kompaktausbildung. Die Ausbildung qualifiziert Mitarbeiter als „Certified Change Manager (Steinbeis)“. Ab Januar 2016 bieten die Kooperationspartner auch eine offene Change-Management-Ausbildung an. Details: www.ilea-institut.de

Auch das noch. Bei Gegenwind im Betrieb empfiehlt ein Berater eine neue Methode: Die Betroffenen sollen eine Aufstellung durchführen, bei der Windmaschinen organisationale Strukturen nachbilden sollen. Das Hantieren mit Föhn, Staubsauger, Ventilator und Co. soll Zusammenhänge greifbar machen. Bleibt zu hoffen, dass die Aufstellungsteilnehmer nicht vom Winde verweht werden.

Top-Forschung für die Personalpraxis – fundiert und verständlich!

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

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

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

HAUFE.

Foto: M. Kämmerer, ICF

Speaker. Dr. Andreas Mojzisch (links), Prof. Christoph Lütge (3. von links) und Prof. Jürgen Rinderspacher (3. von rechts) bei der ICF.

ICF SUMMER ACADEMY

Blick in die Zukunft der Coaching-Zunft

„Coaching im gesellschaftlichen Kontext von morgen“: So lautete der Schwerpunkt der diesjährigen Summer University, die die International Coach Federation Deutschland (ICF) Ende Juni zusammen mit der Munich Business School (MBS) in München ausgerichtet hat. Wissenschaftlichen Input zur Frage, wie sich Coaching angesichts der neuen Anforderungen der Arbeitswelt in Zukunft weiterentwickelt, gaben unter anderem Professor Christoph Lütge von der TU München, Andreas Mojzisch von der Universität Hildesheim und Professor Jürgen Rinderspacher von der Universität Münster. Daneben konnten sich die teilnehmenden Personalentwickler, HR-Manager und Coachs auch bei Kurzvorträgen und Workshops weiter mit Ideen zur Zukunft der Zunft auseinandersetzen.

GAMIFICATION

Deutscher Planspielpreis 2015 verliehen

Sechs Nachwuchswissenschaftler konnten sich Mitte Juni auf dem 30. Europäischen Planspielforum in Stuttgart über den Deutschen Planspielpreis 2015 freuen, den das Zentrum für Managementsimulation der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Kooperation mit dem Planspielfachverband Sagsaga verliehen hat. Der erste Preis in der Kategorie „Studienabschlussarbeiten“ ging an Janina Haupt und Nicole Jentsch für ihre Masterarbeit „Möglichkeiten der Kontrolle und Bewertung von Lernprozessen und -ergebnissen beim Lernen mit Planspielen“, die sie an der TU Dresden einreichten. Daneben wurde ein zweiter Preis und Sonderpreise für drei Dissertationen vergeben.

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.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.
Konfliktmanagement
23.-25.09.2015 Stuttgart
26.-28.10.2015 Stuttgart
11.-13.11.2015 Köln-Bonn
07.-09.12.2015 Stuttgart

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“
Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult
DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Was macht glücklich?

Gute Freunde, Musik, ein blauer Himmel, die Liebe, nette Kollegen, ein großes Eis? Jeder Mensch hat große und kleine Träume vom Glück. Wir wollen helfen, dass auch für Menschen mit Behinderungen viele dieser Träume wahr werden. In einem Leben, das so selbstbestimmt wie möglich ist, mit so viel Hilfe wie nötig. Denn Freiheit macht glücklich.

www.bethel.de

Bethel

Dr. Achim Zimmermann

Foto: Achim Zimmermann

Kolumne Recht

Trainings-Lizenzen: Augen auf beim Kauf!

Wer keine Lust hat, sich ein eigenes Trainingskonzept einfallen zu lassen, der findet am Markt ein großes Angebot an fertigen Systemen. Viele Formate haben einen etablierten Namen und lassen sich ohne großen Aufwand umsetzen. Der Preis, der für die Nutzung zu zahlen ist, ist zudem in den meisten Fällen gerechtfertigt, spart sich der Trainer doch die Zeit, ein eigenes Trainingskonzept zu erstellen. Allerdings nimmt die Höhe der Lizenzgebühr mit der Bekanntheit des Konzepts zu: Reicht es bei einigen Angeboten schon, an einem Lizenzierungs-Seminar teilzunehmen, muss anderswo eine regelmäßige – meist jährliche – Zahlung geleistet werden.

„Erzielt der Trainer keine Umsätze, kennt der Lizenzgeber kein Erbarmen."

Überlegt sich ein Trainer, ob er eine Lizenz erwerben will, muss er sich fragen, was denn genau hinter dem Konzept steckt. Denn in den meisten Fällen ist nur die Bezeichnung als Marke geschützt. Möchte jemand Mind-Mapping-Seminare anbieten, so ist letztlich nur dieser Begriff geschützt. Mehr nicht! Tritt der Trainer unter einem anderen Titel – beispielsweise „Gedankenstriche" – auf, reicht der Schutz nicht mehr so weit. Also muss sich der Lizenznehmer vorher genau informieren, was er für sein Geld erhält. In den meisten Fällen wird es nämlich nur das Recht sein, die Marke zu nutzen, neben etwaigen Nutzungsrechten an Materialien. Gerade bei Letzteren muss genau geklärt sein, was der Trainer damit machen darf. So kann die Nutzung nur auf die Seminare beschränkt sein, die unter der Lizenz veranstaltet werden, und eben nicht für ähnliche Seminare. Teilweise wird von den Lizenznehmern verlangt, dass sie die Materialien gesondert einkaufen oder eine zusätzliche, teilnehmerabhängige Gebühr abführen.

Wichtig ist weiterhin, die Kosten im Blick zu halten. Muss der Trainer nur eine einmalige Gebühr entrichten, hält sich das Risiko in Grenzen. Anders sieht es aber aus, wenn regelmäßig eine Zahlung zu leisten ist. Dann ist die Vertragslaufzeit von entscheidender Bedeutung: Ist sie auf mehrere Jahre bemessen, kann es für den Lizenznehmer ein Verlustgeschäft werden, wenn er die erhofften Umsätze nicht erzielt. Der Lizenzgeber hat dann kein Erbarmen.

Nichts anderes gilt für (versteckte) Zusatzkosten: Manche Anbieter verlangen etwa, dass zusätzlich Werbekostenzuschüsse geleistet werden.

Daneben sollte der Vertrag konkrete Angaben darüber enthalten, inwiefern der Lizenzgeber dafür sorgt, dass seine Lizenznehmer gefunden werden. Zu diesem Zweck kann beispielsweise im Internet ein Verzeichnis auf der Homepage für potenzielle Kunden zur Verfügung gestellt werden.

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist der Sitz des Lizenzgebers. Geht alles gut, ist es egal, ob er in Deutschland oder auf der anderen Seite des Atlantiks sitzt. Möchte ein deutscher Trainer aber zu viel gezahltes Geld zurück und muss dafür in den USA klagen, muss er schon einen beträchtlichen Anspruch haben, damit sich der Aufwand lohnt.

Beim Abschluss eines Lizenzvertrags gilt also nichts anderes als sonst, wenn man sich bindet: den Vertrag inhaltlich zu prüfen und dabei zu überlegen, ob die Regelungen für beide Seiten ausgewogen sind. Wenn das nicht der Fall ist, sollte man den Vertrag einfach nicht unterschreiben.

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 Coachs durch.

JUBILÄUM

Liscia Consulting feiert 15. Geburtstag

Die Liscia Consulting GbR feierte im Sommer ihr 15-jähriges Bestehen. Highlight der Jubiläumsfeier war Bestsellerautor Edgar K. Geffroy, der über sein zuletzt veröffentlichtes Buch „Herzenssache Kunde: Die sieben Schlüssel zu einzigartigem Kundenerfolg durch Clienting“ sprach. „Mit seinen Worten hat Geffroy genau das wiedergegeben, was sich hinter unserem Credo verbirgt und was wir mit unserer Arbeit erreichen möchten: die Herzen unserer Kunden“, so Mitinhaber Gianni Liscia über die Entscheidung, Geffroy als Keynote-Speaker zu verpflichten. Die Brüder Gianni und Marcello Liscia waren vor 15 Jahren ins Beratergeschäft eingestiegen. Heute verstehen sie sich als „Führungskräftemacher – creating leaders“.

Foto: Liscia Consulting GbR

Keynote. Auf der Jubiläumsfeier von Liscia Consulting trat Bestsellerautor Edgar K. Geffroy als Speaker auf.

WEITERBILDUNG

Mehr Wissen in neun Stunden

Mit einem neuen Weiterbildungsformat startet das Institut für Management-Entwicklung IME Ende November: Unter dem Titel „Nine to Six“ sollen die Teilnehmer in kompakten, intensiven Tagesseminaren praxisrelevante Handlungskompetenz für den beruflichen Alltag erlangen – je von neun Uhr morgens bis 18 Uhr abends. Themen der Seminare sollen unter anderem der richtige Umgang mit Selbstsabotage und Erledigungsblockaden sowie die souveräne Abgrenzung im Beruf sein. Weitere Informationen: www.ime-seminare.de/seminare/nine-to-six-tagesseminare/.

Auflösung zum 40-Köpfe-Quiz von Seite 19

Haben Sie die 40 Köpfe erkannt? Hier die Lösung (je von oben nach unten):

Spalte 1: F. Kohl-Boas, R. Stock-Homburg, U. Kanning, C. Beck

Spalte 2: J. Kugel, R. Kabst, W. Jäger, M. Kramarsch, A. Zumkeller

Spalte 3: S. Grabmeier, W. Jochmann, I. Schmidt, M. Henssler, J. Rump, U. Preis

Spalte 4: G. Olesch, S. Strohmeier, G. Thüsing, H. Bruch, M. Kersting

Spalte 5: E. Frank, K. Anderson, R. Wolf, R. Felder, K. Heuer

Spalte 6: S. Kühl, D. Sliwka, T. Biemann, S. Nikutta, A. Häusling

Spalte 7: R. Hehn, K. Menges, B. Gaul, F. Maschmann, U. Weber

Spalte 8: B. Reinhard, M. Meifert, A.-C. Grohnert, S. Lunk, R. Strack

TEAM DR. ROSENKRANZ
Managementtraining
Organisationsentwicklung

Grundlagenseminare
Gruppendynamik
Transaktionsanalyse
Konfliktmanagement
Führungsdynamik
Persönlichkeiten
Intensivseminare
Gruppendynamik
Konfliktmanagement
Transaktionsanalyse
Gesundheit durch
FühRung
Methodenseminare
Methodenkompetenz
Prozessberatung
Teamcoaching
Prozessberatung
www.team-rosenkranz.de

Termine für 2015/ 2016:
Gruppendynamik
- 06.-11.09.2015
- 14.-19.02.2016
- 06.-11-03.2016

Gruppendynamik und Führungskraft als Coach
- 11.-16.10.2015

Gruppendynamik und Führungsdynamik
- 08.-13.11.2015

Gruppendynamik und Changemanagement
- 06.-11.12.2015

„Es gibt für jeden Möglichkeiten, der Monotonie im Job zu entkommen“

Foto: Christine Trewer

INTERVIEW. Jenke von Wilmsdorff ist ein deutscher Fernsehjournalist, der insbesondere durch die RTL-Doku-Reihe „Das Jenke-Experiment“ berühmt wurde. Für dieses TV-Format unternahm er Selbstversuche zu gesellschaftsrelevanten Themen wie Alkoholismus oder Leben in Armut. Live erleben können ihn die Besucher der Messe „Zukunft Personal“ in Köln: Als Keynote-Speaker wird er dazu aufrufen, entwicklungshemmende Komfortzonen zu überwinden.

Ist Ihre Experimentierfreudigkeit, die man von Ihren investigativen Reportagen aus dem Fernsehen kennt, eine Frage Ihrer Persönlichkeit oder haben Sie erst mit der Zeit Gefallen an derartigen Herausforderungen gefunden?

Jenke von Wilmsdorff: Letzteres! Das hat sich aus der Not heraus so ergeben. Meine Eltern haben sich getrennt, als ich drei Jahre alt war. Aufgrund dieser Umstände war ich ein sehr ängstliches Kind. Immer dann, wenn ein gewohnter Rhythmus durchbrochen wurde, etwas, an das ich mich gewöhnt hatte, war ich nicht nur irritiert wie andere Kinder, sondern wurde davon regelrecht aus der Bahn geworfen. Das hat sich auf alle Lebensbereiche übertragen: Ich war ängstlich, ich war kontaktscheu. Ich hatte sogar allergrößte Probleme, feste Nahrung zu mir zu nehmen. Das war wirklich extrem. Ich bin über viele Wochen erst mit nahrungsunterstützenden Mitteln und dann unter ärztlicher Aufsicht ernährt worden, weil das gesundheitsbedrohliche Züge annahm. Von daher war ich das komplette Gegenteil eines Draufgängers.

Dieser Zustand dauerte ungefähr bis zum Eintritt in die Pubertät. Da merkte ich langsam, dass es mir nicht gefällt, wie sehr mich diese Angst einengt, wie sehr sie mir die schönen Momente im Leben raubt und mich überhaupt nicht so sein lässt, wie ich eigentlich bin. Das war damals keine Zeit, wo man mit Kindern zum Psychologen gerannt ist, was man ja heute zum Glück schon früh tun würde. So habe ich das wirklich selbst in die Hand genommen, indem ich mich peu à peu, also portionsweise, in ganz kleinen Dosen meinen Ängsten gestellt habe. Den Großteil meiner Ängste bin ich im Laufe der letzten Jahre dann einfach losgeworden, weil ich Dinge anders sehe, betrachte und einordne. Das war jedoch eine längere Entwicklung.

Was treibt Sie heute an, nach diesem Selbstfindungsprozess?

von Wilmsdorff: Das Ziel hat sich gar nicht verändert. Natürlich bin ich mittlerweile sehr viel mehr mit mir im Reinen, als ich das vor Jahren war. Aber das ist ja ein Prozess, der hoffentlich niemals aufhört. Also in dem Augenblick, wo man sagt, so, jetzt bin ich hundertprozentig bei mir angekommen, jetzt ist alles gut, ist das eine Form von Stillstand. Da bin ich nicht und will ich auch gar nicht hin, ich entwickle mich ja auch noch weiter. Die Ziele, die ich mir vielleicht vor zehn oder vor fünf Jahren gesetzt habe, müssen dabei aber nicht deckungsgleich sein mit den Zielen, die ich jetzt habe, im Alter von 49 Jahren. Zudem kommt die Neugier. Ich bin ein irrsinnig neugieriger Mensch – das war ich schon immer.

Und ich bin der Meinung, dass ich über gewisse Dinge nur authentisch sprechen kann, wenn ich sie bis zu einem gewissen Grad selbst erlebt habe, mich mit ihnen direkt auseinandergesetzt habe. Das ist der Motor für meine Experimente. Das Thema Alkohol zum Beispiel, die Suchtproblematik, da weiß eigentlich jeder: Wenn man zu viel trinkt, ist das gesundheitsschädlich. Und wenn man sehr viel mehr trinkt als man sollte,

Jenke von Wilmsdorff. Der Journalist sagt: „Ich bin ein irrsinnig neugieriger Mensch." Die Reportagen, für die er bekannt wurde, zeigen, dass er auch sehr nachdenklich und vor allem sehr mutig sein kann.

Buchtipp. Von Wilmsdorffs erstes Buch „Brot kann schimmeln, was kannst Du?" beleuchtet den Arbeitsmarkt kritisch. Sein zweites Buch („Wer wagt, gewinnt") erzählt vom Spaß, Grenzen zu überschreiten.

dann birgt das noch zusätzlich die Gefahr einer Abhängigkeit. Das kann man natürlich auch aus der Distanz beschreiben, aber für mich ist es weitaus interessanter, noch einen Schritt weiterzugehen: Zu sagen, o.k., ich kann das als Beobachter erzählen, ich kann eine Reportage darüber machen oder ich kann versuchen, selbst einzutauchen, bis zu einem gewissen Grad, um es noch intensiver beschreiben zu können, weil ich es am eigenen Leibe erfahren habe. Das ist mein Berufsanspruch: Wenn ich mich über etwas auslasse, dann will ich nicht nur von etwas erzählen, was ich aus Büchern kenne oder was andere Menschen erlebt haben, sondern ich möchte halt einen Schritt weiter gehen.

Bei Ihren Selbstversuchen treibt Sie nicht nur die Neugierde, sie wollen auch aufklären ...

von Wilmsdorff: Ja, das ist mein persönlicher Anspruch an den Beruf des Journalisten. Privat hätte ich die Neugier in dieser Intensität nicht. Also nur um zu erfahren, wie fühlt sich etwas an, was hat es damit auf sich, da würde ich nicht gleich einen Selbstversuch dazu starten. Aber mein journalistischer Ehrgeiz ist, wenn ich über etwas berichte, dann möchte ich das so intensiv und authentisch wie nur möglich machen. Da muss man wirklich Privatleben und Berufsleben bei mir trennen.

Verglichen mit Ihren Extremeinsätzen wirkt der Arbeitsalltag eines durchschnittlichen Deutschen doch wie ein Ponyhof?

von Wilmsdorff: Nein, das finde ich gar nicht. Ich finde, das lässt sich wunderbar eins zu eins übersetzen. Ich berichte von dem Extrem aber dieses Extrem ist – und das gilt für wirklich jede Extremsituation, in die ich mich bislang begeben habe – immer übertragbar auf den Alltag. Denn im Endeffekt geht es immer um Herausforderungen. Es geht darum, Ängste zu überwinden, die man überwinden möchte – abgesehen von den Ängsten, die man braucht, weil sie wichtig sind fürs Überleben – die sollte man unberührt lassen. Es geht um die Ängste in unserem Alltag, die uns an der Persönlichkeitsentfaltung hindern, die uns daran hindern, erfolgreicher zu sein, noch engagierter zu werden.
Ich mache das halt im Extrem: Ich gehe auf ein Flüchtlingsboot und begebe mich auf eine Reise, von der ich nicht weiß, wo sie enden wird. Das lässt sich doch auf den Alltag, den Arbeitsalltag wunderbar übertragen: Also ich stelle mich einer Herausforderung, ohne zu wissen, wohin mich das führt. So. Und da gibt es sehr viele Menschen, die sagen, nee, ich bleibe lieber in meiner Komfortzone. Von daher sehe ich das gar nicht so unterschiedlich.

Der Arbeitsalltag hat natürlich Höhen und Tiefen und auch seine Fallen. Was meinen Sie: Ist er härter geworden? Die körperlichen Belastungen haben ja eher abgenommen ...

von Wilmsdorff: Ja, die rein körperliche Arbeit. Wir haben jetzt nicht mehr so viele Berufe, die hauptsächlich die Muskelkraft →

→ beanspruchen. Wobei – wenn ich hier gerade vom Balkon schaue, sehe ich nebenan die Gerüstbauer. Es gibt also noch einige körperlich sehr fordernde Berufe, aber sie sind nicht mehr die Regel, so wie das vor vielen Jahrzehnten noch der Fall war. Aber die Frage ist doch: Laugt uns die Art und Weise, die unterschiedlichen Arbeiten, die wir jetzt haben, die ja hauptsächlich geistig sind, nicht ebenso sehr aus wie die körperliche Arbeit? Wobei die körperliche Arbeit noch den Vorteil hatte, dass man sich wirklich verausgabt hat – also auch körperlich verausgabt hat. Heute sitzen die Leute stundenlang im Büro am Computer. Der Kopf qualmt und im Idealfall gehen sie danach joggen oder ins Fitnessstudio, um ihren Ausgleich zu finden. Das war bei den körperlich anstrengenden Arbeiten schon anders, da hatte man noch gleichzeitig dieses Ventil.

Ich habe gestern einen interessanten Bericht gehört im Radio, dass die psychische Krankheit quasi der neue Rücken ist. Also dieses frühere „Ich habe Rücken" ist jetzt die Psyche und das ist ein Riesenproblem, weil es immer mehr Menschen betrifft, es sind aber auch mehr geworden, die darüber jetzt endlich reden. Also das hat ganz viele Facetten und ich glaube, das ist ein Problem unserer Zeit. Das hat auch mit dieser digitalen Informationsflut, von der wir es eben hatten, zu tun. Das ist alles einfach zu viel für uns.

Wir sind doch ständig überfordert von Informationen, von Reizen, von Schnelligkeit. Es gibt überhaupt nicht mehr diesen Puffer der Zeit. Wir sind zum Beispiel innerhalb von zwei Stunden auf Mallorca. Oder ich fliege nach Asien und bin in zehn Stunden in Bangkok. Das war früher eine Schiffsreise von mehreren Wochen, in denen die Psyche Zeit hatte, sich darauf einzulassen: Die Umgebung änderte sich, das Wetter änderte sich, alles hat mich langsam darauf vorbereitet. Heute steige ich ein und wenig später in einer anderen Kulturzone wieder aus. Das überfordert die Menschen – plus dieser Druck: Mein persönlicher Output muss groß sein, sonst bin ich nicht akzeptierter Bestandteil der Gesellschaft. Ich finde das dramatisch.

In all diesem Strudel wäre es doch gar nicht so verkehrt, wenn man sich seine persönliche Komfortzone einrichtet?

von Wilmsdorff: Was ist eine Komfortzone? Ist es diese Zone, in der ich sage: Also eigentlich würde ich mich gern verändern und eigentlich habe ich die und die Bedürfnisse, ich trau mich nur nicht, sie umzusetzen, aus Angst vor den Reaktionen anderer Menschen, vor meinen Kollegen, vor meinem Partner. Also lasse ich alles besser so, wie es ist. So quasi nach diesem Einstein-Satz: Der Mensch hofft, dass sich etwas verändert, macht im Endeffekt dafür aber nichts. Das ist für mich keine Komfortzone, sondern eine Verhaltenszone. Und dann gibt es diese Zone, wo man sagt: Ich bin mit meinem Umfeld und der Art und Weise, wie ich lebe, im Großen und Ganzen zufrieden. Das ist eine Komfortzone, die ich super finde. Die beiden muss man unterscheiden. Also ich zum Beispiel lebe in meiner persönlichen Komfortzone: Ich mache beruflich das, was ich immer machen wollte. Ich habe eine irrsinnig glückliche Partnerschaft, weil ich immer Wert darauf gelegt habe, dass meine Bedürfnisse mit denen meines Partners harmonieren. Und wenn man merkt, das funktioniert nicht, dass man dann auch die Kraft hat, für sich zu sagen, nee, das hat keinen Sinn, da gehe ich einen Kompromiss ein, an dem ich zerbrechen werde, mit dem wir beide nicht glücklich werden. Das habe ich für mich in den letzten Jahren gelernt, dass das für mich kein Weg ist. Von daher lebe ich jetzt in einer Komfortzone, wo alles stimmt. Die wünsche ich jedem. Aber wie gesagt, diese Komfortzone, wo ich mich aus einer Angst heraus quasi ducke, die finde ich nicht erstrebenswert.

Foto: RTL/Willi Weber

Tiertransport mit Reporter. Für die RTL-Doku-Reihe „Das Jenke-Experiment" kletterte Wilmsdorff in einen Ferkeltransporter. Als der fertig beladen war und von Holland nach Ostdeutschland fuhr, stapelten sich 1.800 Tiere auf vier Ebenen, die jeweils nur rund 50 Zentimeter hoch waren. Der Reporter lag auf dem Rücken und wurde in jeder Kurve herumgeschleudert.

Wäre es für Sie eine Herausforderung, sich einmal für vier Wochen als Führungskraft zu versuchen?

von Wilmsdorff: Ja, natürlich. Das finde ich großartig.

Was glauben Sie: Ist diese Aufgabe innerhalb eines Konzerns oder bei einem Mittelständler leichter zu erfüllen?

von Wilmsdorff: Hm, ich glaube, es gibt sehr viele Schwierigkeiten, die auch bei unterschiedlicher Unternehmensgröße gleichbleibend sind. Aber einen echten Konzern zu leiten – oder vielleicht auch ein hohes Amt in der Politik auszuüben – das würde mich schon irrsinnig reizen. Ich glaube, dass die meisten Menschen ein völlig falsches Bild davon haben, wie so ein Job aussieht, wie diese Belastung aussieht und was man als Mensch für Eigenschaften braucht, um sich für einen solchen Weg zu entscheiden. Seien wir doch mal ehrlich, wenn wir uns Konzernchefs von Topunternehmen angucken, nehmen wir mal DAX-Unternehmen, dann standen die vor Jahren mal vor der grundlegenden Entscheidung, will ich Karriere machen oder möchte ich meine persönliche Komfortzone haben, wo ich glücklich bin mit meiner Frau und meiner Familie und einen netten Job habe, der mir dies alles ermöglicht? Wenn man so ein großes Unternehmen, einen wirklich großen Konzern, leitet, geht das meiner Überzeugung nach nicht ohne ganz viel Verzicht im privaten Bereich. Und das mal eine Zeit

lang zu machen würde mich interessieren. Aber das dauerhaft zu machen, reizt mich überhaupt nicht.

Das wäre dann also ein Jenke-Experiment?

von Wilmsdorff: Ja, definitiv, ein hochspannendes. Wie gesagt auch gerne in der Politik. Wo man immer denkt, was machen die da bloß und wenn man sich ein bisschen näher damit auseinandersetzt, merkt, welche Intentionen dahinter stecken und wie oft die Diplomatie die Vernunft quasi in die Knie zwingt. Wie komplex das alles ist und wie alles zusammenhängt und wie es im Endeffekt doch alles wieder nur wirtschaftliche Interessen sind, die weltweit die Politik bestimmen. Da würde ich gerne mal richtig eintauchen und eine Zeit lang von berichten.

Was war denn bislang Ihr schlimmster Job?

von Wilmsdorff: Ich habe etwa 50 verschiedene Jobs gemacht in den letzten Jahren. Dabei habe ich keine Aufgaben gescheut, die körperlich irrsinnig anstrengend sind. Ich habe zum Beispiel den Kohlenschlepper in Berlin gemacht. Oder in Indonesien war ich in einer Schwefelmine, wo man kilometertief über diesen brodelnden giftigen Schwefeldämpfen den erstarrten Schwefel aus der Erde hackt und viele Kilometer durch den Wald zur Verkaufsstelle befördert. Doch mit solchen körperlichen Extrembelastungen komme ich zurecht. Der härteste Job für mich persönlich war ein Job in Bangkok: Zwei Tage lang war ich einer der sogenannten Seelensammler. Das sind zwei, drei Organisationen auf Freiwilligenbasis, die Unfallopfer auflesen, um sie in die Krankenhäuser zu bringen, weil das thailändische Gesundheitssystem so ausgerichtet ist, dass der Notarzt nur kommt, wenn sicher ist, dass die Rechnung auch bezahlt wird. Es gibt in den ländlichen Regionen aber viele Menschen ohne Krankenversicherung und die bleiben dann einfach auf der Straße liegen. Die Seelensammler fahren immer einen Wettkampf gegen die Zeit. Schaffen sie es rechtzeitig, diese Schwerstverletzten und oft schrecklich entstellten Menschen aufzusammeln und ins Krankenhaus zu bringen? Denn sind sie erst dort, müssen sie auch behandelt werden. Meist schaffen sie es aber nicht. Das habe ich zwei Tage und zwei Nächte begleitet und infolgedessen auch viele Verkehrstote gesehen und angefasst. Das war für mich psychisch der schlimmste Job.

