Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

10_10
www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Mat.-Nr. 00107-5081

Kathleen M. Sutcliffe_Mehr Achtsamkeit gegenüber Fehlern s. 26

Silvia Merretz_Talentmanagement bei McDonald‘s s. 16

Alexander Petsch_Warum der Messemacher so optimistisch ist s. 48

Aus Katastrophen lernen

„Staff Rides” decken eigene Unzulänglichkeit auf s. 20

Frühe Warnsignale, vermeidbares Desaster: Betroffener säubert den Strand von Louisiana nach dem Untergang der Bohrplattform Deepwater Horizon im Golf von Mexico

HAUFE.

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)

Universität St.Gallen

Management-Seminare 2010/11

GENERAL MANAGEMENT	START
Diplom Unternehmensführung	26.4.2011
Zertifikatsprogramme	
Unternehmerseminar	30.3.2011
Kaderseminar CH	6.4.2011
Kaderseminar DE	14.4.2011
Junior Management Training	18.5.2011
Essentials of Management	Englisch 1.11.2010 Deutsch 2.5.2011 Englisch 1.11.2011
Kurzseminare	
St.Galler Management Update	Jederzeit möglich
managment11plus	Jederzeit möglich

FINANZIELLE FÜHRUNG & CONTROLLING	START
Zertifikatsprogramm	
Finanzielle Führung und Controlling	4.5.2011
Kurzseminare	
Controlling für Manager	10.11.2010 7.3.2011
Finanzielles Management	15.11.2010 30.5.2011 14.11.2011

STRATEGIE & ORGANISATION		START
Zertifikatsprogramm		
Certified Strategy Professional		26.4.2011
Kurzseminare		
Corporate Management Forum	Tagung	5.11.2010
Strategisches Management		27.9.2010 26.4.2011
Corporate Strategy & Governance		7.9.2011
Strategisches Prozessmanagement		24.8.2011
Strategischer Wandel		17.8.2011
Project Dynamics		2.11.2010 5.9.2011

LEADERSHIP		START
Zertifikatsprogramm		
St.Galler Leadership-Zertifikat		4.5.2011
Kurzseminare		
St.Galler Leadership-Tag	Tagung	30.3.2011
Führung mit Energie & Fokus		1.9.2010 4.5.2011

Ab sofort für Sie verfügbar unter: www.es.unisg.ch/management-seminare | Telefon +41 71 224 23 68 | management-seminare@unisg.ch

Lernfähigkeit

Gescheit. „Kommen Sie mir nicht mit Problemen, sondern mit Lösungen“, dieser beliebte Spruch aus dem Management hat leider einen fatalen Effekt: Er verhindert, dass Mitarbeiter schlechte Nachrichten weitergeben. Und das hat zur Folge, dass Unglücksfälle oder Krisen nicht rechtzeitig erkannt werden können.

In wachsamen Organisationen gilt dagegen der Satz: „Schlechte Nachrichten haben Vorrang!“. Jede kleine Abweichung kann der Vorbote einer Katastrophe sein, die sich nur dadurch verhindern oder abschwächen lässt, dass man kleinen Fehlern rechtzeitig auf den Grund geht. Dazu braucht es eine besondere Form von Lernfähigkeit. Und genau der haben wir unsere Titelgeschichte gewidmet.

Diese Art, achtsam mit Risiken umzugehen, ist leider sehr zeitaufwendig. Ein Unternehmen, das schnell an die Börse will, wird sich nicht dafür erwärmen. Wohl aber Organisationen, bei denen das langfristige Überleben im Mittelpunkt steht.

Geschenkt. Der Eintritt zur Messe „Zukunft Personal“, die vom 12. bis zum 14. Oktober in Köln stattfindet und über die wir vorab auf den Seiten 48 bis 51 berichten, kostet regulär 75 Euro pro Tag. Als Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ kommen Sie mit etwas Glück zu einer kostenlosen Eintrittskarte: Senden Sie bis zum 8. Oktober eine E-Mail an personal-service@haufe.de und geben Sie dabei Ihre Postanschrift an. Ihre Eintrittskarte senden wir Ihnen dann rechtzeitig bis zur Messe zu. Das Kartenkontingent ist allerdings begrenzt.

Viel Spaß mit dem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

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.

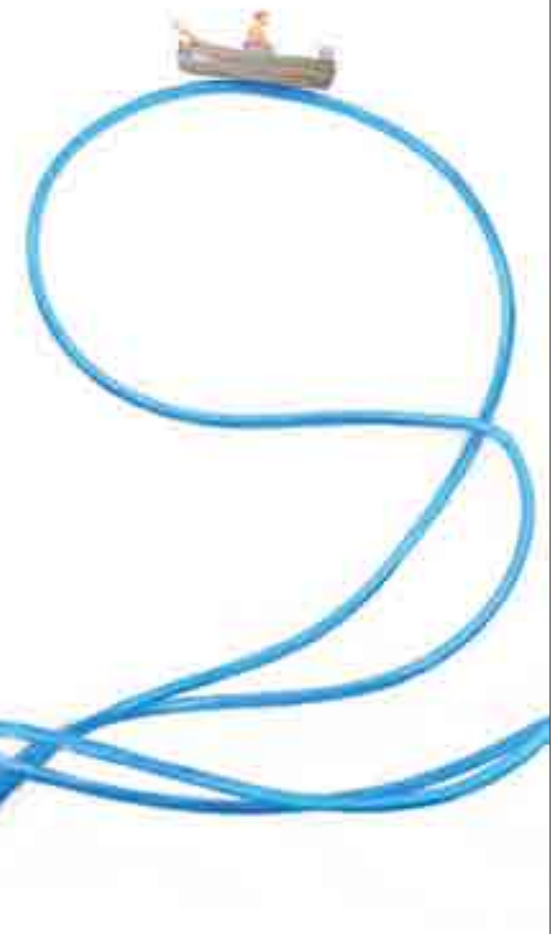
kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Oben schwimmen!

Weiterbildung verleiht Auftrieb



Jetzt die Seminare 2011 bestellen!
info@ime-seminare.de
Tel. 0521 94206-0
www.ime-seminare.de

Zukunft Personal 2010
Köln, 12.–14. Oktober 2010

Besuchen Sie uns am Messestand!
Halle 2.2 Stand Q32

IME®
Institut für
Management-Entwicklung

inhalt 10_2010

titelthema Die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko hätte verhindert werden können, wenn sich der Ölkonzern BP achtsamer mit vorausgegangenen Pannen beschäftigt hätte.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 **w+w-Toolbox**
Lösungswege testen: Abwägen und eine Lösung finden wird immer komplexer. Eine Methode hilft, mutig zu entscheiden

menschen

16 **Ketchup im Blut**
Silvia Merretz, Leiterin Talentmanagement bei McDonald's Deutschland, überzeugt durch ganzheitliche Konzepte

titelthema

22 **Aus Katastrophen lernen**
Unternehmen sollten Pannen dazu nutzen, ihre „Muster des Misslingens" zu erforschen, zum Beispiel mit „Staff Rides"

28 **„Ein Staff Ride ist eine sehr emotionale Erfahrung"**
Interview mit Prof. Kathleen Sutcliffe, Universität Michigan

30 **„Am Anfang stehen vage Gefühle …"**
Was die zweite Auflage des Buchs „Das Unerwartete managen" zu bieten hat

fachbeiträge

34 **Vertrauen erzeugt Motivation**
Stephen R. Covey stellt die wichtigsten These aus seinem neuen Buch „Führen unter neuen Bedingungen" vor

fachbeiträge Stephen R. Covey stellte sein neues Buch über Führung vor.

treffpunkte Warum er auf ein weiteres Wachstum der „Zukunft Personal“ setzt, erläutert Geschäftsführer Alexander Petsch im Interview.

38 Technisches Wissen weitergeben
Die Festo Didactic hat dem Bergbauunternehmen K + S dabei geholfen, eine neue Lernarchitektur aufzubauen

42 Ausbildungen zum Organisationsentwickler
Unterschiedliche Schwerpunkte der Anbieter mit Übersicht: „Wer zum Organisationsentwickler ausbildet“

treffpunkte

46 IMC von Platz 1 verdrängt
Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung präsentierte das aktuelle „E-Learning-Wirtschaftsranking“

48 Interview mit Alexander Petsch, Zukunft Personal
„Personalthemen gewinnen dramatisch an Bedeutung“, sagt der Geschäftsführer der wichtigsten Personalermesse

52 Das wird ein schöner Monat für ...
Der personalisierte Veranstaltungskalender

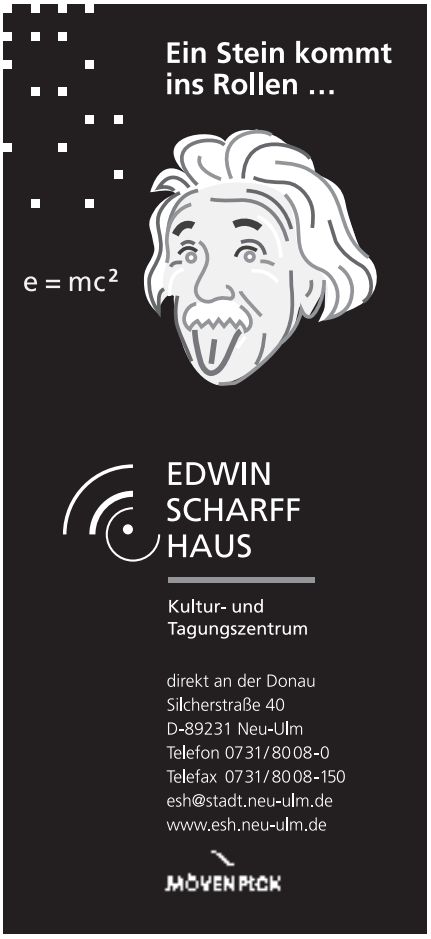
54 Deutscher Fachkongress für Bildungs-Controlling
Der wissenschaftliche Leiter, Prof. Sven Grote, gibt Einblick

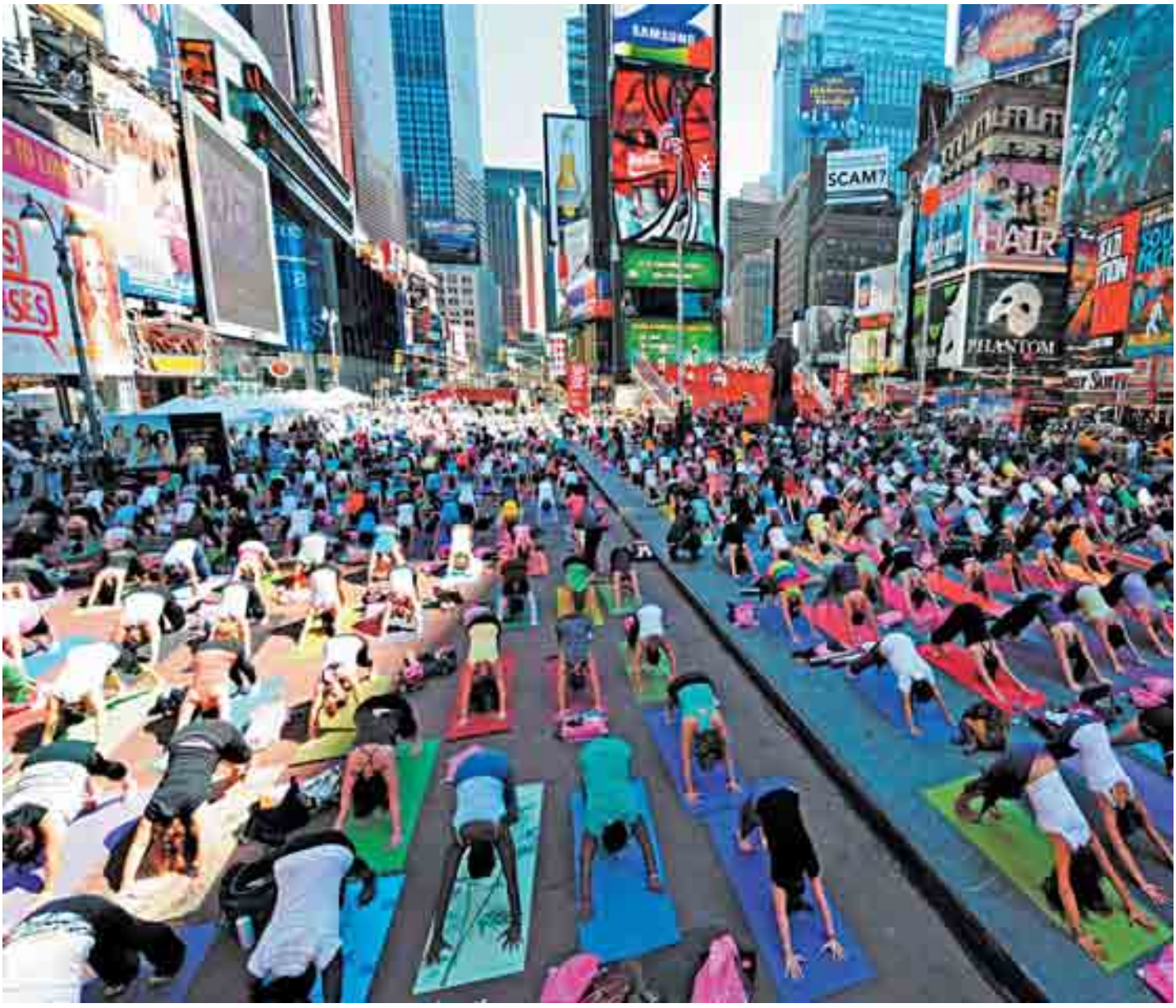
seminarmarkt

56 Zehn Thesen zu zeitgemäßer Trainerausbildung
Eine Ausbildung muss mehr sein als Rhetorik und Präsentation, fordert Monika Petermandl von der Donau-Uni Krems

Rubriken

03 editorial
63 vorschau/impressum
64 fachliteratur
66 zitate





WER Tausende von amerikanischen und internationalen Yogis begrüßen den Sommeranfang mit einem jährlich wiederkehrenden Yoga-Event, dem sogenannten Yogathon (abgeleitet von Marathon).

WO Auch das hat mittlerweile Tradition: Praktiziert wird in einem abgesperrten Bereich des New Yorker Time Square. Die Übung, die im Bild festgehalten ist, ist ein Teil des „Sonnengrußes“.

WAS NOCH Die Aufnahme stammt von einem unbekannten Fotografen der Bildagentur Action Press und wurde über Gettyimages weltweit vertrieben. Sie stammt vom 21. Juni 2010.

Ganz großes Kino. Elizabeth Gilbert, 41, wurde durch ihren autobiografischen Roman „Eat, Pray, Love – Eine Frau auf der Suche nach allem quer durch Italien, Indien und Indonesien“ weltbekannt. Er verkaufte sich sieben Millionen Mal. Ende September kam die Verfilmung mit Julia Roberts ins Kino. In dem Roman geht es auch darum, wie die Hauptperson das Yoga für sich entdeckte. „Ich habe meinen Körper wie einen Mietwagen behandelt, der nur dazu diente, meinen Kopf von hier nach da zu bringen“, bringt Gilbert ihre frühere intellektuelle und auch sehr ungesunde Lebensweise auf den Punkt. Heute freut sie sich, dass es auch Einsichten gibt, „die wir nur über den Körper erfahren können“. Yoga heißt für sie, immer wieder „einen neuen Versuch in Sachen Leben“ zu wagen, der jedes Mal besser und besser werde. Für Burn-out-Kandidaten verkörpert Gilbert in diesem Herbst eine echte Chance auf Rettung.

HAUFE. AKADEMIE

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Auf den internationalen Märkten finden massive Veränderungen statt, die Unternehmen und Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen stellen.

Mit nachhaltigen Strategien, vorbildlichen Prozessen und zukunftsweisenden Produkten sowie einem visionären, integeren und konsequenten Management, sind die Weichen Ihres Unternehmens in Richtung Erfolg gestellt.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit aktuellen strategischen Themen und ganzheitlichen Leadership-Kompetenzen in dieser neuen Business Realität:

- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

Das General Management Programm – fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!

Per Telefon: 0761 4708-944
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp

Foto: Learntec

Learntec 2010 Anfang Februar 2010 in Karlsruhe: Die Aussteller waren mit der Qualität der Besucher sehr zufrieden.

HITLISTE DER E-LEARNING-EVENTS

Learntec auf Platz 1

Die Kongressmesse „LEARNTEC“ in Karlsruhe bietet unter allen vergleichbaren Veranstaltungen in Deutschland das größte Marketingpotenzial für die E-Learning-Branche. Das sagte eine deutliche Mehrheit (64 Prozent) der im Rahmen des „MMB Learning Delphi 2010“ befragten E-Learning-Experten. Die Kölner Messe „Zukunft Personal“ wurde dank ihres neuen Kongresses „Professional Learning Europe” zum zweitbesten Event für E-Learning-Anbieter gewählt. Genau 59 Prozent billigen der „Zukunft Personal“ ein hohes Marketingpotenzial zu. Beide Veranstaltungen liegen weit vor Messen und Kongressen wie der „Online Educa“ (47 Prozent), der „didacta“ (45 Prozent) oder der „CeBIT“ (33 Prozent).

Insgesamt 65 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich an der Befragung beteiligt, die im Frühjahr 2010 vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen, durchgeführt wurde. Die große Mehrheit der Experten war sich einig, dass eine „Verknüpfung“ von Messe und Kongress dem E-Learning-Markt am besten auf die Sprünge helfen könne.

BILL GATES SETZT AUF E-LEARNING

„In fünf Jahren kommen die besten Vorlesungen aus dem Internet!“

Eine bestimmte Universität besucht zu haben, wird in fünf Jahren nicht mehr so wichtig sein. Junge Leute könnten sich schon bald die besten Vorlesungen der Welt im Internet zusammensuchen. „Das wird besser sein, als Absolvent einer einzigen Universität zu sein“, sagte Microsoft-Gründer Bill Gates auf der „Techonomy“-Konferenz in Lake Tahoe. Er forderte dazu auf, Bildungsabschlüsse unabhängig davon zu vergeben wie Menschen an ihr Wissen gekommen seien. Selbstmotivierte Lerner in Entwicklungsländern würden via Internet eine Menge Ausbildungskosten sparen. Außerdem könne Online-Lehrstoff viel besser aktualisiert und überarbeitet werden.

Foto: Reuters

Bill Gates: Einsatz für junge Lerner.

WIRTSCHAFTSJUNIOREN

Anonyme Bewerbung

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland sprechen sich mit einer großen Mehrheit gegen die Einführung von anonymen Bewerbungen aus. In einer Umfrage unter 1.000 Mitgliedern gaben rund 36 Prozent an, anonyme Bewerbungen seien nicht praktikabel. 39 Prozent vertraten die Ansicht, sie seien nicht notwendig, weil Arbeitgeber sich ihrer Verantwortung bewusst und Profis genug seien, um allein auf der Grundlage von Qualifikationen zu entscheiden. Neun Prozent bezeichneten die Idee zwar als grundsätzlich gut, aber vor allem für kleine Unternehmen als zu aufwendig. 14 Prozent der Befragten unterstützen die Idee der anonymen Bewerbung. „Gerade kleinere Unternehmen fürchten offensichtlich, dass ein noch größerer bürokratischer Aufwand auf sie zukommen könnte und sehen in einem anonymisierten Bewerbungsverfahren kaum Vorteile“, kommentiert Dr. Eva Fischer, Bundesvorsitzende der Wirtschaftsjunioren Deutschland, das Ergebnis.

OTTO VERSAND

Der Vorstand als Vorleser in der Mittagspause

Der Vorteil des früher üblichen „Seminartourismus“ bestand darin, dass sich die Mitarbeiter besser kennenlernen und vernetzen konnten. Diese Verbindungen erleichterten dann oft die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, und wer Glück hatte, konnte mit „denen da oben“ in Kontakt kommen. Aber Vernetzung ist auch einfacher zu haben.

Um Mauern zwischen den Abteilungen und Hierarchien abzutragen, hat sich der Otto Versand in Hamburg eine Reihe von kleineren, firmeninternen Events einfallen lassen – zum Beispiel die Veranstaltungsreihe „Der Vorstand liest“. Vorstände lesen an einem ruhigen Ort in der Hauptverwaltung Passagen aus ihren Lieblingsbüchern vor. Sie begründen ihre Auswahl und diskutieren mit den Teilnehmern. Ziel sei es, Berührungsängste abzubauen, erklärte Sirka Laudon, Leiterin Personalentwicklung und Personalmarketing bei Otto, in der Zeitschrift „Impulse“ (9/2010). Außerdem habe man „Espresso Talks“ eingeführt: Normale Mitarbeiter träfen sich mit Managern in der Mittagspause, um auf Augenhöhe und ohne Agenda abteilungsübergreifend Unternehmensfragen zu diskutieren. Als weitere Chance, sich zu vernetzen und Distanzen zu überbrücken, wurden „Blind Lunchs“ eingeführt. Wer will, kann mit einem unbekannten Kollegen oder Chef, der ihm per Los zugeteilt wird, essen gehen.

Foto: otto versand

Unkonventionell ist die Webung (hier: Cosma Shiva Hagen) und auch die PE ...

TRAINERVERMITTLUNG

Neue Agentur zieht erste Drei-Jahres-Bilanz

Foto: traineragentur

Sie sind die „TrainerAgentur“: Hans-Eberhard Vesen und Gaby Vesen-Kramp.

Trotz Krise blicken Gaby Vesen-Kramp und Hans-Eberhard Vesen auf einen erfolgreichen Start ihrer Trainervermittlung zurück. Vor drei Jahren gründeten sie in Köln die „TrainerAgentur“.

Die Erfahrung zeige, dass es in den PE-Abteilungen einen klaren Trend zum Outsourcing gebe. Das gelte für Konzerne genauso wie für mittelständische Unternehmen. Die Besonderheit der „Trainer-Agentur“ besteht darin, dass man nur mit Trainern zusammenarbeite, die man einer „Trainer-Evaluation“ unterzogen habe. Derzeit befinden sich 40 Trainer und Coaches im Agenturpool. Die Agenturinhaber, die selbst über eine langjährige Transaktionsanalyse-Ausbildung und Praxiserfahrung als Trainer verfügen, haben alle 40 Kandidaten bei der Arbeit in realen Seminaren oder Coaching-Situationen beobachtet und bewertet, um den buchenden Unternehmen größtmögliche Sicherheit versprechen zu können. In den ersten zwei Jahren habe man die einkaufenden Unternehmen über Telefonakquisition gewonnen, erklärte Vesen. Inzwischen laufe vieles über Weiterempfehlungen. Die Agentur verlangt von Trainern eine Provision von 15 Prozent.

www.dietraineragentur.de

Kurz und Knapp

Fusion. Die Career Partner GmbH, München, hat die Horst Rückle Team GmbH, Böblingen, übernommen. Damit eröffnet sich für das vor 40 Jahren gegründete „hr TEAM“ eine völlig neue strategische Perspektive: Career-Partner ist Besitzer von Fachhochschulen und Studienkollegs, die im Bachelor-Master-System akkreditiert sind. Das „hr Team“ kann so Veranstaltungen als Module für Bachelor- und Master-Abschlüsse etablieren. „Das ist für uns eine enorme Chance“, hofft Andreas Werner, Chef des „hr TEAMS“.

eureleA. Der European Award for Technology Supported Learning (eureleA) wird 2011 wieder auf der Learntec verliehen, nachdem er in den letzten zwei Jahren zur CeBIT abgewandert war. Wer sich beteiligen will, muss sich beeilen. Anmeldungen sind unter www.eurelea.org nur noch bis zum 31. Oktober 2010 möglich.

Web 2.0. Wie kleine und mittlere Unternehmen Web-2.0-Werkzeuge (Wikis, Blogs, Twitter) nutzbringend zum Lernen einsetzen können steht im neuen, kostenlosen „LERNET 2.0-Praxisleitfaden”. Er erläutert ausführlich das Fachvokabular und bietet ganz konkrete Anleitungen, die im Rahmen eines BMWi-Projekts erarbeitet wurden. http://leitfaden.lernetblog.de

Auch das noch. Die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder bietet seit zwei Jahren den Master-Studiengang „Komplementäre Medizin“ an, der eine Ergänzung zur Schulmedizin sein soll. Jetzt hat die Süddeutsche Zeitung kritisiert, dass der Studiengang zum Tummelplatz der Esoterikszene geworden sei. „Das wertet obskuren Unsinn unnötig auf“, so die Tageszeitung.

SCIL STUDIE I

Informelles Lernen auf dem Vormarsch

Seit der Wirtschaftskrise steht in vielen Unternehmen der Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern im Vordergrund. Das Ziel sei die lernende Organisation, die sich schnell an Marktveränderungen anpassen könne, hat die aktuelle Trendstudie des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen herausgefunden.

Folgerichtig sagt die Studie voraus, dass die Einführung von Blogs als firmeninterne Lern- und Kommunikationsmöglichkeit ab 2011 das zentrale Thema der Personalentwickler sein werde. Mitarbeiter-Blogs seien eine schnelle Art, Neues zu lernen, weil sie zum Beispiel den Erfahrungsaustausch von Experten förderten. „Das Potenzial von Wikis, Blogs, Podcasts und Videocasts für formelles und informelles Lernen wird klar erkannt und in Change-Prozessen genutzt“, schreiben die Autoren der Studie.

Die Scil-Trendstudie wird seit 2006 alle zwei Jahre durchgeführt. In diesem Jahr wurden 150 Leiter von Personalentwicklungsabteilungen schriftlich befragt. Davon stammen 104 aus deutschsprachigen Ländern. Rund die Hälfte ist in internationalen Großkonzernen tätig. Die Experten sagen auch, dass es zukünftig wichtiger denn je sein werde, unterschiedliche Formen des Lernens zu verknüpfen und diesen Prozess durch sinnvolle technische Entwicklungen zu unterstützen.

Allerdings sei die Zeit des Hypes um die Nutzung virtueller Realitäten (wie zum Beispiel Second Life) vorbei. 52 Prozent der Befragten sagen Second Life sei unwichtig. Lediglich zwei Prozent nutzen virtuelle Realitäten in ihren Unternehmen als Raum zum Lernen.

Ein sehr wichtiges Thema für die Befragten ist schon seit Jahren die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen und damit der Aspekt der Nachhaltigkeit. Bereits in den Trendstudien 2006 und 2008 handelte es sich beim Transfer jeweils um die größte Herausforderung für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass lediglich ein Drittel der aktuell Befragten ein systematisches Transfermanagement realisiert hat. Eine herausragende Stellung kommt außerdem dem informellen Lernen zu – 84 Prozent der Experten sprechen von einer kontinuierlich anwachsenden Bedeutung. Diese Aussage wird unterstrichen durch die Antworten zur Frage nach den Lernformen der Zukunft: Nach Einschätzung der Befragten wird bald nur noch zu 30 Prozent formal gelernt.

Transfer ist das wichtigste Anliegen

Ranking. Charakteristisch für die Scil-Trendstudie ist ein Ranking der zehn wichtigsten Herausforderungen, denen sich Personalentwickler derzeit gegenübersehen. Für das Jahr 2010 wurde folgende Hitliste ermittelt:

Rang 2010	Rang 2008	Entwicklungsthema
1	1	Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten – zum Beispiel durch spezielle Transferaufgaben für Seminarteilnehmer und insbesondere durch die Verzahnung der Lerninhalte mit den Arbeitsprozessen
2	2	Qualifizierung der Mitarbeiter proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten
3	13	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen entwickeln wie Teamkompetenzen, Gesprächsführung …
4	3	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte
5	20	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken – zum Beispiel durch Qualitätsmanagementsysteme, Evaluation der Bildungsangebote …
6	neu	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander verbessern etwa durch Communities of Practice
7	9	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Mehr Selbstlernkompetenz, zum Beispiel über individuelle Lernstrategien
8	14	Mitarbeitern einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen
9	14	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln
10	5	Beteiligung der Personalentwicklung an den unternehmensweiten Strategieprozessen

SCIL-STUDIE II

Aus der Traum vom Business-Partner?

Personalentwickler wollten sich immer mehr als Business-Partner etablieren. „Dieser Wunsch wird derzeit leiser vorgetragen“, sagt eine aktuelle Trendstudie des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Uni St. Gallen. Zwar wollen derzeit 50 Prozent der Befragten Business-Partner sein. Aber das sind deutlich weniger als noch vor zwei Jahren (64 Prozent). Daneben hat auch die Forderung nach einer Beteiligung am Roll-out von Strategieprozessen deutlich an Bedeutung verloren (64 Prozent wollten das in 2006, nur 38 Prozent in 2010). Die PE nimmt laut scil seine Bestrebung, Business-Partner zu werden, zurück. Die freiwerdende Energie stecke man in die Rolle des Change Agent. Dabei gehe es mehr denn je um die Mitarbeiterbedürfnisse.

