



wirtschaft weiterbildung

11/12_09

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro

Gerrit Mauch_Seminare endlich ganz lebensnah gestalten s. 16

Maren Fischer-Epe_„Verordnetes“ Coaching kann nützen s. 28

Uwe Böning_Was Personaler alles unter Coaching verstehen s. 34

Allianz: Learning Leaders

Entwicklungsprogramme aus einer Konzernwelt s. 20

Michael Diekmann,
Vorstandsvorsitzender der
Allianz SE und Sponsor
des Allianz Leadership
Development Programs



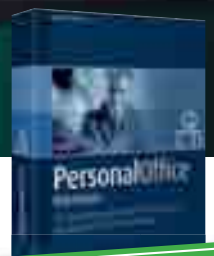
Ist eine systematische Beurteilung gefragt,
geraten viele Personaler ins Schleudern.

Ich bin schon bei Haufe.

Um die Potenziale der Mitarbeiter richtig einzuschätzen, sind intelligente Lösungen in der Personalarbeit gefragt. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie dabei mit:

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

Alles unter einer Oberfläche. 100 % rechtssicher. Topaktuell.



Alles zur
Mitarbeiterbeurteilung

••• www.haufe.de/premium

Haufe
•••

Jedem Vorstand seine Schule

Michael Diekmann, Vorstandsvorsitzender der Allianz SE, hat ein kleines Hobby: Er lässt Bewerber im Vorstellungsgespräch ein paar Kopfrechenaufgaben lösen, um herauszufinden, wie der Nachwuchs so ohne Computer mit seinem Leben klarkommt (siehe Interview Seite 24). Der studierte Philosoph und Jurist verlässt sich auf seine Rechenkünste, wenn ihm jemand mit Tabellen und Statistiken etwas erzählen will. „Führen mit Zahlen“ ist eben das Erfolgsrezept jedes Top-Managers. Durch Herumlaufen im Betrieb und ein Mit-den-Leuten-Reden lässt sich vielleicht noch ein mittelständischer Betrieb steuern, aber leider kein Weltkonzern.

Diekmann ist darüber hinaus fest überzeugt, dass mathematischer Analphabetismus dazu führt, dass jemand nur noch Konsument und nicht mehr Gestalter seines Lebens ist. Da sich so schnell am Bildungssystem nichts ändern wird, biete sich für Diekmann das Vorbild Ferdinand Piech an (siehe Seite 9). Der hat kürzlich der Stadt Wolfsburg eine Grundschule namens „Neue Schule Wolfsburg“ samt eines VW-Busses geschenkt. Der Lehrplan ist zwar nach neuesten pädagogischen Standards aufgebaut, aber ziemlich techniklastig – Kontakte zu VW und Besuche in der Autostadt sind Pflicht. Auch die Bewerbungen für neue Lehrer laufen über den Konzern. Das könnte ein neuer Trend werden: Unternehmen gründen einfach ihre eigenen Schulen mit spezifischen Schwerpunkten. In der Michael-Diekmann-Schule stünden dann wahrscheinlich täglich vier Stunden Kopfrechnen auf dem Stundenplan. Wenn die Mathelehrer nach Erfolg bezahlt werden und dadurch nur die Besten an die Schule kommen, könnte das sogar Spaß machen.



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

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Wie sehen mich die anderen?

Das Feedbackseminar



- Mein erster Eindruck auf Fremde
- Wie wirke ich in Gruppen?
- Wie wirke ich auf Mitarbeiter und Vorgesetzte?
- Stimmen Selbst- und Fremdbild bei mir überein?
- Werte, Einstellung und Verhalten
- Stärken stärken, Schwächen schwächen

Termine und Orte

- 23. - 24.11.2009 München
- 01. - 02.12.2009 Bielefeld
- 17. - 18.12.2009 Berlin
- 11. - 12.01.2010 Münster
- 23. - 24.02.2010 Berlin
- 02. - 03.03.2010 München
- 09. - 10.03.2010 Hamburg
- 19. - 20.04.2010 Münster
- 20. - 21.05.2010 Oberursel
- 27. - 28.05.2010 Gütersloh
- 24. - 25.06.2010 Köln
- 05. - 06.07.2010 Münster
- 19. - 20.08.2010 Berlin
- 02. - 03.09.2010 Hannover
- 27. - 28.09.2010 Münster
- 07. - 08.10.2010 Hannover
- 18. - 19.10.2010 Gütersloh
- 28. - 29.10.2010 Stuttgart
- 17. - 18.11.2010 Dortmund
- 13. - 14.12.2010 Berlin

Nähere Informationen erhalten
Sie unter Telefon 0521 942060 oder:

www.ime-seminare.de

IME[®]
Institut für
Management-Entwicklung

inhalt 11/12_2009



titelthema Michael Diekmann unterstützt wie auch seine Vorstandskollegen mit großem Engagement die Corporate University der Allianz SE.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 Neu: w+w-Toolbox

Fünf Tipps gegen Schreibhemmungen

menschen

16 Selbstreflexion bringt Menschen weiter

Der Drittplatzierte „Chief Learning Officer“ 2009 kommt aus der Hotellerie: Gerrit Mauch schult junge Führungskräfte

titelthema

20 Allianz: Learning Leaders

Wie der Allianz-Konzern Potenzialträger auswählt und seine Entwicklungsprogramme an den Erfordernissen der Unternehmensstrategie ausrichtet

brennpunkte

28 „Verordnetes“ Coaching kann nützen

Fallbeispiel: Wie ein verpflichtendes Coaching Rollen- und Führungsverständnis positiv verändern kann

34 Kunterbunte Anforderungen an einen Coach

Die Erwartungen der Personalentwickler an einen Coach sind vielfältig. Eine Umfrage ermittelt vier Bedarfskategorien

38 MBA-Special I: Krisengewinner Vollzeit-MBA

Je schlechter die Wirtschaftslage, desto wichtiger Fortbildung



28

brennpunkte Wie Coaching in Verkaufsorganisationen gelingt.



38

mba-special Internationale Anbieter wie Harvard gewinnen in der Krise.

- 42 MBA-Special II: „Wir brauchen Gewinnstreben“**
Interview mit Professor Dr. Rolf D. Cremer, deutscher Leiter der erfolgreichen Shanghaier Business-School CEIBS
- 44 MBA-Special III: Trend zum Selbstzahler**
Wenn die Firma den Executive-MBA nicht mehr zahlt
- 48 MBA-Special IV: Wettbewerb der MBA-Tests**
Um den GMAT kommt kein Bewerber herum – bis jetzt. Denn immer mehr Schulen akzeptieren den leichteren GRE

treffpunkte

- 50 „Zukunft Personal“: Wachstum trotz Krise**
Die Verlängerung von zwei auf vier Messtage stieß nicht bei allen Ausstellern und Besuchern auf Gegenliebe
- 52 Das wird ein schöner Monat für ...**
Der neue personalisierte Veranstaltungskalender von w + w
- 54 Kongress X-Organisationen: Wahrnehmen lernen**
Das im Zweijahrestakt stattfindende Treffen der professionellen Systemiker erprobt experimentelle Kongressformate

Seminarmarkt

- 56 Train the Trainer**
Um als Trainer dauerhaft erfolgreich zu sein, braucht man eine solide Ausbildung in Methodik und Didaktik

Rubriken

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 03 Editorial | 64 Fachliteratur |
| 63 Vorschau/Impressum | 66 Zitate |

Typisch Poko: Lebendiges Lernen im Seminar!

Seit über 45 Jahren vertrauen Führungskräfte auf unsere Kompetenz in den Bereichen Personal, Führung, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Recht. Lernen Sie uns kennen – und machen Sie sich mit uns fit für Beruf und Karriere!



Der neue Seminar-katalog 2010 ist da!
Jetzt anfordern!

Poko-Institut Münster

Seminare | Training | Beratung
Erphostraße 40 · 48145 Münster
Telefon 0251 1350-6060 · Telefax -500
personal@poko.de · www.poko.de/personal





WER Die ansteckend lachende Standbesetzung eines Ausstellers am Ende der „Møtivation“, einer neuen Fachmesse für professionelle Anreizsysteme, die offenbar sehr viel Spaß gemacht hat.

WANN Die „Møtivation“ fand am 1. und 2. Oktober 2009 in der Hanns-Martin-Schleyer-Halle in Stuttgart statt. Gezählt wurden 75 Aussteller und (inklusive Begleitkongress) 3.500 Fachbesucher.

WAS NOCH Das Foto stammt vom offiziellen Fotografen der „Møtivation“, Franz Pfluegl, spring Messe Management GmbH & Co. KG, Mannheim. Weitere Bilder unter www.motivation-expo.com.

Warum Lachen? Martin Meyer, Neuropsychologe an der Universität Zürich, hat nicht nur die Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Lachens erforscht, sondern auch herausgefunden, dass wir in erster Linie lachen, um unsere Mitmenschen zu beeinflussen. In vier von fünf Situationen des täglichen Lebens sei das der Fall, sagt Meyer. In der Regel soll das Lachen andere in eine positive Stimmung versetzen, um das Miteinander leichter zu machen. Natürlich wollen wir diese Erkenntnis der Universität Zürich gleich in der Praxis ausprobieren und haben uns spontan entschlossen, unsere Leser zu Beginn dieser Ausgabe mit der Abbildung zweier aus purer Freude lachender Menschen in eine positive Stimmung zu bringen. Wir hoffen, es fängt gerade an zu funktionieren ...

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Vertrauen ist ein wertvolles Gut in diesen Zeiten. Management- und Leadership-Kompetenzen sind für Führungskräfte deshalb unverzichtbar geworden. Unternehmen wissen, dass sich eine Investition in die fachliche aber zunehmend auch in die soziale und ethische Kompetenz Ihrer Führungskräfte auszahlt. Welch größeres Kapital kann ein Unternehmen haben als das Vertrauen in seine Produkte, seine Dienstleistung, seine Manager und Führungskräfte?

Im General Management Programm der Haufe Akademie finden Sie die richtigen Programme und Seminare mit fundierten Inhalten, die Sie für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Management- und Führungsaufgaben benötigen:

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

Wachsen Sie über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus, denken Sie gesamtunternehmerisch und begegnen Sie Ihren komplexen Aufgaben im Management mit Wissen und Kompetenz effektiv und wirkungsvoll.

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

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

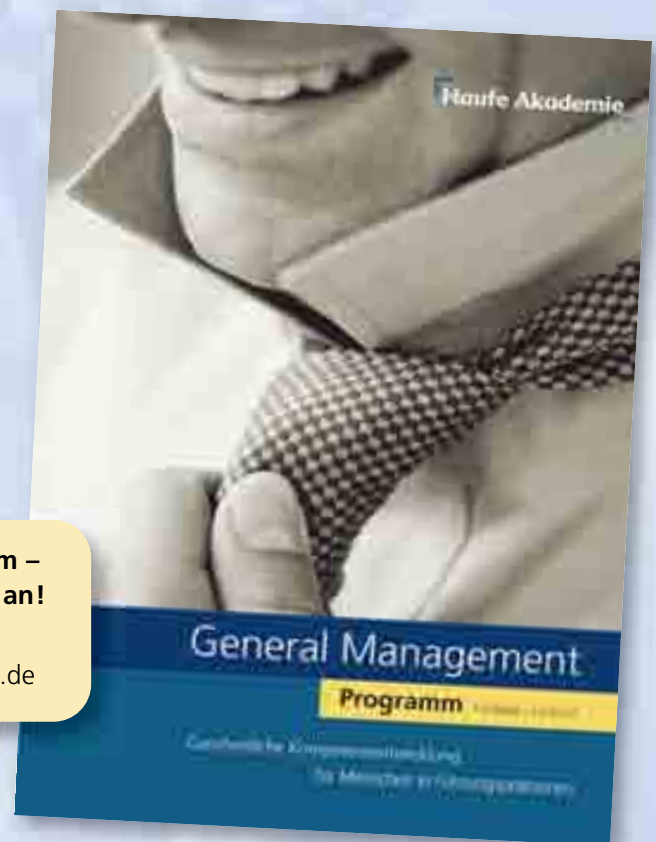




Foto: BPM

Frontmann. Joachim Sauer ist Präsident des neuen Personalerverbands.

ANREIZE

Bildung statt Gehaltserhöhung

91 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte wären mit Weiterbildung anstelle von Gehaltserhöhung einverstanden. Das ist das Ergebnis einer internationalen Umfrage der Online-Jobbörse www.stepstone.de, an der in Deutschland 9.460 Fach- und Führungskräfte teilnahmen. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie in jedem Fall auf mehr Gehalt verzichten würden, wenn sie stattdessen verstärkt Weiter-

bildungsangebote wahrnehmen könnten. Weitere 44 Prozent finden, dass diese Vorgehensweise in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise ein sinnvolle Lösung darstellt – einzige Einschränkung: Bei einem Aufschwung wollen sie wieder über Geld sprechen. Nur neun Prozent bestehen auf mehr Geld als Vergütung für ihre Leistungen. Im internationalen Vergleich sind die deutschen Fachkräfte damit vergleichsweise kooperativ.

INTERESSENVERTRETUNG

Neuer Personalerverband gegründet

Die Personalerszene zersplittert zunehmend in unterschiedliche Gruppierungen. Am 18. September wurde ohne Vorankündigung der Bundesverband der Personalmanager (BPM) ins Leben gerufen. Die neue Vereinigung positioniert sich gegen die bestehenden Vertretungen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und HR-Alliance.

Die Organisation hat sich die Vertretung der Interessen des Berufsstands der Personalmanager zur Aufgabe gemacht und sieht sich selbst als berufsständige Vereinigung für Personalmanager und Personalverantwortliche aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden. „Der Bundesverband der Personalmanager wird sich in aktuelle Debatten einmischen, Stellungnahmen erarbeiten und Personalverantwortlichen Stimme und Gewicht in der Öffentlichkeit geben“, ließ der erste Präsident des Verbands, Joachim Sauer, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor von Airbus Operations, über die Presse verbreiten.

„Außerdem wollen wir zur stärkeren Vernetzung von Personalern beitragen und sie in Fragen der beruflichen Weiterbildung unterstützen.“ Weitere Mitglieder des Präsidiums sind die Vize-Präsidenten Immanuel Herreck (Konzernpersonalchef, Bertelsmann), Sabine Gleiß (Head Human Resources Private Wealth Management Germany, Deutsche Bank) und Stefan Ries (Global Head HR-Center of Expertise, SAP). Schatzmeister ist Malte Hansen (HR-Director Germany, Veolia Wasser).

NEULAND FÜR EMOTIONALITÄT AUSGEZEICHNET

„Katalog des Jahres 2009“

Die Neuland GmbH, Eichenzell, ein Spezialist für die professionelle Ausstattung von Seminaren, Trainings & Workshops, hat die begehrte Auszeichnung „Katalog des Jahres 2009“ der Versandhandelsbranche gewonnen. Auf dem deutschen Versandhandelskongress wurde das Unternehmen für die „Leichtigkeit“ seines Werbemittels ausgezeichnet. Marketingleiter Guido Neuland begründete die aufwendige Gestaltung mit den hohen

Ansprüchen seiner Kunden. Trainer, Moderatoren und Entscheider renommierter Tagungshotels seien auf einem enormen Kenntnisstand, wenn es um Produkt-Features gehe. Das Angebot mittels hoher fotografischer Qualität emotional aufzuladen, sei deshalb eine große Herausforderung. Der Titel „Katalog des Jahres“ wird jährlich vom Bundesverband des deutschen Versandhandels (bvh) und einer Zeitschrift vergeben.

Guido Neuland erhält seine Auszeichnung von TV-Moderator Gert Delling.



Foto: bvh e.V.

Unternehmen richten Schulen ein

„Sie werden bluten“ prophezeit Prof. Dr. Stephan Jansen, Präsident der privaten Zeppelin University, den HR-Verantwortlichen auf dem diesjährigen Zukunftsforum Personal in München.

Der Staat werde nicht mehr Bildungsausgaben stemmen oder das deutsche Schulsystem, das zu stark Eliten reproduziere, allein ändern können. Jansens Prophezeiung: Die Finanzierung der Bildung in allen Lebensbereichen wird immer stärker von privatwirtschaftlichen Unternehmen getragen werden. Ein Beleg für seine

These ist die aktuelle Meldung der Volkswagen AG, die jetzt die „Neue Schule Wolfsburg“ eröffnet hat. Die Schule ist ein Geschenk des Unternehmens zum 70. Geburtstag der Stadt Wolfsburg und ist auf eine enge Verknüpfung mit der Wirtschaftswelt ausgerichtet.

Fachleute aus der Wirtschaft sollen in den Unterricht einbezogen werden und Erfahrungen aus erster Hand vermitteln. In den Bereichen Technik, Naturwissenschaft, Wirtschaft und Kultur werden außerschulische Lernorte wie das Wissenschaftsmuseum Phaeno und die

Autostadt in Wolfsburg fester Bestandteil des Schulalltags sein. Volkswagen übernimmt für die ersten drei Jahre die Grundfinanzierung. Auch die Bewerbungen neuer Lehrkräfte laufen in dieser Zeit über den Konzern. Der Personalvorstand der Volkswagen AG, Dr. Horst Neumann, stellte bei der Eröffnung der Schule fest: „Unsere Zukunft hängt von der bestmöglichen Ausbildung unserer Kinder ab. Wir fördern hier ein Schulkonzept, das Neugier, Forschergeist und Freude am Lernen in den Mittelpunkt stellt.“

www.neue-schule-wolfsburg.de



Foto: VW AG

Sponsoren. Ferdinand Piëch und seine Frau Ursula (v.l.) schenken der Schule zur Eröffnung einen VW-Bus.

SELBSTVERSTÄNDNIS

„HR-Manager müssen Augen und Ohren der CEO sein“

„Die HR-Profession hat sich in den letzten Jahren ständig umbenannt. Das zeugt meiner Ansicht nach von einem schwachen Selbstbewusstsein“, meint Roger Harrop, britischer Berater und professioneller Redner, der auf der diesjährigen Zukunft Personal in Köln einen Schlüsselvortrag hielt. Es sei wichtig, sich nicht um Etiketten oder Konzepte zu kümmern, sondern zum Kern der Profession zurückzukehren – und das seien nun einmal die Menschen selbst. „In den letzten zehn Jahren haben sich Personalverantwortliche in Details des Arbeitsrechts oder in Gesundheitsre-

Sprecher. Roger Harrop appelliert an die Basis.

gulationen verloren und ihre Hauptaufgabe nicht mehr im Blick. HR-Manager hätten eine außergewöhnliche Rolle innerhalb des Unternehmens, weil sie sowohl durch alle Hierarchien hinweg Zugang zu den Mitarbeitern hätten. „HR-Manager sind ‚Möglichmacher‘ und müssen für CEO Augen und Ohren sein“, so Harrop.



Foto: Seeber

Kurz und Knapp

BDVT plant PE-Kongress. Mit der Veranstaltung „Experta – BDVT-Expertentage für Personalentwicklung“ will der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT e.V.) gezielt Partner in der Wirtschaft ansprechen. Der BDVT richtet bislang vor allem Weiterbildungsveranstaltungen für Trainer, Berater und Coaches aus. Die „Experta“ wird am 1. und 2. März 2010 in Bamberg stattfinden.

Berliner Repräsentanz. Die Technische Akademie Wuppertal e.V. (TAW) hat eine Niederlassung in Berlin eröffnet. Mit rund 40 Seminartemen aus den Bereichen Technik und Betriebswirtschaftslehre, aber auch zu Management, Kommunikation und Rechtsfragen tritt TAW in Berlin an. Die Veranstaltungen finden im Andels Hotel Berlin statt, das Berliner Büro im Forum Landsberger Allee sorgt für direkten Kundenkontakt.

Checkliste Outplacement. Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) warnt vor unsauber arbeitenden Outplacementberatern. Manche Unternehmen würden zugleich Personalsuche und -auswahl anbieten und so der einen Firma Mitarbeiter aus Outplacement-Prozessen anderer Firmen anbieten. Empfehlenswerte Beratungen würden aber diese beiden Bereiche klar voneinander trennen. Eine Checkliste für die richtige Auswahl gibt es beim BDU (www.bdu.de).

Auch das noch. „Hullimogulli“ ist nicht etwa das neue Maskottchen des Legoland-Freizeitparks. Mit Hullimogulli haben vielmehr die Mitarbeiter des Parks ihre zwischenmenschliche Interaktion verbessert und damit den Preis „Beste Mitarbeiter 2009“ von einem Branchenverband erhalten.

ZUKUNFTSFORUM PERSONAL

Personaler hadern mit sich selbst

Das Thema war ungewöhnlich und provokant. „Zwischen Wissensavantgarde und Prekariat: Herausforderungen für das System Arbeit“, lautete das Motto des 2. Zukunftsforums Personal, zu dem die Initiatoren der „HR-Alliance“ (die Personallervereinigungen Selbst-GmbH, der dpm Arbeitskreis Personalmarketing, der Goinger Kreis und das Münchner Bildungsforum) im September nach München eingeladen hatten. Mit über 400 Teilnehmern war die zweitägige Veranstaltung komplett ausgebucht. „Wir mussten sogar Interessenten abweisen“, sagte Regina Fuhrmann, Geschäftsführerin der HR-Alliance und Projektverantwortliche für das Zukunftsforum. Viele Personaler hätten sich extra freigegeben und die Teilnahmegebühren aus eigener Tasche bezahlt.

Zu den Referenten gehörten Thomas Enders, CEO der EADS Airbus Division, Zukunftsforscher Matthias Horx, Professor Dr. Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft, der CDU-Politiker Friedrich Merz, der Präsident der Zeppelin-University, Professor Stephan Jansen, sowie der Vorstand des FC Bayern, Uli Hoeneß. Zudem konnten die Teilnehmer in zehn „Impulsrunden“ einzelne Themen, wie die Innovationskultur in Unternehmen, Migranten als Begabungsreservoir oder Standortmarketing für Talente, im kleineren Kreis vertiefen. Dabei kristallisierte sich das Thema „Bildung“ immer wieder als eine der größten Herausforde-

rungen für das System Arbeit in den Unternehmen heraus. „Bildung“ sei nicht nur eine Frage der universitären Ausbildung für die Wissensavantgarde, sondern berühre auch die Lebenschancen der Menschen in dem Teil der Gesellschaft, der immer häufiger als „Prekariat“ bezeichnet wird. In Deutschland gebe es dabei rund drei Millionen Menschen mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen, zusätzlich zu den fünf Millionen Menschen in Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit und arbeitsfördernden Maßnahmen. „Wissensavantgarde hat auch etwas mit Gewissen zu tun“, mahnte Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom. Der maßgebliche Treiber der HR-Alliance zitierte dabei die Managementlegende Peter Drucker: „Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und haben ihr zu dienen.“

Miefiger Zustand der HR-Branche?

Gegenstand von Vorträgen und Diskussionen war aber auch immer wieder die HR-Branche selbst. So machte EADS-Präsident Enders sein gespaltenes Verhältnis zur HR-Abteilung deutlich. Er habe in seiner Karriere peinlichst vermieden, im Personalbereich zu arbeiten, da er dies als administrative und wenig karriereförderliche Funktion ansah. „Personaler beschäftigen sich nach wie vor zu sehr mit ihrer eigenen Daseinsberechtigung“, mahnte der EADS-CEO. Zudem müssten sie sich vom Leitbild des „Hüters der Arbeitnehmerbeziehung“

distanzieren. Das wirke oft etwas miefig. Wie sehr die Personalbranche mit sich selbst hadert, zeigt auch die Expertenrunde zu kritischen Fragen an die Personalprofession. Der Saarbrücker Professor Christian Scholz beklagte, dass sich HR auf einer De-Professionalisierungswelle befinde. Günther Horzetzky, Staatssekretär im Arbeitsministerium, zeigte sich verwundert: „In den USA würde es so eine Diskussion nicht geben. Da würde man sagen, es läuft gut, wie kann es noch besser laufen.“ Das Zukunftsforum endete mit dem „Münchner Appell“ der Organisatoren. „Talent ist überall. Wir fördern es da, wo es keiner vermutet. Wir haben eine Talentlücke, wir haben sie oben und wir haben sie unten. Wir müssen diese Lücke füllen“, sagte Oliver Maassen, Vorstandssprecher der HR-Alliance und Executive Vice President Human Resources bei der HypoVereinsbank. Er forderte von den politisch Verantwortlichen, das dreigliedrige Schulsystem abzuschaffen und in ein durchgängiges System zu überführen.

Bärbel Schwertfeger

KARRIERE GLEICH UMWEG

Lernfähigkeit hilft

Karriere sei bald keine geplante Abfolge logisch aufeinander aufgebauter Karriereschritte mehr, sondern eine individuelle Abenteuerreise mit Umwegen, Neuanfängen und Erfolgen, erklärte Imke Keicher, Zukunftsforscherin, auf dem Zukunftsforum in München. Sie forderte: „Rekrutieren Sie Lernfähigkeit anstelle von Diplomen. Wichtig sei künftig die Uniquability, die Einzigartigkeit, jedes Einzelnen. Die heutigen „Wissensarbeiter“ würden bald von den „Kreativarbeitern“ ersetzt. Deren Wert liege in ihrer Art kreativ zu handeln und in ihrer inneren Haltung.“



Foto: HR Alliance e.V.

Abschiedsrunde. Das Programmkomitee des „Zukunftsforums Personal“ dankt Organisatorin Regina Fuhrmann, die auch Geschäftsführerin von „Wege zur Selbst GmbH e.V.“ ist.

TALENTMANAGEMENT

Sinne für Abwanderungsrisiko schärfen

Die R + V Versicherung hat den „InnoWard“ der deutschen Versicherungswirtschaft für ihr Konzept des integrierten Talentmanagements bekommen. R + V begnügt sich nicht damit, durch Anreizsysteme wichtige Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, sondern setzt schon viel früher an, nämlich bei der Analyse, ob in Schlüsselpositionen Abwanderungsrisiko besteht. Dazu werden systematisch, regelmäßig und IT-gestützt die Führungskräfte befragt, ob sie in ihrer Abteilung Abwanderungsrisiken sehen. Auf solche reagiert die Personalentwicklung gezielt mit individuellen Bindungsmaßnahmen. Gleichzeitig können sich die Personalentwickler durch die abteilungsübergreifende Befragung ein Bild von den Bedürfnissen gesamter Berufsgruppen machen und hier reagieren. Eine ausführliche Beschreibung des R + V-Konzepts findet sich auf www.wuw-magazin.de (Best Practices).



Foto: R+V Versicherung AG

Wachsam. Personalentwickler André Dörfler von R+V.