Wie motivieren Sie sich in solchen Situationen? Wie überwinden Sie Ihre Vorbehalte oder auch Ängste?

von Wilmsdorff: Indem ich mir sage: Es gibt Menschen, die machen das aus Überzeugung. Das sind diese Freiwilligen, die nach Dienstschluss, während sich unsereiner vor den Fernseher hockt oder in den Biergarten setzt, ihre Uniform anziehen und in das Auto steigen. Die fahren die ganze Nacht durch, um Menschen zu retten und am nächsten Morgen gehen die wieder ihrer eigentlichen Arbeit nach. Da fragt man sich, wie schaffen die das. Das ist zum Beispiel so eine Frage, die mich interessiert: Wie komme ich zu dieser Kraft, der Gesellschaft so viel zurückzugeben, aus reiner Nächstenliebe. Dann sage ich mir, die machen das ein Leben lang, dann werde ich das doch wohl ein, zwei Tage hinkriegen.

Das ist ja immer der Vorteil bei Ihren Experimenten: Sie können rechtzeitig die Reißleine ziehen.

von Wilmsdorff: Klar, es ist alles zeitlich begrenzt. Ansonsten würde ich ja dabei bleiben und wäre dann kein Journalist mehr, sondern ein Mensch, der durch seinen Beruf zu einer neuen Tätigkeit gekommen ist. Die Frage stellt sich ja auch: Gab es irgendeinen Job, bei dem ich gesagt hätte, das wäre jetzt für mich eine echte Alternative? Da muss ich Ihnen ganz ehrlich antworten, aufgrund dieser großen Abwechslung in meinem Beruf gab es das bis jetzt nicht. Und da schließt sich auch der Kreis zum Anfang unseres Gesprächs. Ich war halt immer sehr neugierig und die Abwechslung ist genau das, was ich an meinem Beruf irrsinnig liebe. Dass ich mich immer wieder mit neuen Geschichten und neuen Themen auseinandersetzen kann, dass keine Monotonie entsteht, weil Monotonie und Langeweile für mich persönlich unerträglich sind. So könnte ich nicht leben, da würde ich wirklich verkümmern. Das muss auch wirklich niemand aus meiner Sicht: Auch wenn man Geld verdienen muss und abhängig davon ist, gibt es für jeden Möglichkeiten, dieser Monotonie zu entkommen.

Interview: Petra Jauch

Jenke von Wilmsdorff kommt

Der Mann. Der Fernsehjournalist, Autor und Schauspieler Jenke von Wilmsdorff, geboren 1965 in Bonn, absolvierte nach dem Abitur eine Schauspielausbildung und arbeitete für verschiedene Theater. In den 90-er Jahren übernahm er Rollen in bekannten TV-Serien, seit 2001 arbeitet er als Reporter, Autor und Redakteur für RTL. Bekannt wurde er vor allem durch sein eigenes Format „Das Jenke-Experiment“, in dem er sich gesellschaftsrelevanten Themen in Selbstversuchen stellt.

Die Auszeichnung. Für die RTL-Extra-Reportage „Das Jenke-Experiment: Jenke als alleinerziehende Mutter“ erhielt er 2012 den Juliane Bartel Medienpreis. Im selben Jahr wurde er für die Reportage „Das gnadenlose Geschäft mit der Flucht aus Afrika“ in der Kategorie „Current Affairs“ für den International Emmy nominiert.

Die Bücher. Im April 2012 erschien sein erstes Buch „Brot kann schimmeln, was kannst Du? – Meine wildesten Jobs“. Seine Ansichten zum Thema Angst und Grenzerfahrungen, die er bei seinen zahlreichen Reisen und Experimenten erwarb, veröffentlichte von Wilmsdorff 2014 in dem Buch „Wer wagt, gewinnt: Leben als Experiment“.

Die Keynote. Jenke von Wilmsdorff wird auf der „Zukunft Personal“ in Köln eine Keynote zum Thema „Wer wagt, gewinnt – Ausbruch aus der Komfortzone“ halten. Die Veranstaltung beginnt am Donnerstag, 17. September 2015, um 14.30 Uhr in der Messehalle 2.1 (Praxisforum 1).

Die 40 führenden Köpfe des Personalwesens

BESTENLISTE. Zum siebten Mal hat das Personalmagazin, das wie die Wirtschaft + Weiterbildung von Haufe verlegt wird, die 40 führenden Köpfe des Personalwesens gekürt. Wir stellen eine Auswahl der Manager, Berater und Wissenschaftler vor, die sich besonders um wegweisende Themen rund um Führung, Personal- und Organisationsentwicklung verdient gemacht haben.

Die 40 einflussreichsten Personaler zu finden: Diese schwierige Aufgabe hatte sich die Redaktion des Personalmagazins schon zum siebten Mal gestellt. Nach mehr als 100 Recherchegesprächen mit HR-Experten stellte die Redaktion eine Nominierungsliste von 120 Personalern aus Wissenschaft und Praxis zusammen, die sie anhand der folgenden Kriterien überprüfte: Liefern die Kandidaten in ihrem Arbeitsgebiet exzellente Arbeit ab? Sind sie präsent und nehmen Einfluss auf die Meinungsbildung in HR? Bringen sie ein (neues) Thema voran? Aus dieser Liste kristallisierten sich – nach weiteren Expertengesprächen via Telefon und einer langen Redaktionskonferenz – 40 Namen heraus. Aus der finalen Liste möchten wir Ihnen an dieser Stelle eine Auswahl von Managern, Beratern und Wissenschaftlern vorstellen, die sich besonders um aktuelle Trends in Sachen Führung, Personal- und Organisationsentwicklung verdient gemacht haben. Darunter finden sich HR-Prominenz und Newcomer. Mit den diesjährigen Neuzugängen, die im Kasten auf Seite 19 kursiv gedruckt sind, haben auch neue Themen Einzug in die Liste gehalten. So stehen etwa Elke Frank und Frank Kohl-Boas in der Kategorie „Manager“ für New-Work-Themen: Frank hat sich bei Microsoft profiliert, indem sie etwa einen Vertrauensarbeitsort eingeführt hat. Ihre Ideen trägt sie auch in die Öffentlichkeit, als Ko-Autorin des Buchs „Out of Office“ oder als Mitglied des Arbeitskreises „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Den „New Worker“ Kohl-Boas ehrt das Personalmagazin als „Evangelist einer neuen Arbeitskultur“. Er ist das europäische HR-Gesicht des Internetriesen Google, dessen innovative Arbeitskonzepte spätestens seit Laszlo Bocks New-Work-Bibel „Work Rules“ weltbekannt sind (wir berichteten in Ausgabe 07-08/2015).

In Zusammenhang mit den „New Work“-Ideen entsteht vermehrt auch der Ruf nach neuen Organisationsformen. Kritisch hat sich der Organisationssoziologe Professor Stefan Kühl von der Universität Bielefeld etwa in unserem Titelthema von Heft 06/2015 mit demokratischen Strömungen in Unternehmen auseinandergesetzt. Das Personalmagazin ehrt ihn nun in der Kategorie „Wissenschaftler“ für seine klugen Impulse für HR. „Seine Forschung ist damit wieder gefragt und heute so aktuell wie lange nicht“, heißt es in der Laudatio. Als Impulsgeber für die Praxis hat sich auch der Gießener Personalpsychologie-Professor Martin Kersting empfohlen: „Er sorgt in seinen Publikationen für Präzision und vermittelt das Wissen auch an ungeübte Praktiker“, heißt es in der Laudatio des Personalmagazins. Dafür bringt Kersting auch einiges an praktischer Erfahrung mit – als Berater und Führungskräfteentwickler.

Auch die Neuzugänge unter den Beratern bringen frischen Wind und neue Organisationsformen in die HR-Welt: So ist in diesem Jahr etwa erstmals André Häusling dabei, der als Gründer und Geschäftsführer der Beratung HR Pioneers das Thema „agiles Management“ auch in HR vorantreibt – etwa mit Veröffentlichungen und seiner Kölner „Agile HR Conference“. Seine Beratungsleistung überzeuge viele Personaler davon, dass sie

nicht mehr nur beim agilen Arbeiten unterstützen, sondern ebenso ihre HR-Abteilungen selbst agil aufstellen wollten, schreibt das Personalmagazin zu Häusling. Um das Thema „Kulturwandel“ hat sich auch Stephan Grabmeier verdient gemacht: zunächst bei der Telekom, dann als selbstständiger „Innovation Evangelist“. Dafür sowie für seine hervorragenden Vermarktungsstrategien hat er es unter die Top 40 geschafft.

Seit 2013 ist auch die sogenannte „Hall of Fame“ Bestandteil der 40-Köpfe-Wahl, um diejenigen Personaler zu ehren, die über Jahrzehnte die Debatten der HR-Profession bestimmt und geprägt haben. Vor zwei Jahren zogen HR-Grandseigneur Thomas Sattelberger und Professor Heinz Schuler, Wegbereiter der Personaldiagnostik, in die Halle der „Besten der Besten“ ein. Neu dabei in diesem Jahr ist Professor Christian Scholz, der es wie kein Zweiter versteht, Personalthemen an eine breite Öffentlichkeit zu bringen – sei es als Professor an der Universität des Saarlands, als Buchautor, als Kolumnist oder als Experte, der in Zeitungen und Zeitschriften gern zitiert wird. Einer der ganz Großen war auch Professor Peter Kruse, der Anfang Juni gestorben ist. Er war 2007 in den 40 Köpfen vertreten und zieht nun posthum in die Hall of Fame ein – als „Netzkultur-Guru“, „digitaler Vordenker“, „Superhirn“, erfolgreicher Berater, charismatische Persönlichkeit und brillianter Redner. Kruses Ideen zu Themen wie „Netzwerkorganisationen“, „Schwarmintelligenz“ und „Agilität“ werden der HR-Welt fehlen.

Andrea Sattler

Rätsel. Erkennen Sie die abgebildeten Personaler? Die Auflösung mit den Namen in der richtigen Reihenfolge finden Sie auf Seite 13.

Die 40 Köpfe 2015 nach Kategorien

Die Manager:
- Rupert Felder
- *Elke Frank*
- *Frank Kohl-Boas*
- *Janina Kugel*
- Kathrin Menges
- *Sigrid Nikutta*
- *Ana-Cristina Grohnert*
- Ulrich Weber
- *Roland Hehn*
- Gunther Olesch

Die Wissenschaftler:
- Dirk Sliwka
- *Martin Kersting*
- *Stefan Strohmeier*
- Heike Bruch
- *Stefan Kühl*
- *Ruth Stock-Homburg*
- Torsten Biemann
- Rüdiger Kabst
- Uwe Kanning
- Jutta Rump

Die Berater:
- *Stephan Grabmeier*
- Katharina Heuer
- *André Häusling*
- Michael Kramarsch
- Matthias Meifert
- Walter Jochmann
- *Kai Anderson*
- Rainer Strack
- Christoph Beck
- Wolfgang Jäger

Die Juristen:
- *Barbara Reinhard*
- *Frank Maschmann*
- Martin Henssler
- Ulrich Preis
- Gregor Thüsing
- *Stefan Lunk*
- *Alexander Zumkeller*
- Björn Gaul
- Ingrid Schmidt
- Roland Wolf

Gruppendynamik **reloaded**

METHODE. Um den 125. Geburtstag von Kurt Lewin, dem Vater der Gruppendynamik, zu begehen, veranstaltete die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisati-onsdynamik (DGGO) eine Tagung. Berichten zufolge spielt Gruppendynamik eine immer wichtigere Rolle in der Führungskräfteentwicklung. Das von Lewin entwickelte Lernsetting „T-Gruppe“ gilt als sehr praxisrelevant.

SO WIRD EINE GRUPPE ...

leistungsfähig (Phasenmodell nach Bruce Tuckman):

Foto: Pichler

Fachtagung „Feldkräfte“. Zu dieser DGGO-Tagung kamen Ende Juni rund 200 Interessierte nach Berlin, um Kurt Lewins Werk noch besser kennenzulernen und um über dessen Relevanz für die eigene Praxis zu diskutieren. Das Fazit: Lewin war seiner Zeit weit voraus. Er macht Mut, an die Weisheit von Gruppen zu glauben, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sind.

01.

Forming: erstes Zusammentreffen und Beschnuppern, große Unsicherheit

02.

Storming: das Revier wird abgesteckt, erste Rollenkonflikte und Machtkämpfe

03.

Norming: gemeinsame Definition von Rollen, Festlegen von Regeln

→ „Ich verstehe nicht, warum es nicht mehr Unternehmen oder Hochschulen gibt, die Gruppendynamikseminare zum Bestandteil ihrer Curricula machen“, sagt Prof. Dr. Fritz B. Simon, einer der führenden Systemiker Deutschlands und Mitbegründer von Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH in Heidelberg.

„Heute, wo alle möglichen Leute über soziale Kompetenzen reden, ist es einfach unerklärlich, dass das wohl beste Instrument, um die emotionalen und intellektuellen Bedingungen für soziale Kompetenz zu fördern, nur von wenigen Organisationen genutzt wird.“ Außerdem biete die Gruppendynamik ein ideales Lernsetting, um über Beziehungen zu reflektieren und die Wechselwirkung von Bauch und Hirn bei der Entscheidungsfindung zu analysieren.

„Unternehmen, die Gruppendynamikseminare durchführen, berichten, dass die Teilnehmer anschließend viel besser mit Unsicherheit umgehen konnten“, ergänzt Roswita Königswieser, Gründerin von Königswieser & Network in Wien. „Führungssituationen können besser eingeordnet werden.“ So eine Art Krisenstabilität sei schwer zu erreichen und gehe nur über das Nadelöhr der persönlichen Reifung, die ein Gruppendynamikseminar mit Nachdruck anstoße.

„Unternehmen, die sich in Richtung Demokratisierung bewegen, werden schneller als andere den Bedarf an Gruppendynamiktrainings spüren“, sieht Dr. Monika Stützle-Hebel, Trainerin und Coach aus Rosenheim, einen zusätzlichen Trend heraufziehen, der für Gruppendynamik spricht. So werde der Zusammenhang zwischen den Prozessen in einer Gruppe und den hierarchischen Strukturen eines Unternehmens für die Manager deutlicher. Gruppendynamik könne in diesem Zusammenhang auch unbequem werden, weil sie Prozesse, die normalerweise unter der Decke verliefen, offensichtlich werden lasse.

Der Markt

Prof. Dr. Rudi Wimmer, Experte für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und Gründer der OSB Wien Consulting GmbH, hält Gruppendynamik für eine kaum verzichtbare Qualifizierung für Führungskräfte. Dr. Hellmut Santer, bei der OSB verantwortlich für die Gruppendynamiktrainings, berichtet davon, dass seit der Wirtschaftskrise 2008/2009 die Nachfrage nach Gruppendynamikseminaren langsam aber stetig ansteige. „Gerade die Krise hat den Unternehmen gezeigt, dass man bessere Entscheidungen trifft, wenn man die Weisheit funktionsfähiger Teams nutzen kann“, so Santer.

Wer hochkarätige Nachwuchskräfte in Gruppendynamikseminare geschickt habe, mache oft die Erfahrung, dass das geradezu einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bedeute, berichtet Santer. Er rechne trotzdem nicht mit einer neuen Modewelle, meint der OSB-Vertreter auf die Frage nach der zukünftigen Nachfrage nach Gruppendynamikseminaren. Es werde in nächster Zeit wohl bei einem leichten Wachstum bleiben. „Aber wer die Gruppendynamik schätzen gelernt hat, der investiert bereitwillig auch größere Summen in seinen Führungsnachwuchs.“

Mit „größeren Summen“ muss man beim Thema Gruppendynamik hauptsächlich deshalb rechnen, weil das klassische Gruppendynamik-Seminar zwingend fünf Tage dauert und nur als offenes Seminar in abgelegenen Tagungshotels angeboten wird. Da in so einem Seminar geradezu erwartet wird, dass der Einzelne etwas von sich selbst preisgibt, ist es ausgesprochen sinnvoll, dass von einem Unternehmen immer nur ein Teilnehmer an demselben Seminar teilnimmt (Stranger-Prinzip). In einem Gruppendynamikseminar werden nicht nur Prozesse erlebt, es wird auch über diese Prozesse und die damit verbundenen Emotionen gesprochen – zum Beispiel, indem die Akteure sich gegenseitig Feedback geben. Bis dabei die nötige Offenheit erreicht ist, kann es eine gewisse Zeit (zwei bis drei Tage) dauern. Um dann das Seminar nicht abbrechen zu müssen, wenn wichtige Feedbackprozesse und mögliche Gruppenkrisen noch nicht abgeschlossen sind, ist es die Regel, dass Gruppendynamikseminare fünf Tage dauern.

Das Setting

Gruppendynamische Trainings bestehen aus 20 bis 40 Teilnehmern. Alle zusammen treffen sich eher selten zur Reflektion und zum Informationsaustausch im Plenum. Die meiste Zeit verbringen die Teilnehmer in „ihrer“ Arbeitsgruppe, die aus sieben bis 15 Leuten besteht und zu der sie eingeteilt werden. Jede Gruppe wird für die gesamte Dauer von ein bis zwei nur für diese Gruppe zuständigen Trainern begleitet. Diese „Trainings-Gruppen“ (auch „T-Gruppen oder „Sensitivity Training Groups“) bilden das Kernelement des Gruppendynamischen Trainings. Die Aufgabe der T-Gruppe – zu Beginn handelt es sich um wildfremde Menschen – besteht darin, zu einem ar-

04.

Performing: Zusammenwachsen der Gruppe, Eintritt in die eigentliche Arbeitsphase

05.

Adjourning: Die Gruppe löst sich auf, die Mitglieder reflektieren ihre Erfahrungen

06.

Die Phasen laufen selten linear ab, Phasen können übersprungen oder nachgeholt werden.

Kurt Lewin: Noch heute schauen wir durch seine Brille

Hintergrund. Kurt Lewin (1890 – 1947) wäre in diesem Jahr 125 Jahre alt geworden. Er gilt als einer der Entdecker der Gruppendynamik und hat außerdem noch mit vielen anderen Innovationen die Sozialpsychologie beeinflusst.

Von Kurt Lewin stammen so berühmte Sätze wie „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ oder auch „Man versteht ein System erst dann, wenn man versucht, es zu ändern.“ Diese Zitate zeigen, dass der deutsch-amerikanische Psychologieprofessor, der 1933 in die USA auswanderte und zuletzt Leiter des Center for Group Dynamics am Massachusetts Institute of Technologie (MIT) war, großen Wert darauf legte, mit seiner „Aktionsforschung“ praktischen Alltagsnutzen zu stiften. Das ist ihm durchaus gelungen. Hier eine kleine Auswahl von Begriffen und Denkansätzen, die auf Lewin zurückgehen:

Führungsstil

Dieser Begriff wurde von Lewin geprägt. Seine Experimente ergaben, dass bei autoritärem Führungsstil viel geleistet wurde, aber nur, wenn der Chef kontrollierte. Erfolgreicher war der demokratische Stil. Namhafte US-Konzerne setzten daraufhin auf Motivation statt auf ein Befehlssystem.

Gruppendynamik

Dieser Begriff wurde von Lewin (mit-)geprägt. Menschliche Gruppen entwickeln sich im Laufe der Zeit nach bestimmten Regeln zu einem Ganzen, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Durch gegenseitiges Feedback verbessern sich gruppendynamische Prozesse rasant.

Kraftfeldanalyse

Wer Veränderungen initiieren will, sollte die Kräfte analysieren, die auf die betroffenen Personen oder Organisationen einwirken. Welche fördernden/hemmenden Kräfte in einer Person gibt es? Welche fördernden/hemmenden Kräfte im Umfeld der Person gibt es (immer auf ein Ziel bezogen)?

Kurt Lewin. Gezeichnet von Karina Antons, Visual Facilitator der Tagung.

Zeichnung: Karina Antons, Bonn

Phasen eines Change-Prozesses

Lewin gliederte einen Veränderungsprozess in drei nacheinander ablaufende Phasen:
1. Unfreezing (Auftauen). Hier wird den Betroffenen klargemacht, dass es so nicht weitergehen kann.
2. Mooving (Übergang). Hier findet der eigentliche Wandel statt. Neue Verhaltensweisen werden trainiert.
3. Freezing (Verfestigen). Das Neue ist etabliert und ein Gefühl von Sicherheit stellt sich wieder ein.

Das Verhalten und der Einfluss der Umwelt

Für die Psychoanalytiker erklärt sich das menschliche Verhalten aus frühkindlichen Erfahrungen. Für die Behavioristen wird das Verhalten durch die Umwelt diktiert. Lewin plädierte für Ganzheitlichkeit: „Das Verhalten eines Menschen ist eine Funktion aus den Merkmalen der Person und (!) der jeweiligen Umgebung der Person.“ Das erklärt, warum jemand in einer Abteilung als Minderleister gelten kann und sich in einer anderen sehr wohl motiviert ins Zeug legt.

beitsfähigen Team zusammenzuwachsen, das gewisse „Bastel-“ oder Entscheidungs-Übungen meistert und sich bei dieser Entwicklung zu einer „reifen“ Gruppe selbst beobachtet und selbst erforscht.

Zum berühmten Kennzeichen eines Gruppendynamikseminars wurde der Start: Sobald sich der Trainer mit seiner T-Gruppe in einen Gruppenraum zurückgezogen hat, schaut er nur noch gelangweilt und schweigend an die Decke. Wenn er angesprochen wird, behauptet er, er sei nur für die Rahmenbedingungen zuständig. Zur Gruppe zusammenzuwachsen, das müssten die Teilnehmer schon alleine hinbekommen. Dass die Gruppe darauf angewiesen ist, ihren Lernprozess selbst zu gestalten, wirkt in der Anfangsphase auf alle Beteiligten sehr verunsichernd. Lewin wollte durch den Schock der fehlenden Regeln die Teilnehmer zwingen, alte Verhaltensweisen zu überdenken (Unfreeze), damit neue ausprobiert werden können. Gleichzeitig wird durch den Mangel an Regeln erfahren, wie wichtig Vorgaben offenbar für viele Menschen sind. Die „Niedrigstrukturiertheit“ und →

„Weniger Selbsterfahrung, mehr soziale Kompetenz“

Interview. Dr. Klaus Antons, geboren 1942, ist einer der Pioniere der Gruppendynamik in Deutschland. Bekannt wurde der Diplom-Psychologe, als er im Jahr 1973 das Standardwerk „Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken“ veröffentlichte. Dieses Buch erscheint inzwischen bei Hogrefe in Göttingen in der 9. Auflage.

Wozu soll es gut sein, Führungskräfte in ein Gruppendynamik-Training zu schicken?

Klaus Antons: Gruppendynamiktrainings halte ich für die beste Art, die soziale Wahrnehmungsfähigkeit zu trainieren. Man wird viel sensibler für das, was in Gruppen abläuft und kann diese Sensibilität dann nutzen, um eine bessere Führungskraft zu werden. Unternehmen, die sich immer weiter in Richtung Hierarchieabbau bewegen, werden schneller als andere einen zunehmenden Bedarf an Gruppendynamiktrainings spüren.

Müssen diese Trainings immer fünf Tage dauern?

Antons: Das klassische gruppendynamische Training ist eine Lernform, die man nicht verändern sollte. Man könnte solch ein Seminar zur Not auch verkürzen, aber dann steigt das Risiko, dass eine Gruppe ausgerechnet an einem „unglücklichen“ Punkt ihr Ende findet und zu viele Eindrücke und Emotionen nicht reflektiert werden können. Das Training lebt vom Feedback, das sich die Teilnehmer untereinander geben. Und bis solche Feedbackprozesse eine gewisse Tiefe erreichen, dauert es eben. Darum macht es Sinn, auf den fünf Tagen zu bestehen. Nur so bekommen die Teilnehmer ein tragfähiges Verständnis für die Arbeit in und mit Gruppen.

Foto: Pichler

Monika Stützle-Hebel und Klaus Antons während der DGGO-Fachtagung „Feldkräfte“ im Juni 2015 in Berlin.

Von Kritikern wird gerne bemängelt, dass in den Gruppendynamikseminaren zu wenig am Transfer in den Arbeitsalltag gearbeitet wird...

Antons: Ein gruppendynamisches Training ist quasi gelebte Aktionsforschung. Die Teilnehmer entwickeln sich zum einen unter Mühen zu einem arbeitsfähigen Team und zum zweiten sind sie Forscher in Bezug auf den Prozess, der sich in ihrer eigenen Gruppe abspielt. Diese Lernchancen, die sich dadurch ergeben, würde man zerstören, wenn man sich phasenweise aus dem Gruppenprozess ausklinkt und sich mit dem Transfer in die Arbeitswelt beschäftigt. Nichts ist nützlicher für die Führungspraxis, als eine Woche lang ganz und gar Teil einer sich entwickelnden Gruppe zu sein. Ganz sicher sollten aber gegen Ende die Umsetzungsmöglichkeiten erarbeitet werden – was bei professionell geführten Trainings auch der Fall ist.

Hat sich die Motivation, ein Gruppendynamikseminar zu besuchen, im Laufe der Jahre verändert?

Antons: Das Interesse an gruppendynamischen Seminaren hat sich tatsächlich verlagert – vom Wunsch nach Selbsterfahrung hin zum Erlernen sozialer Kompetenzen. Führungskräfte wollen heutzutage in erster Linie lernen, sich vertrauensvoll und zuversichtlich auf einen sozialen Prozess einzulassen.

Thema „Selbsterfahrung“. Gibt es heute in den Gruppendynamikseminaren noch Übungen, bei denen die Gruppe gemeinsam entscheidet, wer aus ihr ausgeschlossen wird?

Antons: Ich denke, dass so etwas leider immer noch gemacht wird. 1988 erschien ein Buch von Peter Sichrovski mit dem Titel „Seelentraining“. Die Trainings, die er aus seiner Praxis beschreibt, sind nichts als eine Serie solcher Übungen, wo immer der „Schwächste“ rausgeworfen wird. In meiner „Praxis der Gruppendynamik“ werden Sie keine Übung dieses Typs „Einer fällt raus“ finden! Ich habe sie ganz bewusst nicht aufgenommen, obwohl ich viele davon kenne. Und für Teamentwicklung halte ich sie für völlig kontraindiziert. Denn sie fokussieren nur eine Minusvariante von Gruppendynamik: den Ausschluss von Unliebsamem, von Sündenböcken, schwarzen Schafen oder wie die Tiere sonst heißen.

Interview: Martin Pichler ●

→ die „initiale Verunsicherung“ gelten als wichtige Arbeitsprinzipien in Gruppendynamikseminaren. Weitere Prinzipien sind das „Hier-und-Jetzt-Prinzip“ (geredet wird nur über Ereignisse, die gerade passieren. Eine gemeinsame Kommunikation wird so erleichtert) und das „Feedback“-Prinzip (lernen geschieht, wenn jeder das eigene Erleben den anderen mitteilt).
Auf Kurt Lewin gehen viele Aktionen zurück (Teilnehmer bilden Lerntandems, aus jeder T-Gruppe treffen sich Vertreter zur abendlichen Reflexion, Teilnehmer hören zu, wenn alle Trainer zusammensitzen und kritisch über den Verlauf der Veranstaltung reden, …). Für Gruppendynamikseminare gilt, dass die übliche Trennung von emotionalem Erleben und Denken aufgehoben ist.

