



wirtschaft weiterbildung

10_09

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro

Wacker Chemie_Ältere Führungskräfte mit neuem Drive s. 16

Lammsbräu_Einzigartige Unternehmenskultur s. 20

SinnLeffers_Trotz Insolvenz die Mitarbeiter motivieren s. 30

Neues Wissen besser nutzen

„Transferstärke“: Nach Seminaren mehr umsetzen s. 22

Mat.-Nr. 00107-5071

Dr. Axel Koch alias
Dr. Richard Gris
(„Die Weiterbildungslüge“)
stellt in diesem Heft sein
Konzept der individuellen
„Transferstärke“ zur
Diskussion.





Das Karriere- Fitnessprogramm mit Personal Trainer.

management11plus –
das Online-Weiterbildungsprogramm
der Universität St.Gallen mit eTutoren

management11plus ist das eLearning-Programm für Führungskräfte, die Job und Weiterbildung ideal miteinander verbinden möchten. Für die Vermittlung von Management-Know-how auf höchstem Niveau stehen die Kooperationspartner Universität St.Gallen und Schäffer-Poeschel Verlag. Jetzt informieren:

www.management11plus.com

Alles schon mal dagewesen?

„Alles schon mal dagewesen“, könnten die Leser unserer Titelgeschichte denken. Und in der Tat, das Thema „Transfer“ war bereits in den 70er-Jahren ein ganz wichtiges Thema unter Weiterbildungs-Professionals. Nachdem in den 60ern der dozierende Unterricht von den teilnehmeraktivierenden Lehrmethoden abgelöst worden war, stellte man sich die Frage, wie das im Seminar Erlernte erfolgreich in den Arbeitsalltag zu übertragen sei. Lernziele wurden als Transferziele formuliert, Seminare endeten mit Aktionsplänen, und der Vorgesetzte wurde als der wichtigste Erfolgsfaktor für das betriebliche Lernen entdeckt. Er sollte Vor- und Nachbereitungsgespräche mit den Seminarteilnehmern führen und später am Arbeitsplatz für die richtige Transfermotivation sorgen.

So gut der Transferansatz durchdacht war, so groß waren die Probleme im Alltag. Viele Führungskräfte hätten sich für Mitarbeiterentwicklung Zeit nehmen müssen, die sie aber nicht hatten. Die „oberste Führungsaufgabe“ wurde zu einer der am meisten vernachlässigten Aufgaben. Außerdem löste der Transferansatz noch nicht das Problem, dass in den damals gängigen Konfektionsseminaren selten die Bedarfe bearbeitet wurden, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhten.

Die betriebliche Weiterbildung hat kein konzeptionelles Problem, sondern ein Umsetzungsproblem. Deshalb macht es Sinn, auch bei dem inzwischen altbackenen Thema „Transfer“ nach Verbesserungspotenzialen in der Praxis zu suchen. Unsere Titelgeschichte beschränkt sich bei dieser Suche ganz bewusst auf das Individuum. Dort wird eine mehr oder weniger ausgeprägte „Transferstärke“ vermutet, die es zu optimieren gilt. Lassen Sie sich überraschen.



Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- **Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten**
- **Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan**
- **Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause**

 **069 - 7 56 07 39 - 0**

KERN AG
 IKL Business Language Training & Co. KG
 Leipziger Straße 51
 60487 Frankfurt /M.

kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal



Seminare im Herbst

November

Bessere Kommunikation im beruflichen Alltag
04. - 06.11.2009 in Kassel

Den persönlichen Führungsstil überprüfen
05. - 06.11.2009 in Hannover

Mitarbeiter führen in der Produktion
05. - 06.11.2009 in Bielefeld

Wie sehen mich die anderen?
09. - 10.11.2009 in Münster

Überzeugend präsentieren
12. - 13.11.2009 in Nürnberg

Psychologie für Führungskräfte
16. - 17.11.2009 in Köln

Erfolgreich im Team arbeiten
18. - 19.11.2009 in Bielefeld

Die eigene Persönlichkeit stärken
23. - 25.11.2009 in Hannover

Wie sehen mich die anderen?
23. - 24.11.2009 in München

Dezember

Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz
03. - 04.12.2009 in Berlin

Situatives Führen in der Praxis
07. - 08.12.2009 in Nürnberg

Führen von Mitarbeitern I
07. - 09.12.2009 in Gütersloh

Konflikte erfolgreich lösen
09. - 11.12.2009 in Berlin

Zeit- und Selbstmanagement
09. - 10.12.2009 in Düsseldorf

Führen von Mitarbeitern II
14. - 15.12.2009 in Hannover

Sicheres Auftreten
14. - 15.12.2009 in Berlin

www.ime-seminare.de



titelthema Dr. Axel Koch hat mit seinem Buch „Die Weiterbildungslüge“ im letzten Jahr viele provoziert. Jetzt geht es ihm um konstruktive Lösungen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

14 Glosse

„Die Heuschrecke bist du selbst“

menschen

16 Too old for Rock 'n' Roll

Dr. Wolfgang Neef, Personalentwickler bei der Wacker Chemie AG, weiß, wie man ältere Führungskräfte motiviert

20 Mitarbeiter einbinden ist Pflicht

Die moderne und partizipative Führungskultur bei der Biobrauerei Lammsbräu hat Vorbildcharakter

titelthema

22 Neues Wissen besser nutzen

Was nach einem Seminar am Arbeitsplatz umgesetzt wird, hängt von der Transferstärke jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Sie lässt sich individuell messen und fördern

brennpunkte

30 Traumatisierten Belegschaften helfen

Massenentlassungen können ganze Unternehmen traumatisieren. Dagegen hilft gezielte Prävention wie bei SinnLeffers



30

brennpunkte Traumatisierte
Belegschaften brauchen Hilfe.



46

treffpunkte Die Buchmesse setzt auf schnelle
Tipps für harte Helden.



Termine

11.11.2009 Wiesbaden (W547AH09)

16.11.2009 Hamburg (W547AI09)

23.11.2009 Stuttgart (W547AJ09)

02.12.2009 Düsseldorf (W547AK09)

11.12.2009 München (W547AL09)

11.01.2010 Köln (W547AA10)

19.01.2010 Berlin (W547AB10)

27.01.2010 Münster (W547AC10)

09.02.2010 Frankfurt a. M (W547AD10)

17.02.2010 Hamburg (W547AE10)

23.02.2010 Nürnberg (W547AF10)

Der Themenplan dieses Seminars wird selbstverständlich bis zum Veranstaltungstag fortlaufend ergänzt, aktualisiert und an die neueste Rechtsentwicklung angepasst.

www.personal.poko.de, **Webcode: 547**

Neu!

Das Jahresprogramm 2010 – ab Ende Oktober unter www.personal.poko.de erhältlich.

36 Projektkrisen entdecken und gegensteuern

Sieben Schritte, die helfen, Projektschieflagen zu korrigieren und eine zweite Chance zu nutzen

40 Bewertung von E-Learning-Formaten

Die Hochschule Furtwangen hat E-Learning-Tools wie Blogs, Podcasts oder Simulationen „benotet“

44 Neu: Fotokamera ist jetzt auch Projektor

In Digitalkameras und Handys werden Mini-Videoprojektoren eingebaut, lautet der neueste Trend der IFA

treffpunkte

46 Die Bücher zur Wirtschaftskrise

Auf der Buchmesse 2009 in Frankfurt wird die Sehnsucht nach dem starken Unternehmensführer bedient

52 Das wird ein schöner Monat für ...

Der neue Veranstaltungskalender von „wirtschaft + weiterbildung“ präsentiert sich

Seminarmarkt

56 Die beliebtesten Rollen auf der Führungsbühne

Die Akademie für Führungskräfte hat Chefs nach ihrer Selbsteinschätzung und Führungsvorlieben befragt

Rubriken

03 Editorial

63 Vorschau/Impressum

64 Fachliteratur

66 Zitate

Poko

Poko-Institut

Seminare • Training • Beratung

Seit über 45 Jahren richtungweisend!

Erphostraße 40

48145 Münster

Tel. 0251/1350-6060

Fax 0251/1350-500

info@personal.poko.de

www.personal.poko.de



WER Der US-Präsident Barack Obama sitzt auf einer Treppe, die zur Residenz des amerikanischen Botschafters in Paris gehört, umgeben von drei seiner Berater.

WANN Obama macht sich am Ende seines Frankreichbesuchs, am 7. Juni 2009, auf den Weg zurück nach Washington. Vorher gibt es noch ein Debriefing.

WAS Das Foto stammt vom offiziellen Fotografen des Weißen Hauses, Peter Souza. Es soll den neuen, unkonventionellen Regierungsstil versinnbildlichen.

Coaching Seit Jahren schon halten wir in der Redaktion Ausschau nach Fotos, die den Tätigkeiten des „Coachings“ oder der „Beratung“ auf originelle Weise ein Gesicht geben. Diese Momentaufnahme, die aussieht wie ganz beiläufig gemacht, ist uns aufgefallen. Ein Mächtiger signalisiert schon allein durch seine Körperhaltung, dass er nicht allmächtig, sondern empfänglich für die Ideen anderer ist. Das Foto, das Coolness ausstrahlt, macht Offenheit zu einer Tugend. Dieses Foto jenseits von Hierarchie und Konvention schlug in den USA wie eine Bombe ein. Obamas aggressive Gegner interpretieren es als Zeichen der Erschöpfung und Hilflosigkeit des neuen Präsidenten und als Symbol für den Einfluss eines sandalenträgenden Islamismus. Hoffentlich wird das Foto wenigstens in den Konzernspitzen richtig gedeutet: Herrscher müssen keine Helden mehr sein!

TOP 250 DIE BESTEN TAGUNGSHOTELS IN DEUTSCHLAND

von einem
unabhängigen
Autorenteam
geprüft
und
bewertet

Die
**Ausgabe
2009/2010**

Jetzt bestellen!
Tel.: 09 31 / 4 60 78 60

29,90 €



Folgende
Häuser
aus der
Ausgabe
2009/2010
empfehlen
sich!



Hotel Schloss Montabaur

Entdecken Sie das außergewöhnliche
Ambiente und den Top-Service.

Tagungen
Seminare
Incentives

www.begeistert-statt-zufrieden.de
Bereits ab € 171,- all inclusive!



Telefon: 0 26 02 / 14-300

FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER KRISE

Mehr Verantwortung ohne mehr Lohn

Die aktuelle Wirtschaftskrise macht sich bei den Top-Managern auf allen Kontinenten ähnlich bemerkbar: 40 Prozent von ihnen mussten mehr Verantwortung übernehmen, ohne dafür mehr Gehalt oder eine Beförderung zu bekommen. Das ergab die aktuelle Global-Survey-Studie „Leaders in the crisis“, die von der Unternehmensberatung McKinsey im Juli 2009 durchgeführt wurde. Dazu wurde weltweit eine repräsentative Gruppe von 1.653 Managern befragt. Die meisten Top-Manager erklärten, dass sie derzeit 55 Stunden in der Woche arbeiteten. Vor der Krise waren es „nur“ 45 Stunden. Fast alle erklärten, dass sie ihre Arbeit in der Krise spannender und bedeutungsvoller fänden. 95 Prozent zeigten sich zufrieden mit ihrer eigenen Leistung als Krisenbewältiger. Mehr als die Hälfte der Top-Manager, die „sehr zufrieden“ mit ihrer Leistung als Unternehmenslenker sind, verbringen laut McKinsey mehr Zeit als der Durchschnitt damit, ihre Belegschaft zu motivieren. Motiviert werde in der Regel durch „Reden über die Ziele und Werte des Unternehmens“. Wesentlich seltener gebe es das Interesse, Angestellte individuell kennenzulernen. Das sei falsch, warnt McKinsey. Es reiche auf Dauer nicht aus, nur ein „Big-Picture“ aufzuzeigen.



Top-Manager: Je schwieriger die Herausforderung, desto zufriedener.

tungsvoller fänden. 95 Prozent zeigten sich zufrieden mit ihrer eigenen Leistung als Krisenbewältiger. Mehr als die Hälfte der Top-Manager, die „sehr zufrieden“ mit ihrer Leistung als Unternehmenslenker sind, verbringen laut McKinsey mehr Zeit als der Durchschnitt damit, ihre Belegschaft

zu motivieren. Motiviert werde in der Regel durch „Reden über die Ziele und Werte des Unternehmens“. Wesentlich seltener gebe es das Interesse, Angestellte individuell kennenzulernen. Das sei falsch, warnt McKinsey. Es reiche auf Dauer nicht aus, nur ein „Big-Picture“ aufzuzeigen.

UMFRAGE

Die Ängste der Deutschen

65 Prozent aller Deutschen haben Angst vor einer negativen Entwicklung am Arbeitsmarkt. Das sind 18 Prozent mehr als vor einem Jahr, fand die R+V Versicherung bei einer Befragung von 2.365 Menschen heraus. Die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes ist mit 48 Prozent freilich deutlich geringer.

63 Prozent der Deutschen fürchten sich auch noch vor Sozialkürzungen infolge der wachsenden Staatsverschuldung. Außerdem fand die Umfrage heraus: Die Ängste der Menschen in Ost und West nähern sich an. In beiden Teilen betrifft die größte persönliche Angst mit 54 Prozent die Angst vor der Pflegebedürftigkeit im Alter, wobei Frauen davor mehr Angst haben als Männer, die bekanntlich eine niedrigere Lebenserwartung haben.



Angst haben junge Leute vor wachsender Staatsverschuldung.

SELBSTVERSUCH MIT MODEDROGE

Ritalin macht leistungsfähiger

Eine Journalistin der Tageszeitung „Financial Times Deutschland“ hat einen Selbstversuch gestartet und eine Woche lang das Medikament „Ritalin“ eingenommen. Das Medikament wird üblicherweise Kindern verschrieben, die an dem Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitäts-Syndrom (ADHS) leiden. Ritalin stimuliert jene Bereiche im Gehirn, die die Konzentrationsfähigkeit erhöhen.

„Die Worte vermehrten sich ungebremst“, berichtet die Journalistin über ihren dank Ritalin erhöhten Output an Artikeln. Ihr Denken erlebte sie wie einen Laserstrahl. Es habe eine hohe Konzentration von Abschnitt zu Abschnitt gegeben. Da sie keinerlei Halluzinationen erlebt habe, erscheine die Substanz für Tätigkeiten geeignet, die stark rational und strukturiert seien und Fleiß und

Konzentration erforderten. Wer nicht in der Lage sei, die Aufmerksamkeit gezielt auf eine wichtige Aufgabe zu lenken, fange unwillkürlich an, seine Wohnung blitzblank zu putzen oder seine CD-Sammlung alphabetisch zu ordnen.

Über die Nachteile von Ritalin schreibt die Autorin, dass man sich schnell überschätze: „Man hinterfragt sich nicht, tritt keinen Schritt hinter seine Arbeit zurück und bekommt nie Selbstzweifel.“ Keine Hinweise gibt es darauf, dass die Pille die Kreativität steigern oder zu neuen geistigen Kräften führe. Das Zwischenmenschliche werde im Übrigen als eher mühsam erlebt. Offiziell werden als Nebenwirkungen Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit und ein erhöhter Puls angegeben. Menschen mit Herz-Kreislauf-Problemen darf Ritalin deshalb nicht verschrieben werden.

Kurzarbeiter zur Weiterbildung zwingen?

Bundesfinanzminister Peer Steinbrück hat in einem Interview mit dem „Hamburger Abendblatt“ eine Fortbildungspflicht für Kurzarbeiter gefordert. „Es ist enorm wichtig, dass Kurzarbeiter die Qualifizierungsangebote der Arbeitsagentur nutzen“, sagte der SPD-Politiker. Wenn die Angebote weiter unzureichend genutzt würden, solle man eine „verpflichtende Lösung“ prüfen. Die Kurzarbeiter sollten sich klarmachen, dass der Weg zurück in einen Vollzeitjob oft steinig sei. „Wenn Kurzarbeiter auf dem Arbeitsmarkt bestehen wollen, müssen sie ihre Qualifikation verbessern“, sagte der Minister. „Die Politik hat die Pflicht, Wei-

terbildungsprogramme bereitzustellen, und die Menschen haben die Pflicht, sie zu nutzen.“

Eine der wenigen Akademien, die den Mut hatte, dem Minister zu widersprechen, war die Bonner Wirtschaftsakademie (BWA). Sie bezog klar Stellung gegen den Weiterbildungszwang des Ministers. Vielmehr forderte die BWA, Beschäftigte und Unternehmen besser über die finanzielle Unterstützung des Staates bei der Weiterbildung von Kurzarbeitern aufzuklären. In einer BWA-Umfrage sagten 69 Prozent der befragten Personalexperten, dass die Unternehmen nicht ausreichend über die staatlichen Fördertöpfe informiert seien. „Die Neuregelungen des Konjunkturpakets II zu Kurzarbeit und Qualifizierung sind richtig und wichtig. Allerdings sind sie vor allem im Mittelstand nicht bekannt“, betonte Harald Müller, Geschäftsführer der Bonner Wirtschaftsakademie. „Häufig gehen die Weiterbildungsangebote auch schlicht am Berufsbild vorbei oder lassen sich nicht mit den Arbeitszeiten der Kurzarbeiter vereinbaren. Deswegen kann von einem bewussten Ausschlagen von Weiterbildungsangeboten überhaupt keine Rede sein.“ Ein Zwang zur Weiterbildung gehe jedenfalls schlicht an der Realität vorbei – ganz abgesehen davon, dass er allen pädagogischen Erfolgsprinzipien widerspreche.

www.bwabonn.de



Harald Müller: Geschäftsführer der Bonner Wirtschaftsakademie (bwa).

STUDIE

Selbstmord ansteckend?

Nach Schätzungen französischer Medien nehmen sich jedes Jahr 300 bis 500 Franzosen das Leben, weil ihnen die Zustände an ihrem Arbeitsplatz unerträglich erscheinen. In diesem Jahr haben sich zum Beispiel schon 20 Mitarbeiter der französischen Telefongesellschaft France Télécom umgebracht. Da Frankreich sich bislang nicht durch brutales Mobbing hervorgetan hat, gilt das Phänomen der Selbstmorde als „mysteriös“. Die Universität Stockholm hat jetzt darauf aufmerksam gemacht, dass ein „Nachahmereffekt“ bei Selbstmorden wissenschaftlich bewiesen sei. In einem Unternehmen, in dem sich jemand umbringe, bestehe eine Art Ansteckungsgefahr. Nachahmer glaubten, der Freitod sei die einzige Möglichkeit, Probleme zu lösen. Die Stockholmer Wissenschaftler raten, dass die Geschäftsleitung einen Selbstmord nicht tabuisieren dürfe. Eine breite und öffentliche Diskussion über die „sinnlose Tat“ sei eine echte Präventivmaßnahme.

Kurz und Knapp

HR-Studiengang verschoben.

Der berufsbegleitende HR-Studiengang „Executive Master of Leadership in Human-Resource-Management“, der im Herbst an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt starten sollte, wird auf März 2010 verschoben.

Bildungsexport.

46 Prozent der im Rahmen der Studie „Learning Delphi 2009“ befragten Weiterbildungsexperten sehen Deutschland als leistungsstarken Bildungsexporteur. Ein Jahr zuvor waren es erst 35 Prozent. Dass der Bildungsexport als Geschäftsmodell ernster genommen wird, gilt als Verdienst der Initiative „iMove“ des Bundesbildungsministeriums. Die Studie „Learning Delphi“ wird jährlich vom MMB-Institut in Essen durchgeführt.

Internet.

Soziale Netzwerke helfen aus Sicht vieler deutscher Fach- und Führungskräfte nur bedingt weiter, wenn man Karriere machen möchte. Das ist das Ergebnis des StepStone-Bewerbungsreports 2009. Demnach verzichteten 21,9 Prozent aus Karrieregründen komplett auf eine Mitgliedschaft bei Online-Netzwerken wie Xing oder Facebook. Weitere 35,7 Prozent geben bewusst wenig von sich preis.

Auch das noch.

Der amerikanische Ex-Sträfling Larry Levine nennt sich „Wall Street Prison Consultant“ und coacht Wirtschaftsstraftäter, die als Neulinge in US-Gefängnissen überleben wollen. Er trainiert die Kommunikation mit Mithäftlingen („respektvolle Distanz“) und den Umgang mit Gefängniswärtern („die dümmsten Menschen“). Sein Coaching hat Levine nach eigenen Angaben in den letzten zwölf Monaten eine Million Dollar eingebracht.

LÜNENDONK-STUDIE 2009

Beratermarkt: 1,9 Prozent Wachstum

Die Managementberatungen in Deutschland rechnen in diesem Jahr mit einem Umsatzwachstum von nur 1,9 Prozent. Ein Jahr zuvor wurden noch 11,9 Prozent). Nur elf Prozent rechnen 2009 mit einem Umsatzwachstum von über zehn Prozent. Die Einschätzungen der von der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, befragten Beratungshäuser zeugen von sehr großer Skepsis was die Auswirkungen der Krise angeht. Die Prognosen der Managementberatungen für den Fünfjahreszeitraum 2009 bis 2014 fallen positiver aus. Für die Zeit nach der Krise erhoffen die Berater ein Umsatzwachstum von jährlich 8,9 Prozent. Diese Vorhersage nähert sich dem effektiven Wachstum im Jahre 2008 an, das bei neun Prozent lag. Überraschenderweise rechnet kaum ein Unternehmen in den kommenden fünf Jahren mit Stagnation oder gar

Umsatzrückgang. Ein Wachstum von über zehn Prozent pro Jahr sagen mittelfristig jedoch nur 14 Prozent voraus. Nach Meinung der befragten Managementberatungsunternehmen ist die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise mit Abstand (87,5 Prozent) der bedeutendste Behinderungsfaktor für ihren Erfolg. „Probleme und Aufgaben sind eigentlich genug da“, versichert Thomas Lünendonk, Inhaber der Lünendonk GmbH. „Aber die Kundenunternehmen stehen auf der Kostenbremse. In Summe kann für 2009 resümiert werden: Weniger und kleinere Projekte, kürzere Laufzeiten, niedrigere Honorare sowie lange Zahlungsziele.“ Die drei bedeutendsten Behinderungsfaktoren für Managementberatungen (Wirtschafts- und Finanzkrise, Finanzierungsengpässe bei Kunden sowie Nachfrage mangel) werden je nach Beratergröße



Foto: Lünendonk

Thomas Lünendonk: Schwere Zeiten für Berater.

unterschiedlich gewichtet. Einig sind sich alle Unternehmen in ihrer Beurteilung der Krise als schwerwiegendstem Hindernis. Die mangelnde Liquidität ihrer Kunden bekommen die Top 10 jedoch offensichtlich weniger zu spüren als die übrigen Unternehmen (30% respektive 65%). Dagegen behindert der Rückgang der Nachfrage die mittelgroßen Beratungen weniger als die Top 10. www.luenendonk.de

Adieu, lieber Gert

Die Branche hat einen unvergesslichen Journalisten verloren. Gert E. Boness, unser geschätzter Freund, Kollege und Bekanntheitsstar, ist plötzlich und unerwartet verstorben.

Gert E. Boness war ein besonderer Mensch. Seine ganz spezielle Gabe, auf Menschen zuzugehen und sie zueinander zu führen, wird uns immer im Gedächtnis bleiben. Seine Passion galt dem versierten Umgang mit der Sprache, sei es im anregenden Gespräch oder im geschriebenen Wort. Über 40 Jahre hat sich Gert E. Boness in der Bildungs- und Hotelbranche engagiert.

Wir sind überzeugt, dass das, was er geschaffen hat – sein Lebenswerk – uns noch lange begleiten wird: ob in Form seiner wertvollen Studien, Nachschlagewerke oder vieler Berichte.

Unter anderem war Gert E. Boness im Redaktionsbüro Freise tätig, als Redaktor congress & seminar, später auch Restaurant- und Hotel-Management, als Mitarbeiter von management & seminar, NGZ, Restaurant & Hotel Management, BDM Intern, SeminarExpress, HDV-Depesche, als Mitarbeiter von Top hotel und der Neuland GmbH & Co. KG.

Wir trauern um den Menschen und Berufspatrioten zugleich. Die Branche vermisst einen beliebten, loyalen, unerschrockenen, nicht aufdringlichen, aber immer präsenten Weggefährten. Seine außergewöhnliche Persönlichkeit und sein aufrichtiger Charakter bleiben in schöner Erinnerung.

Wir sagen Adieu, lieber Gert; es war schön, dass wir an Deiner Seite sein durften.



Gert E. Boness:
* 24.08.1934 † 31.08.2009

BDMT e. V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches, Köln
Bernd & Silke Waller, Garmisch-Partenkirchen
Brähler ICS Konferenzzeitschrift, Königswinter
Crisis & Michael Böhler & Team
Eberhard B. Freise, Berlin
Eva Gabriele Königshöfer, Ulm
First Class, München
HDV – Hotelgesellschaftenvereinig. Deutschland e. V., Bad Honnef, Elke & Rüdiger Möber
Hotel Freizeit & Co., Göttingen, Olaf Feuerstein & Team

Hotelleriebund Deutschland (HDH), Berlin
managerseminare, Bonn
Neuland GmbH & Co. KG, Evron, Neuland & Team
Nikolaus Kleiber, Walter Sossul & Team
Oliver & Anke Sierpe, Bonn
Reinold & Dr. Bernd Richter, Bergisch Gladbach
Rudi Neuland & Anna Will, Tuxila
reppoch, Würzburg, Reinhard Peter, Thomas Köhn
Manuel Hiltensanz, Hubert Wölker & Team
Schlosshotel & Villa Rheinfels, St. Goar
Gertl & Petra Ripp & Team

Seminars Hotels & Tagungszentren,
Günther Schuler & Team
SETA Hotel, Bad Neustadt
Marlene & Ellen Gangnus & Team
Top Hotel, Landsberg
Innentreffen Deutschland,
Berndt Siegfried Isaukamp, Münster
wirtschaft + weiterbildung, Freiburg
sowie viele weitere Weggefährten, die ihm nahe-
standen und ihn kannten, jedoch aus Redaktions-
terminen nicht mehr berücksichtigt werden können

FERNAUSBILDUNGSKONGRESS

Handlungsorientierung im Mittelpunkt

Die Bundeswehr, die sich hartnäckig weigert, E-Learning zu sagen und stattdessen von „Fernausbildung“ spricht, hat Anfang September ihren 6. Fernausbildungskongress an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg mit Erfolg zu Ende gebracht.

Neben der Elite der deutschen E-Learning-Gurus waren insgesamt 100 Wissenschaftler und Praktiker aus dem In- und Ausland angetreten. In den über 50 Veranstaltungen wurde haupt-

sächlich über das Prinzip der Handlungsorientierung diskutiert. Gefordert wurde, dass in allen Bildungsmaßnahmen viel öfter auch konkrete Aufgaben aus dem jeweiligen Berufsfeld eines Lernalters zu bewältigen sein müssten.

Das Prinzip der Handlungsorientierung sei weiter in die berufliche Bildungspraxis umzusetzen. In einer kongressbegleitenden Fachmesse zeigten 60 Aussteller neue Ausbildungstechnologien.



Foto: Bundeswehr

Fernausbildungskongress 2009: 60 Fachaussteller kamen nach Hamburg.