SPRACHENUNTERRICHT

Pearson übernimmt Wall Street Institute

Die Medien- und Verlagsgruppe Pearson hat das Wall Street Institute (WSI), ein Anbieter von englischem Sprachunterricht für Erwachsene, gekauft. Der Kaufpreis liegt bei 92 Millionen Dollar. Derzeit verfügt das WSI über weltweit rund 340 Franchise-Lernzentren. Die wichtigsten Märkte sind Frankreich, Italien, Türkei, Chile, Venezuela, Kolumbien, Hongkong, Korea und Taiwan. Im Jahr 2009 erwirtschaftete WSI einen Weltumsatz von rund 60 Millionen Dollar. Das British Council schätzt die künftigen Verbraucherausgaben für englischen Sprachunterricht auf weltweit 50 Milliarden Dollar. Das stärkste Wachstum wird dabei in Asien, dem Nahen Osten, Lateinamerika und Osteuropa erwartet. WSI wendet sich vor allem an die wachsende Zahl ambitionierter, junger Fachkräfte, die Englisch lernen wollen. John Fallon, Chief Executive des Geschäftsbereichs International Education bei Pearson, sagte zu der Übernahme: „Ein Schritt, der uns schneller an das Ziel bringen wird, Marktführer zu werden."

Foto: WSI

WSI: Vorzeige-Lernzentrum in Deutschland.

CEGOS DEUTSCHLAND

„Blended Learning gehört die Zukunft"

Die deutsche Niederlassung des internationalen Trainingsinstituts Cegos hat im 1. Halbjahr 2010 mit Blended Learning und E-Learning knapp die Hälfte des Trainingsvolumens ihrer Auftraggeber abgewickelt. Vor zwei Jahren waren das noch weniger als zehn Prozent. „Blended Learning steht kurz vor dem Durchbruch", betonte Hartmut Jöhnk, Geschäftsführer der Cegos Deutschland. „Die junge Generation, die mit dem Computer aufgewachsen ist, ist in den Unternehmen angekommen." Die Cegos Gruppe betreut heute mit 1.000 Beratern und Trainern weltweit 20.000 Firmenkunden pro Jahr. Der Gesamtumsatz lag im Geschäftsjahr 2009 bei 169 Millionen Euro.

Konfliktmanagement?
CCC!

1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.

2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.

- 04.-06. Okt.10
- 27.-29. Okt.10
- 17.-19. Nov.10
- 06.-08. Dez.10
- 21.-23. Feb.11
- 21.-23. Mrz.11

„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 mittelständische Betriebe.

Creative Communication Consult
DIE Spezialisten für Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

INITIATIVE „WEGE ZUR SELBST-GMBH“ E.V.

Neues Selbstverständnis der Personalabteilungen gefordert

Eine aktuelle Kienbaum-Studie zur Attraktivität des Personalmanagements hat dem Personalbereich grundsätzlich ein schlechtes Image attestiert. Dies wollen die „HR-Young-Professionals“, der Nachwuchs der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“, ändern. Dazu erklärten die HR-Young-Professionals in einem Positionspapier:

1. Die Personalfunktion braucht Protagonisten, die sich stärker mit ihren Kunden als mit dem eigenen Organisationsmodell oder dem Titel auf der Visitenkarte befassen.
2. Sie braucht eine neue Generation von Personalern, die ihren Stolz daraus zieht, sichtbare Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten.
3. Sie braucht eine Generation, die, indem sie sich auf die Werttreiber ihrer Arbeit konzentriert, eine Kultur fördert sowie Instrumente und Prozesse entwickelt, die den Bedürfnissen des Geschäfts entsprechen und schließlich auch für effiziente administrative Prozesse sorgt.
4. Unternehmen brauchen einen neuen Typus Personaler, der konsequent für Rahmenbedingungen eintritt, unter denen Menschen innerhalb und außerhalb der Personalfunktion ihre Talente bestmöglich entfalten können, attraktive Weiterentwicklungsmöglichkeiten vorfinden, Anerkennung für ihre Leistung erfahren und frühzeitig Verantwortung übernehmen können.

Das Positionspapier liefert eine pointierte Bestandsaufnahme des Status quo und zeigt konkrete Vorschläge für eine Professionalisierung des Personalmanagements auf. „Wir wünschen uns, dass das Papier nicht nur fruchtbare Diskussionen auslöst, sondern vor allem zu einem veränderten Handeln der HR Community führt“, schreiben die jungen Verfasser.

Thomas Sattelberger, Vorsitzender des Vorstands der Selbst-GmbH, begrüßt die Initiative der Nachwuchspersonaler des Netzwerks: „Ich bin sehr glücklich, dass junge Personalprofis endlich ihre Stimme erheben und eine Richtungsänderung einfordern. Die Personalfunktion in den Unternehmen erstarrt auf vielen Feldern. Sie übt sich in guten Routinen, verliert jedoch an Innovations- und Strategieorientierung.“

Nur selten sei das Human-Ressource-Management als wichtige Disziplin an Hochschulen geschätzt. Dies alles habe unmittelbar darauf Einfluss, wer sich für die Personalwirtschaftslehre interessiere und dann den Unternehmen als mehr oder weniger professioneller Nachwuchs zur Verfügung stehe. „Wer kann schon nachhaltige Veränderungen bewirken, wenn nicht die junge Generation, die in wenigen Jahren an verantwortungsvoller Stelle die Personalarbeit in unseren Unternehmen gestalten wird?“, meint Sattelberger.

WER STECKT DAHINTER?

HR-Young-Professionals

Das Forum „HR-Young-Professionals“ der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. ist zwei Jahre alt. Es wurde am 12. Juni 2008 im Rahmen des 28. Netzwerktreffens der Selbst-GmbH von acht HR-Nachwuchskräften gegründet und ist inzwischen auf etwa 40 Mitglieder angewachsen. Ziel des Zusammenschlusses ist es, jungen Fachkräften im Bereich HR einen organisierten Rahmen für unternehmensübergreifendes Networking und Erfahrungsaustausch zu bieten.

Wege zur Selbst-GmbH e.V.

Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. (www.selbst-gmbh.de) ist ein 1999 gegründetes innovatives Netzwerk von engagierten Personalmanagern und -managerinnen. Mit knapp 500 Mitgliedern ist es die zweitgrößte unabhängige Non-profit-Vereinigung von Personalprofis im deutschsprachigen Raum. Die Initiative „Selbst-GmbH“ ist auch eines der Gründungsmitglieder der 2008 gegründeten HR-Alliance.

KÖNIGSWIESER & NETWORK GmbH

INNOVATIONSWERKSTATT PERSONAL 2011
28.–29. MÄRZ 2011 | BERLIN

EINEN SCHRITT WEITER GEHEN

Gibt es eine Zukunft von Personal? Wenn ja, wie sieht sie aus? Themen wie Virtualität, Demographischer Wandel, Zukunft der Arbeit und Wertschöpfung sind dabei relevant. Auf der Innovationswerkstatt Personal wollen wir gemeinsam mit Ihnen denken und Antworten finden.

Kontakt:
martin.hillebrand@koenigswieser.net
lars.burmeister@koenigswieser.net

www.koenigswieser.net

w+w-Toolbox: Lösungswege testen

Richtig entscheiden. Mutige Entscheidungen zu treffen, fällt immer mehr Menschen sehr schwer. Einmal eingeschlagene Wege bergen nämlich mannigfache Konsequenzen, die sich erst nach mehreren Schritten offenbaren. Was dann? Wieder umkehren oder Kurs halten? Wirken Entscheidungen schon gefährlich, wird es aber erst recht kritisch, sobald Situationen unentschieden in der Schwebe gehalten werden.

Die folgende Übung hilft, Probleme transparent zu durchleuchten und Entscheidungsprozesse zu steuern. Die Übung heißt „Das Kaleidoskop“ und stammt aus dem Buch „Integrales Coaching“ von Sylvia K. Wellensiek.

1. Das Ziel der Übung

Der Klient lernt, Bewusstseinszustände praxisnah in den Alltag einfließen zu lassen. Er übt sich, unterschiedliche Dimensionen auseinanderzuhalten und deren Inhalte gewinnbringend abzuwägen.

2. Der Übungsaufbau

Zeichnen Sie auf den Fußboden einen großen Kreis, den sie in vier gleich große „Kuchenstücke“ aufteilen. Bezeichnen Sie die einzelnen Viertel im ersten Durchgang mit den Begriffen „Körper“, „Gefühl“, „Verstand“ und „Seele“. Im zweiten Durchgang wechseln Sie die Bezeichnungen um in „Körperwissen“, „Intuition“, „Zeuge“ (= Metaposition) und „Bewegung der Seele“.

3. Der Übungsablauf

Der Klient überlegt sich die genaue Fragestellung, um eine für ihn wichtige Entscheidung zu treffen. Schreiben Sie die Frage auf ein Flipchart und darunter drei oder vier mögliche Lösungsoptionen! Mit dieser Fragestellung und den Lösungsideen durchläuft der Klient die Übung.

a) Erster Durchgang

Der Klient betritt nun nacheinander, die einzelnen Viertel des Kreises und spürt dabei mit allen Sinnen in seinen Körper hinein. Die Reihenfolge der Felder kann er sich selbst aussuchen. Für viele ist es aber hilfreich, mit der Verstandesebene zu beginnen, da sie ihnen am besten vertraut ist. Zwischen dem Betreten der einzelnen Felder positioniert er sich immer wieder außerhalb des Kreises und hält einen Augenblick inne. Der Coach stellt während der Wanderung durch die einzelnen Bereiche folgende Fragen:

- Zum Feld „Verstand“: Was sagt Ihr Verstand zur ersten Lösungsoption? Tragen Sie alle Zahlen, Daten und Fakten zusammen, die für oder gegen diese Entscheidung sprechen.
- Zum Feld „Gefühl“: Welche Emotionen steigen in Ihnen hoch, wenn Sie sich mit dem ersten Lösungsweg beschäftigen? Was spricht Ihr Herz?
- Zum Feld „Körper“: Welche körperlichen Be- oder Entlastungen werden auf Ihren physischen Energiehaushalt zukommen, wenn Sie sich für die erste Möglichkeit entscheiden? Arbeitsdruck, Reisebelastungen, zeitliche Ressourcen und was noch?
- Zum Feld „Seele“: Inwieweit entspricht diese Option Ihren Werten und der Unternehmenskultur?

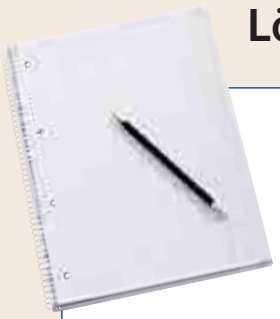
Die Antworten schreibt der Klient entweder selbst auf ein Schreibbrett oder der Coach protokolliert.

b) Zweiter Durchgang

Die vier Felder des Kreises werden (wie oben erwähnt) umbenannt! Nun begibt der Klient sich auf eine weitere Forscherrunde. Diesmal stellt ihm der Coach folgende Fragen:

- Zum Feld „Zeuge“: Welche Gesichtspunkte fügt ein Zeuge (oder ein Beobachter) hinzu, wenn er sich mit der ersten Option beschäftigt? Welche weitreichenden Zusammenhänge und möglichen Konsequenzen können Sie aus dieser Perspektive wahrnehmen?

→



Lösungswege testen

- Zum Feld „Intuition“: Was sagt Ihr Bauch, Ihre Nase zu der ersten Entscheidungsmöglichkeit? Notieren Sie bitte den allerersten Impuls.
- Zum Feld „Körperwissen“: Stellen Sie sich vor, Sie haben sich für diesen Lösungsweg entschieden und verkünden ihn Ihrer ganzen Mannschaft. Wie fühlt sich dabei Ihr Körper an? Nehmen Sie ihn als unbelastet wahr, frei, energievoll, gelassen – oder eher verkrampft?
- Zum Feld „Bewegung der Seele“: Und was sagt Ihr innerster Wesenskern zu dieser Entscheidung? Fühlt er sich stolz, engagiert, identifiziert, voller Ideen und sprühender Leidenschaft – oder ist es für ihn eher ein fauler Kompromiss, dem die Seele mit hängendem Kopf hinterher trottet? In welche Richtung zieht es die Seele aus tiefster Ehrlichkeit?

4. Das Fazit

Während der Übung durchläuft der Klient sämtliche Lösungsmöglichkeiten und fasst danach all seine Eindrücke zusammen. Anschließend lässt der Coach ihn das Ganze mit Abstand betrachten und dann eine finale Entscheidung treffen. Wohin soll die Reise gehen?

Der Vorteil dieser Übung: Hat ein Mensch sich mit einer Sache gewissenhaft auseinandergesetzt, fällt es ihm leichter, sich hinter seine einmal getroffene Entscheidung zu stellen und sie mit aller Kraft und Konsequenz zu verfolgen. Er vertraut sich selbst. Kurskorrekturen können hilfreich sein, wenn sie aus einem größeren Überblick und nicht aus nervöser Unsicherheit entstehen. Mithilfe der gewonnenen Weitsicht können Ziele auch langfristig verfolgt und ihre Erreichung schrittweise aufgebaut werden.

Sylvia Kéré Wellensiek

Tipp: Dieses Coaching-Tool stammt von Sylvia Kéré Wellensiek und wird ausführlich beschrieben in ihrem neuesten Buch „Handbuch Integrales Coaching – Praxis und Theorie für fundierte Einzelbegleitung: Hintergrundwissen, Tools und Übungen“, Beltz Verlag, Weinheim 9/2010, 320 Seiten, 44,95 Euro. Wellensiek bietet Weiterbildungen zum Coach oder zum Resilienz-Berater an. Orte und Termine der Infoabende unter www.whtraining.de

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
- professionellen Programmen und Arbeitshilfen
- maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.

Besuchen Sie uns auf der **„Zukunft Personal"**
in Köln, 12.–14. Oktober '10
Halle 2.1, Stand I.20

www.haufe.de/premium

HAUFE.

Im Team das Talentmanagement eingeführt: Silvia Merretz (rechts) und ihre Mitarbeiterin Lena Neuenroth, Junior Specialist Talentmanagement.

Viele behaupten, sie arbeiteten systemisch. Aber nur ganz wenige wie Silvia Merretz haben beim legendären Niklas Luhmann Vorlesungen gehört und beim in der systemischen Szene nicht minder bekannten Helmut Willke ihr soziologisches Examen gemacht.

Merretz wechselte sogar extra von der Uni Bonn an die Uni Bielefeld, weil dort die Vielfalt des Vorlesungsangebots das Soziologiestudium um einiges attraktiver machte. Sie studierte mit Vorliebe Soziapsychologie sowie Personal- und Organisationswesen. Fragt man sie heute, ob sie systemisch arbeite, schüttelt Merretz allerdings ganz entschieden den Kopf. „Wir bei McDonald´s arbeiten alle hochprofessionell, aber mehr systematisch-pragmatisch“, antwortet sie, ohne zu zögern. In der Personalentwicklung komme es schließlich in erster Linie darauf an, dass die Menschen im operativen Geschäft erfolgreicher würden.

Diese praktische Seite des Lebens hat Merretz schon früh parallel zu ihrem Studium kennengelernt. Ein Akademieleiter aus ihrem Bekanntenkreis entdeckte ihr pädagogisches Talent und setzte sie als Ko-Trainerin und bald auch als Seminarleiterin

Fotos: Sven George

CHIEF-LEARNING-OFFICER. Den zweiten Platz in unserem Wettbewerb „Chief-Learning-Officer 2010“ erreichte Silvia Merretz, Senior Department Head Talentmanagement bei McDonald‘s Deutschland Inc. in München. Sie überzeugte die Jury damit, dass das immer wichtiger werdende Talentmanagement umfassend und „in allen Facetten überzeugend“ praktiziert wird. Dazu gehört zum Beispiel die umfassende Weiterentwicklung aller Mitarbeiter, die Bindung von Leistungsträgern durch Ausbildung und Karriereplanung sowie eine frühzeitige Nachfolgeregelung.

Ketchup im Blut

ein. Dass sie noch recht jung war, irritierte die Seminarteilnehmer nur am ersten Tag. Am letzten Tag (damals gingen viele Seminare noch über fünf Tage) wurde sie dann mit einem Blumenstrauß verabschiedet.

Aufgrund dieser positiven Erfahrung war es für die frischgebackene Soziologin klar, dass sie ins Trainings-Business wollte. Sie schickte eine Initiativbewerbung zu McDonald´s („Ich wollte unbedingt zu McDonald´s, wo ich schon als Schülerin gejobbt hatte!“) und wurde eingestellt. Seit 1998 ist Merretz nun in verschiedenen Funktionen bei McDonald’s Deutschland tätig. Sie begann in der nationalen Trainingsabteilung als Seminarleiterin und baute dort sukzessive Weiterbildungsangebote für Restaurantmanager und später als Manager Personalentwicklung für das operative Mittelmanagement auf.

Mit Gründung der Talentmanagementabteilung im Jahr 2004 wechselte sie als Senior-Manager zu Human Resources und entwickelte dort einen strukturierten und strategischen PE-Ansatz für McDonald’s Deutschland, den Sie zunächst als Department Head verantwortete. Seit Ende 2008 hat sie die Aufgabe als Senior Department Head Talentmanagement übernommen →

→ und unterstützt in dieser Funktion auch noch weitere zentraleuropäische Länder, die zur divisionalen Struktur ihres Arbeitgebers gehören, in den Bereichen Succession und Development Planning.

Wenn jemand gleich nach dem Studium zu McDonald´s geht und dort bis heute – also 12 Jahre lang – geblieben ist, dann gilt für ihn erst recht, was viele McDonald´s-Mitarbeiter von sich behaupten: Dieser Mensch hat Ketchup im Blut. Merretz ist überzeugt, dass McDonald´s die richtige Wahl für sie war: Mehr denn je begeistert sie sich für die gelungene Verjüngungskur des Unternehmens in den letzten Jahren und für das jugendlich innovative Image, das sich der (trotz Krise) sehr erfolgreiche Konzern über die Jahre erhalten hat. Besonders stolz ist Merretz darauf, dass die Orientierung der Weiterbildung an den Unternehmenszielen bei ihrem Arbeitgeber kein leeres Wort ist.

McDonald´s will nämlich sein Arbeitgeberimage weiter verbessern und setzt in TV-Spots auf den Slogan „Mach Deinen Weg!“. Damit wird hervorgehoben, dass einem Bewerber alle nur denkbaren Karrierewege offenstehen. Vom flexiblen Teilzeitjob bis zur Ausbildung zum Restaurantmanager. Und die Weiterbildung ist fester Bestandteil des Mach-Deinen-Weg-Versprechens – vom Gedächtnistraining bis zum BA-Studium. Dass Merretz den zweiten Platz in unserem Wettbewerb „Chief-Learning-Officer 2010“ belegt, hat nicht etwa etwas mit einem einzelnen Projekt zu tun. Gewürdigt wird vielmehr der ganzheitliche Talentmanagementprozess. Dieser besteht aus heterogenen Einzelinitiativen, die sinnvoll aufeinander abgestimmt und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Talentmanagement wurde so zum Bestandteil der Unternehmenskultur.

Personalentwicklung wird bei McDonald’s durch zwei Abteilungen realisiert: Die Abteilungen „Training“ und „Talentmanagement“. Die Abteilung „Training“ ist für die Umsetzung des global einheitlichen internen Managementausbildungsprogramms in Deutschland verantwortlich. Vor einigen Jahren wurde zusätzlich ein „Talentmanagement-Department“ ins Leben gerufen, um die Attraktivität von McDonald’s in Deutschland als potenzieller Arbeitgeber zu steigern und eine individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sicherzustellen. Aufgabe der Abteilung „Talentmanagement“ sind unter anderem folgende Bereiche:

1. Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung durch kompetenzorientierte Seminare

2. Angebot von Weiterbildungsprogrammen: Zielgerichtete Weiterbildungsmöglichkeiten und Ausbildungen für definierte Mitarbeitergruppen

3. Umsetzung von Förderprogrammen: Förderung von internen Mitarbeitern und erfahrenen Führungskräften mit dem Potenzial für weiterführende Führungs- und Managementaufgaben

4. Succession Planning: Gewährleistung von adäquaten Nachfolgekandidaten für definierte Schlüsselpositionen

Ein ganzheitlicher Talentmanagementprozess soll garantieren, dass in Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Fachbereichen Potenzialträger (Fach- und Führungskräfte) frühzeitig identifiziert werden. Im Folgenden sollen die einzelnen Bestandteile des Talentmanagementprozesses näher betrachtet und anhand von Beispielen verdeutlicht werden.

Succession Planning

Succession Planning dient der Identifizierung von Nachfolgekandidaten für Führungspositionen und definierte, strategisch wichtige Schlüsselpositionen. Dies geschieht einerseits zur frühzeitigen Erkennung von Potenzialen sowie andererseits um im Fall unerwarteter Ausfälle die Geschäftsfähigkeit in allen Bereichen aufrechterhalten zu können. Gegenstand der regelmäßigen Succession-Planning-Gespräche mit den jeweiligen

CLO-Preisverleihung: Der Preis wurden von Jurymitglied Dr. Walter Jochmann, Chef der Kienbaum Management Consultants GmbH, am 2. Juli 2010 in Berlin zum Abschluss des ersten deutschen „Learning & Development Executive Day“ überreicht. Jochmann beglückwünschte Merretz zu den in der Praxis nachgewiesenen Erfolgen.

Fachbereichen ist die Identifikation von potenziellen kurz- und langfristigen Nachfolgekandidaten. Auf Grundlage dieser Nachfolgeplanungsdiskussionen werden für die Kandidaten individuelle Entwicklungspläne erstellt. Diese können unter anderem Weiterbildungsangebote in Form von Seminaren, fachbezogene Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching-Sequenzen sowie Mentoring beinhalten. Ziel ist es, positionsbezogene Kompetenzanforderungen mit dem individuellen Status quo des Kandidaten zu vergleichen und diesen in Richtung des definierten Sollprofils zu entwickeln.

Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung

Die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung bildet die Basis des Angebots der Abteilung Talentmanagement. Die Seminare werden entsprechend der Kompetenzen, die sie vermitteln, gegliedert in Kern-, Führungs-, Fach-, Sprach- sowie interkulturelle Kompetenz. Den ersten Bereich bilden die Kernkompetenzen, wie beispielsweise „Gedächtnistraining“, „Präsentations- und Vortragstechniken“ oder „Rhetorik und Gesprächsführung“. Speziell für Führungskräfte werden Trainings zur Vermittlung von Führungskompetenzen wie „Strategische Planung und Kompetenz“ oder „Situatives Führen“ angeboten. Seminare aus dem Bereich Fachkompetenzen richten sich an spezielle Mitarbeitergruppen, wie zum Beispiel „Marketing“ oder „Verhandlungsmanagement“. Ferner werden den Mitarbeitern Sprachkurse sowie Trainings zur Förderung des interkulturellen Verständnisses angeboten.

Weiterbildungsprogramme

Die Weiterbildungsprogramme, die im Folgenden beschrieben werden, richten sich an sämtliche Mitarbeitergruppen von McDonald’s. Betrachtet man die einzelnen Programme, wird die Herausforderung deutlich, die mit einer solch vielfältigen Belegschaft verbunden ist. Aufgrund der eingangs aufgeführten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt einerseits und im Bereich der schulischen Qualifizierungen andererseits, bedarf es auch seitens McDonald’s eines weiteren verstärkten Engagements, um eine ausreichende Basis an qualifizierten Mitarbeitern zu sichern.
Aus diesem Grund wird eine systematische Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen forciert. So ist in Kooperation mit den Volkshochschulen im Jahr 2007 das sogenannte „Crew College“ entstanden, das bundesweit gewerblichen Mitarbeitern auf Restaurantebene Qualifizierungsmöglichkeiten bietet und diese subventioniert. Hierbei stehen Maßnahmen im Vordergrund, die dem Einzelnen die Möglichkeit geben, sich individuell, persönlich und beruflich weiterzu- →

HOTEL SCHLOSS MONTABAUR ****

NEU. ERSTKLASSIG. AUSSERGEWÖHNLICH.

Im März 2011 eröffnen wir eines der modernsten Veranstaltungszentren Deutschlands. Inmitten der historischen Anlage von Schloss Montabaur entstehen 550m² Veranstaltungs- und Ausstellungsfläche mit erstklassiger Ausstattung, modernster Architektur und exklusivem Ambiente für bis zu 400 Personen.

Weitere Infos erhalten Sie in unserem Veranstaltungsbüro:
Schloss Montabaur · T: 02602 14 - 266 · www.hotel-schloss-montabaur.de

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

→ entwickeln. Die Themen orientieren sich an der Empfehlung des Europäischen Parlaments zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. Die nächste Stufe der internen Aus- und Weiterbildungstreppe stellt die erste Möglichkeit zu einem IHK-geprüften Berufsabschluss dar, der Fachkraft im Gastgewerbe. Mit Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs bei McDonald's entsteht einmal mehr die Möglichkeit, jungen Menschen eine Chance auf Entwicklung in einer wachsenden Branche zu bieten.

Bereits 1998 hat McDonald's federführend bei der Einführung des neuen Ausbildungsberufs Fachfrau/Fachmann für Systemgastronomie mitgewirkt und so einen Lösungsansatz geschaffen, um junge Fachkräfte branchenbezogen auszubilden, die den Bedürfnissen des Unternehmens gerecht werden. Hierbei handelt es sich um ein kaufmännisch geprägtes Berufsbild, das das Rüstzeug zur Erfüllung aller Aufgabenbereiche im Restaurantmanagement liefert. McDonald's beschäftigte zusammen mit seinen Franchise-Nehmern im Jahr 2009 über 2.400 Auszubildende. Die Übernahme vieler Auszubildenden liefert so den Grundstein für hoch qualifiziertes Fachpersonal im Restaurantmanagement.

Die Fortbildung zum Fachwirt im Gastgewerbe (IHK) startete McDonald's im Jahre 2007. In Zusammenarbeit mit einem externen Bildungsträger werden innerhalb von 18 Monaten die Teilnehmer berufsbegleitend auf die abschließende IHK-Prüfung zum Fachwirt im Gastgewerbe vorbereitet. Der öffentlich-rechtliche Abschluss Fachwirt/-in im Gastgewerbe (IHK) qualifiziert die Mitarbeiter als kaufmännische Führungskräfte beziehungsweise für leitende Aufgaben und richtet sich hauptsächlich an Vertreter des Restaurant- und Mittelmanagements.

Doch nicht nur im Bereich der Berufsausbildung ist McDonald's Deutschland vertreten. Seit 2008 besteht für Schulabgänger mit Abitur oder Fachhochschulreife die Möglichkeit eines BA-Studiums der Betriebswirtschaftslehre in Kooperation mit der Berufsakademie, das mit der Auszeichnung des Bachelor of Arts abschließt. Das duale Studium ermöglicht eine kontinuierliche und intensive Einbindung der derzeit über 150 Studierenden in die betrieblichen Abläufe. Gleichzeitig bietet es eine enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis, die durch den regelmäßigen Wechsel zwischen Berufsakademie und Restaurant zusätzlich untermauert wird. Nach Abschluss des Studiums sind die Absolventen schnell in der Lage, die Position eines Restaurantmanagers zu übernehmen und sichern so zusätzlich langfristig den Führungskräftenachwuchs.

Förder- und High-Potential-Programme

Neben der individuellen Weiterentwicklung nimmt der Wissenstransfer in übergeordneter Form einen hohen Stellenwert ein. So konzipierte McDonald's Förderprogramme auf unterschiedlichen Ebenen, um hier entsprechend der Zielgruppe, fachbereichsübergreifende Managementkompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Mit der Förderung bestimmter Mitarbeitergruppen wird auf Restaurantebene begonnen. Der Restaurantmanager kann durch seine Art der Personalführung die Mitarbeiterzufriedenheit und damit indirekt das Gästeerlebnis im Restaurant beeinflussen. Die Manager erhalten Feedback auf ihre Ergebnisse und erarbeiten gemeinsam mit einem Arbeitspsychologen und dem direkten Vorgesetzten einen persönlichen Entwicklungsplan, der einen Zeithorizont von etwa zwei Jahren umfasst. Bemerkenswert sind folgende zwei High-Potential-Programme:

1. Junior-High-Potential-Programm: Young Leaders Development Program (YLDP). Ziel dieses Programms ist es, eine Auswahl von firmeneigenen talentierten Fach- und Führungskräften auf Mid-Managementebene, die das Potenzial für weiterführende Führungsaufgaben besitzen, über einen Zeitraum von 18 Monaten intensiv zu fördern. In dem Programm werden Führungs-, unternehmerische und interkulturelle Kompetenzen vermittelt, die für zukünftige Aufgabenbereiche von erfolgskritischer Bedeutung sind.
2. Senior-High-Potential-Programm: Organization Development Program (ODP). In diesem Programm werden erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte für Aufgaben im nationalen und internationalen Topmanagement vorbereitet. Die vielseitigen Inhalte werden in englischer Sprache vermittelt. Das dem Programm zugrunde liegende Konzept wurde in enger Zusammenarbeit mit der European School of Management and Technology (esmt) erarbeitet und wird auch durch diese durchgeführt. Im Zentrum steht die Vermittlung von Inhalten zur globalen Unternehmensführung. Um dies möglichst realitätsnah zu gestalten, bedient sich das Programm insbesondere aktueller „Case studies" und Projektarbeiten, die für den nötigen Praxisbezug sorgen.

