



wirtschaft weiterbildung

11/12_10

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

MTU Aero Engines_Leitbild verstehen und umsetzen s. 16

Vollack Industriebau_Tipping-Point „Bedarfsanalyse“ s. 36

Trainer-Geburtstage_Bemerkenswerte Jubiläen in 2010 s. 56

Besser entscheiden lernen

Das Siegerkonzept des dvct-Wettbewerbs s. 22

Carola Kamuff gewann
den „Coach & Trainer
Award 2010“ (dvct).





WEITERBILDUNG MIT FRAUNHOFER

Gebündelte Fachkompetenz für Ihr Studium:

- Executive MBA für Technologiemanager
- Master Online Bauphysik
- Master Online Photovoltaics
- Master Environmental Sciences
- Master Software Engineering for Embedded Systems

www.academy.fraunhofer.de

 **Fraunhofer**
ACADEMY

Rückblicke

Es gibt keine allgemeingültige Erklärung dafür, aber im Jahr 2010 häuften sich die runden Jubiläen von selbstständigen Trainern und Trainingsinstituten. Besonders 1985, in einer Zeit des Aufschwungs nach der schweren Wirtschaftskrise von 1982/1983, wagten offenbar etliche den Absprung aus der Festanstellung. Die Redaktion bekam viele schöne Erinnerungen zu hören (siehe Seite 56), aber die Geburtstagskinder ließen zum Teil auch Dampf ab:

- Die Führungsdefizite in Deutschland sind nach wie vor unglaublich groß. Kein Mensch wird mit einem Führungs-Gen geboren, sondern muss trainiert werden.
- Lernen am Arbeitsplatz heißt nicht, in der Mittagspause Online-Kurse durchzuarbeiten, sondern Feedback für seine Arbeit zu bekommen. Diese Selbst- und Fremdrelexion muss organisiert werden.
- „Transfer“ ist kein neues Thema, auch wenn viele PE-Professoren so tun. Gerade Trainer haben seit Jahrzehnten immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig die direkte Führungskraft für den Lerntransfer nach einem Training ist.

Erschrocken zeigten sich einige „kämpferprobe“ Trainerinnen und Trainer darüber, dass in der aktuellen Wirtschaftskrise große Kunden viel unverschämter als früher ihre Marktposition ausnutzen und Trainingsinstitute sehr lange warten lassen, bis eine Rechnung bezahlt wird. Ein alter Hase, dessen Leidenschaft arg auf die Probe gestellt wurde, ist sogar dazu übergegangen, dem Vorstandsvorsitzenden einen Brief zu schreiben, wie sehr er enttäuscht sei und wie sehr das Auftraggeber-Image seiner Firma leide. Genutzt habe es auch nichts, aber es habe ihm einfach gut getan, berichtete er mit Stolz und Freude darüber, etwas für sein seelisches Gleichgewicht getan zu haben.



Viel Spaß mit dem neuen Heft 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, Ingolstadt, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal
International: Amsterdam, Lyon

Unsere nächsten Termine:

ONLINE EDUCA BERLIN 2010

LEARNTEC 2011 in KARLSRUHE



Rufen Sie uns für ein erstes
Beratungsgespräch an!
Herr Fischer: (089) 95 84 34 10
www.fkc-online.de



titelthema Carola Kamuff freut sich über den „Coach- & Trainer-Award 2010“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V., den sie für ihr Seminar „Weg zur guten Entscheidung“ zugesprochen bekam.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Kreativtechniken jenseits des Brainstormings:
Die Apfel-Strategie von Kreativitätstrainer Jens-Uwe Meyer

menschen

16 Vertrauen in die Führung verbessern

Josephine Leber, Leiterin der Personalentwicklung MTU: Wie ein Leitbild unternehmensweit kommuniziert wird

titelthema

22 Besser entscheiden lernen

Carola Kamuff stellt ihr DVCT-Sieger-Konzept vor, das Ratio mit Intuition verbindet

serie

30 Den Tipping Point nutzen

Dr. Bernd Wildenmann zeigt, wie das Konzept des Tipping Points Change-Prozesse beschleunigt

36 Ein „Bedarfsklärungs-Workshop“ als Tipping Point

Hans Bretz, Gesellschafter der Vollack-Gruppe in Karlsruhe, erklärt, wie er seinen wichtigsten Engpass überwand



34



48

Serie Dr. Bernd Wildenmann über die Bedeutung des Tipping Points für die Unternehmenspraxis.

Special MBA Cambridge Professor Richard Barker fordert mehr Praxisorientierung und Lernen in Kleingruppen von Business Schools.

special

38 Warum Manager nicht benotet werden können

Professor Dr. Richard Barker, University of Cambridge: Was eine MBA-Ausbildung leisten kann und was nicht

40 „Mehr Praxis bieten“

Interview mit Professor Dr. Richard Barker über Verbesserungsansätze bei Managementausbildungen

42 „Part-Time“ wird wachsen

Professor Dr. Richard B. Mancke, Direktor der Handelshochschule Leipzig, zieht nach zehn Jahren MBA Bilanz