STIFTUNG „PRO AUSBILDUNG“

Online-Erfolg für Bildungskongress

Einen beachtlichen Online-Erfolg konnte der 3. Düsseldorfer Bildungskongress Ende August verbuchen. Er wurde unter anderem von der Stiftung „Pro Ausbildung“ veranstaltet und drehte sich um das Thema Schule und Berufsausbildung.

Während sich 450 Teilnehmer in der „realen“ Welt in der Düsseldorfer Zentrale der Metro AG trafen, nahmen zusätzlich 3.000 Interessierte (erwartet wurden 400) via Internet in Bild und Ton an der Konferenz teil. Viele der Internet-Gäste kommentierten die Geschehnisse mit Twitter-Botschaften, die die Teilnehmer vor Ort unmittelbar über Projektionswände mitlesen konnten, und beeinflussten so den Ablauf einer Podiumsdiskussion. Der Kongress war an diesem Tag bei Twitter das am meisten kommentierte Ereignis in Deutschland (Hashtag: #bk09). Keynote Speaker war der Chaosforscher Professor Dr. Peter Kruse.

Intelligent arbeiten. Optimal entspannen.



Erfolgreich tagen und angenehm übernachten in den Telekom Tagungshotels:

Mit Know-how und der Professionalität von Europas größtem Telekommunikationsunternehmen bieten die Telekom Tagungshotels in ganz Deutschland die idealen Voraussetzungen für erfolgreiche Veranstaltungen.

Unsere Gäste genießen ein flexibles und individuelles Raumangebot mit hochwertiger Ausstattung und umfassendem Service. Moderne und komfortabel eingerichtete Hotelzimmer und Appartements garantieren eine angenehme Atmosphäre.

Unser Service ist in jeder Hinsicht auf Sie eingestellt. Auf Ihre Veranstaltungswünsche genauso wie auf Ihren Erlebnishunger.

Besuchen Sie uns im Internet unter
www.training.telekom.de/Tagungshotels

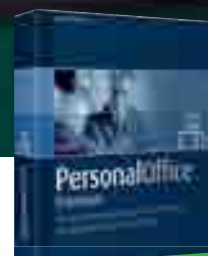
Legt die Personalarbeit einen Gang zu,
laufen viele ihrem Anspruch hinterher.

Ich bin schon bei Haufe.

Um auch in Zukunft den entscheidenden Schritt voraus zu sein, sind intelligente Lösungen in der Personalarbeit gefragt. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie dabei mit:

- Deutschlands umfassendster [HR-Wissensdatenbank](#),
- zeitsparenden [Programmen](#) und [Arbeitshilfen](#),
- maßgeschneiderten [Online-Seminaren](#) und [einzigartigen Premium-Services](#).

Alles unter einer Oberfläche. 100 % rechtssicher. Topaktuell.



Jetzt neu: Alles zur
Betriebsratswahl 2010

••• www.haufe.de/premium

Haufe..

NEUER AWARD

Weiterbildungspreis: 10.000 Euro für gute Konzepte

Bodo Hombach, Geschäftsführer der WAZ-Mediengruppe und ehemaliger Chef des Bundeskanzleramts, übernimmt die Schirmherrschaft des neu geschaffenen Deutschen Weiterbildungspreises.

Dieser Preis wird in diesem Jahr erstmalig vom „Haus der Technik“ in Essen, ein Außeninstitut der RWTH Aachen, ausgeschrieben und richtet sich an Einzelpersonen, die ein zukunftsweisendes Konzept auf dem Gebiet der überbe-

trieblichen Weiterbildung entwickelt haben.

Gesucht werden neuartige Konzepte, Projekte, wissenschaftliche Arbeiten, aber auch Untersuchungen und Analysen mit wissenschaftlichem Anspruch rund um das Thema überbetriebliche Weiterbildung. Der Deutsche Weiterbildungspreis ist mit 10.000 Euro dotiert.

Bewerbungen können bis zum 15. Oktober eingereicht werden. www.deutscher-weiterbildungspreis.de

FERNSTUDIUM

Beliebtste Lehrgänge

Die Fernakademie für Erwachsenenbildung in Hamburg (Klett-Gruppe) freut sich über einen Anmelderekord nach der Sommerpause. Die Arbeitnehmer hätten ihren Urlaub genutzt, um Bilanz über das erste Arbeitshalbjahr zu ziehen, so Dr. Martin Hendrik Kurz, Direktor der Fernakademie für Erwachsenenbildung.

Die Weiterbildung zum „Personal Coach“ ist derzeit der am meisten gefragte Fernlehrgang bei der Fernakademie. Auf den weiteren Plätzen der Top-5-Lehrgänge befindet sich die Ausbildung zum staatlich geprüften Betriebswirt, gefolgt vom Fachwirt für Sozial- und Gesundheitswesen (IHK), dem Abitur und der Ausbildung zum Ernährungsberater.

WISSENSCHAFT

Mehr Dialog mit Unternehmen

Norddeutsche Hochschulen und Unternehmen haben das fächerübergreifende Expertennetzwerk „Kompetenzplattform Nord“ in Berlin gegründet. Dadurch soll die berufliche Aus- und Weiterbildung professionalisiert werden. Als Initiatorin der Plattform tritt Professor Dr. Ada Pellert auf, die Präsidentin der gerade neu gegründeten Deutschen Universität für Weiterbildung. Außerdem sind mit dabei die Professoren Peter Dehnbostel (Helmut-Schmidt-Universität), John Erpenbeck (Steinbeis-Universität Berlin) und Sabine Seufert (Universität St. Gallen).

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 05.-07. Okt. 09
 - 14.-16. Okt. 09
 - 04.-06. Nov. 09
 - 02.-04. Dez. 09
 - 27.-29. Jan. 10
 - 22.-24. Feb. 10
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich 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 mittelständige Betriebe.



**DIE SPEZIALISTEN FÜR
KONFLIKTMANAGEMENT**

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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

SOS-Grußkarten mit vielen neuen Motiven sind da!

Nachhaltigkeit für Ihre Post. Die neue SOS-Grußkarten-Kollektion 2009 ist da. Gleich online bestellen unter www.sos-kartenshop.de



**Ihre
Firma
hilft!**



**SOS
KINDERDORF e.V.**
In Deutschland und der Welt

Helpen Sie Kindern – mit den Grußkarten von SOS-Kinderdorf

Vince Ebert,
Wissenschaftskabarettist



Die Gier und wir

Die Heuschrecke bist du selbst

In der Zeit, in der Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann auf die Toilette geht, verdient er umgerechnet 400 Euro. Das nenne ich mal ein großes Geschäft. Aber warum machen uns die hohen Managergehälter eigentlich so wütend? Genau genommen ist es doch für unseren eigenen Geldbeutel vollkommen egal, ob Herr Ackermann eine Million, zehn oder hundert Millionen pro Jahr bekommt. Würde man alle 30 Dax-Vorstände enteignen und ihr gesamtes Einkommen unter der Bevölkerung aufteilen, würde jeder Bundesbürger noch nicht einmal zehn Euro bekommen. Trotzdem fegt jedes Mal ein Sturm der Entrüstung durch die Nation, wenn deutsche Top-Manager ihr Gehalt offenlegen (müssen).

Eine Erklärung dafür bietet das sogenannte Ultimatumspiel: Stellen Sie sich vor, Sie bekommen hundert Euro geschenkt. Allerdings unter einer Bedingung. Sie müssen sich mit einer anderen, Ihnen unbekanntem Person einigen, wie Sie die Summe untereinander aufteilen. Sie dürfen dieser Person nur ein einziges Teilungsangebot machen.

„Wir informieren uns beim freundlichen Einzelhändler über den besten DVD-Player und kaufen ihn dann bei Media Markt, weil er dort billiger ist.“

Nimmt die andere Person das Angebot an, dürfen Sie beide Ihren Anteil behalten. Lehnt sie es allerdings ab, bekommt keiner von Ihnen etwas. Wie entscheiden Sie sich? Zahlreiche Versuche zeigen: Die meisten Menschen bieten der anderen Person intuitiv 40 oder sogar 50 Euro an. Und das ist clever, denn die meisten Menschen lehnen das Angebot tatsächlich ab, wenn sie nur 30 Euro oder weniger bekommen. Aus rein ökonomischer Sicht ist es allerdings vollkommen unlogisch, freiwillig

auf 30 Euro zu verzichten, nur weil es einem stinkt, zu wenig vom Kuchen abzubekommen. Das Spiel zeigt, dass wir in uns ein tief sitzendes Gefühl für Fairness und Gerechtigkeit haben, das über dem der reinen Gewinnmaximierung steht. Und genau dieses Gefühl wird offenbar durch die hohen Managergehälter verletzt.

Allzu selbstgerecht sollten wir das Verhalten unserer Führungskräfte dennoch nicht bewerten. Wer verstehen will, warum sich so viele Vorstände immer großzügigere Gehaltssprünge zugestehen, der sollte einfach mal einen normalen Club-Urlaub buchen und sich dort die tägliche Schlacht am All-you-can-eat-Buffet anschauen. Da kloppen sich verantwortungsvolle Familienväter wie gierige Nokia-Manager um Jägerschnitzel und Pommes, als gäbe es kein Morgen. Und auch wenn beim besten Willen nichts mehr in den Magen reingeht, wird trotzdem noch das vierte Schüsselchen mit Tiramisu vollgeschaufelt. Wenn alles im Überfluss vorhanden ist und keiner sich für sein Verhalten verantworten muss, kriegen viele eben den Hals

nicht voll. Da unterscheidet sich der Vorstandsvorsitzende nicht wesentlich vom Club-Urlauber.

Wir demonstrieren gegen Niedriglöhne, Stellenabbau und Umwelterstörung, aber gehen zu H&M, ZARA oder ALDI. Wir informieren uns beim

freundlichen Einzelhändler über den besten DVD-Player und kaufen ihn dann bei Media Markt, weil er dort 20 Euro billiger ist. Als Kunde betreiben wir genau das, was wir Top-Managern gerne vorwerfen: Gnadenlose Globalisierung und Preisdruck, bis als Produktionsstandort nur noch Fernost übrig bleibt. Die wahren Heuschrecken in diesem Land sind nicht irgendwelche Nokia-Chefs oder Hedge-Fonds-Manager. Die wahren Heuschrecken, das sind wir selbst ...

Vince Ebert ist studierter Physiker, Autor und „der“ Wissenschaftskabarettist in Deutschland. Sein Buch „Denken Sie selbst! Sonst tun es andere für sie“ stand 40 Wochen auf der Spiegel-Bestsellerliste. Die Termine seines Bühnenprogramms stehen auf der Homepage: www.vince-ebert.de.

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

Veranstaltungsort:
Friseursalon Gabi
Veranstaltungszeit:
Dienstag, 10:30 Uhr

Messe to Go



elearning-expo.de

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über eLearning wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

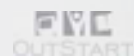
 GIVESTAR

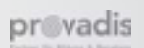
 skills4it

 time4you

 VIWIS

 E-Learning-Hub

 FMC
OUTSTART

 provadis
Partner for Training & Services



Dr. Wolfgang Neef, Diplom-Psychologe, Leiter der Personalentwicklung der Wacker Chemie AG, München. Das Unternehmen erzielte im letzten Jahr mit etwa 16.000 Beschäftigten weltweit 4,3 Milliarden Euro Umsatz. Neefs Karriere bei WACKER startete 1989 mit dem Einstieg bei der Tochterfirma Siltronic AG.

AWARD. Der Zweitplatzierte in unserem Wettbewerb „Chief Learning Officer“ heißt in diesem Jahr Dr. Wolfgang Neef. Er ist der Leiter Personalentwicklung der Wacker Chemie AG, München, und wurde für das Programm „Management Experts“ ausgezeichnet. Dessen Ziel ist es, das Engagement älterer Führungskräfte hoch zu halten und vor allem auch deren wertvolle Erfahrung für das Unternehmen zu nutzen.

Too old to Rock 'n' Roll?

Externe Trainer und Berater, die mit Dr. Wolfgang Neef zusammenarbeiten, bezeichnen den gestandenen Personalentwickler als gleichzeitig innovativ und bodenständig. Innovativ, weil er sich für Zukunftsthemen interessiert und sich zum Beispiel frühzeitig um die Auswirkungen des demografischen Wandels kümmerte. Aber auch bei Themen wie „internationale Assessment-Center“, „Wissensmanagement“ oder „E-Learning“ (WACKER führte im letzten Jahr 75.000 Schulungen über E-Learning durch) gilt er als Vorreiter.

Bodenständig ist Neef, weil er es regelmäßig fertigbringt, seine Programme dauerhaft im Unternehmen zu verankern und dazu geschickt alle Interessengruppen ins Boot holt. Die Chief-Learning-Officer-Jury lobt deshalb Neef auch dafür, dass er einerseits ein „brandaktuelles Thema“ aufgreift und andererseits in der Umsetzung ein großes Gespür für die Sensibilität des Problems und für die Besonderheiten der älteren Zielgruppe erkennen lässt.

Generation „50plus“ motivieren

Wie jedes Unternehmen hat auch die Wacker Chemie AG in München eine Reihe von Führungskräften über 50, die sich durch Fleiß, Können und Initiative auf die dritte Führungsebene hochgearbeitet haben, jetzt bis zu 200 Mitarbeiter führen und auf dem Plateau ihrer Karriere angekommen sind. Personalentwickler wissen, dass eine aufkommende Routine, Altersteilzeit, ein geringeres Maß an Beachtung und Beteiligung dieser Experten wenig dazu beiträgt, mit vollem Einsatz, kreativ und mutig für Veränderungen bis zum 65. Lebensjahr weiterzuarbeiten. Damit die Arbeitsfreude und der Drive der Generation 50plus nicht verloren geht, suchte die Wacker Chemie AG unter der Leitung von Dr. Wolfgang Neef mit dem Programm „Management Experts“ nach neuen Einsatzgebieten oder nach zusätzlichen Projekten, die verhindern sollten, dass die „alten Hasen“ in Routine erstarren. „Das Programm hat sich zum Ziel gesetzt, erfahrenen Mitarbeitern über 50 gezielt Appetit zu machen, bislang selten genutzte Stärken offen zu legen und aktiv ins Unternehmen einzubringen“, erklärt Neef. Die fünf Phasen des Programms lassen sich (stark verkürzt) folgendermaßen wiedergeben:

1. Phase: Rekrutierung der Teilnehmer.

14 erfahrene Führungskräfte der dritten Ebene (zum Beispiel Gruppenleiter und Betriebsleiter), die über 50 Jahre alt sind, werden eingeladen. Ihnen wird der Ablauf des Programms (360-Grad-Feedback, Seminare, Coaching und Projektarbeit) erklärt, und es wird nachdrücklich auf die Prinzipien Freiwilligkeit und Selbstverantwortung hingewiesen, die in jeder Phase des Programms herrschen. Nach der Informationsveranstaltung melden sich 13 der 14 Geladenen an.

2. Phase: Standortbestimmung.

Schritt A): Schatzsuche in der Biografie

Ein erster Coaching-Termin (drei Stunden) findet zusammen mit einer externen Beraterin statt. Es handelt sich um Dr. Claudia Harss, Chefin der TWIST CONSULTING GROUP aus München (www.twist.de). In einem biografischen Interview sucht die Coaching- und Potenzialanalyseexpertin Harss nach Stärken und Potenzialen, die sich wie ein roter Faden durch das Leben des Kandidaten ziehen. Das Interview (ergänzt durch einen Test zur interkulturellen Kompetenz) ist Basis für die Fremdeinschätzung der Beraterin.

Schritt B): 360-Grad-Feedback in Eigenregie

Jeder Teilnehmer holt sich das Feedback von je zwei Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden und Kollegen ein. Dabei werden die Teilnehmer – aufgrund ihrer Erfahrung auch „Management-Experts“ genannt – ermutigt, sich bewusst auch Feedback von Personen zu holen, mit denen es Konflikte gab oder noch gibt. Dabei gilt die Zusicherung Neefs: Wenn Ihnen das Feedback nicht gefällt, müssen Sie es niemandem zeigen. (Nebeneffekt: In vielen Fällen kam es zu einer längst fälligen Aussprache zwischen den Konfliktpartnern, und das Verhältnis bessert sich nachhaltig.)

Schritt C): Standortbestimmung mit Advocatus Diaboli

In der zweiten Coaching-Sitzung werden alle 360-Grad-Feedbacks, eine vorläufige Selbsteinschätzung des Teilnehmers sowie die Fremdeinschätzung der externen Beraterin an einer großen Pinnwand visualisiert. Dabei stellt sich schnell heraus, dass besonders reife und „runde“ Persönlichkeiten meist eine sehr geringe Streuung der Beurteilungen aufweisen, auch wenn sich eine klare Stärken-Schwächen-Kurve (zum Bei- →

→ spiel Selbstpräsentation sehr gut, interkulturelle Kompetenz schlecht) ergibt. Bei einigen Teilnehmern gibt es ein oder mehrere Merkmale, bei denen die Beurteilungen stark streuen. Hier ist es hilfreich, anhand der aufgeführten Situationen und nicht zuletzt des biografischen Interviews zu reflektieren, wie es zu den Beurteilungen gekommen ist. Am Ende der Sitzung nimmt jeder Teilnehmer eine erneute Selbsteinschätzung (als Basis für ein Gutachten durch die externe Beraterin) vor. Hartnäckig spielt die externe Beraterin, eine Psychologin, den Advocatus Diaboli, wenn sie den Eindruck hat, dass sich ein Teilnehmer im Verhältnis zu den anderen Teilnehmern zu positiv oder zu negativ einschätzt. Das letzte Wort über seine Stärken oder Schwächen hat aber jede Führungskraft selbst.

Schritt D): Gutachten vom Coach

Einige Wochen später erhält jeder Teilnehmer einen ausführlichen Ergebnisbericht mit seinem persönlichen Stärken-Schwächen-Profil und den unter C) gemeinsam „angedachten“ Ideen zur weiteren Entwicklung. Es war jedem freigestellt, an dieser Stelle das Programm zu beenden. Alle Teilnehmer machten weiter.

3. Phase: Suche nach neuen Möglichkeiten.

Jetzt steht die Suche nach alternativen Aufgaben im Vordergrund. Ein Personalentwickler der Wacker Chemie AG dient als Sparringspartner, der einerseits unrealistische Ideen oder Forderungen der Manager hinsichtlich ihrer weiteren Entwicklung kritisch hinterfragt, andererseits durch seinen Überblick über die Bereiche und Abteilungen des Unternehmens berufliche Chancen aufzeigen kann. Am Ende der Orientierungsphase trafen sich alle Teilnehmer zu einem halbtägigen Workshop mit der Personalentwicklung, um sich darüber abzustimmen, mit welchen Fragen und Forderungen jeder Teilnehmer beim Kaminabend an das obere Management des Unternehmens herantreten sollte.

4. Phase: Seminarbausteine für „Experten“.

Die Personalentwicklungsabteilung hat gemeinsam mit dem externen Trainer Peter Weil, IAK Institut für angewandte Kreativität, Köln, ein für die Zielgruppe maßgeschneidertes Seminarprogramm entwickelt. Das IAK (www.iak.de) steht für Themen wie Aktivierung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung, die auch das Leitmotiv des „Management-Experts“-Programms sind. Eingeflossen in die Seminare sind aber auch die kumulierten (und natürlich anonymisierten) Stärken und Schwächen aller Teilnehmer aus der ersten Phase des Projekts:

- Im ersten Seminarmodul geht es darum, einen persönlichen Entwicklungsplan zu erarbeiten. Dieses Modul findet parallel zur Phase drei („Suche nach neuen Möglichkeiten“) statt. Das Konzept „Karriereanker“ (Edgar Schein) hilft, eigene Bedürfnisse, Fähigkeiten und Entwicklungswünsche zu konkretisieren.
- Im zweiten Modul geht es um Innovation und Change. Es werden die Feedbacks zur Problemlösungsfähigkeit, Selbstständigkeit, zu unternehmerischem Denken und zur Kreativität der einzelnen Teilnehmer verarbeitet.
- Im dritten Modul geht es um Work-Life-Balance. Die Betrof-



Foto: Falk Heiler / argum

Dr. Neef (2.v.l.) mit seiner Mitarbeiterin Gabriele Helmer (3.v.l.) und Sonja Nitsch (TWIST Consulting) sowie Peter Weil (IAK).

fenen waren es in der Vergangenheit gewohnt, an die Grenzen der körperlichen Belastung (und darüber hinaus) zu gehen. Das macht ein Körper über fünfzig natürlich nicht unbegrenzt mit. Es gilt, in Zukunft eine gesunde Balance zu finden.

- Im vierten und letzten Modul werden die Themen Führung und Kommunikation bearbeitet.

5. Phase: Kaminabend mit Top-Management.

Ein Mitglied des Vorstands und drei Top-Manager der ersten Führungsebene kamen acht Monate nach dem Start des Projekts mit den „alten Hasen“ anlässlich eines extra veranstalteten Kaminabends ins Gespräch und diskutierten über Entwicklungschancen.

Jeder Programmteilnehmer konnte den Top-Managern seine künftigen Entwicklungsziele vorstellen und Unterstützung einfordern. Alle Top-Manager zeigten sich nachdenklich und sichtlich beeindruckt. In ihren Abschlussworten kam zum Ausdruck, dass ihnen das Selbstbewusstsein der alten Hasen imponierte, genauso wie die Deutlichkeit, mit der sie ihre Ideen, Wünsche und Fragen vorbrachten.

Schon bald kann nach begonnener Umsetzung des Programms von ersten Erfolgen gesprochen werden. Beispiele dafür sind:

- Die persönliche Neuorientierung der Teilnehmer: Experts bewerben sich aktiv auf andere Funktionen, sprechen Führungskräfte dazu auch direkt an und bringen sich ins Gespräch. Nicht wenige sind für einem Wechsel in andere Funktionen aufgeschlossen. Der Mut, sich auf Neues einzulassen, ist groß.
 - Die aktive Einbeziehung in Planungsprozesse. Als Pilotprojekt bot sich die interne PE-Planung an: Ältere Führungskräfte liefern wertvolle Hinweise für den jährlichen Planungsprozess der PE-Programme.
 - Das Weitergeben von Erfahrungen. Dazu werden Management Experts als interne Trainer eingesetzt. Erfahrungswissen kommt so direkt an die richtigen Stellen im Unternehmen.
 - Die Unterstützung beim „Onboarding“ neuer Kollegen. Das interne Wissensmanagement betreibt sehr erfolgreich ein Programm zum Wissenstransfer. Hier werden die alten Hasen künftig auch eine signifikante Rolle spielen.
- Eines ist den Verantwortlichen klar: Das Programm wird fortgesetzt und wird seinen festen Platz in der Personalentwicklung der Wacker Chemie AG haben.

Martin Pichler ●

Wir zeigen Ihnen den Weg ...



... in die Zukunft des lebendigen Lernens. Bei Neuland finden Sie einzigartige Innovationen, die Ihr Seminar zum inspirierenden Erlebnis machen: der erste wirklich ergonomische TrainerMarker der Welt, die variabelste Pinwand, der schnellste Weg zu neuen Dialogmethoden – keiner ist näher an den Weiterbildungstrends von morgen! Wann profitieren Sie von Europas größtem Sortiment für intelligentes Lernwerkzeug? **Fordern Sie gleich den neuen Katalog an!**

 **neuland**[®]
Wir schaffen Raum für Dialog

Neuland GmbH & Co. KG | Tel. 06659 88-0 | www.neuland.eu

Brauereichef
Dr. Franz Ehrnsperger
 vor „seinem“ Brau-
 haus in Neumarkt
 (Foto rechts) und einer
 der Lammsbräu-Auszu-
 bildenden, der gerade
 lernt, die hochwertigen
 Bio-Rohstoffe zu begut-
 achten.

Mitarbeiter einbinden ist Pflicht

MITTELSTAND. „Eine Führungskraft, die nicht bereit ist, ihre Mitarbeiter einzubinden, bleibt bei uns nicht lange“, sagt Dr. Franz Ehrnsperger, Inhaber der berühmten Bio-Brauerei Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e.K. in Neumarkt. In der 1628 erstmals erwähnten Brauerei wird mit Erfolg eine überraschend moderne, partizipative Führungskultur gelebt.

Haben Sie als mittelständischer Betrieb schon einmal etwas von Konzernen lernen können?

Dr. Franz Ehrnsperger: Ja, und zwar haben wir gelernt, dass Personalentwicklung ein Kernprozess sein muss. Diese Erkenntnis ist bei uns angekommen. Wir identifizieren gezielter als früher Begabungen, so dass wir unseren Nachwuchs intensiver fördern können. Wir haben zum Beispiel eine „Arbeitsgemeinschaft Zukunft“ gegründet, die von unseren Auszubildenden gestaltet wird. Hier findet abteilungsübergreifendes Lernen statt, indem große Projekte bearbeitet werden.

Personalkosten radikal zu kürzen, wie es viele Konzerne tun, käme Ihnen aber nicht in den Sinn?

Dr. Ehrnsperger: Gute Mitarbeiter und erst recht gute Personalentwicklung kostet Geld. Wenn ich dann aber einen motivierten, leistungsfähigen Mitarbeiter habe, dann kann ich so möglicherweise ein Vielfaches der Ausgaben wieder ein-

sparen. Mitarbeiter sind keine Kosten, sondern Investitionen mit dem Ziel, den Ertrag zu erhöhen. Und die Zufriedenheit von allen Beteiligten. Auch für die Vorgesetzten. Es ist für mich einfach weniger stressig, gute Mitarbeiter zu haben.

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Dr. Ehrnsperger: Die Führungskraft muss den Rahmen bilden, in dem Mitarbeiter arbeiten und sich in Freiheit entwickeln können. Meine Überzeugung ist, dass jeder Mitarbeiter eine gute Leistung abliefern will. Sie werden aber oft genug von schlechten Vorgesetzten daran gehindert. Der Vorgesetzte muss die Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter fördern und wertschätzen und, ganz wichtig, sie bei Entscheidungen und Unsicherheiten unterstützen. Der Vorgesetzte ist aber auch dafür da, Grenzen zu setzen und Spielregeln festzulegen. Mir ist es auch wichtig, dass die Führungsverantwortlichen den Menschen sehen. Unsere Mitarbeiter sind



keine „Arbeitsmaschinen“, sondern Menschen mit Wünschen und Bedürfnissen, die neben ihrer Arbeit noch ein Privatleben mit Familie haben. Dies sollte immer ein wichtiger Bestandteil unseres betrieblichen Miteinanders sein.

Sie motivieren doch auch mit Geld ...

Dr. Ehrnsperger: Geld ist für uns ein sogenannter Hygienefaktor. Unsere Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Leistung gerecht entlohnt. Viel wichtiger ist jedoch das „Wohlfühlen“ der Mitarbeiter im Unternehmen, und das gelingt nicht durch Geld allein, sondern vielmehr durch die Wahrnehmung und Behandlung der Mitarbeiter als Menschen und Kollegen. Ein wichtiger Beitrag dazu ist zum Beispiel unsere Veranstaltungsreihe „Neumarkter Lammsbräu Miteinander“. Wir unternehmen jeden ersten Mittwoch im Monat ganz Unterschiedliches zusammen mit den Mitarbeitern und deren Familien. Zudem setzen wir auch auf monetäre Anreize: Jedes Jahr wird der „Neumarkter



Lammsbräu Nachhaltigkeitspreis“ an vier Preisträger verliehen, einer davon ist stets ein Neumarkter Lammsbräu-Mitarbeiter. Damit wird die beste Idee zum Thema „Nachhaltigkeit im Unternehmen“ be-
loht.