Als entwickungsfördernde Maßnahme wird „Mentoring" programmbegleitend eingesetzt. Der Mentée profitiert von den persönlichen Erfahrungen seines Mentors und lernt die bestehenden Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens kennen. Bei regelmäßigen informellen „Kamingesprächen" soll die Vertrauensbeziehung zwischen Mentor und Mentée vertieft werden. Dem Mentor fällt hierbei die Aufgabe zu, den Mentée in sein Netzwerk einzubinden und ihm somit größere Unternehmensein- und -überblicke zu verschaffen sowie ihn beim Aufbau seines eigenen Netzwerks zu unterstützen.

„Strategic Workforce Planning"

Der Talentmanagementprozess stellt ein strategisches Ganzes dar, in dem die einzelnen Bestandteile aufeinander aufbauen und sich gegenseitig ergänzen. In den letzten Jahren hat sich die Vorgehensweise bewährt, und McDonald's bietet mit seinen Initiativen der Aus- und Weiterbildung und Förderung bestehenden und potenziellen Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive. Die Prozesse werden regelmäßig kritisch hinterfragt und an die aktuellen Entwicklungen und Trends von Unternehmen und Umwelt angepasst. So wird momentan der gesamte Talentmanagementprozess im Rahmen der Implementierung einer „Strategic Workforce Planning" auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens überprüft und dadurch noch zielgerichteter auf die Unternehmensbedürfnisse ausgerichtet.

Martin Pichler ●

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning expo

Messe to Go®

elearning-expo.de

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

Cornerstone skillsoft time4you VIWIS ims OUTSTART LearnChamp PLATEAL X-CELL

Aus Katastrophen **lernen**

Die Entwicklung einer „Fehlerkultur“ gehört zu den gängigen Forderungen der Managementliteratur. In turbulenten Zeiten müssten Organisationen lernfähiger, innovativer, zuverlässiger und neuerdings: „resilienter“ (also krisentauglicher) werden – so die gängige Meinung. Allzu oft bleibt es aber völlig im Dunkeln, wie dies praktisch geschehen kann. „Staff Rides“ oder auch „Ereignisanalysen“ sind eine konkrete Methode, wie Fehler dazu genutzt werden können, um etwas über den Zustand des gesamten Systems zu lernen und um kollektiver Unachtsamkeit auf die Schliche zu kommen.

Neun Uhr morgens, in einem großen deutschen Sägewerk. Es trifft sich eine ungewöhnliche Mischung aus etwa 30 →

DAS UNERWARTETE BESSER ...

... verstehen und bewältigen:

Warnzeichen wurden ignoriert: Die brennende Bohrplattform Deepwater Horizon von einem Hubschrauber der US-Küstenwache aus fotografiert.

Foto: U.S. Coast Guard / ddp

UNERWARTETES MANAGEN. Fehler bauen sich in der Regel langsam – Abweichung für Abweichung – zu einem Unglück auf. Unternehmen können sich am besten dagegen schützen, indem sie Pannen dazu nutzen, ihre „Muster des Misslingens“ zu erforschen. Eine besondere Art von Ereignisanalysen, sogenannte „Staff Rides“, haben sich bei Organisationen bewährt, die besonders zuverlässig arbeiten müssen wie Chemieunternehmen, Krankenhäuser oder Sondereinsatzkommandos. Dieser Fachaufsatz von Annette Gebauer zeigt, wie man durch „Staff Rides“ lernen kann, Krisensituationen zu entschärfen.

01.	02.	03.
Beschäftigung mit Fehlern und auch mit „schwachen“ Signalen	Starke Abneigung gegen **vereinfachende Interpretationen** von Zwischenfällen	**Sensibilität und Verständnis** für betriebliche Abläufe

→ Werksangehörigen, Vertretern von Partnerunternehmen sowie dem Beraterteam. Unter ihnen der Werksleiter, einige mittlere Führungskräfte, Monteure und Arbeiter, Qualitäts- und Sicherheitsexperten, Mitglieder aus den Planungsabteilungen, der Personalentwicklung, dem Einkauf. Alle haben sich diesen Tag reserviert, um an einem Staff Ride teilzunehmen. Es soll ein Vorfall untersucht werden, der fast zum Tod mehrerer Arbeiter geführt hätte. Alle am Beinahe-Unfall direkt oder indirekt Beteiligten sowie weitere Organisationsmitglieder wurden für einen Tag eingeladen, um an einer Ereignisanalyse teilzunehmen.

Was war vorgefallen? An einer Anlage wurde das Sägeverfahren automatisiert und dafür mussten zahlreiche neue Teile eingebaut werden. Kurz nach der Funktionsprüfung lockerte sich eine Verschraubung. Zwei Sägeblätter lösten sich, als sie auf Hochtouren liefen – eine lebensgefährliche Situation für die in der Nähe tätigen Mitarbeiter. Die zunächst durchgeführten Ursache/Wirkungsanalysen wiesen auf einige Fehlerquellen wie fehlende Montageanleitungen, falsch eingebaute, eigenmächtig zugeschnittene Einzelteile und eine unzureichende Einhaltung der Dokumentationsvorschriften hin. Aber es blieb unklar, wie all diese Fehler zustande kommen konnten.

Wie blieb es nur so lange unbemerkt, dass sich da ein gefährlicher Unfall langsam aufbaute? Wie könnte man künftig ähnliche Fehler vermeiden? Immer detailliertere Checklisten von erwartbaren Störquellen allein reichen nicht aus, das war der Unternehmensleitung klar. Denn das nächste Mal sahen die Fehlleistungen vielleicht ganz anders aus. Wie also konnte man die Achtsamkeit gegenüber völlig neuen Störungen erhöhen? Wie konnte man das „Unerwartete“ besser managen? Nach Konsultation mit einem Beraterteam entschied sich das Management für die Durchführung eines Staff Ride. Durch eine genaue Analyse des Beinahe-Unfalls wollte man nicht nur etwas über den konkreten Fall, sondern generell über die zugrunde liegenden Muster des Misslingens beziehungsweise der Unachtsamkeit lernen.

Staff Rides: Muster der Unachtsamkeit suchen

Staff Rides gehören zu einem umfangreichen Repertoire von Achtsamkeitspraktiken, die Karl Weick und Kathleen Sutcliffe bei „High-Reliability-Organisations“ (HRO) wie zum Beispiel Atomkraftwerken, Krankenhäusern oder der Feuerwehr entdeckt haben (siehe auch Seite 30). Diese Organisationen zeichnen sich dadurch aus, besonders intolerant gegenüber Fehlern zu sein, weil Zuverlässigkeit für sie überlebenswichtig ist. Der Begriff Staff Ride stammt ursprünglich aus dem Militär. Mithilfe der Methode untersucht man nachträglich konkrete Kampfsituationen. Offiziere reiten mit ihrer Mannschaft das Schlachtfeld ab, um etwas über die dem Schlachtenverlauf zugrunde liegenden Zusammenhänge von Geografie, Wetter, Verhalten und Kommunikation zu lernen.

Mittlerweile nutzen auch andere Organisationen, wie zum Beispiel die Feuerwehren der USA, Staff Rides, um zu untersuchen, wie sich Unglücke entwickeln und was bei deren Bekämpfung besser laufen könnte. Das ganze geschieht nicht, um Schuldige oder eindeutige Ursache-Wirkungs-Ketten zu finden, sondern, um die zugrunde liegenden Muster des Misslingens und der kollektiven Unachtsamkeit, die den schleichenden Aufbau von Fehlern und unerwarteten Ereignissen im Organisationsalltag begünstigen, zu finden. Die Teilnehmer verschaffen sich zusammen mit den Beteiligten des Ereignisses ein Bild von der vielschichtigen, oft mehrdeutigen und widersprüchlichen Situation, die zu dem unerwarteten Ereignis geführt hat. Sie sollen sich in die beteiligten Personen, ihre Arbeitsumgebung, ihre handlungsleitenden Annahmen hineinversetzen und ihr Verhalten nachvollziehen.

Staff Rides basieren auf der Überlegung, dass Fehler und Überraschungen oft mehr über den Systemzustand verraten als Erfolge. Dies liegt zum großen Teil an unseren Zuschreibungsgewohnheiten. Wir neigen dazu, Erfolge im Rückblick zu rationalisieren, also im Nachhinein als das Ergebnis eines Plans zu werten. Die Untersuchung von Erfolgen bestätigt dann nur unser gegenwärtiges Wissen über die Funktionsweise des Systems. Oft weiß man aber gar nicht so genau, wie ein Erfolg zustande kam, oft war es einfach nur Glück.

Fehler interpretieren wir hingegen bereitwillig als ungeplantes, zufälliges, schwer vorhersehbares oder durch Fehlleistungen eines Mitarbeiters oder abrupte Umweltveränderungen extern bedingtes Ereignis, auf das wir wenig Einfluss hatten. Aber auch das ist nicht der Fall. Fehler bauen sich langsam Abweichung für Abweichung auf, nur dass wir dies aufgrund mangelnder kollektiver Achtsamkeit nicht bemerkt haben. Die Untersuchung des Zustandekommens von Fehlern erweitert deshalb unsere Systemkenntnis und ist eine Herausforderung, vereinfachende Systemannahmen zu hinterfragen.

04.

Streben nach **Flexibilität** im Umgang mit dem Unerwarteten

05.

Respekt vor fachlichem **Wissen und Können,** wenn Entscheidungen getroffen werden

06.

Methoden der **Achtsamkeit** am Beispiel von „High-Reliability-Organisations“ lernen

AUTORIN

Dr. Annette Gebauer ist Inhaberin von „ICL - Interventions for Corporate Learning“. Sie hat sich als systemische Organisationsberaterin auf die Gestaltung von Lernarchitekturen und auf Veränderungsprozesse zur Erhöhung der organisationalen Achtsamkeit und Resilienz spezialisiert. Mit Netzwerkpartnern wie Kathleen M. Sutcliffe begleitet sie Unternehmen bei der Umsetzung von HRO-Prinzipien. Außerdem ist sie Mitorganisatorin der 2. Europäischen HRO-Konferenz, die im Herbst 2011 in Den Haag stattfinden wird.

Dr. Annette Gebauer
Karl-Liebknecht-Str. 7
10178 Berlin
Telefon 030 30874087
www.corporate-learning.org

Mithilfe von Staff Rides schärfen Organisationen das Wissen über ihre internen Mechanismen: Wie erzeugen wir kollektiv Zuverlässigkeit? Denn jede Organisation hat ihre eigene Art entwickelt, wie sie durch Achtsamkeit, Nachjustieren, Gegenprüfen und schnelles Entscheiden den gefährlichen Aufbau folgenreicher Störungen mehr oder weniger gut einzudämmen versteht. Staff Rides bestehen aus einer intensiven Vorbereitung, einer Durchführung am Ort des ursprünglichen Geschehens und einer anschließenden Aktionsplanung.

Vorbereitung einer Staff Ride

Zur Vorbereitung wird ein tatsächlicher oder ein Beinahe-Unfall gemeinsam mit verantwortlichen Managern und mithilfe einiger, am Ereignis Beteiligter zeitlich rekonstruiert. Die Ergebnisse werden auf einer Zeitschiene festgehalten:

- Was hat sich im Vorfeld abgespielt?
- Wer war direkt und indirekt in das Veränderungsprojekt involviert?
- Wie und wann hat die Beauftragung stattgefunden?
- Welche Korrespondenzen, Absprachen, Informationen wurden zirkuliert?

Alle wichtigen Materialien, Instrumente, Werksteile oder Dokumente werden für die Durchführung gesammelt. Zudem besucht das Vorbereitungsteam die Orte des Geschehens und identifiziert die Orte, die für das Ereignis besonders entscheidend sind. Staff Rides sollen möglichst dort stattfinden, wo sich das Ereignis abgespielt hat. Die Geräuschkulisse, Gerüche, vorhandene Kommunikationskanäle und Werkzeuge – all das trägt dazu bei, sich besser in die Situation hineinversetzen zu können. Nicht immer ist dies möglich, zum Beispiel in sehr gefährlichen oder unzugänglichen Anlagen. In diesem Fall muss überlegt werden, wie die Situation möglichst plastisch simuliert werden kann.

Das Vorbereitungsteam legt fest, wer von den ursprünglich Beteiligten die Situation vor Ort besonders gut repräsentieren kann. Es sollten die Personen sein, die das Ereignis persönlich erlebt haben (und nicht etwa ihre Vorgesetzten, die nur aus zweiter Hand berichten können). Auch Zulieferer oder andere Dienstleister werden oft als Repräsentanten eingeladen. Darüber hinaus werden weitere Führungskräfte, Mitarbeiter, Personal- und Organisationsentwickler, Sicherheits- oder Qualitätsverantwortliche als Teilnehmer identifiziert, um in der Rolle des Beobachters und des Fragenstellers das Ereignis aus einer unvoreingenommenen Perspektive zu untersuchen.

Durchführung: Einstieg mit Interviewkarussell

Zu Beginn des Staff Rides erfolgt eine kurze Einführung in die Methode und die Fragetechniken. Es wird bewusst ausreichend Zeit investiert, um eine Atmosphäre zu schaffen, die ein schuldfreies Befragen ermöglicht. Reinem Faktensuchen und besserwisserischen Lösungsvorschlägen („Warum habt Ihr nicht X versucht?“) wird von vornherein entgegengewirkt.

Den Teilnehmern wird gezeigt, mit welchen Fragen sie das Ereignis und das Erleben der Beteiligten Schritt für Schritt rekonstruieren und wie sie besser zwischen Beobachtungen und anschließenden an- →

persolog®
Organisationen durch Menschen entwickeln!

Erfolgreich.
Zusammen.
Arbeiten.

Das persolog®
Teamdynamik-Modell

Der Weg zu effektiven Teams

- Aktivieren Sie die volle Dynamik von Teams.
- Bringen Sie mehr Transparenz in Teamprozesse.
- Stärken Sie die Motivation und Kompetenz Ihrer Teams.

Das persolog® Teamdynamik-Modell

www.persolog.de

Persönlichkeits-Modell | Mitarbeiter-Integrations-System | Team-dynamik | Selbstführungs-Modell | Gesprächs-dynamik | Zeit-Management | Stress-Management | Organisations-Entwicklung

→ nahmenbasierten Bewertungen und Interpretationen unterscheiden können. Dann beginnt die Ereignisanalyse in Form eines Interviewkarussells. Die Befragerteams interviewen die Repräsentanten an jeweils einem der identifizierten Orte:

- Was haben Sie genau Schritt für Schritt getan?
- Was haben Sie gesehen, gehört, gefühlt, gedacht?
- Wie haben Sie das Wahrgenommene interpretiert und warum?
- Was haben Sie daraufhin getan?
- Wer hätte außer Ihnen etwas anderes sehen können?
- Gibt es jemanden, der schon vorher etwas bemerken hätte können?
- Wen hätten Sie fragen können?
- Welche Handlungsalternativen gab es?

Weitere Fragen sind denkbar. Ziel der Befragung ist es, zu verstehen, warum sich die Beteiligten in der konkreten Situation so und nicht anders verhalten haben. Jedes Befragungsteam konstruiert so seine eigene Sicht auf das zurückliegende Ereignis und bildete seine eigenen Hypothesen, wie sich der gefährliche Beinahe-Unfall aufbauen konnte. Dabei zeigten sich im eingangs erwähnten Beispiel vom Sägewerk schnell ganz verschiedene Bruchstellen und Aspekte kollektiver Unachtsamkeit, angefangen von der unspezifischen Auftragsvergabe, fehlendem Wissen und Kompetenzen und dem Handeln auf der Basis von nicht hinterfragten Annahmen.

So fanden die Teilnehmer des Sägewerk-Staff-Rides zum Beispiel heraus, dass der Lieferant aufgrund fehlender Angebotsspezifikationen falsche Werksteile an den Monteur lieferte. Er lieferte die gleichen Teile „wie üblich“. Der Monteur, den die Nicht-Passung überraschte, fragte aufgrund eines eingeschränkten Prozessüberblicks nicht weiter nach und verließ

Nachlässigkeiten führten zur Ölkatastrophe

Hintergrund. Die Bohrinsel „Deepwater Horizon“ war im April im Golf von Mexiko explodiert. Bei dem Unglück starben elf Menschen. Bis zum Verschluss des Öllecks waren etwa 780 Millionen Liter Öl in den Golf von Mexiko geflossen, da das Leck in der Tiefe nur schleppend repariert werden konnte. Das Unglück gilt als die schwerste Ölkatastrophe in der Geschichte der USA.

Derzeit laufen mehrere Untersuchungen des Unglücks. Alles weist darauf hin, dass wichtige Vorboten des Unfalls übersehen oder bewusst ignoriert wurden. Den Tageszeitungen war zum Beispiel zu entnehmen, dass …

· die Betreiber der Bohrinsel mit 390 notwendigen Wartungsarbeiten um einen Monat in Verzug gewesen sind
· Ergebnisse von Drucktests falsch bewertet wurden
· eine Gasblase in ein Produktionsrohr eingedrungen ist und die Mannschaft 40 Minuten lang den Ernst der Lage verkannt und nichts gegen das Problem unternommen hat
· der sogenannte „Blowout Preventer“, der den Ausstrom des Öls hätte stoppen sollen, versagte, weil er ein Hydraulikleck aufwies und die Batterie eines Sicherheitsschaltkreises schwach oder leer war.

Foto: Reuters

Ein Anwohner sammelt Ölklumpen an der Golf-Küste Louisianas – drei Monate nach dem Deepwater-Horizon-Unfall.

Verpasste Lernchancen

Das Deepwater-Horizon-Unglück war für den britischen Energiekonzern BP kein Einzelfall. Ein Beinahe-Unfall auf der Ölplattform „Thunder Horse“ im Jahr 2005 kurz vor Inbetriebnahme oder die Explosion einer überaltert geltenden Anlage in Texas City kurze Zeit später – das Unternehmen BP hätte von seinen Fehlern eine Menge über kollektive Achtsamkeitspraktiken lernen können.

Warum Checklisten nicht weiterhelfen

Interessant ist: Gerade in den letzten Jahren hat BP viel in die Sicherheit investiert. Aber bei den vorrangig eingesetzten Sicherheitsverfahren handelte es sich nach Zeitungsberichten um Checklisten, Arbeitssicherheitstrainings oder Handbücher und diese Mittel lenkten die Aufmerksamkeit nur auf erwartbare Störungen und beruhigten so alle Beteiligten. Um das Unerwartete zu managen, braucht es vielmehr kollektive Achtsamkeitspraktiken, die die eigenen Erwartungen gegen den Strich bürsten. Achtsamkeitspraktiken sind unbequem, beunruhigend und zeitaufwendig und geraten sehr oft in Konflikt mit anderen Interessen des Managements.

sich auf die korrekte Angebotsvergabe und -abwicklung durch seine Vorgesetzten. Er ging von einem Messfehler aus und passte die Teile manuell an. Jeder handelte also nach bestem Wissen und Gewissen, basierend auf seinen Annahmen. Es fehlten kollektive Routinen, um diese Annahmen zu hinterfragen.

Hypothesen bilden

Nach dem Interviewkarussell werden Ergebnisse und Hypothesen der einzelnen Befragerteams zusammengetragen und in ein Bild integriert. Mit großer Betroffenheit stellen die Teilnehmer in der Regel fest, wie wenig Einfluss Pläne und Standardprozesse auf die tatsächliche Arbeit haben und dass Verantwortlichkeiten an vielen kritischen Punkten ungeklärt sind. Teams arbeiten oft parallel an ähnlichen Aufgaben. Zudem erschweren viele undurchsichtige Schnittstellen die Kommunikation von wahrgenommenen Störungen – und das selbst bei unkomplizierten Routineprojekten.

Aktionsplanung: Achtsamkeitspraktiken etablieren

An diesem Punkt ist es an der Zeit, die notwendigen Aktivitäten zu diskutieren: Was müssen die Mitarbeiter in ihrer Zusammenarbeit verändern, um achtsamer zu werden? Aus dem Teilnehmerkreis wird an dieser Stelle oft ein Kernteam gebildet, um die Veränderungsmaßnahmen mit dem Management weiterzuverfolgen. Drei Maßnahmenebenen müssen beleuchtet werden.

1. Es gilt Maßnahmen zum konkreten Fall zu ergreifen: Wie können Schwachstellen an Prozessen, Dokumentationen und Schnittstellen verbessert werden, damit der Aufbau eines ähnlichen Vorfalls künftig schneller entdeckt wird?
2. Es gilt, die Erkenntnisse über Schwachstellen der Kommunikations- und Führungsmuster auf andere passende Situationen zu übertragen.
3. Die Methode selbst wird reflektiert: Wie wurde der Staff Ride von den Teilnehmern erlebt, welchen Vorteil bieten die Fragetechniken und in welchen Situationen können Ereignisanalysen in abgewandelter Form in die tagtäglichen Routinen eingebaut werden?

Wozu Staff Rides?

Mit einem Staff Ride allein revolutioniert man keine Organisation. Diese Methode ist ein erster Ausgangspunkt für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den eigenen kollektiven Achtsamkeitspraktiken, die in einem Change-Managementprozess langfristig entwickelt und deren Umsetzung durch ein überzeugtes Management vorangetrieben werden muss. Achtsamkeitspraktiken sind zeitintensiv und geraten schnell in Konflikt mit anderen Anforderungen – wie einer hohen Effizienz oder den tradierten Kontrollvorstellungen. Die Methode eignet sich als Bestandteil breit angelegter Kulturentwicklungsprozesse, in Führungskräfteentwicklungsprogrammen oder strategischen Lernprozessen. Staff Rides führen allen Beteiligten schnell vor Augen, wie Zuverlässigkeit in ihrem Kontext entsteht. Weil Staff Rides wenig theoretisch sind und sich an konkreten Ereignissen orientieren, schaffen sie bei den Teilnehmern (über bestehende Hierarchien hinweg) die notwendige Betroffenheit und Veränderungsenergie, die für die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit erforderlich ist. Staff Rides eignen sich dabei nicht nur für klassische Sicherheitsfragen – auch wenn dies ihr ursprünglicher Anwendungskontext in HROs ist. So können Staff Rides zum Beispiel genutzt werden für …

1. die Untersuchungen von (Beinahe-) Störungen der Produkt- und Servicequalität („Wie können wir folgenreiche Qualitätsprobleme frühzeitiger erkennen?“)
2. das Risikomanagement („Wie können wir Warnsignale ernster nehmen?“)
3. die Optimierung von Produktentwicklungen („Wie können wir Zuverlässigkeit sicherstellen?“).

Ein Staff Ride geht weit über eine übliche „Nachbesprechung“ hinaus. Es handelt sich um eine besonders systematische Analyse, um gemeinsam etwas Grundlegendes zu lernen. Das Besondere besteht darin, dass die Teilnehmer in einer schuldfreien Atmosphäre ein unerwartetes Ereignis von allen Seiten beleuchten. Es geht um „Erleben“ und „Sensemaking“ und damit tragen Staff Rides der sozialen Konstruiertheit von Wirklichkeit Rechnung.

Dr. Anette Gebauer

Von Fluglotsen lernen

2., vollst. überarb. Auflage 2010. 216 S. Geb.
€ 29,95
ISBN 978-3-7910-2968-9

High Reliability Organizations (HROs) sind Organisationen, die absolut zuverlässig arbeiten müssen. Dazu gehören Notaufnahmen in Krankenhäusern, Fluglotsen oder Feuerwehrmannschaften. An ihren spezifischen Handlungsabläufen kann sich jede Organisation orientieren, um unerwartete Ereignisse und Entwicklungen besser zu verstehen und zu bewältigen. Wie die Methoden der HROs sich in der Unternehmenspraxis umsetzen lassen, zeigt der Managementklassiker.

SCHÄFFER POESCHEL

www.schaeffer-poeschel.de/Systemisches_Management

INTERVIEW. Professor Kathleen M. Sutcliffe untersuchte Unternehmen, die besonders zuverlässig arbeiten müssen – sogenannte „High-Reliability-Organizations“ (HRO). Annette Gebauer sprach mit ihr über den Sinn, selbst kleinste Fehler und Beinahe-Unfälle systematisch zu analysieren.

„Ein Staff Ride ist eine sehr emotionale Erfahrung“

Warum ist es so wertvoll und wichtig für ganz normale Unternehmen, sich stärker mit Unerwartetem, Beinahe-Unfällen und Fehlern zu beschäftigen?

Kathleen M. Sutcliffe: Unerwartete Ereignisse treffen uns selten völlig plötzlich oder ohne jegliche Vorwarnung. Ihre Samen werden lange bevor ein Unheil entsteht gesät. Zum Beispiel in Form von kleinen Problemen und Fehlern, die erst mal völlig irrelevant erscheinen, die nicht bemerkt, ignoriert, missverstanden oder missinterpretiert werden. Diese Kleinstabweichungen verketten sich schrittweise und eskalieren dann. „Unerwartetes“ meint, dass etwas „ohne Vorwarnung“, „völlig unvorhergesehen“ passiert.

Trotzdem – und auch wenn es widersprüchlich klingt: Die Erforschung von Krisen, Unfällen sowie Überraschungen zeigt, dass dies nicht der Fall ist. Um das Unerwartete zu managen, braucht man deshalb eine solide Problemkenntnis. Auftauchende kleine Störungen und Verletzungen müssen als Alarmzeichen ernst genommen werden. Welche problematischen Konsequenzen könnten sie haben und wie kann ihnen mitten im Geschehen begegnet werden, bevor etwas Schlimmeres passiert? Je früher die sich aufbauenden Probleme angegangen werden, umso mehr Handlungsmöglichkeiten bleiben. Gleichzeitig gilt aber auch: Je früher man Problemen begegnen will, umso schwieriger ist es, sie überhaupt zu identifizieren.

Wie kommt es, dass manche Unternehmen robuster als andere gegenüber Turbulenzen sind?

Sutcliffe: Aus unserer Sicht werden Organisationen „robust“, indem sie Organisationsformen entwickeln, die ihr Bewusstsein für Probleme fördern. So können sie Krisen stoppen, bevor sie groß und unbeherrschbar werden. Organisationen sind nämlich aus unserer Sicht nicht – wie vorschnell angenommen – von sich aus stabil. Ganz im Gegenteil. Sie tendieren zu Unordnung, Chaos und Entropie. Sie müssen Strukturen entwickeln, die es ihnen ermöglichen, sich immer wieder auf neue Bedingungen einstellen zu können. Organisationen neigen zu Fehlern, Abweichungen und Störungen. Aber man sollte immer daran denken: Ihre Aktivitäten sind nicht per se fehlerhaft. Sie WERDEN zu Fehlern.

Einen weiteren Grund, für die Achtsamkeit gegenüber kleinen Dingen, die schieflaufen, liefert der Soziologe Karen Cerulo, der mit „Positive Asymmetry” die Tendenz von Menschen beschreibt, sich bereitwillig auf die Best-Case-Szenarien zu verlassen. Diese Tendenz, optimistisch nur das Beste anzunehmen, bis es zu spät ist, führt uns in Situationen, die wir vorher nicht kommen gesehen haben. Spekulationsblasen wie die am US-Immobilienmarkt sind hier ein gutes Beispiel. Alle Marktteilnehmer stützten sich auf die positive Annahme, dass die Immobilienpreise immer weiter steigen und steigen. Warnende Stimmen wurden überhört. HRO zeigen: Man muss dieser Tendenz nicht erliegen.

Bei der Untersuchung von HRO haben Sie unter anderem sehr konkrete Praktiken gefunden, wie diese Organisationen Abweichungen und Fehler nutzen, um etwas über den Zustand des Gesamtsystems zu lernen. Haben Sie einige Beispiele für diese Praktiken?

Sutcliffe: Neben formellen Praktiken wie Root-Cause-Analysen, die HRO ausgiebig nutzen, sind vor allem informelle Praktiken wichtig. In sehr leistungsfähigen Atomkraftwerken gibt es fast täglich bereichsübergreifende Ereignis-Reviews von scheinbar unbedeutenden, kleinen Fehlern, die noch keinen offensichtlichen kausalen Bezug zu größeren Schäden haben. Die kontinuierliche Selbstanalyse erinnert die Organisation daran, dass die Technologie immer Überraschungen bereithält.