Buchtipp. Monika Stützle-Hebel und Klaus Antons, zwei Mit-Organisatoren der Tagung „Feldkräfte“, sind auch die Herausgeber des Buchs „Feldkräfte im Hier und Jetzt“ (Carl-Auer 2015, 386 Seiten, 29,95 Euro), das in 14 Beiträgen die Aktualität Lewins (Frauenquote, Burn-out, ...) herausarbeitet.

Die Kritik

Fritz B. Simon ist - wie eingangs geschildert – ein leidenschaftlicher Fan der Gruppendynamik. Aber er sieht auch Risiken. In den 1970er- und 1980er-Jahren erlebten Gruppendynamikseminare in Deutschland einen Boom, der nicht nur deshalb abebbte, weil fünftägige Seminare zu teuer wurden. Auf Distanz gingen Personalentwickler auch deshalb, weil es Veranstalter gab, bei denen die Klärung persönlicher Beziehungen zum Selbstzweck ausartete. „Es gab auch gelegentlich eine unangemessene Psychologisierung des Geschehens“, so Simon. Stellvertretend für diese Auswüchse gelten die sogenannten Ausschluss-Spiele. Eine Gruppe, die zum Beispiel so tut, als säße sie in einem Rettungsboot, muss entscheiden, ob andere Schiffbrüchige auch noch ins Boot dürfen oder nicht. Die „Ertrinkenden“ können Argumente vorbringen, warum ausgerechnet sie gerettet werden sollen. Solche Übungen gelten laut Santer als Kunstfehler. Es gehe der Gruppendynamik niemals darum, die Persönlichkeit der einzelnen Teilnehmer auseinanderzunehmen. Statt auf die Psyche Einzelner zu schauen, konzentrierten sich professionelle Trainer mit ihren Interventionen auf die Gruppenprozesse und insbesondere auf die Muster der Kommunikation in einer Gruppe.
Zu den Gruppendynamikseminaren der „härteren“ Sorte gehörte früher auch, dass die Trainer eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema „Autorität“ anzettelten. Heute sehen Trainer wie Santer die Sache entspannter: „Autoritätskrisen werden nur zum Gegenstand des Seminars gemacht, wenn sie sich aus einer T-Gruppe von selbst heraus entwickeln.“
Viel wichtiger sei es, dass Führungskräfte lernten, trotz ihrer hierarchischen Position Macht an unterstellte Teams freiwillig abzugeben. Bei Hochleistungsteams habe sich das bewährt: Die Entscheidungsgewalt bekomme immer das Teammitglied übertragen, dass zur Bewältigung einer bestimmten Situation am besten geeignet sei. Simon: „Arbeitsfähige Teams sind aufgrund der kollektiven Intelligenz ihrer Mitglieder immer dann besonders gut, wenn es um neue Ideen zur Bewältigung von Zukunft und Nicht-Wissen geht.“ Ein Vorzug von gruppendynamisch geschulten Führungskräften sei es, dass sie wüssten, wann genau sie Macht an Teams abgeben müssten.
Da es in den fünftägigen Seminaren „nur“ um ein intensives Erleben und Reflektieren geht, werden neuerdings von einigen Anbietern kurze, ergänzende Transfermodule angeboten, die einige Monate später stattfinden. Jetzt kann der Nutzen des Gruppendynamikseminars konkret auf den Prüfstand gestellt werden. Lassen sich aus „Lewins Labor“ wirklich Lösungen für moderne Führungsprobleme aus dem Alltag der Teilnehmer ableiten?

Martin Pichler ●

HFU Akademie
Weiterbilden auf höchstem Niveau

Hochschule Furtwangen Akademie
Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie, Marketing
- Schlüsselqualifikation
- Führungskräftetrainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

www.hfu-akademie.de
info@hfu-akademie.de

Gruppendynamik: Eine emotionale Form des Lernens

SEMINARABLAUF. Seit 1974 führt Dr. Hans Rosenkranz einwöchige Gruppendynamiktrainings mit Führungskräften durch. Nach seinen Schätzungen haben mehr als 10.000 Teilnehmer an den jährlich rund 50 offenen Gruppendynamikseminaren teilgenommen. Die zentralen Elemente seines gruppendynamischen Trainings beschreibt Rosenkranz in diesem Fachartikel.

Einer der prominentesten Berater unserer Zeit, Warren Bennis, sollte einmal sagen, welche Frage er CEOs zu Beginn eines Veränderungscoachings stelle. Seine Antwort lautete: „How do you learn?“. Lernen und Veränderung begleiten uns bei allem, was wir tun oder lassen. Von daher liegt es nahe, unsere Erfahrungen als Lernchancen bewusst wahrzunehmen, um sie als Zeuge unserer selbst zielgerecht und angemessen steuern und gestalten zu lernen. Wir wissen heute, dass emotionales Lernen als „Klären von Beziehungen“ für uns alle ein fortwährender Prozess ist.

So kommt es darauf an, Formate, Methoden und Wege zu finden, die diesen anspruchsvollen Lernprozess optimal unterstützen. Emotionales Lernen stellt eine große Herausforderung für Personen und besonders für Führungskräfte dar, die schon viel in ihrem Leben und Beruf erreicht haben. Wer möchte schon sein Selbstbild, seine einmal erworbene fachliche und persönliche Autorität, hinterfragen lassen und seine Ideen zur Diskussion stellen, wenn man in der Hierarchie des Unternehmens schon ganz oben steht?

Eine Lernform, die sich auf angeleitete Selbsterfahrung stützt und emotionales sowie intuitives Lernen fördert, bei dem die unbewusste Seite einer Person mit einbezogen wird, bietet die Laboratoriums-Methode, auch gruppendynamisches Training genannt. Hohe Wirksamkeit ist mit solchem Lernen durch Tun erreichbar, wenn die Teilnehmer mit dem Verhalten, das sie korrigieren oder erst lernen wollen, experimentieren. Gruppendynamisches Lernen basiert auf einem systemischen Rückkoppelungsprozess: Feedback geben und nehmen.

Warum ist gruppendynamisches Lernen so wertvoll?

In Anbetracht der Wissensexplosion der letzten Jahre vermag selbst ein hervorragender Fachexperte heutzutage seinen Bereich nicht mehr zu überblicken, weshalb Einzelentscheidungen immer fragwürdiger werden. Das trifft auf alle Wirtschaftszweige mit hoher Fachspezifizierung zu, ob es nun IT, Produktion, Health Care, Forschung oder andere Bereiche sind. Wollen Führungskräfte nicht zu Außenseitern werden und ihren Einfluss auf die Dynamik ihrer Gruppen, Abteilungen und des gesamten Unternehmens

verlieren, steht für sie ein anspruchsvoller Lernprozess an. Intuitive und emotionale Führungskompetenz gewinnt daher immer mehr an Bedeutung. Sie kann gelernt werden, wenn Einsicht, Wille und professionelle Anleitung vorhanden sind. Bei zahlreichen Projekten zur Organisationsentwicklung hatte ich in den letzten 40 Jahren das Privileg, bemerkenswerte Topmanager kennenzulernen, die bereit waren, sich auf Feedbackprozesse einzulassen und das im gruppendynamischen Training Gelernte in ihren Unternehmen einzusetzen. Wenn das der Fall war, dienten sie ihren Kollegen und Mitarbeitern als Vorbild.

Wenn Menschen in Gruppen zusammenkommen, nehmen sie mehr unbewusst als bewusst aufeinander Einfluss. Mit allem, was sie tun oder lassen, definieren sie ihre Beziehungen. Es entsteht Gruppendynamik als Prozess. Der Gestalt-Psychologe Kurt Lewin entwickelte in den USA in den vierziger Jahren gemeinsam mit seinen Studenten und Kollegen eine Philosophie und Strategie zur Qualifizierung emotionaler und sozialer Fähigkeiten, die unsere Lebensqualität und berufliche Leistung positiv beeinflussen. Dieses Lernformat ist unter dem Begriff der Gruppendynamik oder auch als T-Gruppen-Methode bekannt geworden. In den folgenden Jahrzehnten sollte dieses Verfahren das Managementtraining und die systemische interaktionelle Organisationsentwicklung in den USA und in Europa revolutionieren. Diese Revolution hält bis heute an. Das ist Grund genug, der Idee, der Strategie, der Methode und dem Erfolgsgeheimnis der Gruppendynamik nachzuspüren.

Wie sich Gruppendynamik lernen lässt

Menschen haben das Bedürfnis und die Ressourcen, ihre eigenen Lösungen zu finden. Diese Fähigkeit kann entwickelt werden, wenn ihnen sichere Rahmenbedingungen, Vertrauen und professionelle Anleitung geboten werden. Seit 1974 biete ich dies in Wochenseminaren besonders Führungskräften an. Die zentrale Veranstaltung in diesen Laboratorien ist die sogenannte Trainings-Gruppe, auch T-Gruppe genannt. Sie besteht aus sieben bis 12 Teilnehmern und idealerweise einem Trainer und einer Trainerin. Über eine Periode von fünf bis 14 Tagen trifft man sich mehrmals am Tag zu T-Gruppensitzungen, die gewöhnlich eineinhalb bis zwei Stunden dauern. Die ersten zwei Tage des Trainings sind besonders lernwirksam, weil an ihnen die Gruppe Lernprozesse über das eigene Lernen vollzieht. Was charakteristisch für den Ablauf eines Gruppendynamikseminars ist:

1 Die Kraft des wissenden Schweigens.

Die Trainer halten sich in den Gruppensitzungen der ersten zwei Tage zurück, um der Gruppe Raum für aktives Experimentieren mit eigenem Verhalten zu bieten. Sie beschränken ihre Beiträge in den T-Gruppen auf einige wenige Bemerkungen und konzentrieren sich auf die Kraft des wissenden Schweigens. Die Teilnehmer sind gewohnt, mit Wissen und Anweisungen versorgt zu werden, und sind vorerst erstaunt und ungehalten darüber, dass sie Verantwortung für ihre eigenen Ziele und ihr Verhalten und das, was sie lernen wollen, übernehmen sollen. Die Gewohnheit, sich in der abhängigen Konsumentenrolle zu befinden, lässt die Erwartung an eine direkte Anweisung steigen. Doch begreifen die Teilnehmer in den ersten Sitzungen, dass sie von den Trainern keinerlei Anweisung erhalten werden. Das entstandene Führungsvakuum bietet ihnen nun die Möglichkeit, sich der eigenen Verhaltensmuster und -masken bewusst zu werden, die sie benutzen, um auf andere und die Gruppendynamik Einfluss zu nehmen. Das ist der erste Schritt, um zielorientiert und angemessen soziales Geschehen zu gestalten.

2 Am Anfang stehen Passivität und Frustration.

Ihre Verunsicherung und ihr Unwohlsein überspielen die Teilnehmer mit rationalen Argumenten oder zur Belustigung beabsichtigten Kommentaren. Während der ersten Sitzungen schweigen sie überwiegend und nutzen die kurzen Momente der Aktivität, um über Nebensächliches zu sprechen, ihre Unsicherheit zu überspielen. Sie suchen nach einer klar formulierten Aufgabe. Ihre Aufmerksamkeit auf das eigene Verhalten zu richten und wie sie durch ihr Tun und Lassen ihre Beziehungen und die Gruppendynamik gestalten, erscheint ihnen vorerst kein lohnendes Ziel zu sein. Der Mangel an einer ihnen evidenten Struktur steigert ihre Verunsicherung. Sie klammern sich an alte Gewohnheiten und Strukturen, die für die entstandene Gruppensituation unpassend und nicht zielführend sind. Einige kompensieren ihren Unwillen, die bequeme Konsumentenrolle zu verlassen, mit heftiger Kritik an den Trainern, andere identifizieren sich unreflektiert mit den vermeintlichen Zielen dieser und hoffen so auf Klarheit.

3 Von Reaktivität zur Aktivität.

Nach einiger Zeit entschließen sich die Abenteuerlustigen in der Gruppe, aktiv zu werden. Sie probieren spielerisch Aktivitäten aus, über die sie auch schmunzeln können. Sie interessieren sich dafür, welchen Eindruck sie aufeinander machen und dienen einander als Spiegel. Ihr →

AUTOR

Dr. Hans Rosenkranz
Wirtschaftspädagoge, Organisationspsychologe und Familientherapeut, ist Gründer und Gesellschafter des Teams Dr. Rosenkranz GmbH. Er integriert Coaching, Organisationsentwicklung, gruppendynamisches Training, Psychotherapie, Kunst und Sport zu ganzheitlichem Energiemanagement. Seine neuste Veröffentlichung „Wie wir aus Stroh Gold machen können“ erscheint unter Epubli und im Eigenverlag.

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

→ Selbstbild beginnt sich zu formen. Zunehmend gewinnen sie Vertrauen, Wahrnehmungen auszutauschen, und interessieren sich für das Fremdbild der Kollegen. Vorsichtig treten sie aus der Abhängigkeit ihrer Vorurteile und Vorstellungen heraus, testen sich selbst und andere und setzen sich mit dem eigenen Wertsystem und den Wertsystemen der anderen auseinander. Sie klären und überprüfen ihre Eindrücke, Vorurteile und Hypothesen übereinander. Sie werden sich bewusst, wie ihre Annahmen von sich selbst, von den anderen und von der Gruppe und der Gruppendynamik in der unmittelbaren Gegenwart ihr Verhalten bestimmen.

4 Das eigene System entsteht.

Die Teilnehmer entwickeln Regeln und konstruieren ihre eigene Gruppendynamik, auf die sie stolz sind. Sie fühlen sich der Gruppe zugehörig und sanktionieren abweichendes Verhalten. Aus individuellen Zielen entsteht ein gemeinsames Gruppenziel. Nach einigen Sitzungen, abendlichen Diskussionen und Übungen finden die Teilnehmer einen Weg, sich selbst als Gruppe mit eigenem Charakter zu etablieren. Mit fortschreitendem Gruppenprozess steigt auch die Aktivität der Trainer. Sie steuern selbst Analysen der Gruppenvorgänge bei, äußern gegebenenfalls auch die eigenen Gefühle und stehen Modell für ihre eigene Philosophie und Theorie sozialen Handelns.

5 Mit Feedback zum sozialen Quantensprung.

Auf dem Höhepunkt des Seminars lässt sich die Gruppe unter eigener Feedbackleitung auf ein Soziogramm ein. Die Teilnehmer geben zuerst noch mit Du-Botschaften, Ratschlägen, Interpretationen und Wertungen Feedback. Indem die Trainer Feedback dazu geben, finden die Teilnehmer bald zu einer einander wertschätzenden und nicht verletzenden Kommunikation. Sie finden einen Stil, einander authentisches und wertschätzendes Feedback zu geben und so ihre Beziehungen abzuklären.

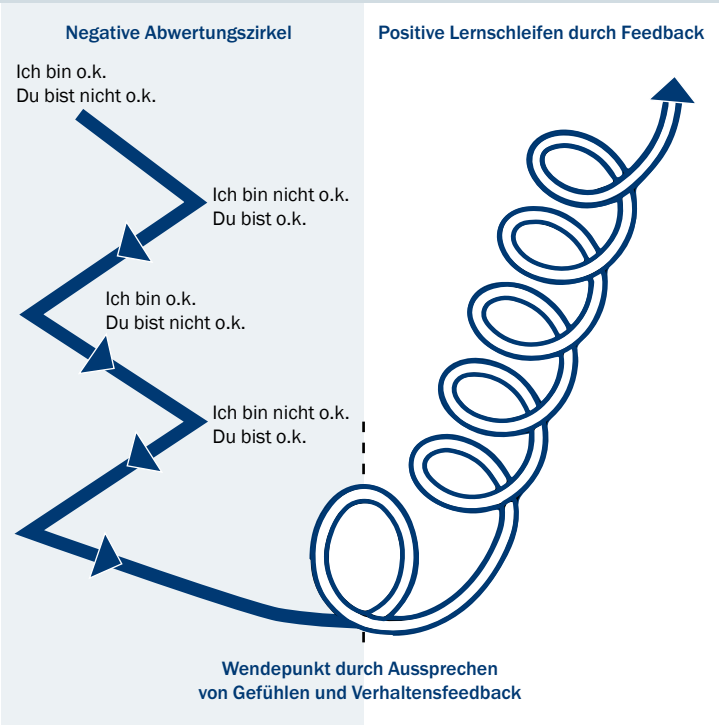
Dieses Feedback hat eine doppelt heilsame Wirkung: Entlastung von emotionalem Druck für den Sender und Möglichkeit, etwas über die eigene Wirkung zu erfahren, für den Empfänger. Vergleichbar ist dies mit einem sozialen Quantensprung – aus blockierender Verspannung entsteht wertschätzende Interaktion. Dies schafft die Voraussetzung für eine Kultur der Kooperation, in der Teufelsspiralen der gegenseitigen Abwertung unterbrochen und umgekehrt werden. Widerstandsenergie wird in Kooperationsenergie umgewandelt. Die Teilnehmer lernen, sich gegenseitig aus unterschiedlichen Perspektiven wahrzunehmen und erfahren, wie sie ihre eigene Wahrheit konstruieren. Hinzu kommt die Fremdwahrnehmung: Das Erkennen eigener blinder Flecke löst sowohl Irritation und Verwunderung als auch Erleichterung und Selbstvertrauen aus. Kurt Lewin nennt dies in seinem Drei-Phasen-Modell zutreffend „Unfreezing“, was die Grundlage aller Veränderung ist.

Fazit: Wir lernen und verändern uns, indem wir Gefühle und Beobachtungen wahrnehmen und aussprechen. Die eigene authentische Kraft und Autorität wird der Autorität des anderen gegenübergestellt. Soziales Lernen bedarf der Konfrontation durch eine Fremdwahrnehmung des Gegenübers, damit Konflikte im nächsten Schritt zur Wiedervereinigung und zur Reintegration führen können. Aus individuellem wächst soziales und gruppendynamisches Lernen. Sobald die Teilnehmer aktiv werden und sich erlauben, mit ihrem eigenen Verhalten, Denken und Fühlen zu experimentieren, findet ein Energiewandel, gleichsam als magisches Ereignis, statt. Für viele wird diese Erfahrung zu einem essenziellen Erlebnis. Auch wir Trainer haben uns als jahrelang achtsame Begleiter dieser Prozesse das Staunen über das Wunder der Gruppendynamik bewahrt.

Dr. Hans Rosenkranz ●

Positive Lernschleifen erzeugen

Hintergrund. Feedback hat laut Gruppendynamik eine heilsame Wirkung, die einem „sozialen Quantensprung“ gleichkommt – aus einer blockierenden Verspannung entsteht eine wertschätzende, aufbauende Interaktion.



Wer fünftägige Gruppendynamik-Seminare anbietet

Marktstichprobe. Anbieter, die fünftägige Gruppenseminare anbieten, haben in der Regel bereits eine langjährige Erfahrung mit dieser Art von Selbsterfahrungstrainings. Auf der Basis einer Internetrecherche haben wir eine Mischung aus deutschsprachigen Gruppendynamik-Anbietern zusammengestellt. Zwei davon legen Wert auf den Zusatz „systemische“ Gruppendynamik.

Anbieter	Seminartitel	Dauer/Preis*	Anmerkungen
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Seepromenade 19 88662 Überlingen Tel. 07551 9368-0 **www.die-akademie.de**	Gruppendynamik nach DGGO – Prozesse diagnostizieren und steuern	fünf Tage, 2.170 Euro	Die Teilnehmer erkennen, reflektieren und diagnostizieren das spezifische Wesen einer Gruppe. Sie arbeiten an ihrer Beziehungs-, Gruppen- und Prozesskompetenz. Die Akademie betont: „Das Seminar entspricht den Qualitätskriterien der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO).“
Breuel & Partner GmbH Werner-von-Siemens-Str. 17 82140 Olching Tel. 08142 13805 **www.breuel-und-partner.de**	Gruppendynamik – wirksam zusammenarbeiten	fünf Tage, 2.280 Euro	Wie fördere ich durch meine Einstellung und mein Verhalten die Entwicklung der Gruppe, Einzelner und mich selbst? Wie fälle ich Entscheidungen – allein und in der Gruppe? Welche Verhaltensweisen und Techniken helfen mir dabei? Einige Seminare auch auf Skihütte oder Segelschiff.
Doppler Organisationsberatung & Verhaltenstraining GmbH Ammergaustr. 15 81377 München Tel. 089 7142802 **www.doppler.de**	Führung und Zusammenarbeit – gruppendynamisches Training	fünf Tage, 2.500 Euro	Klaus Doppler betont das Wort „praxisbezogen“ in Zusammenhang mit seinem gruppendynamischen Verhaltenstraining für Führungskräfte und Projektverantwortliche. (Ein weiteres fünftägiges Seminar heißt: „Verhalten ändern als Profession – gruppendynamisches Training für Trainer, Berater und Change Manager“.)
Hernstein Institut für Management und Leadership Währinger Gürtel 97 A-1180 Wien Tel. 0043 1 51450-5600 **www.hernstein.at**	Führung und Gruppendynamik	fünf Tage, 3.200 Euro	Inhalte (Auszug): Intensive Auseinandersetzung mit den Dynamiken zwischen Gruppe und Person und in der Gruppe. Führungskräfte reflektieren das eigene Handeln in Gruppen. Sie erweitern ihre Gestaltungsoptionen und erkennen, wie sie auf die volle Kraft ihres Teams, Bereichs oder auch des ganzen Unternehmens einwirken können.
Königswieser & Network GmbH Marokkanergasse 22/7a, A-1030 Wien Tel. 0043 1 3684691 **www.wbz.unisg.ch**	Systemische Gruppendynamik (Seminarleitung: Dr. Roswita Königswieser, Ort: Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen)	fünf Tage, 4.200 Schweizer Franken	Programm: Gruppen als Schlüsselelemente komplexer Organisationen verstehen, gruppenspezifische Vorgänge und Zusammenhänge systemisch betrachten und produktiv nutzen können, den eigenen Führungs- und Durchsetzungsstil überprüfen.
OSB Wien Consulting GmbH Volksgartenstraße 3 A-1010 Wien Tel. 0043 1 5260813 **www.osb-i.com**	Gruppendynamik – ein Curriculum (zwei Module) für Führungskräfte und Berater	fünf Tage Modul 1 (Trainingsgruppe) und drei Tage Modul 2 (Bezug zur Organisationsentwicklung), 4.300 Euro für beide Module	OSB Consulting: „Die enge Verflechtung von intensivem Erleben, Beobachten, gemeinsamem Reflektieren und Analysieren sowie den vielfältigen Möglichkeiten, sich selbst in der Einflussnahme und Steuerung auszuprobieren, führt weit über rein inhaltliches Lernen hinaus.“
Trigon Academy Entenplatz 1a A-8020 Graz Tel. 0043 1 5058861 **www.trigon-academy.at**	Hellwach im Hier und Jetzt – Gruppendynamische Selbsterfahrung und Meditation (Leitung: Klaus Antons und Rudi Ballreich)	fünf Tage, 1.680 Euro (deutliche Ermäßigung für Selbstzahler)	Das Seminar vermittelt Einsichten in die psychosoziale Dynamik in Gruppen. Die Achtsamkeitsmeditation unterstützt die Entwicklung von Präsenz und Bewusstheit, um in den gruppendynamischen Selbsterfahrungsprozessen Klarheit zu bekommen und neues Verhalten zu erproben.
Team Dr. Rosenkranz GmbH Bahnhofstr. 103 82166 Gräfelfing Tel. 089 8549071 **www.team-rosenkranz.de**	Gruppendynamik I – das Grundlagenseminar (Ein fünftägiges Seminar „Gruppendynamik II“ wird als Aufbauseminar angeboten.)	fünf Tage, 2.200 Euro	Die Teilnehmer erfahren durch Selbsterfahrungslernen, wie Gruppen funktionieren und wie sie ihre Führungskompetenz entwickeln und positiv einsetzen können. Rosenkranz: „Für viele wurde die Teilnahme zu einer essenziellen Erfahrung in ihrer emotionalen Entwicklung.“
Simon, Weber & Friends GmbH Vangerowstr. 14 69115 Heidelberg Tel. 06221 418671 **www.simon-weber.de**	systemische Gruppendynamik (Selbsterfahrung mit Gruppenprozessen und die Reflexion der eigenen Beiträge)	fünfeinhalb Tage, 2.490 Euro	Prof. Dr. Fritz B. Simon verspricht: „Die Teilnehmer lernen die nötige Gelassenheit, um zielgerichtet und wirksam in Gruppensituationen intervenieren zu können.“ Sie lernen die Gesetzmäßigkeiten von Selbstorganisationsprozessen beobachten und erkennen die eigenen Reaktionsmuster.
Dr. Monika Stützle-Hebel Eschenweg 11, 85354 Freising Tel. 08161 534728 **www.ios-muenchen.de**	Gruppen-Resilienz: Was macht Gruppen krisenfest? Was macht mich gruppenfest?	fünf Tage, 1.300 Euro (deutliche Ermäßigung für Selbstzahler)	Trainiert wird die ganz spezielle Kompetenz, krisenhafte Gruppensituationen gesund zu bewältigen. (Das Seminar ist eine Innovation und findet erstmals vom 19. bis 23. Oktober 2015 in Berlin statt.)

*pro Person ohne deutsche oder ausländische Mehrwertsteuer

Digitale Transformation: Uber lauert überall

EXECUTIVE EDUCATION. Jedes vierte Unternehmen ist innerhalb der nächsten fünf Jahre von digitalen Disruptionen bedroht, so die Prognose aus einer Studie. Das sollte Grund genug sein, sich frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigten, bei dem HR eine Schlüsselrolle spielt. Doch an den Business Schools gibt es erst allmählich entsprechende Angebote. Nun prescht das IMD aus Lausanne vor.

Uber hat die Taxibranche eiskalt erwischt. Das Start-up vermittelt Fahrgästen private Fahrer mit eigenem Auto oder Mietwagen via Smartphone-App. Der Preis wird automatisch festgelegt, bezahlt wird über Kreditkarte. Auch wenn manche Dienste des US-Unternehmens derzeit in etlichen Ländern verboten sind: Das Geschäftsmodell wird weiter Furore machen und die Taxibranche in Bedrängnis bringen.

Uber ist nur ein Beispiel für digitale Disruptionen, wie sie heute viele Branchen erschüttern. Ähnliches widerfährt gerade der Hotelbranche, die mit dem enormen Erfolg des Privatunterkunft-Vermittlers Airbnb zu kämpfen hat. Aber auch die Finanzbranche, der Einzelhandel, Medien und Unterhaltung und nicht zuletzt auch Bildungsanbieter müssen sich mit neuer Konkurrenz auseinandersetzen. Experten glauben, dass die digitale Transformation etablierte Unternehmen und Märkte schneller umkrempeln könnte als jede andere bisherige industrielle Entwicklung.