44 Führungskompetenz ist Kernthema

Executive-MBA-Programm der Uni St. Gallen: Das Besondere an der „Business-Transformation“

treffpunkte

50 „Auftakt gelungen“

„Zukunft Personal 2010“ lockte E-Learning-Interessierte an

52 Das wird ein schöner Monat für ...

Der personalisierte Veranstaltungskalender

54 Google kommt!

Learntec 2011: Erste Einblicke in das Kongressprogramm

seminarmarkt

56 Happy Birthday

Die Trainer-Jubiläen des Jahres 2010

Rubriken

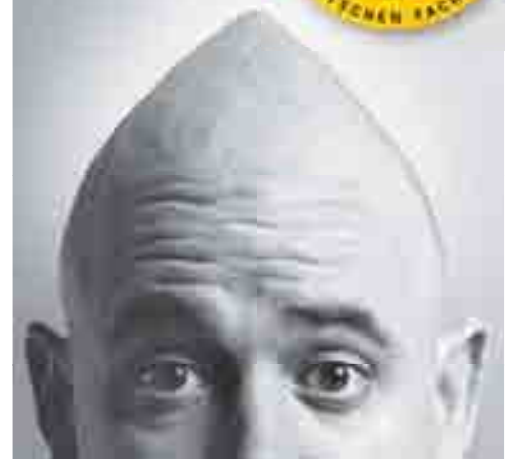
03 editorial

63 vorschau/impressum

64 fachliteratur

66 zitate

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial. www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter



WER Sechs Masseure, die für den britischen Dienstleister „Massage Division“ arbeiten, kümmern sich auf den unterschiedlichsten Events um erschöpfte Besucher.

WO / WANN Die sechs Masseure wurden am Freitag, dem 8. Oktober, bei ihrer hilfreichen Arbeit in Halle 8 der diesjährigen Buchmesse in Frankfurt am Main fotografiert.

WAS NOCH Die Aufnahme stammt von Alexander Vollenbecker, einem freiberuflichen Fotoreporter, der schon seit 20 Jahren Schnappschüsse von der Buchmesse in Frankfurt liefert.

Chill-Out-Area. „Gäste vor dem Stress einer Veranstaltung schützen“, heißt das Motto des britischen Dienstleisters „Massage Division“ (www.massagedivision.com), der sich selbst als Europas führendes Unternehmen für „Events-Based-Massages“ bezeichnet. Ermüdete Messebesucher (oder auch Kongressteilnehmer) sind weniger engagiert und weniger in der Lage, Inhalte aufzunehmen oder Kontakte zu schließen.

Deshalb macht es für Veranstalter durchaus Sinn, eine Massage zu organisieren – zumal wenn sie von ausgebildeten Experten durchgeführt wird, die gezielt mit Kopf-, Nacken- und Schultermassagen Stressabbau betreiben und für Vitalität sorgen. „Massage Division“ kostet den Veranstalter etwa 300 Euro pro Masseur und Tag. Für die Besucher ist die 10-minütige Behandlung kostenlos.

Fertige Seminarkonzepte für Ihre Trainings



Seminarkonzepte für Motivationstrainings

CD-ROM mit 3 Konzepten für je 1/2 Tag inkl. Trainingsablauf, Videos, Arbeitsmaterialien, PowerPoint-Folien.
Best.-Nr. 9615, 49,00 EUR (D)



Seminarkonzepte für Projektmanagementtrainings

CD-ROM mit 3 Konzepten für je 1/2 Tag inkl. Trainingsablauf, Videos, Arbeitsmaterialien, PowerPoint-Folien.
Best.-Nr. 9616, 49,00 EUR (D)

Weitere Seminarkonzepte für

Kommunikationstrainings	Best.-Nr. 9670	49,00 EUR (D)
Konflikttrainings	Best.-Nr. 9671	49,00 EUR (D)
Teamtrainings	Best.-Nr. 9672	49,00 EUR (D)
Präsentationstrainings	Best.-Nr. 9673	49,00 EUR (D)
Zeitmanagementtrainings	Best.-Nr. 9674	49,00 EUR (D)

Melden Sie sich unverbindlich zu unserem Infodienst an und erhalten Sie regelmäßig Informationen zu den von Ihnen gewünschten Themen!

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

München könnte schon bald das Mekka der Personalentwickler-Weiterbildung sein.



HR-MASTER

Neue Heimat an der Uni München?

Im Drama um den maßgeblich von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger und der HR-Alliance initiierten PE-Studiengang zum „Executive Master of Leadership in Human Resource Management“ (kurz „hrm.master“) gibt es ein neues Kapitel. Nun soll der Studiengang ab dem Jahr 2011 an der Ludwig-Maximilians-Universität München angeboten werden. Der Start des HR-Masters, der eine „Top-Weiterbildung für exzellente HR-Professio-

nals“ in Deutschland bieten will, wurde bereits mehrmals verschoben und sollte zuletzt an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführt werden. Dann sagten die Initiatoren den Studiengang ab. Grund waren unter anderem Unstimmigkeiten bei der Eingliederung des Studiengangs in die Universitäts-Struktur. Entwickelt wurde das akademische Konzept des Studiengangs ursprünglich von Professor

Rainer Marr an der Universität der Bundeswehr in München, der sich überrascht über den neuen Anlauf der HR-Alliance an der LMU zeigte. Die akademische Leitung aufseiten der HR-Alliance soll die Fachhochschul-Professorin Jutta Rump übernehmen. Ob der Studiengang diesmal tatsächlich startet, ist noch offen. Zwar gibt es an der LMU bereits einen positiven Fakultätsbeschluss. Allerdings steht der Beschluss des Senats noch aus.