Jedes noch so kleines Problem verrät etwas über das System. HRO berücksichtigen auch, dass das Zustandekommen von Fehlern schnell vergessen wird. Deshalb analysieren sie Ereignisse kurz nachdem sie passiert sind. Sonst ist es schwierig, sie später noch nachzuvollziehen. Viele HRO haben ein Berichtswesen für Beinahe-Unfälle. Und viele führen regelmäßig sogenannte „After Action Reviews” durch: Was wollten wir tun? Was ist tatsächlich passiert? Warum ist es passiert? Was werden wir nächstes Mal anders machen?

Was sind typische Probleme, wenn „normale“ Organisationen versuchen, HRO-Prinzipien anzuwenden?

Sutcliffe: Ich sehe vor allem drei Probleme. Zum einen wollen Führungskräfte und Mitarbeiter einfache Lösungen. Sie wollen eine einfache Checkliste oder ein Instrument, um zuverlässiger zu wer-

den. Aber Zuverlässigkeit sowie Sicherheit, Qualität oder die Minimierung von Risiken hängen nicht von einer Person, einer Einheit, Technologie oder Checkliste ab. Zuverlässigkeit entsteht in den Interaktionen von Menschen in einem System. Dies führt zu einem zweiten Aspekt: Oft bemüht man sich nur unzureichend, Praktiken und Routinen einzuführen, die die kollektive Achtsamkeit fördern. Drittens gibt es zu viele Prioritäten und Initiativen, die miteinander konkurrieren. Was soll ich Ihnen sagen: „Mindful Organizing" ist harte Arbeit.

Sie selbst haben Staff Rides durchgeführt, vor allem im Gesundheitswesen und in der Wildland Firefighting Community. Was sind Ihre Erfahrungen?

Sutcliffe: Eine wichtige persönliche Erfahrung war, dass die Teilnehmer eines Staff Rides lernen mussten, sich in die Lage der Beteiligten hineinzuversetzen: Wie haben sie die Situation erlebt? Der Staff Ride muss den Teilnehmern helfen, den gleichen Weg wie die ursprünglich Beteiligten zu gehen. Es geht darum, mit allen Sinnen zu verstehen, wie hart es ist, im tagtäglichen Geschehen einer Organisation und insbesondere in außergewöhnlichen Stresssituationen achtsam zu agieren. Wichtig ist auch eine solide Vorbereitung des Staff Rides: Die Organisatoren beginnen mit einer vorbereitenden Studie des Ereignisses, in die auch die Teilnehmer einbezogen werden. Sie sorgen für eine aktive Integrationsphase während des Staff Rides, in denen Teilnehmer ihre Eindrücke, ihre Gefühle und andere Wahrnehmungen austauschen und interpretieren können. Ich selbst war bei meinem letzten Staff Ride sehr überrascht, wie emotional es wurde und wie gut die Teilnehmer sich in die Situation ihrer Kollegen, die bei dem unerwarteten Ereignis dabei waren, hineinversetzen konnten. Ein Staff Ride ist eine sehr emotionale Erfahrung.

Kathleen M. Sutcliffe ist Professorin für Führung und Organisation an der Universität Michigan (www.bus.umich.edu). Sie unterstützte unter anderem Spezialeinheiten der Feuerwehr, die mit Staff Rides den Tod von Feuerwehrmännern bei Waldbränden aufgeklärt haben. Sutcliffe wurde auch als Autorin von Fachpublikationen über High-Reliability-Organizations weltweit bekannt.

Was sollte man bei Staff Rides besonders beachten, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen?

Sutcliffe: Die Planung und ein tiefes Wissen über das zu untersuchende Ereignis sind sehr wichtig. Die am Unglück Beteiligten sollten in der Planungsphase aktiv miteinbezogen werden. Bei der Durchführung ist es das Schwierigste, die Leute aus dem Modus des Tatsachen-Findens rauszubekommen, denn die Teilnehmer müssen über eine reine Ereignisanalyse hinausgehen und sich fragen: Was hätte ich anstelle der Person getan?
Es ist einfach zu sagen: Das hätten die doch wissen müssen. Staff Rides helfen zu verstehen, warum die Betroffenen in einer Situation etwas nicht wussten, nicht gesehen oder für irrelevant erklärt haben. Wenn Aktionen von Anfang an falsch wären, würden wir uns bestimmt nicht für sie entscheiden. Sie gehen im Laufe unseres Handelns schief, und das müssen wir analysieren, um daraus zu lernen.

Viele Unternehmen wollen eine Fehlerkultur etablieren, doch es klappt leider nicht. Was macht die Sache schwierig?

Sutcliffe: Die kurze Antwort lautet, dass eine Zuverlässigkeitskultur tagtäglich von Neuem aufgebaut werden muss. Und das ist harte Arbeit – besonders in einem wirtschaftlichen Umfeld, mit vielen konkurrierenden Anforderungen an jeden einzelnen Mitarbeiter.

Interview: Dr. Annette Gebauer ●

„Am Anfang steht ein vages Gefühl …“

BUCHTIPP. Als im Jahr 2003 das Buch „Das Unerwartete managen“ erschien, wurde es in Beraterkreisen mit großem Interesse aufgenommen. Die Autoren Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe zeigten zum ersten Mal ganz konkret, dass nur „achtsame“ Führungskräfte und Mitarbeiter das langfristige Überleben ihres Unternehmens sichern können. Jetzt – nachdem wir um viele Katastrophen reicher sind – erscheint die zweite Auflage ihres Buchs. Für die Wirtschaft ist es aktueller denn je.

Wenn etwas schief gehen kann, dann geht es auch irgendwann schief, sagt der Volksmund. Die einzige Chance, die die potenziellen Opfer haben, besteht darin, dass sie es rechtzeitig merken, wenn etwas anfängt schief zu laufen. Je früher, desto besser. Doch wie sensibilisiert man sich für die Vorboten einer Krise? Und wie lernt man es, flexibel auf Warnzeichen zu reagieren, sodass die große Katastrophe gerade noch verhindert wird? Die Antworten auf diese Fragen wissen Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe. Die beiden Organisationspsychologen haben sich gewundert, dass zum Beispiel auf Flugzeugträgern beim Starten und Landen der Maschinen viel weniger Unfälle geschehen, als nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit zu erwarten wären. Der Grund liegt darin, dass auf Flugzeugträgern Abweichungen von der Norm eine extrem hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wenn jemand (egal wer!) auf Deck eine einsame Schraube herumliegen sieht, wird der Flugverkehr eingestellt bis klar ist, wo die Schraube her kommt. Weil sie besonders zuverlässig funktionieren, wurden solche Organisationen, zu denen auch Kernkraftwerke, Chemiefabriken, Krankenhäuser oder Feuerwehren gehören, „High Reliability Organisations“ (HROs) genannt. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr aufmerksam auf schwache Störsignale achten, die möglicherweise symptomatisch für größere Fehler innerhalb des Systems sein können.

Foto: M. Peterski, US Navy, ddp

Flugzeugträger sind beliebte Beispiele dafür, dass die HRO-Prinzipien auch unter härtesten Bedingungen funktionieren. Auf der USS Enterprice gibt ein Katapult-Offizier dem Piloten das Signal zum Start.

Fünf Prinzipien

Weick und Sutcliffe beschreiben in ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ fünf Prinzipien, die die HROs auszeichnen. Bei den ersten drei geht es um die Fähigkeit zur Antizipation von unerwarteten Problemen. Das vierte und fünfte Prinzip bezieht sich auf die Fähigkeit, die Auswirkungen von Störungen einzudämmen:

1. HRO-Prinzip: Konzentration auf Fehler!
Mitarbeiter werden motiviert, selbst kleine Fehler oder Pannen zu melden. Selbstzufriedenheit, Nachlässigkeit und gedankenlose Routine werden als Gefahr für die Sicherheit herausgestellt. Immer wenn man „mit einem blauen Auge“ davon gekommen ist, wird der entsprechende Zwischenfall analysiert, um daraus zu lernen!

2. HRO-Prinzip: Abneigung gegen Vereinfachungen!
Mitarbeiter werden angehalten, genauer zu beobachten und sich nicht mit einfachen Interpretationen zufrieden zu geben, weil sonst nämlich Gefahren unterschätzt werden. Oberflächliche Interpretationen führen meist dazu, dass man die Neuartigkeit einer Gefahr nicht erkennt, weil man glaubt, dass in der Vergangenheit ähnliche Bedrohungen schon gut gemeistert wurden. HRO-Mitarbeiter gehen davon aus, dass die Welt komplex, unbeständig, unbegreiflich und unvorhersehbar ist und dass sie deshalb eine umfassende Wahrnehmung und eine große Aufmerksamkeit für Details brauchen.

3. HRO-Prinzip: Sensibilität für betriebliche Abläufe!
Bei HROs spielt die Musik an der vordersten Front. Dort wo die praktische Arbeit geleistet wird, wo Anomalien bemerkt und Fehler korrigiert werden, bevor sie sich ausweiten. Wenn Mitarbeiter in der Produktion oder im Kundenkontakt aus Angst, Unwissenheit oder Gleichgültigkeit Fehlermeldungen unterdrücken, geht früher oder später etwas schief. Schlecht ist es aber auch, wenn „Leitstellen“ oder „Verwaltungen“ nicht wissen, wie an der „Front“ gearbeitet wird und welche Ressourcen dort benötigt werden. Budgets erweisen sich häufig als unsensibel für betriebliche Abläufe. Budgetverantwortliche reagieren oft blind und taub auf die Erfordernisse an vorderster Front – zum Beispiel wenn unverzüglich mit zusätzlichen Mitteln Probleme bekämpft werden müssen.

4. HRO-Prinzip: Streben nach Flexibilität!
Kein System ist perfekt. HROs wissen das und streben nach möglichst großer Flexibilität und Widerstandskraft („Resilienz“). Sie können nach einer Störung und unter großer Belastung ihre Arbeit fortsetzen. Das Motto lautet: Man darf sich nicht von Krisen lähmen lassen, sondern muss sein System durch Improvisation am Laufen halten. Dazu braucht man Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung, ausgeprägter Kombinationsfähigkeit und guter Ausbildung. Improvisieren kann man lernen – zum Beispiel durch Simulationen. In einer Krise ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter zwischendurch Ruhepausen gönnen, weil ausgeruhte Crews einfach besser in der Lage sind, Rückschläge wegzustecken und flexibel und kreativ zu reagieren.

5. HRO-Prinzip: Respekt vor fachlichem Wissen und Können!
Starre Hierarchien haben ihre eigene Fehleranfälligkeit. Weick und Sutcliffe haben herausgefunden, dass Fehler auf höheren Ebenen die Fehler unterer Ebenen nur noch potenzieren. Es ist deshalb besser, bei Zwischenfällen die Entscheidungen nach unten zu delegieren – und zwar (unabhängig von ihrem Rang) an die Mitarbeiter vor Ort, die das größte Fachwissen haben. Diesem Rat folgen zum Beispiel einige Autokonzerne, wenn sie Fließbandarbeitern erlauben, die ganze Produktion per Reißleine zu stoppen, sobald ihnen etwas verdächtig vorkommt. Und bei der Bekämpfung von Waldbränden in den →

→ USA hat sich herausgestellt: Selbst erfahrene Einsatzleiter können ein spezielles Feuerverhalten weniger sachkundig einschätzen als die Person vor Ort, die dem Feuer gegenüber steht.

Starke Reaktionen auf schwache Signale

Das Fehlerprinzip gilt als besonders grundlegend für das Verständnis von HROs. Es lässt sich gut am Beispiel eines Atomkraftwerks erörtern. Im Jahr 2002 wurde im Atomkraftwerk Davis-Besse bei Toledo (Ohio) eine massive Korrosion am Deckel des Reaktordruckbehälters festgestellt. Beinahe wäre es zum Bruch des Sicherheitsbehälters gekommen. Im Vorfeld dieser Entdeckung hatte das Wartungspersonal immer wieder Rostpartikel gefunden, die zu „rätselhaften Verstopfungen" bei Luft- und Wasserfiltern geführt hatten.

Alle zwei Tage wurden die Luftfilter ausgewechselt, obwohl ein solcher Austausch gewöhnlich nur alle zwei Monate vorgenommen wurde. Die Rostansammlung im Filter war das schwache Signal eines aufziehenden Unglücks. Es hätte gar nicht so weit kommen müssen, wenn die lokalen Wartungsmitarbeiter ihre Erfahrungen beim Filteraustausch mit Erfahrungen in anderen Teilen der Anlage verglichen hätten, wenn die Einkaufsabteilung die umfangreichen Bestellungen für Ersatzfilter hinterfragt hätte oder wenn man angefangen hätte, einmal herumzufragen, ob es nicht ungewöhnlich sei, dass man alle 48 Stunden die Filter wechseln müsse.

„Starke Reaktionen auf schwache Signale", heißt das Motto. Dahinter steht die Grundidee, dass es wichtig ist, Fehler sofort zu finden. Je länger problematische Bedingungen herrschen, desto unkontrollierbarer werden die Wechselwirkungen im System. Je früher man eine Diskrepanz entdeckt, desto mehr Optionen hat man, um sie zu beheben. Doch leider ist es sehr schwer, eine Fehlerquelle im Frühstadium ausfindig zu machen. Fehler zu entdecken ist nicht so einfach, wie es klingt. Weick beschreibt es so: „Manchmal steht am Anfang das vage Gefühl, dass irgendetwas nicht stimmt, obwohl man nicht genau sagen kann, was es ist." Generell geht nach der Erfahrung von Praktikern in einem Unternehmen etwas schief, wenn zum Beispiel …

- es kürzlich Veränderungen in der Unternehmensleitung gegeben hat
- Aufgaben delegiert wurden, ohne dass es eine Überprüfung gegeben hätte
- Mitarbeiter eine unkritische Haltung an den Tag legen und zu ihren Arbeitsabläufen keine Fragen stellen
- Verfahrensschritte übersprungen werden
- Projekt- oder Abteilungsmitglieder einen ungleichen Informationsstand haben
- die Personaldecke verknappt wurde
- Unruhe und Aufregung durch starken Termindruck entstehen.

Wartungsmitarbeiter scheinen ideal dafür zu sein, um unerwartete Probleme aufzuspüren. Sie haben ein ausgeprägtes Gespür für die Anfälligkeiten der Technik, wissen sehr genau um die Nachlässigkeiten im Betrieb, die Lücken in den Verfahren und die Wechselwirkungen zwischen den Schwierigkeiten. Wenn sie nicht rechtzeitig Alarm schlagen, dann liegt das daran, dass sie nicht dazu ermutigt wurden, Probleme anzusprechen und Informationen auszutauschen.

Mitarbeiter, die mit Garantiefällen, dem Kundenservice oder der technischen Hotline zu tun haben, sind auch gut im Auffinden von Fehlern. Sie kommen häufig mit Überraschungen in Berührung, die die Schwächen einer Organisation offenlegen. Ein guter Weg, Fehler aufzudecken besteht darin, dass sich Führungskräfte zu ihren eigenen Fehlern bekennen. So ermutigen sie andere, ebenfalls ehrlich zu ihren Irrtümern zu stehen. Das verbessert die Qualität des Informationsflusses. Alle Menschen machen Fehler. Schlecht ist es, wenn sie vom Gegenteil überzeugt sind.

Fehlermeldung bloß nicht bestrafen

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter sich sicher fühlen müssen, wenn sie Fehler melden sollen. Wenn sie Sanktionen befürchten, werden sie Pannen vertuschen. HROs ermutigen zum Melden von Fehlern. Sie gehen sogar so weit, diejenigen, denen ein Irrtum unterlaufen ist, zu belohnen. Der offene Austausch über Fehler führt zu Lernerfolgen und im zweiten Schritt dann auch dazu, dass die Fehlerquote kontinuierlich zurück geht. Mit Fehlern wird aber leider bei vielen Unternehmen assoziiert, dass es einen Schuldigen geben muss und nicht, dass man etwas daraus lernen kann. Das Entscheidende ist, dass nach einer Sache (was?), nicht nach einer Person (wer?) gefragt wird. Eine zuverlässige Leistung ist abhängig vom System, nicht von einer einzelnen Person.

Die Mitarbeiter in HROs sind skeptische, wachsame Menschen. Diese anhaltende Wachsamkeit ist insbesondere in Erfolgssträhnen von großer Bedeutung. Erfolg macht selbstbewusst, aber auch unkritisch. Wenn eine Organisation erfolgreich ist, schreibt sich die Führungsriege das normalerweise selbst oder zumindest der Organisation, nicht aber den glücklichen Umständen zu. Die Mitarbeiter bekommen auf diese Weise mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, in das Können der Führungskräfte sowie in die vorhandenen Programme und Verfahren der Organisation.

Sie vertrauen darauf, dass man auftauchende Probleme durch diese Verfahren richtig einschätzen kann, weil sie überzeugt sind, dass die Verfahren auf die wichtigsten Ereignisse zielen und die unerheblichsten ignorieren. Problematisch wird es, wenn man in Selbstzufriedenheit, Unaufmerksamkeit und in Routinen verfällt, wenn man Erfolg als ein Zeichen von Kompetenz betrachtet. Dabei wird verkannt, dass aufgrund dieser Selbstzufriedenheit die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass unerwartete Ereignisse unentdeckt bleiben und sich zu größeren Problemen ausweiten. Das beste Gegenmittel für diese Wahrnehmungsfalle besteht darin, dem Misserfolg genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie dem Erfolg. „Gerade im Rausch des Erfolgs muss man von Fehlern regelrecht besessen sein, um die möglichen Gefahren nicht zu vergessen", warnt Weick.

Martin Pichler

Buchtipp:
Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 201 Seiten, 29,95 Euro

Gesundheit und Weiterbildung: Fitness für Körper, Seele, Geist!

Voll im Trend – und einen Schritt voraus: Gesundheitsmarkt und Weiterbildungs-Branche als „hidden champions“ der deutschen Wirtschaft werden bei diesem zweitägigen Event eng verzahnt: Persönliches Wachstum ermöglichen, Zukunftsfähigkeit sichern. Für Healthcare-Berufe wie für „gesündere Weiterbildung“.

Einen ausgewogenen, bunten Workshop-Mix haben wir für Sie zusammengestellt zu den Bereichen: Persönliches Wachstum und Zukunftsfähigkeit, Trainer als freiberufliche „Einzelkämpfer“ und Good-Practice-Beispiele aus Unternehmensanwendungen.

ReferentInnen & Themen:
Dr. Uwe Genz (NeuroKompetenz) • Prof. Dr. Wolfgang Goetzke (Wachstumsmarkt Gesundheitswirtschaft) Erik Händler (6. Kondratieff) • Christine Köppel (Sozio-med. Coach) • Jochen Lindig (Ideengang) • Dr. Regina Mahlmann (Heilende Metaphern) • Dr. Bettina Ritter-Mamczek (Energiemanagement) • Dr. Jörg Schröder (Burnout Symptom krankes Unternehmen?) • Sabine Simon (Mindfulness Based Stress Reduction) • Gregor Staub (Gedächtnis-Training) • Michael Thiem (Best Practice Gesundheitsmanagement) • Susanne Wendel (Geheimtipps der Ernährungswissenschaft)

Gratis-Infos + Reservierungs-Vorteil sichern

www.symposium.gabal.de

GABAL. Wissen vernetzen

Reservieren Sie zwei Tage für Ihre persönliche Weiterbildung:

Samstag/Sonntag 30./31. Oktober

Finden Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit als Trainer oder Personaler: Beim GABAL-Symposium nutzen Weiterbildner die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen und nachhaltig an der eigenen Work-Life-Balance zu arbeiten. Methoden-übergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Veranstaltungsort:
Akademie Mont-Cenis in Herne, siehe www.akademie-mont-cenis.de, im Herzen der „Kulturhauptstadt Europas“ Ruhr 2010.

Preis:
379,- € für Mitglieder von GABAL und der Kooperationsverbände des DVWO, bdvb, GfA, GPM bzw. 429,- € für Externe, inkl. Speisen und Getränke (ohne Übernachtung) und Begleitunterlagen.

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

Vertrauen erzeugt Motivation

MANAGEMENT. Steven R. Covey („Die 7 Wege zur Effektivität“) hat ein neues Buch veröffentlicht, das Wege aus der Krise aufzeigt. An Führungskräfte richtet Covey dabei den Appell, Verantwortung zu übernehmen: Sie sollten ihre Mitarbeiter dazu anzuleiten, dort zuzupacken, wo es in ihrem Aufgabenbereich etwas konkret zu verbessern gibt, statt sie der Zukunftsangst zu überlassen. Und Chefs sollten den Mitarbeitern vertrauen, denn das sei gerade in der Krise die höchste Form der Motivation.

Foto: Pichler

Stephen R. Covey (vorn) trat im Juni als Keynote-Speaker einer Wirtschaftskonferenz auf. Dabei präsentierte mit seinem Verleger André Jünger seine Bestseller.

In Krisenzeiten ist Angst unser größter Feind. Wirtschaftliche Krisen erzeugen lähmende psychologische Krisen, die hohe Kosten nach sich ziehen. Sämtliche Indikatoren für Unsicherheit haben historische Höchstwerte erreicht. Das führt dazu, dass die Leute sich im Job nicht mehr so stark engagieren – und zwar ausgerechnet dann, wenn man ihren vollen Einsatz bräuchte.

Wie geht man als Führungskraft richtig mit den Ängsten der Leute um? Als ein Airbus der US Airways am 15. Januar 2009 auf dem eiskalten Hudson River in New York notlandete, brach unter den Passagieren keine Panik aus. Menschen auf der ganzen Welt waren von den beeindruckenden Bildern fasziniert, die zeigten, wie über 150 Passagiere ganz ruhig auf den Tragflächen des sinkenden Flugzeugs standen und auf ihre Rettung warteten. Für die Experten war das allerdings keine Überraschung. Bei Flugzeugabstürzen und anderen großen Katastrophen verhalten sich die Leute oft völlig ruhig. Die klaren Anweisungen des Piloten waren in dieser Situation genau das Richtige für die Passagiere. Er informierte sie offen über das Problem und sagte ihnen, wie sie damit umgehen sollten.

Fakten auf den Tisch legen

Führungskräfte dürfen nicht davon ausgehen, dass alle wissen, welche Auswirkungen die Krise auf ihr Unternehmen haben wird. Die Leute hören, dass Entlassungen und Einsparungen geplant sind, doch der Chef muss ihnen genau sagen, was Sache ist – und zwar immer wieder. Machen Sie Ihren Mitarbeitern

klar, wo Ihr Unternehmen im Moment steht. Legen Sie die Zahlen auf den Tisch und erklären Sie, was passieren wird. Seien Sie ganz ehrlich, machen Sie keine falschen Versprechungen und beschönigen Sie nichts. Falls Sie eine Strategie haben, sollten Sie Ihre Pläne genau erklären. Sagen Sie, was jetzt unbedingt passieren muss und welche Rolle jedem Einzelnen dabei zukommt. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, über ihre Sorgen zu sprechen. Und: Wenn Sie noch keine klare Strategie haben, dann bitten Sie Ihre Leute um Hilfe. Sie wissen ja, die Mitarbeiter haben oft die besten Ideen, wie man die Krise bewältigen kann.

Ängste in produktive Energie umwandeln

Durch Offenheit und klare Anweisungen kann man viele Ängste erheblich verringern. Doch ihre Wurzeln bleiben. Sie brechen wie wucherndes Unkraut hervor und verschlingen Energie, die man lieber produktiv nutzen sollte. Es reicht nicht, wenn Sie die Angst ignorieren oder Ihren Leuten sagen, sie sollen sich keine Sorgen machen. Effektive Führungskräfte reißen die Ängste mit den Wurzeln aus. Dazu muss man sich klarmachen, dass Angst eine emotionale Reaktion ist. Es gehört heute zu den Aufgaben von Führungskräften, die Gefühle anderer Menschen zu „managen“. Das ist allerdings schwierig, da Manager ausgebildet werden, Handlungen zu steuern, nicht aber Emotionen. Die Wurzeln von Ängsten kann man nur ausreißen, wenn man die Paradigmen ändert, die den Leuten Sorgen machen. Es bringt nichts, die Mitarbeiter dazu zu ermahnen, ihre Ängste zu überwinden oder direkt in den Sturm hineinzulaufen. Wenn Sie Ihren Leuten wirklich helfen wollen, müssen Sie an ihren Paradigmen arbeiten, nicht an ihrem Verhalten.

Wo liegen die Wurzeln der Ängste? Das Paradigma, das uns Angst einjagt, ist der weitverbreitete Glaube, dass wir keine Kontrolle über das haben, was mit uns passiert. Wir fühlen uns hilflos, weil wir denken, dass die Kräfte der Veränderung so niederschmetternd sind, dass wir ihnen nichts entgegensetzen können. Erlernte Hilflosigkeit führt dazu, dass die Leute sich verhalten, als wären sie machtlos. Das Gefühl, dass ohnehin alles sinnlos ist, führt dazu, dass die Leute sich innerlich von ihrer Arbeit lösen. Sie betrachten sich als Opfer der Wirtschaft, des Unternehmens, ihrer Kollegen, eines ungerechten Chefs oder des „Systems“. Als Führungskraft müssen Sie Ihren Leuten helfen, die Wurzel dieser negativen Sicht der Dinge auszureißen. Das können Sie aber nur, wenn Sie den Pessimismus durch eine andere, positivere Einstellung ersetzen.

Zupacken, wo man Einfluss hat

Jeder von uns hat Ängste und Sorgen, die sich auf sein ganzes Leben erstrecken – Beruf, Familie, die Staatsverschuldung oder die Möglichkeit, dass ein Meteorit auf der Erde einschlagen könnte. Diese Befürchtungen betreffen unseren persönlichen „Interessenbereich“. Wenn wir uns unseren Interessenbereich näher ansehen, wird deutlich, dass wir hier einiges nicht steuern können. Aber es gibt durchaus Punkte, die wir kontrollieren können. Diese Dinge bilden unseren „Einflussbereich“.

Die Kunst besteht darin, dass Sie nur in Ihrem Einflussbereich arbeiten, nicht in Ihrem gesamten Interessenbereich. So werden Sie pro-aktiv und nehmen Ihr Leben selbst in die Hand. Wenn wir unsere Zeit und Energie auf unseren Einflussbereich konzentrieren, haben wir mehr Kontrolle über unsere Zukunft. Dank der konsequenten Konzentration auf seinen Einflussbereich schaffte es Jeff Bezos, den Internet-Händler Amazon zu einem so großen Erfolg zu machen. Als er das Unternehmen 1994 in seiner Garage gründete, war er überzeugt, dass kontrolliertes Wachstum besser ist als die ungezügelte Expansion anderer Unternehmen in der Blütezeit der New Economy. Er wusste, dass Amazon erst nach langer Zeit Profit abwerfen würde, und machte das seinen Aktionären unmissverständlich klar.

Bezos wollte systematisch und kontrolliert den weltgrößten Einzelhändler aufbauen. Deshalb wählte er den Namen Amazon – in Anlehnung an den größten Fluss der Erde, der seinen Ursprung als winziger Bach in den Anden nimmt. Auch der Bach der Bücher aus einem Lagerhaus in Seattle ist inzwischen zu einem mächtigen Strom von Produkten aller Art angewachsen. Doch das war nur möglich, weil Bezos ihn umsichtig lenkte. Er arbeitete mit voller Konzentration in ➜

MASTER
KONFERENZ 2010
3. & 4. NOVEMBER 2010 IN BERLIN
DAS FORUM FÜR HOCHSCHULE UND WIRTSCHAFT
JETZT ANMELDEN!
KAMPF UM KÖPFE?
Wie akademische Weiterbildung die Zukunft sichert
Mit Vorträgen u. a. von: Michael Klett, Verleger, Klett Gruppe · Thomas Orth, Partner, Deloitte · Michael Donat, Director HR, BearingPoint
www.master-konferenz.de
Partner
Akademische Partner
Praxispartner
Mit Unterstützung von
Medienpartner
Mobility Partner
Veranstalter

→ seinem Einflussbereich. Er wachte aufmerksam über Dinge, die seinen Kunden wirklich wichtig waren. Als sein Unternehmen wuchs, feilte er mit großer Sorgfalt daran, den Lieferprozess schnell, fehlerfrei, billig und „nahtlos“ (das war sein Lieblingswort) zu machen. Sein Mantra lautete, alles so einfach zu gestalten, dass man mit einem einzigen Klick bestellen konnte. 2001 warf Amazon schließlich erste Gewinne ab. Acht Jahre später nahm Bezos – mitten in der schlimmsten Rezession seit Jahrzehnten – die größte Hürde: Amazon wurde schuldenfrei.

Wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf unseren Einflussbereich richten, schalten wir den Unvorhersehbarkeitsfaktor automatisch aus. Wir konzentrieren uns dann auf das, was vorhersehbar ist: Wenn wir glauben, das Problem sei da draußen, ist genau dieser Gedanke das Problem. Wir geben dem, was da draußen ist, die Macht, Kontrolle über uns zu haben. Was da draußen ist, muss sich verändern, bevor wir uns verändern können. Der proaktive Zugang ist jedoch die Veränderung von innen nach außen. Das, was da draußen ist, lässt sich nicht beeinflussen. Wir können nur über das Kontrolle erlangen, was in uns ist – das zeigt die Geschichte von Amazon auf beeindruckende Weise.