„In den vergangenen beiden Jahren haben uns die Unternehmen immer wieder gefragt, was steckt hinter der disruptiven Digitalisierung und wie können wir uns verändern“, erklärt Professor Michael Wade, Professor für Innovation und strategisches Informationsmanagement am IMD in Lausanne, einer der führenden europäischen Business Schools. „Die größte Herausforderung ist es, den organisatorischen Wandel hinzukriegen.“ Denn was zuerst vor allem ein IT-Thema war, dann Marketing und Verkauf veränderte, betrifft heute längst das gesamte Unternehmen. „Es geht darum, wie sich sämtliche Funktionen und die gesamte Organisation verändern müssen“, erklärt Professor Misiek Piskorski, Professor für Strategie und Innovation am IMD. „Und dabei spielt gerade HR eine Schlüsselrolle.“

Europäische Schulen bieten noch wenig zu Disruptionen

An den Business Schools findet das Thema erst langsam Eingang, sei es mit einzelnen Kursen im MBA-Programm oder Executive-Education-Angeboten (siehe Kasten auf Seite 32). Vorreiter ist die Harvard Business School. Während sich auch andere US-Schulen wie Stanford oder das MIT schon länger und intensiver mit dem Thema beschäftigen, findet man bei europäischen Schulen noch nicht allzu viel. Meist ist das Thema in bestehende Programme integriert. „Wir sehen ein wachsendes Interesse in dem Bereich und alle unsere Programme haben inzwischen einige Inhalte zur digitalen Disruption“, erklärt Philippe Oster, Sprecher bei der HEC Paris. Auch im Executive MBA wird das Thema behandelt. Doch ein eigenes Programm für digitale Transformation gibt es bisher nicht. Das gilt auch für Insead, eine der führenden Business Schools mit Standorten in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi. So ist „Customer Centricity in a Digital World“ ein Programmbaustein in firmeninternen Programmen und wird zudem in offenen Managementkursen wie „Strategic Marketing“ und „Strategic Management in Banking“ behandelt.

Dagegen bietet die Iese Business School in Barcelona bereits ein dreitägiges Programm „Digital Mindset: How to innovate your business for the future” in Singapur an. Auch die IE Business School in Madrid hat einige Programme in dem Themenfeld, darunter ein fünftägiges „Digital Transformation Lab“, bei dem sich die Teilnehmer mit spezifischen Problemen aus ihrem Unternehmen beschäftigen und eine individuelle Roadmap erarbeiten. Die Judge Business School an der University of Cambridge startet 2016 mit einem neuen zweitägigen Programm „Business Model Innovation: Changing the Game“. Und auch die Imperial College Business School in London bietet 2016 erstmals ein zweieinhalbtägiges Seminar „Doing Disruption“ an. An den führenden deutschen Schulen finden sich bisher keine entsprechenden Angebote.

Zehn Millionen Dollar für IMD-Transformationszentrum

„Das Thema hat erst vor Kurzem Fahrt aufgenommen“, sagt Piskorski, der bis vor einem Jahr Ko-Direktor des Weiterbildungsprogramms „Driving Digital and Social Strategy” an der Harvard Business School war. Vor allem im Forschungsbereich gebe es dazu erst wenig. Das will das IMD nun ändern. Im Juni eröffnete die Schule, die im Executive-Education-Ranking der „Financial Times“ zum vierten Mal hintereinander als weltweit beste Schule im Bereich offene Programme gekürt wurde, ein neues Global Center for Digital Business Transformation (DBT-Center). Das neue Zentrum wird gemeinsam mit dem US-IT-Konzern Cisco betrieben, der dafür in den nächsten fünf Jahren zehn Millionen Dollar zahlt. →

Foto: Bärbel Schwertfeger

IMD Lausanne. Auf dem Campus der Schweizer Business School (Bild 1) befindet sich das Global Center for Digital Business Transformation – ausgestattet mit 3D-Drucker (2), Simulator (3) und Drohne (4). Unten: das Executive Education Center des IMD (5 und 6).

Executive-Education-Programme für Manager

Auswahl. Einige Business Schools bieten schon Programme an, in denen sich Manager mit disruptivem Wandel auseinandersetzen können. Wir haben einige Programme ausgewählt.

Anbieter: Cambridge Judge Business School
Kurs: „Business Model Innovation: Changing the Game"
Termin: noch offen
Dauer: zwei Tage
Ort: Cambridge
Kosten: 1995 £ plus Mehrwertsteuer
Website: http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/execed/open-programmes/business-model-innovation-changing-the-game/

Anbieter: IE Business School
Kurs: „Digital Transformation Lab"
Termin: 15. bis 19. Februar 2016
Ort: Madrid
Termin: 5.200 Euro
Website: http://www.ie.edu/execed/digital-transofrmation-lab?_adptlocale=en_US

Anbieter: Iese Business School
Kurs: „Digital Mindset: How to innovate your business for the future"
Termin: 27. bis 28. Oktober 2015
Ort: Singapur
Kosten: 5.400 US-Dollar
Website: http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/innovation-digital-transformation/

Anbieter: IMD
Kurs: „Leading Digital Business Transformation"
Termin: 28. September bis 2. Oktober, 23. bis 27. November
Ort: Lausanne/Singapur
Kosten: 10.000 CHF/13.500 SGD
Website: http://www.imd.org/executive-education/ldbt/leading-digital-business-transformation/description-dates-fees/

Anbieter: Imperial College Business School
Kurs: „Doing Disruption"
Termin: 13. bis 15. April 2016
Kosten: 4.000 £
Website: http://wwwf.imperial.ac.uk/business-school/executive-education/innovation-open-programmes/doing-disruption/

→ Das DBT-Center besteht aus einem großen Raum. Neben zahlreichen Computern gibt es einen 3-D-Drucker, ein Programm für Gesichtserkennung, eine kleine Drohne und ein Gerät, mit dem man in die virtuelle Realität eintauchen kann und sich etwa auf dem Flug zum Mond wähnt (siehe Bilder). Sechs Forscher, je drei vom IMD und von Cisco, sollen hier künftig arbeiten. Sie sind verbunden mit dem Netzwerk von Cisco. Ziel ist es vor allem, Fallstudien zu erarbeiten und Werkzeuge zu entwickeln, um Unternehmen dabei zu helfen, den disruptiven Wandel besser zu bewältigen. Während Cisco die Forschung nutzen möchte, um Kunden besser beraten zu können, will das IMD die neuen Erkenntnisse vor allem in firmeninterne Kurse einbringen. Zudem gibt es das neue fünftägige offene Programm „Leading Business Transformation".

Völlig verändertes Wettbewerbsumfeld in fünf Jahren

Wie wichtig es ist, sich mit dem Thema zu beschäftigen, belegt die erste Studie des neuen DBT Centers „Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries", in der 941 Manager aus zwölf Branchen in 13 Ländern – darunter China, Indien, Deutschland und die USA – zu ihrer Meinung über disruptive Transformationen befragt wurden. Sie zeigt, dass rund 40 Prozent der etablierten Unternehmen in jeder Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre von digitalen Disruptionen bedroht sind und sich innerhalb der nächsten fünf Jahre in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wiederfinden werden.

„Jeder Markt und jede Industrie bewegt sich vom Informationszeitalter in das digitale Zeitalter. Städte, Länder und Unternehmen werden zwangsläufig Technologieorganisationen", sagt Michael Ganser, Senior Vice President Cisco Zentral- und Osteuropa. „Neue, schnelle Marktteilnehmer und innovative Traditionsfirmen erzeugen enormen Druck auf alle anderen Unternehmen." Eine erfolgreiche Vergangenheit sei daher keine Erfolgsgarantie, und Abwarten keine Option. Unternehmen bräuchten jetzt eine digitale Strategie, um die digitale Transformation mitzugestalten und anzuführen.

Vorangetrieben wird die Transformation von kapitalkräftigen Start-up-Unternehmen und digital aktiven Wettbewerbern. Sie ermöglicht es Unternehmen, in neue Märkte zu expandieren. Dabei gaben die Führungskräfte von etablierten Unternehmen in allen zwölf Branchen zwar an, dass sie wesentliche Veränderungen durch die Digitalisierung erwarten wie etwa Veränderungen in den Marktanteilen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Dennoch will fast ein Drittel die Entwicklungen abwarten, um erfolgreiche Konzepte des Wettbewerbs nachzuahmen. So glauben 45 Prozent der befragten Unternehmen nicht, dass das ein Thema ist, mit dem sich das Top-Management beschäftigen müsse. 43 Prozent kennen das Risiko für ihr Unternehmen nicht oder haben sich noch nicht ausreichend damit beschäftigt. Nur 25 Prozent verfolgen einen proaktiven Ansatz.

Professor Piskorski, Ko-Direktor des DBT-Centers, teilt die Unternehmen dabei in drei Gruppen ein: Die einen sagen, die

Welt ändert sich, aber das kümmere sie nicht. Die anderen wissen, dass sie sich verändern müssen, haben aber keine Idee wie. Und die dritte Gruppe weiß, dass sie sich ändern muss und auch wie, aber sie weiß auch, dass sie es nicht schafft, die Organisation entsprechend zu transformieren. Dabei befänden sich die Unternehmen in unterschiedlichen Szenarien und manche müssten sogar ihr Geschäftsmodell von Grund auf neu gestalten, so der Professor.

Personalmanagement als Schlüssel bei Transformation

Was bei dem Thema oftmals nicht beachtet werde, sei die Schlüsselrolle des Personalmanagements. „Es geht ja nicht nur um eine Veränderung der Strategie oder der Produkte, es geht vor allem auch um eine Veränderung in der Einstellung der Mitarbeiter“, sagt Professor Piskorski, der einen Ph.D. in Organizational Behavior von der Harvard University hat und als Professor an der Graduate School of Business der Stanford University gelehrt und geforscht hat. Und dabei gebe es zwei Stufen: Zunächst müssten die Mitarbeiter verstehen, dass digitale Transformation notwendig ist und sie müssten davon überzeugt werden, diese Entwicklung zu akzeptieren. Noch wichtiger sei jedoch der zweite Schritt: Die Veränderung des Mindsets. „Viele Unternehmen sind heute bestens organisiert und laufen wie gut geschmierte Maschinen“, so der Innovations-Experte. Doch das genüge heute nicht mehr, sie müssten noch schneller werden und vor allem ihren Modus ändern. „Unternehmen müssen heute wie ein Start-up arbeiten“, betont der gebürtige Pole. Das bedeute auch mehr Flexibilität, mehr Design Thinking. „All die Schlagworte aus der Welt der Start-ups werden auch für die etablierten Firmen wichtig.“

Damit verbunden sind auch Forderungen an das HR-Management. „Von HR wird erwartet, dass sie den Mitarbeitern beibringen, dass sie sich ändern müssen und genauso wie Mitarbeiter in einem Start-up arbeiten müssen“, sagt Piskorski. „HR ist der Change-Maker und das ist neu.“ Doch dabei gehe es nicht nur um den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter, sondern auch um die Veränderung der Organisation und ihrer Prozesse, damit die Mitarbeiter überhaupt so agieren können. So habe eine Start-up-Kultur zum Beispiel einen völligen anderen Umgang mit Scheitern. Das gehöre dort zum Alltag. In etablierten Unternehmen werde man dafür meist bestraft. „Wie kann HR ein Incentive-Schema entwickeln, das Mitarbeitern die Möglichkeit gibt zu scheitern, ohne dass es sich für sie negativ auswirkt“, fragt der Professor. „Das ist eine enorme Veränderung.“

Auch die richtige Integration junger Menschen sei eine Herausforderung. „Die sind mit dem Smartphone aufgewachsen, haben keinen großen Respekt vor Hierarchien und dann prallen sie auf die Realität einer höchst formalistischen Organisation“, erklärt Piskorski. „Wie kann man das clever managen? Wie kann man diese Energie nutzen, um die Organisation zu verändern?“

HR muss verstehen, wie seine Partner denken

Manche Unternehmen hätten die Schlüsselrolle von HR bei der digitalen Transformation bereits erkannt. So startet ein europäisches Unternehmen im September mit einem firmeninternen Programm nur für ihre HR-Manager am IMD. Natürlich sei auch die digitale Optimierung der HR-Prozesse wichtig, so der Professor. Aber entscheidend sei die Unterstützung der strategischen Transformation, bei der HR als echter Business Partner fungiert. Doch um als gleichberechtigter Partner mit anderen Funktionen wie Marketing oder Produktion zusammenzuarbeiten, müsse HR auch verstehen, wie diese denken.

Das können Personalmanager zum Beispiel in dem neuen IMD-Programm erfahren. Dort lernen Manager nicht nur die neuesten digitalen Werkzeuge und Trends kennen, um ihren Kunden bessere Angebote bieten zu können, sie entwickeln auch einen Plan, wie sie sich einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der digitale und nicht-digitale Kernkompetenzen kombiniert. Und sie erfahren, wie sie ihre Organisation besser in Richtung Innovation steuern können.

„Unternehmen müssen heute hyperaufmerksam sein, die richtigen Entscheidungen treffen und sie schnell ausführen“, mahnt der Direktor des DBT Centers, Michael Wade.

Wie groß die Gefahren disruptiver Transformationen sind, zeigt wiederum das Beispiel Uber. Während die Taxibranche noch nach dem richtigen Umgang mit dem Neu-Konkurrenten sucht, sieht Professor Piskorski in den selbst fahrenden Autos schon die nächste digitale Disruption. Denn längst investieren nicht nur Uber, sondern auch Konzerne wie Google und Amazon enorme Summen in die Forschung zur künstlichen Intelligenz. „Das wird einen enormen Einfluss darauf haben, wie wir künftig leben“, warnt der Strategie-Professor. Dann müsse man kein Auto mehr besitzen, brauche keine Parkplätze mehr und auch keine Einkaufszentren. Man müsse nicht mehr in den Laden gehen, sondern bekomme die Waren einfach per Auto geschickt. Der Innovations-Experte: „Selbst fahrende Autos werden unsere ganze Gesellschaft verändern.“

Bärbel Schwertfeger

Executive-Education-Programme gerankt

Ranking. Die US-amerikanische Wirtschaftszeitung „Financial Times“ rankt jährlich die Executive-Education-Programme der Business Schools, also die Managerweiterbildungen ohne akademischen Abschluss. In diesem Jahr liegt das IMD wie in den Vorjahren mit seinem offenen Programm auf Rang 1, gefolgt von der HEC Paris (Rang 2) und der Iese Business School (3). Ebenfalls unter den Top Ten: die Harvard Business School (4), Chicago Booth und das Center for Creative Leadership (beide Rang 5), Insead und Esade Business School (beide 7), die Ross School of Business (9) und die Saïd Business School (10). Das komplette Ranking finden Sie unter: www.rankings.ft.com.

Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern

TALENT MANAGEMENT. Der IT-Dienstleister Adesso setzt bei der Weiterbildung auf das Modell „Voneinander Lernen“: Interne Tutoren, die in Train-the-Trainer-Schulungen ausgebildet werden, gestalten eigene Mitarbeiter-Trainings. Das wirkt sich nicht nur auf die Mitarbeiter-Kompetenzen aus, sondern auch auf Unternehmenskultur und HR-Ausrichtung.

Seit der Gründung von Adesso 1997 hat sich in der IT-Branche nicht nur technisch viel getan: Mittlerweile zählen wir gruppenweit über 1.400 Mitarbeiter, die Mitarbeiterzahl wächst stetig. Die Anforderungen an stets aktuelles, fachliches und methodisches Mitarbeiter-Know-how sind in den vergangenen Jahren immens gewachsen. Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung dafür, auf dem Markt als zukunftsorientiertes Unternehmen zu bestehen. Als wachsendes IT-Dienstleistungsunternehmen wollen wir am Puls der Zeit bleiben und dafür das Wissen unserer Mitarbeiter stets auf dem neusten Stand halten.

Dem vielschichtigen Schulungsbedarf unserer Mitarbeiter begegnen wir bei Adesso mit einem speziell dafür entwickelten Weiterbildungsprogramm. Das Programm passen wir mit internen und externen Fachexperten kontinuierlich an und entwickeln es weiter.

Fotos: Adesso AG

Firmensitz. Der IT-Dienstleister Adesso hat seinen Hauptsitz in Dortmund. Gruppenweit beschäftigt das Unternehmen aktuell 1.400 Mitarbeiter.

AUTORIN

Annika Stille ist als Personalreferentin mit dem Schwerpunkt Weiterbildung bei der Adesso AG tätig und betreut seit April 2012 das Weiterbildungs-Management im Unternehmen. Sie hat an der Fernuniversität in Hagen Bildungswissenschaften mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und E-Learning studiert.

Adesso AG
Tel. 0231-7000-7000
www.adesso.de

Inzwischen steht allen Mitarbeitern der Adesso Group ein Weiterbildungsangebot von circa 120 Schulungen offen, zu deren Terminen sie sich je nach fachlichen, technischen und persönlichen Zielsetzungen anmelden können. Dazu ermitteln wir auch den Weiterbildungsbedarf unserer Mitarbeiter jährlich im Mitarbeitergespräch und legen auf dieser Grundlage einen individuellen Entwicklungsplan fest. Das angebotene Weiterbildungsspektrum gliedert sich in die Bereiche Technologieschulungen Java und Microsoft, Fachschulungen für das Verständnis der Kundenbranchen, methodische Weiterbildungen, Produktschulungen, Seminare zum Thema „Projektmanagement“ und Soft Skills. Neu hinzugekommen ist ein Seminarangebot für methodische Schwerpunkte in Zusammenarbeit mit dem Institut Paluno der Universität Duisburg-Essen. Unser Weiterbildungangebot umfasst neben dem Adesso-Schulungsprogramm auch externe Trainings und Zertifizierungen.

Praxisorientierung ist das A und O in der Weiterbildung

Adesso verfolgt bei der Weiterbildung einen ganzheitlichen Ansatz. Ein Beispiel illustriert dies: Für den ersten Kundeneinsatz eines Berufseinsteigers eignet sich der neue Kollege in technischen Schulungen das für das Projekt benötigte Wissen an und ergänzt dieses durch ein Kommu-

nikationstraining für die angemessene Erstvorstellung beim Kunden.
Das A und O aller internen Schulungen ist für uns die Praxisorientierung: Ein Seminar kann noch so viel theoretischen Input liefern – letztlich kommt es auf die Umsetzung im Kundenprojekt an. Den Bezug der Seminarinhalte zur IT-Dienstleistung und dem Projektgeschäft von Adesso können erfahrene Mitarbeiter selbst am besten herstellen.
Aus diesem Grund setzen wir schon seit vielen Jahren auf das Tutoren-Modell „Voneinander lernen". Von den über 200 Schulungen, die im vergangenen Jahr bei Adesso stattgefunden haben, wurden circa drei Viertel von internen Tutoren konzipiert und geleitet. Mittlerweile sind mehr als 80 Adesso-Mitarbeiter als Schulungstutoren tätig. Fachliche Profis aus den eigenen Reihen geben dabei ihr Wissen an ihre Kollegen weiter und bereiten diese so auf ihren Kundeneinsatz vor. Dieses Modell bewährt sich besonders für technische, projektnahe Themen, bei denen die Teilnehmer aus den Fallbeispielen ihrer Kollegen lernen können (siehe Kasten auf Seite 36).
Wie werden aus Mitarbeitern interne Trainer? Zunächst benennen die Führungskräfte potenzielle Tutoren. Doch auch fachlich versierte, langjährige Mitarbeiter können nicht von heute auf morgen eine Schulung professionell aufsetzen und didaktisch wertvoll vermitteln.
Deshalb erhalten die Kollegen während eines mehrtägigen Train-the-Trainer-Seminars die passende Ausbildung für ihre zukünftigen Tutorenaufgaben. Die freiberufliche Kommunikationstrainerin Anke Stockhausen ist seit vielen Jahren für Adesso tätig und bereitet die Mitarbeiter auf ihre Trainerrolle vor. Sie vermittelt den Teilnehmern eine Auffassung der Trainerrolle nach dem Grundsatz „Der Geist des Menschen ist kein Gefäß, das gefüllt, sondern ein Feuer, das entfacht werden will." Die Tutoren lernen, ihre Erfahrungen erwachsenengerecht in aktiven Lernszenarios weiterzugeben, anstatt den Lernstoff nur vorzutragen. Anschließend sind die zukünftigen Tutoren in der Lage, die Teilnehmer aktiv einzubeziehen und damit ihre eigenen Schulungen so zu gestalten, dass die Lerner von einem nachhaltigen Lerneffekt profitieren. Mit diesem Rüstzeug konzipieren die neuen Tutoren ihre Schulung, die im Regelfall ein- oder zweitägig angesetzt wird.
Die von Kollegen aus den eigenen Reihen geleiteten Schulungen kommen bei den teilnehmenden Mitarbeitern gut an. Bei externen Trainings wird oft bemängelt, dass ihnen der Bezug zur Adesso-Praxis fehlt. Dies wird hier durch genau auf die Adesso-Bedürfnisse zugeschnittene Seminare vermieden. Interne Schulungen werden meist von zwei Tutoren gehalten, die dadurch die Möglichkeit haben, noch detaillierter auch auf spezifische Teilnehmerfragen und -wünsche einzugehen. Bei durchschnittlich zwölf Schulungsteilnehmern bleibt so genügend Raum für individuelle Diskussionen.
Das Konzept, Mitarbeiter als interne Trainer einzusetzen, loben deren Kollegen besonders: „Die Tatsache, dass die Schulungsleiter Adesso-Kollegen waren, schaffte eine entspannte Atmosphäre. Ich hatte den Eindruck, dass Fragen und Probleme offener und direkter ‚unter uns' geklärt werden konnten. Vor allem aber verfügten die Tutoren über fundiertes, Adesso-internes Wissen", lautet das Feedback von Marcus van Elst, der als Software Engineer bei Adesso an der Schulung „Erstellung überzeugender Angebotstexte" teilgenommen hat (mehr dazu im Kasten auf Seite 36). „So haben wir an einer fachlich auf Adesso zugeschnittenen Schulung teilgenommen – ein großer Vorteil gegenüber einer allgemein gehaltenen Schulung zum Thema ‚Angebotserstellung'. Die interaktiven Lernmethoden an den Piazza-Stationen halfen einerseits dabei, die zu vermittelnden Lerninhalte besser zu verstehen, weil man sich selbst intensiver damit auseinandersetzen musste. Andererseits konnten Probleme und Schwierigkeiten bei der Bearbeitung der praktischen Übungen aufgedeckt und behandelt werden", so van Elst weiter.

Tutoren-Modell. Bei der Weiterbildung der Mitarbeiter setzt die Personalentwicklung bei Adesso darauf, dass Mitarbeiter von- und miteinander lernen.

Auch studentische Mitarbeiter werden zu internen Trainern

Die Schulungsqualität wird in Feedback-Bögen erfasst, die die Teilnehmer nach jeder Schulung ausfüllen. Die Feedback-Auswertungen sind grundlegender Bestandteil der ständigen Aktualisierung des Schulungsprogramms. In regelmäßigen Gesprächen mit den Fachabteilungen kristallisieren sich zudem fachliche Neuerungen heraus, die in Zusammenarbeit mit den Tutoren in die Schulungen einfließen.
Der Praxisbezug zum Adesso-Geschäft bildet natürlich den größten Vorteil des Modells „Voneinander Lernen". Das →

→ Insider-Wissen der Kollegen und deren Kenntnis darüber, welche Themen wirklich wissenswert und für den Berufsalltag nützlich sind, ist ein unbezahlbarer Mehrwert.

Doch auch die Unternehmenskultur und die strategische HR-Ausrichtung profitieren: Mit dem Tutorenkonzept gelingt es uns, die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen zu fordern und zu fördern. Mitarbeitern erhalten mit der Tutorentätigkeit die Chance, über ihren bisherigen Aufgabenbereich hinauszuwachsen und ihre Rolle als Software-Entwickler oder -Berater um die Trainerrolle zu ergänzen. Adesso schafft zudem durch den gegenseitigen Wissensaustausch eine transparente und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre und verfolgt so eine von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur. Die Arbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen erfährt dabei die gleiche Anerkennung: So halten bereits studentische Mitarbeiter mit entsprechender fachlicher Expertise Schulungen bei Adesso. Teilnehmer mit verschiedenen Backgrounds haben also während der Schulungen die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und den eigenen Horizont zu erweitern.

Das Modell des „Voneinander Lernens“ steht nicht still, wir entwickeln es ständig weiter. Die Welt des E-Learnings bietet für uns derzeit interessante Optionen, das Lernen voneinander auch vor oder nach einer Schulung zu fördern. Lerner-Management-Systeme bieten webbasierte Portale für den Austausch untereinander. So können Lerner im Vorfeld spezielle Fragen zu Schulungsinhalten klären, im Nachhinein mittels Foren- und Chatfunktion die bereitgestellten Unterlagen diskutieren, sich an Übungsaufgaben versuchen und in Kontakt bleiben.

Annika Stille ●

Lernen anhand von Fallbeispielen aus der Praxis

Ablauf. Wie die von Mitarbeitern konzipierten Seminare ablaufen und welche Methoden diese einsetzen, zeigt das Beispiel der Schulung „Erstellung erfolgreicher Angebotstexte“. Im Mittelpunkt stehen dabei authentische Fallbeispiele, anhand derer die Teilnehmer eigenständig lernen.

Der Adesso-Mitarbeiter Lukas Pohl ist seit circa fünf Jahren im „Proposal Management“ tätig und arbeitet außerdem als Tutor der eigens konzipierten Adesso-internen Schulung „Erstellung erfolgreicher Angebotstexte“. Hier lernen Adesso-Mitarbeiter, wie sie Angebotstexte für Kunden im IT-Umfeld überzeugend schreiben. Dabei erarbeiten sich die Teilnehmer unter Anleitung des Tutors anwendbares Wissen zu diesem Themenkomplex. So sollen die Mitarbeiter das nötige Handwerkszeug erlangen, um künftig überzeugende und kundenorientierte Angebote zu schreiben. Tutor Pohl hat in den vergangenen Jahren mehrere hundert Angebots- und Ausschreibungsvorgänge verschiedener Branchen und Größen als Proposal Manager bei Adesso begleitet. So kann er zahlreiche spezifische Fallbeispiele in die Schulung einbringen. Inhaltlich basiert die Schulung insbesondere auf den Standards der „Association of Proposal Management Professionals“ (APMP). Sie wird durch Adesso-Best-Practices aus dem Arbeitsalltag um den Praxisbezug ergänzt.

Die Schulung ist ein Beispiel für das Modell „Voneinander Lernen“ bei Adesso, bei dem Fachexperten ihr Praxiswissen an ihre Kollegen weitergeben. Bei den Trainings zum Thema „Erstellung erfolgreicher Angebotstexte“ hat der interne Trainer Pohl die folgenden Elemente als erfolgskritisch identifiziert, die bei der Planung der Schulung den roten Faden bilden:

- Best Practices, die zu den gelebten Prozessen und zur Adesso-Kultur passen und die im Arbeitsalltag direkt verwendet werden können
- die Orientierung an Branchen- und international definierten Qualitätsstandards, beispielsweise denen der APMP
- eine praxisnahe, abwechslungsreiche Wissensvermittlung.

Methodisch gestaltet der Tutor sein Seminar gemäß dem sogenannten „suggestopädischen Lernkreislauf“. Hierbei kommt der sogenannten „Piazza-Methode“ eine besondere Rolle zu. An verschiedenen „Piazza-Stationen“ – Stellwände mit vermittelnden Plakaten und passenden Übungen – sehen, hören und verstehen die Teilnehmer den Lernstoff, wiederholen ihn und wenden ihn auf Praxisbeispiele an. An der Piazza-Station „Formulieren von Kernaussagen in Angebotstexten“ erarbeiten sie beispielsweise die nötigen Kenntnisse zur eigenständigen Formulierung von Kernbotschaften, diskutieren über vorbereitete Beispiele aus dem Adesso-Alltag und vertiefen das Gelernte später in einer Gruppenübung. Aktives Lernen durch die bewusste mentale Auseinandersetzung mit dem Lernstoff, das Einbringen von Lernspielen und äußerer Stimuli, dramaturgische Abwechslung in der Workshop-Planung und Paarbeziehungweise Gruppenarbeiten zu geeigneten Themen zielen auf einen nachhaltigen Lerneffekt.