LEARNTEC 2010

Gastland Niederlande

Die Learntec hat als Partnerland 2010 die Niederlande gewonnen. „Die E-Learning- und Bildungsbranche in den Niederlanden steht für Innovation und Dynamik“, lobt Britta Wirtz, Sprecherin der Geschäftsführung der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH, den neuen Partner.

Die Niederländer würden nicht nur als starke Content-Lieferanten gelten, sondern überzeugten ebenso durch die nahtlose Integration und Implementierung von E-Learning-Systemen. „Ein wichtiger Unterschied im Vergleich zum deutschen Markt ist eine stärkere Fokussierung auf multilinguale

und multikulturelle E-Learning-Systeme und -Anwendungen“, sagt Wout van Wijngaarden, Botschaftsrat für Wissenschaft und Technologie an der niederländischen Botschaft in Berlin, die an der Partnerschaft maßgeblich beteiligt ist.

Dazu kommen die Netherlands Business Support Offices in Stuttgart und Frankfurt, die Auslandsbüros des niederländischen Außenwirtschaftsdienstes EVD sowie „pmps consultants/exportimpulse!“ aus Den Haag. Letztgenannte organisieren den Gemeinschaftsstand auf der Learntec, die vom 2. bis 4. Februar 2010 in Karlsruhe stattfindet.

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. Nov. 09
 - 18.-20. Nov. 09
 - 02.-04. Dez. 09
 - 01.-03. Feb. 09
 - 22.-24. Feb. 10
 - 10.-12. Mrz. 10



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchsvolles Veranstaltungshotel geschaffen. Das auf die Umgebung angepasste Ambiente bietet Ihnen alle Voraussetzungen für einen angenehmen und erfolgreichen Aufenthalt vom ersten Augenblick!

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen
Telefax: (05191) 6 05-185
www.hotel-park-soltau.de

Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrradfahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

UMFRAGE

Was in der Krise wichtig ist: Reden, reden, reden

Führungskräfte müssen in Krisenzeiten wesentlich mehr Zeit für Kommunikation aufwenden. Außerplanmäßige Feedback-Gespräche, Mitarbeitergespräche über Sorgen und Nöte und die Anzahl von Meetings sind signifikant gestiegen.

Dies ist ein Ergebnis aus der Führungskräftestudie 2009 der Haufe Akademie, die diese zusammen mit der Hochschule Deggendorf durchgeführt hat. 92 Teilnehmer wurden dazu interviewt, denen bis zu 1.000 Mitarbeiter unterstellt sind, die durchschnittliche Führungserfahrung liegt bei knapp sieben Jahren. Die Studie macht deutlich, dass Führungskräfte in einem enormen Spannungsfeld arbeiten müssen. Zum einen drängt das operative Tagesgeschäft, zum anderen stehen sie ihren Mitarbeitern, deren Ängsten und Widerständen gegenüber. Sie müssen also nicht nur fachlich brillieren, sondern auch Fingerspitzengefühl an den Tag legen. Dementsprechend verwundert es nicht, dass die Studie den gestiegenen Kommunikationsaufwand von

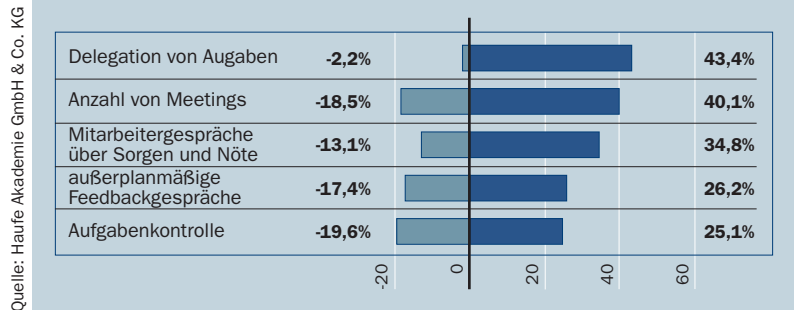
Führungskräften an den Tag bringt. Deutlich zugenommen haben formelle Kommunikationsformen, wie außerplanmäßige Feedback-Gespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Delegation von Aufgaben oder die Anzahl von Meetings. Aber auch die informelle Kommunikation, dass Führungskräfte sich ganz offenen Ohres um die Sorgen und

Nöte ihrer Mitarbeiter kümmern, ist wichtiger geworden.

Die Studie fragt neben dem Führungsverhalten vor allem auch die Work-Life-Balance von Führungskräften ab. Ausführliche Ergebnisse werden ab dem 20. November zum Download unter www.haufe-akademie.de/studien bereitstehen.

Veränderungen im Führungsverhalten

Umfrage. Die Studie befragte Führungskräfte aller Branchen und Unternehmensgrößen danach, welche ihrer Tätigkeiten in 2009 zugenommen (Prozentzahlen rechts) oder abgenommen hätten.



WEITERBILDUNGSMARKT

Haufe Akademie kauft Paderborner Institut „INPUT“

Die Haufe Akademie hat im Oktober das Institut für Personal- und Unternehmensmanagement GmbH (INPUT) aus Paderborn zu 100 Prozent gekauft. Mit dem Erwerb will

der Weiterbildungsanbieter sein Angebotsspektrum rund um die betriebliche Weiterbildung strategisch vertiefen und in Richtung systemische Managementberatung ausbauen. INPUT ist

auf diesem Gebiet federführend, das Unternehmen zeichnet sich durch eine außergewöhnlich langfristige Zusammenarbeit mit seinen Kunden aus.

INPUT bleibt rechtlich selbstständig und behält seinen Sitz in Paderborn. Die Arbeit als systemische Berater und Prozessbegleiter im Rahmen von Managemententwicklungsprogrammen werde unverändert fortgesetzt, erklärte Jens Brennholt, bislang Senior-Netzwerkpartner bei INPUT, nun zusammen mit den beiden Geschäftsführern der Haufe Akademie, Hansjörg Fetzer und Mario Kestler, dritter Geschäftsführer von INPUT. Brennholt sieht im großen Angebot der

Haufe Akademie einen beachtlichen Gewinn für die Kunden von INPUT, deren Weiterbildungsbedarfe nun umfassender bedient werden könnten. Mit der Haufe Akademie habe man einen strategischen Partner gefunden, der ein hohes Synergiepotenzial mitbringe.

Prof. Dr. Richard K. Streich, der INPUT 1987 gründete und bis jetzt leitete, bereitet sich mit dem Verkauf auf seinen Ruhestand vor. Er bleibt INPUT aber weiterhin als Beirat und Berater erhalten. Streich machte in 2007 auf sich aufmerksam, als ihm der deutsche Trainingspreis in Gold (für ein strategisches Projektlernkonzept bei Eurowings) zugesprochen wurde.



Foto: Seeber

INPUT-Team Carsten Hammermann, Jens Brennholt, Manfred Ernst (erste Reihe von links) mit Mario Kestler (hinten links) und Hansjörg Fetzer, beide Geschäftsführer Haufe Akademie und INPUT.

w+w-Toolbox: Fünf Tipps gegen Schreibhemmungen

Blockaden überwinden. Viele krisenbedingt unterbeschäftigte Trainer und Berater würden jetzt gerne ihr seit Langem geplantes Fachbuch schreiben – wenn Schreibhemmungen sie nicht davon abhielten. Dagegen hilft ein Trick: Blockaden sind oft in dem Augenblick überwunden, in dem einem ein packender Anfang einfällt. Professionelle Schreiber empfehlen, sich eine Sammlung von „ersten Sätzen“ aus erfolgreichen Büchern anzulegen und sie bei Bedarf als Inspirationsquelle zu nutzen. Hier sind fünf mögliche Vorbilder:

1. Stellen Sie eine Metapher an den Anfang.

Beispiel: „In einem Gedicht aus dem angelsächsischen Raum geht es um sechs Blinde, die sich einen Eindruck von einem Elefanten zu verschaffen trachten. Alle betasten das Tier und sind sich sicher, genau über seine Beschaffenheit Bescheid zu wissen. Dabei entgeht ihnen allerdings, dass sie jeweils nur einen kleinen Teil des Tiers erkundet haben. So meint der Erste, eine Wand vor sich zu haben. Der Nächste hält das unbekannte Tier wegen seines Rüssels für eine Schlange und so weiter. Wir sind die Blinden und die Strategieentwicklung ist unser Elefant ...“

Das Wesen einer Metapher ist es, dass die eigentliche Botschaft 1:1 (Elefant = Strategie) von einem Kontext auf den anderen übertragen und so intuitiv verstanden werden kann. Mit dieser Elefanten-Metapher startet das Buch „Strategy Safari“ von Herbert Mintzberg (Redline Verlag, 2002).

2. Starten Sie mit dem Wesentlichen.

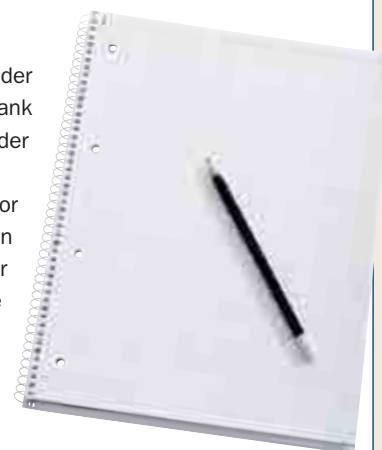
Beispiel: „Wenn eine fremde Intelligenz die Erde in den letzten Jahren aus der Distanz beobachtet hätte, wäre sie vielleicht zu der Einschätzung gelangt, dass die ganze Menschheit seit Längerem ein besonderes Projekt verfolgt: ihre globale Vernetzung ... Die Menschheit konzentriert offenbar ihre ganze Willenskraft auf diese neue Kulturleistung.“

Die Frage „Was sehen Marsmännchen als Erstes, wenn sie sich der Erde nähern?“ und die Antwort „Sie sehen Netze“ machen wirklich jedem klar, was das Wichtigste ist, das derzeit auf der Welt passiert. Der Organisationspsychologe Professor Dr. Peter Kruse aus Bremen sorgt mit seiner bildhaften Sprache nicht nur zu Beginn seines Buches „Next Practice“ (Gabal Verlag, 2004), sondern auch bei seinen Vorträgen für das richtige Bewusstsein zum Thema „Vernetzung durch Internet und Telekommunikation“. So wird eindringlich klar, wo die immer stärker zunehmende Komplexität ihre Wurzeln hat.

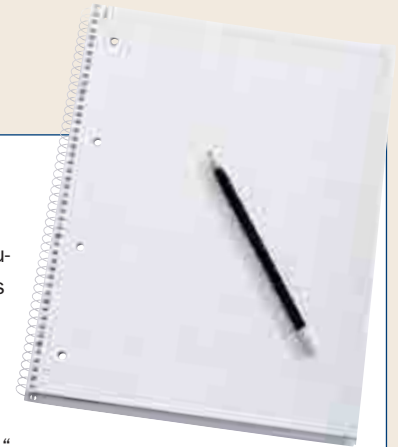
3. Beginnen Sie mit einem zündenden Zitat.

Beispiel: „Ich lasse die Affen doch nicht den Zoo regieren“, mit diesen Worten reagierte der ehemalige Vorstandsvorsitzende der amerikanischen Fluggesellschaft Eastern Airlines, Frank Bormann, Mitte der 80er-Jahre auf Forderungen nach einer deutlich stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer.“

Die menschenverachtende Gleichsetzung von Arbeitern und Affen wird vom Autor, Professor Dr. Stefan Kühl, als Einstieg in sein Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Campus Verlag, 1994) geschickt genutzt. Damit beschreibt er treffend das damals traditionelle Managementdenken und stellt ihm anschließend die neue Idee von einer hierarchielosen, flexiblen Wirtschaftsorganisation gegenüber, deren Vor- und Nachteile in seinem Buch erörtert werden.



Tipps gegen Schreibhemmungen



4. Schildern Sie zuerst eine Alltagsszene.

Beispiel: „Es war ein nasskalter, trüber, trostloser Montag in Seattle, drinnen wie draußen. Das Beste, was der Wetterbericht für diesen Tag zu bieten hatte, war ein mögliches Aufreißen der Wolkendecke um die Mittagszeit. An Tagen wie diesem vermisste Mary Jane Ramirez das sonnige Südkalifornien ... Ein Blick durch die Glastür ihres Büros auf ihre Abteilung reichte, um das triste Wetter draußen geradezu einladend erscheinen zu lassen. Bisweilen war es schwer zu glauben, dass es hier im dritten Stock lebende Menschen geben sollte. Nie zeigte irgendjemand Enthusiasmus, wenn es um die Arbeit ging.“ Ein szenischer Einstieg zieht besonders jene Leser an, die eher konkret statt abstrakt denken wollen. Gleichzeitig ist eine Szene eine gute Vorbereitung für die Präsentation jener These, die im Buch diskutiert werden soll. Amerikanische Autoren beherrschen die Argumentation mit (oft selbst erlebten) Beispielen meisterhaft. Ihr Hang, dabei gerne Superlative zu verwenden, wirkt in Europa eher unpassend. Dieses Beispiel gibt in verkürzter Form den Einstieg wieder, den Stephen C. Lundin für sein Motivationsbuch „Fish!“ (Ueberreuther, 2001) gewählt hat.

5. Setzen Sie zum Start auf (Selbst-)Ironie.

Beispiel: „Um es gleich und ohne Umschweife zu bekennen, der Titel dieses Buches ‚Gemeinsam sind wir blöd!?!‘ ist aus niederen Marketinggründen gewählt worden. Er soll ganz schamlos die Aufmerksamkeit des potenziellen Lesers auf sich ziehen ... Die Methode, mit der hier gearbeitet wird, ist besonders hinterhältig, weil sie unbewusste, psychische Mechanismen des Lesers nutzt. Handwerklich gesehen ist sie folgendermaßen konstruiert: Sie weckt zunächst die Erinnerung an einen vertrauten revolutionären Slogan (‚Gemeinsam sind wir stark‘), um so Anschluss an ein vorgegebenes Netzwerk von Assoziationen zu finden ... Die Absicht ist, für den Bruchteil einer Sekunde beim Leser eine Erwartung zu wecken, um sie mit nur minimaler Verzögerung durch die Unterbrechung des Musters zu enttäuschen.“

Fritz B. Simon spielt hier zu Beginn seines Buches „Gemeinsam sind wir blöd!?!“ (Carl Auer Verlag, 2004) mit der Unsicherheit der Leser, wie denn der Buchtitel gemeint sein könnte. Hier zeigt sich, dass jeder Einstieg auch zur Intellektualität der Zielgruppe passen muss. Es soll schließlich ganz viele Menschen geben, die Spielereien à la Harald Schmidt „blöd“ finden.





FÜR MANAGER MIT VIELSEITIGER VERANTWORTUNG: MBA PERFORMANCE MANAGEMENT.



LEUPHANA

Professional School

Berufsbegleitend studieren: Der Studiengang MBA Performance Management vermittelt Management-Methoden zur Messung, Kontrolle, Steuerung und Optimierung von Leistungen oder Prozessen in Organisationen. Verhaltenswissenschaftliche Erfolgsfaktoren sind dabei ein wichtiger Schwerpunkt. Dieser interdisziplinäre Ansatz versetzt Absolventen in die Lage, klassische Instrumente der Managementlehre auf psychologischer Grundlage erfolgreich einzusetzen und damit Menschen, Unternehmen sowie sich selbst zum Erfolg zu führen. Alle Module des Studiengangs können auch einzeln gebucht werden.

Weitere Informationen erhalten Sie auf der Homepage des Studiengangs oder von der Studiengangskordinatorin Wiebke Schwandt. Fon 04131.677-7786 oder wiebke.schwandt@leuphana.de

www.leuphana.de/mba-pm

AWARD. Der Drittplatzierte beim diesjährigen Wettbewerb „Chief Learning Officer“ kommt aus der Hotellerie. Es ist Gerrit Mauch, Head of HR Development der Accor Hotellerie Deutschland GmbH, München. Er erhielt die Auszeichnung für seine lebensnahe Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für junge Führungskräfte.

Selbstreflexion bringt Menschen weiter

Gerrit Mauch, Accor Hotellerie Deutschland, nimmt auf der „Learning World“ in München seine „Chief-Learning-Officer“-Urkunde in Empfang.



Wenn selbst hartgesottene Nachtportiers vor etwas Angst haben, dann vor der Situation, dass ihr Hotel überbucht ist. Ein Gast kommt nach 23 Uhr. Er glaubt, er könne in wenigen Minuten in sein vorbestelltes Bett fallen, und dann erklärt ihm der Mensch hinter der Rezeption, dass leider alles ausgebucht sei und er selber sehen müsse, wo er bleibe.

Gäste, die so behandelt werden, können ganz schön wütend werden. Und Hotelangestellte, die das miterleben, werden künftig alles tun, um Überbuchungen zu vermeiden. Aber genau das ist aus der Sicht ihres Arbeitgebers falsch. Normalerweise gibt es immer in letzter Minute ein paar Stornierungen, sodass ein Hotel überbucht sein muss, um zum Beispiel zu Messezeiten auf 100 Prozent Auslastung zu kommen. Wenn nun die Überbuchung zum Beispiel im Kontakt mit dem Touristenbüro der Stadt nicht aktiv betrieben wird, weil die Mitarbeiter Angst vor Beschwerden haben, dann verschenkt das Hotel dringend benötigten Profit. Gerrit Mauch, oberster Personalentwickler der Accor Hotellerie Deutschland GmbH in München, kennt solche Situationen aus seiner Beratungspraxis. Er hält nichts

davon, den Rezeptionisten schnelle Ratschläge zu erteilen. Sein Ansatz ist es, die Mitarbeiter dabei zu begleiten, selbst Lösungen zu entwickeln. In diesem Fall sagten die Mitarbeiter: „Es wäre gut, wenn wir die Gäste auf dem Weg ins Hotel auf ihrem Handy erreichen könnten und ihnen sagen würden, dass unser Hotel überbucht ist, dass wir ihnen aber ein Zimmer in einem anderen Hotel anbieten könnten – natürlich zur Entschädigung ohne Aufpreis in einer höheren Kategorie.“ Erst wenn die Lösung klar ist, denkt Mauch daran, Seminare durchzuführen. Im Training schlägt dann ein Kommunikationsexperte die richtigen Formulierungen vor und übt sie mit den Teilnehmern ein, um sicherzustellen, dass in solchen Situationen die Kunst der Deeskalation beherrscht wird.

Um kritische Situationen mit Kunden zu meistern, müssen Mitarbeiter die Kunst der Selbstreflexion beherrschen. Einerseits sollten sie über sich und ihre Gefühle nachdenken können, andererseits sollten sie auch den Kunden verstehen und aus seinem Blickwinkel nach der Lösung für seine Probleme suchen. „Die Lösungen für solche Probleme kommen selten vom Arbeit-



Fotos: Falk Heller / angum

geber, sondern von den Mitarbeitern“, ist sich Mauch sicher. „Der Arbeitgeber sollte dann Schulungen bieten, um diese Lösungsansätze optimal umzusetzen.“ Auf keinen Fall will der Arbeitgeber Accor laut Mauch die Persönlichkeit eines Angestellten zum Beispiel durch Freundlichkeitstrainings ändern. Antrainiertes Verhalten, das nicht von innen heraus gelebt werde, werde vom Kunden sehr schnell als unangenehm erlebt.

Accor hat drei Trainingsschwerpunkte definiert, die alle davon ausgehen, dass – wie im Eingangsbeispiel geschildert – die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter bestmöglich genutzt und gefördert werden soll. Außerdem basieren die Trainingskonzepte auf der Erkenntnis, dass „spielerisch“ besser gelernt werde und dass sich die Trainingsmedien möglichst nahe an den Medien orientieren sollten, die die (recht jungen) Seminarteilnehmer aus ihrem täglichen Leben kennen.

Die drei großen Trainingsblöcke heißen: 1. Serviceverhalten („Grundlagen des Service“), 2. Reklamationsverhalten („Wie gehe ich mit jemandem um, der sich beschwert?“) und 3. Beschwerdemanagement („Wie gehen junge Führungskräfte

damit um, dass sich jemand über Pannen, aber auch ihr Personal beschwert?“). Diese drei Themenschwerpunkte werden einer nach dem anderen durchlaufen. Da die jeweiligen Seminare sich an den „Lebenswelten“ (insbesondere den Mediengewohnheiten) der überwiegend jungen Mitarbeiter orientieren sollten, wurden folgende Trainingsformate entwickelt.

1 TV-Show mit dem Titel „Hallo Gast“.

Es handelt sich um ein eintägiges Seminar. Die Teilnehmer kommen um 9.00 Uhr. Statt eine Vorstellungsrunde zu erleben, wird ihnen eröffnet, dass sie in die Redaktionskonferenz einer TV-Show geraten seien. Sie, die Teilnehmer, seien eine Fernsehredaktion und müssten ein Konzept für eine Talkshow zum Thema Gastfreundschaft entwickeln. Am Ende des Tages, um 16.00 Uhr, werde die Talkshow dann live im Seminarraum durchgeführt. Eine Aufgabe bestehe darin, dass während der gespielten Live-Talkshow vier oder fünf echte Hotelgäste aus dem Tagungshotel, in dem das Seminar gerade stattfindet, an →

→ wesend sein müssten, um mit den Moderatoren der TV-Show eine Stunde lang über ihre Serviceerfahrungen in Hotels zu diskutieren.

Um 17.00 Uhr ist das Seminar zu Ende. Die Teilnehmer haben dann – auch dank eines intensiven Diskurses mit realen Gästen – schon die ersten Lösungsansätze für ihre täglichen Probleme gesammelt, die dann weiterentwickelt werden können. Der Trainer macht den Teilnehmern während des ganzen Seminars keine Vorschriften, wie sie etwas zu tun hätten, sondern greift immer nur als Berater ein. Von 9.00 bis 16.00 Uhr sind die Teilnehmer von einer höheren Warte betrachtet quasi mit „Selbstreflektion“ beschäftigt. Das wird durch eine zusätzliche Vorgabe gefördert, die darin besteht, dass die TV-Redaktion

mit einer Videokamera raus auf die Straße gehen muss, um Stimmen von Passanten zum Thema „Dienstleistungsqualität in Deutschland“ zu sammeln. Daraus entstehen bis 16.00 Uhr kleine Filmbeiträge, die in die TV-Show später eingeblendet werden.

Der Erfolg dieses Seminars wird unter anderem dadurch ermittelt, dass das Wissen über den perfekten Kundenservice vor Beginn und nach dem Seminar abgefragt wird. Wichtiger als jede Wissensüberprüfung ist aber, dass die Teilnehmer Möglichkeiten geboten bekommen, ständig weiterzulernen - zum Beispiel werden ihnen auf freiwilliger Basis verschiedene Online-Lernmodule offeriert, die ganz gezielt einer zusätzlichen Vertiefung der Seminarinhalte dienen.

„Dem Fußball verdanke ich viel“

Interview. Gespräch mit Gerrit Mauch (41) über seinen berühmten Vater und seine Karriere als Diplom-Soziologe.

Ihr Vater, Hansjörg Mauch (65), gehört zu den Gründern von „Metaplan“. Das war 1972. Hat er Sie schon früh bei Ihrer Berufswahl beeinflusst?

Gerrit Mauch: Den Einfluss meines Vaters erkennen Sie daran, dass ich wie er Soziologie studiert und mein Studium als Diplom-Soziologe abgeschlossen habe. Er hat mich aber nicht beeinflusst, Managementtrainer oder Personalentwickler zu werden. Ganz nebenbei: Die Metaplan-Methode hat für mich auch wenig mit Training zu tun. Es ist eine Moderationsmethode für ungeklärte Prozesse. Wenn es darum geht, Machtspiele transparent zu machen und Konflikte aufzudecken. Da hat mich meine Zeit als Fußballtrainer viel mehr geprägt, in die Weiterbildung zu gehen.

Newton ist ein Apfel auf den Kopf gefallen und Ihnen ein Fußball?

Mauch: Während meines Soziologiestudiums in Bamberg habe ich Jugendmannschaften trainiert. Als Fußballtrainer musste ich mir Gedanken machen, wie ich eine Dramaturgie aufbaue, damit mein Training spannend bleibt. Die Frage war zum Beispiel: Wie gehe ich mit verschiedenen Talenten und mit verschiedenen Lerngeschwindigkeiten um? Wie baue ich eine Trainingssequenz so auf, dass der Schwache neben dem Hochtalentierten Spaß hat? Und wie baue ich ein Gemeinschaftsgefühl auf, sodass alle zusammen als Mannschaft funktionieren, obwohl sie unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliche Reifegrade haben? Wenn man das über einen längeren Zeitraum gemacht hat, dann weiß man, wie Gruppen funktionieren.



Gerrit Mauch erklärt auf der „Learning World“ 2009, einem Kongress der imc AG, seine PE-Strategie.

Und was führte den Diplom-Soziologen in die Personalentwicklung eines Hotelkonzerns?

Mauch: Ich habe sehr lange studiert und hatte dann als Diplom-Soziologe die Wahl, entweder in die Gastronomie zu gehen oder Taxifahrer zu werden. Da ich bereits Geschäftsführer eines studentischen Gastronomiebetriebs in Bamberg war, entschloss ich mich ganz bewusst, den Beruf des Hotelfachmanns zu erlernen, um einen Job zu finden, der nicht nur Geld bringt, sondern auch zu mir passt. Über die Position eines Assistenten der Geschäftsleitung in der Hotellerie kam ich dann zu Accor. Meine Lehre ist heute ein großer Vorteil für mich als Personalentwickler, weil ich Stallgeruch habe, die Sprache der Angestellten spreche und genau weiß, was alles schief laufen kann.

Was sollten externe Trainer bei Accor mitbringen?

Mauch: Branchenkenntnis natürlich und ein tieferes Verständnis dafür, wie realitätsnahes, lebendiges Training funktioniert. Wir arbeiten erfolgreich mit dem sehr kreativen Albrecht Kresse, dem Chef der Berliner „edutrainment company“, zusammen, der mit seinem Team für unser „Moon-Penny“-Konzept auch mit dem Deutschen Trainingspreis in Gold ausgezeichnet wurde.

Interview: Karin Seeber ●



Bekanntes Accor-Vorzeigehotel: Das Sofitel Munich Bayernpost wurde mehrfach als Top-Tagungshotel ausgezeichnet.

2 TV-Quiz mit dem Titel „Hier tobt der Kunde“.

Die Seminarteilnehmer werden in Teams eingeteilt, um in einem Quiz gegeneinander anzutreten. Dabei müssen nicht nur Fragen beantwortet, sondern auch Aufgaben gelöst werden. Es gibt Spiele, bei denen der Schnellste oder der Beste gewinnt und wo über diese Spiele Lernanker gesetzt werden. Nach jeder Quizrunde gibt es eine Diskussion mit dem Trainer über den Einsatz unterschiedlicher Methoden der Reklamationsbehandlung. Die Quizfragen sind so konstruiert, dass die Antworten darauf entweder eindeutig richtig oder eindeutig falsch sind.