KIWI AG

Kirche berät

Die katholische Erzdiözese Rotenburg-Stuttgart hat die Unternehmensberatung KIWI AG gegründet. KIWI steht für „Kirche und Wirtschaft“. Absicht ist es, das sinn- und wertorientierte Wirtschaften zu fördern. Neben klassischem Consulting soll auch die Begleitung von Change-Prozessen angeboten werden. Wichtig ist es laut KIWI, dass stets die inneren Konflikte von Mitarbeitern, die bei Veränderungen auftreten, beachtet werden. Die neue AG hat fünf feste und 14 freiberufliche Mitarbeiter. Ein Berater war bis vor Kurzem Führungskräfteentwickler in einem Industriekonzern. Der Vorstandsvorsitzende Manfred Dahm ist seit zehn Jahren selbständiger Berater.

COACH-DATING

Coaches zum Thema „Nachfolge“ kennenlernen

Die Partnerbörse „CoachDating“, die professionelle Coaches mit interessierten Kunden zusammenbringt, bietet im November ein Special zum Thema Unternehmensnachfolge an. Ob als Senior in einem Familienunternehmen, Meister in einem Handwerksbetrieb oder frischgebackener Betriebsinhaber: Alle sollen am 17. Novem-

ber in Düsseldorf den für sie passenden Coach finden. Der Veranstalter bürgt für Qualität: Die Coaches haben eine in Fachkreisen anerkannte Ausbildung durchlaufen, und sie haben bereits kleine und mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen im Übernahmeprozess begleitet. Im Rotationsverfahren kommen Personen, die an Coaching interessiert sind, mit mindestens fünf Coaches in Kontakt. Jede einzelne Begegnung dauert zehn Minuten, in denen die Interessenten Fragen stellen und die Coaches prüfen dürfen. Auch Personalverantwortliche oder Personalentwickler sind angesprochen, beim „CoachDating“ die passenden Coaches für ihr Unternehmen zu finden. www.coachdating.de

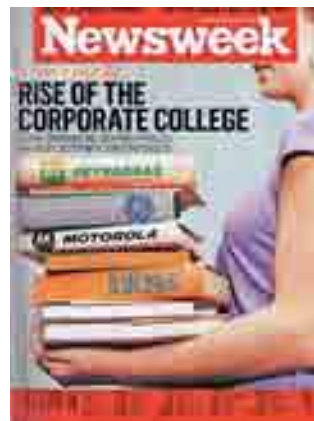


Die Rückkehr der Corporate Universities

Das amerikanische Nachrichtenmagazin Newsweek (vom 20. September), hat das rasante Wachstum der „Corporate Universities“ zu seiner Titelgeschichte erhoben. Zum Beweis wird Annick Renaud-Coulon, Chefin des Global Council of Corporate Universities, zitiert, die behauptet, in den letzten zehn Jahren sei weltweit die Zahl der Firmenuniversitäten auf 4.000 angewachsen, was einer Verdopplung gleichkommt. Derzeit studierten mehr als vier Millionen Personen an einer Corporate University.

Laut Newsweek reagieren die Unternehmen damit auf den demografischen Wandel, der sie dazu zwingt, aus dem vorhandenen Personal mehr herauszuholen. Hinzu kommt

laut Renaud-Coulon, dass es immer schwieriger wird, das theoretische Wissen der staatlichen Universitäten auf die Firmenpraxis zu übertragen. Newsweek zitiert einen Experten, der schildert, dass



Überraschung: Firmenunis sind neuerdings Titelthema.

man alles über Supply-Chain-Management in Stanford lernen könne, dass die Stanford-Absolventen es aber zusätzlich noch lernen müssten, wie man dieses Wissen in den Alltag einer bestimmten Branche überträgt.

Konzerne, die viel in Entwicklungsländern investierten, bräuchten zudem Corporate Universities, um den dortigen Eliten einen „autoritären“ Führungsstil abzutrainieren. Gerade in Asien und Russland gebe es einen Mangel an Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie ein Übermaß an Gehorsam gegenüber vermeintlichen Autoritäten. Die fehlenden Sozialkompetenzen seien für die Leitung internationaler Konzerne sehr hinderlich.

BESCHÄFTIGUNG

Frauen mehr beachtet

Während sich im Dezember 2009 nur 36,7 Prozent von 400 befragten deutschen Unternehmen um die Besetzung von Fach- und Führungspositionen mit Frauen kümmerten, sind es in diesem Herbst immerhin schon 45 Prozent, das ergab eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE). Ausschlaggebend für diesen Zuwachs ist nach Ansicht von IBE-Leiterin Jutta Rump der wirtschaftliche Druck. „Ohne Berücksichtigung von hoch qualifizierten Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen werden Unternehmen auf einen großen Teil des verfügbaren Talentpools nicht zugreifen können.“

Außerdem brachte die Studie zum Vorschein, dass mehr als 70 Prozent eine „steigende Wissensintensität am Arbeitsplatz“ feststellen. Wissen wird als Wettbewerbsfaktor gesehen, innovative Lösungen werden wichtiger, um den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden.

MARGA SIEGEREHRUNG

Telekom und MTU vorn

Nach einem Live-Finale auf Schloss Gracht belegten die Deutschen Telekom AG und die MTU Aero Engines GmbH jeweils den ersten Platz bei den Fernplanspielen „MARGA Service“ beziehungsweise „MARGA Industry“. Vor sechs Monaten starteten rund 300 Teilnehmende aus 32 verschiedenen Unternehmen, um sich in einem Planspielwettkampf zu behaupten. Die Teams mit jeweils sechs Personen waren zusammengesetzt aus Nachwuchsführungskräften unterschiedlicher Firmenbereiche. Ziel war es, ein virtuelles Unternehmen zu führen und dessen Wert zu steigern.