Können Führungskräfte wirklich so ideale Chefs sein?

Dr. Ehrnsperger: Auch unsere Führungskräfte sind Menschen! Sie müssen ihre Ziele erreichen, um so den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens zu garantieren. Dabei ist es nicht immer leicht, auch allen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Aber wenn sich Mitarbeiter und Führungskräfte grundsätzlich als Team sehen, gelingt auch dieser Spagat leichter.

Wie werden eigentlich bei Ihnen Entscheidungen getroffen?

Dr. Ehrnsperger: Der Entscheidungsfindungsprozess läuft bei uns so, dass sich die Führungskräfte im Herbst zu einem

mehrtägigen Strategietag versammeln. Dann werden Jahresziele abgestimmt: Was wollen wir kurz-, mittel- und langfristig erreichen? Wenn wir uns darüber klar sind, dann diskutieren wir das mit unseren Mitarbeitern. Da werden dann Fragen gestellt wie: „Was betrifft mich davon an meinem Arbeitsplatz? Wie bin ich eingebunden? Was kann ich dazu beitragen, damit das Ziel erreicht wird?“ Dafür nehmen wir uns immer im Januar einen Tag Zeit. Da geht es richtig lebendig zu. Es gibt keinen Monolog des Chefs, sondern jeder diskutiert mit. Es werden Projekte definiert, und jeder kann selbst entscheiden, in welchem Projekt er neben seinen definierten Hauptaufgaben mitarbeiten möchte. Der verabschiedete Jahreszielplan und die darin definierten Maßnahmen bilden den Rahmen für die Entscheidungen während des Jahres.

Für Abteilungsleiter ist solch eine Firmenkultur bestimmt nicht einfach.

Dr. Ehrnsperger: Ja, ich muss gestehen,

dass es nicht immer einfach ist. Aber jede Führungskraft ist mit ihrem Fachwissen in den laufenden Diskussionsprozess eingebunden und ist damit auch in der Lage, die Diskussion mit zu steuern und zu gestalten. Dies erfordert ein gewisses Maß an Fingerspitzengefühl, aber dafür ist die Führungskraft ja da.

Wie „erziehen“ Sie bei solch hohen Ansprüchen Ihre Führungskräfte?

Dr. Ehrnsperger: Ganz einfach. Nicht nachgeben. Immer wieder Überzeugungsarbeit leisten. Eine Führungskraft, die nicht bereit ist, die Mitarbeiter einzubinden, bleibt bei uns nicht lange. Insbesondere männliche Führungskräfte haben mit unserer Kultur Probleme. Das männliche Ego steht dem häufig entgegen. Frauen tun sich leichter mit dieser Vorgehensweise, sie sind klarer in der Denke und sensitiver in der Wahrnehmung. Wir haben eine Geschäftsführerin. In der Brauereiwirtschaft total ungewöhnlich.

Interview: Kerstin Richter ●

titelthema

Neues Wissen besser nutzen

TRANSFERSTÄRKE. Wer ein Seminar besucht, sich coachen lässt oder auch nur ein Buch liest, will besser werden. Das schafft er umso leichter, je effektiver er das Erlernte in die Praxis umsetzen kann. „Transferstärke“ nennt Dr. Axel Koch, der Autor unserer Titelgeschichte, diese besondere Fähigkeit, die er für ein „stabiles Persönlichkeitsmerkmal“ hält.

**DER TRANSFER IST
ERFOLGREICH,**

wenn zum Beispiel ...

Dr. Axel Koch (alias Dr. Richard Gris) ist Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“. Der Diplom-Psychologe arbeitet seit 15 Jahren zuerst als Personalentwickler und dann als Managementtrainer. Er ist unter anderem systemischer Supervisor und NLP-Master. Im Rahmen seiner Promotion hat er die Wirkung eines Programms zum Abbau von Stress evaluiert.

Transferstärke? Was genau ist Transferstärke? Der Begriff beschreibt die grundsätzliche Fähigkeit einer Person, Wissen nachhaltig in ihren Arbeitsalltag zu übertragen. Es gelingt ihr, neue Fähigkeiten zu lernen beziehungsweise sich selbst in ihrem gewohnten Denken und Verhalten erfolgreich zu verändern. Die Transferstärke ist ein natürlich auftretendes, stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das ein Mensch im Rahmen seiner Sozialisation erworben hat.

Teil des Konzepts der Transferstärke ist eine Differenzialdiagnostik, um festzustellen, wie viel und welche Unterstützung Menschen bei der Umsetzung von Weiterbildungsinhalten brauchen. Dazu gibt es den fundierten Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke. So kann jeder Weiterbildungsteilnehmer für sich persönlich ermitteln beziehungsweise reflektieren, welche Ausprägung er in den neun zugrundeliegenden Merkmalen der Transferstärke hat. Mit diesem Wissen über sein Transferstärkeprofil kann er allein oder mithilfe von Vorgesetzten, Personalentwicklern oder Trainern die geeignete Umsetzungsstrategie erarbeiten,

um Entwicklungsvorhaben erfolgreich zu meistern. Zum Konzept der Transferstärke gehört auch ein Toolset von professionellen und wirkungsvollen Maßnahmen. Je nach Transferstärkeprofil bekommt der Anwender geeignete Handlungsempfehlungen. Dadurch wird auch sichtbar, welchen Aufwand an Zeit, Geld und Arbeit es bedeutet, damit ein gelungener Entwicklungsprozess zu erwarten ist.

Der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke ist aber auch als Instrument für die Personalauswahl gedacht. Die Diagnostik hilft, transferstarke Mitarbeiter einzustellen, wenn es darauf ankommt, Mitarbeiter zu haben, die sich selbstständig und zuverlässig entwickeln.

Das Konzept der Transferstärke beruht besonders auf Modellen und empirischen Erkenntnissen aus der Gesundheitspsychologie und der Psychotherapieforschung. Besonders sind folgende Konzepte und Autoren aus der Gesundheitspsychologie zu nennen:

- Der „Health Action Process Approach“ von Professor Dr. Ralf Schwarzer. Er ist Professor für Psychologie an der Freien Universität Berlin.



Fotos: Thomas Einberger / argum

01.

... die Umsetzungsstrategie nach der persönlichen **Transferstärke** ausgewählt wird.

02.

... eine Person das eigene Verhalten kritisch **reflektieren** kann.

03.

... jemand besonders offen ist für neue, ungewohnte **Sichtweisen** und Ideen.



- • Das Relapse-Prevention-Modell von G. Alan Marlatt. Er ist Professor für Psychologie an der Universität Washington und gilt als Pionier bei der Erforschung der Rückfallvorbeuge in alte Verhaltensmuster.
- Das Transtheoretical Model of Change von James Prochaska, John Norcross und Carlo Diclemente. Alle drei sind Psychologieprofessoren und arbeiten an der Universität von Rhode Island. Sie untersuchten mehr als 1.000 Probanden, die sich durch eine erfolgreiche Selbstveränderung auszeichneten.

Aus dem Bereich der Psychotherapieforschung sind besonders Ansätze aus der kognitiven Verhaltenstherapie zu erwähnen:

- Das Konzept der Selbstwirksamkeit von Albert Bandura. Der Psychologieprofessor arbeitete an der Stanford Universität und gilt als einer der führenden Psychologen unserer Zeit.
- Der Selbstmanagementansatz von Frederick H. Kanfer. Der bereits verstorbene Psychologieprofessor arbeitete an der Universität von Illinois. Kanfer leistete mit der Entwicklung seiner „Selbstmanagementtherapie“ einen sehr wichtigen Beitrag zur modernen kognitiven Verhaltenstherapie.
- Die Methode der Selbstinstruktion von Professor Dr. Donald Meichenbaum. Der Professor für Psychologie gilt als einer der Gründer der kognitiven Verhaltenstherapie. Will man in therapeutischer Absicht Verhalten von Klienten verändern, dann muss man laut Meichenbaum psychische Vermittlungsprozesse verändern, vor allem das sogenannte „innere Sprechen“, das unangemessene Verhaltensweisen oft begleitet.

Für die Fragebogenentwicklung wurde unter anderem das Know-how der Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten von Mary Jack sowie der Fragebogen zur Erfassung der Psychotherapiemotivation von Rüdiger Nübling berücksichtigt. Die Innovation des Konzepts der Transferstärke besteht nun darin, dass es erstmals die wichtigen Merkmale zusammenfasst und messbar macht, die die Transfer- und Veränderungsfähigkeit von Teilnehmern ausmacht. Dadurch, dass die Einflussfaktoren für Transfer- und Veränderungserfolg transparent sind, besteht die Möglichkeit, sie bewusst zu reflektieren und im Sinne einer gelungenen Entwicklung zu beeinflussen. Der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke ist die ideale Ergänzung für Bildungsbedarfsanalysen. Denn nun kann nicht nur der inhaltliche Bedarf ermittelt werden, sondern auch, was ein Teilnehmer braucht, um sich durch eine Fortbildung nachhaltig zu entwickeln.

Zwischen Pragmatismus und Wissenschaft

Noch ist der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke kein normierter Test, der alle wissenschaftlichen Gütekriterien der klassischen Testtheorie erfüllt. Um die Forderungen nach wissenschaftlicher Absicherung erfüllen zu können, gehen erfahrungsgemäß Jahre ins Land. Doch bereits heute liefert das Konzept einen praktischen Nutzen, weshalb es Sinn macht, es zum jetzigen Zeitpunkt öffentlich vorzustellen. Hinzu kommt, dass der bestehende Fragebogen nach Einschätzung von Experten eine gute sogenannte „Face Validität“ besitzt. Also

geeignet erscheint, das zu messen, was er als Ziel vorgibt. Die heutige Version des Fragebogens zur Erfassung der Transferstärke ist bereits in schriftlicher Form als Analyseinstrument nutzbar. Sie ist auch als Basis für ein halbstrukturiertes Interview im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen geeignet. Die Vorteile sind insgesamt:

- Seminarteilnehmer können sich in ihrer persönlichen Transferstärke selbst reflektieren und sich aufgrund der Ergebnisse unterstützen lassen, wie sie Entwicklungsvorhaben besser meistern.
- Vorgesetzte bekommen damit das nötige Rüstzeug, um die Transferstärke ihrer Mitarbeiter besser im Arbeitsalltag zu erkennen und dadurch wirkungsvollere Mitarbeiterentwicklung durchzuführen.
- Vorgesetzte können ihren Mitarbeitern bewusst machen und sie sensibilisieren, welche Transferstärke sie haben und mit ihnen Lern- und Veränderungsprozesse gemeinsam besser gestalten.
- Vorgesetzte sparen Zeit, weil sie zu jedem Transferstärkeprofil ein Toolset an die Hand bekommen, mit dem sie in der Praxis arbeiten können, um individuelle Entwicklungsprozesse zu managen.
- Vorgesetzte können bewusster unter Kosten-Nutzen-Überlegungen entscheiden, wie viel Aufwand sie an Zeit, Geld und Arbeit in die Entwicklung von Soft Skills bei ihren Mitarbeitern investieren wollen.
- Trainer können den Fragebogen im Seminar nutzen, um den Programmpunkt Praxistransfer fundierter und konkreter zu gestalten.

Im Rahmen der Fragebogenentwicklung steht nun als Nächstes an, die Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit dieses Instruments →

04.

... der Focus auf das gelegt wird, was schon gelingt – auf kleine Lernfortschritte.

05.

... eine Person in der Lage ist, sich selbst Gelegenheiten zum Üben zu suchen.

06.

... eine Person in der Lage ist, sich kollegiales Feedback zu organisieren.



So wird die „Transferstärke“ erfasst

Konzept. Neun Faktoren machen nach den Erhebungen von Dr. Axel Koch die Transferstärke aus. Sie werden mittels eines Fragebogens mit 95 Items gemessen. Hier das Grundkonzept mit Beispielfragen.

Neun Faktoren	Kurzbeschreibung	Item-Beispiele (Antwortskala von 1 = stimmt nicht bis 5 = stimmt sehr)	Kurzbeschreibung von jeweils einer der möglichen Fördermaßnahmen
Selbstbeobachtung	Fähigkeit, innerpsychische Zusammenhänge bei sich selbst zu erkennen und sich aus den Augen eines unabhängigen Beobachters zu betrachten, um eigenes Verhalten zu reflektieren.	1. „So wie ich mich selbst einschätze, sehen mich meistens auch andere Leute.“ 2. „Wenn ich etwas Neues ausprobieren, denke ich hinterher darüber nach, wie gut es gelungen ist und was ich besser machen kann.“	Methode „Selbstprotokollierung“. Eine Person beobachtet ihr Verhalten und protokolliert es. Es wird genau festgelegt, was beobachtet und aufgeschrieben werden muss – zum Beispiel Häufigkeit eines Verhaltens.
Offenheit	Bereitschaft, sich mit neuen oder ungewohnten Sichtweisen beziehungsweise Lösungsansätzen oder Rückmeldungen zur eigenen Person unvoreingenommen auseinanderzusetzen. Hinzu kommt die Bereitschaft, auch aus Pflichtfortbildungen das Beste zu machen.	1. „Wenn ich neue oder ungewohnte Sichtweisen oder Lösungen erfahre, versuche ich sie erst mal genau zu verstehen.“ 2. „Wenn ich andere frage, wie sie mich einschätzen, und es kommt eine andere Meinung, als ich erwartet habe, sage ich mir, das stimmt nicht.“	Methode „Erfolgsgeschichten“. Die Offenheit für andere Sichtweisen oder Lösungen lässt sich dadurch erhöhen, dass es akzeptierte Vorbilder gibt, deren Geschichten analysiert werden.
Initiative	Fähigkeit, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden, um einen negativen Ist-Zustand zu überwinden und sich dazu geeignete Fortbildungen und Übungsmöglichkeiten auszusuchen.	1. „Wenn ich das Gefühl habe, ich komme an einem Punkt nicht weiter, dann suche ich mir Hilfe durch eine geeignete Fortbildung.“ 2. „Ich warte ab, bis mich mein Vorgesetzter anspricht, ob ich zu einer Fortbildung gehen möchte.“	Methode „Ausnahmen suchen“. Der Fokus wird auf die Lebensbereiche gelenkt, wo es gut gelingt, „Initiative“ zu zeigen. Diese „Ausnahmen“ helfen, Lösungen für den Problembereich zu finden.
Veränderungsstrategie	Fähigkeit, sich selbst so zu motivieren und zu strukturieren, dass die notwendigen Aktivitäten für einen erfolgreichen Lern- und Veränderungsprozess in Angriff genommen werden, anstatt sie immer wieder zu verschieben.	1. „Ich nehme mir vor, Fortbildungen nachzuarbeiten, was ich dann meistens doch nicht tue.“ 2. „Um ein Lernziel zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich es am besten schaffe.“	Methode „Praxisprojekt“. Im Seminar wird ein realistisches, persönliches Vorhaben bearbeitet, das in die Praxis umgesetzt werden soll. Anhand des Beispiels wird verdeutlicht, wie sich die Person selbst strukturieren und steuern muss.
Selbstwirksamkeit	Grundüberzeugung, dass man selbst in der Lage ist, sich aus eigener Kraft erfolgreich zu verändern beziehungsweise Neues zu lernen. Es bestehen Selbstvertrauen, Zuversicht und eine realistische Erfolgseinschätzung.	1. „Wenn ich in einer Situation bin, wo ich eigentlich etwas Neues ausprobieren will, gelingt es mir nicht, weil ich dafür den Kopf nicht mehr frei habe.“ 2. „Ich will mich nicht ändern, weil ich immer höre, man solle „echt“ sein“.	Methode „Transfer-Coaching“. Wenn die Überzeugung fehlt, seinen Lernprozess selbst erfolgreich steuern zu können, braucht einen Experten, der ihm anfangs zur Seite steht und durch gezielte Unterstützung (direkt am Arbeitsplatz) hilft, Selbstvertrauen aufzubauen.
Positive Selbstinstruktion	Fähigkeit, sich selbst gezielte, positive Anweisungen zu geben oder neue Verhaltensweisen im Geist durchzuspielen, um Lern- und Veränderungsziele erfolgreicher zu erreichen.	1. „Wenn ich etwas Neues anwende, sage ich mir, du schaffst das schon.“ 2. „Wenn ich Lernkenntnisse nicht umsetzen kann, kreisen meine Gedanken darum, dass ich zu unfähig dazu bin.“	Methode „Future Pace, ein mentaler Schritt in die Zukunft“. Im Geist stellt sich eine Person vor, wie sie in einer zukünftigen Situation in der gewünschten Weise handeln wird. Es ist eine Art Kino im Kopf.
Beharrlichkeit	Fähigkeit, Lern- und Veränderungsvorhaben konsequent, auch über lange Zeit, zu verfolgen, bis das gewünschte Ziel erreicht ist. Dazu gehört, sich selbst an Vorsätze zu erinnern und sich zur Umsetzung zu motivieren.	1. „Auch wenn es anstrengend ist, arbeite ich diszipliniert daran, neue Verhaltensweisen aufzubauen.“ 2. „Wenn ich im Stress bin, verliere ich alle guten Vorsätze aus den Augen.“	Methode „Lernpartnerschaft“. Wenn es an Beharrlichkeit fehlt, braucht jemanden, der ihn immer wieder erinnert und auf den Weg bringt.
Rückfallbewältigung	Fähigkeit, normal auftretenden Rückfällen in alte Denk- und Verhaltensmuster vorzubeugen bzw. sie in der Weise konstruktiv zu meistern, dass Lern- und Veränderungsziele aufrechterhalten werden. Dazu gehört auch, kleinste Lernfortschritte zu erkennen.	1. „Ich lasse mich von Rückschritten nicht demotivieren, weil diese ganz normal sind, wenn man was Neues lernt.“ 2. „Ich habe immer wieder gute Gründe parat, warum ich Lern- bzw. Veränderungsvorhaben nicht in die Tat umsetze.“	Methode „Normalisieren“. Dabei wird erarbeitet, wie Veränderungsprozesse ablaufen. Es geht um den Abbau von Alles-oder-Nichts-Denken und den Aufbau der Haltung, dass Rückfälle in alte Muster normal sind und kein Versagen bedeuten.
Soziale Unterstützung	Fähigkeit, sich ein förderliches Umfeld von Menschen zu schaffen, die ermuntern, erinnern, ehrliche Rückmeldungen über Lernfortschritte geben oder als Experte zur Verfügung stehen, um eigene Lern- und Veränderungsbemühungen voranzubringen.	1. „Wenn ich eine ehrliche Rückmeldung über meine Lernfortschritte haben möchte, weiß ich, zu wem ich gehen kann.“ 2. „Wenn ich mit meinem veränderten Verhalten in meinem Umfeld auf Ablehnung stoße, höre ich schnell auf damit.“	Methode „kollegiales Feedback“. Rückendeckung von den „richtigen Leuten“ holen. Es geht darum, sich aktiv Kollegen auszuwählen und sie gezielt als Feedback- oder Impulsgeber einzubinden.

titelthema

→ mit Interessierten zu diskutieren und es auf der Basis dieser Erkenntnisse noch weiter zu präzisieren. Danach wird die bestehende Testvorform ganz im Sinne der wissenschaftlichen Testkonstruktion an einer hinreichend großen Stichprobe von berufstätigen Menschen weiterentwickelt.

Beispiele für zwei Transferstärkeprofile

Die zugrunde liegende Annahme hinter dem Konzept der Transferstärke ist, dass nicht alle Menschen gleichermaßen in der Lage sind, sich selbst zu verändern. Die folgende Grafik zeigt zwei Transferstärkeprofile im Vergleich. Vergleicht man die beiden Profile, fällt auf, dass der Jurist einen Durchschnittswert von etwa „4“ für jede Skala zeigt. Zur Berechnung dieses Durchschnittswerts für jede Skala, werden die dazugehörigen Items addiert und die Summe durch die Anzahl dieser Items dividiert. Die Zahl „4“ sagt aus, dass die Befragten „ziemlich zustimmen“ (zum Beispiel „Initiative“ zu zeigen). Dagegen weist der Druckvorlagenhersteller in fast allen Bereichen eine deutlich niedrigere Ausprägung auf den einzelnen

Skalen auf. Nur für das Merkmal Offenheit ist sein Wert etwa gleich groß wie bei den anderen. Betrachtet man den Summenwert für die Transferstärke, dann liegt dieser beim Druckvorlagenhersteller bei etwa „3“. Er stimmt also in Summe nur mittelmäßig allen Bereichen zu, die die Veränderungsfähigkeit ausmachen. Das bedeutet, dass der Druckvorlagenhersteller sich mit großer Wahrscheinlichkeit schwerer tut, Lernerkenntnisse erfolgreich in die Praxis umzusetzen, wenn er von einem Seminar zurück an den Arbeitsplatz kommt. Diese Einschätzung wird dadurch untermauert, dass der Druckvorlagenhersteller in den drei Bereichen „Positive Selbstinstruktion“, „Rückfallbewältigung“ und „Veränderungsstrategie“ Werte um „2“ aufweist. Damit wird ausgedrückt, dass er wenig zustimmt, diese Punkte zu erfüllen. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Veränderung sind aber diese Aspekte sehr wichtig. Denn es braucht die Fähigkeit, Veränderungsvorhaben erfolgreich anzupacken und sich durch Rückschläge und nur kleine Lernfortschritte nicht demoralisieren zu lassen. Vielmehr braucht es positive Selbstinstruktion, um sich klar für die Umsetzung neuer Verhaltensmuster zu motivieren.

Die Transferstärkeprofile weisen darauf hin, dass der Jurist keinen akuten Handlungsbedarf hat. Er kann sich jedoch in allen Bereichen noch ein wenig optimieren. So gilt für den Juristen die Empfehlung, sich noch mehr um „soziale Unterstützung“ zu bemühen, weil er sonst Chancen verstreichen lässt, von Gleichgesinnten zu lernen oder Vertraute aus dem eigenen Umfeld einzubinden, die bei ihm nachhaken, wenn er in Veränderungsmaßnahmen nachlässt. Dagegen besteht beim Druckvorlagenhersteller auf jeden Fall Handlungsbedarf, die Transferstärke zu verbessern.

Ein Beispiel für Handlungsempfehlungen

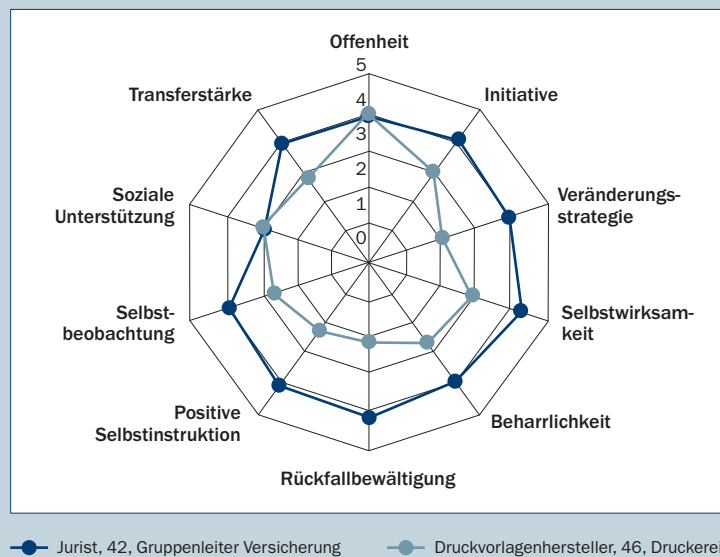
Um die eigene Transferstärke auszubauen, gibt es Handlungsempfehlungen für jeden einzelnen Faktor. Dieses Toolset bedient sich dabei des großen Repertoires von psychologischen und therapeutischen Methoden der verschiedensten Ansätze sowie bereits existierender Transfermethoden. Bei dem erwähnten Druckvorlagenhersteller geht es zum Beispiel darum, im Punkt „Rückfallbewältigung“ erfolgreicher zu werden, denn hier hat er insgesamt den niedrigsten Wert erzielt. Der richtige Umgang mit Rückfällen in alte Verhaltensmuster entscheidet darüber, ob Veränderungsziele aufrechterhalten oder aufgegeben werden.

Viele Menschen neigen dazu, Veränderungsprozesse in „Alles-oder-nichts“-Kategorien zu betrachten. John L. Walter und Jane E. Peller, die Autoren des Buches „Lösungsorientierte Kurztherapie“, weisen darauf hin, dass viele Menschen leicht meinen, eine Veränderung zähle nicht oder sei nicht real (und sie selbst seien Versager), wenn sie auch nur ein einziges Mal in ihr altes Problemverhalten zurückfielen.

G. Alan Marlatt, Professor für Psychologie an der Universität Washington, sieht als wichtigste Fähigkeit im Umgang mit Rückfällen an, Rückfälle als Teil des „Entwicklungsprozesses“ zu betrachten. Er hat zur Erforschung der Rückfallvorbeuge Pionierarbeit geleistet und auch ein Selbsttrainingsprogramm entwickelt. Wichtige Leitlinien zum Umgang mit Rückfällen sind demnach:

Zwei Transferstärkeprofile im Vergleich

Beispiel. Der Druckvorlagenhersteller schiebt Veränderungen gerne auf. Seine Schwäche ist der Wert 1,1 bei „Veränderungsstrategie“.



- Rückschläge normalisieren. Es gilt sich klarzumachen, dass es normal ist, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Veränderungen bringen meistens Rückschläge mit sich.

- Fokus auf das, was schon gelingt: Es ist eine Frage des Blickwinkels. Üblicherweise schauen Menschen auf das, was nicht funktioniert, und sind enttäuscht, weil sie bisweilen denken, Veränderung funktioniere schnell oder gar schlagartig im Sinne eines Wandels „vom Saulus zum Paulus“. Deshalb ist es wichtig, sich zu sensibilisieren und ein Auge dafür zu entwickeln, wenn etwas schon ein bisschen in die richtige Richtung geht und selbst kleine Lernfortschritte zu erkennen und zu würdigen.

- Versuchungssituationen erkennen und vorab Lösungen entwickeln. Rückfälle passieren in der Regel in bestimmten Versuchungs- beziehungsweise Auslösesituationen. Diese gilt es zu identifizieren. Anschließend kann man dann gezielt überlegen, was man in solchen Auslösesituationen künftig „richtig“ im Sinne des neuen Verhaltens tun will. Die Frage ist also im Vorfeld: Welche Schwierigkeiten werden auftreten, die das Umsetzen schwerer machen oder eine Versuchung darstellen, doch wieder auf alte Wege zurückzukehren? Von Ron Kralk und Kate Kowalski gibt es die erfolgreiche Technik „Das Minenfeld ausflaggen“. Dabei werden alle in Zukunft auftretenden Probleme bei der Umsetzung benannt und Lösungen entwickelt, wie die Person mit den zu erwartenden Schwierigkeiten umgehen kann.

- Absichtliche Rückfälle. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer empfehlen in ihrem Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung die Technik, dass sich eine Person überlegen soll, was sie absichtlich tun kann, um in alte Muster zurückzufallen. Über diesen Ansatz wird der Person bewusst, dass sie Einfluss auf ihr Handeln hat. Sie erfährt ganz nebenbei, durch welche eigenen Aktivitäten Rückfälle gefördert werden. Durch dieses Wissen kann dann geeignet gegengesteuert werden.