Richtig führen im „Zeitalter des Wissens“

Viele Führungskräfte setzen noch immer auf ein Paradigma aus dem Industriezeitalter: Für sie sind Menschen wie Maschinen, die man einer effizienten Kontrolle unterwerfen muss. Vorarbeiter sitzen den Mitarbeitern im Nacken und sorgen dafür, dass sie die Anweisungen von oben genau befolgen. In so einem Arbeitsumfeld hat es beängstigende Folgen, wenn jemand sich nicht an die Regeln hält. Weshalb ruft ein derartiges Umfeld Angst hervor? Und was sind das für Ängste? In erster Linie haben die Mitarbeiter Angst vor Verlusten – Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, der persönlichen Würde, der Sicherheit, des Status oder der Selbstachtung. Vielleicht haben die Leute sogar eine noch tiefere Angst – Angst vor der Bedeutungslosigkeit, in die man versinkt, wenn man wie ein Rädchen in einer Maschine behandelt wird und nicht wie ein kreativer, zielbewusster Mensch. Natürlich ging es auch im Industriezeitalter darum, vorhersehbare Ergebnisse zu erzielen – jedes Mal das gleiche Auto oder Werkzeug, die gleiche Teetasse oder den gleichen Toaster zu produzieren. Doch im Bestreben, die Unvorhersehbarkeit auszuschließen, erstickten die Führungskräfte gerade das, was in turbulenten Zeiten wichtig ist: die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Durch die Kontrollsucht des Industriezeitalters erstarben der Einfallsreichtum und die Initiative, ohne die Organisationen in einer vom Extremen, Unbekannten und Unwahrscheinlichen beherrschten Welt nicht überleben können. Die Folgen haben wir alle hautnah miterlebt – viele Unternehmen aus dem Industriezeitalter sind untergegangen.

Führung nach einem Paradigma aus dem „Zeitalter des Wissens“ ist viel effektiver. Hier werden die Menschen wegen ihrer Fähigkeit zu lernen, sich anzupassen, innovativ zu sein und unternehmerische Chancen zu ergreifen geschätzt. Sie werden nicht wie Maschinen behandelt, die man einfach ein- und ausschaltet und irgendwann verschrottet. Wer im Zeitalter des Wissens führen will, muss unterschiedliche Standpunkte würdigen – auch unbequeme.

Als Hurrikan Katrina über den amerikanischen Bundesstaat Mississippi hereinbrach, zerstörte er große Teile des Stromnetzes. Er zerfetzte unzählige Leitungen, sodass fast 200.000 Menschen ohne Strom dasaßen. Die Zentrale des Versorgungsunternehmens Mississippi Power war nur noch ein Trümmerhaufen und das Zentrum für das Katastrophenmanagement stand unter Wasser. Selbst die größten Optimisten gingen davon aus, dass es Wochen dauern würde, um die Stromversorgung wiederherzustellen. Bis zum Tag vor der Krise war Melvin Wilson Marketingmanager bei Mississippi Power. Am Tag danach war er für die »Sturm-Logistik« verantwortlich – für 11.000 Mann, die Tausende von Haushal-

Der neue „Covey“

Dieser Fachartikel ist ein leicht gekürzter Auszug aus Coveys aktuellem Buch „Führen unter neuen Bedingungen“. Der Bestsellerautor antwortet darin auf vier Fragen:

1. Wie können die für Krisenzeiten entwickelten Strategien auch wirklich umgesetzt werden?

2. Wie behalten die Mitarbeiter das Vertrauen in ihr Unternehmen und in sich selbst?

3. Wie verhindern Chefs, dass die Mitarbeiter durch Überlastung ihre Ziele aus den Augen verlieren?

4. Wie kämpft man in einer Krise gezielt gegen lähmende Ängste an?

Buch:
Stephen R. Covey: Führen unter neuen Bedingungen - Sichere Strategien für unsichere Zeiten.
Gabal Verlag, Offenbach 2010, 154 Seiten, 19,90 Euro,
ISBN: 978-3-86936-050-8

Audio/Hörbuch:
Stephen R. Covey: Führen unter neuen Bedingungen. Ungekürzte Hörbuchfassung, 3 CDs, 39,90 Euro, ISBN: 978-3-86936-147-5

ten und Unternehmen wieder mit Strom versorgen sollten. Knapp 9.000 von ihnen arbeiteten gar nicht bei Mississippi Power – man holte sie aus anderen Landesteilen, um mit der Katastrophe fertigzuwerden. „USA Today“ schrieb: „Wilson brauchte medizinisches Personal, Betten, Essen, Impfstoffe, Duschen, Toiletten und noch viel mehr – und zwar sofort. Er benötigte das Doppelte der Mengen, die im Worst-Case-Szenario des Unternehmens vorgesehen waren. Und das auch noch an Orten, an denen es keinen Strom mehr gab, keine Wasserversorgung, keine Telefone. Wenn Wilson versagte, würden die Menschen hungern und weiter leiden und die Krankenhäuser würden dunkel bleiben. Darauf hatte mich mein Job als Marketingmanager nicht vorbereitet, sagt Wilson sichtlich bewegt, als er sich an die schier unmögliche Aufgabe erinnert.“

Wilson und sein Team meisterten ihre Aufgabe mit Bravour. Schon zwölf Tage nach dem Hurrikan funktionierte die Stromversorgung in ganz Mississippi wieder. Wie hatten Wilson und seine Leute dieses Wunder vollbracht? Ein paar Jahre früher hätten sie das gar nicht schaffen können. Damals erfolgte das Katastrophenmanagement von oben nach unten – die Anweisungen kamen aus der Zentrale. Die Arbeitstrupps vor Ort warteten darauf, dass man ihnen sagte, was sie tun sollten. Heute ist das zum Glück anders. Die Gruppen vor Ort treffen selbst Entscheidungen und besorgen alles, was sie brauchen. Eines der Teams baute einen Generator aus einer Eismaschine. Und weil die Einsatztrupps nicht genügend Treibstoff für ihre Instandsetzungsfahrzeuge kaufen konnten, machten sie einfach Tauschgeschäfte: Sie sorgten dafür, dass eine Raffinerie wieder Strom hatte, und bekamen im Gegenzug so viel Diesel, wie sie brauchten.

Den Mitarbeitern freie Hand geben

„Die Arbeitstrupps spannten Leitungen, rammten Pfähle in den Boden, tauschten Transformatoren aus und reparierten das Stromnetz mit einem noch nie da gewesenen Tempo“, erzählt Anthony Topazi, der damalige Chef von Mississippi Power. Das Erstaunlichste an dieser einmaligen Teamarbeit war die große Selbstlosigkeit. Die Leute machten das alles, obwohl sie wussten, dass ihre eigenen Häuser und Wohnungen unter Wasser standen.

Was hatte Mississippi Power in eine proaktive Organisation verwandelt, die in der Krise alle Erwartungen übertraf? Ganz einfach: Das Unternehmen hatte erkannt, dass man den Leuten freie Hand geben muss, anstatt sie zu gängeln. Vertrauen ist die höchste Form der menschlichen Motivation.

Mississippi Power vertraute darauf, dass die Leute ihre Aufgabe erfüllen würden, ohne dass man ihnen genau vorgeben musste, was sie tun sollten. Das Unternehmen war von einem Paradigma aus dem Industriezeitalter (Kontrolle) zu einem aus dem Wissenszeitalter (Befähigung) übergegangen. Man setzte auf das Talent und den Einfallsreichtum der Leute. Man konzentrierte sich nicht mehr auf die Arbeitsmethoden, sondern auf die Ergebnisse. Die Führungskräfte sagten ihren Leuten nicht mehr, wie sie ihre Arbeit machen sollten. Sie vertrauten ihnen und ließen sie selbst entscheiden, was in dieser schwierigen Situation das Richtige war.

Das Verhalten von Mississippi Power zeigt, dass uns eine wichtige Mission viel stärker motiviert als unser Gehalt oder die Angst vor unserem Chef. Wenn die Mission wirklich wichtig ist, werden die Menschen bei der Arbeit keine Angst haben. Doch je strenger die Kontrollen sind, desto mehr Angst entsteht. Und dann ist es sehr unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen seine Mission verwirklichen kann. Wenn man talentierte, motivierte, erfinderische Menschen mit einer hohen Mission betraut, werden sie Wege finden, sie zu realisieren. Führungskräfte brauchen sich ihretwegen keine Sorgen zu machen.

Dr. Stephen R. Covey

Wachstumspotenzial Bildung.

19. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Setzen Sie mit der **LEARN**TEC 2011 auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARN**TEC treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARN**TEC – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe – Messen und Kongresse

1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de

Technisches Wissen weitergeben

TRAIN-THE-TRAINER. Die Hochtechnisierung der Großmaschinen macht bei dem Bergbauunternehmen K+S eine neue Lernarchitektur notwendig: Vier Mitarbeiter werden aus ihrer bisherigen Funktion herausgelöst, um die Instandhalter der Maschinen gezielt zu schulen. Wie sie mit dieser neuen Rolle zurechtkommen und wie sie ihr Wissen weitergeben, hat die Festo Didactic GmbH & Co. KG aus Denkendorf begleitet.

Jens Hilmes drückt den Knopf, der Schachtkorb rasselt abwärts in die Salzgrube der Schachtanlage Herfa. Auf dem Schachtboden, 710 Meter tief unter dem Erdboden, angekommen, grüßen die Kumpel mit „Glück auf!“ oder einem knappen „Auf!“ die Kollegen von der vorherigen Schicht. In einer Halle, groß wie eine Kathedrale, parken mehrere Geländewagen mit umgebauter Ladefläche: Auf den gepolsterten Sitzen machen es sich die Kumpel bequem. Hilmes steuert das Fahrzeug in einen dunklen Stollen des Salzbergs, die unterirdische Fahrt geht in das ausgedehnte Pistennetz, die Tunneldecke fliegt nur wenige Meter über den Köpfen der Männer dahin. Vor einer großen Lagerhalle, in dem Maschinen mit mannshohen Rädern und enormen Schaufeln wie prähistorische Monster ruhen, parkt Hilmes. Er führt seine Mannschaft in sein eigenes, kleines Reich: Den Schulungscontainer der K + S-Referenten. Die sechs Kollegen, die auf verschiedenen Standorten nördlich und südlich von Kassel arbeiten, werden heute während der Frühschicht etwas über den Datenlogger lernen. Das ist bei den Bergbaumaschinen so etwas wie die Blackbox beim Flugzeug, ein kostspieliger Datenschreiber, anhand

Innenleben. IT trifft Ingenieur-Technik: Am Bildschirm können die Instandhalter sehen, wie es im Inneren der Maschine aussieht.

Fotos: Seeber

Welche Mitarbeiter am Projekt beteiligt sind

Instandhalter: Warten und reparieren die Bergbaumaschinen unter Tage
Technikreferenten: Schulen die Instandhalter über die gesamte Technik der Geräte kontinuierlich in Schulungscontainern und an den Geräten
Bediener: Arbeiten mit den Maschinen unter Tage
Instrukteure: Schulen die Bediener durch Training-on-the-job in der Handhabung der Maschinen

Coaching. Jens Hilmes (li) hat sich als Technikreferent das Wissen erarbeitet, Kompetenzen als Trainer hat ihm Frank Müller von Festo vermittelt.

dessen Fehler der Maschine nachvollzogen werden können. Hilmes lässt gleich nach der Vorstellungsrunde den kleinen, silbernen Kasten unter seinen Zuhörern herumgehen. Ehrfürchtig begutachten die Kollegen, die täglich mit den überdimensionalen Bergbaumaschinen zu tun haben, die kleine Box. Später, so kündigt ihnen Hilmes an, werden sie gemeinsam an einem Fahrzeug direkt an der Salzabbaustelle die Funktionsweise des Datenloggers anschauen. „Ich hab' den Jungs schon Bescheid gesagt", meint er lässig. „Ab halb zehn ist da Funkstille, da kommen wir und machen richtig Radau!"
Hilmes' Umgang mit den Kollegen ist kumpelhaft, sein Auftreten selbstsicher. Doch diese Art hat er sich erst erarbeiten müssen. Während eines einjährigen Lernprozesses hat er sich langsam aus seiner alten Rolle als Assistent des Leiters Elektrotechnik gelöst und in die neue Aufgabe als Referent eingearbeitet. Doch wie kam es überhaupt dazu, dass das Kali- und Salzunternehmen vier Mitarbeiter auswählte, damit sie andere Mitarbeiter, die der Instandhaltung, gezielt schulen?

1. Mehrere Anlässe

Mit der Phase der Hochtechnisierung der Bergbaugeräte seit Anfang des neuen Jahrtausends geht die Zeit der informellen Einarbeitung bei K+S zu Ende. Weil die „mobile Großgerätetechnik" immer komplexer und vielfältiger wird, hat sich das Unternehmen entschlossen, den internen Wissenstransfer zu verbessern – und zwar durch eine kontinuierliche technische Weiterbildung. „Die Technik wird uns sonst sprichwörtlich überholen", sagt Roland Gimpel, der für die technische Weiterbildung in der Organisation zuständig ist. Damit meint er, dass spontane Schulungen an neuen Maschinen nicht mehr ausreichten. Auch Seminare bei den Geräteherstellern für ein paar wenige Spezialisten genügten nicht, immerhin arbeiten rund 1.500 Mitarbeiter in der Instandhaltung der Grubenbetriebe des Unternehmens.
Die gelben Maschinen, die in den unterirdischen Werkstätten gewartet werden, sind das Herz und die Achillesferse der Aktiengesellschaft. Sie sprengen, bohren, schaufeln, transportieren die Salze aus dem Berg, die das Düngemittelgeschäft von K+S ausmachen. Andererseits ist ihre Instandhaltung extrem kostspielig, wenn Geräte ausfallen, können die geplanten Tonnen nicht abgebaut werden.
„Die Instandhalter arbeiten an verschiedenen Geräten parallel, darum haben sie ganz unterschiedliches Wissen", gibt Frank Müller von Festo Training and Consulting in Denkendorf bei Esslingen zu bedenken, einer Tochter der Festo Didactic GmbH & Co. Müller hat die vier Technikreferenten auf ihrem Weg begleitet, er hat sie trainiert und gecoacht, damit sie ihrer neuen Rolle gerecht werden, und wird heute, nach der Datenloggerschulung, Jens Hilmes zum letzten Mal Feedback geben, wie er seine Schulung gestaltet hat. „Wir haben Festo eingeschaltet, als es um die Methodik ging", erklärt der Personalentwickler Gimpel. Die vier technikbegeisterten Mitarbeiter waren schon vor der Einbindung des Dienstleisters Festo Didactic, der sich auf technische Weiterbildung spezialisiert hat, ausgewählt. Sie sollten selbst eine Technikerausbildung vorweisen können und das nötige Format und Charisma mitbringen, um sich gegenüber ihren Kollegen unter Tage durchsetzen zu können. Themen und Aufgabe waren klar, auch der Rückhalt der Führung war gegeben, jetzt mussten sich die Referenten noch auf ihre eigene Learning Journey begeben.

2. Aufbau einer Lernarchitektur

Frank Müller sitzt in der Datenloggerschulung und macht sich Notizen. Für ihn ist dieser Termin unter Tage vorerst der letzte mit den vier Technikreferenten, denen er ihm Laufe dieses Jahres persönlich recht nahe gekommen ist. In einem Schema notiert er sich, wie Jens Hilmes seine Schulung aufbaut, wie er Rückfragen stellt oder welche Medien er nutzt. Später, über Tage, wird er ihm in seiner Rolle als Coach dazu Feedback geben.
„Gleich bei unserem ersten Treffen wurde mir klar, dass die Referenten eine neue Lernarchitektur schaffen müssen", berichtet Müller. Die Ausgewählten seien vor zahlreichen Herausforderungen gestanden. Zum einen gab es die Frage, wie sie ihre Arbeit in Zukunft organisieren sollten. Angedacht war zunächst, dass sie sich zu 50 Prozent den Schulungen widmen und die andere Hälfte der Arbeitszeit ihren bisherigen Tätigkeiten nachgehen sollten. Darum galt es zunächst, sich aus vertrauten Projekten und Teams zu lösen und sich gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten einen Freiraum zu er- →

→ kämpfen. Müller ist sich sicher: „Wenn die Referenten lediglich eine externe Trainerausbildung gemacht hätten, wäre das Schulungsmanagement nicht so schnell vorwärts gekommen." So aber war Müller in seiner Aufgabe als Coach gefordert, den vier Novizen Mut zuzusprechen – und ihnen klarzumachen, dass sie nicht nur als inhaltliche Experten gefragt sein würden, sondern auch als Schulungsmanager. Sichtbarstes Zeichen ihres Engagements ist der Schulungscontainer in der Schachtanlage Herfa, den sie selbst beantragt, geplant und eingerichtet haben. „Darauf sind sie stolz wie Oskar!"

3. Training und Coaching

Der Aufbau der Train-the-Trainer-Maßnahme war modular. Neben den Treffen mit den Referenten gab es Zusammenkünfte mit den Instrukteuren und allen Führungskräften, die die Bediener der Geräte im Umgang mit ihnen schulen. Von Anfang an war deren Rückhalt gesichert und dennoch mussten sich die neuen Schulungsmanager erst darüber klar werden, dass sie die ihnen übertragene Verantwortung auch selbstverantwortlich ausfüllen müssen. Zu den Trainingsmaßnahmen gehörte auch die Erstellung eines Themenplans für die Schulungen und die Erarbeitung des Stoffs, die drei bis vier Wochen in Anspruch nehmen kann. Zudem müssen sie dafür sorgen, dass am Standort ihre Schulungen akzeptiert werden. Kollegen müssen aus dem Schichtbetrieb freigestellt, der Schulungsraum zugeteilt werden. Und schließlich ging es auch um die Kommunikation des Stoffs: Was machen wir mit Querulanten, die alles besser wissen? Wie verhalte ich mich, wenn ich keine Antwort auf eine Frage weiß?

Trainer Frank Müller hat sich für die Vermittlung von Kommunikationstechniken erst auf die Kultur unter Tage einstellen müssen. Gerade unter den Technikern kommt es schlecht an, wenn der Referent blankzieht. Und so vermittelte Müller das Kommunikationsmodell Schulz von Thuns oder den Umgang mit typischen Verhaltensweisen so, dass sie für die tatsächliche Schulungssituation passen. Auch dies sei eine Herausforderung für die vier Männer gewesen: Akzeptieren, dass man selbst Fehler macht oder etwas nicht weiß, dieses Nicht-Wissen nicht gleich verteidigen, sondern nachfragen und die Lösung später liefern. „Die Energie des Gegenübers aufnehmen und selbst etwas daraus machen", erklärt Müller die Grundsätze der offenen Gesprächsführung, die er „seinen" Referenten vermittelt hat. „Alle konnten mit den angebotenen Werkzeugen aber schnell etwas anfangen. Sie sind rasch damit gewachsen."

Nach der Frühstückspause im Schulungscontainer geht es mit dem Geländewagen tiefer in das Bergwerk. An der Salzabbaustelle wenden die Männer das gerade vermittelte theoretische Wissen an. Der Laptop wird an den Datenlogger des Fahrzeugs angeschlossen und entlockt ihm so Informationen. Hilmes lässt seine Schüler selbstständig arbeiten, er steht erklärend im Hintergrund. Die Instandhalter sind motiviert, abwechselnd steigen sie in die Führerkabine, um die Signale und Befehle auch am Monitor dort abzugleichen.

Der Personalentwickler Roland Gimpel ist sehr zufrieden mit der Einführung der Referentenfunktion bei K + S, denn die Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sind durchweg positiv. „Im Moment könnten wir die Referenten zu 100 Prozent auslasten." Denn durch die Feedback-Bögen aus den Seminaren und die regelmäßigen Treffen mit den Verantwortlichen für die Technik kommen immer mehr Themenvorschläge aufs Tapet. Gimpel schätzt aber, dass das nicht immer so bleiben wird. „Wenn der Nachholbedarf aufgeholt ist und das Gesamtkonzept zur nachhaltigen Optimierung in der Instandhaltung, kurz NOI, abgeschlossen wird, wird sich die Nachfrage auch wieder normalisieren."

Auch Frank Müller ist zufrieden. Nach der Datenloggerschulung gibt er Jens Hilmes in einem Besprechungsraum über Tage ein rundweg positives Feedback für seine Arbeit.

Karin Seeber ●

Das Festo-Konzept

1. Referenten und Instrukteure werden spezifisch ihrer Anforderungen qualifiziert, gemeinsame Lernveranstaltungen stärken Miteinander und Identifikation. Einzelne Personen werden auf Wunsch bei ihren Schulungen gecoacht.
2. Pilot-Workshop mit Referenten, Instrukteuren und deren Führungskräften
3. Referenten erhalten modular aufgebaute Train-the-Trainer-Maßnahme: Input, Übung, Austausch fördern Eigeninitiative
4. Der Festo-Trainer unterstützt Sie als Coach bei der Vorbereitung und ersten Durchführung von echten Schulungen unter Tage
5. Instrukteure erhalten komprimierte Schulung über arbeitsplatznahe Unterweisung und den Rollenwechsel vom Kollegen zum Instrukteur
6. Referenten und Instrukteure erarbeiten gemeinsam die systematische Anwendung von Problemlösungstechniken
7. Gemeinsamer Workshop: Präsentation der Ergebnisse, Erfahrungsaustausch, Folgerungen; weitere Austauschworkshops als Follow-up, um das Projekt am Laufen zu halten und um weitere Referenten von anderen Standorten in das Konzept zu integrieren

Barcelona | Budapest | Genf | Hamburg | **Köln** | Madrid | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich

Zukunft Personal 2010®

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

12.-14. Oktober 2010 | Messe Köln www.zukunft-personal.de

Mit internationalen Keynote-Speakern

Dr. Tony Humphreys
Consultant Clinical Psychologist and International Speaker

Dr. Frank Schirrmacher
Journalist und Mitherausgeber der F.A.Z.

Werner Tiki Küstenmacher
Gelernter evangelischer Pfarrer, Journalist und Illustrator

Avivah Wittenberg-Cox
CEO, 20-first, Expert for Leadership, Gender & Econ., Honorary President of the EuropeanPWN

Charles Jennings
Director, Duntroon Associates, UK former Chief Learning Officer, Reuters

Prof. Dr. Hora Tjitra
Professor for Applied Psychology, Zhejiang University, Hangzhou, China

Hauptsponsoren:

frenkwalder DDI

Mit freundlicher Unterstützung von:

monster.de HRM.de personalmagazin PERSONAL DATAKONTEXT GABAL

Organisationsentwickler-Ausbildung im Doppelpack

WEITERBILDUNG. Organisationsentwicklung (OE) ist eine komplexe Angelegenheit, entsprechend viele Angebote gibt es auf dem Weiterbildungsmarkt. Die verschiedenen Ausbildungen zum Organisationsentwickler bieten für jeden Geschmack etwas und wer mehr als einen Schwerpunkt möchte, kombiniert.

Wer eine Ausbildung zum Organisationsentwickler sucht, hat die Qual der Wahl: Mindestens 15 verschiedene Curricula gibt es auf dem deutschsprachigen Markt und die Ausprägungen sind dementsprechend unterschiedlich. Wie fällt die Entscheidung, wenn einem unterschiedliche Schwerpunkte wichtig sind? Lukas Cottrell hat das Problem einfach gelöst: Er hat zwei Ausbildungen zum Organisationsentwickler nacheinander durchlaufen, 2008 das „Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung“ bei Metaplan in Quickborn, im Jahr danach machte er sich auf die Reise nach Wien, um das „Neuwaldegger Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung“ zu durchlaufen.

Der Inhaber des Beratungsunternehmens Lukas Clark GmbH in Hamburg ist mit dieser Wahl nicht allein: Eine Kollegin habe wie er zunächst bei Metaplan und dann noch bei Königswieser das OE-Curriculum durchlaufen. Erik Lang, der für das Qualifizierungsprogramm zur Komplementärberatung von Königswieser & Network zuständig ist, kann diese Weiterbildungshäufung nachvollziehen: „Für die Ausbildung zum Komplementärberater kann es Sinn machen, vorher schon eine OE-Ausbildung durchlaufen zu haben, wir setzen viel voraus vor allem im Hinblick auf die systemische Haltung.“ Das Qualifizierungsprogramm verknüpft den systemischen Ansatz mit dem Fokus der Fachberatung. Das Durchschnittsalter der Berater und Manager liegt bei 45 Jahren, dementsprechend hoch ist das Reflexionsniveau.

Handlung vs. Verhalten

Die erste Wahl Cottrells als junger Berater fiel auf Metaplan, weil hier ein großer Werkzeugkoffer an die Hand gegeben werde. Die systemische Ausbildung in Wien stellte eine Ergänzung dieser toolorientierten Ausbildung dar, sie steht im Ruf theoretischer zu sein: „Bei der Metaplan-Ausbildung habe ich tiefe Einblicke in die Mechanik einer Organisation erhalten, das Neuwaldegger Curriculum vermittelt eine stärkere Reflexionsfähigkeit der eigenen Beraterrolle.“ Cottrell fasst die Unterschiede in zwei Schlagworten zusammen: „Metaplan ist handlungsorientierter, Neuwaldegg ist verhaltensorientierter.“

Beim diskursiven Ansatz gehe es eher darum, Blockaden im Unternehmen zu lösen und darum, die Beteiligten handlungsfähig zu machen. Der Berater nennt zwei Beispiele: Wenn es darum geht, zwei Abteilungen enger miteinander zu verzahnen, etwa die Marketing- und Sales-Abteilung eines Unternehmens, kann er mit großer Sicherheit auf seine effiziente Toolbox zurückgreifen, die er sich bei der Metaplan-Ausbildung erarbeitet hat. Soll er hingegen eine neue Abteilung für Innovation in einem Unternehmen installieren, die Prozesse aufzusetzen, ein Leitbild zu entwerfen und einzuführen, würde er mehr die Lerninhalte des Wiener Curriculums einbeziehen, denn hier geht es um eine nachhaltige Veränderung für das Un-

ternehmen im systemischen Sine. Cottrell möchte die erste Ausbildung zugunsten der zweiten auf keinen Fall missen, im Gegenteil. Er hat sich ganz bewusst dafür entschieden, zwei Foki auf seine berufliche Weiterbildung zu legen und er hat bei beiden erhellende Momente erlebt: „Eine solche Ausbildung ist immer eine Reise, darüber muss man sich im Klaren sein." Er erinnert sich an Geistesblitze, in denen ihm schlagartig klar war, wieso bestimmte Change-Projekte, die er in Unternehmen angestoßen hatte, an einem ganz bestimmten Punkt ins Stocken geraten waren.

Erhellende Momente

„Projekte zur Corporate Identity sind meine Hauptaufgabe. Am Anfang meiner Karriere wäre ich vielleicht einige Zeit nach Auftragsende ins Unternehmen gekommen und hätte bemerkt, dass nicht alle Abteilungen das neue Leitbild verinnerlicht haben. Nach außen wird das neue Logo und die Unternehmensbroschüre hochgehalten, aber innen gibt es doch noch einige Blockaden." Bei der Metaplan-Ausbildung sei ihm schlagartig klar geworden, an welchen Punkten die Veränderung nicht ins Unternehmen getragen werden konnte, wo die „Mechanik der Organisation" noch mehr hätte beachtet werden müssen. „Mir wurde glasklar, warum und wo versteckte Zielsysteme den Veränderungsprozess blockiert hatten."

Für ihn steht beim Neuwaldegger-Curriculum die völlig neue Dimension im Vordergrund, die die Beschäftigung mit der eigenen Rolle als Berater, in seine Arbeit gebracht hätte. „Der Umgang der Neuwaldegger ist wunderbar wertschätzend", lobt Cottrell. Er hat die Bearbeitung der eigenen Beraterrolle als sehr angenehm bei den Österreichern empfunden.

Fast alle OE-Ausbildungen beziehen die Rolle des Beraters in ihr Curriculum ein, es gibt jedoch Unterschiede in der Intensität. Die Grundig-Akademie beispielsweise widmet Teil 4 seiner sechsteiligen Ausbildung auf „Persönliche und Prozesskompetenz". Während einer ganzen Woche beschäftigen sich die Teilnehmer mit ihrem eigenen Lebensskript und ihren Glaubenssätzen. Dieser Schwerpunkt wird gesetzt, um die eigenen steuernden Mechanismen zu kennen und sie auch verändern zu können. Auch bei Heitger Cunsulting in Wien und seiner Ausbildung „Change Essentials – harte Schnitte & neues Wachstum" wird der Fokus auf den „blinden Fleck – den Berater/Manager und ‚seine' Organisation" gerichtet. Es geht daum, die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten und für die eigene Weiterentwicklung zu sorgen. Die zentrale Frage lautet: „Wie entwickelt der Berater eine robuste und antwortfähige ‚eigene' Organisation, aus der heraus er agieren kann?"