„Die Teilnehmer profitieren von einem Konzept, das inhaltlich auf diejenigen Einsatzfelder zugeschnitten ist, die den größten Mehrwert bei den Adesso-Angeboten versprechen“, so das Fazit von Lukas Pohl. „Didaktisch berücksichtigt das Konzept die natürlichen Aufmerksamkeitsphasen der Teilnehmer und sorgt so für eine hohe Aufnahmequote. Die Kombination beider Aspekte legt die Grundlage für eine hohe Transferquote in die Praxis.“

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

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

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im **Personalmanagement** professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

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

Brandaktuell: Mindestlohn – Sind Sie fit für die Kontrolle? www.haufe-akademie.de/2199

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

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

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Internationalisierung eines Führungskräftetrainings

WERKSTATTBERICHT. Ein Megatrend, dem sich Organisationen stellen müssen, heißt Globalisierung. Um dafür gerüstet zu sein, müssen viele Unternehmen entsprechende Kompetenzen aufbauen. Internationalisierungskompetenz definiert dieser Fachartikel so: Es ist die Qualität und Eigenschaft einer Organisation („organizational capability"), im internationalen Wettbewerb gut zu bestehen. Wie kann diese Kompetenz entwickelt werden?

In den vergangenen fünf bis zehn Jahren konnte man beobachten, dass viele Personalbereiche vor der Herausforderung standen, eine Internationalisierungskompetenz aufzubauen. Dazu gehörte auch, die Prozesse des HR-Managements (Recruiting, Talent Management, Learning und Development) auf eine internationale Basis zu stellen. So kann zum Beispiel die interne Weiterbildung von Führungskräften nicht mehr national und in nach Sprachen getrennten Gruppen stattfinden, wenn gleichzeitig die Arbeitsprozesse dieser Führungskräfte auf der globalen Bühne stattfinden. Dieser Wandel ist mehr als eine organisatorische Sache – es ist ein Transformationsprozess der Organisation. Die Professio GmbH hat hier einige Unternehmen dabei begleiten dürfen, ihre Organisation an diese neuen Herausforderungen anzupassen. Ein solcher Auftrag und die daraus resultierenden Erfahrungen sollen in diesem Fachartikel beispielhaft dargestellt werden.

Die Ausgangslage des Unternehmens

Ein internationaler Technologiekonzern mit weltweit 140.000 Mitarbeitern und einem Gesamtjahresumsatz von 40 Milliarden Euro möchte seine Führungskräfteentwicklung im mittleren Management internationalisieren. Startpunkt ist Zentraleuropa. Zielsetzung ist, dem vor allem im Internationalen stattfindenden Wachstum Rechnung zu tragen: Wie können die Führungskräfte der Zukunft dieses Wachstum proaktiv angemessen gestalten und managen? Die Trainings, die intern bisher angeboten wurden, fanden ausschließlich national und in der jeweiligen Landessprache statt. Für das mittlere Management gibt es ein deutschsprachiges Angebot in Deutschland, Österreich und der Schweiz, während der Rest Europas eher unterversorgt war oder lokale Lösungen erhielt.

Die erste Anfrage vor sieben Jahren fokussierte zunächst darauf, ob wir in der Lage seien, englischsprachige Führungskräftetrainer zu stellen, die ein existierendes Trainingsprogramm mit internationalen Teilnehmern standardisiert europaweit durchführen könnten. Auslöser war, dass der Bereich „Learning & Development" bemerkt hatte, dass sie in keiner Weise dazu in der Lage seien, diese internen Nachfrageveränderungen zu bedienen. Kein einziger Berater oder Trainer, intern wie extern, war nach eigener Selbsteinschätzung sofort international einsetzbar. In der Auftragsklärung und der weiteren Vorbereitung stellte sich he-

raus, dass zunächst für die existierenden Trainingsprogramme in den unterschiedlichen Regionen eine gemeinsame Basis geschaffen werden muss. In einem moderierten Prozess zwischen den internen Trainern und dem Bereich „Learning & Development“ wurde erarbeitet, welche Inhalte vermittelt werden sollten und welcher Trainingsstil dafür geeignet ist. Das Spannungsfeld verlief vor allem zwischen einem inputorientierten Wissenstraining und einem prozessorientierten, moderierten Lernen mit und voneinander. Bereits in diesem Vorbereitungsprozess zeichneten sich die kulturell unterschiedlichen Vorstellungen von Lernen ab. Der gefundene Kompromiss verlangte von allen Seiten eine gewisse Anpassungsleistung und stand damit symptomatisch für eine wichtige Kompetenz im internationalen Arbeiten: an der Unterschiedlichkeit mit- und voneinander zu lernen.

Der Projektverlauf

Der Pilot-Durchgang des Programms sollte zur Hälfte in Deutschland und in der Schweiz durchgeführt werden. Während der Durchführung wies die internationale Gruppe darauf hin, dass trotz einer überwiegenden Zahl osteuropäischer Teilnehmer kein einziges Modul in einem osteuropäischen Land stattfindet. Die Teilnehmer hatten hier etwas gespürt, was dem Trainerteam noch nicht bewusst war: Ein internationales Trainingsprogramm, das ausschließlich in deutschsprachigen Ländern stattfindet, ist ein „No-Go“.

Die internen Verantwortlichen reagierten zunächst ablehnend auf diese Kritik, da sie keine Organisationskompetenz für osteuropäische Länder hatten. Sie kannten dort kein einziges Seminarhotel. Daher boten sich die ungarischen Teilnehmer an, die Organisation für das fragliche Modul zu übernehmen. Mit voller Leidenschaft organisierten sie zudem ein Rahmenprogramm und wir erlebten Ungarn und Budapest aus einer besonderen Perspektive. Wir lernten: Das gemeinsame Erleben von Internationalität ist mindestens so wichtig wie das thematische Arbeiten an diesem Thema im Führungsseminar. Dass die Durchführungsorte auf alle europäischen Regionen verteilt wurden, war ein voller Erfolg, den wir für den weiteren Verlauf der Trainingsreihe als Standard übernahmen. Gleichzeitig konnten wir feststellen, dass die Zahl der Buchungen für das englischsprachige Programm stetig zunahm, während die Buchungen für die deutschsprachigen Durchläufe regelrecht zusammenbrachen.

Auch viele deutschsprachige Teilnehmer entschieden sich für das internationale Programm, weil sie darin einen größeren Zusatznutzen für ihr Lernen und die Erweiterung ihres Netzwerks sahen. Außerdem nutzten sie das Programm als Übungsfeld, um international zu kommunizieren. Aus der Organisationsentwicklungsperspektive ist diese Entwicklung zu begrüßen. Kleine, strukturelle Veränderungen in der Programmdurchführung (englische Sprache, verschiedene internationale Durchführungsorte, Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern) erzeugten einen starken Lerntrigger in Richtung Internationalisierung. Das Angebot internationaler Trainingskontexte ermöglicht und erzeugt positive Erfahrungen, welche wiederum den Entwicklungstrend verstärken.

Natürlich gab es auch unvorhergesehene Nebeneffekte im Trainerteam. Während die durchführenden Trainer zunächst mit großer Begeisterung auf die interna- →

Internationaler werden. Wenn Menschen aus verschiedenen Ländern zusammen lernen, wird mit mehr Engagement und Motivation gelernt.

AUTOR

Dr. Matthias Vött ist Gesellschafter und Geschäftsfeldleiter der Professio GmbH. Er berät Führungsteams und entwickelt internationale Management-Development-Programme. Er hat über das Thema „interkulturelle Kompetenz“ promoviert und 20 Jahre Erfahrung im Feld. Professio bietet ein Kompaktseminar an, um interne sowie externe Trainer, PE-Verantwortliche und auch ganze PE-Bereiche für die Internationalisierung des PE- und Trainingsbereichs fit zu machen. Gleichzeitig begleitet man oft auch Trainer „on the Job“.

Professio GmbH
Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 9777876-0
www.professio.de

→ tionalen Durchführungsorte reagierten, stellte sich bald heraus, dass das Arbeiten auf der internationalen Bühne mit deutlich höherer Komplexität und auch physischer Kraftanstrengung verbunden war. Zunächst war die Anreise wesentlich länger und aufwendiger und zum Teil noch mit Zeitverschiebungen verbunden. Darüber hinaus verlangte das tagelange Arbeiten in englischer Sprache und das sich Einstellen auf viele unterschiedliche Nationalitäten eine wesentlich höhere Aufmerksamkeitsleistung.

Wir mussten beobachteten, wie einige der vor allem internen Kollegen überfordert waren und sich nach und nach aus dem Programm verabschiedeten. Das Trainer-Team fragte sich: Welche Kompetenzen brauchen wir selbst, um in diesem Kontext gut arbeiten zu können? Wir begaben uns selbst auf eine Lernreise, indem wir unseren eigenen interkulturellen Lernprozess besprechbar machten. Jeder Trainer bekam ein Testinstrument an die Hand, das „Intercultural Development Inventory“ von Mitch Hammer & Milton Bennet.

Dabei handelt es sich um eine Typologie, die Auskunft über die eigene Entwicklungsstufe bezüglich der interkulturellen Kompetenz gibt. Mit diesem Instrument ließen sich wertvolle Impulse für die eigene Haltung gegenüber Unterschiedlichkeiten ableiten. Und dieses Tool half auch dabei, die Entscheidung zu treffen, dass man internationales Arbeiten doch nicht zum Schwerpunkt der eigenen Beratungs- und Trainingspraxis machen möchte. Dieser Reflexionsprozess erschien uns so hilfreich, dass wir dieses Instrument auch in das Curriculum aufnahmen.

Gleichzeitig haben wir das Trainerteam neu aufgestellt: Kollegen aus den USA, Frankreich und anderen Ländern verstärkten das Team. In der weiteren, kulturübergreifenden Zusammenarbeit war zwar oft mehr Abstimmung im Trainerteam nötig, doch aus dieser Vergemeinschaftung entstanden viele neue und hilfreiche Impulse für die Weiterentwicklung des Programms. Über die Zeit entstand eine neue Sicherheit, kompetent in der Unterschiedlichkeit zu operieren und die Differenzen als Vorteil zu nutzen. Dieses Beispiel zeigt, wie die eigenen mentalen Modelle und persönlichen Stresspunkte der durchführenden Trainer zwar einerseits die individuelle Leistung und Produktivität bremsen, andererseits aber auch den nächsten Lernschritt der Organisation in einem solchen Entwicklungsprozess anstoßen können. Die Bearbeitung der Lernerfahrung als Team in Form von Reflexion und Supervision muss also als eigener Lernprozess der Trainer parallel zum eigentlichen Rolloutprozess installiert werden, wenn internationales Arbeiten wirklich gelingen soll. Die bloße Existenz eines internationalen Trainerteams ist kein Garant für gutes internationales Arbeiten.

„Persönlicher Stress der Trainer kann die Produktivität bremsen, andererseits aber auch den nächsten Lernschritt der Organisation anstoßen.“

Der weltweite Rollout und die Lerneffekte der Trainer

Die weitere Durchführung und der weltweite Rollout war nach dem „Training on the Job“-Prinzip konzipiert. Bereits erfahrene Kollegen arbeiteten jeweils einen neuen Trainer während eines kompletten Durchlaufs ein. Das war besonders spannend, als wir anfingen, auch in Südafrika, Indien und USA zu arbeiten. Wir als Lehrtrainer erlebten selbst, wie die Lernkurve noch einmal steil anstieg – in der Zusammenarbeit mit Trainern anderer Kulturkreise, dem Kennlernen angloamerikanischer Modelle und Methoden und nicht zuletzt, indem wir lernten, wie unsere eigene Perspektive kulturellen Bedingtheiten unterlag.

Nach ein bis zwei Durchläufen zog sich der Lehrtrainer dann wieder zurück, die lokalen Trainerteams übernahmen die weitere Durchführung. Allerdings mussten wir in bestimmten Ländern erleben, dass die Verweildauer der Mitarbeiter zum Teil so kurz war, dass das aufgebaute Know-how manchmal bereits nach ein bis zwei Jahren wieder abgewandert war. Ganz ohne einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch im internationalen Trainerteam konnte die Implementierung also nicht gelingen.

Heute läuft das Programm in allen Regionen weltweit nach einem einheitlichen Grundkonzept. Natürlich hat auch jedes Trainerteam die Aufgabe, situative Anpassungen vorzunehmen. Nach einigen Jahren stellten wir fest, dass die Fliehkräfte einer weltweiten Organisation natürlich eine unabhängige Weiterentwicklung des Programms in den einzelnen Regionen beförderten. Es bleibt kontinuierlich die Aufgabe, das Spannungsfeld zwischen Standardisierung einerseits und kulturadäquater Durchführung andererseits situativ immer wieder neu auszutarieren.

Was aus diesem Fallbeispiel grundsätzlich zu lernen ist:

1. Internationalisierung ist ein Entwicklungs- und Transformationsprozess, der immer die ganze Organisation betrifft. Strategische Neuausrichtung, Prozess- und strukturelle Veränderungen (Systemqualifizierung) sowie der damit einhergehende Lernprozess der begleitenden Personen (Personenqualifizierung) beeinflussen sich wechselseitig und müssen gut abgestimmt und begleitet werden, um eine organisationale Kompetenz im Thema zu erzeugen.

2. Internationales Arbeiten ist für alle Beteiligten eine intensive persönliche und kulturelle Lernerfahrung. Sie fordert dazu heraus, die eigene Komfortzone zu verlassen und individuelle Denkweisen auf den Prüfstand der internationalen Vergemeinschaftung zu stellen. Dies kann auch einmal mit Irritationen und Krisen einhergehen. Umgekehrt belohnt die Aktion mit überraschenden Entwicklungsmöglichkeiten.

3. Es geht nicht nur um Englischkenntnisse der Trainer. Erfolg im internationalen Umfeld ist eine Frage des individuellen Mindsets der Beteiligten, der kollektiven mentalen Modelle sowie der persönlichen sozialen Handlungskompetenzen. Diesen Entwicklungsprozess zu reflektieren ist nicht nur für die Teilnehmer ertragreich, sondern auch für die Trainer.

Dr. Matthias Vött ●

Budapest | Hamburg | Istanbul | Köln | Moskau | Stuttgart | Wien

Zukunft Personal | HRM Expo

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

arbeiten 4.0

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

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

Melden Sie sich an:

- **Mehr als 1.000 neue HR-Tools für Ihre berufliche Praxis**
- **Messemotto 2015: „arbeiten 4.0“ Personalmanagement im digitalen Wandel**

Hauptsponsoren

Hauptmedienpartner

Akademien: Umsatzentwicklung stabil

DER WUPPERTALER KREIS. Der Bundesverband betriebliche Weiterbildung (Wuppertaler Kreis) ist der Verband führender Akademien in Deutschland, die zusammen rund 1,24 Milliarden Euro Umsatz und 1,4 Millionen Teilnehmer vorweisen können. Die jährliche Verbandsumfrage zeigt die wichtigsten Trends des Weiterbildungsmarkts auf.

Die Umsatzerwartungen für das Jahr 2015 der 50 Mitglieder des Wuppertaler Kreises sind laut „Verbandsumfrage 2015“ überwiegend stabil. Nahezu alle Institute erwarten eine Entwicklung mit nur geringen Umsatzschwankungen von weniger als zehn Prozent nach oben oder nach unten. Im Vergleich der unterschiedlichen Angebotsformen sind es wieder vor allem die firmeninternen Seminare, die das positive Wachstum stützen. Stärkere Umsatzrückgänge werden überwiegend von denjenigen Anbietern berichtet, die Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung für öffentliche Auftraggeber durchführen (siehe Tabelle 1).

Als „Akademie“ galt früher ein Anbieter von Fach- und Führungstrainings, der sein Geld ganz überwiegend (mehr als 50 Prozent) mit der Durchführung „offener“ Seminare verdiente. Dieser Anteil ist stetig gesunken und beträgt nun nach aktueller Umfrage nur noch gut 30 Prozent des Gesamtumsatzes der Akademien. Der Hintergrund dafür ist, dass die Unternehmen im Laufe der Jahre immer mehr individuell entwickelte, interne Seminare durchführen wollten und auch mehr auf Coaching und Lernen am Arbeitsplatz setzten. Immer mehr Institute waren zudem für öffentliche Auftraggeber – zum Beispiel im Rahmen der Arbeitsmarktförderung – tätig, weitere setzten mehr auf abschlussbezogene Lehr- und Studiengänge für Fach- und Führungskräfte statt auf das offene Seminar als Einzelmaßnahme.

Beim Thema Kosten erwarten viele Weiterbildungseinrichtungen zum Teil schon für dieses Jahr, vor allem aber im nächsten Jahr, einen Anstieg der Kosten. Insbesondere im Vertrieb, aber auch für

Foto: Andy Dean Photography / Shutterstock.com

den laufenden Betrieb der Einrichtungen seien Kostensteigerungen absehbar. Bei den Trainer- und Dozentenhonoraren und den Hotel- und Raumkosten rechnet eine Mehrheit der Akademien jedoch mit stabil bleibenden Kosten. Eine Frage nach dem Verhalten der Wettbewerber ergab, dass eine Mehrzahl der befragten Weiterbildungseinrichtungen nicht damit rechnet, dass sich der Wettbewerb im laufenden oder kommenden Jahr durch neu in den Markt eintretende Mitbewerber deutlich verstärken oder verändern wird.
Bei den Themen und Inhalten der Weiterbildung sind die Erwartungen recht unterschiedlich. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Institute einen hohen Bedarf vor allem bei der Führungskräfteentwicklung und der Entwicklung von persönlichen Selbstkompetenzen sehen. Hier rechnet die große Mehrzahl der Institute mit einer zum Teil deutlich steigenden Nachfrage. Auch vor dem Hintergrund der steigenden und komplexen Herausforderungen an Führungskräfte, die sich durch die Digitalisierung und auch durch die internationale Zusammenarbeit ergeben, rechnen die Akademien mit einem steigenden Unterstützungsbedarf der Unternehmen für ihre Führungskräfte. Im Vergleich dazu gehen die Institute bei einigen fachlichen Themen – wie den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten – eher von einer stabilen Nachfrage aus.

Eigenbeteiligung

Die Entwicklung geht dahin, dass sich Beschäftigte zunehmend eigenverantwortlich weiterbilden, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Davon profitieren vor allem diejenigen Anbieter, die Lehrgänge und offene Seminare durchführen. Unabhängig davon ist es weiterhin so, dass für weit mehr als drei Viertel der Teilnehmer die Teilnehmerbeiträge für betriebliche Weiterbildung vollständig von den jeweiligen Arbeitgebern getragen werden. Die Erwartungen der Akademien in diesem Bereich gehen allerdings in die Richtung, dass zunehmend nichtfinanzielle Eigenbeiträge der Teilnehmer erbracht werden müssen – zum Beispiel, indem Anteile der Weiterbildung in die Freizeit verlegt werden. Auch die Vor- und Nachbereitung von Seminaren findet vermehrt in den Abendstunden statt.
In dem Fall, dass finanzielle Beiträge der Teilnehmer eingebracht werden oder Weiterbildung vollständig in eigener Verantwortung von den Teilnehmenden selbst bezahlt wird, können viele Weiterbildungsunternehmen passende Finanzierungsangebote bereitstellen. Hierzu gehören Ratenzahlungsoptionen und die Unterstützung bei der Nutzung öffentlicher Förderungsmöglichkeiten.

Weiterbildungsmotive

Die Motive der Unternehmen für die Investition in Weiterbildung sind vielfältig: Ein häufiger Anlass für die Entsendung von Mitarbeitern in Weiterbildungsmaß- →

Erwartete Umsatzentwicklung für 2015

Tabelle 1. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises schätzten zu Jahresbeginn, wie sich ihr Umsatz entwickeln wird (in Klammern die Angaben aus dem Vorjahr). Die erwartete Entwicklung deutet auf eine Stagnation hin. Für diese Tabelle hat die w+w-Redaktion mehrere Quellen des Wuppertaler Kreises zusammengefasst. www.wkr-ev.de

Geschäftsfeld	Umsatz 2015 sinkt	Umsatz 2015 bleibt gleich	Umsatz 2015 steigt
Offene Seminare und Tagungen	34% (14%)	29% (44%)	32% (40%)
Firmeninterne Seminare	17% (11%)	26% (33%)	55% (51%)
Prozessbegleitung, Coaching	9% (11%)	37% (39%)	34% (17%)
Lehr- und Studiengänge	6% (3%)	40% (36%)	23% (31%)
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber	28% (22%)	29% (36%)	6% (8%)
Gesamtumsatz	**26% (28%)**	**37% (25%)**	**34% (48%)**

Blended Learning wird zum Normalfall

Tabelle 2. Wie werden sich die zeitlichen Rahmenbedingungen von Weiterbildungsangeboten in den nächsten drei Jahren entwickeln? Antwort: „Blended Learning“ (private Vor- und Nachbereitung) wird weiter stark zunehmen. www.wkr-ev.de

	zunehmen	gleichbleiben	abnehmen
Deutliche Verkürzung der Präsenzzeiten durch Online- und webbasiertes Lernen	71%	26%	3%
Qualifizierungen werden zunehmend als Lernen am Arbeitsplatz und während des Arbeitsprozesses organisiert	74%	23%	3%
Weiterbildungsveranstaltungen werden in Form von Blended Learning angeboten (überwiegend individuelle Vor- und Nachbereitung)	83%	17%	0%
Durchführung von Weiterbildungsangeboten an Wochenenden	46%	51%	3%
Durchführung von Weiterbildungsangeboten am Abend außerhalb der Tagesarbeitszeit	40%	57%	3%
Modularisierung von Weiterbildungsangeboten, die im Arbeitsalltag angeboten werden	33%	62%	6%
Gesonderte Weiterbildungsangebote für Teilzeitbeschäftigte	77%	21%	3%

Hitliste der Zukunftsthemen

Tabelle 3. Gefragt wurde nach der Entwicklung von Weiterbildungsthemen in den nächsten drei Jahren. Aus den Daten hat die w+w-Redaktion eine Hitliste entwickelt. Bei BWL-Themen sowie Qualitäts- und Zeitmanagement sehen die Befragten die wenigsten Wachstumschancen. www.wkr-ev.de

Rang	Thema	Anteil der Befragten*
1	Training spezieller Führungsanforderungen (Führen im Projekt, Führen internationaler Teams, Führen im Netzwerk)	74%
2	Stressmanagement, Burn-out-Prävention	68%
3	Interkulturelle Kompetenz und Sprachen	63%
4	Teamentwicklung	60%
4	Konfliktfähigkeit	60%
5	Innovationsmanagement	57%

*die bei Seminaren zu diesem Thema Wachstumschancen sehen

→ nahmen ist die Qualifizierung für neue Aufgaben. Im Zuge der Fachkräftesicherung gewinnt dieses Motiv ein besonderes Gewicht, um in den Betrieben vorhandene Potenziale verstärkt zu nutzen. Neben der konkreten Anpassung geht es auch darum, den Mitarbeitern attraktive Entwicklungsangebote zu machen und sie so möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Positiver Nebenaspekt ist dabei gleichzeitig das Signal im Rahmen des Personalmarketings, als Unternehmen Verantwortung für die berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen (Employer Branding). Die Unternehmen sind bestrebt, durch Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentwicklung ihre Innovations- und Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern. Ein weiterer Grund, aus dem Betriebe in Weiterbildung investieren, sind Veränderungsprozesse im Unternehmen, die eine Anpassung von Qualifikationen und begleitende Maßnahmen (Change Management) erfordern. Auch bei der Umsetzung dieser Maßnahmen bieten die Mitglieder des Wuppertaler Kreises den Betrieben vielseitige Unterstützung an.

Zertifikate gefragt

Aus Sicht der Teilnehmer stehen andere Motive für die Weiterbildung im Vordergrund. Die Selbstverantwortung für die eigene Kompetenzerweiterung ist hier das Hauptmotiv. Die Aktualisierung vorhandener Kompetenzen und die Erweiterung des beruflichen Spektrums sind wichtige Gründe für die Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei geht es häufig auch darum, einen formalen Abschluss oder ein Zertifikat zu erwerben, das für die berufliche Entwicklung positive Auswirkungen haben kann. Die Interessen der Weiterbildungsteilnehmer sind aus Sicht der Institute damit überwiegend konkret und folgen einem beruflichen Interesse.

Die Arbeitswelt fordert heute stärker als in der Vergangenheit zeitliche Flexibilität. Die Internationalisierung mit der Abstimmung der Arbeit in unterschiedlichen Zeitzonen, die Vernetzung und Digitalisierung mit der Erfordernis der schnellen Reaktion, aber auch die unterschiedli-

chen Modelle der Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen dazu, dass Arbeit heute weniger als früher an Standard-Arbeitszeiten und feste Einsatzorte gebunden ist. Auch die Weiterbildung passt sich an die komplexer gewordene Zeitgestaltung an. Die Weiterbildungsdienstleister erwarten für die Zukunft, dass für Qualifizierungsmaßnahmen zeitungebundene Formate gefragt sind, die häufig auch am Arbeitsplatz und während des Arbeitsprozesses stattfinden. Es geht zukünftig darum, „just in time“ zu lernen.

Konkrete Lösungen sind zum Beispiel die Bereitstellung von kleinen Lerneinheiten auf mobilen Endgeräten und kurze Videos, die den selbst gesteuerten Lernprozess sinnvoll unterstützen und ergänzen. Weitere Trends sind die Verringerung von Präsenzzeiten und die Modularisierung von Weiterbildungsveranstaltungen und die Auslagerung von Vor- und Nachbereitungszeiten an den Arbeitsplatz. Gleichzeitig rechnet nur ein kleinerer Teil der Akademien damit, dass berufliche Weiterbildungsmaßnahmen in starkem Umfang in die Freizeit verlagert werden. Im Vordergrund steht offenbar zunächst die Verringerung der zeitlichen Bindung der Weiterbildung, um in einem komplexeren Arbeitszeitumfeld Weiterbildungsmaßnahmen realisieren zu können.

Martin Pichler ●

Umsatzrückgang bei der Integrata AG

Analyse. Die Verbandsumfragen des Wuppertaler Kreises gelten in PE-Kreisen als tendenziell recht optimistisch. Dass der Weiterbildungsmarkt manche Akademie auch beuteln kann, zeigt nicht nur das aktuelle Beispiel der DGFP-Akademie (siehe w+w Heft 6/2015), sondern auch der Geschäftsbericht 2014 der Integrata AG, die allerdings kein Mitglied des Wuppertaler Kreises ist.

Die Integrata Aktiengesellschaft, Stuttgart, erzielte laut Geschäftsbericht im Jahr 2014 einen Umsatz von 38,4 Millionen Euro. Das waren überraschenderweise 10,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Aufgeteilt nach Sparten ergab sich für offene Seminare ein Minus von 1,6 Prozent, für firmeninterne Seminare von 7,2 Prozent und für Qualifizierungsprojekte von 16,0 Prozent. Die Akademie, die IT-Seminare und Seminare für Fach- und Führungskräfte anbietet, erklärt den Umsatzrückgang damit, dass insbesondere viele Großkunden sich mit Aufträgen zurückgehalten hätten. Bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten sei im Jahr 2014 oft ein Einfrieren der Weiterbildungsausgaben festzustellen gewesen.

Foto: Pichler

Learntec 2015. Die Integrata AG präsentiert auf ihrem Stand ihr neues Profil: inspire, qualify, change!