Wie die Erläuterungen zeigen, ist die Rückfallbewältigung anspruchsvoll, wenn sich jemand noch nie damit beschäftigt

hat. Deshalb bietet sich hier die Unterstützung durch einen „Transfer-Coach“ an. Beim „Transfer-Coaching“ liegt der Fokus darauf, den Teilnehmer zu unterstützen, neue Verhaltensweisen im Arbeitsalltag zu zeigen und seine Selbstlernkompetenzen zu fördern.

Transferstärke „Offenheit“ ist am wichtigsten

Die zentrale Basis für einen Veränderungserfolg bildet nach herrschender Meinung der Transferstärkefaktor „Offenheit“. Die Therapieforschung weist nach, dass jede persönliche Veränderung damit steht und fällt, ob eine Person eine offene Grundhaltung hat. Klienten, die Gefühle zulassen und die sich intensiv mit sich selbst und ihren Problemanteilen auseinandersetzen, haben eine gute therapeutische Prognose. Robert Dilts, Experte für die Veränderung von Glaubenssystemen, sagt: „Wenn jemand bereit ist und glaubt, dass er sich verändern kann, wird er sich verändern.“

Ein beliebter Spruch lautet: „Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht.“ Er macht humorvoll deutlich, dass die Einstellung von Offenheit nicht grundsätzlich gut ist, sondern auch Risiken birgt. Die Fragen sind also stets: Für wen ist Offenheit gut? Wer gewinnt dadurch etwas? Und wann ist das Gegenteil von Offenheit – nämlich Abwehr – viel besser? Zu bedenken ist auch: Offenheit gibt es in vielen Abstufungen.

Um Offenheit bei Menschen zu erzielen, gilt es sich bewusst zu machen, dass mangelnde Offenheit das Ergebnis von prägenden Erfahrungen eines ganz individuellen Lernprozesses ist. Die Kernfrage ist also: Wie kommt es, dass eine Person keine Einstellung von Offenheit mitbringt? Ist es situativ bedingt oder eine stabile Eigenschaft, die zum Naturell der Person gehört?

Um an der Einstellung von mangelnder Offenheit zu arbeiten, sind besonders zwei Standardmethoden der systemischen Therapie zu nennen: Das systemische Fragen und das Reframing. Beide leicht zu erlernenden Methoden zielen darauf ab, den Blickwinkel einer Person zu erweitern.

Dr. Axel Koch ●



Ein Stein kommt ins Rollen ...

$e = mc^2$

EDWIN SCHARFF HAUS

Kultur- und Tagungszentrum

direkt an der Donau
Silberstraße 40
D-89231 Neu-Ulm
Telefon 0731/8008-0
Telefax 0731/8008-150
esh@stadt.neu-ulm.de
www.esh.neu-ulm.de

MÖVEN PICK

INTERVIEW MIT DR. AXEL KOCH. Der Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“ erklärt, warum er provozieren (aber nichts verkaufen) will und wie er jetzt mit dem Image eines Nestbeschmutzers umgeht.

„Ich möchte ein Katalysator

Sie sagen in Ihrem Buch „Seminare bringen nichts“, wollen sich jetzt aber um den Transfer der offenbar doch vorhandenen Lernfortschritte kümmern. Wie passt das zusammen?

Dr. Axel Koch: In meinem Buch habe ich im Sinne einer Negativ-Checkliste die verschiedensten Facetten aufgezeigt, warum Seminare nichts bringen. Alle Punkte finden nicht immer und überall statt. Dass ich jetzt einen Lösungsansatz zum Thema Transfer anbiete, hat damit zu tun, dass das Buch schließlich dazu animieren sollte, auch neue Lösungen zu kreieren. Mein Ansatz kann natürlich nicht alle Probleme lösen. Er hilft aber, den Punkt der persönlichen Selbstveränderungsfähigkeit besser zu berücksichtigen.

Sie präsentieren jetzt einen noch nicht validierten Fragebogen. Wie wollen Sie damit berühmt werden und Geld verdienen?

Dr. Koch: Ich sehe den jetzigen Stand des Fragebogens ganz in der Tradition wissenschaftlicher Forschung. Man entwickelt etwas und diskutiert dies mit der Fachöffentlichkeit, um es noch weiterzuentwickeln. Mir ist deshalb sehr viel an konstruktiver Kritik gelegen. Ob mal aus der Idee etwas wird, was mich berühmt macht, ist heute überhaupt nicht absehbar. Geschweige denn, ob ich damit Geld verdiene.

Wie gehen Sie damit um, dass Sie von Teilen der Trainerszene regelrecht gehasst werden?

Dr. Koch: Als ich das Buch geschrieben habe, war mir klar, dass ich provozieren und dass es Leute gibt, die das Buch gut finden werden, und dass es Leute gibt, die es schlecht finden werden und mich dafür angreifen werden. Ich werde das



alles mit Gelassenheit ertragen. Dabei würde ich mir wünschen, dass der Hass schnellstmöglich in konstruktive Energie umgeleitet wird. Das würde uns in der Sache weiterbringen.

Was wollten Sie denn nun wirklich erreichen?

Dr. Koch: Ich wollte ein Buch mit einer provozierenden These schreiben, um Bewegung im Markt zu verursachen. Ich möchte ein Katalysator sein, und die

Funktion eines Katalysators ist eben, eine Reaktion in Gang zu setzen, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Ich schrieb das Buch aus dieser Leidenschaft heraus.

Und weil Sie Selbstmarketing toll finden?

Dr. Koch: Der Witz ist, ich wollte tatsächlich nur ein Buch schreiben. Eben eines, was bewegt und Menschen hoffentlich auch inspiriert. Ich habe Spaß am Schreiben und ich hatte ein Thema, das mich

sein“



Foto: Thomas Einberger / argum

Steine ins Wasser werfen und dann die Kreise beobachten. Foto mit Symbolik von Dr. Axel Koch am Ufer der Isar.

leidenschaftlich bewegte. Ob ich mit meinen Aufträgen jetzt davon profitieren werde, ist noch völlig unklar. Ich bekomme positive Reaktionen genauso wie ich Schmähungen bekomme.

Was machen Sie jetzt?

Dr. Koch: Ich schreibe mein nächstes Buch, widme mich weiter meinem Konzept der Transferstärke und bin in PE/OE-Maßnahmen eingebunden.

Interview: Martin Pichler ●

„Nassforsch“

Leserbrief zu unserem letzten Bericht über Dr. Richard Gris in „wirtschaft + weiterbildung“, Heft 09/2009.

In seinem Buch „Die Weiterbildungslüge“ wird unter dem Autoren-Pseudonym Dr. Gris die gesamte Weiterbildung im deutschsprachigen Raum, ihre Methodik und die erreichten Erfolge pauschal, undifferenziert und wenig beweiskräftig diffamiert. Durch reißerische Übertreibungen, Verallgemeinerungen und bewusste Schwarzmalerei gelingt es dem Verfasser, einen gewissen Wirbel auszulösen. Jetzt hat sich der Schreiber durch Bekanntgabe seines richtigen Namens geoutet.

Die Demaskierung erfolgte jedoch genau zu dem Zeitpunkt, als Dr. Koch sich als Freiberufler selbstständig machte. Nassforsch kündigt er nun noch ein neu entwickeltes Konzept an, mit dem die von ihm angeprangerten Fehler vermieden werden sollen.

Das ganze Buch ist also nichts anderes als ein heuchlerischer, dreister Werbegag. Penetranter kann Schleichwerbung und peinliche Selbstvermarktung kaum noch betrieben werden. Hoffentlich trifft auch in diesem Fall die Lebensweisheit zu: „Man merkt die Absicht und ist verstimmt.“

**Hans A. Hey, Heilbronn,
Verkaufstrainer und BDVT-Ehrenpräsident**

Anmerkung der Redaktion.

Der Leserbrief von BDVT-Ehrenpräsident Hans A. Hey wirft ein Schlaglicht auf die heftige Diskussion, die Dr. Axel Koch mit seinem Buch, seinem Outing und auch mit seinem Interview in der letzten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ provoziert hat. „wirtschaft + weiterbildung“ sieht es als unabhängiges Fachmagazin für Weiterbildungs-Professionals als seine Pflicht an, die Diskussion journalistisch zu begleiten.

Schließlich hat Dr. Axel Koch alias Dr. Richard Gris im letzten Jahr mehr als jeder andere den Weiterbildungsmarkt erregt und bewegt. Vor einem Jahr hatte Koch noch provoziert – jetzt bietet er zumindest für einen Teilbereich einen Optimierungsvorschlag. Der ist es wert, diskutiert zu werden.

Wir freuen uns auf die bekanntermaßen meinungsfreudige Reaktion unserer Leser an martin.pichler@haufe.de.

PS Mehr zum Thema „Transfer“ (mit Auszügen aus dem Originalfragebogen von Dr. Koch) finden Sie in einem „Transfer“-Dossier auf unserer Homepage www.wuw-magazin.de.

So helfen Psychologen traumatisierten Belegschaften

WIRTSCHAFTSKRISE. Einschneidende Ereignisse wie eine Insolvenz oder eine Massenentlassung können nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern ein ganzes Unternehmen traumatisieren. Das Münchner Beratungsunternehmen BECN hat sich auf dieses Themengebiet spezialisiert und aufgrund der Erkenntnisse aus der Trauma-Forschung Konzepte zur Prävention von Trauma-Folgeschäden entwickelt.

Birgit Grokenberger und ihre Kolleginnen Julia Brodbeck, Kerstin Gollner und Marina Schröder leben ein sehr anstrengendes Leben. Seit vielen Jahren bilden sie den Vorstand des Münchner „Business Experts Consulting Network“ (BECN) und begleiten Unternehmen in extremen Krisensituationen. Dabei stoßen sie immer wieder an den Punkt, an dem Personalentwicklungs- oder Motivationsmaßnahmen nicht weiterhelfen. Die Unternehmen sind einfach erstarrt und die Mitarbeiter zeigen sich resistent gegen jegliche Veränderungen.

Trauma oder doch „nur“ eine Krise?

Bei der Frage, warum das so sei, stieß Grokenberger auf die Trauma-Forschung. Die Beraterin beobachtete, dass spezifische Erfahrungen bei großen Veränderungsprozessen in Unternehmen deutliche Ähnlichkeiten mit der Psychotraumatologie von Einzelpersonen aufweisen. Dabei konnte sie auch auf die Erfahrungen ihrer Mitarbeiterin Monika Schmelzer zurückgreifen. Denn bevor die Psychologin zu BECN stieß, war sie bei der Deutschen Bahn im Bereich der Nachsorge von außergewöhnlichen Ereignissen – wie dem Zugunglück von Eschede – tätig und hatte danach in einem Forschungsprojekt an der Trauma-Ambulanz der Ludwig-Maximilian-Universität in München Programme zur Prävention von Belastungsstörungen bei Feuerwehr und Rettungsdiensten entwickelt.

„Ein Trauma braucht eine auslösende Situation, die existenzbedrohlich ist und die

Geschockt und verzweifelt reagierten Anfang 2008 Mitarbeiter der Bochumer Nokia-Niederlassung auf die Nachricht, dass ihr profitables Werk geschlossen wird.



Foto: Michael Gottschalk/ ddp

Betroffenen handlungsunfähig macht“, erklärt Schmelzer. Zudem müssten sich bestimmte Symptome wie Dissoziation, Flashback, Übererregung und Vermeidung (siehe Kasten, Seite 33) beobachten lassen. Dabei folge ein Trauma einer eigenen Dynamik. „Wenn man diese nicht kennt und berücksichtigt, bleibt der Betroffene – oder das Unternehmen – traumatisiert“, so die Psychologin.

Doch wie unterscheidet man ein Trauma von einer Krise? Birgit Grokenberger erklärt das mit einem Bild: „Wenn Sie Steine auf ein Brett legen, biegt es sich bei höherer Belastung zwar durch, aber es hält. Hört die Belastung auf, biegt sich das Brett wieder in seinen Urzustand zurück. Das entspricht einer Krise. Bei einem Trauma ist die Einwirkung dagegen

so stark, dass das Brett bricht.“ In einer Krise könne ein Unternehmen daher zwar durchaus auch schon recht angeschlagen sein. Es sei aber noch handlungsfähig und könne seine letzten Kräfte mobilisieren. Bei einem Trauma sei dagegen keine Handlungsfähigkeit mehr vorhanden und es sei auch keine Leistungssteigerung mehr möglich.

Richtiges „Verarbeiten“ ist extrem wichtig

Erst wenn die entstandenen Brüche aktiv angegangen und „geheilt“ werden, sei die volle Leistung der Organisation wieder möglich. Doch stattdessen hört Grokenberger vom Top-Management öfter Aussagen wie „In zwei Monaten hat sich

die Situation beruhigt und wir können wieder durchstarten. Nur keine schlafenden Hunde wecken“. Das sei ein gefährlicher Trugschluss. Welche Folgen das Überspringen der „Verarbeitung“ haben kann, zeigt die BECN-Chefin an einem Beispiel auf: Eine Versicherung wurde restrukturiert. Geplant war ein massiver Mitarbeiterabbau. Dazu wurden alle Führungskräfte einem Assessment unterzogen. Danach sollten rund 30 Prozent das Unternehmen verlassen. Während des gesamten mehrmonatigen Prozesses gab es im Unternehmen kaum Informationen. Wer gehen musste, wurde schließlich – für alle einsehbar – am Schwarzen Brett verkündet. Danach waren die verbleibende Führungsmannschaft und die Mitarbeiter traumatisiert.

Die Monate der Angst und Unsicherheit steckten so tief, dass selbst Jahre später noch kein Vertrauen in das Management vorhanden war. Es herrschte eine Übersensibilität gegenüber allen „Signalen“ von oben. Der Gerüchteküche wurde mehr Glauben geschenkt als der offiziellen Unternehmenskommunikation. Leistungsträger verließen das Unternehmen. Wer blieb, kapselte sich ab und kümmerte sich nur noch um seine eigene Absicherung. Ziele und Vorgaben von oben wurden nur noch „durchgereicht“, aber die Führungskräfte setzten sich nicht mehr damit auseinander.

Die entscheidende Schlüsselrolle der Vorstände

Für Grokenberger lautet die wichtigste Regel daher: „Treat Trauma First.“ Der erste Schritt müsse dabei stets die Wiederherstellung einer größtmöglichen emotionalen Sicherheit sein. Das sei vor allem deshalb wichtig, um den Betroffenen wieder das Gefühl einer gewissen Kontrolle über die Situation zu geben. Entscheidend sei aber auch eine schnelle, umfassende und authentische Kommunikation. Statt sendungsorientierter Kommunikation mit Powerpoint-Präsentationen seien persönliche Gespräche gefragt.

Hilfreich sei zudem der Einsatz von glaubwürdigen und informellen Meinungsführern als Multiplikatoren, die alle Betroffenen stets aktuell und lückenlos informieren. Fernen sollten den Mitarbei- →



Fünf Schritte, um eine Traumatisierung zu verhindern

SinnLeffers. Das Beispiel der Textilkette SinnLeffers zeigt, wie eine professionelle Prävention helfen kann, eine Traumatisierung der Belegschaft zu verhindern.

Als SinnLeffers 2005 aus dem Karstadt-Konzern ausgegliedert und an einen Investor verkauft wurde, wollte man zum „Modehaus mit Stil“ werden. Zweieinhalb Jahre später war klar: Die Strategie ist richtig, lässt sich aber nicht mit den vorhandenen Häusern umsetzen, denn zu viele waren unrentabel. Im Juli 2008 wurde daher ein Plan-Insolvenzverfahren eingeleitet. Führungskräfte wie Mitarbeiter wussten zehn Monate lang nicht, ob und wie das Unternehmen weiter existieren würde. Durch eine umfassende Trauma-Prävention des Beratungsunternehmens BECN konnte ein Leistungsabfall verhindert werden. Um das zu erreichen, unternahmen die Berater fünf Schritte:

1 Führungskräfte beziehungsfähig machen.

In Gruppen und Einzel-Coachings wurden die Führungskräfte dabei unterstützt, näher an ihre Teams und Mitarbeiter zu rücken. Ziel war, dass die Geschäftsführer greifbarer für ihre Teams wurden und sich intensiver als bisher mit deren Stärken und Schwächen, aber auch mit deren Befindlichkeiten auseinandersetzen. Statt rein formaler Kommunikation entstand eine erweiterte Beziehungsfähigkeit mit einer konstruktiven Auseinandersetzung. Das war ausschlaggebend dafür, dass die Führungskräfte auch in der Zeit der größten Krise eine kontinuierliche und authentische Nähe zu den Mitarbeitern halten konnten – die Basis für eine gewisse Sicherheit und Glaubwürdigkeit.

2 Frühzeitige Sensibilisierung des Managementteams.

Bereits im Vorfeld durchlief das Managementteam einen Prozess, bei dem sich die Führungskräfte gemeinsam Gedanken über die Zukunft des Unternehmens machten. Durch die Frage „Was würden Sie tun, wenn es Ihr Unternehmen wäre?“ wurde ein Perspektivenwechsel ermöglicht. Dabei entwickelte das Managementteam ein einheitliches Verständnis über die Notwendigkeit der Veränderung und konnte den Schritt der Insolvenz nachvollziehen. In der Folge konnte das Managementteam die Entscheidung auch glaubwürdig vertreten.

3 Sicherheit durch engmaschige Kommunikation und glaubwürdige Kommunikationsträger.

Es galten klare Regeln. So wurde immer zuerst intern kommuniziert, um so zu verhindern, dass Führungskräfte



Foto: ddp

SinnLeffers: 23 Filialen mussten im Februar 2009 schließen, aber 24 wurden gerettet.

und Mitarbeiter Neuigkeiten aus der Presse erfahren. Die Informationen erfolgten regelmäßig, zeitnah und möglichst persönlich durch die Führungskräfte und Meinungsführer. In wöchentlichen Meetings, wurden die Informationen bottom-up und top-down abgeglichen. Dafür wurden Multiplikatoren – glaubwürdige Gesprächspartner und Informationsträger – eingesetzt.

4 Präsenz der Geschäftsführung.

Die Geschäftsführung sowie auch das Managementteam waren in dieser Zeit sooft wie möglich vor Ort in den Geschäftsstellen präsent. Sie stellten sich den Fragen der Mitarbeiter und zeigten auch den Mut, manche Fragen nicht beantworten zu können. Eine pro-aktive Kommunikation mit dem Betriebsrat half, eine Eskalation der Situation zu vermeiden und bewirkte, dass die Mitarbeiter keine unterschiedlichen „Botschaften“ erhielten.

5 Schnelle Sicherheit: Wer bleibt, wer geht?

Die Entscheidung, welche Häuser von der Schließung betroffen waren und welche Mitarbeiter und Führungskräfte gehen müssen, wurde in kürzester Zeit getroffen und in persönlichen Gesprächen kommuniziert. Die Personalabteilung unterstützte die Mitarbeiter und Führungskräfte dabei zeitnah und individuell. Der wertschätzende Umgang mit gekündigten Mitarbeitern war ein maßgeblicher Vertrauensfaktor für die verbleibenden Mitarbeiter.

Das Vertrauen in die Geschäftsführung war zu jedem Zeitpunkt gegeben. Heute herrscht in dem Unternehmen eine andere und intensivere Art der Zusammenarbeit.

Symptome eines Traumas

Beispiele aus Unternehmen. Bei einem Trauma treten in der Regel vier Kernsymptome auf, die sich gegenseitig verstärken. Alle Symptome dienen dem Schutz vor dem „Wiedererleben“ und sind daher normale Schutzmechanismen. Problematisch wird es erst, wenn sie nicht wieder verschwinden.

Abspaltung

Bei der Abspaltung oder Dissoziation sieht sich der Betroffene zum Beispiel nach einem Unfall wie in einem Film selbst auf der Straße liegen, empfindet aber dabei nichts. Die Kognition wird von der Emotion abgespalten.

Beispiel aus einem Unternehmen: Führungskräfte auf der operativen Ebene können die Entscheidungen der Unternehmensspitze nicht mehr nachvollziehen. Auf der anderen Seite spüren sie die Probleme und Ängste ihrer Mitarbeiter. Es kommt zu einer Abspaltung von der Vorstandsetage. Die Ziele von oben werden nicht mehr ernst genommen oder sogar bewusst boykottiert. Die Prozesse im Unternehmen funktionieren nicht mehr.

Flashback

Darunter versteht man ein unkontrolliertes Wiedererleben einer Krisensituation. So erlebte etwa eine Frau, die das Zugangsglück

bei Eschede miterlebt hatte, immer dann sofort Todesangst, wenn etwas Weißes schnell an ihr vorbeihuschte. Bestimmte Sinneseindrücke können daher mit voller Wucht wieder in die traumatische Situation führen.

Beispiel aus dem Unternehmen: Ein Workshop findet in einem Hotel statt, in dem vor ein paar Jahren ein massiver Stellenabbau verkündet wurde. Sofort kommt bei den Mitarbeitern die Angst auf, dass etwas Ähnliches wieder passiert. Sowohl Orte als auch Begriffe können Flashbacks auslösen. So ist etwa in einem internationalen Unternehmen das Wort „Performance-Steigerung“ ein Auslöser für Flashbacks.

Verdrängung

Man versucht, nicht mehr an die Situation zu denken. Doch das ist so, als ob man einen Ball unter Wasser drückt. Er kommt immer wieder hoch. Man vermeidet zum Beispiel die Straße, in der der Unfall passiert ist.

Beispiel im Unternehmen: Die Ursache einer Traumatisierung wird verdrängt. Man will nicht wahrhaben, was nicht sein darf. Ganze Abteilungen können damit beschäftigt sein, Veränderungen von außen abzuwehren. Sie isolieren sich vom Markt oder schieben alles auf einen Sündenbock. Egal, was von oben kommuniziert wird, es kommt nicht an.

Übersensibilität

Der Betroffene befindet sich im permanenten Alarmstatus. Er neigt zu Getriebenheit und hat eine geringe Belastbarkeit.

Beispiel im Unternehmen: Die Mitarbeiter zeigen Aktivismus, neigen zu unstrukturierten Vorgehensweisen und können keine Prioritäten setzen. Sie sehen Warnsignale, die gar keine sind und legen jedes Wort auf die Waagschale. Gerüchte nähren sich stetig und schnell. Das führt zu einem erheblichen Effektivitätsverlust.

Bärbel Schwertfeger ●

→ tern bestimmte Zeiten zur Verfügung stehen, in denen sie sich über die Situation und ihre Befindlichkeiten austauschen können. Allerdings darf das Trauma auch nicht zu sehr in den Mittelpunkt rücken. „Man muss auf einen gesunden Mix zwischen Phasen der Auseinandersetzung und des Abstands achten“, erklärt Psychologin Schmelzer. Schließlich bräuchten die Betroffenen auch mal eine Pause, um neue Kräfte sammeln zu können.

Eine Schlüsselrolle bei der adäquaten Bewältigung eines Unternehmens-Traumas spielt jedoch das Management. Doch dem fehlt dazu meist das notwendige Wissen. „Man muss die Führungskräfte über die besondere Dynamik der Situation aufklären“, betont Grokenberger. So reagierten viele falsch und forderten in kritischen Situationen von ihren Mitarbeitern erst

recht neue Höchstleistungen. „Das ist kontraproduktiv“, erklärt die Change-Expertin. „Bei einem Trauma braucht man eine bewusste Entschleunigung und nicht noch eine zusätzliche Belastung.“ Dazu gehöre es auch, dass man würdige, was die Mitarbeiter leisteten oder bisher geleistet hätten. „Das impliziert oft einfach eine grundsätzlich andere Haltung“, resümiert die BECN-Chefin.

Trauma-Prävention als Chance der HR-Abteilung

Hier sieht sie auch eine Chance für die HR-Abteilung. Sie könne das Top-Management für das Thema sensibilisieren, die Führungskräfte schulen, die Kommunikation steuern und sich damit als Mentor für das Thema positionieren. HR

dürfe allerdings nicht für den Prozess verantwortlich gemacht werden. Denn Trauma-Bewältigung ist Chefsache, und Top-Manager und Führungskräfte müssen daher so weit möglich sichtbar und ansprechbar sein.

Wichtig sei es auch, die Unternehmensleitung auf die enormen Folgekosten einer nicht adäquaten Bewältigung hinzuweisen. So seien insbesondere die langfristigen Nachwirkungen nicht zu unterschätzen. Auch dazu kennt die Beraterin ein Beispiel: So gab es in der chirurgischen Abteilung eines Krankenhauses erhebliche Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Ärzteteam und Schwesternschaft. Doch alle Teamentwicklungs- und Motivationsmaßnahmen zeigten keine Wirkung. Tatsächlich war die Ursache ein Jahre zurückliegender medizinischer Feh- →

„Traumatisierte sind nicht verrückt“

Interview. Gespräch mit der Psychologin und Trauma-Expertin Monika Schmelzer über Traumatisierungen im Business. Sie beschäftigte sich bei der Deutschen Bahn mit der Nachsorge außergewöhnlich belastender Ereignisse wie dem ICE-Unfall von Eschede. Nach einem Kosovo-Aufenthalt arbeitete sie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München.

Legt sich bei einem Trauma wirklich nichts mit der Zeit von allein?

Monika Schmelzer: Wie ein Unternehmen aus einer solchen Situation herausgeht, hängt wesentlich vom Umgang des Unternehmens mit dem Geschehenen und seinen Auswirkungen ab. Werden das Ereignis und die Beeinträchtigungen, die daraus erwachsen sind, verdrängt, also nicht „verarbeitet“, dann besteht die Gefahr, dass sich die Symptome im Unternehmen stabilisieren. Dann zeigen sich Mitarbeiter zum Beispiel resistent gegen jegliche Veränderungen oder boykottieren die Zielvorgaben der Unternehmensspitze. Selbst wenn das Unternehmen zerschlagen wird, können die traumatisierten Mitarbeiter diese Symptome ins nächste Unternehmen oder den „geretteten“ Unternehmensteil mitnehmen.

Welche Rolle spielt das Ereignis selbst? Schließlich ist eine Insolvenz ja heute leider nichts Außergewöhnliches mehr.

Schmelzer: Ein Kriterium für potenziell traumatische Ereignisse ist deren Außergewöhnlichkeit und existenzielle Bedrohung. Was in der Verarbeitung eines solchen Ereignisses sicher einen Unterschied macht, ist die Frage nach der Verursachung. Grundsätzlich verarbeiten Menschen eine Naturkatastrophe oder einen Unfall anders als ein von Menschen verursachtes Desaster. Denn hier gibt es einen Täter, und das beeinflusst das Sicherheits- und Gerechtigkeitsempfinden ganz anders. Überträgt man dies

auf Unternehmen, kann das bedeuten, dass es in der Verarbeitung einen Unterschied macht, ob eine Firma Konkurs macht, weil plötzlich der Markt wegbricht, oder ob das Unternehmen an eine Beteiligungsgesellschaft (Private Equity) verkauft wird, die es dann vorsätzlich ausbluten lässt. Es kommt also auf die jeweilige Situation an.

Gibt es nach Ihrer Beobachtung Unternehmen, die besonders gefährdet sind?

Schmelzer: Wie bei Einzelpersonen kann man nicht mit Sicherheit voraussagen, wer durch entsprechende Ereignisse traumatisiert wird und wer nicht. Aus der Psychotraumatologie weiß man aber, dass es Risiko- und Schutzfaktoren gibt. Übertragen auf das Unternehmen spielen daher Faktoren wie die Historie, die Unternehmenskultur und die Glaubwürdigkeit des Top-Managements sicher eine wichtige Rolle. Eine auch in der schwierigen Situation konsequent gelebte Vertrauenskultur hat sicher einen schützenden Effekt.