3 Kaffeehaus-Kette „Moon Penny“.

Die Trainer bauen im Seminarraum eine fiktive Kaffeehaus-Kette namens „Moon Penny“ auf. Sie haben Beschwerdefälle aus der Hotellerie gesammelt und auf die Verhältnisse in einem Café umgeschrieben. Die Verfremdung soll Kreativität ermöglichen, aber nicht den Dienstleistungshintergrund der Aufgabe verwässern. Diesmal geht es nicht um Krisenkommunikation, sondern darum, dass die Seminarteilnehmer Teams bilden, um Arbeitsabläufe zu entwickeln, sodass bestimmte Beschwerden in Zukunft nicht mehr vorkommen. Außerdem dient dieses Seminar dazu, dass junge Führungskräfte lernen, ihre eigenen Mitarbeiter nicht im Regen stehen zu lassen, wenn sich Kunden über das Personal beschweren. Das Seminar dauert eineinhalb Tage. In der dreidimensionalen Welt des „Second Life“ kann im virtuellen „Moon-Penny-Store“ aber weiter geübt werden. Dort kommt der Seminarteilnehmer in Kontakt zu wildfremden Second-Life-Benutzern und erlebt so auch die eine oder andere schwierige Reklamationsituation. Die eingesammelten Beschwerden werden dann in Second Life, aber auch im Seminar bearbeitet.

In keinem Accor-Training gib es einen erhobenen Zeigefinger. Die Teilnehmer lernen durch Selbstreflektion an einer konkreten Aufgabe mit Bezug zu ihrem Arbeitsalltag. „Erfahrungsgemäß gibt es Akzeptanz für ein Training nur dann, wenn es sehr lebensnah gestaltet ist“, ist sich Mauch sicher. „Und nur dann kann auch der Transfer gelingen.“

Karin Seeber ●

Alles wird anders. Bis auf unseren guten Service.

Telekom Tagungshotels



commundo ●●
TAGUNGSHOTELS

raum für ziele

Mit neuem Namen und frischer Optik starten die acht Telekom Tagungshotels in die Zukunft: als Commundo Tagungshotels.

Natürlich ändert sich vieles. Doch unsere Gäste profitieren weiterhin von modernster Tagungstechnik der Deutschen Telekom, unseren günstigen Tagungspauschalen und dem gewohnt guten Service.

Commundo Tagungshotels finden Sie in Hamburg, Königs Wusterhausen, Leipzig, Neuss, Bad Honnef, Darmstadt, Stuttgart und Ismaning.

Alle wichtigen Informationen, Adressen und Preise finden Sie online:
www.commundo-tagungshotels.de



Michael Diekmann (54), Vorstandsvorsitzender der Allianz SE, München, gab nach 12 Semestern sein Philosophiestudium auf und startete ein Jurastudium, das er mit „sehr gut“ abschloss. Danach gründete er einen eigenen Verlag und wechselte nach fünf Jahren zur Hamburger Niederlassung der Allianz-Gruppe. Es folgte eine klassische Konzernkarriere.

WAS DER ALLIANZ WICHTIG IST ...

**... bei der Entwicklung von
Führungskräften:**

CORPORATE UNIVERSITY. In diesem Jahr feiert das Allianz Management Institute (AMI) sein zehnjähriges Bestehen. Die Corporate University der Allianz Group mit Sitz am Starnberger See lud aus diesem Grund zum ersten Mal Journalisten zu einem Besuch des Bildungszentrums ein. „wirtschaft + weiterbildung“ war vor Ort und beschreibt die vier Erfolgsfaktoren des AMI.

Allianz: Learning Leaders

In vielen Konzernen hört die Weiterbildung der Führungskräfte spätestens ein oder zwei Ebenen unterhalb des Vorstands auf. Nicht so bei der Allianz, dem nach Börsenwert weltgrößten Versicherungskonzern. Aus der Führungsebene, die direkt unter der des Vorstands angesiedelt ist, werden jedes Jahr im Rahmen des Talent Managements 20 Personen ausgewählt, denen man zutraut, selbst

einmal ganz oben an der Spitze zu stehen. Sie werden exklusiv in das „Allianz Excellence Program“ (AEP) eingeladen. Von ihnen wird erwartet, dass sie im Rahmen einer Projektarbeit innerhalb eines dreiviertel Jahres eine strategische Lösung für eine Herausforderung entwickeln, mit der sich die Allianz Gruppe gerade konfrontiert sieht. Die Herausforderung ist in der Regel so bedeutsam, dass vor der Ein-

führung des Excellence Program im Jahr 2002 eine der großen Unternehmensberatungen beauftragt worden wäre, das Problem zu lösen.

Natürlich heißt Projektarbeit nicht automatisch „lernen“ – zum Beispiel immer dann nicht, wenn nicht reflektiert wird und die gemachten Erfahrungen wie Rauch durch einen Schornstein abziehen. Damit das nicht passiert wird das Excel- →

Foto: Allianz

01.

Ausrichtung der Manager an der Unternehmensstrategie durch intensive **Dialoge**.

02.

Vorstände als **Sponsoren** und Dialogpartner vor Ort in allen Entwicklungsprogrammen.

03.

Entwicklungsprogramme, die sich auf das **Kompetenzmodell der Allianz** beziehen.



titelthema

→ lence Program vom Allianz Management Institute (AMI) in Kempfenhausen am Starnberger See begleitet. Dort wurde das Programmdesign entwickelt: Die weltweit verstreut arbeitenden Teilnehmer treffen sich alle während der Projektlaufzeit dreimal zu je einem fünftägigen „Modul“. Im ersten Modul wird das Projekt genau definiert, ein oder mehrere Sponsoren im Vorstand gesucht und das konkretisierte Projekt vom Vorstandsvorsitzenden endgültig zum Start freigegeben. Die 20 Teilnehmer teilen sich in drei Arbeitsgruppen zu sechs bis sieben Personen auf, die sich zwischen den Modulen mehrfach real und virtuell treffen, denn ein wesentlicher Teil der Projektarbeit findet zwischen den Modulen statt. Zu Beginn des zweiten Moduls stellen sich die Arbeitsgruppen gegenseitig ihre Ergebnisse vor. Gemeinsam wird ein erstes Zwischenergebnis formuliert und das weitere Vorgehen abgestimmt.

Meist werden interne und externe Experten als Sparringspartner zum Gedankenaustausch eingeladen. Bei grundsätzlichen Fragen zur Unternehmensstrategie sind Professoren wie Professor Ben M. Bensaou von der französischen Business School INSEAD gern gesehen. Bensaou ist zum Beispiel Experte für das Thema „Blue Ocean Strategy“. Die am INSEAD entwickelte Wettbewerbsstrategie steht in der Tradition von Michael Porter und setzt auf Wachstum durch Nutzeninnovationen für potenzielle Kunden bei gleichzeitiger Vermeidung von ruinösem Wettbewerb. Zu Beginn des dritten Moduls wird die Projektarbeit beendet und das Projektergebnis zum Beispiel in Form eines neuen Geschäftsmodells oder einer Umorganisation von Konzernstrukturen dem gesamten Vorstand der Allianz SE in München



Foto: Pichler

Lukas Neckermann, Leiter des Allianz Management Institute (AMI), vor dem Sitz des Instituts in Kempfenhausen am Nordostufer des Starnberger Sees.

präsentiert. Das Allianz Management Institute (AMI) bietet während des Excellence Program ausgewählte Trainingselemente an – zum Beispiel Teambuildingmaßnahmen, um die Zusammenarbeit der Teilnehmer zu fördern.

Da es selbst für Menschen, die es schon weit gebracht haben, nicht einfach ist, vor dem gesamten Vorstand einer Aktiengesellschaft zu präsentieren, unterstützt das AMI die 20 Projektarbeiter zusätzlich mit maßgeschneiderten Kommunikations- und Präsentationsübungen. Jedes Projekt, das etwas verändern will, bedeutet im Extremfall auch einen Angriff auf ein bestimmtes Vorstandsressort. Da seien heftige Emotionen nicht ausgeschlossen, weiß der Flurfunk zu vermelden. Letztlich habe es sich aber immer als Vorteil erwiesen, wenn Tabuthemen auf den Prüfstand gestellt worden seien. Das Excellence Program bedeutet auch, dass die Trennung von Strategieplanung (durch den Vorstand) und Strategieumset-

zung (durch das Management) an einem Punkt aufgehoben wird: Der Vorstand bekommt von Mitarbeitern ein Feedback zu seiner Strategie, das kritisch ausfallen kann, wenn die strategische Ausrichtung nicht mehr zu den sich wandelnden Marktbedingungen passt. Zwar redet die Allianz nicht gerne öffentlich über ihre strategischen Herausforderungen, doch es ist offensichtlich, dass die in der Vergangenheit stark dezentrale Organisation des Konzerns Nachteile sowohl bei der internen Produktivität als auch bei der Kundenorientierung hatte.

Vorteile des Projektlernens

Beim Projektlernen gilt es eine Balance zu halten zwischen der Entwicklung einzelner Mitarbeiter und der gleichzeitigen Entwicklung einer innovativen Lösung für das Unternehmen. Wenn unternehmerische Fähigkeiten trainiert werden sollen, kann das Interesse des Unterneh-

04.

Leistungssteigerung – sowohl für das Individuum als auch die Organisation.

05.

Teilnehmer entwickeln für sich in jedem Seminar Maßnahmenpläne für den Alltag.

06.

Teilnehmer von Führungsprogrammen treten als „Message-Multipliers“ auf.



Schulung, die ankommt.

Sichern Sie sich jetzt Ihren persönlichen
Qualifizierungs-Gutschein. Nr. 5842
im Wert von **250,- €** gültig bis **31.12.2009**



mens am Projekt, das schließlich eine wesentliche Veränderung bewirken soll, auch in den Vordergrund treten. In Personalentwicklerkreisen gilt Projektlernen auf diesem Niveau als große Herausforderung. Schließlich gibt es ganz real die Möglichkeit des Scheiterns. Andererseits führt genau diese Möglichkeit zu einer intensiven Form des Lernens. Die Teilnehmer sind nicht nur mit dem Verstand dabei, sondern auch mit ihren Gefühlen und der ganzen Person. Wenn das Projekt zum Erfolg geführt wird und sich das Unternehmen in der Folge sogar von alten Sichtweisen verabschiedet, bringt das für die Mitglieder der Projektgruppe einen beachtlichen Motivationsschub.

Jedem seine Roadmap

Hier noch ein weiteres Beispiel dafür, wie sehr die Allianz das Projektlernen verinnerlicht hat: Auch auf der zweiten Führungsebene gibt es Potenzialträger, denen zugebilligt wird, das Zeug zum Aufstieg in die erste Ebene (die Ebene direkt unter dem Vorstand) zu haben. Für sie wurde das „Allianz Leadership Development Program“ (ALDP) aufgesetzt. Etwa 25 Teilnehmer werden jedes Jahr durch dieses Programm geschleust, das aus zwei Modulen zu je fünf Seminartagen besteht, die im Allianz Management Institute in Kempfenhausen durchgeführt werden. Zwischen den beiden Seminarblöcken arbeiten die Teilnehmer an zehn Tagen in Kleingruppen an Change-Projekten und erproben dabei eine von der Allianz einheitlich vorgegebene Projekt- und Qualitätsmanagementmethode.

Das „Allianz Leadership Development Program“ startet am Arbeitsplatz eines jeden Teilnehmers. Einen halben Tag lang werden die persönlichen Entwicklungspläne aktualisiert, weil auf sie genauso Bezug genommen wird wie auf das 360-Grad-Feedback, das bereits im Rahmen der üblichen Führungskräfteentwicklung durchgeführt wurde. Das erste fünftägige Modul steht unter der Überschrift „Strategic Leadership“ und hat das Ziel, die Themen „Kundenorientierung“, „Unternehmensstrategie“ und „Führen im Wandel“ bearbeiten zu lassen. Von jedem Teilnehmer wird eine individuelle, strategische Roadmap erstellt. Alle

werden darauf vorbereitet, Prozesse zu optimieren und Entscheidungen zu treffen. Jeder Einzelne bekommt zu seiner Roadmap ein Einzel-Coaching angeboten – genauso wie die einzelnen Projektteams Team-Coaching anfordern können.

Das zweite fünftägige Modul befasst sich mit „Personal Leadership“. Da geht es dann darum, sich selbst in Zeiten des Wandels zu führen, andere zu führen und zu entwickeln, die Kommunikation mit anderen zu optimieren und auf Vorstandsniveau präsentieren zu lernen. Abgeschlossen wird das „Allianz Leadership Development Program“ durch eine freiwillige Nachbereitung im Intranet. Den Teilnehmern wird ein Fragebogen zugesandt, um die Veranstaltung zu reflektieren und einen persönlichen Aktionsplan zu entwerfen. Außerdem bekommen sie eine weiterführende persönliche Beratung angeboten. Während des zweiten Moduls werden individuelle Coachings zur allgemeinen Reflexion, aber auch gezielte Kommunikations-Coachings durchgeführt.

Das „Allianz Leadership Development Program“ will seine Teilnehmer fit machen für die Veränderungsprozesse, die in der Zukunft zu erwarten sind. Insbesondere sollen sie verstehen (und es auch anderen erklären können), was sie selbst dazu beitragen, dass die Allianz erfolgreich ist. Auf der persönlichen Ebene sollen sie in die Lage versetzt werden, für sich selbst den nächsten Karriereschritt zu planen. Und natürlich soll das Programm auch dazu führen, dass Manager sich herausgefordert fühlen, sich neben dem Tagesgeschäft auch noch in einem Change Projekt einzubringen. Nicht zu vernachlässigen ist, dass das Programm auch noch die Gelegenheit bietet, sich innerhalb der Allianz mit Kollegen weltweit und vor allem auch abteilungsübergreifend zu vernetzen und ein Ehemaligen-Netzwerk aufzubauen.

Die Stärken des „AMI“

Die beiden geschilderten Leadership-Entwicklungsprogramme sind die Flaggschiffe aus dem knapp 100 Katalogseiten umfassenden Angebot des Allianz Management Institute (AMI). Das AMI wurde vor 10 Jahren gegründet, um eine →

Die Systeme gestalten – die Menschen befähigen.

Qualifizierung muss wirken. Zunächst beim Mitarbeiter – dann im Unternehmen. Deshalb setzt das Konzept der Ingenics Academy beim Menschen an. Lernen durch Erleben verändert Bewusstsein und Verhalten. Nur so werden nachhaltig Erfolge erzielt. Durch Fachkompetenz und Leidenschaft.

▶▶▶ DAS NEUE PROGRAMM

- ▶ Fachkompetenzen in Fabrik- und Logistikplanung sowie Effizienzsteigerung in Produktion und Office.
- ▶ Umfassende Qualifizierungs-Bundles „Transformation to Lean“ und „Projektleiterausbildungsgang“.
- ▶ Hoher Praxisbezug und starke Umsetzungsorientierung.
- ▶ Topqualifizierte und hochmotivierte Trainer mit Beratungserfahrung.

inGenics

And Future Works.

→ koordinierte, internationale Führungskräfteentwicklung zu gewährleisten, denn bis dahin waren Führungstrainings dezentral organisiert und meist auf Deutschland konzentriert. Auf einen Schlag wurde damals Englisch zur Konzernsprache erklärt. Alle AMI-Seminare und Workshops finden folgerichtig nur in englischer Sprache statt. Die Internationalität wird auch dadurch hervorgehoben, dass das Allianz Management Institute die erste von der European Foundation for Management Development (EFMD) akkreditierte Corporate University in Europa war. Zu Weiterbildungen eingeladen werden nur die etwa 1.000 Top-Führungskräfte der gesamten Allianz-Gruppe. Die klassische

Personalentwicklung findet in den regionalen Landesgesellschaften statt. Der dortige Personalentwickler berichtet an den jeweiligen Allianz-Chef vor Ort. Die Allianz beschäftigt zurzeit etwa 150.000 Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen weltweit 20,2 Millionen Euro in die Weiterbildung von Führungskräften investiert.

Vor etwa zehn Jahren gab es in Deutschland vielfältige Gründungsaktivitäten von firmeneigenen „Universities“. Nur wenige schafften es, sich mit ihren Lernkonzepten zu etablieren. Was mit einem hohen strategischen Anspruch gestartet war, mutierte oft schnell zu einem serviceorientierten Trainingsanbieter für die de-

zentralen Bereiche. Als Gründe, warum das Allianz Management Institute sich etablieren konnte, lassen sich folgende Besonderheiten beobachten:

1 Unterstützung durch den Vorstand

Von Anfang an gab es eine Unterstützung durch den damaligen Vorstandsvorsitzenden Dr. Henning Schulte-Noelle. Es entstanden aber keine riskanten Abhängigkeiten. Der Wechsel zu Michael Diekmann brachte das AMI weiter voran – zumal Diekmann als Vorstandsvorsitzender auch für die Personalentwicklung, das Talent Management und einige wei- →

„Ich lerne im offenen Dialog mit Gruppen“

Interview. Michael Diekmann, Vorstandsvorsitzender der Allianz SE, München, über seine Art, Neues zu lernen und warum das Kopfrechnen so wichtig ist.



Michael Diekmann, seit 2003 Vorstandsvorsitzender der Allianz AG (seit 2006 Allianz SE).

Was tun Sie für Ihre eigene Weiterbildung?

Michael Diekmann: Ich sitze in Aufsichtsräten. Das ist für mich Weiterbildung pur. Ich bin zum Beispiel im Aufsichtsrat der BASF und lerne dort, wie Innovationen vorangetrieben werden. Und außerdem lerne ich dort eine Menge über Personalwirtschaft.

Wo lernen Sie etwas über sich, Ihre Wirkung?

Michael Diekmann: Es gibt keinen Tag, an dem ich nicht vor Gruppen von Mitarbeitern stehe. Mitarbeiter sind heute nicht mehr so zurückhaltend wie früher. Wenn der CEO kommt, wird kein roter Teppich ausgerollt, sondern klar zur Sache geredet. Und auch Kritik an mir wird nicht hinuntergeschluckt. Ich lerne viel und gern im offenen Dialog mit Gruppen von Mitarbeitern.

Arbeitet die Allianz SE mit Business Schools zusammen, wenn es um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter geht?

Michael Diekmann: Wir ermöglichen nur ausgewählten Mitarbeitern, einen MBA auf Kosten unseres Unternehmens zu machen. Aber wir arbeiten mit mehreren Business Schools zusammen, wenn wir unsere Managementweiterbildungen inhaltlich erweitern wollen. Wir nennen das customized support. Komischerweise sehen unsere Mitarbeiter das nicht so gern. Die finden es viel interessanter, wenn sie während einer Weiterbildung an realen Themen aus ihrem Arbeitsalltag arbeiten statt an Fallstudien.

Es wird kolportiert, dass Sie bei Einstellungsgesprächen prüfen, ob ein Kandidat kopfrechnen kann. Was versprechen Sie sich davon?

Michael Diekmann: Ich bin mir sicher, wenn ich nicht kopfrechnen könnte, säße ich heute nicht als Vorstand vor Ihnen. Aber das ist nicht nur eine Karrierefrage. Es geht grundsätzlich um die Frage, ob Sie nur Konsument sein oder Ihr Leben aktiv gestalten wollen. Zu letzterem brauchen Sie unbedingt grundlegende Kulturtechniken wie kopfrechnen, verständlich schreiben, lesen und das Beherrschen mindestens einer Fremdsprache. Wer sich darauf verlässt, dass ein Computer das alles für ihn erledigt, der hat keine Chance – schon gar nicht im Wettbewerb mit Arbeitskräften aus Asien.

Interview: Martin Pichler ●

Testen Sie GABAL jetzt ...



Sie sind im Bildungswesen tätig und interessiert, sich zu vernetzen? Dann sind Sie bei GABAL bestens aufgehoben, dem Verband, der ca. 1.000 Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Führungskräfte, Personalverantwortliche ...

Drei Plattformen bietet GABAL, seit 1976 im Dienste von persönlichem Wachstum, um so die Mitglieder zukunftsfähig zu halten:

1. Das Internet – zum Beispiel **Mitglieder-Links**
2. Die Regionalgruppe – „in Ihrer Nähe“, meist vier Veranstaltungen pro Jahr
3. Das Jahres-Symposium – mit Trends aus der Weiterbildung, zum Austausch untereinander und für die Begegnung mit vielen interessanten Menschen.

GABAL steht für die Offenheit neuen Trends gegenüber genauso, wie für das Bewahren gewachsener Werte: Methoden-übergreifend, nachhaltiger Lern-Transfer, ganzheitliches Denken und Handeln.



Sie möchten GABAL einfach mal kennen lernen? Das geht – unverbindlich und unentgeltlich: Werden Sie **Test-Mitglied** – und Sie erhalten volle 6 Monate lang viele der Mitglieds-Vorteile – und das beitragsfrei!

Bitte füllen Sie diese Angaben komplett aus, damit Sie alle Medien erhalten können und faxen oder schicken den Coupon an unsere Geschäftsstelle:

Hier einige geldwerte Mitglieds-Vorteile:

- Gratis-Abos der GABAL-impulse und der wirtschaft+weiterbildung
- Sonderkonditionen auf Medien der Verlage GABAL + Jünger Medien
- Vergünstigte Teilnahme bei GABAL-Veranstaltungen.

Alle weiteren Informationen erhalten Sie mit Ihren Unterlagen für den Gratis-Test per Post. Alle GABAL-Leistungen finden Sie auf www.gabal.de.

„Ich bin positiv überrascht – den geringen Jahresbeitrag bekomme ich als Mitglied schon durch umfangreiche Sachleistungen mehr als zurück!“

(Prof. Dr. Herbert Kellner)

GABAL e.V. Bundesgeschäftsstelle
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 06132.509-5090, Fax -5099
info@gabal.de, www.gabal.de

... und sichern Sie sich Ihr GABAL-Buch!

Nur wenn ich nach Ablauf der Schnuppermitgliedschaft den Aufnahmeantrag schicke, werde ich Mitglied mit sämtlichen Rechten und Pflichten, über die Sie mich mit meinen Test-Unterlagen informieren.

Als Dankeschön für mein Interesse erhalte ich ein 30-Minuten-Buch aus dem GABAL-Verlag.



Datum

Unterschrift

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an GABAL

Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte GABAL näher kennen lernen und werde für 6 Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich die Leistungen einer korrespondierenden Mitgliedschaft, ohne einen Mitgliedsbeitrag leisten zu müssen.

Vorname Name

Beruf Firma

Telefon Fax

E-Mail @

www

Straße, Nr.

PLZ Ort



Bildung verbindet.

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

Auf der **LEARNTEC** 2010 stellen Ihnen die wichtigsten E-Learning Anbieter Lösungen für Ihren Bedarf vor.

Erstmals bietet Ihnen die **LEARNTEC** mit der Bildungsarena außerdem eine Informationsplattform zum „klassischen“ Weiterbildungsmarkt. Hier können Sie sich von Präsenzseminaranbietern, Weiterbildungsakademien, Coaches und Trainern rund um das Thema berufliche Bildung beraten lassen.



IDEEN VERBINDEN.

Karlsruhe –
Messen und Kongresse

2. – 4. Februar 2010
Messe Karlsruhe

LEARNTEC 
www.learntec.de



Foto: Allianz

→ tere Personalthemen verantwortlich ist. Unterstützung bedeutet bei der Allianz SE auch, dass sowohl der Vorstandsvorsitzende als auch seine neun Vorstandskollegen in die Rolle von Sponsoren und Referenten schlüpfen. „Wir können uns in der Allianz nicht beschweren über zu wenig Engagement unserer Vorstandsmitglieder, wenn es um Personalthemen geht“, freut sich Dr. Daniel Dirks, Leiter der Abteilung Group Human Resources der Allianz SE. „Hochgerechnet verbringt jeder Vorstand netto - ohne Reisezeit - etwa 8 bis 10 Tage im Jahr damit, sich in Workshops und Seminaren um die Entwicklung von Mitarbeitern zu kümmern.“

2 Akzeptanz an der PE-Basis

Bei Corporate Universities sind häufig interne Konkurrenzkämpfe mit anderen Entwicklungseinheiten anzutreffen. Besonders Widerstände der dezentralen Personalentwicklungsabteilungen sind zu beobachten, weil sie als zentrale Steuerungsabsicht und Bedrohung der dezentralen Einflussmöglichkeiten interpretiert werden. Bei der Allianz wurden die Personalentwickler der einzelnen Gesellschaften rechtzeitig in die Gründung und Entwicklung einbezogen. Noch heute steht das Management Institute in Kempfenhausen regelmäßig mit auf der Agenda, wenn sich die Personalentwickler des Konzerns abstimmen.

3 Multiplikatoren

Durch ein tragfähiges Multiplikatorennetzwerk wird eine Firmen-Uni unabhängig von einzelnen einflussreichen Personen. Das AMI hat es sich zum Ziel

Dr. Daniel Dirks,
Leiter der Abteilung Group
Human Resources der Allianz
SE in München.

gemacht, Allianz-interne Experten, da wo es Sinn macht, als Trainer in ihre Seminare zu integrieren. „Wir haben eine hohe Präferenz für ‘interne Helden’, die wir als Referenten zu bestimmten Themen einbauen“, erklärt Lukas Neckermann, der Leiter des Allianz Management Institute. „Wir glauben, dass wir bei 150.000 Mitarbeitern fast immer jemanden finden, der Experte in einem bestimmten Bereich ist.“ So entsteht nicht nur ein Netz guter Referenten, sondern auch ein vielfältiger Fanclub der Corporate University.

4 Nutzen für Organisation und Individuum

Eine erfolgreiche Firmen-Uni setzt nicht nur auf das Lernen, das in den Köpfen der Einzelnen stattfindet, sondern sorgt für Entwicklungsprozesse der gesamten Organisation. Mit Lernformen wie dem Projektlernen sorgt das AMI dafür, dass eine Symbiose zwischen beiden Ansätzen stattfindet.

Guter Führungsnachwuchs ist für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend. Es macht also einerseits Sinn, dass sich das AMI auf die Zielgruppe der „ausgewählten Teilnehmer“ konzentriert. Andererseits ist es gerade in Zeiten von Change-Prozessen und strategischen Neuausrichtungen wichtig, den Kreis der „Erlauchten“ nicht zu stark zu beschränken. Als Lösungsansatz ist das AMI seit 2008 dabei, fünf themenbezogene Allianz-Akademien (zum Beispiel die Six-Sigma-Akademie) an sich zu binden, um eine breitere Wirkung entfalten zu können.