Die Organisatoren der OE-Ausbildung beim IOS – Institut für Organisationsentwicklung & Systemberatung in Hamburg legen auf die Supervision einen organisatorischen Schwerpunkt, um die Rolle des Beraters während der Ausbildung zu entwickeln. Auch hier wird ein ganzes Lernmodul der „Beraterpersönlichkeit im systemischen Kontext" gewidmet, darüber hinaus wird jeder Teilnehmer zwischen den Ausbildungsmodulen intensiv supervisiert. „Bei der Projekt-Supervision steht der Teilnehmer mit seiner persönlichen Entwicklung im Zentrum", erklärt Vera Schley, Leiterin des Programms.

Die Supervision ist so etwas wie ein persönliches Coaching in dem spezifischen Projekt, das der Teilnehmer aus seinem eigenen Unternehmen oder Beratealltag mit in die Ausbildung bei IOS bringen muss. „Die persönliche Überzeugung ist kritischer Erfolgsfaktor in der Beratung", so Schley. Es gehe für den Berater darum, zu wissen, welche Überzeugung und Ausstrahlung er in seine Arbeit einbringt und auch darum, welche Faktoren sein Auftreten und seine Beratungsleistung schwächen können. „In diesem Punkt fungiert die Lerngruppe als sozialer Spiegel." Als Nebeneffekt der IOS-Ausbildung lernen die Teilnehmer die Methode des Kollegialen Team Coachings (KTC), das Schley zusammen mit ihrem Mann, Prof. Dr. Wilfried Schley, wissenschaftlicher Leiter des Instituts, entwickelt hat.

„Alwart + team" aus Hamburg geht mit seiner Weiterbildung einen anderen Weg: „Wir haben bewusst alle weichen Faktoren, wie Gruppendynamik oder Konfliktmanagement, aus unserem Programm herausgenommen, weil wir die Erfahrung →

25 Jahre
Systemische Beratung
IOS 25
Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater
2-jährige Ausbildung für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer.

40 Tage:
9 Themenworkshops
• u. a. Konfliktmanagement,
• Projektberatung,
• Organisations-Diagnose und
• Systemische Intervention.
6 Projektsupervisionen mit der Methode **KTC– Kollegiales Team Coaching®**

10-12 Teilnehmer
Nächster Starttermin:
15.-17.09.2011

IOS
Prof. Schley & Partner GmbH
Tel: 040 41 33 00 90
www.ios-schley.de

Wer zum Organisationsentwickler ausbildet

Marktstichprobe. Die Schwerpunkte unterschiedlicher Anbieter von OE-Ausbildungen.

Anbieter	Name der Ausbildung	Dauer und Kosten	Besonderheiten
Alwart+team Ditmar-Koel-Str. 23a, 20459 Hamburg Tel. 040 31793900, **www.alwart-team.de**	Systemische/r Organisations-entwicklungsberater/In	12 Tage in 4 Modulen über 4 Monate, 4.750 Euro	Ausbildung konzentriert sich auf die Vermittlung von Handwerkszeug
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH Gregor-Mendel-Straße 35, A-1190 Wien Tel. +43-1 3688070-0, **www.neuwaldegg.at**	Neuwaldegger curriculum für systemische Unternehmens-entwicklung	22 Tage in 7 Modulen über ein Jahr, 12.990 Euro	Co-Creation bei Unternehmen: gemeinsames Beraten einer externen Organisation
Grundig Akademie Beuthener Str. 45, 90471 Nürnberg Tel. 0911 4090501 **www.grundig-akademie.de**	Systemische Organisationsentwick-lung für Personalverantwortliche, Führungskräfte und andere, die Veränderungsprozesse mitgestalten	Dauer 24 Tage in 6 Modulen über 7-8 Monate, 7.800 Euro	Die Teilnehmer arbeiten an einem Begleitprojekt, das jeder Einzelne aus seinem Unternehmen mitbringt
Heitger Consulting GmbH Schwarzspanierstraße 15/1/5, A-1090 Wien Tel. +43-140 9364610 **www.heitgerconsulting.com**	Change Essentials – harte Schnitte & neues Wachstum	11 Tage in 3 Modulen über ca. 5 Monate, 6.480 Euro	Gastreferenten: Wolfgang Looss, Matthias Varga von Kibéd
Institut Triangel e.V. Horstweg 35, 14059 Berlin Tel. 030 326093-28 **www.institut-triangel.de**	Systemische Organisationsentwick-lung und Change-Management. Pro-fessionelle Begleitung und Gestal-tung von Veränderungsprozessen	22 Tage in 8 Modulen über ein Jahr, 4.490 Euro	Schwerpunkt Change: Veränderungsprozesse aufsetzen, Auftragsklärung, Tücken
Institut für systemische Beratung Schloßhof 3, 69168 Wiesloch Tel. 06222 81880 **www.systemische-professionalitaet.de**	Systemischer Berater in Organisationen	18 Tage in 6 Modulen über 1-2 Jahre, 6.900 Euro	Nach dem ersten Jahr müssen die Teilnehmer entscheiden, ob sie für ein weiteres Jahr lernen möchten
IOS Prof. Schley & Partner GmbH Geibelstraße 46b, 22303 Hamburg Tel. 040 41330090, **www.ios-schley.de**	Ausbildung zum systemischen Organisationsberater	40 Tage in 9 Modulen über 2 Jahre, 14.000 Euro	Zwischen jedem Modul findet Supervision für die einzelnen Teilnehmer statt
Königswieser & Network Marokkanergasse 22/7a, A-1030 Wien Tel. +43-1 3684691, **www.koenigswieser.net**	Qualifizierungsprogramm zur Komplementärberatung	17 Tage in 5 Modulen über 1 Jahr, 20.000 Euro	Der Komplementäransatz ver-bindet die Ansätze der Systemi-ker mit denen der Fachberater
Metaplan GmbH Goethestraße 16, 25451 Quickborn Tel. 04106 6170, **www.metaplan.com**	Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung	21 Tage in 5 Modulen über ein Jahr, 14.800 Euro	Soziologisch-organisationswis-senschaftlicher Ansatz: Fokus auf Netzwerkabhängigkeit
oezpa GmbH Schloss Buschfeld, 50374 Erftstadt-Liblar Tel. 02235 929400, **www.oezpa.de**	Berufsbegleitende Weiterbildung in Organisationsentwicklung	26 Tage in 7 Modulen über 12 Monate, 6.400 Euro	Integrierte Group-Relations-Konferenz (Tavistock-Seminar), universitätsgestütztes Zertifikat
osb international Consulting AG Volksgartenstraße 3/1. DG, A-1010 Wien Tel. +43-1 5260813-0 **www.osb-i.com**	next step – das Weiterbildungs-curriculum für externe und interne Beraterinnen und Berater mit systemischem Hintergrund	30 Tage in 8 Modu-len über 18 Monate, 16.900 Euro	Die Module finden abwech-selnd in Wien und Berlin statt, Dozenten u.a.: Dirk Baecker, Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer
Team Dr. Rosenkranz GmbH Bahnhofstr. 103 82166 Gräfelfing Tel. 089 854 90 71 **www.team-rosenkranz.de**	Grundstudium Prozessberater Organisationsentwicklung	31 Tage in 9 Modulen über maximal 2 Jahre, 11.840,50 Euro	„Humanistische Wertvorstellungen“ als Grundlage des Beratungs-ansatzes
Simon, Weber & Friends GmbH Häuserstr. 14, 69115 Heidelberg Tel. 06221 418671, **www.simon-weber.de**	Systemische Organisationsberatung	24 Tage in 8 Modulen über 1 Jahr, 8.400 Euro	Besuch eines Grund- und eines Aufbaukurses und Teilnahme an einer Trainingsgruppe

→ gemacht haben, dass sie zu sehr in den Fokus gerückt sind“, erklärt Geschäftsführerin Susanne Alwart. „Wir haben uns auf das Handwerkszeug fokussiert, weil wir viele Seminare zu diesen weichen Themen anbieten“, eine Doppelung solle für die Weiterbildungsteilnehmer vermieden werden.

Den Return-on-Investment seiner beiden recht kostspieligen Ausbildungen hat der Marketingspezialist Cottrell nicht explizit ermittelt. „Ich messe den Erfolg daran, dass ich andere Aufträge habe.“ Diese seien tiefer und komplexer geworden. Ein wichtiges Argument für die Weiterbildungsinvestition fügt er hinzu: „Vor allem machen sie mehr Spaß!“

Eine ähnliche Rückmeldung erhält auch Vera Schley von den Teilnehmern ihrer OE-Ausbildung: „Die Einsicht in die Prozesse wird tiefer, darum sehen die Teilnehmer während oder nach der Ausbildung Themen und Interventionsmöglichkeiten, die sie vorher überhaupt nicht wahrgenommen haben.“ Daraus entstehe eine völlig andere Auftragssituation. Es gebe Aussagen wie: „Früher hätte ich gar nicht gewusst, was ich machen soll, obwohl ich ahnte, dass hinter dem aktuellen Problem mehr steckt.“

Vier Monate bis zwei Jahre lernen

Wer mehrere Ausbildungen zum Organisationsberater absolvieren möchte, muss sich nicht nur auf eine große Investition, sondern auch auf einen großen zeitlichen Aufwand einlassen – wobei die Dauer der OE-Ausbildungen stark differiert. Bei der Beratung Alwart + Team in Hamburg dauert sie zirka 4 Monate, beim Institut für systemische Beratung in Wiesloch kann nach einem Jahr ein Basis-Zertifikat erarbeitet werden, das volle Curriculum wird jedoch erst nach zwei Jahren abgeschlossen.

Auch das IOS bildet in zwei Jahren zum systemischen Organisationsberater aus. Vera Schley berichtet, dass dieser Aspekt auch der Hauptänderungswunsch sei, den Interessenten an sie richteten: „Geht das nicht auch kürzer?“ Zusammen mit ihrem Mann hat sie sich oft darüber Gedanken gemacht, ob eine Verkürzung sinnvoll wäre. „Wir haben uns dagegen entschieden. Nach einer einjährigen Ausbildung ist der Kopf zwar voll mit Theorien und Methoden, aber wir wissen nicht, wie die Umsetzung funktioniert“, begründet Schley. Die lange Ausbildungszeit kann bei IOS aber dazu führen, dass die Organisationsentwickler ins Team des Beratungsunternehmens aufgenommen werden. Das künftige Kollegenmodell kann zu einer Auftragsquelle für die Berater werden „und das ist dann eine Win-Win-Situation für uns und die Teilnehmer“, so Schley.

Lukas Cottrell hat gleich zwei Ausbildungen zum Organisationsentwickler.

Eine organisatorische Neuerung gibt es auf dem Markt für OE-Ausbildungen zu verzeichnen: Wer sich den Systemikern verbunden fühlt, wird auf der Suche nach systemischer OE-Ausbildung beim Management Zentrum Witten (MZW) in Berlin nicht mehr fündig. Das Weiterbildungs-Curriculum für externe und interne Berater mit systemischem Hintergund, „next step“, hat eine neue Heimat bei der Unternehmensberatung osb international in Wien gefunden. Inhaltlich neu ist das verlängerte interkulturelle Modul am Ende der Ausbildung. „In der interkulturellen Beratung hat osb einen Schwerpunkt, den wollten wir für die Ausbildung nutzen“, erklärt Thomas Dallüge von osb. Das Modul findet in Moskau statt.

Karin Seeber

oezpa

developing organisations and people.

Weiterbildungsinstitut im Schloss Buschfeld

Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e. V.

DBVC e.V.

Weiterbildungen in:
- Coaching
- Organisationsentwicklung/ Change Management
- Mediation
- Projektleitung
- Interkulturelle Kompetenz
- Trainerweiterbildung

Seminare zu:
- Großgruppenkonferenzmethoden
- Coaching Kompakt
- Rollenanalyse- und Beratung
- Führung Kompakt
- Organisationsentwicklung
- Organisationslaboratorium

Verlag edition oezpa
- Praxisbücher
- Forschungsarbeiten
- Studien und Artikel

Was zeichnet die oezpa Weiterbildungen aus?
- Direkter Praxisbezug durch langjährige Beratungs- und Coachingerfahrung
- Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching
- Lernbegleitend: Eigene Coachingakquise/-aktivitäten
- Methodenvielfalt und Einsatz in der Praxis
- Live Kunden Coaching
- Hochkarätige Referenten aus der Praxis (unterschiedliche Coaching-Ansätze)
- Interkulturelles Institut
- Kooperation und Zusammenarbeit mit Universitäten
- Alumni Netzwerk als Lerngemeinschaft
- Seminar „Group Relations“ (Tavistock-Ansatz) als Bestandteil in den Weiterbildungen

oezpa Insitutsleitung - Hüseyin Özdemir und Barbara Lagler Özdemir
Schloss Buschfeld, D-50374 Erftstadt-Liblar (Köln)
T.: +49 (0) 22 35.92 94 00 T.: +49 (0) 22 35.92 94 09 info@oezpa.de
www.oezpa.de www.oezpa.com

E-LEARNING-WIRTSCHAFTSRANKING. Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung Dr. Lutz P. Michel, Essen, präsentierte Anfang September sein neues „E-Learning-Wirtschaftsranking“ für das Jahr 2009. Das umsatzstärkste deutsche E-Learning-Unternehmen ist demnach nicht mehr die IMC AG in Saarbrücken, sondern Bassier, Bergmann & Kindler, die im Vorjahr den dritten Platz belegten.

IMC von Platz 1 verdrängt

Insgesamt 36 E-Learning-Unternehmen waren bereit, ihre Umsätze offenzulegen, um in das Ranking (siehe nächste Seite) aufgenommen zu werden. Relevant für die Hitliste ist nur der Umsatz im Geschäftsfeld E-Learning, der in Deutschland erzielt wurde. Wenn dieser Umsatz über einer Million Euro liegt, muss er von einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer testiert worden sein.

Der Multimedia-Dienstleister Bassier, Bergmann & Kindler Group GmbH (BB&K), der einen Schwerpunkt bei der Vertriebs- und Kundenschulung via Internet hat, landete mit einem E-Learning-Umsatz von 10,8 Millionen Euro auf dem ersten Platz. Insgesamt erzielte Bassier, Bergmann & Kindler in 2009 einen Umsatz von 18 Millionen Euro (plus 21 Prozent im Vergleich zu 2008). Das Unternehmen zählt zu den zehn größten „Internet-Agenturen“ Deutschlands.

BB&K betreut als Lead-Agentur Kunden wie Porsche, Sal. Oppenheim, Haniel oder Steigenberger. Als E-Learning-Agentur konzipiert und entwickelt BB&K Trainings für Kunden wie E.ON, Porsche, Volkswagen, O2 oder Hugo Boss und verantwortet mit dem eBay-Online-Training das erfolgreichste E-Learning Europas. Weitere Referenzen sind unter anderem Fujitsu Siemens Computers, Continental, Moët Hennessy, Quelle, McKinsey oder die Staatliche Porzellan-Manufaktur Meißen.

Michael Bassier, Gesellschafter von BB&K, kommentierte das Wachstum in 2009 Anfang des Jahres in einem Zeitungsinterview mit bescheidenen Worten: „Digital ist nicht die eierlegende Wollmilchsau.“ Die größte Herausforderung sei es, im Jahr eins nach der Krise „nicht größenwahnsinnig zu werden“. Der bisherige E-Learning-Marktführer, die IMC AG, kam mit einem Deutschlandumsatz von 9,48 Millionen Euro im aktuellen Ranking „nur“ auf Platz 2. Wer die Saarbrücker kennt, weiß, dass sie kämpfen werden, um auf den ersten Platz zurückzukehren. Gute Chancen haben sie, weil sie in Kürze mit einem neuen Online-Produkt ins Talentmanagement einsteigen wollen.

Andererseits scheint es so, dass die imc AG derzeit ihre Wachstumschancen eher im Ausland sieht, wo kontinuierlich Repräsentanzen eröffnet werden. Auch wenn jetzt zur Aufholjagd geblasen wird, dürfte die imc nicht von ihrer Strategie des organischen Wachstums abweichen. Fusionen seien auf absehbare Zeit nicht geplant, hieß es aus Saarbrücken.

Arbeitsmarkt E-Learning

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der E-Learning-Branche verläuft parallel zur Umsatzentwicklung: Die Anzahl der fest angestellten Mitarbeiter ist von 2008 auf 2009 leicht gestiegen – um 1,3 Prozent auf hochgerechnet 3.570 Mitarbeiter. Starkes Wachstum verzeichnet die Gruppe der freien Mitarbeiter, deren Zahl um mehr als 20 Prozent gewachsen ist. Ob dies als Trend zur „Prekarisierung“ der Arbeitsverhältnisse in der E-Learning-Branche zu werten ist oder als Hinweis auf eine personalpolitische Überbrückungsstrategie in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, wollte das MMB-Institut nicht bewerten.

Immerhin herrscht beim MMB-Institut große Freude darüber, dass die „bangen Erwartungen aus dem Vorjahr sich nicht erfüllt haben“, erklärte MMB-Chef Dr. Lutz Michel in einem Pressegespräch. Bleibt die Frage, wie die deutsche E-Learning-Szene im internationalen Vergleich wirtschaftlich dasteht. Um diese Frage zu beantworten, prüft das MMB-Institut derzeit die Möglichkeit, gemeinsam mit Verbänden ein „European E-Learning-Ranking 2011“ zu realisieren. Auf jeden Fall soll es auch im kommenden Jahr wieder ein deutsches E-Learning-Wirtschaftsranking geben. „Schon heute laden wir deshalb Unternehmen ein, sich formlos per E-Mail unter branchenmonitor@mmb-institut.de zu melden“, wirbt das MMB-Institut für noch mehr Beteiligung.

E-Learning-Branche wächst um 5,31 Prozent

Die Umsätze der 36 am Ranking teilnehmenden Firmen wurden auch noch auf die gesamte E-Learning-Branche Deutschlands, die aus (geschätzten) 250 E-Learning-Anbietern besteht, hochgerechnet. Das gewählte Hochrechnungsverfahren hat sich laut MMB in vergleichbaren Studien gut bewährt. Die gesamte Branche kann sich mit dem Ergebnis sehen lassen: 346 Millionen Euro haben die in Deutschland agierenden E-Learning-Unternehmen im Krisenjahr 2009 erwirtschaftet. Trotz der allgemein negativen Wirtschaftsentwicklungen gab es ein Umsatzplus von 5,31 Prozent im Vergleich zu 2008. Allerdings ist der Umsatzzuwachs nicht mehr so stark wie in vergangenen Betrachtungszeiträumen. Von 2006 auf 2007 waren es 13,0 Prozent, von 2007 auf 2008 sogar 17,2 Prozent.

Die Erhebungsperiode 2009 war gekennzeichnet von zahlreichen unternehmerischen Veränderungen. Zu nennen sind

hier die Zusammenschlüsse der Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH mit der mainware Multimedia GmbH sowie die Fusion der Know How! AG mit der mindmedia GmbH.

Geschäft mit Simulationen

Parallel zum Ranking hat das MMB Institut eine Dephi-Befragung von E-Learning-Experten veröffentlicht, die auch darüber Auskunft gibt, wie E-Learning-Anbieter künftig ihr Geschäft vorantreiben können. Dabei zeigte sich, dass die Insider der Branche glauben, dass insbesondere mit „virtuellen Klassenräumen“ und „Simulationen“ Geld zu verdienen sei. „Zusammen mit virtuellen Klassenräumen entwickeln sich Simulationen zu einer Form des E-Learnings, die für Anwender relevanter und für Produzenten kommerziell interessanter wird – ein Hinweis darauf, dass diese Lernformen in Zukunft zu wichtigen Säulen im E-Learning-Markt werden können“, meint das MMB-Institut.

Ansonsten gelten „Blended-Learning“-Arrangements in didaktischer wie in ökonomischer Hinsicht als Erfolg versprechend. Dagegen fällt die Prognose des kommerziellen Erfolgs für Social-Media-Komponenten negativ aus. Der Weblog gilt als der eindeutige Verlierer der diesjährigen Expertenrunde. Nur noch fünf Prozent glauben an einen kommerziellen Erfolg (zwölf Prozent weniger als 2009).

Mobile Learning wird Trend

Wenn es um den am stärksten zunehmende E-Learning-Trend geht, dann steht „Mobile Learning“ an erster Stelle. Gut ein Drittel (36 Prozent) der vom „MMB Learning Delphi 2010“ befragten E-Learning-Experten, die diese Frage mit Möglichkeit zur Mehrfachnennung beantwortet haben, will eine Entwicklung hin zum Mobile Learning beobachtet haben. Beim letzten MMB Learning Delphi aus dem Jahr 2009 lag das mobile Lernen mit 20 Prozent noch auf Platz 3. Nicht nur mobile Lernformen, sondern auch die Bereitstellung kleinster Lerneinheiten zur Problemlösung am Arbeitsplatz („Micro Learning“) sind im Trend.

Gudrun Porath ●

Die 20 größten E-Learning-Anbieter

Ranking. Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung Dr. Lutz P. Michel, Essen, das im Jahr 2008 mit einem E-Learning-Wirtschaftsranking startete, präsentierte Anfang September die Ergebnisse für das Jahr 2009. Die 20 umsatzstärksten E-Learning-Unternehmen in Deutschland sind demnach:

Rang	Firma	E-Learning-Umsatz (gerundet) 2009 in D	E-Learning-Umsatz (gerundet) 2008 in D	fest angestellte Mitarbeiter in 2009	Jahresumsatz 2009 pro „festem“ Mitarbeiter
1	Bassier, Bergmann & Kindler Group GmbH	10,8 Mio. €	7,5 Mio. €	140	77.142 €
2	imc information multimedia communication AG	9,48 Mio. €	12,1 Mio. €	134	70.768 €
3	COMCAVE AG	9,22 Mio. €	neu dabei	89	103.550 €
4	datango AG	7,85 Mio. €	neu dabei	138	56.876 €
5	bit media e-Learning solution GmbH	5,06 Mio. €	5,4 Mio. €	55	92.036 €
6	M.I.T e-Solutions GmbH (Ehemals M.I.T newmedia GmbH)	3,98 Mio. €	6,5 Mio. €	30	132.866 €
7	Know How! AG	3,81 Mio. €	2,6 Mio. €	33	115.515 €
8	TTS GmbH	3,8 Mio. €	2,3 Mio. €	36	105.638 €
9	Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH	3,24 Mio. €	2,7 Mio. €	48	67.500 €
10	szenaris GmbH (Management-Buy-Out Ray Sono AG)	3,17 Mio. €	neu dabei	27	117.518 €
11	benntec Systemtechnik GmbH	2,25 Mio. €	2 Mio. €	40	56.325 €
11	chemmedia AG	2,25 Mio. €	1,8 Mio. €	36	62.583 €
13	TATA Interactive Systems GmbH	1,93 Mio. €	2,4 Mio. €	19	101.315 €
14	reflact AG	1,42 Mio. €	1,2 Mio. €	19	74.947 €
15	vitero GmbH	0,73 Mio. €	neu dabei	15	48.333 €
16	Easy-Training.de AG	0,72 Mio. €	neu dabei	1	719.000 €
17	BPS Bildungsportal Sachsen GmbH	0,49 Mio. €	neu dabei	13	37.692 €
18	ars navigandi GmbH	0,47 Mio. €	0,57 Mio. €	6	77.833 €
19	ModernLearning GmbH	0,44 Mio. €	neu dabei	8	54.500 €
20	INMEDEA GmbH	0,43 Mio. €	neu dabei	12	35.833 €

Quelle: MMB E-Learning-Wirtschaftsranking 2010, MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Dr. Lutz P. Michel, Essen, www.mmb-institut.de

„Personalthemen gewinnen dramatisch an Bedeutung“

INTERVIEW. Die Messe „Zukunft Personal“ wendet sich an die Entscheider in den Personalabteilungen. „Wir haben einen klaren Fokus auf diese Zielgruppe, der wir alles zum Thema Personalarbeit aus einer Hand bieten“, betont Alexander Petsch, Gründer der Messe „Zukunft Personal“. Die Personaler fühlten sich abgeholt und heimisch, meint Petsch, wenn er auf das Erfolgsgeheimnis seiner Messe angesprochen wird.

Die Studie „MMB Learning Delphi 2010“ hat gerade gezeigt, dass namhafte Experten Ihre Messe „Zukunft Personal“ dank des neuen Kongresses „Professional Learning Europe” für das zweitwichtigste E-Learning-Event in Deutschland halten. Wieso nutzen Sie diese erfreuliche Nachricht nicht überschwänglicher in Ihrer Medienarbeit?

Alexander Petsch: Es ist einfach nicht so wichtig, dass es eine Momentaufnahme gibt, in der wir besser abschneiden als andere. Ich möchte nicht aufgrund einer Umfrage gelobt werden, sondern aufgrund echter Leistung. Im Moment sind das Vorschusslorbeeren, denn die „Professional Learning Europe“ wird ja in diesem Jahr zum ersten Mal stattfinden. Ich wünsche mir viel lieber Anerkennung dafür, dass wir in der Lage sind, aus Fehlern schneller zu lernen als andere.

Sie spielen auf die „Personal Swiss“ an, wo es dem E-Learning-Bereich noch an Zugkraft fehlte?

Petsch: Als wir in der Schweiz Anfang des Jahres noch nicht den erhofften E-Learning-Volltreffer landeten, haben wir uns sofort gefragt: Was können wir optimieren? Wie können wir das Thema vorantreiben und spannende Akteure besser einbinden? Wir glauben fest an die Zukunft des E-Learnings und daran, dass diese Form des Lernens bald eine Selbstverständlichkeit sein wird. Gelernt haben wir zum Beispiel, dass wir den Einstieg in einen E-Learning-Kongress viel breiter aufsetzen müssen, dass wir im Verlauf einer Veranstaltung ein Angebot sowohl für die Experten als auch für die Einsteiger anbieten sollten. In den Personalabteilungen sitzen sehr viele Menschen, die sich mit E-Learning bislang noch nicht intensiv auseinandergesetzt haben. Das ist unsere Zielgruppe, die wir dort abholen müssen, wo sie sich gerade befindet.

Was haben Sie noch gelernt?

Petsch: Wir brauchen zu Beginn ein Highlight, das die Aufmerksamkeit auf das Thema lenkt. Ich glaube, der internetkritische Vortrag von Herrn Schirrmacher auf der kommenden „Zukunft Personal“ wird so ein Highlight sein. Ich freue mich darauf, ihn zu hören. Außerdem werden wir alles, was wir anbieten, sehr klar gliedern. Die „Professional Learning Europe” besteht zum Beispiel aus drei Strängen gegliedert: Im ersten Strang gibt es gut aufbereitetes Basiswissen für Einsteiger, der zweite Strang beleuchtet die internationale Entwicklung und der dritte Strang macht die Experten glücklich, die wissen wollen, wie die Benchmarks aussehen und wo die Entwicklung hingeht.

Bei der Konzeption der „Professional Learning Europe” arbeiten Sie eng mit den ehemaligen wissenschaftlichen Leitern der Learntec zusammen. Kommt einem das Programm deshalb an manchen Stellen bekannt vor?

Petsch: Einspruch! Unsere internationale Ausrichtung, die Professor Dr. Sabine Seufert unterstützt hat, und unser Angebot für Einsteiger sind einzigartig. Auch die Best-Practice-Fälle sind taufrisch. Natürlich profitieren wir von dem in mehr als 30 Jahren gewachsenen Netzwerk der Professoren Uwe Beck und Winfried Sommer, sonst hätten wir nicht in vier Monaten einen Kongress aus dem Boden stampfen können. Allen Kritikern sage ich: Das ist unser erster Aufschlag, und dafür ist die Sache sehr rund geworden.

Wie wird es weitergehen mit dem Kongress?

Petsch: Es ist klar, dass das Thema E-Learning für neue Zielgruppen geöffnet werden muss. Es kann kein E-Learning-Anbieter davon leben, dass die üblichen Spezialisten seinen Messestand besuchen und sich dort Plattformen oder WBT ansehen. Das ging vielleicht vor zehn Jahren, aber heute muss man Komplettlösungen für Unternehmen anbieten. Wir haben den Kongress ja auch nicht E-Learning-Kongress genannt, sondern „Professional Learning Europe“. Das zeigt unseren Anspruch und unsere Ambitionen.

Vor zwei Jahren haben Sie an dieser Stelle erklärt, dass ein separater Begleitkongress eine Messe nur stören könne. Jetzt gibt es – räumlich abgetrennt – gleich zwei Begleitkongresse und ein Symposium zur „Zukunft Personal“. Was hat sich geändert?