Zurückhaltung der Großkunden

Eine Reihe von Weiterbildungsstudien (zum Beispiel eine Umfrage des DIHK) unterstützen diese Argumentation. Im Jahr 2014 sei ein Konsolidierungseffekt zu beobachten gewesen. Große Unternehmen hätten nur dann mehr in Weiterbildung investiert, wenn die allgemeine Geschäftsentwicklung sich verbessert hätte. Außerdem hätten viele Konzerne signalisiert, dass sie auf eine stärkere staatliche Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen warten würden, berichten die Studien.

Größer als erwartet war offenbar auch der Trend, klassische Weiterbildung durch E-Learning zu ersetzen oder zumindest zu verkürzen. Laut Geschäftsbericht reagierte Integrata auf diesen Trend und schloss neue Kooperationen, sodass man recht schnell sein E-Learning-Angebot ausweiten konnte. Durch das neu hinzugekommene E-Learning-Leistungsangebot eines Partners und die Flexibilisierung des Produktportfolios konnte laut Integrata den individueller werdenden Kundenanfragen im Bereich der Qualifizierungsprojekte zwar besser entsprochen werden, umsatzmäßig werde sich das wohl erst später auswirken.

Synergieeffekte sollen helfen

Im Juli 2015 wurde bekanntgegeben, dass die Integrata AG mit sofortiger Wirkung die deutsche Niederlassung der französischen Cegos Group in Witten übernommen hat. Für das Stuttgarter Weiterbildungsunternehmen bietet dieser strategische Schritt eine Stärkung des Managements und des Vertriebs und schafft zudem einen Mehrwert für die Kunden, die künftig von einem erweiterten Portfolio und Synergieeffekten von Cegos und der Integrata AG profitieren können. Beide Unternehmen arbeiten übrigens bereits Hand in Hand: Die Integrata AG wurde Ende 2014 Teil der Cegos Group, eines führenden internationalen Weiterbildungsanbieters mit Sitz in Paris.

Martin Pichler ●

Marketing: Vom Trainer zum Keynote-Speaker

TRAINER-BUSINESS. Viele Trainer träumen davon, sich ein zweites Standbein aufzubauen. Als Redner könnten sie – so die Hoffnung – nebenher fast wie im Schlaf Spitzenhonorare erzielen. Der PR- und Marketingberater Bernhard Kuntz hat 15 Marketingtipps aufgelistet, wie der Weg vom Trainer zum Speaker trotz vieler Mühen gelingen kann.

Tipp 1: Definieren Sie, bevor Sie Zeit und Geld in Ihre Selbstvermarktung als „Speaker" investieren, Ihr Ziel: Wollen Sie als Vortragsredner Ihren Lebensunterhalt verdienen oder sollen Ihre Vorträge primär ein Instrument sein, um zum Beispiel größere Trainings- oder Beratungsaufträge an Land zu ziehen?

Tipp 2: Fragen Sie sich, inwieweit Sie aufgrund Ihrer Biografie entweder bereits die nötige Popularität oder das nötige Image „Spezialist für …" haben, um für Organisationen, die Redner engagieren, als solcher attraktiv zu sein. Für die meisten Berater gilt: Sie können sich nur über den Aufbau eines „Expertenstatus" als Redner profilieren, da sie keine aus Funk und Fernsehen bekannten Celebrities wie Joschka Fischer, Ulrich Wickert und Reinhold Messner sind.

AUTOR

Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt, die Trainer, Berater und Coachs bei der Vermarktung ihrer Person und Organisation unterstützt. Er ist Autor der Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen", „Fette Beute für Trainer und Berater" sowie „Warum kennt den jeder?".

Die Profilberater GmbH
Eichberg 1, 64285 Darmstadt
Tel. 06151 89659-0
www.die-profilberater.de

Tipp 3: Analysieren Sie sehr sorgfältig, welches der folgenden drei Hauptmotive von Unternehmen, Verbänden und Kongressveranstaltern einen Redner oder Keynote-Speaker für eine Veranstaltung zu engagieren, Sie mittelfristig befriedigen können.

- **Motiv 1:** Der Veranstalter will seinen „Gästen" zum Beispiel einen schönen Abend bereiten, der ihnen im Gedächtnis haften bleibt. Dann muss der Redner entweder einen gewissen Promi-Status haben, damit die Anwesenden anschließend stolz zu ihren Bekannten sagen können „Ich habe den XY schon mal live erlebt", oder sein Auftritt muss so spritzig sein, dass die Anwesenden sich zum Beispiel vor Lachen biegen, weshalb sie sich gerne an den Abend erinnern.
- **Motiv 2:** Der Veranstalter will die Zuhörer zu einem Umdenken oder bestimmten Verhalten motivieren. Dann muss der Experte aus Veranstaltersicht ein ausgewiesener Experte für das betreffende Thema sein (sei es Vertrieb, Change Management oder Motivation), der den Zuhörern etwas zu sagen hat und seine Inhalte so präsentiert, dass er bei ihnen auf offene Ohren stößt.
- **Motiv 3:** Der Veranstalter benötigt ein Zugpferd, das den Saal mit zahlenden oder für ihn attraktiven Besuchern füllt. Dann muss der Redner bei den Zielpersonen eine hohe Bekanntheit haben und/oder aus deren Sicht ein ausgewiesener „Experte für …" sein. Ansonsten verfügt er nicht über die gewünschte Zugkraft.

Tipp 4: Checken Sie anhand der genannten Motive, einen Redner zu engagieren, nochmals, inwieweit Ihr Ziel, zum Beispiel von Ihren Redner-Honoraren allein Ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können, realistisch ist. Provokante These: Bei 98 Prozent aller „Möchtegern-Redner" ist dies nicht der Fall.

Tipp 5: Definieren Sie als (angehender) Redner ein Thema, für das Sie sich als Experte profilieren möchten – zum Beispiel „Unternehmer werden, Unternehmer sein". Oder: „Big Deals an Land ziehen". Oder: „Barrieren überwinden". Oder: „Konsequenz". Meiden Sie möglichst so allgemeine Themen wie „Führung", „Erfolg" oder „Verkauf" – außer, dies ergibt sich sozusagen zwingend aus Ihrer Biografie. Denn je allgemeiner Ihr Thema ist, umso mehr Mitbewerber haben Sie, und umso schwieriger fällt es Ihnen, sich von diesen abzuheben. Zudem fällt es Ihnen schwer, die für Ihr Redner-Sein nötige Bekanntheit aufzubauen.

Tipp 6: Leiten Sie aus Ihrem Thema ab, bei welchen Organisationen und Personen Sie sich einen Namen machen sollten. Angenommen, Ihr Thema wäre „Unternehmer werden, Unternehmer sein". Dann würden hierzu zum Beispiel alle Verbände und Netzwerke in Deutschland zählen, denen die Inhaber vieler kleiner und mittlerer Unternehmen angehören. Erfassen Sie die Entscheider in diesen Organisationen, soweit möglich, adressmäßig und kontaktieren Sie diese – zum Beispiel mittels eines Newsletters – regelmäßig, damit sich Ihr Name, verknüpft mit der Botschaft „Spezialist für …" und „möglicher Redner für …", allmählich in deren Köpfen verankert.

Tipp 7: Arbeiten Sie, nachdem Ihr Thema feststeht, daran, Ihre Botschaft „Spezia-

Foto: Deymos.HR / Shutterstock.com

Vom Trainer zum Speaker. Wartet das deutsche Kongresspublikum wirklich auf neue Redetalente?

list für …“ immer stärker zu unterfüttern. Zum Beispiel, indem Sie ein entsprechendes Buch – am besten bei einem angesehenen Verlag – publizieren. Oder, indem Sie Artikel in den für Ihre Zielkunden relevanten Medien platzieren, die Sie dann als Kompetenznachweise selbstverständlich auf Ihre Webseite stellen und an die Zielpersonen und auch die Zielorganisationen in Ihrer Datenbank mailen.

Tipp 8: Hoffen Sie nicht auf den Big Bang, dass Sie zum Beispiel von Anne Will oder Markus Lanz als Talkgast eingeladen werden. Denn solche Massenmedien wie Rundfunk und Fernsehen suchen ihre Talkgäste und Interviewpartner ebenfalls nach dem Kriterium aus, inwieweit diese bereits den Ruf „Experte für …“ haben. Also müssen Sie, wenn Sie irgendwann einmal auf einem Sessel in einem Fernsehstudio sitzen möchten, die nötige Vorarbeit leisten.

Tipp 9: Legen Sie sich nicht nur eine optisch ansprechende Webseite mit schönen Bildchen zu, sondern gestalten Sie diese auch inhaltlich und textlich so, dass man spürt:

- Der Mann/die Frau hat vom Thema „…“ eine Ahnung.
- Er/Sie kann Dinge auf den Punkt bringen.
- Er/Sie hat eine kraftvolle, bildhafte Sprache.
- Er/Sie ist kein fader Langweiler, sondern eine Person, die Emotionen bei Menschen wecken kann.

Tipp 10: Ein guter Vortrag informiert und unterhält die Zuhörer. Was die Zuhörer als „gute Unterhaltung“ und „spannende Information“ empfinden, ist jedoch sehr verschieden. „Betschwestern“ lachen über andere Dinge als „geldgeile“ Außendienstmitarbeiter von Strukturvertrieben. Und Konzernmanager interessieren sich für andere Themen als kleine Handwerksmeister – zumindest müssen für sie dieselben Themen unterschiedlich aufbereitet werden. Gestalten Sie all Ihre Werbeaktivitäten so, dass in ihnen stets erkennbar wird: Sie können Ihr Publikum „gut“ informieren und unterhalten.

Tipp 11: Optimieren Sie Ihre Webseite für die Suchmaschinen, sodass diese, wenn man zum Beispiel Wortkombinationen wie „Vortrag Networking“ oder „Vortragsredner Networking“ oder „Keynote-Speaker Networking“ bei Google & Co eingibt, in der Trefferliste möglichst auf Seite eins steht. Denn das Internet ist das bevorzugte Informationsmedium für Personen und Organisationen, die einen Vortragsredner suchen – und nicht irgendwelche Rednerlexika.

Tipp 12: Sollte Ihnen dies mittelfristig nicht gelingen, dann schalten Sie entsprechende Adwords-Anzeigen.

Tipp 13: Stellen Sie auf Ihre Webseite auch ein, zwei Videos, die Sie als Redner zeigen (und/oder laden Sie diese bei YouTube hoch). Doch Vorsicht: Lassen Sie die Videos von einem Profi erstellen und bearbeiten, sonst wirken sie schnell kontraproduktiv.

Tipp 14: Freuen Sie sich in den ersten zwei, drei Jahren auch über Rednerauftritte auf kleinen Bühnen mit einem mickrigen Honorar – zum Beispiel bei Gewerbevereinen, Existenzgründer-Netzwerken, Selbsthilfe-Organisationen und lokalen Lions-Clubs. Denn zum einen geben Ihnen diese Auftritte die Chance zu üben und die Souveränität aufzubauen, die ein guter Redner braucht, zum anderen können Sie danach wieder ein Testimonial eines begeisterten Kunden auf Ihre Webseite stellen – sofern Ihr Auftritt „spitze“ war.

Tipp 15: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass die Reise zum Ziel „ein gefragter Redner sein“ eine sehr, sehr lange und weite ist. Des Weiteren gilt die Faustregel, dass Sie schon mehr als 90 Prozent aller Möchtegern-Speaker erreicht haben, wenn Sie fünf, sechs Mal pro Jahr als Redner engagiert werden und der Veranstalter Ihnen hierfür einen vierstelligen Betrag zahlt. Ansonsten ist der Frust vorprogrammiert.

Bernhard Kuntz

Mit Organisationstalent und Selbstdisziplin zum Abschluss

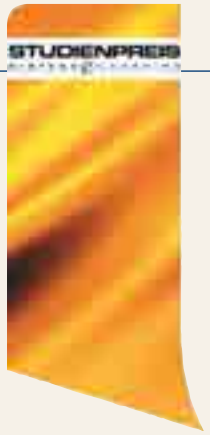
FERNLERN-UMFRAGE. Unternehmen sehen die Vorteile des Fernlernens. So halten 86 Prozent der Personalverantwortlichen den Fernunterricht für eine geeignete Form der berufsbegleitenden Weiterbildung. Mitarbeiter zeigten im Rahmen ihres Fernstudiums Disziplin und Organisationstalent. Diese Eigenschaften seien auch im Berufsalltag gefragt.

Ein Teilzeitjob im Kundenservice einer Bank plus Minijob in der Buchhaltung, fünf Kinder und ein Fernstudium – ist das überhaupt möglich? Stephanie Schneiß aus Mendig bei Koblenz ist der Beweis, denn sie hat das nötige Organisationstalent und die Selbstdisziplin an den Tag gelegt.

Immer mehr Unternehmen schätzen gerade die persönlichen Eigenschaften, die Arbeitnehmer oder Bewerber in einem berufsbegleitenden Fernstudium zeigen. Und sie setzen auf die Berufserfahrung, die sie gleichzeitig erwerben. In einem Fernstudium sind Zeit- und Selbstmanagement sowie Organisationsvermögen eng miteinander verbunden: Da es keine vorgeschriebenen Lernzeiten gibt, stehen die Teilnehmer vor der Aufgabe, das Lernen aus den vorgegebenen Lernmaterialien eigenverantwortlich in ihren Berufs- und Familienalltag zu integrieren. Diese Flexibilität sehen viele Berufstätige als große Chance, denn sie müssen keine regelmäßigen Präsenztermine plus Anfahrtszeiten in Kauf nehmen. Die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit erfordern jedoch Selbstdisziplin. Innovativer Fernunterricht bietet hierbei Unterstützung durch Lernmanagementsysteme beispielsweise in Form eines Online-Campus, der die Kommunikation mit Tutoren und anderen Teilnehmern fördert und eine effiziente Lernorganisation ermöglicht.

Auch Unternehmen sehen die Vorteile des Fernlernens. So halten 86 Prozent der Personalverantwortlichen den Fernunterricht für eine geeignete Form der berufsbegleitenden Weiterbildung. Dies geht aus der TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2014“ hervor. Die wichtigsten Gründe: Mitarbeiter zeigen im Rahmen ihres Fernstudiums Disziplin und Organisationstalent. Diese Eigenschaften sind auch im Berufsalltag gefragt. Zwei weitere Vorteile: Die Arbeitnehmer können ihr Lerntempo an der

Fachverband lädt zur Branchentagung nach Berlin



Event. Erstmals bietet das Forum Distance-Learning sein jährliches Fachforum als „Blended Conference“ am 16. November 2015 in Berlin an. Im Rahmen dieses Herbstevents wird auch die 30. Studienpreisverleihung stattfinden.

Fernlernangebote müssen gezielt vermarktet werden. Deshalb stellt das Forum Distance-Learning in diesem Jahr sein Fachforum unter das Motto „Marktplatz Bildung! Bildungsmarketing im mediengestützen Lernen“. Drei namhafte Experten werden Einblicke ins moderne Bildungsmarketing geben und referieren über Strategien, Tools und Praxisbeispiele.

Erstmalig haben Teilnehmer schon vor der Veranstaltung die Möglichkeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Denn zusammen mit der Ghostthinker GmbH und dem Edubreak Campus führt der Verband das Fachforum als Blended Conference durch. Das heißt, es wird zusätzlich zur Veranstaltung eine virtuelle Vor- und Nachbereitungsphase geben. Auf einer Online-Umgebung haben alle Konferenz-Teilnehmer die Möglichkeit, auf Video-Beiträge der Referenten mit Fragen und Anregungen zu reagieren. Die Veranstalter gewinnen so im Vorfeld ein direktes Stimmungsbild der Teilnehmer. Die Referenten können gegebenenfalls in ihren Vorträgen und Workshops auf das zuvor übermittelte Feedback eingehen.

Am Abend des Herbstevents verleiht das Forum Distance-Learning zum 30. Mal seine Studienpreise an herausragende Absolventen und überdurchschnittlich engagierte Tutoren. **www.forum-distance-learning.de/herbstevent**

Auftragslage des Arbeitgebers ausrichten und sammeln während der Lehrgangszeit wertvolle Praxiserfahrung.

Der Kfz-Mechaniker Darius Schendel zum Beispiel konnte sein Wissen aus dem weiterbildenden Fernstudium „Staatlich geprüfter Mechatroniktechniker“ schon während des Lehrgangs, den er 2008 begann, in den Beruf einbringen. „Mit der Wirtschaftskrise 2009 verlor ich meine Arbeitsstelle und wechselte mehrmals den Job. Allerdings zeichneten sich schon damals erste Erfolge ab, denn ich wurde schon vor dem Abschluss auf Technikerstellen eingesetzt“, so Schendel. „In der turbulenten Phase mit Jobsuche und einem Wohnortswechsel verlangsamte ich zwar das Fernstudium, doch ich gab es niemals auf.“ Mittlerweile arbeitet er als Mechatroniktechniker im Labor einer Entwicklungsabteilung für Befehls- und Meldegeräte.

Berufserfahrung kann auch Stephanie Schneiß in ihren Job als Ausbildungsleiterin bei der Volksbank Rhein-Ahr-Eifel eG einbringen. Die heute 43-Jährige war 13 Jahre im Verkauf, in der Ausbildung und in der Geschäftsleitung einer Bäckerei tätig sowie mehrere Jahre als Filialleiterin im Lebensmitteleinzelhandel. Nach einer Familienpause startete sie einen Minijob sowie einen Teilzeitjob im Kundenservice der Volksbank Rhein-Ahr-Eifel eG. Da sie schon immer Spaß an der Arbeit mit Auszubildenden hatte, wollte sie in die Personalabteilung wechseln und absolvierte in vielen Abend- und Nachtschichten die Aufstiegsqualifizierung zur „Geprüften Wirtschaftsfachwirtin IHK“. Ihr Durchhaltevermögen hat sich bezahlt gemacht: „Mit ihrem Fernstudium hat Schneiß ihre praktische Berufserfahrung in verschiedensten Bereichen, zum Beispiel im Kundenservice und im Bereich Ausbildung, untermauert. Durch den Abschluss als Wirtschaftsfachwirtin hat sie sich berufsbegleitend die formalen Voraussetzungen für ihre berufliche Zukunft als Ausbildungsleiterin erarbeitet“, so Dirk Schreiber, Teamleiter Steuerungsbank Personal bei der Volksbank Rhein-Ahr-Eifel eG. Mittlerweile ist Stephanie Schneiß für 40 Auszubildende verantwortlich. „Ich schaue immer darauf, was Bewerber neben dem Job machen. Denn daraus lässt sich viel ableiten: Ein Fernstudium beispielsweise beweist Ausdauer und ich weiß, dass er oder sie eindeutig in der Lage ist, sich ein Thema eigenständig zu erarbeiten.“

Dass Fernunterricht in Unternehmen immer mehr geschätzt wird, zeigt auch die DB AG, bei der das berufsbegleitende Fernstudium einen festen Platz im Weiterbildungsportfolio hat. So wurde beispielsweise die Aufstiegsfortbildung „Meister für Bahnverkehr IHK“ in enger Kooperation zwischen DB AG und Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) als Fernstudium entwickelt.

Aufstiegsqualifizierung bei der Deutschen Bahn AG

„Wir legen großen Wert auf die fachliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter und die Nachwuchskräfteförderung. Der Lehrgang bietet den Mitarbeitern aus unseren Betrieben die Möglichkeit, sich berufsbegleitend für den Aufstieg ins mittlere Management zu qualifizieren“, so Claudia Sadowski, DB Training, Learning & Consulting. So unterschiedlich die Situationen von Fernlernenden auch sein mögen – sie alle verfügen über ein hohes Maß an Eigenmotivation. Ohne diese wäre eine zwei bis drei Jahre dauernde Fortbildung zum Meister, Techniker oder Fachwirt bzw. eine Weiterbildung im Projektmanagement nicht möglich. Welche große Bedeutung Personalverantwortliche dieser Eigeninitiative zuschreiben, geht aus der aktuellen TNS-Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2015“ hervor: 77 Prozent der Befragten erachten sie bei Einstellungen für wichtig bis äußerst wichtig, 81 Prozent beim Erhalt eines Arbeitsplatzes und 84 Prozent für die Eröffnung von Karrierechancen. Allerdings können Anbieter viel dazu beitragen, die Motivation aufrechtzuerhalten und zu fördern. Bewährt haben sich persönliche Tutoren, die Fragen zum Lernstoff beantworten, Feedback geben oder auch Hilfestellungen zum eigenverantwortlichen Lernen. Dies sehen auch die Befragten, denn 86 Prozent halten Tutoren im berufsbegleitenden Lernen für wichtig bis äußerst wichtig.

Dr. Volker Hedderich ●
(Fachbereichsleiter Wirtschaft bei der Studiengemeinschaft Darmstadt SGD)

SRH FERNHOCHSCHULE
The Mobile University

STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE

KARRIERE PER FERNSTUDIUM
FLEXIBEL STUDIEREN NEBEN DEM BERUF

Geben Sie Ihrer Karriere einen Kick und starten Sie ein berufs- oder ausbildungsbegleitendes Fernstudium. An der SRH Fernhochschule entscheiden Sie – wann, wo und wie Sie studieren wollen.

Ihre Vorteile:
- Innovative Lehr- und Lernmethoden, wie z. B. Mobile Learning per iPad
- Flexible Studiengestaltung
- Effiziente Arbeit in kleinen Gruppen
- Intensive und persönliche Betreuung
- Praxisnähe und hohe Erfolgsquote
- Bundesweite Studien- und Prüfungszentren

Unsere Bachelor-Studiengänge:
- Betriebswirtschaft und Management (B.A.)
- Public Management & Public Services (B.A.)
- Hotel- und Tourismusmanagement (B.A.)
- Sportmanagement (B.A.)
- Medien- und Kommunikationsmanagement (B.A.)
- Wirtschaftspsychologie (B.Sc.)
- Prävention und Gesundheitspsychologie (B.A.)
- Gesundheitsmanagement (B.A.)
- Sozialmanagement (B.A.)
- Lebensmittelmanagement und -technologie (B.Sc.)
- Pharmamanagement und -technologie (B.Sc.)

Unsere Master-Studiengänge:
- Business Administration (MBA)
- Corporate Management & Governance (M.A.)
- Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.Sc.)
- Wirtschaftspsychologie & Change Management (M.Sc.)
- Prävention und Gesundheitspsychologie (M.Sc.)
- Health Care Management (M.A.)

Besuchen Sie unsere Online-Infoveranstaltungen. Termine finden Sie auf unserer Website.

SRH Fernhochschule
Telefon +49 (0) 7371 9315-0

WWW.FLEXIBELSTUDIEREN.COM

New Work: Scheitere schnell und lerne schnell

„ZUKUNFT PERSONAL 2015“. Die Messe „Zukunft Personal“ steht in diesem Jahr unter dem Generalthema „arbeiten 4.0“. Der Keynote-Speaker Rudy De Waele, Digitale Transformation Strategist, weiß, was hinter diesem Begriff steckt. In diesem Interview erklärt er, wie die aktuellen Technologietrends die Personalarbeit verändern werden. De Waele ist Chef der Beratung „Shift 2020“. Seit 18 Jahren berät er Unternehmen.

Die digitale Transformation hat weitreichende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft. Aber welche digitalen Trends werden sich tatsächlich am Arbeitsplatz bemerkbar machen?

Rudy De Waele: Mobilität steht da auf Platz eins. Informationen werden von überall aus zugänglich. Alles ist in der Cloud. Dieser Trend ist bereits in den Unternehmen angekommen, andere liegen weiter in der Zukunft, aber nicht so weit, wie viele Leute denken. Robotics zum Beispiel: Jeder Arbeitsplatz mit sich wiederholenden Aufgaben wird in den nächsten zehn bis 20 Jahren durch Roboter ersetzt – und zwar mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit. Vor allem Autos werden heute schon vielfach von Robotern gebaut. Ein weiterer großer Trend ist 3D-Druck in der Fertigung. Anstatt alles aus dem Ausland zu importieren, werden wir einzelne Teile direkt am Arbeitsplatz lokal produzieren. Und das nächste große Ding sind sich selbst steuernde Autos: In den USA werden bis Ende nächsten Jahres in 30 Städten selbst fahrende Autos getestet. Zukünftig wer-

den wir damit während der Fahrt arbeiten können – und zwar schon in den nächsten fünf bis zehn Jahren, insbesondere in Deutschland.

Wie wichtig ist Big Data Ihrer Meinung nach schon?

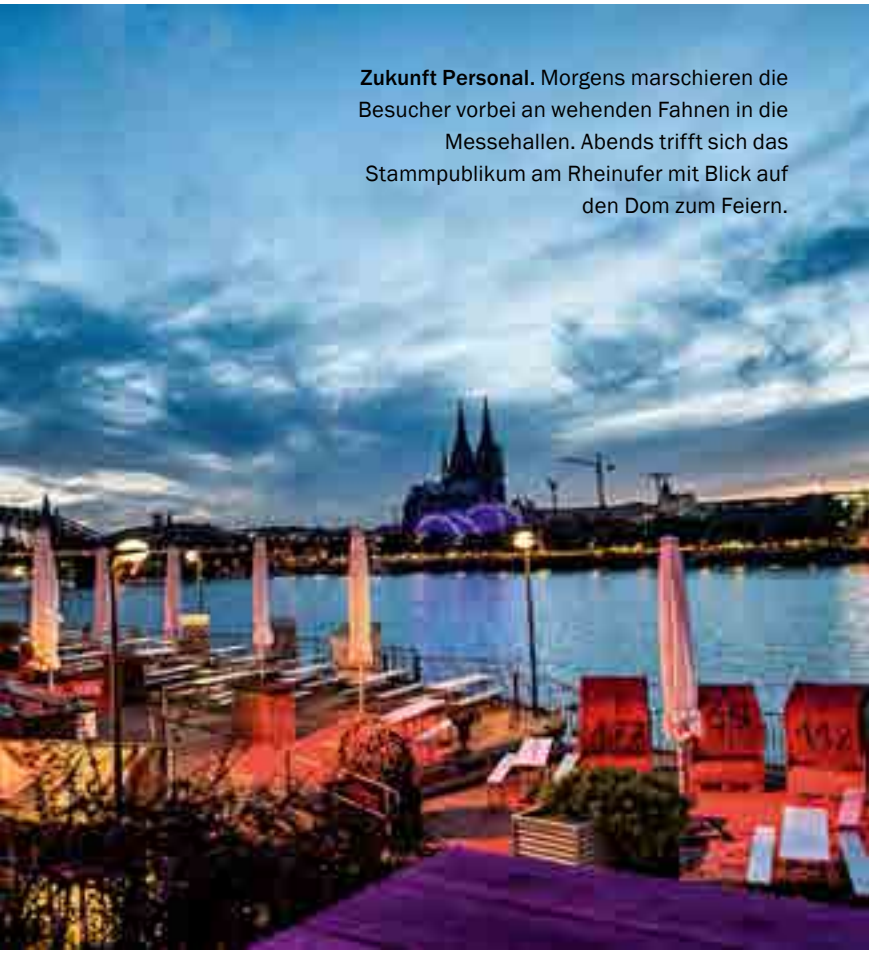
De Waele: Big Data ist ein weiterer wichtiger Trend. Unternehmen können damit nicht nur die Performance der Mitarbeiter überprüfen, sondern auch deren Bewegungen, Stimmungen und Motivationslagen. Und in Zukunft werden noch mehr Mitarbeiter-Daten anfallen. Denken Sie nur an das Internet der Dinge, wenn alles noch stärker miteinander vernetzt ist. Auf der einen Seite schafft dies mehr Effizienz und Transparenz für die Unternehmen, weil mehr Information zur Verfügung steht. Andererseits werden Betriebe damit die Leistung von Menschen noch stärker überwachen. Alles, was sich digital aufzeichnen lässt, wird auch mitgeschnitten. Dies wird eine riesige Debatte über die Privatsphäre bei der Arbeit auslösen. Da sind neue Abmachungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nötig. Aber ich sehe diese Entwicklung positiv. Denken Sie an den Trend „Quantified Self". Menschen messen ihre Fitness und Kalorienaufnahme mit ihrem Smartphone und mobilen Geräten. Davon können sie persönlich profitieren, aber auch die Unternehmen haben unter Umständen etwas davon. Es ermöglicht Betrieben, die Fitness ihrer Mitarbeiter und Teams zu messen. Damit können sie das Betriebliche Gesundheitsmanagement völlig neu ausrichten.