Martin Pichler ●



HEITSCH & PARTNER

**Am 29. Juni 2010
sind Sie ein Trainer,...**



Start: 25.11.2009

Ihre Trainerausbildung bei Heitsch & Partner

- Trainerausbildung in nur 17 Tagen
- Lebendig, praxisnah und interessant
- Aufeinander abgestimmte Einheiten
- Vielfältige berufliche und private Perspektiven, wirtschaftliche Chancen und persönliche Erfüllung
- Erfolgsgarantie für Trainer

In 8 Schritten zum Erfolg

- 1 Trainerpotenzialanalyse
- 2 Rhetorik und Dialektik
- 3 Methodik und Didaktik, Teil 1
- 4 Methodik und Didaktik, Teil 2
- 5 Moderation und Präsentation
- 6 Denkmodelle des menschlichen Verhaltens
- 7 Gruppendynamik und das Führen von Gruppen
- 8 Abnahme und Zertifizierung

Teilnehmergebühr: 8.250 Euro

Melden Sie sich jetzt an!

HEITSCH & PARTNER GmbH
Telefon: 07031 7476-0
E-mail: info@heitsch-partner.de
www.heitsch-partner.de

*Training
erfolgreich erleben*

„Verordnetes“ Coaching als Implementierungsmethode

COACHING-FALLSTUDIE. Wenn Außendienstler aus dem Ruder laufen, müssen ihre Niederlassungsleiter in der Regel zum Führungsseminar. Aber es geht auch anders. Dass sich ein professionelles Rollen- und Führungsverständnis auch über ein „verordnetes“ Coaching implementieren lässt, zeigt eine Fallstudie von Martin Reissmann und Maren Fischer-Epe.

Die Vertriebsorganisation eines großen Finanzdienstleisters stand im Jahr 2007 vor der Herausforderung, in möglichst kurzer Zeit ein neues Rollen- und Aufgabenverständnis auf allen Hierarchieebenen zu implementieren – insbesondere im gewünschten Beratungsverhalten der Verkäufer und im Führungsverhalten der unteren/operativen Führungsebene (F3). Welcher Vertriebsvorstand eines Finanzdienstleisters würde sich das nicht wünschen: Die Verkäufer vor Ort praktizieren echten „Qualitätsvertrieb“. Statt schnell ein einzelnes Produkt zu verkaufen, analysieren und beraten die Außendienstler gründlich und bedarfsorientiert und etablieren eine dauerhafte Kundenbeziehung, in die so schnell kein Wettbewerber einbrechen kann.

In unserem anonymisierten Fallbeispiel geht es um einen Finanzdienstleister mit 2.500 angestellten Verkäufern, von ihnen wird der Wechsel vom Produkt- zum Qualitätsvertrieb erwartet. Unterstützt werden sollen sie von ihren 350 direkten Führungskräften, der dritten (untersten) Führungsebene (F3). Diese Führungskräfte mussten es schaffen, ihre Mitarbeiter im Sinne der veränderten Anforderungen anzuleiten und zu führen und vorhandene Teampotenziale besser zu nutzen als bisher. Es wurden vier zentrale Führungsanforderungen definiert, an denen sie zukünftig konsequent gemessen werden sollten.

1. Systematisches Ausbauen der Vertriebsorganisation

2. Sichern der Beratungsqualität im Verkauf
3. Führen nach klaren und festgelegten Regeln
4. Organisieren von Teamerfolgen.

Im Kern ging es um ein grundlegend verändertes Rollen- und Führungsverständnis, verbunden mit zum Teil erheblichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Aber wie fordert und fördert man die Entwicklung der F3-Führungskräfte vom „Ober-Verkäufer zum Team-Coach“, vom autoritären „Führen nach Nasenprinzip“ hin zum Führen nach klaren und transparenten Regeln?

Implementierungsmethode „Coaching“

Verschiedene Qualifizierungsinitiativen zu ähnlichen Themen hatten in den letzten Jahren nur mäßigen Erfolg gebracht. Vonseiten der Personalentwicklung gab es jeweils gute Konzepte, Hilfsmittel und Unterlagen. Für alle Hierarchieebenen wurden Seminare und Präsentationen durchgeführt, es waren Appelle von höchster Stelle gesendet worden. Und doch musste man immer wieder feststellen, dass die Führungskräfte in den meisten Fällen lediglich – und bisweilen widerwillig – Anweisungen weitergaben, ohne ihre Mitarbeiter selbst aktiv in dem erforderlichen Umlernprozess zu unterstützen. Um die strategische Qualifizierungsoffensive schnell in Schwung zu bringen und ihre Nachhaltigkeit zu sichern, entschied sich



Finanzberatung: Kundenorientiertere Verkäufer bekommt man über bessere Führungskräfte, zeigt unsere Fallstudie.



die Personalentwicklung in Kooperation mit dem Vorstand diesmal für ein groß angelegtes Bottom-up-Vorgehen unter Einsatz der Coaching-Methode.

Mithilfe gezielter, flächendeckender Coaching-Prozesse sollten die F3-Führungskräfte bei der Umsetzung des neuen Vertriebsverständnisses in die Pflicht genommen und gleichzeitig unterstützt werden. Die inhaltliche Ausrichtung der Coachings wurde vorgegeben: Jeder „F3“ sollte an sechs Coaching-Tagen mit der nächsthöheren (F2)-Führungskraft oder alternativ mit einem externen Coach persönliche Lösungen zur Umsetzung der vier Kernanforderungen erarbeiten. Die Teilnahme an den Coachings war Pflicht – und zwar unabhängig davon, wie erfahren und erfolgreich die Führungskraft (F3) bisher war.

Die Coaching-Inhalte sollten sich an den vier beschriebenen Führungsanforderungen ausrichten. Weil die Zusammenarbeit im Vertriebsteam als Dreh- und Angelpunkt für alle weiteren Themen eine zentrale Bedeutung hatte, starteten alle Coachings mit dem Kernthema „Organisieren von Teamerfolg“. Exemplarisch soll dieses „Kernthema“ hier näher erläutert werden. Obwohl die Zusammenarbeit im Team durchaus schon länger Teil der Unternehmenskultur war, fanden strukturierte Team-Meetings in den meisten Vertriebseinheiten eher sporadisch statt und wurden von den Mitarbeitern als wenig effektiv erlebt – oft mit einem hohen Redeanteil der F3, starkem Appellcharakter und einem einseitigen Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten.

Nach dem neuen Führungsverständnis sollten regelmäßige Team-Meetings mit vorgegebenen Eckpunkten für eine Agenda durchgängig auf allen Führungsebenen stattfinden, um den Know-how-Transfer und die Eigenverantwortung im Team zu stärken und damit für mehr vertrieblichen Teamerfolg zu sorgen. Protokolle sollten die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der Team-Meetings steigern und der nächsthöheren Führungsebene ermöglichen, gezielter Einfluss zu nehmen. Für viele F3-Führungskräfte bedeuteten diese Anforderungen eine starke Verunsicherung. Nach ihrem Bild von Führung ging es eher darum, klare Ansagen zu machen, als in der erwarteten

„Moderationshaltung“ für Beteiligung und Dialog zu sorgen.

Dazu kam, dass sich Verkäufer als Einzelkämpfer oft grundsätzlich fragen: „Wie soll so ein Meeting helfen, die Produktionsziele besser zu erreichen an denen wir dann letztlich doch einzeln gemessen werden?“ Ein weiteres Problem waren häufig auch die Spitzenverkäufer, die sich gerne aus der verpflichtenden Teilnahme am Team-Meeting befreien lassen wollten und nicht einsahen, dass sie „Schwachleister“ von ihrem Know-how profitieren lassen sollten. Die Coachings sollten dabei helfen, ein standardisiertes Format für wöchentliche Team-Meetings verbindlich einzuführen und die dabei auftauchenden inneren und äußeren Konflikte und Schwierigkeiten zu meistern. An einem Coaching-Tag konnten die Team-Meetings zum Beispiel gemeinsam vorbereitet, im Beisein des Coaches durchgeführt und anschließend nachbereitet werden. In der Vor- und Nachbereitung konnten die F3 schwierige Team- und Feedback-Situationen durchspielen und dazu Lösungen entwickeln. Insgesamt wurde jeder F3 in den ersten drei Monaten zwei- bis dreimal zu diesem Thema gecoacht. Damit wurde die Feedback- und Dialogkultur nachhaltig angestoßen, lange schwelende Konflikte geklärt und die Attraktivität der Meetings erheblich gesteigert.

Mittlerweile hat sich das Team-Meeting als Ritual etabliert und leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Beratungsqualität im Verkauf. Die Teamkultur zeichnet sich durch mehr Verlässlichkeit und Konsequenz, klarere Führung und systematische Vertriebsarbeit aus. Nach dem Einstieg über die Team-Meetings konnten die weiteren Coaching-Tage genutzt werden, um die Qualifizierung der Mitarbeiter im Sinne des Beratungsverkaufs voranzutreiben und zunehmende Sicherheit in der veränderten Führungsrolle zu gewinnen.

Abstimmungsprozesse und Organisation der Coachings

Um schnell nachhaltige Veränderungen zu bewirken, wurden innerhalb eines halben Jahres etwa 1.800 Coaching-Tage durchgeführt. Die Coachings sollten sowohl von externen Coaches, aber unbedingt auch von den zuständigen F2-Füh-

So wurde die Coaching-Maßnahme durchgeführt

Ablaufplan. Die Anbahnung, Durchführung, Auswertung und Dokumentation der Coachings lief nach einem festen Fahrplan ab. Die nachfolgenden grundsätzlichen Vorgehensschritte waren im eigens erstellten Coaching-Handbuch detailliert beschrieben und mit Formularen und Checklisten unterlegt.

1 Vorbereitung

- Inhaltliche Einstimmung auf die Rolle des Coaches
- Vorbereitung des Coachings

2 Kontakt herstellen

Telefonische Bestandsaufnahme und Auftragsklärung zu:

- Thema
- Ziele
- Situation (Struktur, Zielvorgaben, Vereinbarungen, ...)
- Bisher eingesetzte Führungsinstrumente
- Rollen und Vorgehen im Coaching klären
- Sonstiges

3 Das eigentliche Coaching

- a) Situation und Ziele klären (Dialogbasis schaffen, Coaching-Vereinbarung treffen, Ziele definieren)
- b) Lösungen entwickeln (Lösungsoptionen durchspielen, Rahmenbedingungen berücksichtigen, Handlungsschritte beschreiben, Qualitätsprüfung)
- c) Transfer sicherstellen (Transfer sichern, Unterstützung anbieten)
- d) Telefonischer Abschlusstermin (Fragen nach: Veränderungen? Verbesserungen? Nutzen des Coachings? Erfüllung der Erwartungen? Erkenntnisgewinn? Außerdem weitere Vorgehensweise abstimmen.)

4 Dokumentation der Ergebnisse

- **Protokoll:** Thema und Unterthema, Termin, Unterschrift von Coach und F3-Führungskraft, verbleibt bei beiden
- **Report:** Behandelte Themen, Termine des Coachings, Weiterleitung an PE, Kopie an F2-Führungskraft
- **Evaluierungsbogen:** Behandelte Kernthemen, Zufriedenheitsgrad des Coachee, Weiterleitung an PE, Kopie an F2-Führungskraft

5 Qualitätssicherung

Erfahrungsaustausch und gegebenenfalls Supervision wahrnehmen.

→ rungskräften durchgeführt werden. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass auch die obere Führungsebene in das Projekt intensiv eingebunden wird und in Konfliktfällen bereit ist, für die Umsetzung aktiv einzutreten. Dafür sollte die F2-Ebene bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung stellen. Wo Zeit oder Coaching-Kompetenz fehlten, konnten die F2 das Coaching an einen externen Coach delegieren. Ebenso konnten die F3 auf eigenen Wunsch mit einem externen Coach arbeiten. Insgesamt kamen im ersten halben Jahr neben den F2 mehr als 30 externe Coaches zum Einsatz. Sie haben etwa zwei Drittel der anstehenden Coaching-Tage übernommen.

In Informationsveranstaltungen und in einem Handbuch wurden die Coaching-Inhalte und die Vorgehensweise konkret beschrieben. Zusätzlich konnten sich die höheren Führungsebenen (F2 und F1) auf Wunsch durch einen externen Coach unterstützen und begleiten lassen, um ihre Coaching-Rolle sowie geänderte Führungsanforderungen zu reflektieren. Die Umsetzung dieses umfangreichen Vorhabens erforderte eine komplexe Organi-

sation und viele Abstimmungsprozesse in diversen Gremien. Diese Coaching-Organisation kann hier nur angedeutet werden: Regionale Steuerungsteams, bestehend aus F1, F2, den in den Regionen eingesetzten externen Coaches, einem externen Head-Coach und einem Vertreter der Projektleitung, regelten den Einsatz der Coaches und sicherten die Qualität. Das Steuerungsteam sicherte die Umsetzung der vorgeschriebenen Dokumentationen, traf sich mindestens einmal pro Monat zur Supervision sowie zur Einsatzsteuerung der Coaches. Der teilnehmende Head-Coach berichtete auf diesen Treffen von Neuerungen aus dem Projektteam und nahm die Tops und Flops aus den Berichten der Coaches mit in die zentralen Projektleitungsrunden.

Der gesamte Coaching-Prozess wurde detailliert evaluiert: Jeder Coaching-Termin wurde dokumentiert. Im Coaching-Evaluationsbogen wurde festgehalten, wie zufrieden der Coachee mit dem Coaching und dem Umsetzungserfolg ist. Mit dieser wöchentlichen quantitativen und qualitativen Kontrolle waren kurzfristige Kurskorrekturen möglich. Zusätzlich gab

es nach den ersten drei Monaten eine anonyme Befragung der Coachees und nach sechs Monaten eine weitere Befragung der Coachees sowie der Coaches.

Herausforderungen

Viele Coaches sehen Freiwilligkeit als unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching. Die Tatsache, dass die Teilnahme an den hier beschriebenen Coachings nicht freiwillig und die Themen vorgegeben waren, führte bei Coaches und Coachees zeitweilig zu Irritationen. Beide Seiten mussten erst akzeptieren, dass es in den Coachings nur um das „Wie“ gehen sollte: „Wie kann ich die Vorgaben sinnvoll und für mich passend umsetzen?“, „Auf welche Stärken und Ressourcen kann ich bauen?“, „Wo genau brauche ich welche Unterstützung?“, „Was sind meine ganz persönlichen Lern- und Entwicklungsthemen und wie kann mein persönlicher Lernprozess aussehen?“ Grundlegende Skepsis über Sinn und Zweck der Gesamtmaßnahmen sollten nicht im Coaching, sondern zwischen Führungskraft und Mitar-



Seminarzentrum Ekeberg

3. Ekeberger Coaching-Tage

11.-12. Juni 2010

Seminarzentrum Ekeberg
Nähe Flensburg in Schleswig-Holstein

Coaching-Forum zur Weiterentwicklung und Professionalisierung

Hier treffen sich renommierte Wirtschaftsvertreter, Wissenschaftler, Coaches, Berater und Trainer.

Aktiv teilnehmen mit eigenen Themen!

- Neueste Erkenntnisse
- Aktuelle Trends
- Kontroverse Diskussionen
- Praktische Unterstützung bei eigenen Fragen

Teilnehmerzahl bis 50 Personen!
Hier online informieren und schon heute anmelden:

www.ekeberger-coaching-tage.de

Initiatoren:
Uwe Böning, Managementberater
Prof. Dr. Siegfried Greif, Uni Osnabrück
Brigitte Fritschle, Managementberater

Kontakt:
Brigitte Fritschle, Tel. 069-66 98 250
info@ekeberger-coaching-tage.de

beiter direkt geklärt werden. Im Laufe des Prozesses wurde neben anfänglicher Irritation aber auch die Wertschätzung erlebbar, die in diesem Vorgehen steckte: „Wir schmeißen die neuen Anforderungen nicht einfach über den Zaun, sondern unterstützen individuell bei der erfolgreichen Umsetzung und wollen durch die Rückmeldungen dazulernen.“

Bei den externen Coaches kam es zunächst nicht so gut an, gerade in ihrer Kernkompetenz, dem Coaching, enge Vorgaben zu bekommen. Trotz der rationalen Einsicht, dass es bei einem Projekt dieser Größenordnung ein Commitment für einen einheitlichen Coaching-Ansatz geben musste, war dieses Unbehagen immer wieder ein Thema in den regionalen Steuerungsteams, und es blieb ein Balanceakt, die unterschiedlichen Coaching-Ansätze und Persönlichkeiten unter einen Hut zu bringen. In vielen Fällen fanden die Coaches, dass eine erfolgreiche Umsetzung ein vertiefendes Persönlichkeits-Coaching erfordern würde. Hier abgegrenzt zu bleiben und den Coachee zu ermutigen, eher privat eine persönliche Beratung oder Therapie in Anspruch zu nehmen, fiel nicht allen leicht. In zwei Fällen gelang das Commitment auf das vorgegebene Rollenverständnis nicht und das Unternehmen trennte sich von den Coaches.

Auf der einen Seite wurde Stillschweigen über die konkreten Inhalte des Coachings verabredet, um den Coachee in seinem individuellen Lernprozess zu schützen.

Bei den Dokumentationen der Coachings wurde deshalb nur das Kernthema, wie zum Beispiel „Team-Meeting“, genannt. Bei Störungen des Coaching-Prozesses, die mit der grundsätzlichen Weigerung der Umsetzung der vorgegebenen Standards zu tun hatten, war allerdings eine allen Beteiligten bekannte selektive Durchlässigkeit von Information zwischen Coaching- und Führungsorganisation verabredet. Im regelmäßigen Erfahrungsaustausch der externen Coaches und der coachenden F2-Führungskräfte blieb es ein Balanceakt, was externe Coaches von ihren Erfahrungen berichten und was nicht, um ihre Coachees zu schützen. Die meisten Coachees (F3) wollten lieber mit einem externen Coach arbeiten und nicht mit ihrem direkten Vorgesetzten, weil sie entweder an dessen Coaching-Kompetenz zweifelten oder sich (zu Recht!) bei einem externen Coach mehr Denk- und Umsetzungsfreiräume erhofften. Diese Auswahlprozesse mussten möglichst kränkungs- und für den F3 konsequenzfrei geklärt werden, was nicht immer einfach war.

Lessons learned

Das Projekt hat gezeigt, dass sich Coaching durchaus als flächendeckende, wirksame und nachhaltige Implementierungsmethode eignet und die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung intensiv voranbringen kann. Was ist aus dem Fallbeispiel zu lernen? →

AUTOREN



Maren Fischer-Epe und **Martin Reissmann** sind Kollegen in einem interdisziplinären Beraterteam in Hamburg (Fischer-Epe & Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Ein weiterer Schwerpunkt ist die berufsbegleitende Ausbildung von Business-Coaches und Prozessbegleitern.



Martin Reissmann war viele Jahre selber Führungskraft in der Personalentwicklung, kennt die

beschriebenen Prozesse also auch aus der Innenperspektive.

Die verwendeten Coaching-Konzepte beruhen auf dem langjährigen Bestseller „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ von Maren Fischer-Epe (Verlag rororo, Hamburg 2002/2004).

Fischer-Epe & Team, Strandweg 12, 22587 Hamburg, Tel. 040 470505
coaching@fischer-epe.de, www.fischer-epe.de

Vorgaben für externe Coaches

Spielregeln. Um den Coachings eine einheitliche Gestalt zu geben, mussten sich die externen Coaches verpflichten, diverse Standards und Spielregeln einzuhalten.

- Der Coach begleitet die F3-Führungskraft bei ihren Führungsaktivitäten zur Umsetzung der vier Kernanforderungen. Die Coaching-Ziele werden klar definiert und die Zielerreichung wird gemeinsam von Coach und Coachee überprüft.
- Der Coach richtet sich nach der im Handbuch empfohlenen Coaching-Vorgehensweise und nutzt Modelle und Methoden, die zum Standardinventar der Personalentwicklung des Unternehmens gehören.
- Der Coach bietet eine unterstützende Beratung, gibt klare Rückmeldungen und konfrontiert gegebenenfalls mit anderen und neuartigen Sichtweisen.
- Der Coach bietet Hilfe zur Selbsthilfe und arbeitet ressourcenorientiert. Er stärkt die vorhandenen Potenziale und fördert das Finden eigener Lösungen.
- Der Coach arbeitet als Feedback-Geber und Unterstützer, nicht als Trainer oder Ersatzführungskraft. Er führt keine Schulungen zu den Kernthemen durch, er führt keine Personal- oder Bewerbergespräche und er trifft keine Führungsentscheidungen.
- Besprochene Inhalte zwischen Coach und Coachee sind vertraulich.
- Der externe Coach kann und sollte ein Coaching abbrechen beziehungsweise an die zuständige F2-Führungskraft zurückdelegieren, wenn der Coachee die von ihm erwarteten Änderungen nachhaltig ablehnt.
- In Konfliktfällen und bei Wünschen, das Coaching zu beenden, sind festgelegte und beschriebene Eskalations- und Informationswege einzuhalten.

→ **1.** Die Maßnahme war extrem breit angelegt und wurde konsequent durchgeführt. Allen Mitarbeitern war klar, wie ernst es der Geschäftsleitung mit den Inhalten war. Anders als bei vielen anderen Weiterbildungsinitiativen hat das intensive Coaching dazu beigetragen, alle Führungskräfte in die Verantwortung für den Umsetzungserfolg zu nehmen. Durch die Fokussierung auf die vier brandaktuellen Kernthemen dockten die Coachings unmittelbar am wirklichen Leben an. Veränderungswillige und leistungsbereite

Mitarbeiter konnten vom Coaching-Angebot besonders stark profitieren, weil das gewünschte Verhalten 1:1 eingeübt und stabilisiert werden konnte. Das übliche Transferproblem vom Seminarraum in die Praxis existierte hier nicht.

2. Gut gelungen ist auch die Kooperation mit den externen Coaches. Wir sehen die Organisation, Ausrichtung und Vereinheitlichung der Coachings als zentralen Erfolgsfaktor für das Projekt. Wäre es nicht gelungen, die Coaches für ein abgestimmtes Vorgehen zu gewinnen, hätte

das ganze Vorhaben deutlich an Kraft eingebüßt. Es ist wahrscheinlich, dass die notwendige Ausrichtung leichter gelingt, wenn ein Unternehmen auf einen selbst aufgebauten und etablierten Pool von Coaches zurückgreifen kann, mit dem die Kooperation und Abstimmung bereits erprobt und vertrauensvoll ist.

3. Trotz der begleitenden Unterstützungsangebote bedeutete die zugewiesene Coach-Rolle für manche F2-Führungskräfte eine kritische Herausforderung, weil sie hier zwei grundlegende Aspekte ihrer Rolle flexibel handhaben mussten: Das Fordern aus der Rolle des Unternehmers und das Fördern aus dem Rollen aspekt des Coaches. Diese Doppelrolle lässt sich etwa so beschreiben: „Als Vertreter des Unternehmens muss ich von Ihnen erwarten, dass Sie die neuen Anforderungen umsetzen. Wenn Sie diese Herausforderung annehmen, kann ich mit Ihnen gemeinsam nach Lösungswegen suchen ...!“ Diese Coaching-Haltung erfordert Zeit, Geduld und Gesprächskompetenz und war für manche F2-Führungskräfte, die ihrerseits unter Umsetzungsdruck standen, sehr schwer durchzuhalten. Es bestand schnell die Gefahr, dass sie unter Druck zu früh Lösungen lieferten und in eine Haltung des Forderns und Anweisens gerieten, statt Zeit in den Coaching-Prozess zu investieren: Genauer hinzuhören, auftauchende Probleme gemeinsam zu erfassen, dem F3 zu helfen, angemessene eigene Lösungen zu entwickeln und ihm bei der Umsetzung dieser Lösungen auch den Rücken zu stärken. Hier wäre eine gründlichere Vorschulung der F2-Führungskräfte oder eine noch stärkere Verlagerung auf externe Coaches vielleicht sinnvoll gewesen.

Schlussbemerkung: In diesem Projekt waren neben den Auftraggebern mehrere Unternehmensberater und über 30 externe Coaches engagiert. Die Autoren waren in unterstützenden Funktionen beteiligt: Aufbau und Umsetzung der Coaching-Organisation, Formulierung und Qualitätssicherung der Coaching-Konzepte, Evaluation, Sicherung und Weitergabe von Best-Practice-Coaching-Fällen, interne Coaching-Schulungen für F2-Führungskräfte und für interne Vertriebstrainer, die weiter F3 coachen werden.

Martin Reissmann/Maren Fischer-Epe ●

Stärken Sie Ihrem Training den Rücken

Medien und Materialien Dienste

Kostenlose Demo-Materialien

Downloads Newsletter und Infodienst



Neuerscheinung

Fertige Seminarkonzepte für Kommunikationstrainings

CD-ROM mit Trainerhinweisen, Vorlagen, Videos
Best.-Nr. 9570, EUR 49,00 (D)

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

Kunterbunte Erwartungen an einen Business-Coach

TELEFONUMFRAGE. Deutschlands Unternehmen haben ganz unterschiedliche Anforderungen an das Coaching ihrer Führungskräfte. Eine aktuelle Befragung des Coaching-Experten Böning-Consult aus Frankfurt am Main hat ergeben, dass sich die Erwartungen der Personalentwickler an das Business-Coaching realitätsnahe in vier „Kategorien“ aufteilen lassen.

Welche Anforderungen stellt das Business an das Coaching von Führungskräften? Wie sieht das Lastenheft von coachenden Unternehmen aus? Diese Fragen stellte die BÖNING-CONSULT GmbH, Frankfurt am Main, an die Teilnehmer der 2. Ekeberger Coaching-Tage 2009 und an seine Kunden. Es wurden Personalverantwortliche und Personalentwickler aus ganz unterschiedlichen Unternehmen telefonisch interviewt. DAX-Firmen waren ebenso darunter wie Mittelständler. Produktionsunternehmen aus der Industrie kamen ebenso zu Wort wie Energieversorger, Finanzdienstleister und IT-Anbieter. Herausgekommen ist zwar keine repräsentative Studie, wohl aber eine Liste von „Denkmustern“, die zeigen, was Deutschlands Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt vom Coaching erwarten.

Die Antworten auf die bewusst allgemein gehaltene Frage „Welche fünf Anforderungen richten Sie an Coaching?“ gehen in folgende vier Richtungen:

- **Erwartungen an die Wirkung des Coachings im Unternehmen.**

Problemlösungen sollten im Verlauf des Coachings erarbeitet und am besten auch umgesetzt werden. Verbesserungen sollten sichtbar, möglichst auch überprüfbar sein. Coaching sollte einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Coaching sollte nicht nur dem Coachee als Person, sondern auch dem Unternehmen als Ganzem etwas nutzen.