Sie plädieren für eine Trauma-Prävention. Was bringt sie wirklich?

Schmelzer: Aus meiner Tätigkeit bei der Deutschen Bahn und dem Trauma-Projekt an der Universität München weiß ich, wie wirksam präventive Maßnahmen sind. Bei der Bahn haben wir zum Beispiel Präventionsprogramme für Lokführer bei Suiziden im Gleisbereich entwickelt. Wir haben sie auf das schockierende Ereignis vorbereitet. Tritt es dann tatsächlich ein, hat man bereits eine Basis geschaffen, auf die man bei der Verarbeitung oder Begleitung aufbauen kann. So sind etwa Symptome wie Flashbacks für die Betroffenen oft sehr belastend. Da ist die Information, dass das angemessene Reaktionen auf das Erlebte sind und sie nicht „verrückt“ sind, bereits sehr hilfreich. Unternehmen, die ein erhöhtes Risiko haben, ein traumatisches Ereignis zu erleben, können sich ebenfalls im Vorfeld damit beschäftigen – mit dem Thema selbst, den notwendigen Abläufen und Maßnahmen. Damit können sie den Umgang mit potenziell traumatischen Situationen und deren Verarbeitung wesentlich beeinflussen. Traumatisierende Ereignisse kann man häufig nicht verhindern, aber man kann sich vorbereiten und Folgeschäden verringern oder ganz vermeiden.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●



Foto: BECN

Monika Schmelzer, Diplom-Psychologin und Trauma-Expertin aus München.

ler mit Todesfolge. Ein scheinbar Schuldiger wurde gefunden und gekündigt. Das Thema selbst wurde tabuisiert. Erst die Auseinandersetzung mit diesem weit zurückliegenden Fall konnte das chronische Misstrauen und die Kämpfe zwischen Ärzteschaft und Schwestern nachhaltig bereinigen.

Bleibt ein Unternehmen in seinem traumatisierten Zustand, so strahlt dieser auch auf neue Mitarbeiter aus. „Die Unternehmen dann oftmals unbewusst bestimmte Haltungen oder kommen in dem Unternehmen nicht klar“, erklärt BECN-Mitarbeiterin Schmelzer. Umgekehrt wirkt ein Trauma bei den betroffenen Mitarbeitern nach. Übernimmt ein anderes Unternehmen eine insolvente Firma und deren Mitarbeiter, so agieren diese weiter mit traumatischen Symptomen. „Der neue Eigentümer tut daher stets gut daran, sich mit der Vergangenheit und der Historie der Firma auseinanderzusetzen“, sagt die Psychologin.

Trauma – ein unerforschtes Themengebiet

Auch wenn die Überlegungen der BECN-Beraterinnen plausibel klingen, passende Konzepte oder Literatur dazu fanden sie bisher weder in der Praxis noch in der Wissenschaft. Um ihre These zu „verproben“, führten sie rund 15 Experteninter-

views mit Top-Managern oder HR-Vertretern aus Unternehmen, die in ihrer Unternehmensgeschichte schwerwiegende Einschnitte erfahren haben. Die zwei- bis dreistündigen Tiefeninterviews begannen Anfang 2009 und dauern noch an. Dabei erwies sich das Thema „Trauma“ als großes Tabu. Obwohl alle Interviewten den Inhalten zustimmen und der Begriff Trauma in ihren Augen auch seine Berechtigung hat, herrschte eine große Verunsicherung. Schließlich möchte kein Unternehmen mit dem Begriff Trauma identifiziert werden.

In den Gesprächen entpuppte sich die Verdrängung vor allem vonseiten des Top-Managements („Lassen wir Zeit vergehen, dann wird es sich schon von selbst erledigen“) als Auslöser für drei schädliche Symptome (Abspaltung, Übersensibilisierung, Flashbacks). „Die Verdrängung ist damit der größte Hemmschuh für die Bewältigung“, resümiert Grokenberger. „Eine gezielte Auseinandersetzung mit der traumatisierenden Situation findet nicht statt.“ Um das Thema besser zu erforschen, würde BECN künftig gern mit einer Universität zusammenarbeiten. Doch die Suche nach einem geeigneten Partner gestaltet sich als schwierig. „Das müsste jemand an der Schnittstelle von Wirtschaftspsychologie und Trauma-Forschung sein“, erklärt Schmelzer. Schwerpunkt für BECN ist jedoch die Prävention.



Foto: BECN / Marc Oeder

Birgit Grokenberger, Chefin des Münchner „Business Experts Consulting Network“.

Dass sie funktioniert, zeigt das Beispiel SinnLeffers (siehe Kasten, Seite 32). Zwar ließen sich die einschneidenden Ereignisse nicht verhindern, aber mit adäquater Prävention könne ein Unternehmen sich selbst und seinen Mitarbeitern eine bessere Ausgangsposition verschaffen, betont Grokenberger. „Wir wollen ein Stück wachrütteln und das Thema normalisieren. So wie ein gutes Krisenmanagement heute zum Standard gehört, so sollten Unternehmen künftig auch das Thema Trauma im Kopf haben.“

Bärbel Schwertfeger ●

Haufe Akademie ..

„Wie hältst du eigentlich deine Mitarbeiter fit?“

„Mit dem richtigen Weiterbildungspartner!“



Weiter durch Bildung.
www.haufe-akademie.de


Krisen entdecken und entschlossen gegensteuern

PROJEKTMANAGEMENT. Projektprofis erkennen schon an kleinen „atmosphärischen Störungen“, dass etwas anfängt schiefzulaufen in einem Projekt. Und sie wissen um die entscheidenden Schritte, um ein Projekt wieder auf Kurs zu bringen. Der Ludwigshafener Projektexperte Dr. Jürgen Hermans beschreibt in diesem Fachaufsatz, wie er in sieben Schritten zurück zum Erfolgspfad findet.

Anfangs trafen die Ingenieure ihre Abmachungen noch per Handschlag. Dann begannen sie sich mit E-Mails persönlich abzusichern. Der Schriftverkehr schwoll an. Details wurden akribisch festgehalten, niemand wollte für Entscheidungen seinen Kopf riskieren. Dann beobachtete der Projektmanager Ungewohntes auch auf den wöchentlichen Projektbesprechungen. Sonst zuverlässige Mitarbeiter nahmen es mit der Uhrzeit nicht mehr genau; pünktlich am Tisch saßen stattdessen teamfremde Abteilungsleiter, die weder eingeladen waren noch ihr Kommen angekündigt hatten. Die ausufernden Diskussionen brachten leider immer weniger greifbare Ergebnisse, die Liste unerledigter Aufgaben wuchs dagegen zusehends.

Projektkrisen kommen auf leisen Pfoten

Projektkrisen kommen oft ohne laute Warnsignale, dies macht sie so gefährlich. In Deutschland scheitert etwa jedes dritte Projekt. Aus der Analyse der „Pleiten“ weiß man: Die allerersten Krisensymptome sind Reibereien bei der Zusammenarbeit, also „weiche“ Signale. Projektprofis sind besonders hellhörig für atmosphärische Störungen in ihrem Team. „Wenn meine Mitarbeiter nach Dienstschluss nicht mehr zusammen ein Bier trinken, weiß ich, dass mein Projekt in der Krise steckt“, auf diese einfache Faustformel brachte unlängst ein erfolgreicher IT-Projektmanager die typischen „Schlechtwetterboten“. Die Teammitglieder beginnen sich abzugrenzen und



Niemand fühlt sich einsamer als ein Projektleiter, dessen Projektteam plötzlich ohne Begründung in den „Schongang“ schaltet.

auf ihre Zuständigkeiten zurückzuziehen. Sie drücken sich um klare, messerscharfe Auskünfte zu ihrer Arbeit. Sie sichern sich bei Banalitäten schriftlich ab, sie wollen Vereinbarungen oder Freigaben nicht mehr unterschreiben. Schuldzuweisungen machen die Runde.

Die Ursachen für solche Projektkrisen sind immer dieselben: Zumeist hat das Team beim Start des Vorhabens seine „Hausaufgaben“ nicht erledigt. Dem Team ist unklar, welche Ziele es mit seiner Arbeit genau verfolgen soll. Es beklagt fehlende Informationen, die Mitarbeiter kennen ihre jeweilige Rolle und Verantwortung nicht. Der Projektmanager muss analysieren, was genau sein Projekt „im Kern“ hemmt und welche Widerstände bei den Beteiligten entstanden sind. Danach muss er sein Vorhaben wieder flottmachen – und zwar in folgenden sieben Schritten.

1. Schritt: „Projektanalyse“.

Was läuft schief im Projekt? Diese Frage provoziert im Team häufig Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen, zwischen denen der Projektmanager wie ein Detektiv die Fakten heraushören muss. Projektprofis helfen sich damit, dass sie zerstrittene Parteien zunächst auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zurückführen und nachfragen, in welchen Punkten – unabhängig von den Kontroversen – sich alle einig sind. Danach versuchen die Profis, gemeinsam mit ihrem Team lösungsorientiert nach vorne zu blicken und die Mitarbeiter dabei immer wieder zur Sache zurückzuführen. Wo stehen wir? Wie kann die Lücke zu dem Ziel geschlossen werden? Was könnte helfen? Vorteil dieser Vorgehensweise: Das Team wird bei der Analyse und der Suche nach einer Lösung „mitgenommen“. So wird der Boden für den nachfolgenden Neustart des Projekts bereitet.

2. Schritt: Gezielt die „rote Laterne“ vergeben.

Nur selten gestehen die Mitarbeiter Schwierigkeiten bei der Arbeit, Terminverzug oder Streitigkeiten mit Kollegen ein – solange nicht zumindest einer im Team den Anfang gemacht hat und die „rote Laterne“ vorausträgt. Geschickte Projektmanager sprechen notfalls mit einem geeigneten Mitarbeiter im Team,

ob er diese rote Laterne aufnimmt und Schwierigkeiten bekennt. Ihm werden die anderen Mitarbeiter prompt folgen; der Projektmanager kann nach diesem Befreiungsschlag den „Status quo“ seines Vorhabens besser erfassen.

3. Schritt: Maßnahmenkatalog als Soforthilfe.

Krisen lösen Panik aus – sowohl im Team als auch bei den Managern. Vor allem Projektmanager neigen zu Schnellschüssen, statt das Übel bei der Wurzel zu fassen. Sie gehen auf Tauchstation, beschäftigen sich mit technischen Detailfragen oder jonglieren am Rechner mit Kennzahlen und Planungsdaten – allesamt Nebenschauplätze. Dagegen nehmen sich Projektprofis die Zeit, die Krisenanalyse auszuwerten, ihre Handlungsoptionen zu durchdenken und einen Maßnahmenkatalog zu entwickeln. Wichtig dabei: Der Katalog muss überschaubar, die Aufgaben müssen priorisiert sein. Es darf nicht zu lange dauern, bis die Maßnahmen erste Erfolge zeigen und sich im Team wieder Vertrauen aufbaut.

4. Schritt: „Ist Neuplanung erforderlich?“

Manche Projekte haben sich in Planungsfehlern „festgefressen“. Je weiter die Versäumnisse zurückliegen, desto schwieriger wird es, das Projekt wieder auf den richtigen Kurs zu bringen. Dann kann nur noch der Druck des „Reset-Knopfs“ helfen. Das Projekt wird quasi ein zweites Mal gestartet, der Projektleiter schreibt ein neues Drehbuch und korrigiert die Managementfehler beim Projektstart. Die Agenda für den Neustart: Das Team überprüft die Anforderungen an das Projekt und präzisiert so konkret wie möglich die Ziele. Bei dieser Generalrevision sind auch Auftraggeber und Top-Management gefragt.

Die Neujustierung hat Konsequenzen für Budget, Zeitplan und Projektkinhalt, dies muss allen Beteiligten klar sein und breit unterstützt werden. Weitere Aufgaben: Das Team checkt die Kommunikationsplanung durch („wer informiert wann, wen, wie und in welcher Form?“). Es analysiert die Projektrisiken, trifft Vorkehrungen gegen die Gefahren und entwickelt Notfallpläne. Und es plant, wie Änderungen

im laufenden Projekt berücksichtigt und bearbeitet werden können.

5. Schritt: Das Projektteam


vorübergehend „isolieren“.

Viele Köche verderben den Brei, dies gilt besonders für Projektkrisen. Profis kapseln ihr Projekt deshalb gründlich von der Umgebung ab, wenn sie die Krise bewältigen. Sie lassen sich bei ihren Top-Managern oder Auftraggebern den Krisenplan genehmigen, sie nennen zudem einen konkreten Zeitplan für die Rettung. Danach schließen sie die Tür und schirmen ihre Mannschaften nach außen ab. Jede eintreffende und hinausgehende Information geht über ihren Schreibtisch, der Projektmanager bildet die Schaltstelle. Nur so kann man verhindern, dass Gerüchte im Unternehmen die Runde machen, dass Teams verunsichert und von der Krisenbewältigung abgelenkt werden.

6. Schritt: „Stakeholder“ einbeziehen.

Im Krisenfall bleiben häufig die Interessengruppen des Projekts (beispielsweise künftige Anwender, Genehmigungsbehörden, beteiligte Abteilungen im eigenen Unternehmen oder Projektpartner) uninformiert. Damit verbaut sich das Team die Chance, bei diesen sogenannten „Stakeholdern“ Widerstände gegen das Vorhaben auszuräumen oder Unterstützung zu finden. Fachleute empfehlen, die Stakeholder in die Krisenkommunikation →

AUTOR



Dr. Jürgen Hermans
ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Der Diplom-Biologe ist seit 14 Jahren Projektmanager und begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Medizintechnik, in der IT- und der Pharmabranche.

Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2
67059 Ludwigshafen
Telefon 0621 57058-22
www.projectsolutions.de

Neu: Ausbildung zum Projektmanagementberater

Professionalisierung. Projekt-Coaches kümmern sich um einzelne Projektmanager und ihre konkreten Projekte. Der Projektmanagementberater bringt dagegen das gesamte Projektmanagement eines Unternehmens auf Vordermann.

Im Juli 2009 endete die erstmals in Deutschland durchgeführte „Projektmanagement-Berater“-Ausbildung. Sie wurde von der „GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ entwickelt und durchgeführt. Die Mühen der ersten neun Absolventen, um den etwas sperrig klingenden Titel zu erhalten, werden sich lohnen. „Der Markt für Projektmanagement wächst, und mit ihm steigt auch der Bedarf an Beratung“, ist sich Dr. Thor Möller, zuständiger GPM-Vorstand, sicher.

Projektberater oder Projekt-Coaches geben konkrete Hilfestellung, um ein einzelnes Projekt zum Erfolg zu führen. Projektmanagementberater dagegen wollen das Projektmanagement einer Organisation verbessern. Da geht es dann um Methoden, die vielen Projekte eines Unternehmens zu koordinieren und auf Kurs zu halten („Multiprojektmanagement“). Auch entwickeln PM-Berater bei ihren Klienten Karrierewege für Projektmanager oder führen virtuelle Arbeitsweisen ein. Sie helfen Unternehmen, ihr Projektmanagement zu vereinheitlichen und Richtlinien für die Projektmanager zu erarbeiten. Sie entwickeln Trainings- und Schulungskonzepte, unterstützen flankierend die Einführung neuer Projektmanagement-Software oder trainieren „Soft Skills“. Dazu braucht man neben dem Expertenwissen vor allem Know-how und Erfahrung bei der Prozessbegleitung und der systemischen Beratung, um Organisationen gezielt zu verändern.

15-tägige Intervallausbildung

Was die Berater brauchen, lernen sie während der 15-tägigen Ausbildung, die sich als Intervalltraining über ein Dreivierteljahr erstreckt. In Gruppenarbeit, Referaten und Rollenspielen erwerben sie Beraterkompetenzen durch reale und fiktive Fallbeispiele. Das Curriculum des Lehrgangs hat die GPM in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Weiterbildnern entwickelt. Rund 20 Wissensbereiche umfasst das Programm, darunter Methoden, wie der Projektmanagementberater Aufträge klärt und Verbesserungsbedarf ermittelt, wie er Mitarbeiter in seine Projekte einbindet und mit Widerständen umgeht, wie er Gespräche führt und Fragen stellt, wie er Veränderungen managt, Beziehungen aufbaut, das Lernen einer Organisation begünstigt und Fortschritte evaluiert.

Die Berater lernen auch, sensibel wahrzunehmen, Entwicklungen in einer Organisation zu erspüren sowie ihren Blick

und ihre Intuition für Veränderungen zu schärfen. Diese Offerte zur Persönlichkeitsentwicklung wird von den Teilnehmern dankbar angenommen. „Der Lehrgang hat auch meine innere Haltung zur Aufgabe der Beratung verändert“, bestätigt Teilnehmer Benedict Gross. „Ich bin mir klarer über das geworden, was ich als Berater mache und wie ich auf die Organisation einwirke.“

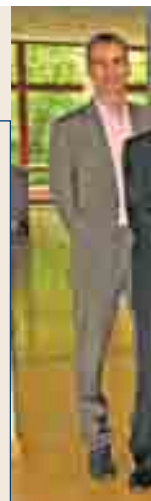
Gute Figur im Rollenspiel

Vor allem das Zertifikat für PM-Berater weckt Interesse. Ausgestellt wird es von der Zertifizierungsstelle „PM-ZERT“. In den vergangenen zehn Jahren hat PM-ZERT bereits 17.000 Projektmanager zertifiziert und sich damit in der Szene einen guten Namen gemacht. Heute vergeben viele Unternehmen Projekte nur noch an Mitarbeiter, die einen solchen „Projekt-Führerschein“ von PM-ZERT oder anderen Organisationen in ihren Personalakten haben. Er gilt in der Branche als Passierschein zum Projektmanagement. Neben einer schriftlichen Prüfung und Berichten über zurückliegende Beratungsprojekte fordern die Assessoren, dass die angehenden PM-Berater eine gute Figur in Rollenspielen machen, die eigens mit Psychologen entwickelt wurden. „Wir wollen uns davon überzeugen, ob der Berater das Wissen beherrscht, Erfahrung hat und im Assessment praktische Kompetenz beweist“, erklärt Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein, die als Projektmanagerin den Aufbau der Beraterzertifizierung geleitet hat und selbst als Assessorin tätig ist.

Auch Berater müssen lebenslang lernen

Doch warnen Fachleute davor, den Blick zu sehr auf das Zertifikat zu verengen. Sie dämpfen Hoffnungen, dass Zertifikate allein für Aufträge im Wachstumsmarkt garantieren – so hilfreich sie auch bei der Akquise sind. Denn auch zertifizierte PM-Consultants müssen mögliche Klienten überzeugen, dass sie die Beratungsziele zu möglichst guten Konditionen erreichen, dass sie beispielsweise in der Branche ihres Klienten heimisch sind oder Erfahrungen mit den Aufgaben haben, die ihnen der Auftrag stellen würde. „Wer sich zu dem Lehrgang entschließt, sollte das Zertifikat am besten als Anreiz für eine lebenslange fachliche und persönliche Weiterentwicklung sehen“, rät Consulting-Experte Dr. Thor Möller.

Oliver Steeger ●





Das sind die „Pioniere“: Die ersten neun „Zertifizierten Projektmanagement-Berater (GPM)“.

→ einzubeziehen, sie über die Ursachen der Krise, über getroffene Maßnahmen und Planungen sowie über die Termine des Krisenplans in Kenntnis zu setzen. Hilfreicher als beruhigende Worte sind dabei handfeste Informationen und Fortschrittsberichte, die Krisenprofis ihren Stakeholdern gezielt übermitteln – je nach Lage sogar täglich.

7. Schritt: Mit der „zweiten Chance“ richtig umgehen.

Vorwürfe und Schuldzuweisungen stehen der Lösung von Projektkrisen im Weg. Dies gilt für einzelne Mitarbeiter im Team – und auch für den Projektmanager selbst. Er weiß, dass er für sein Vorhaben eine zweite Chance bekommen hat, die möglicherweise letzte Chance. Dennoch sollte er weder Hektik verbreiten noch sich mit Perfektionismus lähmen. Krisenprofis empfehlen Sorgfalt und einen beständigen Perspektivenwechsel beim Blick auf das Projekt: Aus dem operativen

Betrachtungswinkel („Wühlmaus“) zur Übersicht über das Ganze („Adlerblick“) wechseln und sich wieder in Details vertiefen – so können die Manager eines Projekts Herr werden.

Ebenfalls hilfreich ist erhöhte Aufmerksamkeit für erneute Krisensignale. Profis halten engen Kontakt zu ihrem Team auch über die wöchentlichen Projektsitzungen hinaus. Sie nehmen beispielsweise an Besprechungen von Arbeitsgruppen teil oder lassen sich „vor Ort“ von ihren Mitarbeitern den Fortschritt von Aufgaben erklären – etwa am Bildschirmmonitor der Konstrukteure oder an den Maschinen der Prototypenbauer. „Less paperwork, more visibility“, auf diesen kurzen Nenner wurde in den USA die Arbeitsweise der Projektmanager gebracht. Denn Projektmanagern, die sich im Team blicken lassen, fallen die wichtigen frühen Krisensymptome schneller ins Auge.

Dr. Jürgen Hermans ●

X-Organisationen: Neue Gegenwart

3. Biennale für Management und Beratung

19. bis 21. November 2009 in Berlin

Medienpartner:



www.x-organisationen.de

X-Organisationen ist eine Veranstaltung des Management Zentrum Witten (MZW).

Weitere Informationen im Internet oder telefonisch: +49/30/2462840



Management Zentrum Witten

FORSCHUNG. Eine studentische Projektgruppe der Hochschule Furtwangen (HFU) hat unter der Leitung von Professor Dr. Ullrich Dittler die Stärken und Schwächen von E-Learning-Tools wie Blogs, Podcasts oder Simulationen untersucht und Bewertungen vorgenommen. Dafür erhielt sie das „Comenius EduMedia Siegel“.

Noten für E-Learning-Formate

Was taugen Lernformate wie Blog, Podcast, Simulation oder Ähnliches? Die Furtwangerer Studenten analysierten nicht nur und vergaben Noten, sondern sie erstellten zu jedem Format auch ein Musterbeispiel an gelungener Umsetzung. Als Lehrstoff wählten sie das neutrale Thema „Rasenpflege“ – in der Hoffnung, dass damit jeder Anwender schon einmal mehr oder weniger stark in Berührung gekommen ist. Wer alle Medienbeispiele durcharbeitet, weiß anschließend genau,

wie aus einem Bolzplatz ein „englischer“ Rasen wird. Und er weiß, welche Tools wie funktionieren und zu ihm als Lerner passen. „Das studentische Projektteam zeigte bei der Umsetzung Kreativität und didaktische Kompetenz und entwickelte zeitgemäße Lernmedien“, lobt Professor Dr. Dittler seine Studenten.

Die Aktion ist ein gemeinsames Forschungsprojekt der Fakultät „Digitale Medien“ der Hochschule Furtwangen mit dem Content-Entwickler und Web-2.0-

Experten HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden. „Das Studententeam hat ein sehr schönes Ergebnis hervorgebracht, das für uns zum Beispiel in der Beratung sehr wertvoll ist“, freut sich HQ-Geschäftsführer Marcus Weniger. „Wir werden diese Zusammenarbeit weiter unterstützen und intensivieren.“ Wie die „Lernnuggets“ bewertet wurden, fassen wir hier leicht gekürzt zusammen. Eine Kostprobe der Projektarbeit stellt der Blog www.elearningformate.de bereit.

Professor Dr. Wilhelm Walter (jeweils ganz rechts im Bild), Dekan der Fakultät „Digitale Medien“ der Hochschule Furtwangen, stand für ein Lernmodul als video-animierter Avatar zur Verfügung.



Foto: Hochschule Furtwangen

Der Blog

Ein Blog ist ein für die Öffentlichkeit einsehbares Internet-Tagebuch. In der Regel besteht ein Blog aus einer chronologisch geordneten Liste von Einträgen eines Autors oder Autorengruppe. Die Beiträge besitzen eine persönliche Note und werden regelmäßig aktualisiert. Jeder, der einen Blog-Eintrag liest, kann sofort einen Kommentar dazu schreiben oder seine Meinung zu bereits vorhandenen Kommentaren hinterlassen. Im Rahmen des Wissensmanagements dient ein Blog zum lebendigen Austausch von Informationen und Erfahrungen. Ein Blog ist besonders geeignet für Themen, die viele Informationen beinhalten und gut strukturiert sowie chronologisch geordnet werden können. Ein Blog wird unter didaktischen Aspekten eher mittelmäßig eingeschätzt.

Die Bewertung:

1. „Gute“, einfache Produktion.

Beim Stichwort Produktion sind die geringen Kosten und die sehr geringen Produktionsressourcen zu erwähnen. Andererseits ist ein hoher Pflegeaufwand zu beachten.

2. „Sehr gute“, sehr hohe Zielgruppenadäquanz.

Blogger können eine große Altersbandbreite haben. Es reicht eine befriedigende Medienkompetenz. Inhaltlich wird nur ein sehr geringes Vorwissen vorausgesetzt.

3. „Gut“ für geringe technische Voraussetzungen.

Insbesondere wird beim Blog nur eine geringe Bandbreite der Internet-Verbindung vorausgesetzt.

4. „Befriedigendes“ technisches Potenzial.

Zwar ist ein Blog schlecht unter dem Aspekt der Mobilität der Lerner, aber er bietet einen guten, barrierefreien Zugang. Noch mehr Barrierefreiheit kann gewährleistet werden durch ein entsprechendes Web-Design und eine leicht verständliche Sprache.

5. „Befriedigende“ Usability.

Ein Blog bietet einen hohen Lernfaktor, hohe technische Aktualität und eine sehr gute Skalierbarkeit. Die Interaktionsmöglichkeiten sind befriedigend, die Bearbeitungsdauer ist hoch. Einzigartigkeit und Innovationswert sind allerdings unbedeutend.

Der Podcast

Bei einem Podcast handelt es sich um einen Audiobeitrag. Podcasts sind meist als Serie angelegt. Bei einem Podcast sind Musikstücke, Geräusche und Atmosphäre genauso wichtig wie bei einem Kinofilm. Dafür braucht man professionelle Sprecher, Texter und Audio-Techniker. Ein Podcast eignet sich für interessante, inhaltlich anspruchsvolle Themen, die eine klare Struktur aufweisen und ohne visuelle Hilfe gut zu verstehen sind. Vorträge von Gehirnforschern werden zum Beispiel deshalb überwiegend auf Video verbreitet, da erst die Bilder von Hirnarealen die Rede verständlich machen. Die Motivation, einen Podcast zu hören, besteht darin, dass man „nur“ zuhören muss und die Informationen quasi nebenbei, zum Beispiel auf Reisen, aufnehmen kann.

Die Bewertung:

1. „Sehr gute“, einfache Produktion.

Sehr geringe Kosten und sehr geringer Pflegeaufwand sowie geringe Produktionsressourcen.

2. „Gute“ Zielgruppenadäquanz.

Befriedigend große Altersbandbreite, geringe Medienkompetenz und sehr geringes Vorwissen sind ausreichend.

3. „Befriedigende“ technische Voraussetzungen.

Insbesondere wird nur eine normale Bandbreite der Internet-Verbindung vorausgesetzt.