Der Anmeldeschluss für den nächsten MARGA Wettbewerb ist der 31. März 2011. Die MARGA Business Simulations GmbH veranstaltet zweimal jährlich in Kooperation mit der Verlagsgruppe Handelsblatt und der European School of Management and Technology ESMT das MARGA Fernplanspiel. www.marga.de

Kurz und Knapp

„WIR SIND UMSATZ“. Insgesamt 12.013 Webinar-Teilnehmer, verteilt auf die 24 einstündigen Vorträge, haben die Initiatoren des ersten 24-Stunden-Vertriebs-Webinars „WIR SIND UMSATZ“ gezählt. 20 Verkaufstrainer hatten am 24. September, dem Deutschen Weiterbildungstag, rund um die Uhr Vertriebsstrainings im Internet abgehalten. Master-Sponsor Adobe baute extra bei der Reflect AG in Oberhausen ein Technikzentrum auf.

Neue Redneragentur. In München startete die erste deutsche Agentur, die nur weibliche Redner vermittelt. Die Initiatorinnen und Gründerinnen der Online-Plattform www.women-speaker-foundation.de sind Christiane Wolff und Regina Mehler. Sie wollen den „vielen ungehörten“ weiblichen Spezialisten, Wissenschaftlern, Visionären und Künstlern „endlich“ eine Stimme in der Öffentlichkeit geben.

Ansehen. Konzernchefs verlieren derzeit viel Ansehen beim eigenen Management, das hat das Korn/Ferry Institut mit seinem „Confidence in Leadership“-Index herausgefunden. Die Glaubwürdigkeit der Vorstände ging weltweit gegenüber Anfang 2010 um vier Punkte auf 74 Punkte zurück, was als Rekordtief bezeichnet wurde.

Auch das noch. Geld macht glücklich, aber mehr Geld macht nicht glücklicher. Die Princeton University hat durch eine Auswertung des „Gallup-Healthways Well-Being Index“ ermittelt, dass der durchschnittliche US-Bürger mit einem Jahreseinkommen von 75.000 US-Dollar (58.000 Euro) sein Glücksoptimum erreicht. Ein Sprung auf 150.000 Dollar steigert das Glücksempfinden nicht.

BOSTON CONSULTING GROUP
Demografische Risiken

Weltweit misslingt den Unternehmen der Aufbau von künftigen Führungskräften, weil die Mitarbeiter nicht gezielt weiterentwickelt werden. Darüber hinaus mangelt es an geeigneten Instrumenten der strategischen Personalplanung, die den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern ermitteln.

Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Creating People Advantage 2010 – How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times“ der Boston Consulting Group (BCG). Zusammen mit der World Federation of People Management Associations (WFPMA) wurden 5.561 Führungskräfte in 109 Ländern befragt. 56 Prozent stellten einen kritischen Mangel an Nachfolgern für die Chefetagen fest. „Strategische Personalplanungsmodelle stecken in den Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Gerade in Zeiten des Umbruchs sind Unternehmen aber auf zuverlässige Analysen und Szenariotechniken angewiesen“, warnt BCG. www.bcg.de

PROFESSOR DR. GERALD LEMBKE

Nutzungskonzept für Web-2.0-Tools nicht vergessen

Unternehmen, die ihr Wissensmanagement professionalisieren wollen, sollten ihren Mitarbeitern nicht nur Blogs und Wikis zur Verfügung stellen, sondern dafür auch ein „Nutzungskonzept“ erstellen, fordert Professor Dr. Gerald Lembke. Er leitet den Studiengang Digitale Medien mit Schwerpunkt Medienmanagement & Marketing an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim. Gleichzeitig ist er Direktor des Instituts „New Media Management“ der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Ein Nutzungskonzept sollte laut Lembke folgende Fragen beantworten:

1. Welches Ziel verfolgt das Unternehmen zum Beispiel mit dem Wiki und welchen Nutzen soll es dessen Mitarbeitern/Kunden bieten?
2. Welcher Inhalt soll eingestellt werden?
3. Wer stellt diesen Inhalt ein?

4. In welchen Intervallen und aus welchen Anlässen soll Inhalt eingestellt werden?
5. Dürfen Inhalte von Dritten redigiert werden? Wenn ja, welche?
6. Welche „Belohnungen“ und „Bestrafungen“ gibt es für das (Nicht-)Einstellen von Inhalten?

Beim Erstellen des Nutzungskonzepts gilt das bekannte Primat: Betroffene zu Beteiligten machen. Ein Unternehmen kann zum Beispiel eine Task-Group von Mitarbeitern einrichten, die unter externer Expertenmoderation einen Entwurf erstellt, den sie dem Topmanagement vorstellt. Diese Policy-Skizzen müssen dann konkretisiert werden. Werden sie von Topmanagement, Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert, kann ein Change-Prozess in Gang gesetzt werden, der einer internen Wissensstrukturierung den Weg ebnet.



Enterprise 2.0: Wer darf was bloggen oder twittern?

KÖNIGSWIESER & NETWORK GmbH

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

➤ **EINEN SCHRITT WEITER GEHEN**

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

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

www.koenigswieser.net

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung zum Enterprise 2.0 spielen laut Lembke die Führungskräfte, denn sie sind die Träger und Multiplikatoren der Erfolgsfaktoren „Offenheit“ und „Vertrauen“. Letztlich stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, bei ihren Führungskräften Denkstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, Träger und Multiplikatoren der nötigen Offenheit und des erforderlichen Vertrauens in die Organisation und deren Kommunikationswelt zu sein. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass die Führungskräfte selbst erste Enterprise-2.0-Initiativen starten – zum Beispiel ein Wiki für die Mitarbeiter ihres Bereichs.