- **Erwartungen an die Wirkung des Coachings auf die Führungskraft, die Coaching in Anspruch nimmt.**

Mit Coaching werden Verhaltensänderungen, Kompetenz- und Horizonterwei-

Vier Kategorien von wichtigen Anforderungen

Übersicht. Die Erwartungen von Personalentwicklern lassen sich in vier Kategorien und 22 Einzelpunkte aufteilen.

Welche Wirkung im Unternehmen erwartet wird ...	Welche Wirkung in Bezug auf den Coachee erwartet wird ...
Transfer. Im Gegensatz zu früher soll jeder mitbekommen, dass gecoacht wird und dass das Unternehmen als Ganzes davon profitiert. Coaching sollte Transferphasen haben. Transfererfolge sollten „sichtbar“ sein.	Verhalten. Coaching sollte zu deutlichen Verhaltensänderungen oder zu Erweiterungen des Verhaltensrepertoires beim Coachee führen.
Problemlösungen. Der Coach soll den Coachee dabei unterstützen, für das Unternehmen Problemlösungen zu erarbeiten – zum Beispiel indem er darauf achtet, dass immer mehrere Alternativen durchdacht werden.	Kompetenzen. Es sollte eine Weiterentwicklung von Kompetenzen geben, die am Arbeitsplatz gebraucht werden.
Sichtbarkeit. Verbesserungen und Ergebnisse, die auf das Coaching zurückgehen, sind in ihrer Wirkung sichtbar zu machen. Dazu können Instrumente wie das 360-Grad-Feedback dienen.	Führungsrolle. Führungskräfte können nicht die Freunde ihrer Mitarbeiter sein. Coaching sollte bei der Rollenklärung helfen und die Bedeutung von Macht und Hierarchie herausarbeiten.
Ziele. Coaching muss die Voraussetzungen schaffen, dass die Ziele der Coachees erreicht werden und im Endergebnis etwas herauskommt.	Feedback. Coaches sollten sich vergewissern, dass der Coachee eine realistische Selbsteinschätzung hat in Bezug auf seine persönliche Wirkung auf sein Umfeld. Überprüfung zum Beispiel durch Schattentage.
Entwicklung. Coaching sollte einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten indem zum Beispiel gezielt Inhaber von Schlüsselpositionen gecoacht werden, die dann auch Arbeitsabläufe verändern.	Tools. Ein Coach sollte dem Coachee Tools und Methoden in die Hand geben, mit denen er insbesondere Reflexionsprozesse gestaltet. Der Coachee sollte auch lernen, die Erfolgsprinzipien anderer (Fallstudien), auf seine Situation zu übertragen.
	Bindung. Coaching soll Zugehörigkeitsgefühl und Dankbarkeit des Coachee gegenüber seinem Arbeitgeber, der ihm Coaching ermöglicht, erhöhen.

terung anvisiert. Mindestens soll der Klient sich in seinem Umfeld unfallfrei und professionell orientieren können. Weiter gehen die Forderungen nach Enabling und Commitment der betreuten Führungskräfte.

• **Erwartungen an den Coaching-Prozess.**

Die Erwartungen der Personaler richten sich weniger auf bestimmte Methoden, sondern eher auf das Zusammenwirken von Coach, Klient und Auftraggeber. Offenbar aus der einen oder anderen Erfahrung heraus!

• **Anforderungen an den Coach.**

Besonders hervorzuheben ist, dass zertifizierte Ausbildung, Kompetenz im beruflichen Kontext des Klienten und zeitliche Flexibilität gefragt sind.

Diese vier „Dimensionen“ eines Anforderungsprofils beschreiben ein Idealbild: Der professionelle Business-Coach und sein Coachee arbeiten in einem optimalen Prozess zusammen und erreichen Erfolge auf der persönlichen Ebene wie auch auf der Unternehmensebene. Dass von einem einzelnen Gesprächspartner alle vier Dimensionen im ganzheitlichen

Sinne angesprochen wurden, war eher die Ausnahme. In den meisten Fällen haben die Personaler entweder ausschließlich die Wirkungsseite im Visier (Ergebniserwartungen) oder ausschließlich die Input-Seite (Anforderungen an Coach und Prozess). Doch alle vier Dimensionen werden ähnlich stark betont. Die Anforderungen an den Coach werden etwas stärker gewichtet, die Anforderungen an den Prozess etwas schwächer. Bei dieser Aufzählung von Anforderungen handelt es sich nicht um ein allgemeingültiges und akzeptiertes Lastenheft für Coaching in deutschen Unternehmen. Es ist ein zusammenfassender Maximalkatalog entstanden, aus dem jedes Unternehmen sein eigenes Profil ableiten kann.

Erwartungen an das Business-Coaching

Erwartungen an den Coaching-Prozess	Erwartungen an den Coach
Themen. Es wird erwartet, dass im Coaching nur Themen mit Business-Bezug bearbeitet werden.	Ausbildung. Es wird der Nachweis einer soliden (zertifizierten) Ausbildung durch einen renommierten Verband erwartet.
Passung. Die Passgenauigkeit zwischen Coach und Coachee muss stimmen. Vermutung: Bei guter „Chemie“ nimmt der Coachee leichter kritische Anmerkungen an.	Arbeitsstil. Von Coaches wird eine professionelle, zielgerichtete Arbeitsweise erwartet. Er sollte einen Coaching-Prozess gestalten können.
Kooperation. Es wird eine reibungslose, gute Zusammenarbeit zwischen Coach und der PE-Abteilung erwartet.	Arbeitszeit. Vom Coach wird eine hohe zeitliche Flexibilität erwartet. Je höher die Managementebene, desto kurzfristiger müssen sich Coaching-Termine realisieren lassen.
Transparenz. Der Coaching-Prozess sollte für Coachee und die PE-Abteilung transparent sein.	Praxiskenntnis. Der Coach sollte Berufserfahrung auf dem entsprechenden Management-Level des Coachees haben. Es gilt, den beruflichen Kontext aber auch die Zwänge und Herausforderungen nachvollziehen zu können.
Coaching-Methode. Die Methoden, die der Coach nutzt, dürfen nicht im Vordergrund stehen. Der Coach sollte keine Lieblingsmethode „überstrapazieren“, sondern mehrere Methoden integrieren können.	Investition. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen. Die Unternehmen sind an Ergebnissen interessiert – nicht nur an persönlicher Zufriedenheit des Coachees.
	Austausch. Vom Coach wird Kommunikationsfähigkeit im Dreieck Coach – Coachee – Auftraggeber erwartet – zumal immer mehr PE'ler selbst ausgebildete Coaches sind.

Acht unterschiedliche Ideen von Coaching

Bei der Befragung ergab sich zur Überraschung aller Beteiligten aber auch, dass – überspitzt formuliert – fast jeder Personaler etwas anderes unter „Business-Coaching“ versteht. Prototypisch begegneten den Interviewern in ihren Gesprächen mit Personalern gleich acht unterschiedliche Verständnislagen zum Thema Coaching, die offenbar alle in den Köpfen und Unternehmen (ko-)existieren.

1 Das Plug&Play-Modell.

Das Unternehmen ist eine komplexe Schaltung intelligenter Prozessoren. Die Führungskräfte operieren an den wichtigsten Knoten dieses Netzwerks. Ein Coach wird bedarfsweise als Ko-Prozessor und per USB-Anschluss an die Führungskraft angeschlossen und verhilft ihr, ihre eigenen persönlichen Parameter für das Funktionieren im Unternehmensapparat optimal einzustellen. Die Anforderungen an Coaching richten sich dann ausschließlich auf das Ergebnis im Ganzen: What you see is what you get.

2 Das Erzieher-Modell.

Das Unternehmen verkörpert eine bestimmte Kultur mit Werten, Normen und Spielregeln. Die Führungskräfte sind die Entwickler, Repräsentanten und Erhalter dieser Kultur. Der Coach ist hierbei der →

Wie kommt die Praxis in die Coaching-Weiterbildung?

Teil 2. In loser Folge stellen wir berufsbegleitende Coaching-Weiterbildungen vor, die in ganz besonderer Weise dafür sorgen, dass die Teilnehmer mit „echten“ Freiwilligen aus der Wirtschaft Coaching-Gespräche üben. Die Serie wird fortgesetzt.

Die „im-prove coaching und training gmbh“ (www.im-prove.de.) in Veitsbronn bietet eine systemische Ausbildung zum Führungs- und Vertriebs-Coach. Die Ausbildung dauert 18 Monate und umfasst 25 Tage, die in neun Modulen zusammen gefasst werden. Das erste Modul dient der persönlichen Orientierung und dem Kennenlernen und Erfahren von systemischen Coaching-Aufträgen. Dabei findet der Lernprozess auf Basis von erlebnisorientierten und konstruktivistischen Lernmethoden statt. Erst danach trifft man die verbindliche Entscheidung für eine weitere Teilnahme an der Ausbildung. Das zweite Modul vermittelt verschiedene Coaching-Werkzeuge und erklärt mögliche Fallen im Coaching-Prozess. Bereits im dritten Modul coachen Novizen dann reale Klienten vor den Augen der gesamten Ausbildungsgruppe im Rahmen einer Live-Supervision. Improve Geschäftsführer Michael Reichl nutzt seine Kontakte zu Business-Kunden, um einige als Coachees mit ihren realen Anliegen in die Ausbildung zu integrieren. Aber auch die angehenden Coaches sind aufgefordert, selbst Coachees mitzubringen. Reichl und drei weitere Lehrcoaches, die die Ausbildung begleiten, geben dabei Hilfestellung in Sachen Selbstmarketing. Die Live-Supervisionen finden zweitägig statt. Nach einem Vorgespräch mit dem Lehr-

coach beginnt der angehende Coach mit dem Coaching. Der Lehrcoach hört zu und kann vom gerade arbeitenden Coach angesprochen werden, wenn dieser sich austauschen möchte. „Fahrlehrerfunktion“ nennt Reichl die Rolle, die er dann übernimmt. Er reflektiert mit dem Coach, vermeidet es aber, sich selbst ans Steuer zu setzen und mit dem Coachee zu sprechen. Dieser hört während der Reflektion seines Coaches mit dem Lehrcoach einfach zu. In der Regel handelt es sich nur um kurze Abstimmungen, denn bei diesen Live-Coachings steht der Coachee mit seinem Anliegen an erster Stelle. Eine ausführliche Supervision findet gleich im Anschluss an das Coaching statt. Natürlich können nicht alle Ausbildungsteilnehmer mit ihrem Coaching vor der Gruppe gleich im dritten Modul starten. Bei maximal 16 Ausbildungsteilnehmern verteilt sich das Live-Coaching auf insgesamt drei von acht Ausbildungsmodulen. Die Coachees haben die Möglichkeit, sich anschließend dann in mehreren Sitzungen und ohne Öffentlichkeit weiter begleiten zu lassen. Da die Ausbildungsteilnehmer auch regionale Peer-Gruppen bilden, wird dort der Fortgang des Coaching-Prozesses genauso besprochen wie in der kontinuierlichen Supervision durch die Lehrcoaches.

Martin Pichler ●

→ Privatlehrer der Führungskraft, weicht sie ein in die Tugenden des Führens, führt sie auf den rechten Pfad. Er soll darstellen, was Aristoteles für Alexander den Großen war oder Seneca für den römischen Kaiser Nero. Wer die Welt so edel sieht, stellt Anforderungen an alle Aspekte des Coaching, von der Person des Coachs bis hin zu den letzten Auswirkungen jenseits von Raum und Zeit.

3 Das Agenten-Modell.

Dies ist die Gegenwelt zum Erzieher-Modell. Hier sind die Führungskräfte die Agenten des Unternehmens, die Personalentwicklung ist Agentin der Führungskräfte. Der Coach ist wiederum der Agent des Vorsitzenden oder der Personalabteilung und soll in der Lage sein, „im Ge-

spräch mit dem Coachee psychologische Hintergründe in Bezug auf das vom Auftraggeber erwartete Verhalten des Klienten zu erörtern und entsprechende Ziele zu erreichen“.

So beauftragt, mag der Coach sich wahlweise als Detektiv im Dienste höherer Erkenntnisse oder als Spion im Dienste höherer Interessen wännen. Das Unternehmen ist eine – mehr oder weniger verschworene – Gemeinschaft, die die Welt mit ihren Produkten und Leistungen, vielleicht auch mit ihren Visionen und Idealen beglücken möchte. Ein hochrangiges Ziel ist in dieser Organisation die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen. Dem ist dann auch Coaching verpflichtet. Und so richten sich die Forderungen an Coaching vor allem an die Person des Coachs.

4 Das Drugstore-Modell.

Unternehmen sind nach dieser Vorstellung „emotionale Versorgungsgesellschaften“. Sie versorgen ihre Kunden. Entsprechend müssen ihre Führungskräfte versorgt werden, denn sie sind komplizierte Apparate, die nicht von selbst funktionieren, sondern um deren Wohlergehen man sich kümmern muss. Sie sind vielfältigen Anforderungen ausgesetzt und deshalb anfällig. Coaching wird ihnen – prophylaktisch oder auch bei akuter Indisposition – verabreicht zur Beschleunigung und Erleichterung des Arbeitsalltags wie zur Steigerung der Performance. Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihre Personalentwicklung. Die Wirkung steht im Mittelpunkt der Erwartungen, nicht die Zusammensetzung des Medikaments.

5 Das Drama-Modell.

Im Unternehmenstheater spielen Führungskräfte die tragenden Rollen. Die Irrungen und Wirrungen, Wendungen und Endungen der Unternehmensgeschichte werden von ihnen ausgelöst oder auch ertragen, je nachdem, ob man eher an die schöpferische Gestaltungskraft des Menschen glaubt oder an die Schicksalhaftigkeit allen Geschehens. Der Coach füllt hier wie dort eine ganz essenzielle Nebenrolle aus, in der er der Führungskraft eben dieses Geschehen spiegelt und auch den Hauptfiguren Wichtiges zuruft („Sire, geben Sie Gedankenfreiheit!“).

6 Das Spielfeldrand-Modell.

Unternehmen sind Sportmannschaften. Führungskräfte sind Spielmacher. Hier agiert der Coach aus der Coaching-Zone heraus, während das Spiel läuft und in der Kabine, wenn das Spiel unterbrochen

ist. Coaching ist Sparring auf Augenhöhe. Der Coach ist vom Fach, könnte selbst zeit- und themenweise mitspielen. Hier wird gefordert und angewiesen, damit das Spiel gewonnen wird.

7 Das Navi-Flatrate-Modell.

In modernen komplexen Zeiten braucht die Führungskraft in jeder Situation – und am besten online verfügbar – beste Orientierung und Unterstützung. Der Coach ist das Navigationsgerät, das man in jeder Führungssituation vom Handheld aus aktivieren kann. Und der Coach deutet dann die Koordinaten, sagt an, ob man dem Straßenverlauf lange folgen oder schon nach 100 Metern links abbiegen soll und dass der Ausstieg links ist.

8 Das Hydraulik-Modell.

Zeitliche Flexibilität des Coaches ist wichtig. Am besten auch örtliche. Jederzeit

abrufbar, um den Helden des ökonomischen Universums im vertraulichen Gespräch den Überdruck abzulassen. Zu wenig oder zu viel mentaler Druck, das ist hier die Frage. Der Coach hat hier die Aufgabe, für die richtige Druckdosierung zu sorgen, damit der Held auf die Bühne springen kann, wo tausend Augenpaare darauf warten, ob die Übung auch wirklich gelingt.

Fazit: Das Verständnis von Coaching ist in deutschen Unternehmen nach wie vor höchst unterschiedlich. Es bedarf unbedingt des Dialogs zwischen potenziellen Anbietern und potenziellen Nachfragern über die Rolle der Beteiligten im Spiel. Das beinhaltet einen Abstimmungsprozess, der über Inhalt, Methode und Preis des Coaching hinausgeht.

Uwe Böning, Brigitte Fritschle,
Stefan Oefner-Py ●

www.boening-consult.com und
www.european-coaching-company.com



GD
GUT GREMMELIN

HOTEL
RESTAURANT
TAGUNG
SEMINARE
EVENTS
KUNST
KULTUR

100 % KREATIV TAGEN
100 % AUTHENTISCH
100 % BIO

Geben Sie sich für Ihr Seminar nicht mit weniger zufrieden. Wir freuen uns auf Sie.

Fon 038452.51-10 · www.gutgremmelin.de

Auszeichnungen im Wettbewerb der besten Tagungshotels in Deutschland in der Kategorie „Klausur“: 2006 – 2008 Platz 1

kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie
München · Westerham



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

- Selbsterfahrung, Tools u. Techniken, Positionierung usw.
- Von führenden Coachingverbänden anerkannt

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis Juli 2010

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274



IHK-Akademie
München · Westerham

IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de



Krisengewinner Vollzeit-MBA

MARKT. Je schlechter die Wirtschaftslage, desto größer die Nachfrage nach Vollzeit-MBAs. Schlechter sieht es allerdings bei den berufsbegleitenden Executive MBA-Programmen aus, die in der Regel von den Arbeitgebern für besonders talentierte Mitarbeiter bezahlt werden.

Während die weltweite Finanzkrise die Wirtschaft noch immer kräftig beutelt, feiern die Business Schools einen Rekord nach dem anderen. Am Insead in Fontainebleau bei Paris, einer der weltweit führenden Managerschulen, werden künftig 980 statt wie bisher 900 Studenten pro Jahr das MBA-Vollzeitstudium beginnen.

Damit wird das zehntonatige Programm zum weltweit größten Vollzeitprogramm in der Top-Liga. Bisher hatte die Harvard Business School den größten MBA-Jahrgang, und auch dort soll die Zahl der MBA-Studenten von 900 auf etwa 940 pro Jahr erhöht werden. Ebenfalls einen Rekord meldet die Booth School of Business

an der University of Chicago. Dort startete mit 592 MBA-Studenten die bisher größte Klasse.

Der Run auf den MBA ist erneut eine Bestätigung der alten Regel: Je schlechter die Wirtschaftslage, desto größer die Nachfrage nach dem MBA-Vollzeit-Studium. Viele wollen die Flaute nützen, um



Foto: H.H. Richardson / corbis

Die Harvard Business School (Vordergrund) wurde 1908 gegründet. Sie liegt am Charles River vor den Toren Bostons.

sich weiterzuqualifizieren und dann vom nächsten Aufschwung zu profitieren. Manche haben ihren Job verloren und überbrücken mit dem Studium die Krise. Wieder andere nützen die Zeit, um ihren lang geplanten Karrierewechsel mithilfe des MBA-Abschlusses vorzubereiten. Vor allem die einjährigen Vollzeitprogramme sind dabei die großen Krisengewinner. Laut einer Befragung des Graduate Management Admission Council (GMAC) von weltweit 332 Business Schools melden sieben von zehn MBA-Programmen gestiegene Bewerberzahlen. Im Durchschnitt gab es 21 Prozent mehr Bewerber als im Vorjahr. Keine Veränderung gibt es dagegen bei den zweijährigen Programmen, wie sie vor allem in den USA angeboten werden. Zunehmend entdecken jedoch auch die Amerikaner den Vorteil der komprimierten Ausbildung. So hat das Wall Street Journal vor Kurzem sein erstes Ranking der sogenannten „beschleunigten MBA-Programme“ veröffentlicht. Unter den weltweit 15 besten Kurzläufern befinden sich neun europäische und fünf amerikanische Schulen sowie eine aus Lateinamerika. Platz eins bis drei belegten die Europäer mit dem Instituto de Empresa in Madrid, dem IMD in Lausanne und der britischen Cranfield School of Management.

Befragt wurden 1.361 Studenten und 735 Alumni von 48 Schulen, die ein zehn- bis 15-monatiges MBA-Studium anbieten. 82 Prozent gaben dabei an, dass sie das kurze Studium vor allem deshalb gewählt haben, um schneller wieder in den Beruf zurückkehren zu können. Ganz abgese-

hen davon, dass die Studiengebühren und die Opportunitätskosten natürlich deutlich geringer sind. Bei der Wahl der Schule spielte die Reputation die wichtigste Rolle, gefolgt vom internationalen Fokus. Dabei sind die Befragten der Meinung, dass europäische Schulen eine wesentlich stärkere internationale Ausrichtung bieten.

Mitschuld an der Finanzkrise?

Erstaunlich ist der Run auf den MBA diesmal aber dennoch. Schließlich gelten die Business Schools als Mitschuldige an der Wirtschaftskrise. Kaum eine Berufsgruppe musste so viel Kritik einstecken wie die an den Business Schools ausgebildeten Manager und Banker. Laut dem britischen Wirtschaftsmagazin Economist landeten in den letzten Jahren rund 40 Prozent aller MBA-Absolventen der besten US-Schulen an der Wall Street, und auch Gallionsfiguren der Krise, wie Dick Fuld von Lehmann Brothers oder John Thain von Merrill Lynch, haben einen MBA-Titel.

Viel Aufmerksamkeit erregte der neue Eid, den 400 MBA-Absolventen der Harvard Business School im Juni ablegten. Sie schworen „dem allgemeinen Guten“ zu dienen, mit „äußerster Integrität“ vorgehen zu wollen und sich zu wappnen gegen „Entscheidungen und Verhaltensweisen, die nur meinem eigenen Ehrgeiz dienen, aber dem Unternehmen und der Gesellschaft schaden“. Kritiker werfen ein, dass so ein Schwur unnötig oder gar schädlich sei. Schließlich sei Betrug so →

BOOST YOUR CAREER



Choose

Germany's leading business school

Are you looking for a highly-qualified partner for management education – one who provides solutions to global challenges? Do you want to get involved with an institution that offers world-class business education? Then Mannheim is the right place for you!

We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (full-time)
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time)
- Executive Master of Accounting & Taxation
- Open Enrollment Programs
- Customized Company Programs

For more information visit our website at www.mannheim-business-school.com, send us an e-mail: info@mannheim-business-school.com or give us a call: +49 (0)621 181 37 21

brennpunkte

→ wieso schon strafbar und zudem sei der Schwur völlig zahnlos. Denn ist es schon schwer, zu definieren, wie man Management „im guten Glauben“ oder „ethisches Verhalten“ definieren soll, so ist es noch schwieriger, Verstöße zu ahnden. Dennoch wird weltweit weiter an einem „Manager-Eid“ gearbeitet.

Wesentliche Änderungen im Lehrplan gab es dagegen kaum. Allerdings werden überall neue Kurse zu Corporate Social Responsibility, Ethik und Nachhaltigkeit angeboten und manche Schulen haben auch die Wirtschaftsgeschichte entdeckt. Schließlich kann ein Blick in die Vergangenheit sehr lehrreich sein. So gab es laut Economist seit 1970 weltweit mindestens 124 Krisen, bei denen die Banken eine wichtige Rolle spielten und die alle im Vorfeld durch einen Boom der Immobilienpreise und Aktienmärkte gekennzeichnet waren.

Der berufsbegleitende MBA hat es schwer

Während die Nachfrage nach Vollzeitprogrammen boomt, ist die Lage bei den Part-time-Programmen unterschiedlich. Laut GMAC-Umfrage verzeichneten 45 Prozent der Studiengänge einen Rückgang, 42 Prozent dagegen eine Zunahme der Bewerber. Ungünstiger ist die Situation beim Executive MBA, der sich an erfahrene Manager richtet und oftmals von den Unternehmen finanziert wird. Hier melden mehr als die Hälfte (51 Prozent) der Programme eine geringere Bewerberzahl. Ihre durchschnittliche Zahl

Volle Konzentration: Dozent und Studenten an der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai.



Foto: CEIBS

pro Programm sank um 25 Prozent. Doch auch hier gibt es nicht nur Verlierer. So verzeichnet die Booth School of Business an der University of Chicago, die ihren berufsbegleitenden Executive MBA in Chicago, London und Singapur anbietet, nur geringfügige Rückgänge gegenüber den Rekordzahlen im Vorjahr. Auch was die finanzielle Unterstützung der Teilnehmer durch die Unternehmen angeht, sieht William Kooser, Associate Dean für die EMBA-Programme, keine gravierende Veränderung gegenüber dem vergangenen Jahr, sondern lediglich eine Fortsetzung der langfristigen Tendenz. „Die Finanzierung durch die Unternehmen hat in den letzten zehn Jahren kontinuierlich abgenommen“, sagt Kooser. „Immer mehr Teilnehmer beginnen das Studium auf eigene Faust und finanzieren es auch selbst.“

Auch an der Cass Business School an der Londoner City University, an der zweimal im Jahr ein Executive MBA startet, ist die Zahl der gesponserten Teilnehmer nur gering. Im Februar 2009 waren es lediglich neun von 38 Studenten. Zugenommen hat jedoch die Zahl der Bewerbungen, und im September starteten 52 MBA-Studenten. Steve Haberman, Director und Deputy Dean an der Cass Business School, glaubt, dass die Zahl der Executive MBA-Programme weiter wachsen wird und des vor allem mehr internationale Programme mit Wahlkursen in anderen Ländern geben wird. „Wenn man etwas über IT-Outsourcing lernen will, sollte man nach Indien gehen und dort ein Beratungsprojekt machen“, so Haberman. Vorreiter in Sachen eigener Globalisierung ist Insead. Bereits seit zehn Jahren hat die Schule, die gerade ihren 50. Geburtstag

Sie haben Ihre Ziele – wir den Weg dorthin: zum **Master** oder **Doktor**.

Zusammen mit der renommierten University of Louisville in den USA bietet Ihnen die Akademie Würth zwei attraktive, berufsbegleitende Studiengänge an:

Zum **Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Industrial Engineering** – je nach Vorkenntnis in 3 bis 4 Jahren. Der Ph.D. kann als Dr.-Titel ohne Zusatz in Deutschland getragen werden.

In nur 13 Monaten zum **Master of Business Administration (MBA)** mit Schwerpunkt Global Business. Der akademische Grad des MBA ist seit 2007 FIBAA-akkreditiert. Er wird vom AACSB-International akkreditierten College of Business der University of Louisville vergeben.

Beide Studiengänge werden ausschließlich in Englisch abgehalten und beinhalten 4-wöchige Aufenthalte in den USA. Die Lehrveranstaltungen in Deutschland finden an Wochenenden statt.

Voraussetzung:

Hochschul- bzw. BA-/Fachhochschulabschluss, Berufserfahrung sowie sehr gute Englisch-Kenntnisse.