Machen uns die neuen Technologien wirklich produktiver?

De Waele: Machen wir uns nichts vor: Wir outsourcen unser Gehirn in die Technologie, sodass wir tatsächlich weniger produktiv sind. Aber die Prozesse an sich werden immer produktiver und Plattform-Technologien erleichtern viele Aufgaben. Allerdings ist der Schlüssel zu mehr Produktivität noch immer die Motivation der Menschen, nicht die Software. Technik bietet nur das Werkzeug. Im Endeffekt haben erfolgreiche Unternehmen tolle Teams, die an den Sinn ihrer Arbeit glauben und bestimmte Werte teilen. Manche Start-ups bewegen mit kleinen Teams Berge und wirbeln ganze Branchen durcheinander, weil sie motiviert sind und ihre Arbeit mit einer großen Leidenschaft angehen – ganz im Gegensatz zu vielen Großunternehmen, wo die Leute viel leichter ausbrennen. Viele Konzerne sind mit ihrem Denken noch im vergangenen Jahrhundert. Doch das ist jetzt eine völlig neue Zeit der datengetriebenen Wirtschaft. Daran muss man sich anpassen.

Foto: De Waele

Rudy De Waele. Der „Digital Transformation Strategist" kennt die Chancen und Risiken moderner Arbeitsformen.



Zukunft Personal. Morgens marschieren die Besucher vorbei an wehenden Fahnen in die Messehallen. Abends trifft sich das Stammpublikum am Rheinufer mit Blick auf den Dom zum Feiern.

Foto: Zukunft Personal 2014/Franz Pfluegl

Was kann HR noch von Start-ups lernen?

De Waele: Große multinationale Unternehmen kämpfen gerade darum, mit der neuen Start-up-Kultur der schnellen Innovation Schritt zu halten. Das funktioniert nur, wenn sie sich ansatzweise auch so verhalten wie Start-ups, die eher flache Managementstrukturen und kaum Bürokratie haben. Die Mitarbeiter von Start-ups müssen selbst viel Verantwortung übernehmen. Einige Unternehmen haben deshalb damit begonnen, für bestimmte Projekte oder Produktentwicklung auf diese Weise zu arbeiten. Nur so können sie hier vorankommen. Die Zeiten der großen Massenstrukturen sind vorbei. Selbst große Organisationen müssen sich →

→ in kleine Einheiten aufteilen. Außerdem planen Start-ups nicht lange, sondern fangen einfach an. „Scheitere schnell und lerne aus dieser Erfahrung“, ist deren Leitspruch. In Sachen Geschwindigkeit können sich Unternehmen von Start-ups abschauen, dass sie kein Geld für große Projekte verschwenden sollten. Es ist Erfolg versprechender, sich auf die Bottom-up-Innovation zu konzentrieren und den Weg der kleinen Schritte zu gehen, indem man sich auf ein bestimmtes Produkt für eine bestimmte Zielgruppe konzentriert. Start-ups sind auch in ihrer Arbeitsweise transparenter. Sie machen die Entstehung eines neuen Produkts öffentlich, kommunizieren mit ihren Fans schon bevor das Produkt fertig ist, beispielsweise mit Crowdfunding-Kampagnen.
Darüber hinaus öffnen sie sich stärker für Partner und andere Start-ups. Dafür nutzen sie verschiedene Plattformen und Technologien wie Anwendungsprogrammierschnittstellen, sogenannten APIs, um Daten zwischen verschiedenen Unternehmen auszutauschen. Denken Sie an die Plattform Slack, auf der Leute von verschiedenen Unternehmen zusammen an einem Projekt arbeiten. Die Devise muss lauten: Minimiere Bürokratie, um dich schneller zu bewegen. Mach die Dinge nicht zu kompliziert, sondern einfach und funktional. Das hört sich vielleicht für viele abgedroschen an, ist heute aber wichtiger als je zuvor in der neuen Wirtschaft.

Sie coachen viele Führungskräfte. Welche Führungskräfte sind denn die Haupttreiber in Bezug auf die digitale Transformation und welche Rolle spielt HR dabei?

De Waele: Trends wie Robotik am Arbeitsplatz sind nicht aufzuhalten – die kommen so oder so. Technologie ist immer vorwärts gerichtet, nicht rückwärts. Dabei werden diejenigen Unternehmen die Gewinner sein, die ihre Mitarbeiter wertschätzen. Das werden qualifizierte Fachkräfte immer stärker verlangen können. Die Menschen in Unternehmen, das sogenannte „Humankapital“, ist wichtiger geworden als das Finanzkapital. HR hat die Aufgabe, eine entsprechende neue Arbeitskultur zu unterstützen.

Werden die Menschen zukünftig immer noch in Büros arbeiten?

De Waele: Es wird eine größere Vielfalt der Arbeitsplätze geben – zum Beispiel mehr Flexibilität, um im Home-Office zu arbeiten, aber auch viele Coworking Spaces, wo die Mitarbeiter mit Gleichgesinnten zusammenkommen und von der Dynamik des Austauschs profitieren. Die Unternehmen müssen ihre Büros so angenehm und komfortabel wie möglich gestalten und Dienstleistungen wie gesundes Essen, Yoga und Fitnesskurse oder sogar Kindergärten anbieten. Damit die richtigen Leute an Bord bleiben, müssen sich die Personalabteilungen immer mehr einfallen lassen.

Wie könnten die Arbeitsplätze von morgen aussehen?

De Waele: Wenn Sie sich Unternehmen wie Apple, Google und sogar Uber anschauen: Das sind große Büroräume, die völlig offen sind und große durchsichtige Dächer haben. Jeder Raum ist modular aufgebaut und kann an unterschiedliche Aufgabenstellungen angepasst werden. Sie steuern das Klima im Inneren; gleichzeitig können sie Licht und Luft hereinlassen. Die Büros sind manchmal wie Landschaften, mit Pflanzen und Bäumen, aber auch Cafés und Snack-Bars wabern durch diese Strukturen. Das Ziel besteht darin, die Grenzen zwischen dem Gebäude und der Natur völlig zu verwischen. Unternehmen arbeiten dabei auch mit lokalen Anbietern zusammen und eröffnen kleine Restaurants oder Geschäfte. Apple hat vor Kurzem in die größte Solaranlage der USA investiert. Das ist nicht nur eine wichtige Botschaft an den Rest der Branche, sondern auch attraktiv für die jüngere Generation.

Die Möglichkeit, rund um die Uhr zu arbeiten, gilt als Risiko für unsere physische und psychische Gesundheit. Wie erreicht man eine gute Balance zwischen Hochleistung und Freizeit?

De Waele: Es kommt vor allem auf flexible Vereinbarungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer an. Unternehmen sollten Mitarbeitern mehr Freiheit lassen, zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten möchten. Aber rund um die Uhr zu arbeiten ist natürlich utopisch. Roboter können das, aber Menschen brauchen ihren Schlaf, um produktiv zu sein und konzentriert zu bleiben. Wenn wir uns nochmal die Start-ups anschauen, die sagen immer, dass sie lange Arbeitszeiten haben, aber das stimmt gar nicht. Sie arbeiten in stark fokussierten Blöcken von ein paar Stunden und machen dann eine Pause oder konzentrieren sich auf etwas anderes. Das ist die Art, wie wir heute arbeiten sollten: flexibler, aber stark fokussiert.

Viele Menschen haben Angst vor technologischen Trends wie Big Data oder Robotik. Medien berichten über Szenarien, in denen Roboter Bewerber auswählen oder vorhersagen, welche Mitarbeiter bald kündigen. Inwiefern werden wir von der Technik bedroht?

De Waele: Ich sehe da nicht so schwarz. Wir Menschen haben eine positive Anwendung der Technik in der Hand. Wir müssen nur entscheiden, was das Beste für uns ist. Wir vergessen gern, dass das menschliche Gehirn sehr vielseitig ist. Es gibt eine Menge an Aufgaben, die trotz Roboter, künstlicher Intelligenz und kognitivem Computing nicht automatisiert werden können. Ein Computer empfindet keine Empathie und kann nicht wirklich ohne einen Befehl handeln. Natürlich kann die Technik auch missbraucht werden. Die US-Armee experimentiert bereits mit Robotern, die Menschen automatisch töten können. Da entstehen herausfordernde Fragen für die Gesellschaft. Wir müssen festlegen, wie weit wir gehen und wie wir die Technologie nutzen wollen. Google Glass ist ein gutes Beispiel dafür: Die Technik hat eine Menge Vorteile für bestimmte Branchen, vor allem im Gesundheitssektor. Aber privat wollen wir nicht ohne Zustimmung gefilmt werden. Im Endeffekt entscheiden die Benutzer darüber, ob sie bestimmte Technologien akzeptieren. Aber dieser Prozess ist kein Selbstläufer. Wir müssen darüber diskutieren, welche Entwicklungen wir voranbringen möchten.

Interview: Stefanie Hornung ●

Veranstaltungstipp. Rudy De Waele spricht am 15. September, 14.30 Uhr (Halle 2.1 der Messe Köln) über das Thema „Shift 2020 – Reshaping Work in the Digital Age”.

Bundesministerin Andrea Nahles kommt zur Messe

„Arbeiten 4.0“. Bundesministerin Andrea Nahles kommt zur „Zukunft Personal 2015“ und spricht zum Auftakt des Future Talk „arbeiten 4.0“ im Kristallsaal der Kölner Messe über Chancen und Herausforderungen einer künftigen Arbeitswelt. Die Ministerin will aufzeigen, wie die Interessen der Wirtschaft und die Ansprüche der Beschäftigten zusammengebracht werden können.

Foto: BMAS/Knoll

Andrea Nahles (SPD) hat schon auf mehreren Veranstaltungen das Gespräch mit Personalchefs gesucht.

Höhepunkt des Messe-Themas „arbeiten 4.0“ ist ein „Future Talk“ im Kristallsaal der Messe am Donnerstag, 17. September, ab 10 Uhr. Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, spricht über die Zukunft der Arbeit. Im Anschluss versucht eine prominent besetzte Diskussionsrunde mit Experten wie dem Zukunftsforscher Sven Gábor Jánszky einen Brückenschlag zwischen Politik und Praxis. „Die Digitalisierung schafft viele neue Chancen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass wir wirtschaftlichen Erfolg und selbstbestimmtes Leben zusammenbringen können“, hofft Nahles. Diese Überzeugung will die Bundesministerin auch bei ihrem Vor-Ort-Besuch auf der „Zukunft Personal“ zum Ausdruck bringen. Nahles kämpft politisch für gemeinsame Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Zentrales Thema ihrer Ansprache soll die Frage sein, wie technische und soziale Innovationen vorausschauend gemeinsam erdacht werden können. Nahles betont in diesem Zusammenhang gerne, dass die Debatte um eine moderne Arbeitskultur nicht nur technikgetrieben sein dürfe. „Vielfältige, bunte, individuelle Lebensläufe sind das passende Gegenstück zu Flexibilität und der Fähigkeit zu schneller und ständiger Innovation. „Beides produktiv zu verbinden und diese Vielfalt solidarisch abzusichern, das meint arbeiten 4.0“, bekräftigt die Ministerin.

Diskussionsrunde: Brückenschlag zur Praxis

An die Rede der Bundesministerin schließt sich eine Diskussionsrunde an, die als Brückenschlag von der Politik in die Praxis dient: Mit dabei ist Sven Gábor Jánszky, Zukunftsforscher und Direktor des 2b Ahead Thinktanks. Als Autor des Buchs „Das Recruiting Dilemma: Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels“ hat sich der Diplom-Journalist als kritischer Beobachter von Personaltrends im Zuge der Digitalisierung einen Namen gemacht. Beim Future Talk „arbeiten 4.0“ erläutert Jánszky wie die Arbeitswelt 4.0 Unternehmen zukunftsfähig machen kann. Ein weiterer Diskutant ist Prof. Dr. Gunther Olesch. Der Geschäftsführer für Personal, Informatik, Recht der Phoenix Contact GmbH & Co. KG, der als einer der Vordenker für strategische Personalarbeit bekannt ist, ergänzt die Diskussion mit Ideen aus dem multinationalen Unternehmen für Elektrotechnik. Außerdem berichtet Cindy Rubbens, Leiterin Human Resources von Dawanda, aus der Praxis eines erfolgreichen Jungunternehmens. Der Wirtschaftsjournalist (Brand eins, The Economist) und Sachbuchautor Thomas Ramge führt als Moderator durch die Veranstaltung.

Haufe auf der „Zukunft Personal“

Die Haufe-Gruppe, zu der auch diese Zeitschrift gehört, ist auf der „Zukunft Personal 2015“ in Halle 3.2 Stand B.09 (HR Software & Hardware) präsent. Außerdem ist Haufe auch Teil der Weiterbildungshalle (Halle 2.2, Stand P.12 und P.16). Schwerpunkte werden Angebote und Lösungen zum Thema Talent Management sein. Außerdem gibt es E-Learning-Lösungen (zusammen mit dem Partner Cross-Knowledge) und klassische Qualifizierungsangebote und -lösungen zu erforschen. Passend zum Messemotto „arbeiten 4.0“ bringt die Haufe Gruppe folgende Beiträge in das Vortragsprogramm der Messe ein:

- **Fachvortrag:** Mitarbeiterzentriertes Betriebssystem – Agile Führungs- und Organisationsmodelle im Umgang mit Komplexität
- **Future Lab HR:** HR-Tools suck – do they have to?
- **Fachvortrag:** Change before you have to - oder wie Sie E-Learning als Wettbewerbsvorteil nutzen können.

Leser der Haufe-Fachzeitschriften „Personalmagazin“ und „wirtschaft + weiterbildung“ können im Vorfeld kostenlose Eintrittskarten für die Messe erhalten (siehe Seite 3).

„Einem motivierten Mitarbeiter kann man fast alles beibringen“

START-UPS AUF DER „ZUKUNFT PERSONAL“. Eine Repräsentantin der dynamischen Start-up-Szene heißt Freya Oehle, Gründerin der Shoppingwebsite „Spottster.com“. Dieses Jungunternehmen setzt nicht nur schnell neue Ideen um, sondern ist auch noch für Nachwuchstalente besonders attraktiv. Warum, sagt sie auf der Messe in Köln.

Wie sieht es denn bei Ihnen im Büro so aus – die klassische Garage?

Freya Oehle: Nein (lacht), aber die Phase haben wir auch durchlaufen. Zuerst war es das elterliche Wohnzimmer, dann das Kellerbüro mit Stangen vor den Fenstern. Nun sind wir in einem Altbau im ersten Stock – es war uns wichtig, dass das Büro eine wohnliche Atmosphäre hat. Es ist recht offen, aber kein klassisches Großraumbüro. Es gibt größere Tische, an denen man in Gruppen zusammensitzen kann. Außerdem haben wir hier Spielzeug und Sofas. Neben einem ganz normalen Konferenzraum ist das Büro sehr teamorientiert gestaltet. Von jedem Mitarbeiter, der mal im Unternehmen war, hängt ein Bild im Fotorahmen an der Pinnwand. Es gibt ein großes To-do-Board, sodass jeder jederzeit sieht, woran die anderen arbeiten und was der aktuelle Stand ist.

Sie bieten also funktionale, aber keinesfalls luxuriöse Büroräumlichkeiten und ein hohes Gehalt bekommt man in Start-ups ja auch eher nicht. Trotzdem schnappen sie bisweilen den etablierten Unternehmen den Nachwuchs weg …

Oehle: Wir fragen unsere Bewerber immer, warum sie bei uns arbeiten wollen oder was sie auf uns aufmerksam gemacht hat. Da kommt heraus, dass sie über Facebook zum Beispiel den Eindruck gewonnen haben, dass es hier ein sehr offenes und schönes Team gibt. Wir hören immer wieder die Aussage: „Ich möchte wirklich etwas machen, Entscheidungen mitfällen und Ergebnisse mitbestimmen.“ Viele haben auf Konzern keine Lust, wenn sie da nur Hilfstätigkeiten machen sollen. Wir haben vor Kurzem das erste Mal einen Mitarbeiter der Generation Y, der aber schon seit sechs Jahren arbeitet, von einer Festanstellung abgeworben, ohne dass wir einen Bonus gezahlt, sondern fast noch das Gehalt gesenkt haben. Er meinte, das Monetäre reize ihn so gar nicht. Die Generation Y wird manchmal etwas missverstanden. Es wird immer gesagt, die sind verwöhnt und wollen nicht arbeiten. Aber sie streben einfach nach Sinn und Spaß bei der Arbeit.

„Wenn ein Praktikant bei jeder Präsentation, die er rausschickt, erst bei mir fragen müsste, ob die Anpassungen okay sind, dann hätten wir einen hohen Geschwindigkeitsverlust.“

Deshalb das Spielzeug im Büro?

Oehle: Ja, auch. Aber man kann damit im Team auch eine sehr freundliche Ablenkung schaffen. Als Gründer erlebt man eine permanente Achterbahnfahrt. Es ist immer alles unsicher, es kann an einem Tag richtig gut laufen und am nächsten extrem schlecht. Da hilft es, dass es hier nicht ganz so seriös ist. Man kann im Team immer Scherze machen. Wir haben zum Beispiel so eine Plüschratte, die schielt. Wenn alle wirklich schlecht gelaunt sind, schnappen wir uns das Ding und bauen irgendeinen Mist damit. Oder man setzt jemand mal aufs Bobbycar und fährt durch das Büro. Das hilft in solchen Situationen extrem.

Wie weit geht die Selbstbestimmung bei Spottster?

Oehle: Wir geben ganz klar vor, was wir von unseren Mitarbeitern erwarten. Als Gründer möchte man das Unternehmen schon so gestalten, wie man das im Kopf hat. Wir sagen, das brauchen wir und so soll es etwa aussehen. Aber mit diesem Rahmen lassen wir die Leute einfach loslaufen und ausprobieren. Wie sie zum Beispiel eine Kampagne strukturieren, ist ihre Sache. Uns interessiert das Ergebnis. Natürlich stehen wir im Entstehungsprozess für Fragen zur Verfügung, aber wir betreiben kein Mikromanagement, indem wir die Schritte vorgeben.

Jeder hat also seinen eigenen kleinen Entscheidungskosmos?

Oehle: Sehr wichtig ist, dass die Mitarbeiter hier von Anfang an mit allen Kunden telefonieren. Ich habe einmal in einer Bank ein Industrial-Banking-Praktikum gemacht: Da durfte ich ein einzelnes Telefonat mit einem Kunden führen – und zwar nur, um einen Termin abzusagen, weil der eigentliche Ansprechpartner gerade keine Zeit hatte. Und dafür bin ich den ganzen Tag immer im Kostüm herumgelaufen. Mir hat man die Kundenkontakte einfach nicht zugetraut. Wir sagen, ruf da an und wenn etwas nicht klappt, sag Bescheid. Das fördern wir auch ganz gezielt. Wenn wir merken, da ist jemand etwas schüchtern und kann

Foto: Oehle privat

Freya Oehle. Die Gründerin von Spottster.com repräsentiert auf der Messe „Zukunft Personal“ die deutsche Gründerszene.

das noch lernen, dann geht kein anderer mehr ans Telefon (lacht).

Wie reagieren Sie, wenn Fehler passieren?

Oehle: Wir machen da schon ganz klar die Ansage: „Du, pass auf, das war großer Mist.“ Aber auch: „Macht nichts, beim nächsten Mal machst Du es besser.“ Es gibt bei uns nicht dieses große Belohnungs-, Bewertungs-, Bestrafungs-System, in dem eine schlechte Performance sich direkt negativ auf den eigenen Aufstieg auswirkt. Dadurch, dass Fehler möglich sind, sind die Leute sehr viel sensibler. Die Mitarbeiter sind sich im Klaren, dass sie auch die Verantwortung haben und durch dumme Fehler Geld versemmeln. Das ist der große Unterschied zum Konzern.

Gibt es vielleicht auch Mitarbeiter, die bei Ihnen anfangen und dann merken, das ist doch nichts für mich, so viel Verantwortung und Selbstbestimmung?

Oehle: Es gab einmal eine Mitarbeiterin, die gesagt hat, ich brauche etwas mehr Druck von euch. Sie wollte mehr Vorgaben von oben und genau wissen, wann etwas fertig sein soll. Das haben wir als sehr positiv empfunden, dass sie mit dem Feedback direkt um die Ecke kam. Seitdem geben wir mehr Deadlines vor und das funktioniert super.

Sie sind ja als Start-up wirklich unverschämt produktiv. Liegt das vor allem am Thema Selbstbestimmung oder was spielt da noch eine Rolle?

Oehle: Das ist vor allem der Spaß an der Arbeit. Das ist ein bisschen wie die Fortsetzung der Studentenzeit, in der man auch bis nachts im Seminar gesessen hat – aber eben mit anderen Kommilitonen zusammen und dann war das okay. Wir haben dafür aber keine starren Vorgaben. Es gibt ein gutes Gruppengefüge, sodass man abends auch mal zusammen ein Bierchen trinkt oder grillt. Wenn jemand etwas geschafft hat, gibt es eine Teamfaust. Da wir ein offenes Büro haben, sieht das jeder, dass da jemand hingeht und eine High-Five macht. Dieses gegenseitige „Wir wollen hier alle etwas Geiles erreichen“ spornt an. Die Leute sind insgesamt motivierter.

Beeindruckend ist an Start-ups auch die Geschwindigkeit, mit der sie neue Ideen umsetzen. Wie gelingt Ihnen das?

Oehle: Ein wichtiger Punkt ist die Teamgröße. Wir versuchen, die Teams klein zu halten und dafür zu sorgen, dass jeder mitbekommt, wer für was zuständig ist. Wenn wir eine räumliche Trennung in den Bereich Marketing und IT reinbringen, was oft in Konzernen der Fall ist, dauert die grafische und technische Umsetzung der Marketingkampagne drei- bis viermal so lange. Wenn alle aber immer über den Arbeitsstand informiert sind, geht das viel schneller. Ein Vorteil ist wirklich, dass wir kaum etwas bewilligen lassen müssen. Wenn ein Praktikant bei jeder Präsentation, die er rausschickt, erst bei mir fragen müsste, ob die Anpassungen okay sind, dann hätten wir einen hohen Geschwindigkeitsverlust.

Wie hoch ist die Anziehungskraft von Spottster für Bewerber tatsächlich?

Oehle: Momentan erhalten wir durchschnittlich auf eine Praktikumsausschreibung, für die wir keine Anzeige schalten, sondern die wir nur auf unserer Webseite und ein paar Uni-Netzwerken veröffentlichen, 30 bis 35 Bewerbungen. Wir hatten kürzlich auch eine Position als Marketingmanager ausgeschrieben, da hatten wir 43 Bewerbungen – vier Tage, nachdem die Info online stand. →

→ Wie zeigen Sie den potenziellen Bewerbern, was auf sie zukommt?

Oehle: Wir haben ein sehr spezielles Wording in unseren Ausschreibungen. Wir fangen mit Fragen an wie „Du willst wirklich was machen?“, „Du willst Deine eigene Kampagne schalten?“, „Du willst direkten Kundenkontakt und das Ergebnis Deiner Arbeit sehen?“ Wir erläutern kurz, worum es geht – ob im Marketing oder in der IT. Wir sagen: „Du musst hoch motiviert sein, Du musst Lust auf Teamarbeit haben und lustig sein. Aber sei Dir im Klaren, dass Du auch viel arbeiten wirst.“ Das ist alles. Wir überprüfen die Qualifikation natürlich auch, aber wir rattern nicht gleich eine lange Liste an Dingen runter, die jemand mitbringen muss, sodass alle sagen, „Um Gottes willen!“ Es kann sein, dass jemand noch nie Photoshop gemacht hat, sich aber innerhalb einer Woche reinfuchst, wenn er Lust darauf hat. Den würde ich damit schon einmal abschrecken, wenn ich sage, Photoshop-Kenntnisse sind erforderlich. Einem motivierten Mitarbeiter kann man fast alles beibringen.

Foto: Zukunft Personal 2014/Franz Pfluegl

Halle 2.1. Hier im Praxisforum 1 tritt nicht nur Freya Oehle auf, sondern hier werden insgesamt acht internationale Keynote-Speaker die Besucher begeistern.

Als erfolgreiche Gründerin eines attraktiven Nachwuchsunternehmens sind Sie zu einer Art Beraterin für die Suche nach talentierten Mitarbeitern geworden. Welche Unternehmen kommen da auf Sie zu und wie sieht der Erfahrungsaustausch aus?

Oehle: Wir haben hier in Hamburg eine Art Arbeitskreis mit etablierten Industrie- und Familienunternehmen aufgebaut. Deren Problem besteht darin, dass sie kaum noch gute Nachwuchsleute bekommen. Für Hochschulabsolventen gibt es vor allem zwei sehr reizvolle Felder: zum einen der steile Karriereweg in der Beratung, der Bank oder als Maschinenbauer zum Beispiel bei BMW in der Entwicklung, zum anderen der Gegenentwurf in Richtung Start-up oder Venture-Capital-Szene. Die Familienunternehmen, die eigentlich eine extrem gute Leistung im Sinne von Gehalt oder Arbeitsqualität bieten, haben da schlechte Karten. Sie haben nicht die Mittel, um gegen die Banken oder Unternehmensberatungen anzukommen und auch nicht das Image, dass es cool ist, da zu arbeiten. Deshalb sind sie auf uns zugekommen und haben gefragt, kann man da nicht mal was zusammen machen. Bisher sind das noch Gedankenspiele für ein Split-Programm in der Ausbildung, sodass unsere Leute auch stärker feste Strukturen in etablierten Unternehmen kennenlernen und diese gleichzeitig durch die Zusammenarbeit mit uns als Start-up ins Rampenlicht rücken.

Nun sind Sie inzwischen vom elterlichen Wohnzimmer in den 1. Stock aufgestiegen und arbeiten mit Familienunternehmen zusammen. Haben Sie nicht ein bisschen Angst davor, dass Sie irgendwann Ihren Start-up-Spirit verlieren?

Oehle: Gefühlsmäßig ja, aber vom Kopf her nicht. Mir ist ein kreatives Arbeitsumfeld zu wichtig. Natürlich wird sich das alles hier irgendwann professionalisieren und ich werde vielleicht nicht mehr jeden Tag jeden Mitarbeiter sehen. Aber an unserem Spirit halten wir fest. Zur Not gründen wir einfach wieder ein neues Start-up.