Talentmanagement beginnt in der Schule.

IMC AG

Informatik-Unterricht als Pflichtfach gefordert

„Der Informatik-Unterricht muss als Pflichtfach verankert und bildungsmethodisch weiterentwickelt werden“, fordert die IMC AG, einer der großen E-Learning-Anbieter in Deutschland. Beamer, interaktive Medien und Breitband-Internet-Zugang sollten Standard in jedem Unterrichtsraum sein.

Der Lerntechnologiespezialist aus Saarbrücken hat im Nachgang zu dem von ihm ausgerichteten „1. Learning & Development Executive Day“ ein Thesenpapier veröffentlicht, das Empfehlungen enthält, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Neben Informatik als Pflichtfach an Schulen enthält das Thesenpapier folgende Anregungen:

- Günstig zu produzierende E-Books, die mit weiteren Lehr- und Lerndiensten verknüpft werden können, bieten ein enormes Potenzial, Wissen zu vermitteln. Eine flächendeckende Versorgung der Schüler mit Notebooks ist eine Grundvoraussetzung.

- Die Nutzung sozialer Medien wird zu einer gesellschaftlichen Schlüsselkompetenz. Unternehmen sollten daher gezielt Strategien zur Kommunikation über soziale Netzwerke entwickeln.

- Soziale Medien und Netzwerke schaffen Kontakte und Karrieren. Sie sollten für die gezielte Förderung und das Talentmanagement in einem demografisch sich wandelnden Land eingesetzt werden.

- Software für Talentmanagement ist ein IT-Segment mit enormen Wachstumsaussichten. Das schnellere Erkennen von Nachfolgemöglichkeiten, die gezielte Entwicklung von Mitarbeitern, das Schließen von Qualifizierungslücken sowie die Analyse von Potenzialträgern wird mit entsprechender Software viel effizienter durchgeführt.

- Abstimmungsprozesse und Verhaltensrichtlinien in Unternehmen müssen überarbeitet werden, sobald moderne Informationstechnologien genutzt werden. Freigabeprozesse und Verhaltensrichtlinien, wie sie bisher in Unternehmen verankert sind, sind nur noch bedingt geeignet, um angemessen und zeitnah auf die neuen Medien zu reagieren.

- Informationstechnologien und soziale Medien mit Web-2.0-Elementen wie Chats, Foren und Wikis schaffen neue informelle Strukturen in Unternehmen und ermöglichen eine höhere Ideenvielfalt über formale Hierarchien hinweg.

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 17.-19. Nov.10
 - 06.-08. Dez.10
 - 21.-23. Feb.11
 - 21.-23. Mrz.11
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.
- 16.-18. Mai 11
 - 06.-08. Jun. 11



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen Telefax: (05191) 6 05-185 Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, www.hotel-park-soltau.de 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.

Imitten 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!

BEGEGNET AUF DER „ZUKUNFT PERSONAL 2010“

„Die PE scheut oft davor zurück, Ergebnisziele festzulegen“

Christoph Nagler ist Diplompsychologe und Chef der CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH in Hamburg. Seit 2008 ist er auch Gesellschafter der Unternehmensberatung „diePartner GmbH“, die zusammen mit dem Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Uni Augsburg eine neue Weiterbildung zum PE-Experten entwickelt hat und ab April 2011 erstmalig durchführt.

Sie beklagen die schwache Stellung der Personalentwickler in Deutschlands Unternehmen. Was sind die Ursachen?

Christoph Nagler: Wenn die Personalentwicklung als Kostenfaktor und nicht als eine lohnende Investition angesehen wird, liegt das vor allem an einer fehlenden Ziel- und Ergebnisorientierung der von ihr durchgeführten Maßnahmen. Maßnahmen werden häufig auf Anfrage der Linienmanager und als reiner Dienstleister durchge-

führt, ohne die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass mit den Maßnahmen ganz konkrete Ergebnisse erzielt werden und darüber der Nachweis geführt wird.

Gehen Sie mit den PElern nicht zu hart ins Gericht?

Nagler: Nein. Mit dem Controlling des Outputs ist zugegebenermaßen ein Mehraufwand verbunden, aber es ist heute in der Personalentwicklung über das Erfassen des Inputs und das Messen der Zufriedenheit der Teilnehmer hinaus sehr viel mehr möglich. Leider scheut sich die Personalentwicklung häufig, für ihre Maßnahmen konkrete Ergebnisziele zu definieren und für deren Erreichung die Verantwortung zu übernehmen.

Was gehört für Sie zum Ergebnis-Controlling dazu?

Nagler: Im Rahmen der Lernzielkontrolle kann gemessen werden, ob die Teilnehmer

einer PE-Maßnahme verstanden haben, worum es geht. Wird das Gelernte schließlich umgesetzt, dann merken das auch die Kollegen, der Vorgesetzte oder die Kunden. Diese Wirkung kann man im Transfer-Controlling abfragen. Schließlich kann im Rahmen der Erfolgskontrolle erfasst werden, inwieweit sich das Merkbare auf das Erreichen individueller Mitarbeiterziele, die Kundenzufriedenheit oder die Führungskräftebeurteilung niederschlägt. In einem modernen Bildungs-Controlling ist die Zufriedenheit der Teilnehmer einer PE-Maßnahme lediglich ein Hygienefaktor.

Welche Mängel sehen Sie bei der Analyse des PE-Bedarfs?