Petsch: Ich habe immer die Meinung vertreten, ein Begleitkongress nutzt einer Messe, wenn er möglichst spitz aufgestellt ist. Was nicht funktioniert ist ein thematisch breit aufgestellter Kongress, der mit der Messe permanent um die Aufmerksamkeit der Besucher kämpft. Spezialkongresse passen sehr gut zur „Zukunft Personal“ – wie zum Beispiel unser Kongress zum Thema „Bildungs-Controlling“, mit dem gezielt Experten angezo-

Alexander Petsch, Chef der spring Messe Management GmbH & Co. KG, Mannheim, bei der Eröffnung der „Zukunft Personal“ im Jahr 2009. Foto: Franz Pfluegl

gen werden, die sich sonst nicht blicken lassen würden. Begleitkongresse erzeugen Nestwärme für Experten, die sonst nicht in größerer Zahl zusammengeführt werden können. Aber lassen Sie es mich ganz deutlich sagen: Begleitkongresse sind nicht die Lösung, um eine schwache Messe attraktiv zu machen. Eine Messe muss aus sich heraus funktionieren.

Und das tut die „Zukunft Personal“?

Petsch: Ganz bestimmt! Es gibt etwas, was diese Messe von den meisten anderen Messen in Deutschland unterscheidet: Zu uns kommen mehr als 60 Prozent der Besucher, weil sie etwas kaufen wollen. Sie sind dabei, eine Investition zu tätigen und wollen Produkte und Dienstleistungen vergleichen. Es gibt einen Beschaffungsbedarf. Die restlichen Besucher kommen, weil sie sehen wollen, welche aktuellen Themen diskutiert werden. Sie nutzen den Gang zu den Ständen und die Messeforen, um sich auf den neuesten Stand der Diskussion über professionelle Personalarbeit zu bringen. In diesem Jahr haben wir wieder eine Fülle an hochkarätigen Inhalten in die Messe integriert. Ich wüsste nicht, wo Sie in Europa sonst noch so viele HR-relevante Inhalte zu einem so günstigen Preis hören können.

Einige Referenten machen leider nur plumpe Werbung. Gibt es eigentlich eine Qualitätskontrolle im Vorfeld?

Petsch: Ja, natürlich. Wir praktizieren seit vier Jahren ein Auswahlverfahren durch eine Jury: Alle eingereichten Themen der Aussteller und die Referenten werden im Vorfeld sorgfältig auf Relevanz geprüft. Es gibt ein Punktesystem auf dessen Basis wird entscheiden, wer auftreten darf. Außerdem beobachten wir, wer auf der Messe beim Publikum ankommt – indem wir zum Beispiel die Zuhörer zu Beginn und am Ende eines jeden Vortrags zählen und Besucherbefragungen durchführen. Unsere Beobachtungen behalten wir nicht für uns, sondern reden mit den Referenten, um ihnen die Chance zu geben, besser zu werden. Reine Produktwerbung reduzieren wir dadurch auf ein Minimum. Einzelne Ausreißer gibt es jedoch immer mal wieder, obwohl sich die Referenten damit letztlich selbst schaden. Plumpe Werbung ohne Kundennutzen bringt jedenfalls keine zusätzlichen Besucher an den eigenen Messestand.

Wenn Sie umfassend beobachten, wie einzelne Redner ankommen, können Sie uns dann bitte verraten, wer in den letzten Jahren der Publikumsliebling war?

Petsch: Das war mit klarem Abstand Doug Stevenson, der legendäre Story-Telling-Experte, der mit einem aktionsgeladenen und humorvollen Vortrag die Zuhörer begeisterte. Hier stimmten Inhalt und Form der Präsentation perfekt überein. →

Auf nach Köln

Überblick. Auf der Messe „Zukunft Personal“ in den Kölner Messehallen werden vom 12. bis 14. Oktober mehr als 500 Aussteller ihre Produkte und Dienstleistungen rund um die Personalarbeit anbieten. Das Thema Weiterbildung spielt dabei traditionell eine wichtige Rolle.

Mitte des Jahres hatten schon 230 Aussteller einen Stand in der Weiterbildungshalle der „Zukunft Personal“ gebucht. Zugenommen hat vor allem der Anteil der E-Learning-Anbieter. Das Thema wird schließlich zum ersten Mal durch einen dreitägigen Begleitkongress aufgewertet. Was die „Zukunft Personal“ in diesem Jahr sonst noch für Weiterbildungsprofessionals zu bieten hat:

1 Die Keynote-Speaker

- **Tony Humphreys:** The Psychology of Leadership (12. Oktober 2010, 9.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Humphreys ist Irlands berühmtester Psychologe und ein Experte für Zufriedenheit am Arbeitsplatz.
- **Dr. Frank Schirrmacher:** Die Zukunft des Lernens – zwischen digitaler Überforderung und souveränem Wissensgebrauch (12. Oktober 2010, 14.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Schirrmacher stellt seine internet-kritischen Thesen aus seinem Buch „Payback“ zur Diskussion.
- **Werner Tiki Küstenmacher:** Simplify your life (13. Oktober 2010, 9.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Küstenmacher gibt Tipps, um zu einem glücklicheren Leben zu finden.
- **Avivah Wittenberg-Cox:** Why and how Women Mean Business. (13. Oktober, 14.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Wittenberg-Cox erklärt, wie Frauen in Chefpositionen das Wirtschaftsleben verändern.
- **Charles Jennings:** When Learning is the Work: Implementing Effective Workplace Learning Practices in Organisations (14. Oktober, 9.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Jennings war Chief-Learning-Officer bei Reuters und weiß alles über den Wertschöpfungsbeitrag der PE.
- **Professor Dr. Hora Tjitra:** International Joint-Venture: Building High Performance Teams in the Top-Management (14. Oktober, 14.30 Uhr, Forum 8, Halle 3.2). Der chinesische Psychologie-Professor lebte 14 Jahre in Deutschland und vergleicht die Lernkultur beider Länder.

2 Acht Praxisforen und zwei Aktionsflächen-Trainings

In jeder Messehalle gibt es Diskussionsforen, auf denen Fachvorträge und Diskussionen stattfinden. Das Themenspektrum reicht von „fristlosen Kündigungen bei Bagatelldiebstählen“ bis hin zu „Web-2.0-Szenarien in der Weiterbildung“. In der Weiterbildungshalle gibt es zusätzlich zwei Aktionsflächen-Trainings. Hier bieten Trainer Kostproben aus ihrem aktuellen Seminarprogramm.

3 Zwei Begleitkongresse und ein Symposium

Parallel zur Messe finden in separaten Räumen und gegen eine gesonderte Teilnahmegebühr Kongresse für ein bestimmtes Zielpublikum statt. Zum einen handelt es sich um den achten Fachkongress für Bildungs-Controlling (www.bildungs-controlling.com). Zum anderen geht es um den erstmals durchgeführten Kongress „Professional Learning Europe“, der innovatives E-Learning und Wissensmanagement präsentiert (www.professional-learning.de). Die dritte kostenpflichtige Begleitveranstaltung ist das Symposium „Die Zukunft ist weiblich“ (www.zukunft-personal.de/symposium).

4 Haufe-Lexware auf der Zukunft Personal

Die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, zu der auch diese Zeitschrift gehört, ist auf der Messe mit zwei Ständen vertreten (Haufe-Lexware: Halle 2.1, Stand I.20 und Haufe Akademie: Halle 2.2, Stand P.35). Außerdem kann man uns in folgenden Foren erleben:

- **12. Oktober, 12 Uhr, Forum 5:** Podiumsdiskussion „Frauenquote? Quotenfrau?“ mit Experten aus Wirtschaft, Beratung und Politik. Moderation: Katharina Schmidt, Redakteurin Personalmagazin
- **13. Oktober, 15.30 Uhr, Forum 5:** Vortrag „Qualität und Qualifikation von Trainern, Beratern und Coaches“ mit Dr. Angela Witt-Bartsch, Dr. Axel Schweickhardt und Rainer K. Kasemir von der Haufe Akademie
- **14. Oktober, 12 Uhr, Forum 2:** Podiumsdiskussion „HR als Erfolgsfaktor für eine Arbeitswelt im Wandel“. Moderation: Daniela Furkel, Chefreporterin Personalmagazin
- **14. Oktober, 13 Uhr, Forum 7:** Verleihung des HR-Next Generation Awards.

5 Geheimtipp von wirtschaft + weiterbildung

PE-Profis sollten auf gar keinen Fall am 14. Oktober (10.15 bis 11 Uhr, Forum 4, Halle 2.1) den Vortrag von Karl-Heinz Große Peclum verpassen. Er leitet bei der Commerzbank die Post-Merger-Integration der Dresdner Bank. Große Peclum ist nicht nur ein gestandener Banker, sondern seit 25 Jahren auch HR-Profi, der sein Change-Handwerk bei Dr. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg gelernt hat. Er weiß, wie man erfolgreich „Betroffene zu Beteiligten macht“ – wie man hört sogar dann, wenn die klassischen Unternehmensberatungen einfach nur schnell ihr Projekt durchziehen wollen.

Foto: FRanz Pfluegl

Gedränge in drei Messehallen: Insgesamt kamen im Jahr 2009 rund 11.500 Personaler zu „ihrer“ Messe nach Köln. (www.zukunft-personal.de).

→ **Haben Sie es schon bereut, dass Sie die Trainingsinstitute und Akademien in eine eigene Halle gesteckt haben?**

Petsch: Überhaupt nicht. In der Weiterbildungshalle war es in den letzten Jahren – also selbst im Krisenjahr 2009 – erstaunlich vital. Ich hatte immer das Gefühl, dass dort das Leben am meisten pulsiert. Auch die Aussteller in der Weiterbildungshalle haben nicht das Gefühl, von der Messe abgekoppelt zu sein.

Im letzten Jahr gab es in der durchaus sehr lebendigen Weiterbildungshalle aber auch ruhige Phasen. Haben die gelegentlichen Flauten etwas damit zu tun, dass die Dauer der Messe von zwei auf drei Tage ausgeweitet wurde?

Petsch: Die Verlängerung der Messe hat uns unter dem Strich 40 Prozent mehr Besucher gebracht. Bei der Programmdichte, bei der Ausstellerzahl und bei dem Gewicht, den die „Zukunft Personal“ hat, mussten wir den Fachbesuchern einfach ein größeres Zeitfenster anbieten. Es kamen auch mehr Personaler aus dem benachbarten Ausland, die mit An- und Abreise einfach eine dreitägige Messe brauchen. Sie sollen ihre Reise flexibel planen können und genug Zeit haben, einen Überblick zu bekommen und dann auch noch ihre Wunschthemen zu vertiefen.

Die Ausweitung der Messe „Zukunft Personal“ von zwei auf drei Tage gilt in der Branche als ein mutiger Schritt, weil Sie damit an Wachstumsgrenzen kommen.

Petsch: Betrachten wir die Sache doch nüchtern. Die Messe hat die letzten zwei Krisenjahre ohne irgendeinen Rückgang bei den Ausstellern und Besuchern überstanden. Ganz im Gegenteil. Wir hatten sogar starke Zuwächse bei den Besucherzahlen, während wir bei den Ausstellerzahlen von einer Stagnation auf höchstem Niveau sprechen können. In diesem Jahr wird es weiter aufwärts gehen. Klar, dass auch bei uns die Bäume nicht in den Himmel wachsen werden, aber derzeit sind keine Wachstumsgrenzen zu sehen.

Ich glaube vielmehr, dass das Thema Human Resources in den nächsten fünf oder zehn Jahren dramatisch an Bedeutung gewinnen wird. Das hängt mit dem demografischen Wandel zusammen, mit der Globalisierung und mit der staatlichen Einmischung in den HR-Bereich. Wenn zum Beispiel die „anonymisierte Bewerbung“ per Gesetz eingeführt werden sollte, dann hätten wir schlagartig ein halbe Halle mehr Aussteller auf der Messe, die Dienstleistungen in Bezug auf Personalauswahl anbieten würden. Auch in punkto Internationalisierung der Messe ist noch vieles möglich.

Sie sind also sehr optimistisch?

Petsch: Ja, ich glaube, dass wir noch lange nicht am Ende der Fahnenstange angekommen sind, was die Aussteller- und Besucherzahlen angeht. Ich beobachte, dass das Thema HR für die Unternehmen immer komplexer und immer schwieriger wird und dass es deshalb zu einer immer größeren Nachfrage nach nützlichen und hilfreichen Dienstleistungen und Produkten kommen wird. Hier sind wir mit der „Zukunft Personal“ der ideale Marktplatz und das HR-Highlight des Jahres.

Interview: Martin Pichler ●

DER WILLE VERSETZT BERGE. BESONDERS DER LETZTE.

Ein Vermächtnis zugunsten von ÄRZTE OHNE GRENZEN kann für viele Menschen einen ersten Schritt in ein neues Leben bedeuten.

Wir informieren Sie gerne. Schicken Sie einfach diese Anzeige an:

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.
Am Köllnischen Park 1
10179 Berlin

MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.

11104983

Die Learning-Spezialisten

www.knowhow.de

Anbieter des Jahres 2010 – eLearning CHECK – individuelle Content-Produktion

Anbieter des Jahres 2010 – eLearning CHECK – Standard IT-Lernsoftware

Messe Zukunft Personal, Halle 2.2 - Stand S41

E-Learning · Lernsoftware · Seminare · Beratung & Qualifizierung

Know How!

Das wird ein schöner Monat für ...

... Roswitha Königswieser,

Chefin von Königswieser und Network, einer systemischen Unternehmensberatung in Wien. Sie hat die „Komplementärberatung“ erfunden und kann jetzt zeigen, dass sie mit ihrer **Veranstaltung „Leben mit Widersprüchen“** das Trendsetting noch nicht verlernt hat. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, durch „Widerspruch“ zu mehr Produktivität zu gelangen. Auf einem Workshop mit externen Referenten wird das Thema durchdekliniert unter den Aspekten: Stabilität versus Entwicklung, Konkurrenz versus Kooperation und Kurzfristigkeit versus Langfristigkeit.

4. Oktober in Wien
www.koenigswieser.net

... Alexandra Ochs,

die neue Projektleiterin der Messe „Zukunft Personal“, die hoffentlich erfolgreich gegen die Folgen ankämpfen kann, dass die Personalermesse in diesem Jahr ausgerechnet in den Herbstferien Nordrhein-Westfalens stattfindet. Ihre Trumpfkarte: Sie bringt 20 Jahre Erfahrung im Veranstaltungsmanagement mit und hat es geschafft, dass die „Zukunft Personal“ in diesem Jahr internationaler geworden ist, was von den Unternehmen in Belgien und den Niederlanden doch wohl honoriert werden sollte.

12. bis 14. Oktober in Köln
www.zukunft-personal.de

... Thomas Sattelberger,

Personalvorstand der Deutschen Telekom AG und Vorstandsmitglied der HR Alliance, der in diesem Monat zeigen kann, dass sich die Kooperation von Personalerverbänden mehr lohnt als Konkurrenzverhalten. Zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., DGFP, unterstützt die HR Alliance das 1. Deutsche HR-Forum, dessen Schirmherrschaft der Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt übernommen hat und auf dem sich die Bundesarbeitsministerin die Ehre geben wird. Ein weiterer Lohn gemeinsamen Auftretens: durchschlagendes Agenda-Setting zu wichtigen Themen des Personalmanagements.

14. Oktober in Berlin
www.deutsches-hr-forum.de

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

… Anita von Hertel,

Mediatorin und Leiterin der Akademie von Hertel, einem renommierten Ausbildungsinstitut für Mediatoren in Hamburg. Sie hat die Chance, auf dem Symposium „Emotionen im Unternehmen“ deutlich werden zu lassen, dass nach einer Mediation nicht nur ein Konflikt gelöst ist, sondern dass alle Beteiligten anschließend auch respektvoller und enger zusammenarbeiten können. Veranstalter ist die Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München, die den professionellen Umgang mit Emotionen und Konflikten im Unternehmensalltag fördern will. Das Symposium soll „neue Wege aufzeigen, um Wertschöpfungspotenziale zu steigern und Beziehungsebenen in Unternehmen lebendiger zu gestalten“.

21. bis 22. Oktober in München
www.mhmk.de/emotionen2010

… Dr. Jens Thomas,

erster Vorsitzender des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren e.V. (DVNLP), wird viel Lob dafür ernten, dass er einen Kongress auf die Beine gestellt hat, der einen sehr guten, breiten Überblick über die Neuheiten des NLP sowohl für Laien als auch für Profis gibt. Viele Vorträge und Workshops drehen sich in diesem Jahr um das Thema „Qualität im Coaching“, aber auch der Dauerbrenner „Erfolgsstrategien“ kommt nicht zu kurz: In diesem Jahr beschreibt der Extremsportler Joe Kelly seinen Weg vom Schmusesänger (Kelly-Family) zum dreifachen Ironman.

30. bis 31. Oktober in Berlin
www.dvnlp.de

… Hanspeter Reiter,

Sprecher des Vorstands des Gabal-Netzwerks, der auf die Idee kam, mit dem diesjährigen Gabal-Symposium die Verbindungen des Weiterbildungsmarkts mit dem Gesundheitsmarkt auszuloten. Dabei geht es nicht nur um mehr Umsatz für Trainer, sondern auch darum, dass gerade Weiterbildungsprofessionals eine Menge darüber wissen, wie stressig es derzeit im Business zugeht und wie man etwas zur Verbesserung der Lage beitragen könnte. Ein Beispiel ist die MBSR-Methode, die Stressbewältigung durch Achtsamkeit verspricht und auf dem Symposium ausführlich vorgestellt wird.

30. bis 31. Oktober
www.gabal.de

17 18 19 20 **21** **22** 23 24 25 26 27 28 29 **30** **31**

Oktober 2010

Nicht Wissen pauken, sondern Kompetenzen aufbauen

KONGRESS BILDUNGS-CONTROLLING. Der „Deutsche Fachkongress für Bildungs-Controlling“, der zum achten Mal im Rahmen der „Zukunft Personal“ in Köln stattfindet, hat einen neuen wissenschaftlichen Leiter. Es ist Professor Dr. Sven Grote von der Fachhochschule für angewandtes Management Erding. Er hat den diesjährigen Kongress unter das Motto „Vom Bildungs- zum Kompetenz-Controlling“ gestellt.

Wer in seinem Arbeitsalltag schwierige Situationen meistern muss, benötigt dafür mehr als Sachverstand und branchenspezifische Kenntnisse. Problemlösungskompetenz, konzeptionelles Denken und Selbstorganisationsfähigkeit sind ebenso erforderlich. Lassen sich solche Fähigkeiten zum selbst organisierten Handeln überhaupt messen? Eine Antwort auf diese Fragen gibt Professor Dr. John Erpenbeck von der School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin in seinem Keynote-Vortrag. Das genau Thema lautet: Kompetenzmodelle und Modellkompetenzen im Bildungs-Controlling – was lässt sich überhaupt messen?

Personalentwicklung steuern

Mit dem Wissenschaftsphilosophen ist es den Kongressveranstaltern gelungen, einen ausgewiesenen Experten zum Thema Lernkultur sowie Kompetenzmessung und -entwicklung als Redner zu gewinnen.

Zahlreiche Praxisvertreter aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen sowie Organisationen aus der öffentlichen Verwaltung zeigen in ihren Fallstudien und Vorträgen, wie sie ihr Bildungs-Controlling organisieren und ihre Personalentwicklung steuern. Dabei geht es nicht darum, wie Workshops und Seminare im Detail didaktisch aufgebaut sein sollten, sondern welche Kompetenzen bestimmte Mitarbeiter überhaupt brauchen.

Besonders hervorzuheben sind folgende Unternehmen, die zu diesem Fachkongress Best-Practice-Beispiele beisteuern:

- **E.ON AG:** Bildungs-Controlling bei der E.ON AG am Beispiel der stufenweisen Einführung eines Lern-Management-Systems für 88.000 Mitarbeiter in Europa (Dr. Ulrich Lenz, Vice President Learning Systems & Controlling, 12.10.)
- **Stadt München:** Bildungs-Controlling neu inszeniert – innovative Umsetzungsstrategien der Landeshauptstadt München (Diana Heffels, 12.10.)
- **Daimler AG:** Bildungs-Controlling am Beispiel eines Kreativitätskompetenztrainings für Fahrzeugentwickler (István Garda, Projektleiter, 12.10.)
- **Ströer Out of Home Media Gruppe:** Kompetenzmanagement der 2. Generation (Dr. Volker Casper, 12.10.)
- **MLP:** Best Practice im Bildungs-Controlling am Beispiel der Ausbildung des Finanzdienstleisters MLP (Wolfgang Wagner-Sesemann, Leiter Aus- und Weiterbildung, 13.10.)
- **Imtech Deutschland:** Verbindlichkeit und Vernetzung – konsequentes Bildungs-Controlling in einem Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte (Ole Hesse, Direktor Personal, 13.10.).

Prof. Dr. Sven Grote, Braunschweig, eröffnet den Kongress mit dem Thema „Bildungs-Controlling im Kontext betrieblicher Veränderungs-, Innovations- und Excellence-Strategien“.

„Kompetenz kann eine interessante gemeinsame Währung sein – zwischen den Bildungsanbietern und Personalentwicklern einerseits und den Linienbereichen andererseits“, sagt Grote. Wert legte der neue wissenschaftliche Leiter bei der Gestaltung des Kongressprogramms darauf, zu zeigen, dass Bildung in die Unternehmensstrategie eingebettet sein muss. Dafür gelte es, den Mitarbeitern vorab einen klaren Auftrag zu erteilen, damit sie verstehen, welchen Beitrag sie damit zum Unternehmenserfolg leisten können. Der Berater und Trainer Rüdiger Funk von der train GmbH stellt dazu das Instrument der „Value Map“ am Beispiel der Schweizer Bank vor.

Zum Abschluss des zweitägigen Kongresses diskutieren Experten über Perspektiven des Bildungs-Controllings auf dem Weg zum Kompetenz-Controlling. Mit von der Partie sind Dr. Eva Cendon von der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW), Hubert Sonntag vom Hattinger Büro für Personal- und Organisationsentwicklung, Wolfgang Wagner-Sesemann von der MLP Corporate University und Mario Gust von der A&B Personalberatung. Der Zutritt zur Messe ist im Kongressticket enthalten. Weitere Informationen zur Anmeldung und das komplette Programm unter www.bildungs-controlling.com.

seminarmarkt

10_10
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Was Train-the-Trainer-Seminare bieten sollten s. 56
Marktstichprobe_Wer Weiterbildungen zum Trainer anbietet s. 58
Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 60

Auflage: 45.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

HAUFE.

Zehn Thesen zu einer zeitgemäßen Trainerausbildung

TRAIN-THE-TRAINER. Viele Trainerausbildungen greifen einfach zu kurz. Eine Ausbildung muss mehr sein als Rhetorik und Präsentationstechnik und erst recht mehr als Didaktik und Methodik, fordert Monika Petermandl, die für diesen „Seminarmarkt" zehn Thesen zum Thema ganzheitliche Train-the-Trainer-Ausbildung aufgestellt hat.

These 1: Den vollständigen Lernzyklus im Auge behalten

Trainer haben ihre ganz spezifische Rolle innerhalb eines vollständigen Bildungszyklus. Diese Rolle reicht von der sauberen Diagnose von Kompetenzbedarfen bis hin zur erfolgreichen Anwendung der neu erworbenen Kompetenzen in der Praxis des Berufsalltags. Dazwischen liegen als wichtige Meilensteine Vereinbarung der Zielgruppen über ihre Entwicklungsziele, die professionelle Herbeiführung relevanter Lernsituationen und die kontinuierliche Evaluierung der erzielten Lernergebnisse. Nur Trainer, die diesen vollständigen Zyklus auch wirklich überblicken, können ihre Trainingskonzepte „strategisch richtig" gestalten und ausführen.

These 2: Mehrdimensionale Kompetenzen entwickeln

Alle Kompetenzbereiche spielen zusammen, wenn sich Personen in ihrem beruflichen oder privaten Umfeld erfolgreich handelnd bewegen: Ihre Persönlichkeit, ihr Fach- und Methodenwissen, ihr soziales Verhalten und ihre Fähigkeit, Taten zu setzen. Auch Trainer müssen diese ganz-

„Professional Teaching and Training"

Trainerausbildung an der Uni. An der österreichischen Donau-Universität Krems gibt es neuerdings Train-The-Trainer-Lehrgänge, die sich über vier Semester erstrecken.

Sie wenden sich an Bildungsverantwortliche und Personalentwickler in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, selbstständige Trainer und Berater, leitende Mitarbeiter und Dozenten in der Erwachsenenbildung sowie an Führungskräfte und Lektoren in Hochschulen. Was ist das Besondere an diesen Lehrgängen? Die Teilnehmer werden angeleitet, strategiegeleitete, ganzheitliche und innovative Konzepte für ihren Weiterbildungsbereich zu erarbeiten. Dazu zählt die Kompetenz …

- Strategische und operative Bildungsentscheidungen qualitätsorientiert und nachhaltig zu treffen
- Bildungsmaßnahmen auf der Grundlage von Kompetenzprofilen zu planen und unter Einsatz aktueller didaktischer Konzepte und Methoden umzusetzen
- Lernprozesse im Arbeitsalltag zu fördern
- Den Blick auf das Ganze zu richten und individuelles Lernen mit der Weiterentwicklung der Gesamtorganisation zu verbinden
- Sich an der Zukunft auszurichten und Innovationen anzustoßen
- Ihre persönliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Man kann zwischen zwei Abschlussniveaus wählen. Den Abschluss als „Akademischer Experte / Akademische Expertin" erreicht man im 3. Semester, den Abschluss als „Master of Arts" nach Abschluss des 4. Semesters. Mit den wissenschaftlichen Abschlussarbeiten (Projektarbeit, Master Thesis) entwickelt man unmittelbar Lösungen für seine Organisation oder seinen Kundenkreis.

Das Studienprogramm folgt einem Blended-Learning-Konzept. Es kann berufsbegleitend absolviert werden und ermöglicht auch jenen teilzunehmen, die nicht in der Nähe des Studienorts Krems wohnen. Das Studium ist in neun Module gegliedert. Jedes Modul besteht aus einem mehrtägigen Präsenz-Workshop mit daran anschließender Umsetzung im persönlichen Berufsfeld. Dabei wird man sowohl von den Dozierenden als auch von den Mitstudierenden durch konstruktives Feedback unterstützt.

Weitergehende Informationen

Barbara Auer, Donau-Universität Krems, Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems, Tel. 02732 893-2268, www.donau-uni.ac.at/wbbm/teaching

heitliche Ausrichtung in ihren Trainings erleben und sich auf diese Weise entwickeln. Vielfach liegt der Fokus in der Aus- und Weiterbildung zu sehr auf Wissen und Sozialkompetenzen. Aber nur wer sich selbst „mehrdimensional“ entwickeln konnte, wird dann später auch tatsächlich in den eigenen Trainings und Workshops darauf Wert legen.

These 3: Formelles und informelles Lernen verknüpfen

Bis zu 80 Prozent der Kompetenzen, über die eine Person verfügt, wurden nicht in formalen Lehrveranstaltungen und Seminaren erworben, sondern informell, durch Erfahrungen und nebenbei aufgenommenen Informationen im täglichen Leben. Trainern soll das in ihrer Ausbildung ins Bewusstsein gerufen und ihre informellen Lernerfahrungen müssen regelmäßig reflektiert werden. Sie werden auf diese Weise sensibel für die Bedeutung des informellen Lernens ihrer Zielgruppen und beziehen es in ihre Trainings ein.

These 4: Lernumgebungen effektiv gestalten

Diese These folgt aus der vorhergehenden. Es sollten mehr Gelegenheiten zum informellen Lernen geschaffen werden – durch geeignete Wissensumgebungen: Lernplattformen mit relevanten Dokumenten und Internet-Links, Expertenpools, Handbibliotheken. Am lernförderlichsten sind aber nach aller Erfahrung Arbeitsaufträge, die herausfordernd sind und eine persönliche Entwicklung ermöglichen.

Das alles sollten unverzichtbare Elemente eines wirkungsvollen Train-the-Trainer-Konzepts sein. Diese Elemente würden die Trainer anregen, bei ihren eigenen Aus- und Weiterbildungskonzepten eine ebenso geeignete Lernumgebung zu organisieren.

These 5: Autonomes Lernen anstoßen

Eine gute Lernumgebung für sich nutzbar zu machen, erfordert die Fähigkeit, selbstständig zu lernen. Eine nachhaltige Weiterbildung muss diese Fähigkeit in den Mittelpunkt stellen. Autonomes Lernen entwickelt sich durch Herausforderungen, die anspruchsvolle Lernaufgaben und -methoden beinhalten.

Beispiele sind problembasiertes Lernen, Projektlernen, Aktionslernen. Wenn Trainer solche Lernformen in ihrer Aus- und Weiterbildung selbst „by doing“ kennenlernen, werden sie diese mit Überzeugung in ihr Methodenrepertoire aufnehmen.

These 6: Virtuelles Lernen fördern

Kooperatives E-Learning in virtuellen Teams oder in etablierten Social Networks sind heute zu einer selbstverständlichen Form von Wissens- und Erkenntnisgewinn geworden. Sie spielen in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung eine wichtige Rolle. In Train-the-Trainer-Seminaren sollten sie im Rahmen von Blended Learning zum Tragen kommen.