Interview: Stefanie Hornung ●

Neu: Start-ups kommen zur Messe

Start-up Village HR. Business Angels und Inkubatoren haben HR für sich entdeckt und investieren ihr Kapital vermehrt zum Beispiel in Softwarelösungen für die Arbeitsorganisation oder das Recruiting. Auf Messeständen und der Bühne im neuen Start-up Village der „Zukunft Personal 2015“ können Personaler innovative Lösungen für die unmittelbare Zukunft ihres Unternehmens begutachten und Kooperationen schließen.

Freya Oehle hält ihren Keynote-Vortrag zum Thema „Jung, selbstbestimmt und unverschämt produktiv: Wie Start-ups Nachwuchstalente für sich gewinnen“ auf der „Zukunft Personal“ am Donnerstag, 17. September, um 10.00 Uhr in der Hale 2.1 der Messe Köln im Praxisforum 1.

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:

MATERNE TRAINING

Christian

Medienpartner:

HAUFE.

wirtschaft weiterbildung

eLearning JOURNAL

Das wird ein schöner Monat für ...

... Prof. Dr. Uwe P. Kanning,

streitbarer Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er darf mit einer Keynote zum Thema „Mythen in der Personalentwicklung“ den „Hamburger Coaching Tag“ aufmischen. Zusätzlich treten noch fünf namhafte Coaching-Anbieter auf, die Coaching-Tools zur Diskussion stellen. Veranstalter ist der Psychologie-Alumni-Verein der Universität Hamburg.

4. September in Hamburg
www.alumni-psychologie.de

... Andreas Buhr,

Experte für Führung im Vertrieb und amtierender Präsident der German Speakers Association (GSA). In seine Amtszeit fällt ein Jubiläum: die zehnte Jahrestagung der GSA, einem Berufsverband für professionelle Redner, Trainer und Coachs im deutschsprachigen Raum. Über den Dachverband Global Speakers Federation (GSF) ist die GSA mit über 5.000 Rednern weltweit verbunden. Auf der Jubiläumsveranstaltung soll sich alles um das Motto „Perspektivenwechsel“ drehen. Höhepunkt wird die Verleihung des Deutschen Rednerpreises an Dr. Auma Obama, die Halbschwester des US-Präsidenten Barack Obama, sein.

10. bis 12. September in München
www.gsa-convention.de

... Prof. Dr. Axel Koch,

Experte für Transferstärke an der Hochschule für angewandtes Management in Erding bei München. Berühmt wurde Koch als Autor des Buchs „Die Weiterbildungslüge“. Jetzt darf er wieder einmal provozieren, denn die Messe „Zukunft Personal“ hat ein neues Format eingeführt: Ab sofort gibt es auf der Messe „HR Battles“ und Koch darf sich mit Sven Franke, einem Vertreter der New-Work-Bewegung, streiten, wie sinnvoll es ist, dass zum Beispiel Vorgesetzte gewählt werden. Es gibt noch Battles zu den Themen „Generation Y“ und „Employer Branding“. Die Messe selbst dauert drei Tage. Neu ist auch, dass HR-Start-ups im Mittelpunkt stehen und dass eine Bundesministerin zu Besuch kommt.

15. bis 17. September in Köln
www.zukunft-personal.de

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

Foto: Wolfgang D. Schott

... Dr. Gunther Schmidt,

Erfinder des hypnosystemischen Arbeitens, der als Keynote-Speaker zur 15. Wissenschaftlichen Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) eingeladen wurde. Sein Vortrag wird sich darum drehen, wie man Körper und Gefühle in die Kompetenzentwicklung eines Menschen sinnvoll einbezieht. Weitere Redner wie Matthias Varga von Kibed und Gunthard Weber gehören ebenfalls zu den Berühmtheiten der systemischen Szene. Die DGSF ist ein berufsübergreifender Fachverband für systemische Therapie, Beratung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung mit rund 6.000 Mitgliedern.

24. bis 26. September in Magdeburg
www.dgsf-tagung-2015.de

... Christopher Rauen,

den 1. Vorsitzenden des Vorstands des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). Er kann seinen Mitgliedern ein attraktives „Sommercamp“ bieten. Im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung stellen fünf Vertreter des DBVC beispielhafte Konzepte aus ihrer Praxis zur Diskussion. Hierbei soll weniger ein gemeinsames Thema im Vordergrund stehen als vielmehr die Vielfalt des DBVC.

25. bis 26. September in Heidelberg
www.dbvc.de

... Dr. Thilo Schumacher,

Mitglied des Vorstands der Axa Konzern AG. Der ehemalige McKinsey-Berater schien kompetent genug, um der Rolle eines Keynote-Speakers auf der Konferenz „Business after Future“ gewachsen zu sein. Schumacher soll erklären, wie Apple und Google zu Wettbewerbern der Versicherungen aufsteigen werden und welche Antworten man im Vorstand vom „Axa Innovation Campus“ erwartet. Ansonsten ist die Konferenz ein Tummelplatz junger „Futurologists“ und „Chief Innovation Officers“, die Organisationsentwicklern Ideen liefern können, wie mit Disruption und dem Verschwinden etablierter Geschäftsmodelle umzugehen ist.

28. bis 29. September in Berlin
www.disruption-conference.de

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

September 2015

Herbst-Impulstag 2015

Methodentag: Präsentieren und Aktivieren

Erleben Sie TOP-ExpertInnen mit sofort umsetzbaren Bausteinen, um Ihre Seminarteilnehmer methodisch und didaktisch zu begeistern.

Gert Schilling
Botschaften überraschend präsentieren mit didaktischer Zauberkunst

Dr. Stefan Groß
Visuelle Interventionen – The Power of the Pen!

Matthias Garten
Präsentationstrends und -ideen 2015/2016

Sabine Heß
Mit Rollen spielen – So werden Ihre Teilnehmenden es lieben

Maike Lenz-Scheele
Mittagsimpuls: Selbstaktivierung mit Duft und Bewegung

Axel Rachow
Wenn die Champagnerperlen im Champagner perlen – spielerisch-kreative Inszenierungen für die Bildungsarbeit

Best Practice:
Diana Varagoulis
Aktivierende Klänge für Präsentationen

Best Practice:
Udo Wiegärtner
Lern doch, wie Du willst! Spaß an Weiterbildung durch innovative Lernformate

Marcus Koch
Ende gut? – Schlusssituationen kreativ gestalten

GABAL. Wissen vernetzen

Reservieren Sie diesen Tag für Ihre professionelle Weiterbildung:

Samstag, 31. Oktober 2015

Lassen Sie sich anregen, was „Präsentieren und Aktivieren“ angeht, ein weiteres Feld, relevant für jede Art von Weiterbildung. Und für Weiterbildner jeglicher Couleur: Trainer und Coachs, Speaker und Berater, Personaler und Führungskräfte in ihrer jeweiligen Funktion – für Ihr Persönliches Wachstum und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Veranstaltungsort Mainz:
InterCityHotel Mainz
www.mainz.intercityhotel.com

Ihre Investition all incl. außer Anreise/Übernachtung:

Teilnehmerkosten

* noch bis 06.09.2015 zum Frühbuchertarif

Mitglieder (incl. Koop.):	**144 €***	dann **199 €**
Nichtmitglieder:	**222 €***	dann **279 €**
Studenten/PartnerIn:	**111 €**	

Sichern Sie sich Ihre Plätze jetzt zum Sonderpreis!

Schnelle und bequeme Anmeldung via XING Events:

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

Veranstalter:

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

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2015 ERSCHEINT AM 30. SEPTEMBER 2015

SONDERHEFT „TAGEN“

Tagen auf der Alm

Als Beilage zum Oktober-Heft von „Wirtschaft + Weiterbildung“ erscheint wieder unser Sonderheft „Tagen“ – diesmal mit einem Porträt der Tagungsregion „Chiemsee-Alpenland“. Die Locations am Rande der Alpen überzeugen nicht nur mit ihren vielfältigen sportlichen Rahmenprogrammen.

Foto: Pichler

RÜCKBLICK

Messe „Zukunft Personal“

Die „Zukunft Personal“ in Köln sieht sich als die größte Fachmesse für Personalmanagement und als Trendsetter bei Themen, die mit der Digitalisierung der Arbeitswelt zu tun haben. Wir berichten über die wichtigsten Vorträge und Diskussionsrunden.

Foto: Pichler

EXPERTENMEINUNG

Coaching-Honorare

Coachs verdienen dann mehr als der Durchschnitt, wenn sie es schaffen, sich von einem aus der Therapie stammenden Honorarmodell (Stundensatz) wegzubewegen und wenn sie ein projektbezogenes Beratungsmodell mit den Kunden vereinbaren können.

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Boris Grundl, Dr. Volker Hedderich, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Bernhard Kuntz, Gudrun Porath, Dr. Hans Rosenkranz, Bärbel Schwertfeger, Annika Stille, Dr. Matthias Vött, 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
Pichler

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 128 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

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

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

Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer
Einführung in die systemische Strategieentwicklung, Carl Auer Verlag, Heidelberg 2015, 126 Seiten, 13,95 Euro

SYSTEMISCHE BERATUNG

Anders als McKinsey

Was unterscheidet die „systemische" Art, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, von der traditionellen Variante? Die Autoren, zwei erfahrene, sehr angesehene Systemiker der Wiener Schule, sehen das so: Traditionell beauftragt ein Unternehmen eine der großen („klassischen") Beratungsfirmen mit der Strategieentwicklung. Die Delegation an Experten ist schon deshalb sehr attraktiv, weil die Berater eindringlich versprechen, durch sie werde jede Art von Unsicherheit berechenbar. Doch selbst für die erfolgreichsten, „klassischen" Beratungsgesellschaften ist es schwieriger geworden, Strategien mit einer längerfristigen Perspektive festzulegen.

Der „systemische" Ansatz verlangt, dass Strategieentwicklung die zentrale Aufgabe des Topmanagements sein müsse. Unsicherheit im Angesicht der Zukunft muss ausgehalten und vom Führungsteam gemeinsam bearbeitet werden. Es gilt, aus dem Unternehmen heraus Antworten auf die elementaren Fragen der Organisation zu finden, wie zum Beispiel nach Märkten, Kunden und Produkten, aber auch nach internen Strukturen, Kompetenzen und Prozessen. Damit das mit der Diskussion über die Strategie auch klappt, sollten auf der obersten Managementebene professionell gestaltete Diskussions- und Entscheidungsprozesse zwischen den Schlüsselspielern ablaufen. „Systemische" Berater organisieren solche Diskussionsprozesse und stehen ansonsten „nur" als Sparringspartner zur Verfügung. Das heißt: Sie geben Denkanstöße und weisen auf mögliche blinde Flecken in der Diskussion hin, aber die Strategie kommt aus dem Unternehmen selbst.

Um für fundierte Diskussionen zu sorgen, stellen die Systemiker zwar auch die bekannten Analysetools der BWL zur Verfügung (natürlich ergänzt um exklusiv systemische Tools). Der eigentliche Unterschied in den Beratungsansätzen liegt aber darin, wie die Ergebnisse der Analysen genutzt werden – als Bestandteil eines Rezepts, dem man folgt („klassisch") oder als Denkanstoß, der einem hilft, zu eigenen Ideen zu kommen.

Anhand von Praxisbeispielen aus der konkreten Strategiearbeit der Autoren werden typische Strategieprozesse im Detail vorgestellt. Die Einführung ist als Überblicksbuch konzipiert und enthält quasi die Quintessenz früherer Werke von Nagel und Wimmer.

Foto: OSB

Foto: OSB

Rudolf Wimmer (links) und Reinhart Nagel

AUTOREN

Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Im Jahr 1988 gründete er die OSB in Wien. Er war langjähriger Mitherausgeber der „Organisationsentwicklung".

Dr. Reinhart Nagel ist Partner der OSB International Consulting AG in Wien. Er ist Spezialist für die Begleitung von Strategieentwicklungsprozessen und deren Verankerung im Unternehmen sowie Experte für Organisationsdesign.

Narzissten coachen?

Anerkennung und Bewunderung „erschleichen“ sich Narzissten gerne, indem sie anderen Menschen Hilfe anbieten. Wenn diese Strategie nicht klappt, fragen sie sich (und manchmal auch einen Coach): „Warum werde ich zurückgewiesen, wenn ich es doch gut gemeint habe?“
Anhand von acht (!) ausführlichen Fallbeispielen zeigt Horst Lempart, wie im Falle einer narzisstischen Kränkung ein Klärungs- und Veränderungsprozess durch Coaching unterstützt werden kann. Er gibt einen tiefen Einblick in seine Arbeit und stellt wichtige Tools aus seinem Methodenkoffer zur Verfügung.
Sein praxisorientiertes Fachbuch ist außerordentlich hilfreich für Business-Coachs. Denn Narzissten schaffen es in der Regel durch ihr „blendendes“ Auftreten und ihren (gespielten) Optimismus, mühelos Karriere zu machen. Wenn sie im Coaching landen, sollten Coachs in der Lage sein, narzisstische Störungen wahrzunehmen und an diesen zu arbeiten.

Horst Lempart
Ich habe es doch nur gut gemeint. Die narzisstische Kränkung in Coaching und Beratung, Junfermann Verlag, Paderborn 2015, 208 Seiten, 19,90 Euro

Führungsforschung aktuell

Dieser Band bietet einen Überblick über den aktuellen Stand der Führungsforschung. Sehr viele Beiträge wurden von ausgewiesenen Experten verfasst, die selbst intensiv im Bereich Führung forschen. So schreibt Hugo M. Kehr über Motivation, Uwe Peter Kanning über die Auswahl von Führungskräften und Felix Brodbeck über das Führen im interkulturellen Kontext.
Insgesamt gibt es 44 Einzelbeiträge – wobei das Thema Neuroleadership eindeutig zu kurz kommt. Das Buch richtet sich aber hauptsächlich an Wissenschaftler. Oft genug endet ein Beitrag damit, dass der Autor erklärt, wo genau weitergeforscht werden sollte, damit endlich eindeutige Empfehlungen ausgesprochen werden können. So scheint immer noch nicht klar zu sein, welcher Führungsstil zur Steigerung welcher Leistung besonders gut geeignet ist. Immerhin steht das Konzept „Führen mit Zielen“ auf einem soliden theoretischen Fundament. Ganz im Gegensatz zur „transformationalen Führung“. Hier wurden offenbar bislang ein paar „ethische Risiken“ übersehen.

Jörg Felfe (Herausgeber)
Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Hogrefe Verlag, Göttingen 2015, 613 Seiten, 59,95 Euro

Alles über Social Media

Soziale Medien gehören heute ebenso zu den Kommunikationswerkzeugen von Beratern und Trainern wie die klassische Pressearbeit. Doch welche Instrumente gibt es für die Businesskommunikation auf Facebook & Co.? Das Buch liefert 111 Tools für Business-Auftritte im Web und im Bereich der sozialen Medien.
Das Buch trägt den Titel „Toolbox“ völlig zurecht. Alle Werkzeuge zum Thema „Social Media“ werden jeweils auf einer Doppelseite abgehandelt und mit einem leicht verständlichen Text sowie einer ganzseitigen Illustration oder einer Checkliste dargestellt.
Auf diese Weise werden die zentralen Inhalte schnell und anschaulich vermittelt. Los geht es mit einer „Strategy Map für Kommunikationsabteilungen“. Das Buch endet mit einem „Implementierungsszenario für Social Media“. Dazwischen gibt es so sinnvolle Dinge wie eine Gliederung einer vorbildlichen Website oder eine Checkliste, um angemessen auf kritische Beiträge zu reagieren.

Jörg Pfannenberg, Denise Schmalstieg (Hrsg.)
Toolbox Social Media. 111 Instrumente für die Kommunikationsstrategie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2015, 285 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 38

Transformiere Dich!

Kennen Sie Menschen mit den immer gleichen Problemen? Die letzten Kollegen waren angeblich unfähig, und die neuen sind wieder inkompetent. Der Chef zuvor war ein Depp und der jetzige ebenso. Oder privat: Euphorisch wird vom neuen Glück geschwärmt, doch wieder ist das Feuer schnell erloschen – bis der nächste Partner kommt. Viele wollen aus Fehlern lernen, doch in der Zukunft erwartet sie grinsend ihre Vergangenheit. Dabei fehlt es nicht an guten Vorsätzen. Es mangelt an tatsächlicher Transformation. Denn nur, wenn eine Lektion in der Tiefe durchdrungen und verinnerlicht ist, kehrt sie niemals wieder.

Der Startpunkt jeder Transformation ist das mutige Erkennen der Realität in Form von Ergebnissen und Wirkungen. Schonungslos, ohne Ausrede. Erkennen kommt zuerst. Der zweite, schwierigere Schritt ist das Anerkennen, das emotionale Annehmen des Erkannten. Wenn ein Trinker sagt: „Ich trinke viel Alkohol“, hat er sein Problem erkannt. Doch nur wer zugibt: „Ich bin Alkoholiker“, ist bereit für eine Therapie. Jetzt erst beginnt die Transformation. An diesem Punkt scheitern viele, die erkennen, aber nicht anerkennen. Man wirft anderen vor, was man selbst lernen sollte. Unerfahrene Führungskräfte, inkonsequente Eltern und schwache Lehrer tun genau das. Wenn Sie sich selbst auf den Weg machen, hilft Ihnen, zu wissen: Der Schlüssel zur Transformation liegt „in Ihnen“ und nicht außerhalb. Es ist ganz einfach: „Erkennen“ = Lösung suchen im Außen. „Anerkennen“ = Lösung suchen im Inneren. Jede Transformation durchläuft vier Stadien von der „unbewussten Inkompetenz“ zur „unbewussten Kompetenz“ – eine Matrix, auf der Ihr nächster Entwicklungsschritt offenbar wird. Sie hilft, sich selbst und andere zu führen:

1. Unbewusste Inkompetenz: Verdrängung. Sie produzieren schwache Ergebnisse, ohne zu wissen, was Ihnen fehlt – so lange, bis Sie einen ehrlichen Blick auf sich selbst werfen.

2. Bewusste Inkompetenz: Einsicht und Erkennen. Ihnen wird klar, dass Sie Ziele verpassen. Worte und Taten stimmen nicht überein. Sie sind unzufrieden, Ihr Umfeld ebenso. Der Blick auf Ihre emotionale Veränderungskompetenz lichtet sich langsam. Am Ende dieser Phase können Sie sich Ihren Defiziten stellen.

3. Bewusste Kompetenz: Anerkennen. Sie haben unter Mühen gelernt und handeln endlich. Aber das Neue ist noch keine tiefe Gewohnheit. Auf andere wirken Sie bemüht, aber noch nicht stimmig. Bleiben Sie jedoch konsequent, steigt Ihr Grad der emotionalen Anerkennung. Viele wollen hier den vollen Preis nicht zahlen. Und Sie? Suchen Sie immer noch eine Abkürzung?

4. Unbewusste Kompetenz: Transformieren. Endlich am Ziel. Sie liefern intuitiv. Die Qualität Ihrer Ergebnisse nimmt ständig zu. Die Menschen unter Ihrer Verantwortung entwickeln sich – ganz natürlich. Sie sind souverän und kompetent. Ihre Ausstrahlung ist überzeugend. Was für ein herrlicher Zustand! Das ist jeden Preis wert.

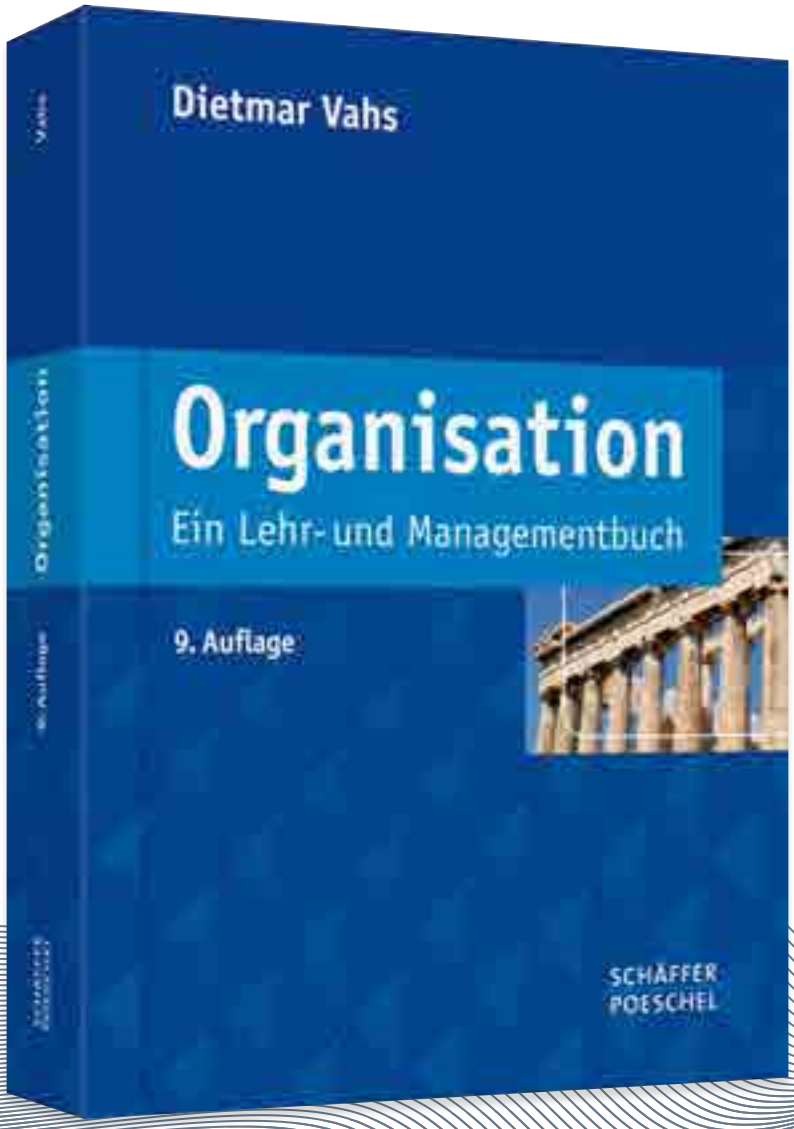
Erfolgreich ist Ihre Transformation, wenn Ihre Ergebnisse explodieren. Als Ingenieur platzen Sie vor Lösungsideen, als Dienstleister werden Ihre Kunden zufriedener. Als Verkäufer steigen Umsatz und Profit. Und als Führungskraft erleben Sie, wie Mitarbeiter immer mehr Verantwortung übernehmen und hochwertigere Resultate liefern.

> **„Sind Sie bereit, den vollen Preis, den eine Transformation kostet, zu zahlen oder suchen Sie eine Abkürzung?“**

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

Organisationslehre konkret

Anhand der fiktiven Speedy GmbH und vieler Praxisbeispiele bekannter Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden Organisationsfragen grundlegend erörtert. Im Mittelpunkt stehen die Konzepte der Primär- und Sekundärorganisation, das Prozessmanagement und Change Management. Für die 9. Auflage wurden die Literaturangaben, Fallbeispiele und Firmendaten umfassend aktualisiert.



- Führendes Lehrbuch zur Organisation im deutschsprachigen Raum
- Neu: Mit über 150 aktuellen Praxisbeispielen u.a. von Daimler, Siemens AG, Andritz-Gruppe, Svarowski, Nestlé S. A. und Swatch

Vahs
ORGANISATION
Ein Lehr- und Managementbuch
9., aktual. Auflage 2015.
596 S. Geb., 2-farbig. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3437-9
eBook 978-3-7992-6980-3

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

MIT **LERNZIELEN, KONTROLLFRAGEN** UND **LÖSUNGEN**

SCHÄFFER POESCHEL

Foto: Pichler

„Viele wollen gute Kommunikation in drei Tagen lernen. Ich sage dann: Ich habe 15 Jahre gebraucht … Es ist wirklich auch ein Reifungsprozess und funktioniert nicht wie ein Computerkurs.“

Friedemann Schulz von Thun, emeritierter Psychologieprofessor an der Uni Hamburg, Erfinder des „Kommunikationsquadrats“ (vier Schnäbel, vier Ohren) in „Der Spiegel – Sonderheft Wissen“ (Nr. 3/Juli 2015).

„Es gibt ein grundsätzliches Dilemma in Unternehmen. Menschen, die miteinander schaffen, machen einander zu schaffen, das ist ein Naturgesetz.“

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, emeritierter Psychologieprofessor, in „Der Spiegel – Sonderheft Wissen“ (Nr. 3/Juli 2015)

„Ich bin ein introvertierter Mensch. Stille ist für mich der Geburtsort eigener Gedanken. Ich schaffe mir Räume, indem ich zum Beispiel immer mal wieder ein Wochenende alleine verbringe. Meine Familie akzeptiert das Gott sei Dank.“

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, emeritierter Psychologieprofessor, in „Der Spiegel – Sonderheft Wissen“ (Nr. 3/Juli 2015)

„Es war am Ende nicht die schlechteste Erfahrung, drei Jahre im Gefängnis zu sein. Es hat mich Demut gelehrt.“

Steve Dagworthy, britischer Anlagebetrüger und heutiger „Knastberater“ für verurteilte Manager, im Handelsblatt vom 7. Juli 2015

„Du sollst nicht glauben, dass Maschinen nicht lernen. Sie sind Streber.“

Lars Gaede, Redakteur der deutschen Ausgabe des US-Technologiemagazins „Wired“, über eine Arbeitswelt ohne Menschen in „Wired“ 6/2015

„So hart es klingt: Auch Stürze gehören zur Tour de France dazu. Das ist Teil der Faszination.“

Tony Martin, Radrennfahrer, der nach einem Sturz verletzt die diesjährige Tour de France verlassen musste, über Professionalität – in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 12. Juli 2015

„Es gibt kein Verbot für alte Weiber, auf Bäume zu klettern.“

Rita Süssmuth (78), Ex-Bundestagspräsidentin, über ihre Zukunft (Astrid Lindgren zitierend) – in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. August 2015

„Momentan sind die Anforderungen (in den Konzernen) nur zu erfüllen, wenn alle Beschäftigten da sind. Jede Grippewelle ist eine Bedrohung.“

Nick Kratzer, Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung. Er prognostizierte steigende Burn-out-Raten in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. August 2015

„Männer gehen fälschlicherweise davon aus, dass Frauen genauso denken wie sie. Aus dieser Vorstellung kann (in den Führungsetagen) ein sehr explosiver Cocktail entstehen.“

Manfred F. R. Kets de Vries, Insead-Professor, im „Harvard Business Manager“ vom August 2015

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**

Erscheint September 2015
ca. 320 Seiten
Bestell-Nr. E00406
ISBN 978-3-648-06623-2
Buch: 29,95 € [D]
eBook: 25,99 € [D]

Erscheint September 2015
ca. 250 Seiten
Bestell-Nr. E01368
ISBN 978-3-648-06642-3
Buch: 19,95 € [D]
eBook: 16,99 € [D]

259 Seiten
Bestell-Nr. E10127
ISBN 978-3-648-07282-0
Buch: 29,95 € [D]
eBook: 25,99 € [D]

Weniger Stress, mehr Erfolg im Führungsalltag

Die Managementbücher von Haufe zeigen Wege zu einem einfacher strukturierten Arbeitsalltag mit klar definierten Führungsaufgaben. Gewinnen Sie mehr Innovationskraft und mehr Leistung für Ihr Unternehmen. Konkrete Projektbeispiele aus der Unternehmenspraxis eröffnen völlig neue Denk- und Handlungsoptionen, um Ihre Kompetenzen noch besser einzusetzen.

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

HAUFE.