Für weitere Informationen:

Sabrina Göker Tel: 07931 916-710
business-school@wuerth.com oder besuchen Sie uns im Internet unter:
www.wuerth.de/business-school



Informationsveranstaltung
am **Mittwoch 4.11.09**
um **18.30 Uhr** im Sudhaus
in Schwäbisch Hall.

gefeiert hat, neben ihrem Campus in Fontainebleau bei Paris auch einen eigenen Campus in Singapur. Ab Januar kommt ein 6.000 Quadratmeter großer Campus in Abu Dhabi dazu, wo die Schule bisher nur mit einem Forschungszentrum vertreten war.

Im Oktober 2010 soll dort eine eigene Klasse das Executive MBA-Programm beginnen, die dann mit den beiden anderen Executive MBA-Programmen vernetzt wird. Bereits jetzt verbringen die Teilnehmer des Global Executive MBA (GEMBA) einzelne Präsenzmodule in Fontainebleau, in Singapur und in Abu Dhabi. In Singapur treffen sie dann auch auf die Teilnehmer des Dual-Degree-Programms, das Insead gemeinsam mit der Tsinghua Universität in Peking (TIEMBA) durchführt. „Das ist eine hervorragende Möglichkeit, in Ruhe voneinander zu lernen und ganz gezielt neue Netzwerke aufzubauen“, sagt Edward Buckingham, Associate Director für das Executive MBA-

Programm am Insead. Künftig sollen alle drei Sektionen einige Wochen zusammen verbringen.

Dabei hat sich vor allem der erstmals 2008 gestartete TIEMBA als Erfolgsmodell erwiesen. Begannen im Vorjahr 35 Teilnehmer, so waren es dieses Jahr 51 Teilnehmer. „Das sind fast 50 Prozent mehr“, freut sich Buckingham. Grund dafür sei einmal die immer noch wachsende chinesische Wirtschaft und die zunehmende Beliebtheit des Programms bei chinesischen Unternehmern. Auch beim GEMBA gibt es rund zehn Prozent mehr Teilnehmer. Sie haben im Durchschnitt elf Jahre Berufserfahrung und sind 35 Jahre alt. Deutlich zugenommen hat dabei die Zahl der Teilnehmer aus der Energiebranche.

„Wir haben vor allem drei Gruppen von Teilnehmern“, erklärt Buckingham. Das sind einmal Unternehmer, die den Executive MBA als Weg sehen, neue Managementskills zu erwerben, ihre Leadership-

Kompetenzen zu erweitern und sich mit einer Peer-Gruppe auszutauschen. Zum anderen sind es Spezialisten wie Ärzte, Anwälte oder Ingenieure, die zehn Jahre in ihrem Bereich tätig sind, und nun eine Managementposition übernehmen sollen oder möchten. Und schließlich gibt es die Generalisten, die nach neuen Möglichkeiten suchen oder deren Arbeitgeber das MBA-Programm als Retention-Maßnahme unterstützt.

Generell bekomme ein Drittel volles Sponsorship von ihrem Arbeitgeber, etwas weniger als ein Drittel werde zum Teil unterstützt und rund 40 Prozent finanzieren die Studiengebühren in Höhe von 90.000 Euro selbst. „Die sehen das als einen Weg, sich selbst zu verbessern“, sagt der Insead-Direktor. Das bedeute jedoch keineswegs, dass sie ihr Unternehmen verlassen wollen. Buckingham: „Die Mehrheit will nicht wechseln, sie sucht nur nach neuen Herausforderungen.“

Bärbel Schwertfeger ●



EXECUTIVE MBA FÜR TECHNOLOGIEMANAGER

Managementwissen für Ihren Erfolg

- Das berufsbegleitende Weiterbildungsstudium für Entscheider in technologiegeprägten Umfeldern.
- Executive MBA für Technologiemanager erweitert Ihr Wissensportfolio und ermöglicht firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch.
- Die renommierten Dozenten der RWTH Aachen, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Universität St. Gallen vermitteln Ihnen praxisnahes Wissen.

www.emba.rwth-aachen.de

 **Fraunhofer**
ACADEMY

RWTHAACHEN
UNIVERSITY

INTERVIEW. Vor 15 Jahren wurde unter Beteiligung chinesischer Behörden die „China Europe International Business School“ (CEIBS) in Shanghai gegründet. Sie gehört heute zu den weltweit führenden Business Schools und wird von einem Deutschen geleitet. Ein Gespräch mit Professor Dr. Rolf D. Cremer, dem Dean und Vize-Präsident der CEIBS, über die Erfolgsfaktoren der Chinesen.

„Wir brauchen das Gewinnstreben“

Was können die Deutschen von dem Erfolg der CEIBS lernen?

Rolf D. Cremer: Die Wirtschaftsausbildung an deutschen Hochschulen entspricht längst nicht mehr dem internationalen Standard. Doch dem kann und darf man sich nicht entziehen, wie ja auch der Bologna-Prozess zeigt. Die Chinesen haben dagegen schon in den frühen 80er-Jahren erkannt, dass sie einen enormen Mangel an hoch qualifizierten Managern

haben und diese nicht an ihren eigenen Bildungsinstitutionen ausbilden können. Sie waren daher bereit, völlig neue Wege zu gehen und eine Business School nach westlichem Vorbild und als Modell für ganz China zu gründen.

Aber deutsche Unis haben doch gute betriebswirtschaftliche Fakultäten.

Cremer: Eine Business School hat ein komplett anderes Modell, mit einem völ-

lig andere Curriculum und anderen Professoren. In Deutschland glauben viele noch immer, dass der MBA nur eine neue Bezeichnung für den bisherigen Diplom-Kaufmann sei. Doch das trifft nicht zu. Der klassische MBA ist vor allem für Studenten ohne wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, aber mit ein paar Jahren Berufserfahrung, sinnvoll. Was wir brauchen ist daher eine Revolution und keine Evolution.

Professor Dr. Rolf D. Cremer, Dean der „China Europe International Business School“ in Shanghai.



Foto: CEIBS

Wie soll das zum Beispiel in Deutschland funktionieren?

Cremer: Die Mannheim Business School und die private WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar zeigen, dass das durchaus möglich ist. Ich halte das Modell der Universität Mannheim auch für andere staatliche Hochschulen für geeignet. Dort wurde die Business School als eigenständige GmbH aus der Universität ausgegliedert. So bekommt man Reputation und Akzeptanz in der Wissenschaft und hat finanzielle Autonomie. Heute in Deutschland eine Business School ganz ohne Angliederung an eine Universität aufzubauen, halte ich für nicht machbar.

Genau das versucht aber die von 25 Konzernen gegründete European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin seit sieben Jahren ...

Cremer: Was ich bisher sehe, überzeugt mich wenig. Die ESMT ist nicht unter den besten deutschen Business Schools, einschließlich der traditionellen deutschen BWL-Fakultäten. Und international ist sie auch nicht sichtbar. Um eine gute Business School aufzubauen, braucht man gute Professoren, gute Studenten, eine gute Infrastruktur, einen gemeinsamen Spirit und viel Geld. Ich sehe nicht, dass diese Faktoren schon ausgewogen entwickelt sind.

Die ESMT bietet vor allem kürzere Managerweiterbildungen an. Der Vollzeit-MBA spielt dagegen nur eine geringe Rolle. Braucht man den überhaupt?

Cremer: Der klassische MBA ist das Kernstück einer Business School – quasi der Operationsaal in einem Krankenhaus. Ohne den kann man sich auch kein richtiges Krankenhaus vorstellen. Sonst ist man eben eine betriebswirtschaftliche Fakultät, aber keine Business School.

Gerade die MBA-Ausbildung steht aber derzeit stark in der Kritik.

Cremer: Man darf das Kind nicht mit dem Bade ausschütten. Auch in Zukunft brauchen wir fachlich kompetente Manager, die die Effizienz und Effektivität von Organisationen steigern können. Und wir brauchen das Gewinnstreben als Triebfeder und Messlatte für Erfolg. Die Krise ist doch nicht die Folge von Kompetenz und Gewinnstreben, sondern vom Zusammenbruch des Vertrauens zwischen den Marktteilnehmern. Natürlich müssen sich Business Schools fragen, was sie falsch gemacht haben. Vielleicht haben manche zu stark auf die fachlichen Fertigkeiten und zu wenig auf Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion gesetzt. Aber an den guten Schulen sind Governance, Ethik und Nachhaltigkeit schon lange wichtige Themen.

In Deutschland ist der MBA vor allem eine Domäne der Fachhochschulen. Ist das der richtige Weg?

Cremer: Das ist symptomatisch und nicht sehr hilfreich. Die guten deutschen Universitäten sind sich oft zu fein dafür und sehen darin eine weitere Bestätigung, dass der MBA eher etwas „Minderwertiges“ ist. Aber schauen Sie doch ins Aus-

land. Dort sind die Top-Programme oft auch an den Top-Universitäten wie etwa Stanford oder Oxford angesiedelt. Denn eine gute Business School braucht auch eine exzellente Forschung.

Aber der MBA gilt doch als praxisorientierte Ausbildung ...

Cremer: Das schließt sich ja nicht aus. Eine Business School braucht ein anderes Selbstverständnis als eine Universität. Sie muss sich selbst als Institution verstehen, in der Manager für die Wirtschaft ausgebildet werden. Sie darf sich nicht darauf beschränken, Forschungsergebnisse in A-Journals zu veröffentlichen, ihre Forschungsarbeit muss auch so schnell wie möglich die Studenten erreichen. So wie sich Ärzte um die Gesundheit der Menschen kümmern müssen, genauso müssen sich Manager um die professionelle Führung von Unternehmen kümmern. Aber das erscheint mir bei der Managementausbildung in vielen deutschen Unis noch immer, und vielleicht sogar zunehmend, als nebensächlich.

Braucht Deutschland überhaupt unbedingt eine Business School?

Cremer: Wir können es uns nicht erlauben, in so einem wichtigen Bereich wie der Managerausbildung, in dem doch die Kapazität einer Gesellschaft zur Führung von Organisationen sichergestellt wird, nicht präsent und international erstklassig zu sein. Und je länger man wartet, sich dem internationalen Standard anzupassen, desto schmerzhafter wird es.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

RheinAhrCampus - FH Koblenz - www.mba-fernstudienprogramm.de

Studienrichtungen:

**Berufsbegleitend,
international anerkannt,
praxisnah**

Bewerbungsschluss für
das Sommersemester:

15. Januar 2010



**MBA-
Fernstudien-
programm**

- Marketing
- Produktionsmanagement
- Unternehmensführung, Finanzmanagement
- Gesundheits- und Sozialwirtschaft
- Freizeit- und Tourismuswirtschaft
- Logistikmanagement
- Sanierungs- und Insolvenzmanagement

YOU ARE THE SUM OF ALL THE EXPERIENCES YOU HAVE LIVED, OF ALL THE PEOPLE YOU HAVE MET. AND THE MORE POSITIVE THE PEOPLE AND THE EXPERIENCES, THE BETTER THE RESULT. GBS' UNIQUE TEACHING APPROACH ALLOWS YOU NOT ONLY TO EARN KNOWLEDGE, NETWORKING OPPORTUNITIES AND A WELL-BALANCED LIFE, BUT ALSO TO BOOST YOUR CAREER.

GET IT, TOGETHER

GOETHE EXECUTIVE MBA IN ALLIANCE WITH
DUKE - GOETHE FULL-TIME MBA - EXECUTIVE
MASTER OF FINANCE AND ACCOUNTING - OPEN
ENROLLMENT AND CUSTOMIZED PROGRAMS.

WWW.GOETHE-BUSINESS-SCHOOL.DE



it builds

brennpunkte

MBA-MARKT DEUTSCHLAND. Nicht wenige Konzerne kürzen derzeit ihre Weiterbildungsetats und frustrieren damit engagierte Mitarbeiter. Doch immer mehr Mitarbeiter sind bereit, auf eigene Kosten ein Executive-MBA-Studium zu absolvieren.

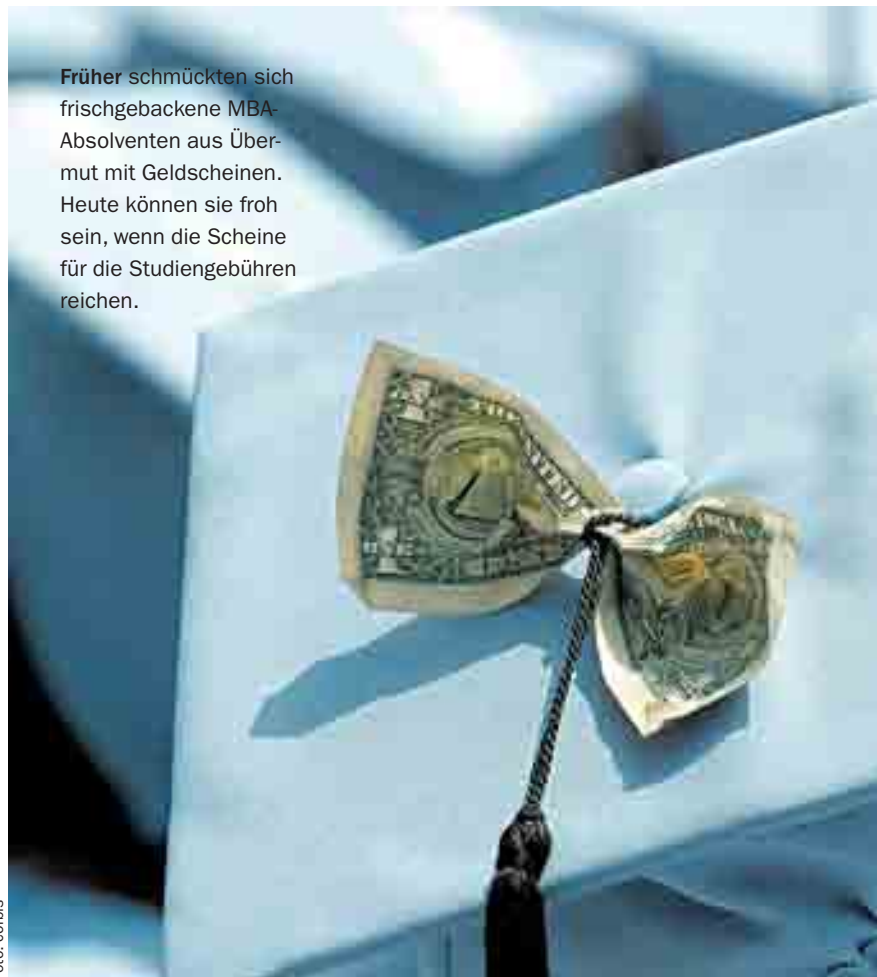
Trend zum Selbstzahler

Als sich Ralf Kuchenbuch entschloss, im April das berufsbegleitende Executive MBA (EMBA)-Programm an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) zu beginnen, da reagierte so mancher seiner Bekannten verständnislos. „Die haben sich gewundert, warum ich gerade jetzt in der

Krise 37.000 Euro für ein MBA-Studium ausgebe“, erinnert sich der 38-Jährige. Für den Juristen war die Entscheidung dagegen goldrichtig. „Im Gegensatz zu so mancher Geldanlage, profitiere ich von einem MBA-Studium doch wenigstens dauerhaft.“

Früher schmückten sich frischgebackene MBA-Absolventen aus Übermut mit Geldscheinen. Heute können sie froh sein, wenn die Scheine für die Studiengebühren reichen.

Foto: corbis



Erst im Januar hatte Kuchenbuch seine Stelle als Betriebsleiter bei der Ambulanz Aicher, dem zweitgrößten Rettungsdienst in München, angetreten. „Es ist einfach wichtig, sich weiterzubilden“, erklärt der Jurist, der für das operative Geschäft mit 500 Mitarbeitern verantwortlich ist. Gerade im sozialen Sektor wachse der Professionalisierungsdruck.

Für das Studium, das die WU gemeinsam mit der Carlson School of Management an der University of Minnesota durchführt, sprachen vor allem die Struktur des 14-monatigen Programms und die gute zeitliche Vereinbarkeit mit dem Job. „Ohne die Wochenenden kostet mich das Studium nur 40 Arbeitstage“, erklärt Kuchenbuch. Ein weiteres Plus waren der zusätzliche US-Abschluss und die drei Studientrips nach Osteuropa, Asien und die USA.

Wie Ralf Kuchenbuch denken immer mehr Mitarbeiter und investieren selbst in ihre Weiterbildung. „Über die Hälfte

unserer MBA-Teilnehmer finanzieren das Studium komplett selbst“, sagt Verena Hergel, stellvertretende Geschäftsführerin der WU Executive Academy. Die Nachfrage ist trotzdem groß. So sind auch die meisten Klassen der – neben dem EMBA – angebotenen elf verschiedenen „Professional MBA-Programme“ mit Vertiefungen in Bereichen wie Marketing, Energiemanagement oder „Public Auditing“ mit 25 bis 30 Teilnehmern bereits voll.

In Österreich zahlt das Finanzamt mit

Allerdings stehen den Teilnehmern aus Österreich auch Bildungskredite mit einer festen Verzinsung von drei Prozent und einer variablen Rückzahlungsfrist zur Verfügung. Zudem erstattet das Finanzamt bis zu 50 Prozent der Gesamtkosten (Studiengebühren plus Reisekosten) zurück. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beim MBA-Studium unterstützen, können die Gesamtkosten als Betriebsausgaben geltend machen sowie Bildungsfreibeträge und Bildungsprämien in Anspruch nehmen.

Einen wahren Run erlebte der EMBA im Generalmanagement an der Universität St. Gallen. Grund dafür ist vor allem die Flexibilisierung des Programms. Denn seit diesem Jahr kann das Studium in einem Zeitraum von 18 Monaten bis zu vier Jahren absolviert werden. „Wir hatten im März so viele Bewerber, dass wir die Klassengröße ausnahmsweise von 45 auf 52 erhöht haben“, sagt Wolfgang Jenewein, Direktor für die EMBA-Programme in St. Gallen. Im Oktober startete eine weitere Klasse mit 37 Teilnehmern.

„Die meisten sind Selbstzahler“, sagt der Professor. Dabei sei die Bereitschaft der Schweizer, in ihre Weiterbildung zu investieren, insgesamt deutlich größer. Der Anteil der Deutschen sei dagegen konstant geblieben und das, obwohl ein Drittel des berufsbegleitenden Studiums seit Kurzem in Bonn stattfindet.

Von einem Ansturm können Anbieter von EMBA-Programmen in Deutschland nur träumen. Zufrieden ist man bei der niederländischen TiasNimbas Business School. Starteten 2008 erst 15 Studenten mit dem Part-time-Programm in Bonn, so sind es in diesem Jahr immerhin 22. →



Berufsbegleitende MBA- und Masterstudiengänge



- MBA General Management
- MBA Health Care Management
- MBA Personal- und Organisationsentwicklung
- MBA Unternehmensgründung, -führung und -nachfolge



- Master Risikomanagement und Compliancemanagement

Seminare, Zertifikate und Inhouseschulungen

dimt
WEITER.BILDEN.

Ansprechpartnerin:
Michaela Völlt
0991 / 36 15 - 384



www.fh-deggendorf.de/weiterbildung

brennpunkte

→ Sechs davon haben allerdings ein Stipendium von der Schule bekommen. „Am Jahresbeginn waren viele Interessenten noch sehr unsicher, aber als der Anmeldeschluss näher rückte, kamen überproportional viele Bewerbungen“, sagt Eva Niemann, Head of Office der TiasNimbas Business School in Bonn. Dagegen hielten sich die Unternehmen sehr zurück. An der Mannheim Business School (MBS) ist die Klassengröße beim modularen EMBA, den die Mannheimer gemeinsam mit der Pariser Essec Business School durchführen, mit 48 Teilnehmern konstant geblieben. Beim Weekend-EMBA haben im April 46 Teilnehmer angefangen, im Vorjahr waren es 42. Die Zahl der Bewerbungen ist jedoch insgesamt gestiegen. „Wir freuen uns, dass die Zahl der Entsendungen aus den Unternehmen konstant geblieben ist und auch immer mehr Mitarbeiter bereit sind, selbst in ihre persönliche Weiterentwicklung zu investieren und damit noch besser qualifiziert

in die Phase nach der Krise zu gehen“, sagt Professor Christian Homburg, Präsident der MBS. „Ich halte das für eine sehr clevere und weitsichtige Strategie.“

Arbeitgeber knausern

Einen eindeutigen Trend weg vom Sponsorship beobachtet dagegen Andreas Hackethal, Dean der Goethe Business School (GBS) in Frankfurt. So bekommen in der neuen EMBA-Klasse nur noch 41 Prozent der 34 Teilnehmer starken Klasse finanzielle Unterstützung von ihrem Arbeitgeber. Im Vorjahr waren es noch 60 Prozent. Als Begründung höre er oftmals, dass man Mitarbeiter entlassen musste und daher intern keine finanzielle Unterstützung vertreten könne, erzählt Professor Hackethal. Ein Personaler habe sogar argumentiert, dass Mitarbeiter eine Förderung beim EMBA-Studium fälschlicherweise als verdeckte Outplacement-Maßnahme bewerten könnten.

MBA im Fernstudium

ZFH. Die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) bietet ab sofort sieben unterschiedlich ausgerichtete MBAs an.

Das international ausgerichtete MBA-Fernstudienprogramm des RheinAhrCampus Remagen, zugehörig zur Fachhochschule Koblenz, bietet seit dem Wintersemester 2003/2004 nach zwei Semestern Basisstudium mehrere Vertiefungsrichtungen an – nämlich Marketing, Produktionsmanagement, Logistikmanagement, Sanierungs- und Insolvenzmanagement, Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie Freizeit- und Tourismuswirtschaft. Die anschließenden Vertiefungen erstrecken sich über weitere zwei Semester. Im fünften Semester wird die Master-Arbeit geschrieben. Zum Wintersemester 2009/2010 wird der zusätzliche (siebte) Schwerpunkt „Unternehmensführung und Finanzmanagement“ eingerichtet. Mitte Oktober lagen dafür bereits 27 Anmeldungen vor. Insgesamt gibt es derzeit 560 MBA-Studierende an der ZFH. „Durch die Kombination von Pflicht-Basis-Modulen und frei wählbaren Studienschwerpunkten bietet das Studium eine sehr praxisorientierte und berufsqualifizierende Ausbildung“, betont Dr. Margot Klinkner, stellvertretende Geschäftsführerin der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH).

Ausnahme ist das Beratungsunternehmen Accenture, das vier Mitarbeiter in der neuen EMBA-Klasse unterstützt. „Bei uns ist Weiterbildung ein zentrales Thema, in das wir auch in der Krise viel Geld investieren“, sagt Harald Borck-Essel, HR-Direktor für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Bereits seit 2005 schickt Accenture regelmäßig Mitarbeiter in das EMBA-Programm der GBS und übernimmt dabei die Hälfte der Gesamtkosten. Bewerben kann sich jeder, der gute Leistungen vorweisen kann. „Für Accenture ist ein Sponsoring des EMBA eine logische Ergänzung unseres Ausbildungsprogramms für unsere Mitarbeiter, die bereits mehrere Jahre für uns tätig sind“, erklärt der HR-Direktor. „Das Studium ermöglicht es ihnen, den Horizont auch außerhalb der Firma zu erweitern, neue Netzwerke aufzubauen und interkulturelle Kompetenzen zu erwerben.“ Bisher habe man nur gute Erfahrungen gemacht. Die Kontinuität der EMBA-Förderung sei auch wichtig bei der

Rekrutierung und für die Retention der Mitarbeiter. „Das ist eine langfristige Investition, die man auch konstant halten muss“, betont Borck-Essel.

Dass viele Unternehmen das anders sehen, erlebte die WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Dort starteten im September 39 Teilnehmer mit dem EMBA, den die Schule gemeinsam mit der Kellogg School of Management durchführt. Im Vorjahr waren es noch 46. „Wenn es eng wird, werden eben insbesondere individuelle und teure Fördermaßnahmen schnell gekappt“, sagt Bernadette Conraths, Direktorin des WHU-Kellogg Executive MBA. So habe man im Frühsommer noch weit über 50 Kandidaten gehabt, dann machten immer mehr Firmen einen Rückzieher und selbst bereits zugelassene Teilnehmer mussten das Studium aufs nächste Jahr verschieben.

Kurzfristige Absagen gab es auch beim „EMBA für Technologiemanager“ an der

Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH). „Vor allem die börsennotierten Konzerne haben ihre Weiterbildungsetats zum Teil auf null heruntergefahren“, beobachtet Dagmar Dirzus, Geschäftsführerin der RWTH International Academy. Dagegen kämen vermehrt Teilnehmer aus mittelständischen Unternehmen der Hochtechnologie, Medizintechnik oder dem Beratungs- und Energiebereich. Was bei den Konzernen ablaufe, sei oftmals ein Trauerspiel. So habe sie sogar erlebt, dass Mitarbeiter, die auf eigene Kosten ein EMBA-Studium beginnen wollten und bereits zugelassen waren, von ihrem Arbeitgeber unter Druck gesetzt wurden, das Studium nicht zu beginnen. „Die haben Angst, dass ihnen die engagierten Mitarbeiter nach dem EMBA dann abspringen“, sagt Dirzus. „Da braucht man sich nicht zu wundern, wenn in vielen Firmen nach der konjunkturellen eine strukturelle Krise folgt.“

Bärbel Schwertfeger ●



Fachhochschule Bielefeld
University of Applied Sciences
www.fh-bielefeld.de

Kurs: Karriere

Beruf & Studium miteinander verbinden!

→ Studienbeginn: März 2010
Master of Business Administration (MBA)
Technische Betriebswirtschaft
Master of Laws (LL.M.)
Wirtschaftsrecht

→ Studienbeginn: September 2010
Bachelor of Arts (B.A.)
Betriebswirtschaft, Studienrichtung Wirtschaftsrecht
Bachelor of Laws (LL.B.)
Wirtschaftsrecht

Beratung und Infos:
 05 21. 106-50 68
www.fh-bielefeld.de/fbs/verbundstudium@fh-bielefeld.de

Bewerbungsschluss für die Master-Studiengänge ist der 15.02.2010!



Perfect timing for your career! Management education at EBS.

As one of the leading providers of executive education, European Business School (EBS) has developed high standards in the design and delivery of its MBA and Executive Master programmes, and cooperates with selected renowned universities across the globe.

Our MBA and Executive Master programmes are designed for managers and specialists with significant prior work experience who would like to boost their career and take on executive responsibility in international management positions.