Reine E-Learning-Konzepte oder Fernstudien können dagegen nicht die Lösung sein. Dabei müssten zu viele Kompetenzbereiche ausgeblendet werden. Doch sollte jeder Trainer in seiner Ausbildung Erfahrungen mit E-Learning sammeln können, sowohl aus der Perspektive von Lernenden als auch aus der Perspektive eines E-Learning-Gestalters und -Moderators. E-Learning ist heute als didaktisches Element in der Weiterbildung und als Möglichkeit des autonomen und informellen Lernens nicht mehr wegzudenken.

These 7: Networking anstoßen

In Train-the-Trainer-Seminaren wird der Austausch der Trainer untereinander in

der Regel in hohem Maß als inspirierend empfunden. Viele stellen fest, dass sie dadurch „unglaublich viel“ lernen. Dieser Austausch muss unterstützt werden, sei es durch kooperative Aufgaben, Diskussionen, Raum für eigene Präsentationen oder eine kollaborative Lernplattform mit Foren, Blogs, Chats und virtuellen „Klassenräumen“. Das Netzwerk soll die Lehrenden mit einschließen, aber auch Kontakt zu externen Experten ermöglichen. Eine wesentliche Maßnahme ist darüber hinaus, für die Vernetzung von Teilnehmern ganz unterschiedlicher Lehrgänge zu sorgen. Das kann schon in den Präsenzphasen angestoßen werden, wenn es zu ganz gezielt geplanten Begegnungen von Lehrgangsgruppen kommt – und natürlich auch durch die freiwillige Fortführung von gemeinsamen Veranstaltungen über das Lehrgangsende hinaus. Wenn man diese Vorgehensweise befolgt, dann entsteht eine dynamische „Community of Practice“.

These 8: Individuelles Coaching anbieten

Die Individualisierung innerhalb der Train-the-Trainer-Lehrgänge ist eine wichtige Herausforderung für die Verantwortlichen. Eine Möglichkeit sind Einzel-

AUTORIN

Prof. Dr. Monika Petermandl leitet seit 2006 an der Donau-Universität Krems die Universitätslehrgänge „Professional Teaching and Training (Master of Arts; Akademischer Experte / Akademische Expertin)“. Die habilitierte Wirtschaftspädagogin leitete auch mehrere institutionelle und europäische Projekte zur Entwicklung von Train-the-Trainer-Programmen und setzte diese in der beruflichen Erwachsenenbildung sowie im universitären Bereich um.

Donau-Universität Krems
Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30
A-3500 Krems
monika.petermandl@donau-uni.ac.at

Wer Trainer ausbildet

Marktstichprobe. Es gibt ganz unterschiedliche Wege, um Trainerkompetenz zu erwerben. Hier eine kleine Übersicht von längeren und kürzeren Train-the-Trainer-Ausbildungen bekannter und unbekannter Anbieter.

Name	Ausbildung	Besonderheiten
alwart+team Ditmar-Koel-Str. 23a 20459 Hamburg Tel. 040 317-93900 **www.alwart-team.de**	**Systemische Train-the-Trainer-Ausbildung.** Dauer: 12 Tage + 2 Tage Supervision- und Konzept-Coaching, Kosten: 4.750 Euro zzgl. MwSt.	Zertifikat zum „Systemischen Trainer“ sowie das Zertifikat „Accelerated-Learning“-Anwender.
CoBeT – Coaching-Beratung-Training 64241 Darmstadt Tel. 06151 537333 **www.cobet-da.com**	**Train-the-Trainer.** Dauer: 2 Tage Kosten: 1.550 Euro pro Modul zzgl. MwSt.	4 Module plus Supervision, alle einzeln zu buchen. Für Zertifikat alle Module notwendig.
dta International Ltd. Leopoldstr. 240 80807 München Tel. 089 35063828 **www.dta-international.org**	**Train-the-Trainer für Performance Consulting/Coaching.** Dauer: 7 Module in 1x2, 4x3 und 2x4 Tagen, Kosten: 9.990 Euro zzg. MwSt.	Trainerhandwerk, aber auch Beratungs- und Coaching-Kompetenzen werden geschult.
Dr. Baldinger und Partner Erbsengasse 26 63654 Büdingen Tel. 06042 9630-0 **www.baldinger-partner.de**	**Train-the-Trainer.** Professioneller Moderator und Verhaltenstrainer, Dauer: 21 Tage in 7 Blöcken, Kosten: 4.499 Euro zzgl. MwSt.	1,5 Tage Orientierungskurs für 200 Euro zzgl. MwSt. möglich. Als Trainer in Ausbildung können Seniortrainer begleitet werden.
Flextrain Gerolsteiner Str. 71 50937 Köln Tel. 0221 9230814 **www.flextrain.de**	**Trainerweiterbildung.** Dauer: 10 Tage in 4 Modulen, Kosten: 4.230 Euro zzgl. MwSt. BDVT-Zertifizierung zusätzlich 450 Euro zzgl. MwSt.	Maximal 12 Teilnehmer, Unterstützung durch einen Seminarschauspieler.
go! Akademie Grafenberger Allee 115 – 117 40237 Düsseldorf Tel. 0211 9666645 **www.go-akademie.com**	**Train-the-Trainer.** Basis-Ausbildung. Dauer: 15 Präsenztage in 5 Modulen, Kosten: 8.200 Euro zzgl. MwSt.	Hospitation, Co-Training, Supervision, ein Modul geht um Positionierung und Vermarktung von Trainern.
Heitsch & Partner Tübinger Str. 126 71088 Holzgerlingen Tel. 07031 74760 **www.heitsch-partner.de**	**Kompetenzstufe Trainer.** Dauer: 19 Tage in sieben Modulen, plus 1 Tag Trainerpotenzialanalyse, Kosten: 8.250 Euro zzgl. MwSt.	Erfolgreiche Absolventen können als Trainer oder Kooperationspartner für den Anbieter tätig werden.
IHK Akademie München - Westerham Von-Andrian-Straße 5 83620 Feldkirchen Tel. 08063 91-270 **www.akademie.ihk-muenchen.de**	**IHK-Trainerausbildung.** Dauer: 5 Module in 1x4 und 4x3 Tagen Kosten: 5.800 Euro zzgl. MwSt.	Ein wichtiges Prinzip aller beteiligten Trainer ist es, Lernen zum Erlebnis zu machen und dabei handlungs- und praxisorientiert zu arbeiten.
IME Institut für Management-Entwicklung Sunderweg 4, 33649 Bielefeld Tel. 0521 94206-0 **www.ime-seminare.de**	**Train the Trainer.** Dauer: 2 Tage Kosten: 1.080 Euro zzgl. MwSt.	Zielsetzung: Die kommunikative Kompetenz als Trainer erhöhen und optimieren.

Name	Ausbildung	Besonderheiten
Integrata AG Zettachring 4, 70567 Stuttgart Tel. 0711 72846-300 **www.integrata.de**	**Trainerausbildung.** Dauer: 1x4, 5x3 und 1x2 Tage Kosten: 5.590 Euro zzgl. MwSt.	Ausbildungsmodule können auch als Einzelseminar gebucht werden.
IWP-Institut für Weiterbildung & Personalentwicklung Ludwig-Guttmann-Straße 6 D-69123 Heidelberg Tel. 06221 882788 **www.iwp.fh-heidelberg.de**	**Kommunikations- und Verhaltenstrainer.** Dauer: 10 Module zu 2 Tagen über einen Zeitraum von 10 Monaten, Kosten: 2.500 Euro zzgl. MwSt.	Nach Abschluss der Prüfungen wird der Titel „Kommunikations- und Verhaltenstrainer (SRH Hochschule Heidelberg)“ verliehen. Es gibt 10 ECTS-Punkte.
Neuland & Partner Von-Schildeck-Str. 12 D-36043 Fulda Tel. 0661 93414-0 **www.neuland-partner.de**	**Training Excellence.** Dauer: 3,5 Tage Kosten: 1.810 Euro zzgl. MwSt.	„Intensitätsgarantie“ – 6 Teilnehmer pro Trainer.
Stöger & Partner Poinger Str. 44 D-85570 Markt Schwaben Tel. 08121 41420 **www.stoegerpartner.eu**	**Train the Trainer: Professional Trainer.** Dauer: 4x3, 1x2 Tage Kosten: 4.999 Euro zzgl. MwSt.	In der Ausbildung werden zusätzlich Webinare und ein Virtual Classroom eingesetzt.
TAM Trainer-Akademie-München Breslauer Str. 5, 36043 Fulda Tel. 0661 92861-0 **www.trainer-akademie.de**	**Fortbildung zum Team- und Persönlichkeitstrainer.** Dauer: 5 Tage Kosten: 1.700 Euro zzgl. MwSt.	Für Trainer und Coaches, die ihren Teilnehmern ein ganzheitliches und erfahrungsbasiertes Training und Coaching anbieten wollen.
TEAM CONNEX AG Schönbuchstr. 48,71155 Altdorf Tel. 07031 27030 **www.teamconnex.com**	**Trainerausbildung.** Dauer: 2x2 und 4x3 Tage Kosten: 7.800 Euro zzgl. MwSt.	Eignungsgespräch, Lehrprobe und Prüfung.
Technische Akad. Wuppertal Hubertusallee 18 42117 Wuppertal Tel. 0202 7495-0 **www.taw.de**	**Wissen professionell vermitteln.** Dauer: 3 Tage Kosten: 1.280 Euro, von MwSt. befreit	Spezialisierung auf ganzheitliche Wissensvermittlung an Erwachsene.
Universität Augsburg Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) 86159 Augsburg Tel. 0821 598-4019 **www.zww.uni-augsburg.de**	**Train the Trainer.** Dauer: 6x2 Tage Kosten: 3.130 Euro, befreit von MwSt.	Zertifikat der Universität nach erfolgter praktischer Prüfung.
V.I.E.L Coaching + Training Elbberg 1, D-22767 Hamburg Tel. 040 85418797 **www.viel-coaching.de**	**Ausbildung zum zertifizierten Business Trainer.** Dauer: 8x3 Tage, Kosten: 5.400 Euro zzgl. MwSt.	Alle Module sind auch einzeln zu buchen.
Voss+Partner GmbH Hugh-Greene-Weg 2 22529 Hamburg Tel. 040 7900767-0 **www.voss-training.de**	**Trainer-Grundausbildung.** Dauer: 4 Tage Kosten: 2.150 Euro zzgl. MwSt.	Von der Stiftung Warentest für hohe Qualität ausgezeichnet.
WBS TRAINING AG Mariendorfer Damm 1-3 D-12099 Berlin Tel. 030 695450400 **www.wbstraining.de**	**Trainerausbildung Kompakt.** Dauer: 3 Tage Kosten: 1.620 Euro zzgl. MwSt.	Verhaltens- und Kommunikationstrainer, Intensivtraining.

Coachings oder Kleingruppen-Coachings. Grundsätzlich bringen heterogene Teilnehmergruppen in der Trainerweiterbildung eine große Bereicherung durch die Vielfalt ihrer fachlichen Ausrichtung. Doch besteht auch das Bedürfnis bei den Teilnehmenden, ihre konkreten und individuellen Anforderungen und Lösungen zu diskutieren.

These 9: Individualisierte Arbeitsprogramme ermöglichen

Trainer haben teilweise unterschiedliche Aufgabenfelder und unterschiedliche Interessen. Jeder möchte ganz konkrete Ergebnisse für sein persönliches Praxisfeld mitnehmen können. Es ist ein zielführender Ansatz, wenn jeder Teilnehmer selbst auswählen kann, anhand welcher Themenstellung, anhand welchen Falls oder Projekts eine Aufgabe umgesetzt wird. Befriedigend ist, wenn dabei ein individuelles, unmittelbar nützliches Ergebnis erreicht wird.

These 10: Transferorientierung in den Mittelpunkt stellen

Der oben dargestellte vollständige Lernzyklus erreicht sein Ziel mit einem geglückten Praxistransfer. Solche Praxistransfers sollten die ganze Train-the-Trainer-Ausbildung kontinuierlich begleiten. Die Mühe eines komplexen Lehrgangs nimmt jeder angehende Weiterbildungsprofessional gerne auf sich, wenn die Erfolge möglichst von Anfang an sichtbar und erlebbar werden. Idealerweise sollte nach jedem Lernmodul sich etwas bei den Trainern bewegt haben, sodass sie voller Begeisterung von Modul zu Modul über sich hinauswachsen. Das kann sich in einer Verfeinerung der bedarfsgerechten Planung ihrer Trainingskonzepte zeigen, in einer Umstellung ihrer Methodik auf mehr selbst organisiertes Lernen, in einer Überarbeitung ihrer Präsentationsfolien und Handouts hinsichtlich mehr Übersicht und Klarheit, in einer für die Zielgruppe relevanten „Stoff“-Reduktion bei den Lehrkonzepten, im effektiven und effizienten Einsatz von E-Learning, im Bereitstellen einer förderlichen Wissensumgebung, im verstärkten Networking und schlussendlich in einer auf Praxistransfer gerichteten, ganzheitlich und nachhaltig ausgerichteten Optimierung ihrer Trainings.

Monika Petermandl ●

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

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden ist seit 1978 das Markenzeichen der Haufe Akademie. Fach- und Führungskräfte wählen ihre Weiterbildung aus einem praxisorientierten Programm, das alle betrieblichen Bereiche abdeckt:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb – DVS
- Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und -management

Alle Qualifizierungsmaßnahmen sowie umfassende Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vor Ort durchgeführt werden.

Unser Tipp:
Ausbildung zum Zertifizierten Trainer
Anerkannt durch den Berufsverband BDVT e. V.
27.10.2010 – 02.12.2011
8.950 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/5000

Haufe Akademie
GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-321
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

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:
HBDI®-Zertifizierung
Level I + II
29.11. – 02.12.2010,
(CH) Zürich

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

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

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

→ **erscheint am 29.10.2010**

→ **Datenanlieferung bis 08.10.2010**

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: 45.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS FEBRUAR 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
November/ Dezember 2010	Vertriebstraining (Jahresendgeschäft)	acquisa 11/10	
Januar 2011	Mediation/ Konfliktmanagement		Personalmagazin 02/11
Februar 2011	Change Management		Personalmagazin 03/11

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-Lexware 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

Stiftung Warentest
test
GUT (2,0)
für die Weiterbildungsdatenbank
seminus
Im Test: 24 Weiterbildungsdatenbanken
Test Spezial Nr.: 09003
Dezember 2008

Stiftung Warentest
test
seminus
ist einer der beiden
Testsieger
im bundesweiten Datenbankvergleich
Im Test: 24 Weiterbildungsdatenbanken
Test Spezial Nr.: 09003
Dezember 2008

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

Themen im November

DIE AUSGABE 11/2010 ERSCHEINT AM 29. OKTOBER 2010

RÜCKBLICK

Happy Birthday, Trainer!

Für viele große und kleine Trainingsinstitute war 2010 ein erfreuliches Jahr: Sie feierten einen runden Geburtstag. Es mag Zufall sein oder auch nicht, aber die 10., 20., 30. und 40. Gründungsjubiläen wollten einfach kein Ende nehmen. Die bekanntesten Geburtstagskinder haben wir interviewt und um eine professionelle Bilanz gebeten.

PROBLEMLÖSUNG

Den Tipping Point finden

Oft bewegt sich in festgefahrenen Situationen erst dann etwas, wenn es gelingt, „den entscheidenden Hebel“ umzulegen. Es gibt ihn, den zentralen Punkt, der etwas in Bewegung setzt. Spezielle Wirkanalysen helfen, ihn zu finden.

MBA

Ein guter Manager werden

Die Nachfrage der Unternehmen nach berufsbegleitenden MBA-Studiengängen für junge Talente zieht mit der Konjunktur wieder an. Aber die Wirtschaft erwartet neue Antworten auf die Frage, wie man vom guten zum besseren Manager wird.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 23. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

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

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 8983921, Fax 0761 89899-3-921
E-Mail: brigitte.pelka@wuw-magazin.de

Autoren dieser Ausgabe
Steven R. Covey, Annette Gebauer, Barbara Heitger, Monika Petermandl, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Sylvia Kéré Wellensiek, Bernd Wildenmann

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

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Andreas Steffen
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Reuters

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010
Anzeigenleitung (verantw. 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@wuw-magazin.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@wuw-magazin.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, max. 0,42 €/Min. mobil. 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.

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

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

Winfried Berner:
Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung.
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010,
376 Seiten, 49,95 Euro

Veränderungsmanagement

Fallstudien aus der Berater-Realität

„Die Welt ist schnelllebig und komplex geworden, der Wandel ist allgegenwärtig." Diesen einleitenden Satz findet der interessierte Leser so oder so ähnlich dutzendfach in Change-Management-Büchern: Dennoch versuchen immer mehr Bücher, dem Veränderungsdruck beizukommen, sei es durch Erklärungen zum Machtkomplex, der Change bestimmt („Machtfrage Change") oder durch lustige Parabeln („Wer hat Mr. Change gekillt?"). Mit dem Wandel verhält es sich wohl so, dass er sich in der Theorie immer wieder entzieht und entwischt, alleine in der Praxis lässt sich jeder Fall neu bewerten und gestalten. Doch dies ist ein Dilemma für denjenigen, der nicht auf 30 Jahre Change-Erfahrung zurückgreifen kann. Der Autor, Winfried Berner, kann immerhin auf 24 Jahre Erfahrung als Berater für Change-Management zurückgreifen und er schöpft aus dem Vollen für seinen Ratgeber. Das Buch ist auf 15 Fallstudien aufgebaut, anhand derer Berner die wichtigsten Formen von Change-Prozessen erläutert (etwa Kulturveränderung, Prozessoptimierung, Turnaround, Customer Relationship Management, Einführung von IT-Systemen etc.).

Dabei geht Berner schonungslos vor: Die schlimmsten Fehler des Change-Managements kommen gleich zu Beginn der Kapitel auf den Tisch, indem der Autor zunächst kurz die Ausgangslage schildert und an den Leser Fragen stellt, wie er oder sie diese Situation bewerten würde. Das schafft Nähe zum beschriebenen Fall und regt aktiv zum Nachdenken an (Berner empfiehlt, sich einige Notizen zu den eigenen Reflexionen zu machen, um den Lerneffekt zu steigern). Bei der Fallstudie „Change Management unter Wettbewerbsdruck" stellt Berner etwa explizit die Frage, ob gezielte Störmanöver während des Change-Prozesses von Mitbewerbern unethisch seien. Die Antwort ist nein, Mitbewerber können ihre Strategie selbstverständlich gezielt dafür nutzen, dem durch Veränderungsprojekte geschwächten Unternehmen Marktanteile und Kunden abzuluchsen. Die Art, wie der Autor das Problem einführt, macht es aber für den Leser klarer nachvollziehbar und praktisch fassbar. Für die Beschreibung von „Fallgruben" im Folgenden ist der Leser damit schon emotional ins Boot geholt und verfolgt das beschrieben Projekt mit größerem inneren Interesse. Überhaupt arbeitet Berner viel mit Fragen, die er in Kapitelüberschriften mit Fragezeichen versehen stellt.

Der so involvierte Leser wird damit jedoch nicht allein gelassen, im Gegenteil. Die Kapitel sind übersichtlich durchstrukturiert, viele Zwischenergebnisse und ein finales Fazit erleichtern den Erkenntnisprozess. Die einzelnen Fälle können unabhängig voneinander gelesen werden.

AUTOR

Winfried Berner
ist Geschäftsführer der „Umsetzungsberatung Winfried Berner und Kollegen" im bayerischen Mitterfels. Als solcher hat er 15 Jahre Change-Erfahrung auf dem Buckel als selbstständiger Berater und neun Jahre als Spezialist für Change Management der Boston Consulting Group. Aus dieser Praxis zieht er Inhalte für seine Bücher.

Junger Klassiker

Diese Buch ist unaufgeregt. Das liegt an der Reihe, aber auch am Stil der Autoren, die mit ruhiger Hand die wichtigsten Linien systemischer Interventionen nachzeichnen. Das Hauptkapitel heißt dementsprechend „Systemische Interventionen im Profil“ und behandelt vom Beratungsbeginn über das systemische Verständnis von Problemen, Reframing bis hin zu Interventionen in der systemischen Team- und Organisationsberatung viel Wichtiges. Die Autoren (von Schlippe ist Professor an der Universität Witten/Herdecke, Prof. Schweitzer lässt sich in der Heidelberger Systemik verorten) kommen ohne große Theorie-Wasserköpfe aus, sie ordnen wägend ein (die Ausprägungen der Aufstellungsarbeit), sie geben ganz kurze Beispiele und sie geben anwendbare Techniken an die Hand (etwa zum zirkulären Fragen). Kein Wunder, dass das Büchlein schon nach kurzer Zeit in der zweiten Auflage erscheint. Trotz Größe ist es nicht flach oder zu stark vereinfachend, sondern schlicht: gut.

Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer:
Systemische Interventionen. 2. Auflage, UTB Profile, Stuttgart 2010, 128, Seiten, 9,90 Euro

Kopflastig

Wieso braucht der administrative Teil der Personalabteilung eigentlich so viel Rechtshilfe? Weil es eben nicht nur den rechtlichen Vertrag zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gibt, sondern auch den „psychologischen Vertrag“. Und das ist auch schon die Lücke zwischen zwei Disziplinen, die das Buch versucht zu schließen.
Dabei kämpft ein Werk, das mit dem Anspruch antritt, ein Grundlagenwerk zu sein, mit den unterschiedlichen Stilen und den verschiedenen Herangehensweisen der Autoren. Das Gros lehrt am Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, darum ist das Niveau der Beiträger erfreulich homogen. Die meisten Kapitel fangen – im Stile eines Studienbuchs – bei „Adam und Eva“ an, etwa mit der Definition von „Personal“ oder „Human Resources“. Dennoch: Für jedes Feld von HRM ist eine psychologische Bearbeitung zu finden, insofern eignet sich der Band als Nachschlagewerk für Profis oder als Arbeitsbuch für Studenten.

Birgit Werkmann-Karcher, Jack Rietiker (Hrsg.):
Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Springer Verlag, Berlin 2010, 478 Seiten, 59,95 Euro

Schmökernd planen

Am meisten Spaß an diesem Katalog macht die hintere Umschlagklappe: Auf den letzten zwei Seiten sind nämlich auf einer großen Deutschlandkarte alle 250 Toptagungshotels verortet, die das Buch auflistet. Ein Team von Fachjournalisten prüft und bewertet jährlich die Tagungshotellerie in Deutschland – das Jahrbuch ist das Ergebnis der (zeit-)intensiven Recherche. Die Hotels werden von den Prüfern vorgestellt, herausragende Merkmale hervorgehoben. So erfährt der Suchende, für welche Tagungs- oder Meetingform das betreffende Hotel am besten geeignet ist, welche Kapazitäten vorhanden sind und welche Ausstattung hervorsticht. Das Register listet die Tagungsorte nach Bundesland, Orten oder Hotelnamen auf, viel mehr Spaß macht aber der Blick auf die besagte Deutschlandkarte: Hier kann sich der Planer Destinations-Träume erfüllen: Was verbirgt sich wohl hinter der Nummer 484 am Bodensee oder der 58 in Cottbus? Warum nicht mal an der Nordsee tagen?

Thomas Kühn, Norbert Völkner (Hrsg.):
Die besten Tagungshotels in Deutschland 2010/2011. Gabal Verlag, Offenbach 2010, 608 Seiten, 29,90 Euro

„Um zu lernen, wie man eine Sauerei begeht, braucht man wirklich keine Hochschule. Dafür genügt im Zweifel die Praxis.“

Peter Voß in der Frankfurter Rundschau vom 27. Juli 2010 bei dem Versuch, den Ruf „seiner“ Hochschule zu verteidigen. Voß war ARD-Vorsitzender und SWR-Intendant. Seit Kurzem steht der 69-Jährige als Präsident an der Spitze der Quadriga, einer neuen privaten Hochschule in Berlin, die Führungskräfte für die PR-Branche ausbildet. Für diesen Wechsel („Der Intendant als Lobbyist“) musste er öffentliche Kritik einstecken.

„Die fachliche Kompetenz der Berufstätigen steigt immer weiter, aber die emotionale sinkt – und das ist das eigentliche Problem. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich selbst Grenzen zu setzen, die eigenen Stärken und Schwächen einzusetzen, in einem Team Aufgaben richtig zu verteilen.“

Professor Dr. med. Götz Mundle, Geschäftsführer der Oberberg-Kliniken, im „Handelsblatt“ vom 6. August 2010.

„Nicht von ungefähr führen fast regelmäßig die zum „Manager des Jahres“ gekürten Führungskräfte ihr Unternehmen in den nächsten Jahren in die Krise. Zum einen gelten sie nach solchen Auszeichnungen als unangreifbar und unantastbar. Zum anderen neigen sie auch selbst dazu, sich so zu fühlen.“

Professor Dr. Dieter Frey, Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, in „Psychologie Heute“, 9/2010.

„Das ist ein schmaler Grat, auf dem wir momentan gehen. Wenn die kommerzielle Seite überhand nimmt, wenn es zu sehr darum geht, Geld mit Coaching zu verdienen, dann riskieren wir, jenen Weg einzuschlagen, den die Finanzwelt gegangen ist.“

Professor Dr. Bob Garvey, Experte für Mentorin und Coaching an der Universität Sheffield, in der Schweizer Monatszeitschrift „HR Today“, September 2010.

„Positives Denken ist derzeit in den USA zu einer allgegenwärtigen Kommerzmaschine geworden, zum Massenwahn, der Motivationstrainer reich macht, während euphorisierte Anhänger früher oder später auf der betonharten Wirklichkeit aufschlagen.“

Die Süddeutsche Zeitung (02.09.2010) über das Buch „Smile or Die. Wie die Ideologie des positiven Denkens die Welt verdummt“ von Barbara Ehrenreich, Verlag A. Kunstmann, München 2010.

„Ein Weniger an Intelligenz kann durch ein Mehr an Fleiß ausgeglichen werden.“

Professor Dr. Elsbeth Stern, Intelligenzforscherin an der ETH Zürich, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 2. September 2010.

„Die wirtschaftliche Existenz vieler Menschen ist nicht mehr gesichert. Kleine Konflikte kochen da schnell hoch. Gewaltdrohungen (am Arbeitsplatz) nehmen zu. Diese Erfahrungen machen wir, aber auch die Personalabteilungen.“

Jens Hoffmann, Kriminalpsychologe, in der Financial Times Deutschland vom 27. August 2010.

„Wir erleben es leider allzu häufig, dass die Pfeifen zum Projektleiter gemacht werden, weil die am wenigsten zu tun haben.

Jürgen Rothenbücher, Partner bei A.T. Kearney, in der „Wirtschafts-Woche“ vom 6. September 2010.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.

iPod Shuffle 4 GB, silber

+ der neue iPod Shuffle in der 3. Generation
+ kleinster iPod der Welt mit neuer „VoiceOver"-Funktion
+ 4 GB Flash-Laufwerk für bis zu 1.000 Songs
+ Wiedergabedauer: bis zu 10 Std.
+ Lieferumfang: iPod shuffle in Silber, Apple Earphones mit Remote-Fernbedienung, iPod shuffle USB-Kabel

▶ Leser werben ▶ Prämie sichern ▶ Coupon abschicken

☐ **Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie, den „APPLE iPod Shuffle, 4 GB", an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

☐ **Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Ich zahle

☐ per Rechnung

☐ bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

✗ Datum, Unterschrift

Prämien-Bestell-Nr. 4003187

Bestell-Nr. A00107_DIR

WN 02111856

Per Fax: 0180/50 50 441*
*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, maximal 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

Der neue Abonnent darf innerhalb der letzten 6 Monate nicht Bezieher der wirtschaft + weiterbildung gewesen sein. Das Prämienangebot gilt nicht bei Eigen- oder Umbestellungen, Geschenk-, Gutschein-, Studenten- oder Ausbildungsabonnements. Sie erhalten die Werbeprämie innerhalb von 4 Wochen nach Bezahlung des neuen Abonnements.

HAUFE.

edutrainment goes mobile

Mobile Learning Solutions mit dem eduTrainer™

Jetzt dabei sein!

Kostenlose Hotline

0800 80 70 60 7

www.edutrainment-company.com

Fragen Sie nach

- speziellen Angeboten für Trainer und Speaker
- Unternehmenslösungen für Vertrieb, Führung und Fach-Spezialisten
- Blended Learning Lösungen mit unseren preisgekrönten Präsenztrainings
- Marketing- und PR-Lösungen mit Mobile Learning Apps für iPad, iPhone, BlackBerry und Android

Anwendungsbeispiele im iTunes Appstore

einfach lernen

edutrainment company

EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

Zweifacher Preisträger Internationaler Deutscher Trainingspreis des BDVT in Gold und Silber