Nagler: Ich sehe zwei Punkte: 1. Die Definition eines aktuellen, individuellen Bedarfs wird in der Regel dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter überlassen. Die Personalentwicklung macht sich da selten ein eigenes Bild, wo eigentlich

genau der Schuh drückt. 2. Eine unternehmensweite, professionelle Systematik, welche Mitarbeiterkompetenzen hat das Unternehmen heute an Bord, welche werden wir in der Zukunft in welchem Umfang benötigen und haben wir auch die Mitarbeiterpotenziale zur Entwicklung der notwendigen Kompetenzen? – diesen Überblick sehe ich viel zu selten.

Warum spielen Tests in der PE keine größere Rolle?

Nagler: 1. Um Tests sinnvoll einsetzen zu können, müssten vorher konkrete Ziele definiert werden: Was sollen die Mitarbeiter nach einer PE-Maßnahme anders tun als bisher? 2. Zu viele PEler können nicht einschätzen, welche Personaltests für eine Bedarfsanalyse geeignet sind. 3. Konkret und individuell bedarfsorientiert zu arbeiten, erfordert vom Trainer mehr Aufwand und größere methodische Kompetenz.

Interview: Rainer Spies ●

30 Minuten Training
 „Eines der derzeit innovativsten Trainingskonzepte“

- ▶ Innovatives und vielfach erprobtes Humagement Trainingskonzept - ausgezeichnet mit dem Comenius Siegel 2010
- ▶ Wissen kompakt in 30 Minuten vermitteln
- ▶ Jetzt Ausbildung zum lizenzierten 30-Minuten-Trainer machen und neue Perspektiven erschließen!

12. - 13.11. und 25. - 27.11. in Hannover
2010 Nächste Ausbildung zum lizenzierten 30-Minuten-Trainer
 Infos & Anmeldung: www.30-minuten-training.de

Humagement Trainingsinstitut | 30175 Hannover | Tel +49 (511) 8997 207 | www.30-minuten-training.de | training@humagement.de

ZDF entwickelt Kompetenzmodell selbst

Der „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“, eine gemeinsame Auszeichnung von Otto Wolff-Stiftung und Deutschem Industrie- und Handelskammertag (DIHK), will hervorragende Berufsbildungsprojekte der Unternehmen öffentlich machen. In diesem Jahr wurde er zum 18. Mal vergeben und ging an folgende vier Gewinner:

1. Die Weiterbildungsakademie der Hochschule Aalen GmbH. Deren Sieger-Projekt trägt dazu bei, dem Ingenieurmangel entgegenzuwirken. Seit einem Jahr studieren berufstätige Meister und Techniker Maschinenbau oder Mechatronik.

2. Alfred Talke GmbH & Co. KG. Zielgruppe der Talke-Initiative sind Schüler der 9. Klassen von Hauptschulen, die nicht durch gute Noten auf sich aufmerksam machen, sondern durch ihre Art und Weise, sich Herausforderungen zu stellen. Wenn sie

Mut und Neugier im Rahmen der Junior-Akademie erkennen lassen, erhalten sie am Ende automatisch einen Ausbildungsplatz.

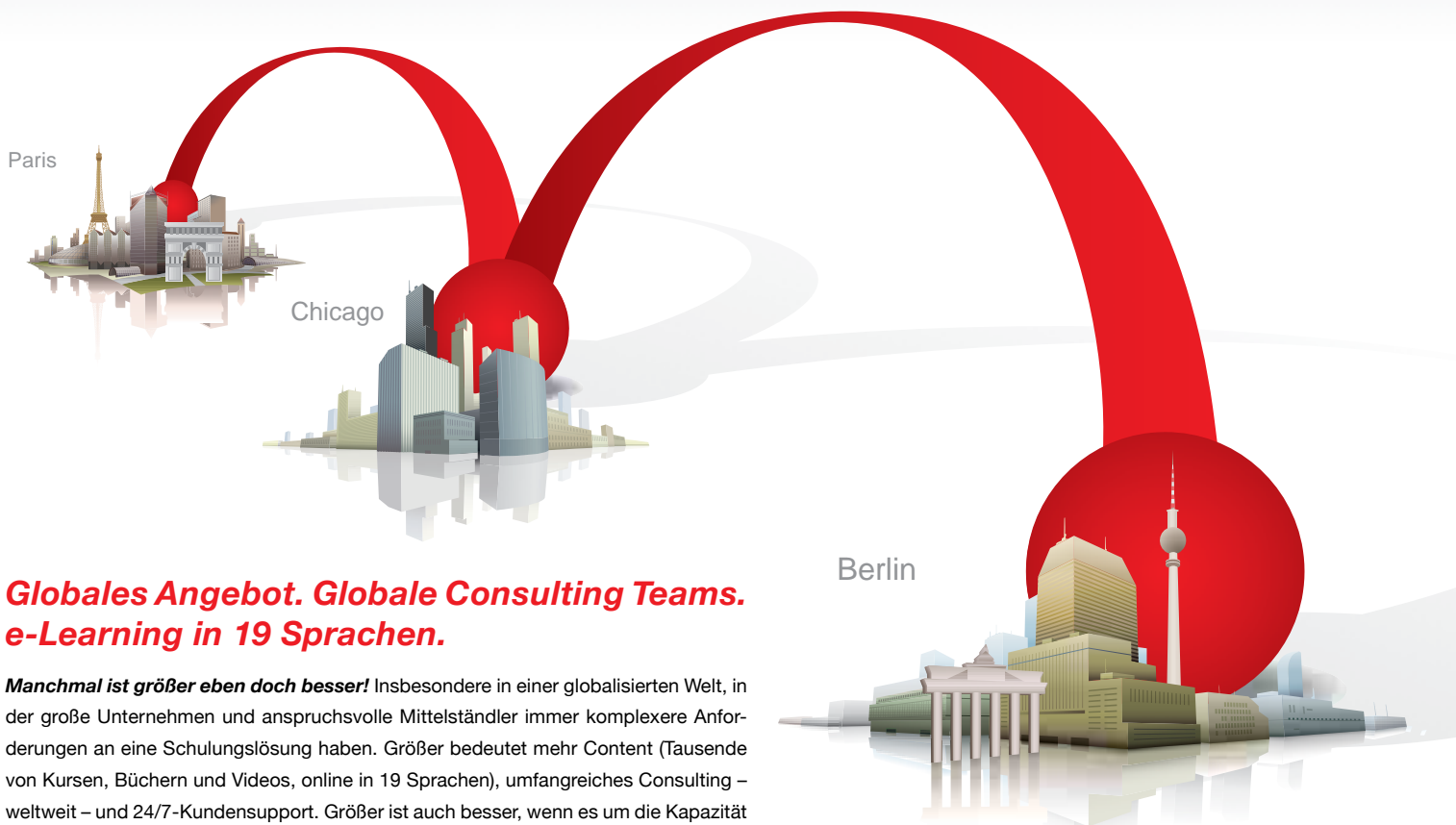
3. Zweites Deutsches Fernsehen. Beim ZDF überträgt man ein privatwirtschaftliches Personalentwicklungskonzept auf den öffentlich-rechtlichen Bereich. Das ZDF greift die Idee des in der Wirtschaft weitverbreiteten Kompetenzmanagements auf und passt es an die besonderen Erfordernisse einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt an. Anlass war der steigende Bedarf moderner Personalentwicklung im Medienbereich. Bedingt durch die dynamische Entwicklung der elektronischen Medien, haben sich die Qualifikationsanforderungen und Berufsprofile beim ZDF deutlich gewandelt. Durch die Digitalisierung der Fernsehtechnik, das Verhalten der Konsumenten und das multimediale Ange-