- **EBS Full-time MBA**
Focus emerging markets
Full & partial scholarships available
- **DBS & EBS Executive MBA** 
- **Executive MBA Health Care Management**
- **MBA Logistics & Supply Chain Management**
- **Executive Master Business Innovation**
- **EBS Certified Programmes**

Further information: +49 6723 69 331 www.ebs.edu

 **European Business School**
International University · Schloss Reichartshausen

BILDUNGSZUGANG. Am GMAT scheitert so manche MBA-Bewerbung. Bisher musste jeder Aspirant für eine Business-Schule sich dem analytisch-sprachlichen Test unterziehen, vom Ergebnis hing ab, ob es für den Harvard-MBA oder doch nur für das Programm der Fachhochschule in der Provinz reicht. Seit Kurzem macht ein leichter und billigerer Test dem Nadelöhr GMAT Konkurrenz.

Wettbewerb der MBA-Tests

Wer sich für einen MBA interessiert, kommt um einen unangenehmen Teil der Bewerbung nicht herum: Den General-Management-Admission-Test, kurz GMAT. Er fragt analytische, logische und sprachliche Fähigkeiten der Bewerber ab und soll belegen, wie gut die zukünftigen Business-Schüler mit den Anforderungen des Programms zurechtkommen. Der GMAT war bisher unumgängliches Tor auf dem Weg zu Managementwissen, Renommee und Träumen vom großen Gehalt. Doch allmählich bildet sich ein Trampelpfad, auf dem Business-School-Bewerber um den gefürchteten Test herumkommen. Er heißt GRE (Graduate Record Examination), ist ein leichter, weltweit besser zugänglicher und 80 Dollar billigerer Test. Als im Frühjahr dieses Jahres die Harvard Business School verkündete, dass sie nun auch den GRE bei Bewerbungen akzeptieren würde, war klar, dass das Monopol des GMAT gebrochen ist.

Der Trend ist inzwischen auch in Deutschland angekommen. Prof. Dr. Torsten Wulf, Akademischer Direktor der MBA-Programme an der Handelshochschule Leipzig (HHL), bestätigt: „Erst kürzlich haben wir die Firma ETS gebeten, uns in die Liste der teilnehmenden Schulen für den GRE-Test aufzunehmen.“

Der GMAT wurde 1953 von neun US-amerikanischen Business-Schulen entwickelt, um einen standardisierten Test für die Auswahl der besten Bewerber zu haben. Genau diese Standardisierung scheint sich nun zur Krux des Tests auszuwachsen. Denn der große Vorteil des GRE ist nicht nur, dass er in mehr Ländern der Welt verfügbar, leichter und günstiger ist, auch viele potenzielle MBA-Schüler in den USA haben den Test bereits automatisch in der

Tasche. Weil er Zulassungsvoraussetzung für Master-Programme verschiedener Studienrichtungen ist, legen ihn Absolventen gleich nach dem Bachelor ab, wenn sie sich noch gar nicht für einen Master entschieden haben. „Ich denke, dass Business-Schulen sich über den üblichen Kreis ihrer Bewerber umschaun und kreativere Wege wählen, um unterschiedliche Studenten anzuziehen“, zitiert die amerikanische Ausgabe der Business Week Scott Carson, den Direktor des MBA-Programms der Queen's School of Business. Durch die Akzeptanz des GRE wird der Bewerberpool größer und die Hürden für Studenten

geringer. Denn wer sich nach einigen Jahren Berufserfahrung für einen MBA entscheidet, braucht keinen GMAT mehr. In Europa sieht das Ganze anders aus. Mary Petersen, die in ihrem Trainingsinstitut Logik Sprachtraining GMAT-Vorbereitungskurse anbietet, meint: „Um die vielen MBA-Programme zu füllen, werden die Hürden jetzt niedriger gelegt.“ Damit dieser Verdacht bei der französischen Kaderschmiede INSEAD gar nicht erst aufkommt, lässt die Schule wissen, dass sie mit der Debatte um GMAT oder GRE nicht in Verbindung gebracht werden möchte.

Karin Seeber ●



Foto: GMAC

Prüfstand. Mit dem GMAT-Bus macht der Anbieter Werbung für die Vorteile seines Tests. Die Firma ist unter Konkurrenzdruck.

GMAT, die Innovationsbremse

Chancen. Zugangshürden zu Weiterbildungsprogrammen nationaler und internationaler Business-Schools sind Standard. Die Bewerber sind aber vielfältig und haben mitunter interessante Bildungsbiografien und Unternehmergeist bewiesen. Unser Gastkommentator meint, dass Standardtests wie der GMAT innovative Bewerber abschrecken.

Der GMAT (Graduate Management Admission Test) ist für alle Bewerber Zugangsvoraussetzung für unterschiedliche Programme der Business Schools. Er gilt als Nachweis der Befähigung, den Programminhalten besonders gut folgen zu können und als Benchmark der Bewerber untereinander. Der GMAT mit einer hohen Ergebnispunktzahl wird zum Zweck an sich. Die großen Business Schools brüsten sich mit dem hohen Testdurchschnitt ihrer Bewerber, individuelle Fähigkeiten und Vorqualifikationen scheinen sekundär.

Das zeigt ein Selbsttest: Bei den persönlichen Gesprächen mit Vertretern der Zulassungsbüros auf diversen MBA-Messen und anschließenden Telefonaten interessierte sich niemand ernsthaft für meinen Lebenslauf, überall wurde der GMAT als das Tor zur Zulassung definiert. Naturwissenschaftliches Studium mit „gut“ abgeschlossen – egal. Promotion samt statistischen Auswertungen – egal. Ökonomische Master-Grade aller Couleur mit „gut“ – egal. Mehrjährige Berufserfahrung, Personal-, Budgetverantwortung, persönliche Erfahrungen – egal. Referenzen und Veröffentlichungen – egal. Dozententätigkeiten an Hochschulen – egal. Es führt kein Weg am GMAT vorbei, um an einer Spitzen-Business-School lernen zu können.

Dabei ist der zeitliche Aufwand für alle, die den GMAT mit einer hohen Punktzahl erreicht haben, enorm: Er beträgt mehrere Monate bis zu einem Jahr, inklusive teurer Vorbereitungskurse. So verbaut der GMAT möglicherweise Leu-



Meinung. Dr. Philipp Plugmann ist Unternehmer und findet keine Zeit für die GMAT-Vorbereitung.

ten mit guten Geschäftsideen eine qualifizierte Weiterbildung, weil gerade in der Phase vor oder während der Unternehmensgründung die aufzubringenden Zeitressourcen nicht vorhanden sind. Wer für die Mathefragen des GMAT pauken muss, investiert dabei fast so viel Zeit wie alle Präsenztage eines berufsbegleitenden MBA-Programms zusammengenommen.

Es sollte daher eine GMAT-Ausnahmeregel für Bewerber mit einem oder mehreren überdurchschnittlich abgeschlossenen akademischen naturwissenschaftlich-technischen Graden oder vergleichbarer Leistungsnachweise geben, um das maximale Innovationspotenzial zukünftiger deutscher Unternehmensgründer auszuschöpfen. Der GMAT darf keine Innovationsbremse sein.

Dr. Philipp Plugmann MSc, geschäftsführender Gesellschafter FORXESS GmbH, Köln



terre des
hommes
Hilfe für Kinder in Not

Spuren...



... hinterlässt jeder Krieg bei den Menschen. Unterstützen Sie Kinder auf dem Weg in den Frieden!

www.tdh.de



FOKUS – mehr als Sprache!

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

www.fokussprachen.com

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



„Zukunft Personal“: Besucherwachstum trotz Krise

Foto: pichler

NACHBERICHT. Vom 22. bis 24. September fand zum zehnten Mal die Messe „Zukunft Personal“ in Köln statt. Es kamen rund 40 Prozent mehr Besucher. Allerdings stieß die Verlängerung von zwei auf drei Tage nicht bei allen Ausstellern auf Gegenliebe. Die nächste „Zukunft Personal“ wurde auf den 12. bis 14. Oktober 2010 gelegt.

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement, die „Zukunft Personal“, erreichte mit 11.525 Besuchern (Tag 1: 3.266, Tag 2: 4.877, Tag 3: 3.382) ein Rekordergebnis. Im Boomjahr 2008 waren „nur“ 8.279 Personalverantwortliche zu der Messe nach Köln gepilgert.

In der separaten Weiterbildungshalle, in der rund 220 der insgesamt 505 Aussteller ihren Stand hatten, war vom Besucherzuwachs nach Meinung der meisten Aussteller wenig zu spüren. „Kontakte ungefähr wie im Vorjahr“, hieß die einheitliche Antwort. Gespalten war die Ausstellergemeinde in der Weiterbildungshalle bei der Frage, ob die Verlängerung der Messe um einen Tag richtig sei.

Als leidenschaftlicher Fürsprecher für eine Dauer von drei Tagen trat John Ireland auf, der Leiter „offene Seminare“ der Akademie für Führungskräfte, Friedrichshafen. Er hält die Messe für eine ideale Begegnungsstätte. „Nur hier habe ich die Chance, alle wichtigen Kunden, Mitbe-

werber und Freunde wenigstens einmal im Jahr zu einem ausführlichen Gespräch zu treffen“, sagt der gebürtige Engländer. Auch wenn seiner Meinung nach nicht mehr Besucher als im Vorjahr kamen, so sei es doch wichtig, dass die Messe weiterhin drei Tage dauere. Man habe so mehr Zeit für Einzelgespräche und könne spontaner zusätzliche Gesprächstermine vergeben. Auch sei eine Messedauer von drei Tagen wichtig, um mehr europäische Gäste anzuziehen.

Hüseyin Özdemir, Chef der oezpa GmbH Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung, Erfstadt-Liblar, war zum ersten Mal auf einer „Zukunft Personal“ und hat mit vier Mitarbeitern in drei Tagen die „überwältigende“ Zahl von 300 Leads erzielt. Viel wichtiger als Geschäfte anzubahnen war es für Özdemir, dass er „die Vibration des Markts“ aufnehmen konnte, und dafür seien drei Messetage notwendig. Selbst Reinhard Peter, Chef der Agentur

repecon aus Würzburg, der für Tagungshotels einen Gemeinschaftsstand organisiert hatte, brachte es auf 120 Leads. Auf der Messe „Seminar und Tagungsbörse“ (STB) sammelte er mit einem vergleichbaren Stand lediglich 40 Leads ein. Vor diesem Hintergrund hatte Peter „kein Problem mit den drei Tagen“.

Unzufrieden war Messechef Alexander Petsch mit dem Forum „eKnowledge“. Hier hatten sich nur vier E-Learning-Anbieter als Aussteller eingefunden. Die Aussteller der Halle „Weiterbildung“, die „auch“ E-Learning im Angebot hatten, nutzten die Sonderplatzierung nicht. Eine Gruppe von 20 großen E-Learning-Anbietern besuchte auf Einladung von Petsch die „Zukunft Personal“. Die Besucher zeigten (beeindruckt vom Ausstellermix) großes Interesse an der Messe. Auch sie wollten keine E-Learning-Sonderschau, sondern die Integration in jene Foren, in denen es um Change-Management geht.

Martin Pichler ●

Gibt es schon genug E-Learning-Messen?

Interview. Gespräch über Messemarketing mit Dr. Wolfgang Kraemer, Vorstandsvorsitzender der imc AG, Saarbrücken, dem deutschen E-Learning-Marktführer.

Wie hat sich in den letzten Jahren die Messelandschaft geändert?

Dr. Wolfgang Kraemer: Im Wesentlichen hat sich der Zeitgeist geändert. Messen sind nicht mehr der wichtigste Baustein zur Vorbereitung von Kaufentscheidungen. Es gibt viele Alternativen. An erster Stelle sind Webinare zu nennen, die es Interessenten sehr einfach machen, Produkte und Firmen zunächst unverbindlich kennenzulernen. Viele „kleinere“ Formate wie Kunden-Workshops, Roadshows und Barcamps haben in letzter Zeit sehr an Bedeutung zugenommen.

Gegen diese These spricht der Erfolg der breit aufgestellten „Zukunft Personal“! Haben Sie überlegt, dort auszustellen?

Dr. Kraemer: Nein, denn die relevante Zielgruppe der Lerntechnologie-Interessenten ist dort nur gering repräsentiert. Wenn wir umfassende HR-Software herstellen würden, sähe das vielleicht anders aus. Unser Einstieg in die Akquisition erfolgt zunehmend direkt über die Qualifizierungsbedarfe in den Fachabteilungen. Außerdem glaube ich, dass die E-Learning-Branche ausreichend Veranstaltungen hat, um potenzielle Kunden zu treffen. Die Lernerte zum Beispiel, die CeBIT oder die Online-Educa. International positionierte Anbieter sind zusätzlich auch noch regelmäßig auf den E-Learning-Messen in London, Paris und Amsterdam vertreten.

Dr. Wolfgang Kraemer,
Vorstandschef der
imc AG.



Wie wichtig ist das Rahmenprogramm einer Messe?

Dr. Kraemer: Da viele Veranstalter keine Vortragshonorare entrichten, leidet die Qualität der Rahmenprogramme oder Begleitkongresse in der letzten Zeit doch sehr. Kostenlos sind nur Marketing- oder Vertriebsmitarbeiter für Vorträge zu gewinnen. Kein Wunder, dass spannende Diskussionen nicht zustande kommen. Auf vielen Messen geht es außerdem sehr laut und turbulent zu. Ich würde mich eher auf einer Messe wohlfühlen, die ein geeignetes Ambiente für effiziente Geschäftsanbahnungen anbietet.

Sie selbst haben jahrelang in Berlin den Kongress „Learning World“ mit rund 200 Besuchern veranstaltet, den Sie in diesem Jahr in viele kleine Regionalveranstaltungen aufgeteilt haben. Ging dieses Konzept auf?

Dr. Kraemer: Wir haben uns rechtzeitig darauf eingestellt, dass die Reiseaktivitäten in den Unternehmen deutlich reduziert werden. Also müssen wir auf die Interessenten zugehen und haben deshalb die Learning World in mehrere kleinere, regionale Kongresse in Deutschland, Österreich und der Schweiz aufgeteilt. Dieses Konzept hat sehr gut funktioniert, wir werden es in 2010 wiederholen.

Interview: Martin Pichler ●

bit
best in training

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



„Das Brandschutzportal von bit media –
die feuerfeste Verwaltung Ihrer Sicherheit!“

www.brandschutzde.bitmedia.cc

Martin Platz
Key Account Manager



Das wird ein schöner Monat für ...



... Sabine Gummersbach-Majoroh,

Leiterin der Arbeitsstelle iMOVE, einer Initiative des Bundesbildungsministeriums zum Thema Bildungsexport. Sie freut sich schon darauf, den Teilnehmern der 2. iMove-Konferenz vom **2. bis 3. November** in Berlin eine Überraschung zu bereiten. Statt Frontalbesprechung gibt es Workshops, in denen jeder Teilnehmer hart an seinen Problemen arbeiten soll. „Kein Bildungsanbieter verlässt die Konferenz, ohne für sich eine individuelle Exportstrategie erarbeitet zu haben“, heißt das inoffizielle Motto der Veranstaltung. Die anwesenden Experten sind auf ihre Rolle als Coach vorbereitet.
www.imove-germany.de



... Anja Mumm,

Vorsitzende des Deutschen Coaching Verbands e.V., Düsseldorf, der knapp 100 Mitglieder zählt. Mumm stellt in diesem Monat unter Beweis, wie wichtig ihrem Verband die Nachwuchsförderung ist. Am **6. November** veranstaltet der DCV einen Existenzgründerkongress für Coaches in Oberschleißheim bei München, der unter dem Motto „Qualität von Anfang an und Kooperation statt Konkurrenz“ steht. Am Vorabend findet ein Netzwerktreffen statt.
www.coaching-existenzgruenderkongress.de



... Dieter Kannenberg,

den Geschäftsführer der flow consulting GmbH in Celle. Ihm ist es gelungen, drei renommierte Wissenschaftler zusammenzutrommeln, die aus verschiedenen Blickwinkeln heraus zeigen, dass moderne Manager Gegensätzliches kombinieren können müssen – zum Beispiel in ihren Unternehmen Veränderung und Stabilität gleichermaßen anstreben sollten. Wie das geht, zeigen Dr. Jürgen Deeg (Fernuni Hagen), Professor Dr. Fritz Böhle (Uni Augsburg) und Professor Dr. Eric Kearney (GISMA Hannover). Sie treffen am **12. November** in Celle aufeinander.
www.flow.de

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



... Richard Straub,

dem Gründungspräsidenten der Peter Drucker Society Austria. Ihm ist es gelungen, zu Ehren des berühmten, leider schon verstorbenen Managementvordenkers Peter Drucker in dessen Vaterstadt Wien vom **19. bis 20. November** einen Management-Kongress mit internationalen Rednern (C.K. Prahalad, Charles Handy, Philip Kotler und anderen) zu organisieren. Drucker dachte wesentliche Entwicklungen der Wissensgesellschaft voraus. Daran wollen Straub und seine Drucker Society jetzt anknüpfen.
www.druckersociety.at



... Fritz B. Simon,

der alle zwei Jahre zusammen mit einem siebenköpfigen Team zur Höchstform aufläuft und der Trainer- und Beraterszene zeigt, was er an neuen, systemischen Kongressformaten anderswo entdeckt oder selbst erfunden hat (siehe auch Vorbericht auf der nächsten Seite). Die ideale Spielwiese dafür ist „sein“ Kongress „X-Organisationen“, der in diesem Jahr in Berlin vom **19. bis 21. November** stattfindet.

www.x-organisationen.de



... Walter Richter,

Geschäftsführer und Gesellschafter der Netcomm GmbH. Sie ist der Veranstalter der „Personalmesse München“, einer eintägigen Fachmesse für Personalberatung, Recruiting, Potenzialanalyse, Weiterbildung, Outsourcing und Personalmarketing. Richter kann am **25. November** zeigen, dass er auch in der Krise eine kleine, aber feine Messe mit derzeit 36 Ausstellern (im Vorjahr waren es 80) und zwei parallele Vortragsstränge mit 20 HR-Themen zum Erfolg führen kann.

www.personal-world.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

November 2009

Kongress „X-Organisationen“: Wahrnehmen lernen

VORBERICHT. Wie beim letzten Mal werden rund 200 Teilnehmer zum Kongress „X-Organisationen“ in Berlin erwartet. Das Treffen der professionellen Systemiker, das vom 19. bis 21. November dauert, wird vom Managementzentrum Witten (MZW) alle zwei Jahre veranstaltet und bietet wie immer „Pragmatik auf hohem Reflexionsniveau“.

Der Kongress „X-Organisationen“ (das „X“ steht für das Unbekannte in Organisationen, das es zu erforschen gilt) ist bekannt dafür, dass er seinen Besuchern immer neue „Formate“ des Lernens und der Kommunikation bietet. Beim ersten

Mal waren es zum Beispiel „Tandem-Workshops“, in denen Berater ihre erfolgreichen Consulting-Projekte vorstellten. Sie wurden von Vorständen oder Geschäftsführern der auftraggebenden Unternehmen begleitet, die ihre Praktikersicht in die Diskussion mit den Teilnehmern einbrachten. Beim zweiten Mal war die Aktion „Rent a Referent“ neu. Es handelte sich um eine Art Speed-Dating von Kongressbesuchern mit den Referenten des Kongresses, um in vertraulicher Atmosphäre das fragen zu können, was nach Vortrag und Plenumsdiskussion noch offengeblieben war.

In diesem Jahr gilt das Format „Expedition in die neuen Gegenwarten“ als besonders neu und mutig. Der zweite Kongresstag soll demnach mit einer Expedition der Teilnehmer (aufgeteilt in etwa 20 Gruppen) in die Innenstadt von Berlin beginnen. „Gehen Sie raus, fragen Sie, untersuchen Sie, erfahren Sie, in welcher Gegenwart wir leben!“, heißt die Anweisung im Kongressprogramm. Mehr wurde offiziell nicht verraten. Inoffiziell ist von Feldstudien in der U-Bahn oder dem Besuch einer Parteizentrale oder einer Stiftung die Rede, um den Fragen einer krisengeschüttelten Zeit auf die Spur zu kommen.

Von anderen Disziplinen lernen

Zu Beginn des Kongresses soll es aber erst einmal sinnlich zugehen. Elmar Lampson, Komponist und Präsident der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, wird den Kongress eröffnen und die Wahrnehmung von Musik erleben lassen. Lampson ist langjähriger Wegbegleiter des Soziologie-

Professors und Systemikers Dirk Becker und somit wie geschaffen dafür, das systemisch sehr bedeutsame Thema „Wahrnehmung“ in den Kongress einzuführen und dazu neue Impulse zu geben. Am ersten Tag gibt es auch ein Format, das „Denkwerkstatt“ heißt. Darin treten zwölf Fachleute jeweils eines bestimmten Gebiets auf – wie zum Beispiel eine Kulturtheoretikerin, die über den „Unterschied von Forschen und Wissen“ nachdenkt, oder ein Jazz-Musiker, der ganz handfest von der Praxis des Improvisierens berichtet. Die Kongressteilnehmer sollen den Experten zuhören und sich fragen:

- Was hat das mit mir zu tun?
- Wie kann ich das für mich übersetzen?
- Was kann ich von Menschen lernen, die ganz andere Aspekte der Realität im Blick haben als ich?

Getreu dem Anspruch der Systemiker („Pragmatik auf hohem Reflexionsniveau“) ist der Nachmittag des zweiten Tages von 16.00 bis 18.00 Uhr für eine große „Halbzeitreflexion“ der Teilnehmer im Plenum reserviert.

Zwar sollen in diesem Kongress nicht in erster Linie Inhalte konsumiert werden, aber in wohl dosierter Form wird es auch Input von Rednern geben. So zum Beispiel am späten Nachmittag des ersten Tages, wenn Anton Zeilinger („Mister Beam“), der Direktor des Instituts für Quantenoptik und Quanteninformation der österreichischen Akademie der Wissenschaft, auftritt. Er wird das für Systemiker sehr wichtige Thema der beobachterabhängigen Wahrnehmung bearbeiten und dabei Grenzerfahrungen aus seinem Fachgebiet der Teleportation beisteuern.

Gudrun Porath ●



Foto: Porath

X-Organisationen: Faible der Veranstalter für alte Gebäude in Berlin-Mitte.

seminarmarkt

11/12_09

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Train-the-Trainer-Weiterbildungen s. 56

Interview_Drei Fragen an Dieter Heitsch s. 57

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
40.000
Exemplare



Der Trainerberuf muss sorgfältig erlernt werden

TRAIN-THE-TRAINER. Wer im Trainings-Business erfolgreich sein will, muss Spezialist für ein Fachthema sein, sich in Methodik und Didaktik auskennen und über eine geeignete Trainerpersönlichkeit verfügen. Diese Erfolgsfaktoren erarbeitet man sich traditionell in einer Trainerausbildung. Die Nachfrage nach solchen Ausbildungen scheint unabhängig von der Krise sehr stabil zu sein.

„Wie machen Sie das, wenn Sie unsere Mitarbeiter dazu bewegen wollen, wertschätzend mit unseren Kunden umzugehen?“ Wenn es nach Sabine Heß geht, einer Train-the-Trainer-Expertin bei „flex-train“ mit Sitz in Köln und Berlin, dann sollten Personalentwickler diese oder ähnliche Fragen ruhig öfter einmal Trainern stellen, die sie gerade engagieren wollten. Nur mit der Bitte um konkrete Beispiele für Übungen oder Rollenspiele könne man herausfinden, ob ein Trainer wirklich kompetent sei. „Wer nicht sofort darauf anspringt und eine Minidemo liefert, ist sowieso nicht der Richtige“, urteilt Heß. Wenn dagegen spontan eine Übung präsentiert werde, dann solle der „Einkäufer“ genau darauf achten, wie er sich fühlen würde, wenn er Seminarteilnehmer wäre. Redet der Trainer von oben herab auf die Teilnehmer ein? Nutzt der Trainer seine Macht, um andere abzukanzeln? Freut er sich über Gegenargumente als Basis für ein lebendiges Training?

Personaler erwarten kurze „Arbeitsproben“

Mit kleinen Demonstrationen seines Könnens anderen zu zeigen, wie man arbeitet, ist die hohe Kunst des Trainerberufs. (Kleiner Tipp am Rande: Wer möchte, dass Menschen mit anderen Menschen wertschätzend umgehen, sollte zuerst dafür sorgen, dass sie mit sich selbst liebevoll umgehen.) Um sich im „Vorstellungsgespräch“ bei Personalentwicklern nicht als ahnungslos in Sachen Methodik („Wie arbeite ich mit einer Gruppe, um ein bestimmtes Lernziel zu erreichen?“)

Sabine Heß während ihres Vortrags über „Trainerpersönlichkeit“ auf der Messe Zukunft Personal 2009.



und Didaktik („Wie konzipiere ich eine Trainingsmaßnahme und schreibe einen Leitfaden?“) zu outen, war es schon immer unerlässlich, eine Trainerausbildung absolviert zu haben. Heute kommt noch dazu, dass die Unternehmen großen Wert darauf legen, dass ein Trainer ihre Werte teilt. Da es auf Fragen wie „Was ist Ihre Philosophie?“ oft nur Auswendiggelerntes als Antwort gibt, empfiehlt Heß die Frage umzuformulieren: „Was genau ist Ihnen wichtig bei dem, was Sie tun?“ Eine simple Frage, die zum Reden animiert. Der Personalentwickler braucht nur darauf zu achten, welche Begriffe mehrfach in der Antwort erwähnt werden, um herauszufinden, ob der Trainer zum Unternehmen passt oder nicht.

Vor diesem Hintergrund wird eine solide Trainerausbildung immer wichtiger. Ein moderner Trainer muss nicht nur sein

Handwerk beherrschen, sondern auch an seiner Trainerpersönlichkeit arbeiten. Dazu sollte er die Kunst der Selbstreflexion beherrschen und zumindest am Anfang seiner Karriere durch einen Mentor begleitet worden sein. In der Krise gibt es aber zwei Phänomene zu beobachten: Etliche Novizen scheuen davor zurück, in ihre eigene Ausbildung zu investieren. Andere nutzen gerade jetzt die „ruhige“ Zeit, um ihren Beruf auf ein solides Fundament zu stellen. „Ich würde interessierten Menschen dringend raten, gerade jetzt in der Krise eine Trainerausbildung zu machen“, sagt Dieter Heitsch, seit 1990 erfolgreich mit einem großen Trainingsinstitut selbstständig. „Wenn man jetzt in der flauen Zeit in seine eigene Weiterbildung investiert, kann das nur gut sein. Später zieht die Konjunktur wieder an und dann bleibt oft keine Zeit mehr für

die eigene Weiterbildung“, ist sich Heitsch, der im Laufe der Zeit 500 Trainer ausgebildet hat, sicher.