4. „Befriedigendes“ technisches Potenzial.

Sehr hohe Mobilität, unbefriedigende Barrierefreiheit, aber befriedigendes Potenzial, die Barrierefreiheit zu erhöhen – durch Umstieg auf Video mit Gebärdensprache.

5. „Befriedigende“ Usability.

Unbefriedigender Lernfaktor und Trendfaktor, gute Skalierbarkeit, durchschnittliche Bearbeitungsdauer, schlechte Interaktionsmöglichkeiten und geringe Einzigartigkeit der Umsetzungsform.

Die Simulation

Eine Simulation stellt ein Modell eines komplexen Sachverhalts dar. Der „Schüler“ lernt durch eigenständiges Probieren. Insbesondere sollen die Zusammenhänge zwischen einzelnen Arbeitsschritten aufgezeigt werden. Der User hat einen direkten Einfluss auf den Ablauf und das Endergebnis einer Simulation. Eine Simulation eignet sich für Themen, bei denen →

bit
best in training

Learning Platform S/TOS
Individual Contents
e-Learning Contents
Authorware



„Die e-learning-Kompetenz der bit media
werden wir in der METRO Group Future Store Initiative
passgenau nutzen“

Dieter Licht
CIO-GH/ops, METRO AG

→ ein Endergebnis nicht eindeutig vorhersehbar ist, weil sich viele Faktoren wie in der komplexen Wirklichkeit auch gegenseitig beeinflussen.

Es kommt auf eine gute Visualisierung von komplexen, parameterabhängigen Zusammenhängen an. Für die Erstellung einer Simulation werden gute Programmierkenntnisse (Flash) sowie die Kompetenzen eines Web-Grafikers benötigt. Der Lernende braucht natürlich einen Flash-player und vor allem einen leistungsstarken PC.

Die Beurteilung:

1. „Gute“, einfache Produktion.

Hohe Kosten, aber sehr geringer Pflegeaufwand und auch geringe Produktionsressourcen.

2. „Unbefriedigende“

Zielgruppenadäquanz.

Unbefriedigend, da nur etwas für Jüngere (geringe Altersbandbreite). Hohe Medienkompetenz und sehr hohes Vorwissen sind erforderlich.

3. „Befriedigende“ technische

Voraussetzungen.

Insbesondere wird eine normale Bandbreite der Internet-Verbindung vorausgesetzt.

4. „Unbefriedigendes“ technisches

Potenzial.

Befriedigende Mobilität, schlechte Barrierefreiheit, unbefriedigendes Potenzial, die Barrierefreiheit zu erhöhen – zum Beispiel durch vielfältigere Eingabemöglichkeiten oder Vertonung.

5. „Gute“ Usability.

Sehr hoher Lernfaktor, sehr hoher Trendfaktor und technische Aktualität, unbefriedigende Skalierbarkeit, geringe Bearbeitungsdauer, sehr hohe Interaktionsmöglichkeiten, sehr hohe Einzigartigkeit der Innovation.

Der Avatar

Ein Avatar ist eine Kunstfigur in einer virtuellen Welt. Jedem Avatar kann ein bestimmter Charakter zugeordnet werden. Die Avatare werden in beliebige Hintergründe und Szenen virtuell eingefügt. Die Motivation, sich mit Avataren auseinanderzusetzen, liegt für den User in der (scheinbaren) Interaktion mit verschiedenen Charakteren. Avatare eignen sich besonders gut für Themen, zu denen

verschiedene Meinungen als Alternativen präsentiert werden sollen.

Beurteilung:

1. „Unbefriedigende“, komplizierte

Produktion.

Sehr hohe Kosten und auch sehr hohe Produktionsressourcen, aber geringer Pflegeaufwand.

2. „Gute“ Zielgruppenadäquanz.

Große Altersbandbreite, geringe Medienkompetenz ausreichend, normales Vorwissen ausreichend.

3. „Schlechte“ technische

Voraussetzungen.

Insbesondere wird eine sehr hohe Bandbreite benötigt.

4. „Unbefriedigendes“ technisches

Potenzial.

Schlechte Mobilität und auch unbefriedigende Barrierefreiheit, aber Potenzial für höhere Barrierefreiheit (Vertonung, Untertitel ...).

5. „Befriedigende“ Usability.

Hoher Lernfaktor, sehr hoher Trendfaktor und technische Aktualität, mittelmäßige Skalierbarkeit, hohe Bearbeitungsdauer, geringe Interaktionsmöglichkeiten, aber erkennbare Einzigartigkeit des Lernmoduls.

Das Quiz

Ein beliebtes Lernmodul im Rahmen von E-Learning-Programmen ist das interaktive Quiz. Dem Rezipienten werden verschiedene Fragen rund um die Thematik des zu lernenden Stoffs – oft unter Zeitdruck – gestellt. Ein Quiz kann durch Animationen angereichert werden (Flash). Das Quiz dient dem spielerischen Lernen. Es ist immer dann sinnvoll, wenn Fakten vermittelt und abgefragt werden sollen. Die Fragen eines Quiz dürfen nicht zur Diskussion einladen.

Bewertungsmatrix:

1. „Gute“, einfache Produktion.

Geringe Kosten, sehr geringer Pflegeaufwand, geringe Produktionsressourcen.

2. Befriedigende Zielgruppenadäquanz.

Große Altersbandbreite, geringe Medienkompetenz ausreichend, gutes Vorwissen muss vorhanden sein.

3. „Sehr gute“ technische

Voraussetzungen.

Es wird nur eine sehr geringe Bandbreite benötigt.

4. „Befriedigendes“ technisches Potenzial.

Lernmedium normal mobil einsetzbar, übliche Barrierefreiheit, gutes Potenzial für eine höhere Barrierefreiheit (Audio).

5. „Befriedigende“ Usability.

Hoher Lernfaktor, überhaupt keine technische Aktualität, sehr gute Skalierbarkeit, geringe Bearbeitungsdauer, gute Interaktionsmöglichkeiten, aber unbefriedigend beim Thema Einzigartigkeit und Innovation.

Die interaktive Lernumgebung

Mit „interaktivem Lernen“ ist hier ganz im Sinne des Konstruktivismus das selbstständige Erforschen einer Lernlandschaft gemeint. Dabei schlüpft der User in die Rolle des Entdeckers. Es erwartet ihn eine spannende Reise durch seinen Lernstoff. In der Lernumgebung (zum Beispiel in einem Büro oder einer Werkstatt) befinden sich verschiedenste Gegenstände, mit denen der Lernende auf einen Klick hin interagieren kann und die ihm den Lernstoff durch informative Texte näherbringen. Die Lernlandschaft ist sehr gut geeignet für „trockene“, vielschichtige Themen, da die Interaktivität das Thema auflockert. Diese Vorgehensweise ist eher ungeeignet für abstrakte Themen.

Bewertung:

1. „Gute“, einfache Produktion.

Geringe Kosten, sehr geringer Pflegeaufwand, geringe Produktionsressourcen.

2. „Gute“ Zielgruppenadäquanz.

Große Altersbandbreite, geringe Medienkompetenz ausreichend, sehr geringes Vorwissen ausreichend.

3. „Gute“ technische Voraussetzungen.

Nur geringe Bandbreite erforderlich.

4. „Befriedigendes“ technisches Potenzial.

Unbefriedigende Mobilität, aber hohe Barrierefreiheit und es gibt Potenzial für noch mehr Barrierefreiheit (zusätzliche Tastatureingaben, Audio ...).

5. Befriedigende Usability.

Der interaktiven Lernumgebung wird ein mittelmäßig hoher Lernfaktor und ein niedriger Trendfaktor zugeschrieben. Geringe technische Aktualität der Umsetzung, normale Skalierbarkeit, normale Bearbeitungsdauer, gute Interaktionsmöglichkeiten. Mit diesem Lernmodul ist aber keine Einzigartigkeit oder Innovation verbunden.



Weiterbildung?

gesucht &
gefunden bei
seminus.de

Über 100.000
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:
Tel. (030) 390 88 350, wuw@seminus.de

seminus 



Neu: Fotokamera ist jetzt auch Projektor

Foto: Nikon

PRÄSENTATIONSTECHNIK. Auf der Internationalen Funkausstellung IFA in Berlin, die Mitte September zu Ende ging, zeichnete sich ein neuer Trend ab: In Handys und Digitalkameras werden Mini-Videoprojektoren eingebaut, die es erlauben, Fotos sofort in präsentationsfähiger Größe an die Wand zu werfen. Vorreiter ist der japanische Kamerahersteller Nikon mit seiner Digitalkamera „Coolpix S1000pj“.

Ein Traum wird wahr: Unabhängig von sperrigen Fernsehern oder einem PC kann man jetzt in Meetings Fotos oder Grafiken in (halbwegs) präsentationsfähiger Größe an die Wand werfen. Das geht dank Mini-Videoprojektoren, die jetzt zum ersten Mal auch in eine Digitalkamera eingebaut werden.

Projektorentechnik so groß wie ein Fünf-Cent-Stück

Für ganze 429 Euro bietet der japanische Hersteller Nikon das Modell Coolpix S1000pj mit eingebautem Miniprojektor an. Bilder und Videos können damit sofort nach der Aufnahme mit anderen geteilt und betrachtet werden. Oder man nutzt die Technik, um eine Präsentation abzuhalten.

Die handliche Kamera ist gerade einmal 62,5x99,5x23 Millimeter groß und 155 Gramm (ohne Akku) schwer und hat damit die Abmessungen und das Gewicht

einer ganz normalen Kompaktkamera. Dass sich zusätzlich ein Beamer darin befindet, ist auf den ersten Blick gar nicht zu sehen, und tatsächlich ist das auf Chipgröße geschrumpfte Herzstück des Projektors auch nicht viel größer als ein Fünf-Cent-Stück. Die Bedienung ist entsprechend einfach: Vom Foto- oder Videomodus muss man nur schnell umschalten auf die Beamer-Funktion – und schon kann die Präsentation starten. Dabei hat man die Wahl. Die Beamer-Kamera kann auf den mitgelieferten Projektorfuß gestellt werden, um eine optimale Projektionsposition zu erreichen, und mit der dazugehörigen Fernbedienung (ist auch für die Kamerafunktionen zu nutzen) bedient werden. Oder man behält sie einfach in der Hand.

Ob die Zuschauer die anschließende Präsentation auch ordentlich verfolgen können, hängt von den im Raum herrschenden Lichtverhältnissen ab. Mit einer Lichtstärke von gerade einmal zehn

Lumen ausgerüstet, haben Präsentationen bei Tageslicht keine Chance, die Bilder sind dann kaum sichtbar. Ein Vergleich macht das deutlich: Professionelle Beamer kommen auf eine Lichtstärke von bis zu 20.000 Lumen, Modelle für das Heimkino auf immerhin 700 bis zu 2.300 Lumen. Ist der Raum dagegen dunkel, sind Fotos und Videos klar zu erkennen und lassen sich über einen kleinen, manuellen Schieber neben dem Auslöser scharf stellen. Bei einer Bilddiagonalen von 13 Zentimetern bis zirka einem Meter, einem Projektionsabstand von zirka 26 Zentimetern bis zwei Metern und einer Bildauflösung von 640x480 Pixel (VGA-Auflösung) darf der Kreis der Zuschauer aber nicht allzu groß sein, wenn jeder etwas sehen soll.

Vor dem Präsentieren kommt jedoch das Fotografieren dafür hat Nikon die Kamera mit einem Nikkor-Weitwinkelobjektiv mit einer Lichtstärke von 1:3,9 bis 1:5,8 und einem 5fach-Zoom ausgestattet. Der Bildsensor liefert Bilder in einer hohen

Auflösung von bis zu 12,1 Megapixeln, die Lichtempfindlichkeit wird mit maximal ISO 6.400 angegeben. Der 2,7-Zoll-TFT-Monitor auf der Rückseite des Gehäuses ist nicht nur groß, er bietet mit 230.000 Bildpunkten und einer Antireflex-Beschichtung auch eine gute Bildqualität, um Aufnahmen kontrollieren zu können. Selbst, wer sich noch keine Gedanken über das Fotografieren gemacht hat, soll mit der Coolpix S1000pj nach Angaben des Herstellers „per Tastendruck gute Bilder“ machen können.

Wer sich nicht darauf verlassen möchte, die richtige Blende oder Belichtungszeit auszuwählen, nutzt die Motivautomatik. Damit führt die Kamera die entsprechenden Einstellungen für die zu fotografierende Szene selbst durch. Außerdem ist das in den größeren Profimodellen verwendete Expeed-Bildverarbeitungssystem an Bord. Damit lassen sich sehr große Datenmengen mit feiner Tonwertabstufung erfassen und verarbeiten, sodass Farben

überraschend naturgetreu und detailliert wiedergegeben werden.

Im Porträtmodus werden automatisch Pickel wegretuschiert

Bildbearbeitungsprogramme wie Photoshop macht dieses Detail der Kamera geradezu überflüssig. Allein fünf Funktionen reduzieren die Unschärfe. Eitle Menschen, die auf Bildern gerne makellos erscheinen, werden über eine Funktion besonders erfreut sein: Eine Hautweichzeichnungsfunktion nutzt die Gesichtserkennung im Porträtmodus und retuschiert vorhandene Pickel und Hautunreinheiten. Da ist es fast schon nicht mehr erwähnenswert, dass die Kamera selbstverständlich auch über eine Belichtungszeitoptimierung verfügt, die dafür sorgt, dass so schnell nichts verwackelt wird. Als Speichermedium wird in der Coolpix S1000pf eine SD-HC-Karte verwendet, Videoclips werden mit der zum

Beamer passenden Auflösung von 640x480 Pixel aufgenommen. Laut offizieller Angaben lassen sich mit dem Lithium-Ionen-Akku 220 Fotoaufnahmen machen oder eine Stunde Projektion durchhalten, ehe der Akku wieder an die Steckdose muss. Präsentationen können eben ganz schön energiefressend sein.

Wer die Kamera passend zur bereits vorhandenen technischen Ausrüstung kaufen möchte, kann wählen. Nikon liefert sowohl im eleganten Schwarz als auch in glänzendem Silber aus. Die Nikon Coolpix S1000pj Beamer-Kamera kostet laut Hersteller inklusive Lithium-Ionen-Akku, Akkuladegerät, USB-Kabel, AV-Kabel, Tragegürtel, Projektorfuß, Fernbedienung und Software-Suite auf CD-ROM 429 Euro. Wer die Fotos auf seinem PC speichern oder bearbeiten will braucht entweder Mac OS X Version 10.3.9, 10.4.11, 10.5.5 oder Windows Vista (32 Bit), Windows XP Home Edition/Professional.

Gudrun Porath ●

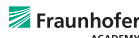
4. & 5. NOVEMBER 2009 IN BERLIN
DAS FORUM FÜR HOCHSCHULE UND WIRTSCHAFT

MASTER
KONFERENZ 2009

WER MIT WEM?

Wie Hochschulen und Unternehmen kooperieren

Partner



Akademische Partner

Medienpartner



Mit Unterstützung von

Veranstalter

WWW.MASTER-KONFERENZ.DE

„Ausgekuschelt“: Die Bücher zur Wirtschaftskrise

BUCHMESSE 2009. Viele Verlage setzen in diesem Herbst auf Bücher mit knallharten Führungstipps. In der Krise wird offenbar mal wieder die Sehnsucht nach dem starken Unternehmenslenker bedient. Aber es gibt auch Bücher, die sich bewusst gegen diesen Trend stellen.



Treffpunkt Frankfurter Buchmesse:
In diesem Jahr vom 14. bis 18. Oktober.

Foto: Buchmesse

Eine riesige „Das-Buch-zur-Krise“-Welle wird in diesem Herbst über die Frankfurter Buchmesse hinwegrollen. Kaum ein Wirtschaftsbuchverlag ließ die Gelegenheit aus. Wie in der Krise führen? Wie kommunizieren? Wie verkaufen? Wie weiterbilden? In all ihren Facetten wird die Krise auch unter dem Aspekt von Führung und Entwicklung durchdekliniert und über alle Bereiche des Managements gestülpt. Schlagwörter wie Change-Management, Turnaround-Management, Innovationsmanagement und Transformationsmanagement sind die Top-Themen, die von den Umschlägen der neuen Bücher für Führungskräfte prangen und von denen sich die Verlage guten Absatz versprechen.

Krise fördert Interesse an Wirtschaftsbüchern

Die Krise hat die Bücher erreicht, den Buchmarkt jedoch nicht. Das Verlagswesen und der Buchhandel sind nach Angaben des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels immer noch stabil: Im vergangenen Jahr wurden mit Büchern in Deutschland 9,61 Milliarden Euro Umsatz gemacht. Das sind 0,4 Prozent mehr als 2007. Auch im laufenden Jahr ist eine ähnliche Tendenz deutlich. Der Branchen-Monitor BUCH weist für die ersten fünf Monate 2009 sogar ein Plus von 1,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum aus. „Inhalte sind gefragt – das ist ein deutliches Signal in Zeiten der Rezession“, erläutert Gottfried Honnefelder, Vorsteher des Börsenvereins, diese Entwicklung. Menschen lesen in wirtschaftlich schwie-

Carl Auer – ein Mann „mit zweifelhaftem Ruf“

20 Jahre Carl-Auer-Systeme-Verlag. Im September 1989 traf sich in Heidelberg eine bunte Schar, um einen Verlag für Psychotherapie, Organisationsberatung und systemisches Denken zu gründen. Heute arbeiten neun fest angestellte Mitarbeiter an etwa 40 Neuerscheinungen im Jahr.

Einer der Gründer, Professor Dr. Fritz B. Simon, soll vor 20 Jahren den Vorschlag gemacht haben, das neue Unternehmen „Kalauer-Verlag“ zu nennen. Der Gründungslegende nach wurde aus Kalauer die seriöser klingende Firmierung „Carl Auer“. Auf der Homepage des Verlags lebt der Schabernack mit dem erfundenen „Carl“ noch heute weiter. Carl Auer wird als „Lebemann mit zweifelhaftem Ruf“ vorgestellt, der kürzlich seinen 109. Geburtstag gefeiert habe. Aus diesem Grund habe der Schweizer Journalist Tom Kummer mit ihm ein Interview geführt. Tom Kummer heißt jener Journalist, der in den 90ern dem Magazin der Süddeutschen Zeitung erfundene Interviews mit Hollywoodstars verkaufte ...

Natürlich gab es von Anfang an auch eine ernst gemeinte Geschäftsidee: Ziel des Verlags war es, Büchern aus dem Bereich des systemischen Denkens zum Durchbruch zu verhelfen. Das erste Buch stammte von Steve de Shazer („Der Dreh“) und ist noch heute die Bibel „lösungsorientierten“ Ansatzes. Es folgte zum Beispiel das berühmte Lehrbuch „Zirkuläres Fragen“ von Fritz B. Simon und Chris-

Sinn für Humor:

Verlagsmitarbeiter eröffnen die „Carl-Auer-Straße“ – natürlich nur zum Spaß.



tel Rech-Simon oder das Selbsthilfebuch „Bitte nicht helfen! Es ist auch so schon schwer genug“ von Jürgen Hargens. Zum Programm gehört auch (früher mehr als heute) der umstrittene Familienaufsteller Bert Hellinger, dessen Art zu arbeiten in Auer-Büchern nicht nur propagiert, sondern auch kritisiert wird. Die fundierteste Kritik findet sich in dem Buch „Aufstellungsarbeit revisited ...“ mit Beiträgen von Varga von Kibéd, Gunther Schmidt und Fritz B. Simon.

rigen Zeiten also mehr. Bücher bieten schließlich Information und Unterhaltung zu einem erschwinglichen Preis, und gerade das Wirtschaftsbuch ist eine relativ günstige Möglichkeit zur Weiterbildung. „Ferner hat die Krise das Interesse der

Menschen an Wirtschaft geschärft“, stellt Dr. Annette Anton, Programmleiterin beim Campus Verlag, fest: „Die Käufer sind nicht mehr nur das ökonomisch orientierte Kernpublikum, sondern auch viele politisch interessierte Menschen,

die wir früher nicht erreicht haben.“ Der Fokus der aktuellen Managementliteratur liegt auf klarer Handlungsorientierung und knallharter Führung. Titel wie „Ausgekuschelt“ hätten Konjunktur, sagt Nina Klein von der Frankfurter Buchmesse: „Es →

Weniger ist leer.



Postbank Köln
500 500 500
BLZ 370 100 50

Brot
für die Welt



FOKUS – mehr als Sprache!

- » Maßgeschneiderte Intensivkurse, im Einzel- oder Gruppenunterricht – auf Wunsch mit interkulturellem Training
- » Lernen wo Sie möchten – am Arbeitsplatz, im Seminarraum oder am Ort Ihrer Wahl
- » Mit muttersprachlichen, qualifizierten und lizenzierten Trainern

www.fokussprachen.com



FOKUS Sprachen & Seminare in
Augsburg, Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Erlangen, Essen, Frankfurt,
Hamburg, Hannover, Köln, Landshut, München, Münster, Regensburg, Schwabmünchen, Stuttgart, Warendorf

FOKUS
SPRACHEN
& SEMINARE

→ wird wieder auf Zahlen geachtet, weniger auf das Wohlbefinden der Angestellten.“ Ähnlich sieht es Evelyn Boos, die beim FinanzBuch Verlag den Bereich strategische Unternehmensentwicklung verantwortet: „Gefragt sind wieder klare Führungs- und Organisationsstrukturen. Wir haben diesem Trend unter anderem mit dem Buch ‚Einer muss der Chef sein‘ von Bruce Tulgan Rechnung getragen. Unsere Zielgruppe braucht gerade in der Krise Rat und Unterstützung.“

Tipps für turbulente Zeiten

Change-Management, Transformationsmanagement, Innovationsmanagement: Es ist nicht gerade überraschend, dass sich Bücher zu diesen Themen in der Krise gut verkaufen. Wie man in der Zeit des Wandels seine Organisation ständig neuen Gegebenheiten anpasst, ist für die Wirtschaft eine der größten Herausforderungen überhaupt. Viele Lenker der Unternehmen sind momentan mit Veränderungsprozessen in ihren Firmen beschäftigt. Das wissen auch die Programmleiter der Verlage und setzen deshalb in ihrem Herbstprogramm verstärkt auf diese Schlagwörter.

„Turnaround-Bücher benötigen Top-Manager, wenn sie gerade ihr Unternehmen vor die Wand gefahren haben und den Neuanfang schaffen müssen“, betont Dr. Anton. Dafür kommen überarbeitete Neuauflagen wie „Turnaround-Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln“ von Peter Faulhaber und Norbert Landwehr gerade zum richtigen Zeitpunkt. Der Carl-Auer-Verlag setzt auf den „dritten Weg“ des Veränderungsmanagements, das „Transformationsmanagement“. Karl Prammer liefert in diesem Buch neben Theorie auch ein leicht verständliches „systemisches“ Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse.

Der Verlag mi-Wirtschaftsbuch will in seinem Herbstprogramm bei Lesern mit dem Thema Innovation punkten. „Turbulenzen als Chance begreifen – das ist die Lösung“, schreibt Michael Schickerling, Programmleiter mi-Wirtschaftsbuch, in seiner Programmvorschau: „Mit Chaos legt Marketing-Guru Philip Kotler ein wegweisendes Konzept vor, wie Unter- →

Bücher für Trainer, Berater, Personaler

Aktuelle Neuerscheinungen. Übersicht über lesenswerte Neuerscheinungen zu Management, Führung und Training.

Verlag	Buchtipps
Carl-Auer-Verlag Weberstr. 2 69120 Heidelberg www.carl-auer.de	Karl Prammer: Transformationsmanagement. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. 374 Seiten, 39 Euro. Der Organisationsberater Prammer beschreibt seinen „Dritten Weg“ des Veränderungsmanagements. Dabei arbeitet er die Unterschiede zum „inhaltsorientierten“ Change-Management sowie zur „prozessorientierten“ Organisationsentwicklung heraus. Dann erklärt er konkret sein Transformationsmanagement. Es will helfen, die Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen, die Kreativität und das Wissen aller Beteiligten zu aktivieren und nachhaltige Lösungen zu finden.
Campus Verlag Kurfürstenstr. 49 60486 Frankfurt am Main www.campus.de	Peter Faulhaber, Hans-Joachim Grabow: Turnaround-Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln. 326 Seiten, 49,90 Euro. Die weltweite Wirtschaftskrise hat nahezu jedes Unternehmen direkt oder indirekt getroffen. Als Ausweg bleibt oft nur noch der Turnaround: Die möglichst schnelle Wende aus der Krise zum Erfolgskurs. Wie das gelingt, zeigen die Autoren in der vollständig überarbeiteten und erweiterten vierten Auflage ihres Klassikers. Das Buch hilft, während der kritischen Phase eines Turnarounds Fehler zu vermeiden und gibt Antwort auf die in dieser Situation entscheidenden Fragen.
Cornelsen Verlag Mecklenburgische Str. 53 14197 Berlin www.cornelsen.de	Gabriele Haas, Rita Strackbein, Dirk Strackbein: Persönlicher Erfolg. Zufriedenheit ist machbar: Selbsttraining zur Work-Life-Balance mit CD-ROM, 176 Seiten, 18,95 Euro. Das Buch stellt sieben Elemente vor, von denen das Erreichen, Halten und Ausbauen von Zufriedenheit abhängt. Tipps, Checklisten und Arbeitsblätter helfen den Lesern, ihre Zukunft realistischer zu gestalten und durch mehr Selbstverantwortung zufriedener zu leben.
Gabal Verlag Schumannstr. 161 63069 Offenbach www.gabal-verlag.de	Steven Reiss: Die Reiss-Profile. Die 16 Lebensmotive. zirka 280 Seiten, 29,90 Euro. In seinem Buch zeigt Steven Reiss, wie sich die Ausprägung bestimmter Lebensmotive auf die Persönlichkeit und auf Beziehungen auswirkt und wie man diese Kenntnisse beruflich und privat, in der Beratung, bei Jugendlichen, in Paarbeziehungen und in der alltäglichen Interaktion nutzen kann.
Carl Hanser Verlag Kolberger Str. 22 81679 München www.hanser.de	Marita Vollborn, Vlad Georgescu: WORST CASE. Unser ganz erstaunliches Comeback nach Jobverlust und Sozialabstieg. zirka 250 Seiten, zirka 17,90 Euro. Ein persönlicher Erfahrungsbericht zeigt, wie man die Wirtschaftskrise überstehen kann und nach Jobverlust wieder voll durchstartet. Wichtiges Anschauungsmaterial für Coaches und Persönlichkeitstrainer.
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG Rohnsweg 25 37085 Göttingen www.hogrefe.de	S. Krumm und L. Schmidt-Atzert: Leistungstests im Personalmanagement (Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 19). 129 Seiten, 24,95 Euro. Die Autoren informieren über wichtige Grundlagen der Personalauswahl, die bei der Anwendung von Leistungstests zu beachten sind. Praktische Tipps zur Auswahl des richtigen Tests, dessen Anwendung und Auswertung.

Weiterbildner vereint bei

Methoden-übergreifend + weiterführend

Weiterbildner sind sich einig: „Zukunftsfähigkeit“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. GABAL als einer der führenden Verbände bietet allen Weiterbildnern eine Heimat, bewusst Trainer, Berater, Führungskräfte „jeglicher Couleur“ unter einem Dach vereinigend: So nutzen Mitglieder die Chance für den berühmten „Blick über den Tellerrand“

des eigenen Alltags, kommen mit anderen Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch, sei es „ganz in Ihrer Nähe“ bei Regionalgruppentreffen oder beim jährlichen Symposium, das Teilnehmer aus ganz Deutschland zusammenführt oder sei es auf der neuen interaktiven Web-Plattform mit Web 2.0-Elementen.