bot haben sich die Herstellungsprozesse ebenfalls stark verändert.

Beim ZDF-Kompetenzmodell wird zunächst das Idealprofil der erforderlichen Kompetenzen für eine Gruppe erarbeitet und anschließend mit den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter, die diese Funktion innehaben beziehungsweise diesen Gruppen zuzurechnen sind, abgeglichen. Ziel ist es, einen „persönlichen Entwicklungsplan“ für jeden Teilnehmer zu kreieren. Damit verknüpft ist ein stufenweise abzuarbeitendes Maßnahmenpaket. Die Initiative wurde aus der Organisation heraus – und nicht durch Berater von außen – entwickelt.

4. Sonderpreisträger. Der Youcomp e.V. aus Weiherhammer erhält den Sonderpreis. Das deutsch-tschechische Projekt trägt dazu bei, die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarkts zu erhöhen und schafft unter dem Aspekt der EU-Osterweiterung zusätzliche Ausbildungsplätze.

www.initiativpreis.de



Globales Angebot. Globale Consulting Teams. e-Learning in 19 Sprachen.

Manchmal ist größer eben doch besser! Insbesondere in einer globalisierten Welt, in der große Unternehmen und anspruchsvolle Mittelständler immer komplexere Anforderungen an eine Schulungslösung haben. Größer bedeutet mehr Content (Tausende von Kursen, Büchern und Videos, online in 19 Sprachen), umfangreiches Consulting – weltweit – und 24/7-Kundensupport. Größer ist auch besser, wenn es um die Kapazität geht, firmenspezifischen Content für formales oder informelles Lernen zu entwickeln oder Online-Mentoring. Ja, SkillSoft hat das größere Angebot – mit mehr Inhalten und mehr Support als andere Anbieter. Denn wir können mehr besser – rund um den Globus.

Entdecken Sie das SkillSoft-Angebot unter www.skillsoft.de/Berlin_Paris_Chicago/

w+w-Toolbox: Kreativ-Techniken

Neue Ideen sammeln. Nicht schon wieder „brainstormen“, das denken Mitarbeiter oft, wenn sie zur Ideensuche zusammensitzen. Warum also nicht mal ein anderes Vorgehen wählen? Das kostet nichts und bringt viel.

Das Brainstorming ist eine der schlechtesten Methoden zum Entwickeln neuer Ideen, die den Anforderungen der Unternehmen entsprechen. Aus folgendem Grund: Beim Brainstormen gehen die Beteiligten meist unvorbereitet ans Werk. Sie fokussieren ihre Energie zudem nicht auf ein definiertes Ziel. Und: Die Ideensuche verläuft weitgehend unstrukturiert. Entsprechend ist meist die Qualität der Ideen: unbrauchbar.

Doch wie sollte man stattdessen vorgehen? Im Unternehmensalltag hat sich eine Reihe von Techniken jenseits von „Lass uns mal brainstormen“ bewährt. Empfehlenswert ist die APFEL-Strategie, die verschiedene Kreativtechniken zusammenfasst:

- Assoziationen – die Basistechnik der kreativen Themenfindung
- Perspektivenwechsel – das Ideenfinden durch ein Wechseln der Rolle und Funktion
- Fragetechniken wie die „Unbekannt“-Fragen
- Ebenenwechsel – die Kunst, Fragestellungen zu abstrahieren und danach wieder zu konkretisieren
- Lotteriemethode – die Ideenfindung mithilfe zufälliger Inspirationen.