Die Erfahrungen der am Markt etablierten Trainerausbilder bestätigen, dass trotz Krise die Nachfrage nach Trainerausbildungen nicht rückläufig ist. Susanne Alwart, alwart + team, Hamburg, bildet nach wie vor regelmäßig Trainergruppen von zwölf Teilnehmern aus – einfach weil es „ohne Ausbildung sehr, sehr schwer ist, Fuß zu fassen“. Der erste Teil ihrer Trainerausbildung besteht darin, jeden Teilnehmer dabei zu unterstützen, sich seine eigene „Nische“ zu suchen, in der er sich erfolgreich selbstständig machen kann. An seiner Spezialisierung arbeitet dann jeder während der gesamten Ausbildung, sodass er am Ende einen passenden Trainerleitfaden für ein Vorzeigeseminar erarbeitet hat und gleichzeitig an dem Beispiel gelernt hat, was gute Didaktik ist. Zusätzlich legt Alwart wert darauf, dass Training nicht nur als gekonnte Wissensvermittlung und Verhaltensänderung verstanden wird. „Ein Trainer sorgt auch immer öfter dafür, dass die Teilnehmer in einem Workshop voneinander lernen“, betont die Hanseat.

Die krisenunabhängige Bedeutung von Trainerausbildungen zeigt sich aber auch daran, dass die Haufe Akademie in Freiburg im Mai nächsten Jahres in das Geschäftsfeld der Trainerausbildungen einsteigen wird. „Wir haben 30 Jahre Erfahrung in der internen Fortbildung unserer eigenen Trainer und wollen jetzt – ermutigt durch etliche Anfragen – mit unserem Know-how an den offenen Markt gehen“, sagt der verantwortliche Produktmanager Rainer Kasemir.

Gestartet werden in 2010 gleich zwei Ausbildungsgruppen in Stuttgart und Hagen. Die Ausbildung entspricht den Richtlinien des Berufsverbands BDVT und hat eine Dauer von 22 Tagen. Hinzu kommen noch zwei Prüfungstage an denen Lehrproben und eine Reflexion der Lehrproben stattfinden. Ein Bonbon um Krisenzeiten besser zu überstehen, gibt es auch noch: Um die Erfolgchancen der Absolventen zu erhöhen, wurden Ausbildungsschwerpunkte zu den Themen „Blended-Learning“ und „Selbstvermarktung“ ins Programm mit aufgenommen.

Gudrun Porath ●

Drei Fragen an ...

Dieter Heitsch, Vorstands-Coach und Trainer für schwierige Verhandlungssituationen und Führungsprozesse. Im Jahr 1990 gründete er das Trainingsinstitut HEITSCH & PARTNER GMBH in Holzgerlingen. www.heitschpartner.de



Dieter Heitsch

Sie schreiben „Sachromane“. Was steckt dahinter?

Dieter Heitsch: Sachroman bedeutet, man liest eine spannende Geschichte und nimmt dabei vielfältige Botschaften aus dem fachlichen Bereich auf. Angesprochen werden Themen, die für jede Führungskraft relevant sind. Beim Sachroman gibt es keinen behelnden Zeigefinger, wohl aber jede Menge Lebenserfahrung des Autors und anderer kompetenter Menschen sowie zusätzlich auch Checklisten, die die Übernahme wichtiger Denkanstöße in den praktischen Alltag erleichtern. Viele Leser berichten mir, dass gerade die Verpackung als Roman sie zu einer gründlichen Selbstreflexion angeregt habe. Die Leser erfahren darüber hinaus auch, wie wir bei Heitsch und Partner arbeiten, wenn wir als Trainer, Coach oder Berater gerufen werden.

Viele freigesetzte Führungskräfte träumen davon, mit ihrer Abfindung eine freiberufliche Trainerkarriere zu starten. Können Sie diesen Menschen einen Rat geben?

Heitsch: Ich habe ungefähr 500 Trainer, die jetzt erfolgreich im Verhaltenstraining zu Hause sind, ausgebildet. Ich rate dazu, ganz genau zu beachten, dass man zum Trainerberuf eine bestimmte Persönlichkeit braucht. Man muss als Trainer vor einer Gruppe stehen und salopp gesagt „gut rüberkommen“ können. Man sollte auf andere einwirken und sie durch Überzeugung beeinflussen können. Das muss einem einfach gegeben sein, sonst macht es wenig Sinn, Trainer werden zu wollen. Ich werde kein Profi, bloß weil ich mir eine hohe Methodenkompetenz geschaffen habe.

Was ist Ihnen besonders wichtig, wenn Sie für ein Unternehmen arbeiten?

Heitsch: Der Teilnehmer sollte im Seminarraum risikolos und gezielt üben können. Ich erlebe es manchmal, dass Vorgesetzte erwarten, dass der Trainer nach einem Training (heimlich) Stellung dazu nimmt, ob ein bestimmter Teilnehmer für den Beruf, den er gerade ausübt, geeignet ist oder eher nicht. Ich halte es für ganz wichtig, dass man Training und Beurteilung niemals miteinander verquickt. Lernen kann nur im stressfreien Raum gelingen.

Interview: Martin Pichler ●

Versicherungen für Trainer

RATGEBER. Die Erfahrung zeigt, dass im Trainingsbereich immer wieder „Missgeschicke“ passieren, für die Trainer finanziell aufkommen müssen. „Gegen zahlreiche Trainingsrisiken kann man sich zum Glück versichern“, weiß Edit Frater, erste Vorsitzende der TRAINERversorgung e.V., Köln.

An erster Stelle empfiehlt die „Trainerversorgung“ eine Berufshaftpflichtversicherung (Beispiel: Trainer stößt versehentlich Flipchart um, dieser kracht in die Videoanlage). Die Berufshaftpflicht haftet für Personen- und Sachschäden bis zu einer Höhe von zwei, drei oder fünf Millionen Euro. Sie tritt allerdings nur dann ein, wenn dem Trainer ein schuldhaftes Verhalten nachgewiesen werden kann. Hinweis: Die Privathaftpflicht übernimmt in keinem Fall einen Schaden, der im beruflichen Kontext entstanden ist. Die Versicherung von Beamer, Laptop und anderer EDV ist auch möglich. Wenn dem

Trainer der eigene Beamer aus dem Seminarraum geklaut wird oder ihm dort sein Laptop aus der Hand fällt und dabei zerstört wird, ist das ein Fall für die Elektronikversicherung. Sie zahlt bei einfachem Diebstahl (ohne Einbruch oder bewaffneten Raub), bei Kurzschluss, unsachgemäßer Handhabung und Wasserschäden aller Art. Interessant, aber nicht ganz billig, ist eine Veranstaltungsausfallversicherung. Ein Beispiel: Ein Trainer hat auf dem Weg zum Seminar einen Autounfall und kann das Seminar nicht halten. Kurzfristig ist kein Ersatz zu organisieren. Der Auftrag-

geber verlangt die Erstattung der entstandenen Fixkosten wie Tagungspauschalen und Reisekosten. Versicherbar sind hier die entstehenden Kosten und das entgangene Honorar. Dies können für einen Tag insgesamt bis zu 5.000 Euro sein. Wer ein externes Büro angemietet hat, kann das Risiko Einbruchdiebstahl, Feuer, Leistungswasser und Sturm über eine Betriebsinhaltsversicherung absichern. Mit der Betriebsinhaltsversicherung lässt sich gegen geringen Aufpreis auch noch die „kleine Betriebsunterbrechungsversicherung“ kombinieren. www.trainerversorgung.de

SOFT SKILLS

Systemische Coachingausbildung

Ausbildungsstart am 11. November 2009. Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich tiefen inneren Prozessen zu stellen? Erfahren Sie sich selbst neu und starten Sie mit Ihrer systemischen Ausbildung zum Führungskräfte- und/oder Vertriebscoach. Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über 18 Monate

und umfasst insgesamt 25 Ausbildungstage. Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Skulpturarbeit, Lernen in der Natur, Lernen von Pferden, Intensive Techniken der Selbstreflexion, 3 Live-Supervisionen, integriertes Einzelcoaching, u.a.

Wenige Restplätze kurzfristig wieder buchbar.

Für weitere Informationen und Buchungen rufen Sie uns einfach an. Wir freuen uns auf Sie!



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



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

PERFORMER 2009

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence



PETER H. BUCHENAU
Führungskräftecoach & Energietrainer



ANJA WALTER
Senior Transition & Projekt Manager



OLIVER DOERFERT
Senior Transition & Programm Manager



ALEXANDER HOFMANN
Executive Consultant



VOLKER RÖHLIG
Projekt & Service Manager



GODELA TÖNNIES
PMI Projektmanager

SOFT SKILLS

Ein Pferd sagt mehr als tausend Worte

Wer andere führen will, muss zuerst sich selbst führen können und sich ständig über die Wirkung auf sein Umfeld im Klaren sein. Sie wirken immer – aber bewirken Sie auch immer, was Sie möchten? Mit Hilfe unserer Pferde können Sie „am lebenden Objekt“ Ihr persönliches Führungsverhalten reflektieren und neue Wege ausprobieren. Dabei erhalten Sie ein eindeutiges und vor allem rechtzeitiges Feedback

über die eigene Wirkung. Im Ergebnis sind Sie in der Lage, sich und andere bewusster wahrzunehmen, sich klarer zu positionieren und wirksamer zu kommunizieren – sei es im Umgang mit Mitarbeitern, bei Kundengesprächen oder in der erfolgreichen Kommunikation im Team.

*Infoworkshop am 14. Nov.
Seminar „Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit“ am 16./17. November*



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

SOFT SKILLS

„Vitamin W“ für Ihr Business!

Im Forderungsmanagement sind wir seit annähernd 20 Jahren Ihr verlässlicher Partner für aktuelles und praxisfestes Wissen.

Wir verabreichen Ihnen „Vitamin W“ – Weiterbildung für die rechtssichere, effektive und effiziente Verfolgung Ihrer berechtigten wirtschaftlichen Interessen. Mit unseren erfah-

renen Referenten aus Rechtsprechung, Lehre, anwaltlicher und betrieblicher Praxis bringen wir Ihre Mitarbeiter auf den neuesten Stand – Tipps und Kniffe für die tägliche Arbeit inbegriffen.

Neben unseren offenen Seminaren in Limburg, Würzburg, Magdeburg und Ludwigslust bieten wir Ihnen auch auf Ihre individuellen Bedürfnisse maßgeschneiderte Inhouse-Veranstaltungen an.

Lassen Sie sich von uns beraten.



AIS Akademie

AIS Akademie
Kontakt: Frau Ivonne Maync
Tel. 038841 75318
e-Mail:
seminare@ais-akademie.de
www.ais-akademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen.

Wir wollen Menschen in ihrer Arbeit mit anderen Personen und/oder Organisationen unterstützen, ihre eigene Professionalität als Berater, Trainer oder Manager zu entwickeln und zu festigen. Wir bieten Jahreskurse mit 3-5 Modulen á 3 Tage, die zu mehrjährigen Professionalisierungswegen kombinierbar sind sowie Einzel- und Kompaktseminare (3-4 Tage) zu diesen Themen an:

- Methoden und Praxiskompetenz
- Systemische Beratung
- Coaching
- Change Management
- Syst. Trainerqualifizierung
- HR-Management
- Konfliktmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

Zertifizierte Lehrtrainer/-innen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung.

Konfliktmanagement
Lehrtrainerin: Jutta Kreyenberg
990 Euro + MwSt.
Termin: 26. – 28.11.2009
in Ansbach

Coaching I – Beraten von Personen im Organisationskontext
Lehrtrainer: Hans D. Wilms
4.950 Euro + MwSt.
Termin: ab 05.05.2010
(5 Module á 3 Tage)
im Raum München



Professio GmbH
Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 46 63 690
Fax 0981 63 56 4
E-Mail: office@professio.de
Internet: www.professio.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:
Level I + II (3,5 Tage)
25. – 28. Januar 2010
(D) Ohlstadt / zwischen München und Garmisch



**Herrmann International
Deutschland GmbH & Co. KG**
Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Schulung, die ankommt – Lean-Trainings mit Berater-Know-how.

Mit der Erfahrung aus 30 Jahren und 2700 erfolgreich realisierten Projekten im In- und Ausland steht Ingenics Ihnen als technische Unternehmensberatung mit Rat und Tat zur Seite.

Unsere Kernkompetenzen

- Fabrik- und Logistikplanung
- Effizienzsteigerung in Produktion und Office

Signifikante Effizienzsteigerung gelingt nur, wenn das Zusammenwirken von Mensch und System optimiert wird. Ein wichtiger

Baustein dabei ist die bestmögliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Ob Soft Skills oder Fachkompetenzen, die Ingenics Academy erstellt für jeden Bedarf ein passendes Schulungsangebot.

Ihre Vorteile

- Topqualifizierte Trainer mit Berater-Know-how
- Trainings auf dem neuesten Stand von Wissenschaft und Praxis
- Starker Umsetzungsbezug
- Individuelle Abstimmung auf Ihren konkreten Bedarf

Aktuelle Angebote

*Transformation to Lean
Bewusstsein entwickeln – Zusammenhänge erkennen – Veränderungsprozesse anstoßen. Erleben Sie 14 Tage lang den Lean-Spirit und den handfesten Nutzen der wichtigsten Methoden.*

Projektleiterausgang

Von jemandem, der Projekte effizient leitet bis zum perfekten Projektleiter ist es ein weiter Weg – dieser Ausbildungsgang bringt Sie sicher ans Ziel.

Termine nach Vereinbarung.



inGenics

And Future Works.

inGenics AG
Schillerstraße 1/15
D-89077 Ulm
Tel. +49 731 93680-212
Fax +49 731 93680-30
kontakt@ingenics-academy.com
www.ingenics-academy.com

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Erfolgreich online weiterbilden

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

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

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

- Konzeption und

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

tele-akademie
Technische Weiterbildungen

**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

VERTRIEBSTRAININGS

Haufe Akademie

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

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

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

Unser Seminartipp:
*Neu: Ausbildung zum
Zertifizierten Trainer
Gemäß den Qualitätsstandards
des Berufsverbandes BDVT
e. V.*

21.04.2010 – 10.06.2011
9.950 € + MwSt.
Infos und Beratung unter
0761 4708-321

Haufe Akademie

**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

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS MÄRZ 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Januar 2010	Sprachen lernen/ Interkulturelles Training	acquisa 01/10 Erscheinung: 06.01.10	
Februar 2010	Change-Management		Personalmagazin 03/10 Erscheinung: 24.02.10
März 2010	Vertriebstraining für Messeauftritte	acquisa 03/10 Erscheinung: 03.03.10	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon Telefax

E-Mail

VERLAG:

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

Ihre Ansprechpartner:

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



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 Januar

DIE AUSGABE 01/2010 ERSCHEINT AM 29. DEZEMBER 2009

VORBERICHT: LEARNTEC 2010

Learntec trifft Akademien

Die Learntec, die sich neuerdings „Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT“ nennt, findet nächstes Jahr vom 2. bis 4. Februar in Karlsruhe statt. Neu ist, dass auch klassische Führungsakademien und Weiterbildungsanbieter zu den Ausstellern zählen werden.



FÜHRUNGSSEMINARE

Unis im Umbruch

Verschlafen die Universitäten den Einstieg in die berufsbegleitende Weiterbildung von Managern? Oder bieder sie sich schon viel zu viel an die Wirtschaft an? Eine Hintergrundreportage über die steigende Zahl von Unis im Umbruch.



ANALYSE

Fremdsprachentraining

Fremdsprachenunterricht vermischt sich immer mehr mit interkulturellem Training. Außerdem hat die Förderung der Weiterbildung von Kurzarbeitern viel frischen Wind in den Markt der Fremdsprachentrainings gebracht. Wir zeigen die Trends.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Objektleitung
Martin Pichler

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Uwe Böning, Maren Fischer-Epe, Brigitte Fritschle,
Gudrun Porath, Martin Reissmann, Stefan Oefner-Py,
Bärbel Schwertfeger, Oliver Steeger, Irene Winter

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

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

Titelbild
Allianz SE, München

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008
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@haufe-fachmedia.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonentenservice
Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 0180 5050169 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende
Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms
zeitschriften@haufe.de

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

Haufe Fachmedia

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

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



Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner,
Patricia Wolf (Herausgeber):
Praktische Organisationswissenschaft –
Lehrbuch für Studium und Beruf.
Carl-Auer-Systeme Verlag GmbH,
Heidelberg 2009, 296 Seiten, 36 Euro

Gelungene Einführung ins Systemische

Ganz schön praktisch

Dieser Sammelband ist für Studenten geschrieben worden, wird aber alle begeistern, die als Trainer oder Berater eine prägnante Einführung in die systemische Arbeit suchen. Dass die Autoren gut erklären können, soll folgende Kostprobe eines Fallbeispiels zeigen.

Die Bereichsleiter eines Konzerns erhalten die Aufgabe, für ihre jeweils 200 Mitarbeiter ein Innovationsmanagementsystem zu entwerfen. Herr von Ratio (typischer Betriebswirt) entwirft einen Prozess, in dem alle Mitarbeiter halbjährlich Ideen für Innovationsprojekte abliefern. Die Teamleiter prüfen die Ideen unter hohem bürokratischen Aufwand. Jeder der 15 Teamleiter gibt maximal drei Ideen pro Jahr an seinen Abteilungsleiter weiter. Die Abteilungsleiter suchen die fünf besten (natürlich eher risikolosen) Ideen aus und melden sie dem Bereichsleiter. Der wählt drei Ideen aus und lässt sie von Expertenteams (ohne den Ideengeber) umsetzen.

Anders läuft es bei der Bereichsleiterin Frau Systema. Sie stellt in den Kaffeeküchen ihres Bereichs Pinnwände auf und bittet alle Mitarbeiter, Ideen formlos auf Zettel zu schreiben und anzupinnen. Zusätzlich erhalten einige Mitarbeiter ein Zeitbudget von zwei Stunden in der Woche, um durch „Rumspinnen“ neue Ideen zu finden. Die werden ebenfalls angepinnt. Alle zwei Wochen werden die eingegangenen Ideen während eines „Brownbag“-Lunchs diskutiert, und zwar von allen Interessierten aller Hierarchiestufen. Ideen, die auf Begeisterung stoßen, dürfen zu Projektkonzepten weiterentwickelt werden. Diese werden vierteljährlich in einem Entscheidungsteam bewertet. Es besteht aus ausgewählten Experten aller Abteilungen des Bereichs und der Bereichsleiterin.

Sobald eine Idee bewilligt wurde, stellt der Ideeneigentümer mithilfe des Entscheidungsteams ein Projektteam zusammen. Diese Geschichte (Systemiker nutzt die Selbstorganisationskraft eines Unternehmens) ist ein gutes Beispiel dafür, wie dieses Buch aufgebaut ist: Nahe genug an der Theorie, und voller Aha-Effekte für Praktiker. Deren Frage, was Systemiker eigentlich anders machen, wird ebenfalls sehr nachvollziehbar beantwortet: Systemische Berater werden laut Wimmer auf folgenden Ebenen aktiv:

1. Einfacher Ansatz. Es werden Reflexions- und Beobachtungsräume auf individueller Ebene geschaffen.
2. Fortgeschrittener Ansatzpunkt. Managementkonzepte werden partizipativ entwickelt (zum Beispiel eine Workshop-Serie zur Strategieentwicklung).
3. Schwieriger Ansatz. Es werden neue, kollektive Reflexionsräume eingeführt (zum Beispiel Open Space).
4. Mastership-Ansatz. Bestehende Kommunikationsmuster werden bewusst irritiert, damit die Chance auf radikale Neuerungen steigt.



AUTOR

Professor Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist

er geschäftsführender Gesellschafter der OSB, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH, in Wien und langjähriger Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“.

Das „Ja“ durch ein „positives Nein“ stärken



Dieses Buch ist das dritte einer Trilogie und doch der Anfang der Reihe. William Ury ist der Autor des Bestsellers „Das Harvard-Konzept“, der Klassiker über erfolgreiche Verhandlungsstrategien schlechthin. Auf Anfrage vieler Leser schrieb Ury das Buch „schwierige Verhandlungen“, das sich der Frage widmet, wie man kooperativ verhandeln kann, wenn die Gegenüberseite überhaupt kein Interesse

daran hat. Mit „Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln“ geht Ury nun nicht mehr vom Gegenüber aus, sondern beleuchtet die individuellen, persönlichen Interessen, die in Verhandlungen wichtig sind. Er geht vom Ich aus. Denn wenn sich die Parteien nicht trauen, Nein zu sagen, kommt auch kein für alle zufriedenstellendes Ergebnis heraus. Ury analysiert die Motive, die einem Nein

zugrunde liegen, wendet diese positiv an und gelangt damit in der Folge zu einem „positiven Nein“, das die Interessen des Gegenübers respektiert. Im Fokus stehen Alltagsbeispiele.

William Ury:

Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln. Vom Autor des Harvard-Konzepts. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2009, 288 Seiten, 24,90 Euro

Von reifen und unreifen Unternehmen



„Wäre es nicht schön, einer ultrarobusten Organisation anzugehören?“ Frank Schönefelds Antwort ist ganz klar: Ja. Denn mit „ultrarobust“ ist ein effektives Netzwerk gemeint, das gegen Ausfallszenarien und Informationsüberlastung gewappnet ist – und das kann auch eine Organisation sein. Schönefeld will die Vorbehalte gegen Web 2.0 im Unternehmen abbauen. Dazu stellt er fundiert die Instrumente und Wirkweisen von Social Soft-

ware, Blogs, Mashups, Tags dar. Dem studierten Informatiker gelingt es, auch technische Fakten gut verständlich zu erklären. So entkräftet er auch Mythen wie die Enthierarchisierung durch Social Software. Sein Reifegradmodell bewertet die Offenheit eines Unternehmens, sich auf das Modell Enterprise 2.0 mit all seinen Konsequenzen einzulassen. Zum Beispiel zeichnet er auch für den Personalbereich die Einsatzmöglichkeiten nach.

Jedoch ist der Einsatz von Web-2.0-Technologien nicht auf die Personalabteilung beschränkt.

Frank Schönefeld:

Praxisleitfaden Enterprise 2.0. Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation. Basiswissen zum erfolgreichen Einsatz von Web-2.0-Technologien. Hanser Verlag, München 2009, 203 Seiten, 39,90 Euro

Personalentwicklung zielgruppengerecht



Arbeiten Sie bei einer kleinen Weiterbildungseinrichtung mit 85 Prozent freien Mitarbeitern und schmalen Budget und wollen Ihr Programmangebot vergrößern? Oder arbeiten Sie bei einer mittelgroßen Weiterbildungseinrichtung, die die Qualität ihrer Kurse verbessern will, weil die Quote der Wiederanmeldungen gering ist? Dann haben Sie das richtige Ratgeberbuch für sich gefunden. Das sind nur

zwei der Aufgaben zur Entwicklung konkreter PE-Konzepte, bei deren Umsetzung Mona Pielorz' Buch Schritt für Schritt hilft. Pielorz erläutert den Begriff Personalentwicklung, stellt sie in den Zusammenhang der sie speisenden Disziplinen, erläutert Methoden, Instrumente und Erfolgskontrolle. Damit stellt die wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE)

ihrer Zielgruppe ein Grundlagenwerk zur Verfügung. Was sie nicht macht, ist, bei der konkreten Umsetzung, etwa mit Checklisten und Ablaufplänen, zu helfen.

Mona Pielorz:

Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2009, 110 Seiten, 18,90 Euro



„Fragen der richtigen Organisationsform stellen sich laufend – bei Aufsichtsbehörden oder Notenbanken. Möglicherweise brauchen wir künftig einen Regierungsbeirat von Organisationsexperten.“

Professor Dr. Oliver E. Williamson, Wirtschaftsnobelpreisträger 2009, in einem Interview mit der Wochenzeitung „Die Zeit“, 15. Oktober 2009. Williamson befürchtet, dass viele Firmen und Behörden falsch konstruiert sind.

„Es ist für einen Chef sehr schwierig, einen Mitarbeiter zu kritisieren, dessen Arbeitsplatz bedroht ist. Schließlich will er ihm nicht unnötig Angst machen. Diese Vorsicht verhindert die nötige Offenheit.“

Ingela Jöns, Psychologie-Professorin an der Universität Mannheim, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 17. Oktober 2009.

„Wissen kann unfrei und ängstlich machen. Derzeit bringt uns die Gendiagnostik nicht weiter auf dem Weg der Selbsterkenntnis.“

Richard Powers, US-Autor, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 15. Oktober 2009. Powers ließ für ein Buchprojekt sein eigenes Erbgut entschlüsseln und weiß seither, dass er wahrscheinlich an Alzheimer erkranken wird.

„Die nach 1980 geborenen Ärzte wollen weder leben um zu arbeiten, noch arbeiten um zu leben. Sie wollen leben beim arbeiten. Die Angehörigen der Generation Y wollen durch Job-Entertainment bei der Stange gehalten werden.“

Andreas Botzlar, Vize-Chef des Marburger Bundes der Klinikärzte, in der „Welt am Sonntag“ vom 11. Oktober 2009.

„Der eine trinkt gerne ein Bier, der andere liegt gerne in der Sonne, ich denke gern.“

Reinhard Mohn (1921 bis 2009), langjähriger Bertelsmann-Chef, nach WiWo 12. Oktober 2009.

„Manager haben eine lähmende Angst vor Fehlern. Dabei muss man herumprobieren, um auf neue Ideen zu kommen – ohne Auftrag, ohne Zeitdruck.“

Edward de Bono, Kreativitätsforscher, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 16. Oktober 2009.

„Eine Provokation hilft nur dann weiter, wenn sie als Herausforderung wahrgenommen wird und nicht als Absurdität.“

Joachim Mrusek, Innovationsmanager bei Robert Bosch, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 16. Oktober 2009, über die teilweise Ablehnung von Edward de Bono in der Wirtschaft.

„Ich beobachte eine geradezu irrwitzige Bereitschaft, durch Gurus und Trainer zertifizierbare „Soft-Skills“ zu entwickeln, kommunikativer zu werden ...“

Holger Rust, Soziologieprofessor an der Universität Hannover, in einem Vortrag auf der Zukunft Personal am 22. September 2009 über naturwissenschaftlich ausgebildete Studenten, bei denen er einen Hang zu Motivationsgurus beklagt.

„Der melancholische Dichter kann ruhig einmal ausprobieren, wie es wäre, weniger schwermütig zu sein.“

Sieben Wissenschaftler, die Hirndoping mit Psychopharmaka für gesunde Menschen fordern, in der Fachzeitschrift „Gehirn & Geist“ 11/2009.



Starke Leistung in schwachen Zeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen.



Klicken Sie sich **auf der Karriereleiter nach oben.**

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

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

www.management11plus.com