GABAL e.V. vernetzt Weiterbildner seit mehr als 30 Jahren

... und bietet geldwerte Vorteile, zum Beispiel:

- Bezug von Fachmedien: GABAL-impulse, wirtschaft + weiterbildung
- Vorzugspreise bei GABAL-Veranstaltungen – und vielen Kooperations-Partnern
- Zugang zum Fachprogramm des GABAL Verlags (www.gabal-verlag.de) – jährlicher Buchgutschein 40 €
 - Einkaufsrabatti bei relevanten Anbietern (alles aktuell auf www.gabal.de).

Mit GABAL sind Sie im ...

Zentrum der Weiterbildner



Jetzt kostenfrei Mitglied werden ...!

Sie erhalten bis Jahresende alle GABAL-Leistungen bis auf den Buchgutschein kostenfrei. Lesen Sie mehr auf: www.gabal.de/aufnahmeantrag.php

Hanspeter Reiter
Sprecher des Vorstandes

GABAL (*) ...

Ganzheitlich:

Authentizität:

Best Practice:

Anhaltend + nachhaltig:

Lebenslanges Lernen:

zeitgemäß interpretiert:

Methoden-übergreifend

Persönliches Wachstum

Innovations-Management

Transfer durch Qualität

Zukunftsfähigkeit

(*) Gesellschaft zur Förderung anwendungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und aktiver Lehrmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

Am schnellsten via Internet: www.gabal.de

Gratis-Informationen auch per:

FON: 06132-509 509-0 E-Mail: info@gabal.de

(Beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)

→ nehmen sich auf turbulente Zeiten vorbereiten und diese vor allem nutzen – offensiv und defensiv.“

Beate Ulrich vom Carl-Auer-Verlag bescheinigt den Kochanleitungen, die aus der Krise führen sollen, kaum Nutzen: „Aus meiner Sicht versucht man mit schnellen Rezeptbüchern auf die Wirtschaftskrise zu reagieren. Die helfen aber niemandem. Auf lange Sicht wird dieser Aktionismus nichts bringen.“ Ihre Alternative hört sich so an: „Gerade diese Krise braucht meines Erachtens Bücher, die nicht nächstes Jahr schon wieder veraltet sind. Ein langfristiger Wandel im Denken über Wirtschaft und Führung ist nötig!“

Das Buch „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer sei so ein Buch, sagt Ulrich. „Dieser Erfolg hat uns selbst überrascht, weil gerade diese Publikation keine leichte Kost ist.“ Oft werde behauptet, Manager hätten überhaupt keine Zeit zum Lesen – schon gar nicht für Theoriebücher. „Nach dem großen Erfolg von Theorie U behaupten wir: Und sie lesen doch!“, ruft Ulrich allen Freunden kurzatmiger Taschen-Ratgeber zu. Immerhin hat das Buch 496 Seiten.

„Neuro“ bleibt Mega-Trend

Aber es gibt auch Beispiele dafür, dass Verlage die Krise ganz ignorieren. „Sicherlich finden Krisenbücher jetzt guten Absatz, aber da es schon zu viele Publikationen zu dem Thema gibt, kann man keine herausragenden Umsätze damit machen. Der Kuchen muss zwischen zu vielen Verlagen geteilt werden“, warnt Christine Kaiser, Verlagsleiterin Marketing für Haufe Publishing, dem Buchbereich der Haufe Mediengruppe.

Auch Haufe habe mit Büchern zur Krise auf den Trend reagiert, die größten Erfolge habe der Verlag jedoch auch in der Krise mit seinen Veröffentlichungen zu Neuroleadership, Neuromarketing und Neurofinance, in denen die Erkenntnisse aus der Hirnforschung für die Wirtschaft praxisbezogen umgesetzt werden: „Das ist ein Mega-Trend, der noch einige Jahre anhalten wird, weil diese Bücher für die Leser tief greifende Erkenntnisse bereithalten“, sagt Kaiser.

Irene Winter ●

Bücher für Trainer, Berater, Personaler

Verlag	Buchtipps
Junfermann Verlag Imadstraße 40 33102 Paderborn www.junfermann.de	Cora Besser-Siegmund, Harry Siegmund: Erfolge zum Wundern. Wingwave in Aktion. Fünfzig und eine Coaching-Geschichte. 224 Seiten, 19,90 Euro. Meistens ist eine Stressblockade die große Hürde auf dem Weg zum Ziel, über die Verstand und Wille nicht hinweghelfen. Die Psychologen zeigen, wie man Ursachen für Erfolgsblockaden finden und überwinden kann.
Rosenberger Fachverlag Im Zwinger 3 71229 Leonberg www.rosenberger-fachverlag.de	Leo Baumfeld, Richard Hummelbrunner, Robert Lukesch: Instrumente systemischen Handelns – Eine Erkundungstour. 352 Seiten, 39,80 Euro. Was systemisches Handeln in schwierigen Anpassungsprozessen leisten kann, zeigt dieses Buch anhand einer fundierten Einführung in die Welt des systemischen Denkens und einer Auswahl praktischer Instrumente. Die Autoren haben im Auftrag des österreichischen Bundeskanzleramts einen Leitfaden systemischer Instrumente entwickelt.
Gabler Verlag GWV Fachverlage GmbH Abraham-Lincoln-Str. 46 65189 Wiesbaden www.gabler.de	Oriesek, Daniel F. und Schwarz, Jan Oliver: Business Wargaming. Unternehmenswert schaffen und schützen. Wiesbaden, 181 Seiten, 39,90 Euro. Beim Business Wargaming schlüpfen Manager in die Rollen der Kunden und Wettbewerber. So lernen sie nachzuvollziehen, welche Unternehmensstrategien funktionieren und welche nicht. Entscheidungen lassen sich schneller, besser und vor allem auch enger koordiniert treffen. Durch die während eines Business Wargaming gewonnenen Erkenntnisse können kostspielige Fehlentscheidungen vermieden und zusätzliche Chancen erkannt werden.
mi-Wirtschaftsbuch Nymphenburger Straße 86 80636 München www.mi-wirtschaftsbuch.de	Philip Kotler, John A. Caslione: Chaotics. Management und Marketing für turbulente Zeiten. 260 Seiten, 39,90 Euro. Dieses Buch ist ein Strategie-Navigator für eine Zeit, in der das Chaos Normalität geworden ist. Chaotics hilft Unternehmen, im Zeitalter der Unsicherheiten geschickt zu manövrieren, Risiken rechtzeitig zu erkennen, Szenarien zu entwickeln – und erfolgreich zu wachsen.
Redline Verlag Nymphenburger Straße 86 80636 München www.redline-verlag.de	Geoff Colvin: Der Phönix-Weg – 10 Managementstrategien, um nach der Krise durchzustarten. 288 Seiten, 24,90 Euro. Dieses Werk des amerikanischen Bestseller-Autors bietet, was in der Krise gefragt ist: Fundiertes Wissen, pragmatischen Rat und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.
Windmühle Verlag Goßlerstr. 22/24 22587 Hamburg www.windmuehle-verlag.de	Klaus Lumma, Brigitte Michels & Dagmar Lumma: Quellen der Gestaltungskraft. 158 Seiten, 29,50 Euro. Ein Handbuch für Coaches, Supervisoren und Trainer zur kreativen Gestaltung ihrer Beratungsarbeit. Das Buch berücksichtigt Theoriekonzepte wie Kunst- und Gestaltungstherapie (aktiv und rezeptiv), systemisches Denken, Focusing, Rational-Emotives Training (RET) und den gegenwärtigen Stand der interdisziplinären Hirnforschung.
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG Niederlassung Planegg bei München Fraunhoferstr. 5 82152 Planegg/München www.haufe.de	Wolfgang Krüger: Führen. Jetzt! Leadership in stürmischen Zeiten. 160 Seiten, 24,80 Euro. Schnell reagieren in der Krise: Wie Unternehmen sich und ihr Personal fit machen. Das Buch ist als Leitfaden zu nutzen: Pro Kapitel werden ein Problem sowie Lösungsansätze und Tools vorgestellt.



Fertige Seminarkonzepte

Arbeitshilfen zur Durchführung von Trainings

NEU

- Fertiges Konzept mit Trainerleitfaden und Seminarablauf
- Vorlagen für Präsentationsfolien und Teilnehmerhandouts zur leichten, individuellen Anpassung

- Tools zur Teilnehmerabfrage
- Übungen, Arbeitsmaterialien
- Videobeispiele



Seminarkonzepte für Kommunikationstrainings

1. Auflage 2009, CD-ROM mit Word-, Excel-, PDF- und Videodateien
Best.Nr. 9570 € 49,00 (D)



Seminarkonzepte für Konflikttrainings

1. Auflage 2009, CD-ROM Word-, Excel-, PDF- und Videodateien
Best.Nr. 9571 € 49,00 (D)



Seminarkonzepte für Teamtrainings

1. Auflage 2009, CD-ROM Word-, Excel-, PDF- und Videodateien
Best.Nr. 9572 € 49,00 (D)



Seminarkonzepte für Präsentationstrainings

1. Auflage 2009, CD-ROM Word-, Excel-, PDF-, PowerPoint- und Videodateien
Best.Nr. 9573 € 49,00 (D)

Fordern Sie unverbindlich Informationen an oder bestellen Sie unter: traintools@juenger.de

Das wird ein schöner Monat für ...



... Professor
Dr. Hartmut F. Binner,

den Vorsitzenden des Vorstands der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der es fertig gebracht hat, namhafte Vertreter von „krisensicheren Unternehmensorganisationen“ wie Bahlens, BMW oder der Deutschen Bank zu überreden, auf dem gfo-Jahreskongress ihre Erfolgsfaktoren offenzulegen. Es geht um die ganze Bandbreite der Wettbewerbsfähigkeit – von der Personal- bis zur IT-Strategie. Der „gfo-Jahreskongress für Organisation und Management“ wird am **5. und 6. Oktober** in Potsdam zusammen mit dem Eschborner Kongressveranstalter Management Circle AG durchgeführt.
www.managementcircle.de



... Achim Berg,

den Deutschland-Chef von Microsoft, der die nächste „KnowTech“ eröffnen darf und dabei zeigen kann, wie sehr sich sein Unternehmen verändert, weil seine Mitarbeiter Web-2.0-Tools nutzen. Die „KnowTech“, ein Kongress rund um das Thema Wissensmanagement, wird in diesem Jahr zum elften Mal vom Branchenverband BITKOM am **6. und 7. Oktober** in Bad Homburg durchgeführt. Diesmal endlich stilecht mit Twitterwall.
www.knowtech.net



... Patrick Blum
und Marcel Dübner,

den beiden Geschäftsführern der auf E-Learning spezialisierten Inside-Unternehmensgruppe in Aachen. Sie spendieren sich selbst und den Teilnehmern ihres Symposiums am 7. Oktober ein Fahrsicherheitstraining auf dem Nürburgring. Am **8. Oktober** wird dann das Thema „Autorennen“ und insbesondere der Aspekt „Extremsituationen erfolgreich meistern“ als Metapher für die Situation der Personalentwickler in großen Unternehmen genutzt. Inside ist schwerpunktmäßig mit Banken und Versicherungen im Geschäft.
www.inside-online.de

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



... Professor
Dr. Gunter Olesch,

den Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH in Blomberg. Der quirliche Personalchef darf auf der Bildungskonferenz 2009 alle Zweifler davon überzeugen, dass „Qualifizierung der Innovationsmotor für erfolgreiche Unternehmen“ ist. Die Bildungskonferenz, die jährlich von der zentralen Stelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) veranstaltet wird, gilt als Deutschlands größter Branchentreff für Ausbildungsverantwortliche aus dem Handwerk. Sie findet in diesem Jahr vom **19. bis 20. Oktober** im Estrel-Hotel in Berlin statt.

www.bildungskonferenz2009.de



... Dr. Bernd Wildenmann,

den Chef der Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG in Ettlingen. Er hat bei den schweizerischen Bundesbahnen SBB auf allen (tatsächlich auch auf den unteren!) Führungsebenen ein 360-Grad-Feedback durchgeführt. Auf dem Symposium 2009 seiner Beratungsgesellschaft wird er zusammen mit SBB-Unternehmensvertretern über die Auswirkungen des 360-Grad-Feedbacks auf die Unternehmenskultur berichten. Das Symposium am **21. Oktober** in Karlsruhe steht unter dem Motto „Vision, Werte, Feedback – Aufbruch zu einer neuen Leistungskultur“. Außerdem gibt es Praxisberichte aus der Bauwens-Unternehmensgruppe, der LBS Baden-Württemberg und der Firma Roche Diagnostics.

www.wildenmann.com



... Hanspeter Reiter,

den Vorstandssprecher des Trainernetzwerks GABAL e.V. Er hatte den Mut, das diesjährige GABAL-Symposium, das am **24. und 25. Oktober** in Oberursel stattfinden wird, mitten in der Krise unter das nach vorne weisende Motto „Kreativität und Innovation“ zu stellen. Damit will er sowohl das persönliche Wachstum als auch die professionelle Zukunftsfähigkeit seiner GABAL-Mitglieder voranbringen. Wichtiger Vortrag: „Warum Kreativitätstechniken oft nicht funktionieren – und wie es trotzdem mit der Ideenfindung klappt.“

www.symposium.gabal.de oder
www.kreativ.weiter.bilden.gabal.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Oktober 2009

Personal-Strategien werden hier entwickelt.

Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personal**magazin**« entwickeln Sie die richtigen Strategien für Management, Recht und Organisation. Und sich.

www.personalmagazin.de



seminarmarkt

10_09

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Welche Führungsrollen beliebt sind s. 56

Interview_Drei Fragen an Jens Dornieden s. 57

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
40.000
Exemplare



Welche Rollen auf der Bühne der Chefs beliebt sind

STUDIE. Warum tun Chefs sich das Chefsein eigentlich an? In einer Umfrage zu Führungsrollen befragte die Akademie für Führungskräfte in Überlingen deutsche Manager zu ihren Motiven und ihrer Selbsteinschätzung. Interessant: Mehr als 30 Prozent der Führungskräfte würden gerne mehr strategisch arbeiten, nur fehlt die Zeit.

Was verleiht der Führungsrolle eigentlich ihren Reiz? Warum streben so viele Frauen und Männer nach Positionen, die zumeist viel Verantwortung, eine Menge unangenehmer Situationen und ziemlich lange Arbeitszeiten mit sich bringen? Mit welchem Recht glauben diese Menschen, eine hervorgehobene Position einnehmen zu können?

Diese Fragen stellte die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg über 2.000 Managerinnen und Managern verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. 547 haben geantwortet und belegen einen Hauptgrund für ihren Führungsanspruch: Es macht ihnen Spaß. Deutsche Chefs führen gerne. 96 Prozent sagen: „Ja, meine Führungsrolle macht mir Spaß.“ Diese und weitere Ergebnisse der Akademie-Studie 2009 „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“ wurden auf der Fachmesse „Zukunft Personal“ am 23. September 2009 in Köln vorgestellt.

Zum Chef berufen

Die Umfrage belegt, dass für die Hälfte der Befragten (50,7 Prozent) Führung mehr als ein Beruf ist, es ist eine Berufung. 31,8 Prozent dagegen geben zu Protokoll, dass die Aufgaben einer Führungskraft ein „Job wie jeder andere auch“ seien. Eine Minderheit der Befragten gibt an, in die Führungsrolle eher nolens volens „hineingeschlittert“ zu sein.

Tendenziell fühlen sich männliche Führungskräfte eher berufen als ihre weiblichen Pendanten: Bei den Männern bezeichnen mehr als die Hälfte, 53,6 Prozent, ihre Rolle als Berufung, bei den

Frauen sind es mit 42,9 Prozent gut zehn Prozent weniger.

Einen besonderen Aspekt der Umfrage stellt die Frage nach der Beurteilung der Führungsrollen dar. Dafür hat die Akademie neun Führungsrollen zur Disposition gestellt, vom Steuermann, der auch bei widrigen Umständen den Kurs hält, über den Mobilisierer, der Menschen vernetzt und Möglichkeiten schafft, komplexe Ziele schnell zu erreichen, bis hin zum Wächter des Unternehmens, der darauf achtet, dass die Entscheidungen im Einklang mit den Interessen der Shareholder stehen.

Ganz oben auf der Beliebtheitsskala der Rollen einer Führungskraft steht jene des Steuermanns, der, sinnbildlich gesprochen, auf der Kommandobrücke steht und das Ruder in der Hand hält. Eine

deutliche Mehrheit von 89,4 Prozent hält diese Rolle für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Die Rolle des Strategen, der eher für den langfristigen Kurs und nachhaltigen Erfolg verantwortlich zeichnet, halten 88,3 Prozent für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Wenn man im Bild bleibt, muss man die Rolle des Mobilisierers und die Rolle des Anfeuerers wohl eher im Ruderraum als auf der Kommandobrücke ansiedeln. Diese Rollen werden von der Mehrzahl der Befragten aber ebenfalls als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft. Deutlich geringer wird die Bedeutung der Rollen des Change- und Wissensmanagers und des Wächters des Unternehmens eingeschätzt.

Die Rollen des Steuermanns und Strategen werden von den Führungskräften nicht nur als besonders wichtig eingestuft,

Führungsrollen, die zu kurz kommen

Zukunftsplanung. Führungskräfte hätten gerne mehr Zeit für Strategie, Talentförderung und Unternehmertum.

Steuermann (findet und hält den Kurs)	4,9 %
Strategie (entwickelt langfristige Ziele)	31,6 %
Unternehmer (entdeckt und nutzt Möglichkeiten)	18,5 %
Mobilisierer (vernetzt Menschen, schafft Möglichkeiten)	12,6 %
Talentförderer (zieht Talente an, entwickelt und bindet sie)	20,3 %
Anfeuerer (entfacht Leidenschaft)	10,8 %
Wissensmanager (bündelt Informationen und optimiert Prozesse)	13,0 %
Changemanager (macht Wandel möglich)	14,3 %
Wächter des Unternehmens (bringt Interessen in Einklang)	1,8 %

Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft

die meisten sehen hier auch das Feld, auf dem sie sich am besten bewähren. Auf die Frage „Wie gut füllen Sie in Ihrer Position als Führungskraft die vorgegebenen Rollen aus?“ gibt sich die Mehrheit insbesondere für die Rollen Steuermann und Strategie die besten Noten. Auffallend indes: Die Rolle des Mobilisierers ist die Rolle, die die meisten „Sehr gut“-Noten der Selbsteinschätzung erhielt (33,8 Prozent).

Rollenmuster nach Geschlecht

Weibliche und männliche Führungskräfte beurteilen ihre eigenen Fähigkeiten annähernd gleich. Ein Unterschied zeigt sich allerdings an der Spitzenposition der bewerteten Fähigkeiten. Männer sehen ihre Stärken zumeist als Steuermann. In dieser Rolle sehen sich 86,4 Prozent als „gut“ oder „sehr gut“ an, gefolgt von der Rolle des Mobilisierers (80,9 Prozent) und der Rolle des Strategen (75,6 Prozent).

Frauen sehen ihre Stärken in erster Linie in der Rolle des Mobilisierers (84 Prozent), gefolgt von der Rolle des Steuermanns (81 Prozent) und des Anfeuers (76,5 Prozent).

Auf die Frage, für welche der Rollen sie mehr Zeit aufwenden möchten, geben die Führungskräfte eine klare Antwort: 31,6 Prozent nennen die Rolle des Strategen. 20 Prozent würden gern mehr Zeit für die Rolle des Talentförderers aufwenden, 18,5 Prozent hätten gerne mehr Zeit für die Rolle des Unternehmers, der Möglichkeiten und Potenziale für Produkte und Services nutzt und ausbaut.

Nur 14,6 Prozent gehen davon aus, dass sie ihre Führungsrolle optimal ausüben. Der Rest übt (Selbst-)Kritik. Die Mehrheit (59,8 Prozent) gibt als Grund für Fehler und Versäumnisse die Standardentschuldigung an: „Mir steht zu wenig Zeit zur Verfügung.“ Nicht nur Termindruck, sondern auch die dadurch entstehende Belastung führen 37,1 Prozent an. Sie geben zu: „Ich stehe zu sehr unter Druck.“ 28,5 Prozent bemängeln, nicht genügend Befugnisse zu haben. Zehn Prozent fühlen sich selbst nicht ausreichend motiviert, um andere motivieren, begeistern und inspirieren zu können. Weitere 11,7 Prozent sind der Meinung, nicht genügend auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden

Drei Fragen an ...

Jens Dornieden (38), seit vielen Jahren Führungskräftetrainer, Kommunikationstrainer sowie Coach und Berater beim Trainingsinstitut „date up education GmbH“ in Hamburg.

www.date-up.com



Jens Dornieden

Was sollten Führungskräfte gerade jetzt in der angespannten Wirtschaftslage richtig machen?

Jens Dornieden: Sie sollten offen kommunizieren. Das ist das Gebot der Stunde. Offenheit ist ein hoher Wert, denn die Geführten entwickeln nur so das nötige Vertrauen, um auch in unsicheren Zeiten motiviert zu arbeiten. Offenheit in der Kommunikation heißt nicht, dass Chefs jammern sollten, was alles nicht gut funktioniert. Offenheit heißt, in der Rolle als Führungskraft angemessen zu kommunizieren und die Fragen „Wo stehen wir?“ und „Wo wollen wir hin?“ ohne Umschweife zu beantworten. Erst dann besteht die Chance, die Ressourcen der Geführten optimal zu nutzen.

Gibt es ein Buch, das Sie den Menschen, die zu Ihnen ins Seminar kommen, gerne empfehlen?

Dornieden: Wenn ich mich wirklich auf ein Buch beschränken muss – was mir sehr schwerfällt – dann für Paul Watzlawick mit seinem Bestseller „Anleitung zum Unglücklichsein“. Die darin enthaltene Geschichte vom Hammer, oder: „ein Mann will ein Bild aufhängen“, sorgt immer wieder für „Aha-Effekte“. Jeder erkennt, dass er an seinen Problemen oft mehr mitschuldig ist, als er wahrhaben will. Das große Verdienst von Watzlawick besteht darin, dass durch ihn besonders Chefs erkannt haben, dass sie Teil eines Problems sind und nicht Besserwisser, die von außen zuschauen.

Sie arbeiten auch als Coach für Existenzgründer. Würden Sie zum heutigen Zeitpunkt interessierten Menschen raten, Trainer zu werden?

Dornieden: Ja, natürlich. Trainer zu sein, ist ein sehr befriedigender Beruf. Aber nur für Leute, die gut mit Menschen umgehen und schnell eine tragfähige Beziehung zu anderen aufbauen können. Bei solchen „Berufenen“ ist es egal, in welche wirtschaftliche Situation hinein sie sich selbstständig machen. Sie werden ihren Weg machen. Bei übermäßig vielen freigesetzten Managern beobachte ich zurzeit aber leider, dass sie sich nach einer schnellen Coaching-Weiterbildung als Coach niederlassen wollen. Coach als Modeberuf für Arbeitslose, davor kann ich nur warnen.

Interview: Martin Pichler ●

zu sein. Auf die Frage, was ihnen an ihrer Arbeit als Führungskraft Spaß macht, antworten die meisten (52,9 Prozent): „Menschen anleiten und fördern“ – gefolgt von der „Übernahme von Verantwortung“. Auffallend wenig (24,8 Prozent) geben an, dass das Finden und Binden von Talenten ihnen Spaß am Führen bereiten würde. Daniel F. Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte, analysiert: „Die meisten Führungskräfte haben Spaß am und im Umgang mit Menschen. Und das erklärt wahrscheinlich auch, wie und warum Führungskräfte versagen können: Wenn sie den Kontakt zu den Mitarbeitern und ihre eigentliche Aufgabe – den Umgang mit Menschen – aus den Augen verlieren.“

Eine zeichnet fast alle befragten Führungskräfte aus: Bescheidenheit. Der Genuss von Status und Privilegien ist für sie kein Grund, die Führungsrolle mit all ihrer Verantwortung zu genießen. Zumindest behaupten das die meisten. Nur 3,2

Prozent geben an, dass vor allem dieses Moment für ein Wohlbefinden innerhalb der Führungsrolle sorgt.

Authentizität ist wichtig

Fragt man Führungskräfte, wie und womit sie ihre tägliche Arbeitszeit verbringen, tun sie ihren eigenen Angaben zufolge vor allem eine: Reden. Gemessen am Zeitbudget aller Führungskräfte nehmen die Gespräche mit Mitarbeitern mit 21,4 Prozent den größten Anteil ein. Weiterhin auf der Top-Liste der Aktivitäten: Vertrieb, Planung der Geschäftsprozesse und Kommunikation mit internen Gremien.

Chefs müssen in den Augen der befragten Führungskräfte vor allem eine können: Authentisch sein. Authentizität steht auf der Liste der Kompetenzen von Führungskräften ganz oben. 59,3 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie sich im Privatleben nicht anders geben und verhalten, also kein „anderer Mensch“

sind als im Berufsleben. So verwundert es auch nicht, dass sie davon ausgehen, das benötigte Rüstzeug für die Rolle als Führungskraft auch außerhalb der Büroräume sich aneignen zu können. Knapp die Hälfte, 49,7 Prozent, geben an, dass sie durch Lern- und Lebenserfahrung außerhalb des Unternehmens auf ihre jetzige Führungsrolle vorbereitet worden sind. 68,2 Prozent geben zudem an, durch „Training on the job“, also durch Lernerfahrung auf und in anderen Positionen vorbereitet worden sein. Nur 22 Prozent haben das Gefühl, im Studium auf ihre Rolle vorbereitet worden zu sein. Traurig: 10,4 Prozent geben an, überhaupt nicht auf ihre Führungsposition vorbereitet worden zu sein.

Die Akademie-Studie 2009 „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“ steht unter www.die-akademie.de/studien zum kostenlosen Download bereit.

Karin Seeber ●



Deutschland



**Wirtschaftskompetenz
ist erlernbar
...in 4 Wochen!**

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf mehr Erfolg.

Mit Whole-Brain-Thinking, dem Herrmann Brain Dominance Instrument und dem Herrmann Modell zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wenden Sie unsere Erkenntnisse aus langjähriger Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an!

Wir bieten Ihnen:

- Denkstilanalyse-Instrumente
- HBDI Denkstileprofile
 - HBDI Paar und Team Profile

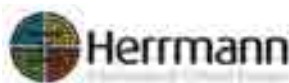
Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

- Umsetzung von Whole-Brain-Thinking im Unternehmen
- Die Business of Thinking-

- Module
- Changemanagement
 - Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:

*Level I 12. – 13.10.2009
Level II 14. – 15.10.2009
D-Ohlstadt / zwischen München und Garmisch*



**Herrmann International
Deutschland GmbH & Co. KG**

Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Gehen Sie in Führung!

Lernen Sie, wie Sie das Verhalten und die Einstellung Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Folgende Seminare helfen Ihnen dabei:

- Mitarbeiterpotenziale erkennen und fördern
- Mitarbeitergespräche erfolgreich führen
- Grundlagen der Personalführung
- Konfliktmanagement – Konfliktlösung systematisch
- Teamleitung / -entwicklung
- Führen im Projekt
- Moderne Bürokommunikation
- Moderationstraining
- Erfolgreich Präsentieren
- Konstruktive Gesprächsführung
- Outplacement

Sie interessieren sich für weitere Seminare?

Wir bieten u. a. auch:

- Einkäufertraining (international)
- Marketingqualifikationen
- Verkaufstraining
- Vertriebstraining
- Prozessmanagement u. v. m.

Unsere Seminare sind AZWV zertifiziert.
Sie haben Fragen? Unsere Experten beraten Sie gern!



date up education GmbH
Beim Strohhaus 29 (BTC)
20097 Hamburg
Tel. 040 809075-0
Fax 040 809075-199
Email: info@date-up.com
Internet: www.date-up.com

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Erfolgreich online weiterbilden

Die tele-akademie ist das erfolgreiche Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für Online-Lernen. Online-Kurse mit qualifizierter Betreuung:

- Expertin für neue Lerntechnologien,
- Tele-Tutor-Training,
- Management/ virtuelle Teamarbeit,
- Programmierkurse und
- Web-Design

Als erfahrener Kooperationspartner von Hochschulen und Wirtschaft im Bereich des e-Learning bieten wir:

- Konzeption und

- Management von e-Learning-Projekten,
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten und
 - Evaluation



**tele-akademie der
Hochschule Furtwangen**
Robert-Gerwig-Platz 1
D-78120 Furtwangen
Tel. +49-(0)7723 9202680
Fax +49-(0)7723 9202681
tele-ak@hs-furtwangen.de
www.tele-ak.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Coachingausbildung

Basis-Curriculum (1 Jahr):

- 1- Coaching Grundlagen
- 2- Beziehungsgestaltung
- 3- Analyse & Diagnose
- 4- Intervention & Methoden
- 5- Konflikt
- 6- Persönlicher Coachingstil

Aufbau-Curriculum (1 Jahr):

- A1- Coaching in Veränderungsprozessen
- A2- Charakterstrukturen
- A3- Krisenbewältigung
- A4- Aufstellungsarbeit

Die Verbindung von Gestalt und systemischer Beratung erlaubt Ihnen Veränderungen herbeizuführen und Entwicklungen auf 3 Ebenen zu begleiten:
Person – Beziehungen – System

Die Person des Coaches ist ein entscheidendes Element für den Erfolg. Persönliche & fachliche Kompetenzentwicklung:

- Psychologisches Know How
- klare Beziehungsgestaltung
- Methoden- & Tooleinsatz
- Verständnis von Systemen
- Kreativität und Intuition

Intensives, praktisches Lernen durch Training in kleinen Gruppen mit 2 praxiserfahrenen Trainern.

Die Ausbildung ist vom dvvt anerkannt



bbh beratergruppe
www.bbh-beratergruppe.com
Tel. 0421 706697
www.nwa-akademie.de
Tel. 0541 9693061



PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Persönlichkeitsentwicklung als Schlüsselkompetenz

Unsere Weiterbildung in Coaching und Beratung verbindet Tradition und Innovation – Bewährtes aus Systemischer Transaktionsanalyse, aktuelle Managementtheorien und Erkenntnisse der Neurophysiologie sowie erfahrungsbezogene Methoden wie die Arbeit mit Pferden und auf der Schauspielbühne. Praxistauglichkeit (Praxis supervision) und Begleitung der Persönlichkeitsentwicklung in verbindlichen Lerngruppen über 2-4 Jahre sind unsere Qualitätsmerkmale.



Coaching- und Beraterausbildung in systemischer Transaktionsanalyse 1. Jahr
07. – 08.01./11. – 12.03./03. – 04.06./19. – 20.08./07. – 08.10./09. – 10.12.2010
Leitung: B. Kessel
Seminar Standortbestimmung und Visionsentwicklung: ‚Selbstmanagement ressourcenorientiert‘
11. – 13.06.2010
Leitung: B. Kessel, H. Raeck
Coachingseminar mit Pferden
27. – 28.09.2010
Leitung: B. Kessel, R. Mantler
Seminar: Einführung in die systemische Transaktionsanalyse - 101
17. – 18.09.2010
Leitung: B. Kessel, H. Raeck

Netzwerkgruppe Hanstedt

Winsener Str. 1
21271 Hanstedt
Fon 04184 89880
Fax 04184 898829
www.bg-hanstedt.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

MBA Personal- und Organisationsentwicklung

Möchten Sie mit eigener Kompetenz und Kreativität Impulse für den Aufbau der für das Unternehmen wichtige Human Ressource setzen? Dazu befähigt sie diese persönliche zukunftsorientierte Weiterbildung.

Der berufs begleitende MBA Studiengang vermittelt grundlegende Kenntnisse, aktuelle Verfahren und zeitgemäße Tools des modernen HR-Managements. Er ist sehr nah an die Praxis im Unternehmen geknüpft. Personalentwickler und Berater erhöhen damit ihre Kompetenz und Akzeptanz als Partner des Managements bei der Umsetzung der Unternehmensziele.

Start März 2010
Studiengangsleiter:
Prof. Dr. Thomas Bartscher
Die aktuellen Infoveranstaltungsstermine finden sie auf unserer Homepage.



dimt – Deggendorf Institute of Management and Technology

Weiterbildungszentrum der Hochschule Deggendorf
Edlmair Str. 6+8
94469 Deggendorf
Tel. 0991 3615384
www.fh-deggendorf.de/
weiterbildung

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Sich selbst und andere souverän führen – auch in unruhigen Zeiten

Klarheit, Selbstvertrauen und Zielbewusstsein: Wie Menschen, so lassen sich auch Pferde nur unter gewissen Bedingungen wirklich führen. Die Tiere fordern und fördern eine eindeutige Kommunikation, authentisches Auftreten, gegenseitiges Vertrauen und natürliche Autorität.

Dabei reagieren sie einzig und allein auf die persönliche Ausstrahlung ihres Gegenübers – unabhängig von Titeln, Statussymbolen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Und helfen damit Führungs-

kräften aller Ebenen, ihre verschiedenen Rollen besser in Einklang zu bringen und wirksamer zu agieren – im Umgang mit sich selbst und anderen.



DIE PFERDEAKADEMIE Training & Coaching
Gut Sachsenwaldau 5
21465 Reinbek (Hamburg)
Tel. 04104 963410
www.die-pferdeakademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Gute Trainer braucht das Land. Die Trainerausbildung von Heitsch & Partner

- Sie sind Führungskraft oder erfolgreicher Verkaufsmitarbeiter und wollen Ihr Wissen und Können professionell an andere weitergeben.
- Sie sind bereits selbstständiger oder fest angestellter Trainer und beabsichtigen, sich für anspruchsvolle Zielgruppen weiter zu qualifizieren oder neue Impulse für Ihre jetzige Tätigkeit zu gewinnen.

tierter Trainings erwerben Sie in zwei weiteren Kompetenzstufen „Spezialist“ und „Experte“ entsprechende zusätzliche Fähigkeiten.

Nach erfolgreich abgeschlossener Trainerausbildung bietet sich Ihnen zudem die Möglichkeit, Trainer im Heitsch & Partner-Team zu werden.

Fordern Sie die detaillierten Informationen an.



Heitsch & Partner GmbH
Tübinger Straße 126
71088 Holzgerlingen
Tel. +49 7031 747620
Fax +49 7031 747640
info@heitsch-partner.de
www.heitsch-partner.de

In konsequent aufeinander abgestimmten Trainingseinheiten helfen wir Ihnen, Ihre Ziele garantiert zu erreichen.

Das Basiswissen und Können eines praxisorientierten Trainers inklusive Zertifizierung erlangen Sie in den ersten acht Bausteinen. Zur qualifizierten Durchführung themenspezifischer und zielgruppenorien-

SOFT SKILLS

Systemische Coachingausbildung

Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich tiefen inneren Prozessen zu stellen?

Erfahren Sie sich selbst neu:

Starten Sie im November 2009 mit Ihrer systemischen Ausbildung zum Führungskräfte- und/oder Vertriebscoach.

Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über 18 Monate und umfasst insgesamt 25 Ausbildungstage.



Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Skulpturarbeit, Lernen in der Natur, Lernen von Pferden, Intensive Techniken der Selbstreflexion, 3 Live-Supervisionen, integriertes Einzelcoaching, u.a.

Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt.

Wir freuen uns auf Sie!



im-prove coaching und training gmbh
Tel. 0911 97795381
ausbildung@im-prove.de
www.im-prove.de

VERTRIEBSTRAININGS

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit über 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus – gezielt für einzelne Projekte oder für komplexe berufliche Aufgabengebiete. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb und Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Unternehmenssteuerung und Controlling

- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und -management

Das komplette Angebot sowie weitere Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vorort, durchgeführt werden.

Unser Seminartipp:

Die Führungskraft als Mentor 02. – 03.12.09 Frankfurt a. M.

1.390 Euro + MwSt.

www.haufe-akademie.de/7814

Haufe Akademie

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-811
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere November/Dezember-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 30.10.2009

→ Datenanlieferung bis 13.10.2009

Weitere Informationen erhalten Sie

telefonisch unter 09 31/27 91 472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS FEBRUAR 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
November/ Dezember 2009	Train-the-Trainer- Ausbildungen	acquisa 11/09 Erscheinung: 04.11.09	
Januar 2010	Sprachen lernen/ Interkulturelles Training	acquisa 01/10 Erscheinung: 06.01.10	
Februar 2010	Change-Management		Personalmagazin 03/10 Erscheinung: 24.02.10

Preise im Seminarmarkt

Porträts

1/4 Seite: 850 Euro
1/2 Seite: 1.650 Euro
1/1 Seite: 3.500 Euro

Nachlässe

Ab 2 x: 5%
Ab 5 x: 10%
Ab 10 x: 20%

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

Ja, ich bin interessiert. Bitte rufen Sie mich an.

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

VERLAG:

Haufe Fachmedia GmbH & Co.KG
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Telefon 0931 2791472
Telefax 0931 2791477
www.wuw-magazin.de

Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon 0931 2791544
annette.foerster@wuw-magazin.de
Petra Hahn, Telefon 06181 436834
wundw@petra-hahn.de

Themen im November

DIE AUSGABE 11/12 - 2009 ERSCHEINT AM 30. OKTOBER 2009

REISS-PROFIL

Die Motive der Trainer

Frauke Ion und Marcus Brand (Foto) vom Institut für Lebensmotive haben die individuellen Motive von 100 Trainern mit der „Lebensmotiv-Analyse“ von Professor Steven Reiss analysiert. Heraus kamen zum Teil extreme Ausprägungen. Der typische Trainer ist ein Workaholic, wenig ängstlich und scharf auf Anerkennung. Das hat Vor- und Nachteile ...



BERUFSBEGLEITENDER MBA

Spezial: MBA

In der letzten Ausgabe dieses Jahres von „wirtschaft + weiterbildung“ kümmern wir uns traditionell um den MBA-Markt. Deutsche MBA-Schmieden nutzen in der Krise ihre Vorteile gegenüber europäischen und amerikanischen Wettbewerbern.



COACHING

Coaching in aller Munde

In unserem Schwerpunkt „Coaching“ gehen wir unter anderem der Frage nach, welche Vorstellungen Unternehmen eigentlich haben, wenn sie von Coaching reden. Eine Typologie unterschiedlicher Bedeutungen hilft weiter.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 22. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Objektleitung
Martin Pichler

Redaktion
Martin Pichler (v.i.S.P.);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Mirjam Fischer; mirjam.fischer@wuw-magazin.de

Redaktionsassistentz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105
E-Mail: briggitte.pelka@haufe.de

Autoren dieser Ausgabe
Vince Ebert, Axel Koch, Gudrun Porath, Kerstin Richter,
Bärbel Schwertfeger, Oliver Steeger, Irene Winter

Grafik/Layout
Maria Nefzger
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

Verlag
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg
Tel. 0761 3683921
Geschäftsführer: Reiner Straub
www.haufe-fachmedia.de

Titelbild
Thomas Einberger / argum

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008
Anzeigenleitung (verantwortl. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 06181 436834
Fax 06181 436835
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-fachmedia.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

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. 0180 5050169 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende
Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

Haufe Fachmedia

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

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-
Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter:
www.haufe-fachmedia.de/mediacenter.



Svea Steinweg:
Systematisches Talent Management.
Kompetenzen strategisch einsetzen.
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009,
224 Seiten, 49,95 Euro

Alles über das Thema Talent

Neues Grundlagenwerk

Svea Steinweg hat ein Grundlagenbuch zum Talentmanagement geschrieben, das sowohl einen wissenschaftlichen Anspruch erfüllt als auch nützlich und umsetzbar für die Praxis ist. Steinweg geht von einer Definition des Begriffs „Talent“ aus, die jeden Mitarbeiter berücksichtigt. Beim integrierten Ansatz bezeichnet Talent „die Begabungen, die in künftigen [...] geistigen oder physischen Handlungen zum Tragen kommen können. Damit verortet die Autorin ihr Konzept in der Nähe von Kompetenzmodellen, schafft es aber dennoch, die Begriffe sauber voneinander abzugrenzen.

Der Untertitel des Buchs, „Kompetenzen strategisch einsetzen“ wird dabei voll und ganz eingelöst. „Strategisch“ bedeutet dabei nicht, dass ein Königsweg vorgestellt wird, den jedes Unternehmen, egal welcher Größe, umsetzen kann. Die Autorin stellt vielmehr drei Säulen eines Talentmanagementsystems vor, das eine Organisation für sich adaptieren kann. Für jede der drei Säulen werden Modelle und Instrumente für die Umsetzung angeboten. So wird Talentmanagement zunächst als eine Methode zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingeführt. Für die strategische Grundsteinlegung werden Instrumente vorgestellt, mit denen die aktuelle Situation analysiert, Verantwortlichkeiten und Rollen geklärt, Kennzahlen etabliert und die Evaluation sichergestellt werden kann.

In einem zweiten Schritt geht es um die Kultur, innerhalb dessen ein Talentmanagementsystem erfolgreich aufgebaut werden kann. Steinweg belässt es aber auch hier nicht bei den Voraussetzungen (mitarbeiter- und ergebnisorientierter Führungsstil des mittleren Managements, Engagement des Seniormanagements, Offenheit der Mitarbeiter für Veränderungen, Lernfähigkeit der Mitarbeiter, HR-Manager als Business-Partner), sondern stellt Instrumente vor,

mit denen diese Voraussetzungen etabliert werden können. Dabei bezieht sich Steinweg auf die möglichen Perspektiven und Haltungen aller Hierarchiestufen in einer Organisation und wie diese „kognitiven Landkarten“ verändert werden können, um den Boden für das strategische Talentmanagement zu bereiten. Begleitet werden die Ausführungen von Erfahrungen aus der Praxis. Steinweg hat Firmen wie Adidas, BMW oder SAP bei der Entwicklung eines systematischen Talentmanagements beraten und verwertet ihre Erfahrungen aus diesen Fallbeispielen. Die dritte Säule schließlich behandelt HR-Praktiken unter Steinwegs ganzheitlicher Sicht auf Talentmanagement. Mitarbeiterbeurteilung, Talentidentifikation, Nachfolgeplanung, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterbindung und Rekrutierung werden in Beziehung zum strategischen Talentmanagement bewertet und Methoden vorgestellt. Dabei steuert die Autorin eigene psychologische Modelle, wie das Modell individueller Performanzeinflüsse, das Reflexionsstufenmodell oder das Investitionsmodell der Bindung bei. Steinwegs Buch macht aus dem Faktor Talent weit mehr als das Prinzip Hoffnung im Personalwesen.



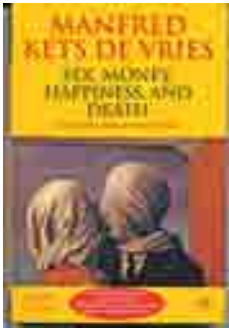
AUTORIN

Dr. Svea Steinweg

promovierte bei Prof. Heinrich Wottawa an der Ruhr-Universität Bochum. Sie ist zertifizierter Management-Coach und seit über

10 Jahren als Beraterin im Bereich Human-Resources-Management in verschiedenen Ländern tätig. Seit Anfang des Jahres arbeitet sie für das Berliner Büro der Beratungsfirma McKinsey.

Altersweisheiten ohne Tiefgang



Die Lektüre von Manfred Kets de Vries' aktuellem Buch lässt den Leser verwirrt zurück. Mit dem Untertitel „The Quest for Authenticity“ – auf der Suche nach Authentizität weckt der renommierte Psychologe und Insead-Professor die Erwartung, dass der Leser an seinen Lebenserfahrungen teilhaben und aus deren Essenz wesentliche Erkenntnisse gewinnen kann. Im Vorwort beansprucht Kets de Vries auch, sich mit

wirklichen Problemen befassen zu wollen und kritisiert seine wissenschaftlichen Kollegen im Elfenbeinturm.

Die Erwartungen werden jedoch nicht erfüllt. Die Themen Sex, Geld, Glück und Tod, laut Kets de Vries Determinanten des menschlichen Lebens, werden in einer erstaunlichen Banalität behandelt. Dabei ist das Kapitel „Sex“ am längsten geraten und hält zum Beispiel die Empfehlung bereit, von

den Bonobo-Affen zu lernen, die Sex zur Friedensstiftung nutzen. Unangreifbar macht sich der Autor dadurch, dass er seine Gedanken „Meditationen“ nennt.

Manfred Kets de Vries: Sex, Money, Happiness, and Death. The Quest for Authenticity. Insead Business Press. Macmillan Publishers, Houndmills 2009, 239 Seiten, 30,99 Euro

Eindringliche Geschichte über die Machbarkeit



„Was ich nicht tue, wird nicht geschehen.“ Das ist der Leitsatz des neuen Buchs von Klaus Doppler. Der Führungspsychologe erzählt eine kleine Geschichte über die Möglichkeiten des Einzelnen, für sich selbst und innerhalb einer Organisation etwas zu verändern und zum entscheidenden Impulsgeber zu werden.

Der kleine Kämpfer ist ein kleiner Junge, der sich aus ärmlichen Verhältnissen befreit, sich eine höhere Schulbildung

er kämpft und schließlich in einem Unternehmen anfängt. Die Fähigkeiten aus seiner Kindheit, zuzuhören, sich in andere hineinzusetzen und eine große Neugier gehen allerdings im Laufe des Weges verloren, weil er lernt, sich vor allem den herrschenden Bedingungen anzupassen und der Hierarchie unterzuordnen. Im Unternehmen jedoch wird im klar, dass sich nichts zum Bessern ändert, wenn jeder nur versucht, nicht auf-

zufallen. Doppler beschreibt anhand zahlreicher Parabeln und Bilder, wie es dem kleinen Kämpfer gelingt, die Geschehnisse wieder in die eigene Hand zu nehmen und für die Veränderung Verantwortung zu übernehmen – klar, eindringlich und verständlich.

Klaus Doppler: Der kleine Kämpfer und sein Weg ins Glück. Murmann Verlag, Hamburg 2009, 160 Seiten, 16,00 Euro

Die Kunst der Darstellung



Burkhard Bensmann ist Organisationsberater und Coach mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund. Sein Buch hebt sich vor allem dadurch wohltuend aus der Masse von Führungsbüchern heraus, weil es eine ästhetische Augenweide ist. Bensmann geht von sieben Feldern der Selbstführung aus, die die grafische Gestaltung der Kapitel ausmachen, luftiges Schriftbild und Grafiken machen das Lesen angenehm.

Aber es bleibt nicht beim schönen Schein, das anspruchsvoll gestaltete Äußere spiegelt sich in den Inhalten des Buchs. Bensmann greift auf seine Arbeit mit Führungskräften – meist aus dem Mittelstand – zurück, lässt es aber nicht bei den bloßen Interviews (etwa mit Werner Götz, Gründer der dm-Drogeriemarktkette, oder Gabriele Fischer, Chefredakteurin von brand eins) bewenden. Sondern er strukturiert

und denkt die Kernpunkte der Fallbeispiele weiter und unterfüttert sie mit Thesen der Managementliteratur. Führung ist eine Kunst, ihre Darstellung auch – beweist Bensmann.

Burkhard Bensmann: Die Kunst der Selbstführung. Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften. Books on Demand, Norderstedt 2009, 188 Seiten, 19,90 Euro



„ In dem Augenblick, wo die Menschen mehr haben als das Nötigste, fangen sie an, sich zu vergleichen mit solchen, die noch mehr haben. Daraus entwickeln sie Mangelgefühle 2. Ordnung. “

Professor Dr. Peter Sloterdijk, Philosoph, in „Psychologie heute“, Oktober 2009, über eine „künstliche Mangelideologie“, die bei materieller Sättigung auftritt und der Entwicklung einer „Weisheitskultur“ im Weg steht.

„Ich habe mich lieber im Labor verschanzt, um neue Dinge zu entwickeln. Die sind genial, exzellent oder sogar perfekt ... Sobald ich aber oben stehe, muss ich über die Arbeit anderer urteilen. Das kann ich nicht.“

Steve Wozniak, Mitbegründer des Computerherstellers Apple, in der „WiWo“ vom 7. September 2009, über seinen Ausstieg bei Apple.

„Eine der schönsten Erfahrungen bei RWE ist, dass meine Kollegen und Mitarbeiter mittlerweile auch kontroverse Positionen zu mir einnehmen. Hier ist so viel Talent und Sachkenntnis. Die sollten sich frei äußern können. Dafür wird niemandem der Kopf abgeschlagen.“

Jürgen Großmann, RWE-Vorstandsvorsitzender, in „brand eins“, Heft 09/2009.

„Was die Vertreter der Facebook-Generation antreibt, ist ein Idealismus der Kommunikation und der Kooperation. Unternehmen sind gut beraten, diese Netzwerkmentalität zum kreativen Unternehmenskarma nach der Krise zu machen.“

Matthias Horx, Zukunftsforscher, in seinem „Zukunftsletter“, September 2009.

„Viele unserer Burn-out-Patienten wollen eine Turbo-Therapie, um gleich wieder im Job weitermachen zu können.“

Götz Mundle, Psychiater und Klinikleiter, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 27. August 2009.

„Die Technik verändert unser Bewusstsein. Oft denke ich, jetzt hat das Handy geklingelt, aber es hat gar nicht geklingelt. Phantomklingeln ist die fiese Mischung aus Einbildung, Paranoia und Tinnitus.“

Dr. Eckart von Hirschhausen, Kabarettist, in der „Welt am Sonntag“ vom 23. August 2009.

„Wer eine Firma mit 100 Leuten hatte, fängt nicht noch mal ganz unten an, mit Vorgesetzten und so.“

Ehssan Dariani, Mitbegründer von StudiVZ, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 4. September 2009, über die Schwierigkeiten, nach dem Verkauf von StudiVZ einen neuen Job zu finden.

„Menschen wurde ihre Teamfähigkeit regelrecht ausgetrieben – durch höchst unvorteilhafte Organisationsstrukturen (Matrix!) mit ihren Überkreuzzuständigkeiten, unklaren Verantwortlichkeiten. Ein Biotop für Machtkämpfe.“

Dagmar Deckstein, Journalistin, in ihrer Kolumne „Führungsspitzen“ in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 7. September 2009.

„Wenn sie steht, dann nimmt sie nicht die Haltung eines aufgeblasenen Hahns ein, wie der Durchschnittspolitiker in Israel es tut. Wäre Angela Merkel doch nur unsere Regierungschefin!“

Benny Ziffer, Kommentator der israelischen Tageszeitung „Haaretz“, 11. September 2009.

Schriftliche Lehrgänge für Ihren Beruf – lernen Sie zeit- und ortsunabhängig!

Wählen Sie jetzt Ihren schriftlichen Lehrgang:

Führung und Persönliche & soziale Kompetenz

- Führung kompakt**
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7544
- Kommunikation**
In 6 Lektionen zum Zertifikat 7625
- Management kompakt**
In 7 Lektionen zum Zertifikat 7622

Personalmanagement

- Arbeitsrecht**
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7545
- Azubi-Management**
In 6 Lektionen zum Zertifikat 7623
- Entgeltabrechnung**
In 11 Lektionen zum Zertifikat 7546
- HR-Management**
In 11 Lektionen zum Zertifikat 7595

Assistenz & Sekretariat

- Management-Assistenz**
In 11 Lektionen zum Zertifikat 7547
- NEU Personal-Assistenz**
In 7 Lektionen zum Zertifikat 7808

BWL und Rechnungswesen

- Bilanzierung nach neuem HGB**
In 10 Lektionen zum Zertifikat 7621
- Buchführung**
In 9 Lektionen zum Zertifikat 8975
- BWL für Nicht-Betriebswirte**
In 11 Lektionen zum Zertifikat 7590
- Controlling**
In 10 Lektionen zum Zertifikat 8974
- Umsatzsteuer**
In 13 Lektionen zum Zertifikat 8929

Weitere Fachthemen

- NEU Einkauf**
In 8 Lektionen zum Zertifikat 7807
- Marketing**
In 8 Lektionen zum Zertifikat 7624
- Projektmanagement**
In 9 Lektionen zum Zertifikat 9124
- NEU Vertriebsmanagement**
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7806

Die Lektionen sind sehr gut aufgebaut. Durch die Übungen und Beispiele wurde der Inhalt der Lektionen sehr gut verständlich gemacht.

Ulrike Schindlatz,
Traurig und Stoiber Steuer-
berater, Furth im Wald

Freie Zeiteinteilung +++ Keine terminlichen Verpflichtungen +++ Lernen im eigenen Tempo +++ Selbst inhaltliche Schwerpunkte setzen

Gutschein für Ihr Infopaket

Per Fax an: 0761 4708-291

Wünschen Sie eine Beratung?

Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns!

Telefon: 0761 4708-321 oder E-Mail:
schriftlichelehrgaenge@haufe-akademie.de

Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich folgende
Infopakete mit ausführlicher Lehrgangsbeschreibung zu:
(Bitte jeweils die vierstellige Nummer eintragen.)

Name, Vorname

Firma

Telefon

Straße, Nr.

PLZ, Ort

E-Mail

1894 851



 **PERFORMER 2009**
www.the-right-way.eu

Manche Berater will man, manche Berater braucht man, die Projektperformer will man brauchen.

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

90 Prozent aller Probleme in Unternehmen gehen auf den Menschen zurück. Deshalb nimmt das ganzheitliche Krisenmanagement der Projektperformer von The Right Way nicht nur die Technik und die Prozesse in den Blick, sondern vor allem auch die beteiligten Projektmitarbeiter. Projektperformer helfen Menschen und Unternehmen bei der Lösung ihrer Probleme. Alle Projektperformer arbeiten nach der von The Right Way

entwickelten Performer-Methode[®], einer strukturierten, ganzheitlich entwickelten Methode zur Leistungsoptimierung von Unternehmen und einzelnen Personen. Somit steht Ihnen The Right Way zur Seite, wenn organisatorische, kommunikative und personelle IT-Probleme schnell, nachhaltig und kostengünstig beseitigt werden sollen. Wo benötigen Sie unauffällig Hilfe? Kontaktieren Sie das The Right Way Team!



PETER H. BUCHENAU
Führungskräftecoach & Energietrainer



GODELA TÖNNIES
PMI Projektmanager



OLIVER DOERFERT
Senior Transition & Programm Manager



ALEXANDER HOFMANN
Executive Consultant



VOLKER RÖHLIG
Projekt & Service Manager