Mit dem APFEL im Kopf können Sie den Prozess der Ideenfindung in einer Gruppe gut steuern. Und das Raffinierte daran ist: Sie können die verschiedenen Techniken kombinieren. Sie können zum Beispiel erst Assoziationen entwickeln und dann Fragen zu den Assoziationen stellen. Oder erst Assoziationen bilden und dann die Ebene wechseln. Oder aus verschiedenen Perspektiven Fragen bilden.

1. Assoziationen.

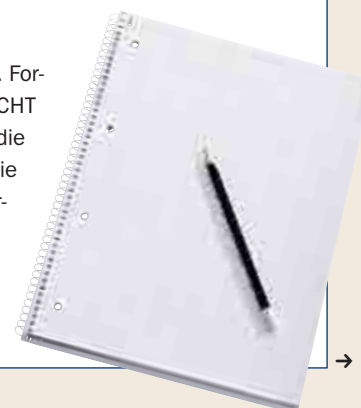
Saugen Sie zunächst die naheliegenden Einfälle ab. Starten Sie mit der banalsten aller Fragen: „Hat jemand Ideen für ...?“ Lassen Sie die Teilnehmer zwei, drei Minuten lang alles herunterschreiben, was ihnen zur vorgegebenen Fragestellung einfällt. Sammeln Sie danach die Stichworte in Form eines Mindmap auf einem Flipchart. Oder noch besser: Hängen Sie leere Flipchartbogen an die Wand und fordern Sie die Teilnehmer zum Schreiben auf. Silent Thinking heißt diese Methode. Alle halten zunächst den Mund.

2. Perspektivenwechsel.

Versetzen Sie die Teilnehmer in neue, ungewohnte Rollen. Anstatt allgemein zu fragen „Was fällt Ihnen zum Thema ein?“ vergeben Sie Rollen. Entweder naheliegende Rollen wie: „Sie sind ein frustrierter Kunde. Was denken Sie zum Thema?“ oder: „Sie sind der Innovationschef unseres Mitbewerbers. Welche Gedanken haben Sie?“ oder ausgefallene: „Sie sind der Redakteur der Zeitschrift ... Wie sieht die Seite 1 Ihres Magazins zum Thema aus?“ oder „Sie sind ein Comedian und machen einen Gag über das Thema. Welchen?“ Solche Rollenwechsel führen zu neuen Sichtweisen und somit Ideen. Vielleicht ist eine davon der kreative Treffer, der den Weg zur Lösung weist. Bitte den Perspektivenwechsel mit anderen Techniken kombinieren!

3. Fragen.

Eine sehr einfache, aber wirkungsvolle Kreativtechnik ist das Stellen von „Unbekannt“-Fragen. Fordern Sie Ihre Mitdenker zum Beispiel auf, in fünf Minuten alles aufzuschreiben, was sie NICHT über das Thema wissen – und zwar in Frageform. Vielleicht verbergen sich dahinter genau die Knackpunkte, die der Lösung Ihres Problems im Wege stehen. Auch hier gilt: Kombinieren Sie das Beantworten von Unbekannt-Fragen mit anderen Kreativtechniken – zum Beispiel dem Perspektivwechsel. Fragen Sie zum Beispiel: „Was weiß ein Techniker bestimmt nicht über dieses Thema?“ Oder: „Welche Fragen stellt sich die Mutter eines dreijährigen Kindes, wenn sie ...? Auf welche Fragen sucht sie dann Antworten?“



Kreativ-Techniken

4. Ebenenwechsel.

Beim Ebenenwechsel geht es darum, schnell von der konkreten auf die abstrakte Ebene und wieder zurück zu wechseln. Ein Beispiel: Sie suchen nach neuen Anwendungsgebieten für Ihre Projektmanagement-Software, um sich neue Kundengruppen zu erschließen. Wenn Sie wissen wollen, wozu die Software mit geringen Anpassungen noch genutzt werden könnte, wechseln Sie zunächst auf die abstrakte Ebene: „Eine Projektmanagement-Software hilft Menschen, komplexe Aufgaben zu strukturieren und zu lösen.“ Danach wechseln Sie wieder zurück auf die konkrete Ebene: „Was kann oder muss man außer Projekten noch strukturieren?“ So kann aus einer Projektmanagement-Software zum Beispiel eine Software zum Strukturieren von Meinungsbildungsprozessen oder zum Planen von Großveranstaltungen werden. Ein Ebenenwechsel empfiehlt sich, wenn Sie vorhandene Lösungen auf neue Anwendungsgebiete übertragen wollen. Sie kennen die Antwort schon, suchen aber noch das passende Problem. Stellen Sie sich vor, jemand kommt bei Ihnen vorbei, sieht Ihre Lösung und sagt: „Wow! Genau das brauche ich.“ Wer könnte dies sein und wie lautet seine Frage?

5. Lotteriemethode.

Inspirationslotto – eine total verrückte Methode, die viel Spaß macht und zuweilen zu wirklich ausgefallenen Ideen führt. Teilen Sie Ihr Kreativteam in Zweiergruppen auf. Werfen Sie dann wahllos Begriffe in den Raum: „Bergbahn“, „Pförtner“, „Aprikosensaft!“. Die Teams sollen anschließend binnen 60 Sekunden zum Beispiel eine Idee für eine Marketingkampagne oder Verkaufsaktion generieren, die im weitesten Sinne etwas mit der Ausgangsfrage und Zufallsinspiration zu tun hat. Diese Methode ist praktisch nicht zu beschreiben. Probieren Sie sie einfach aus. Am besten zum Schluss. Dann erinnern sich Ihre Mitdenker voller Freude an das Meeting und kommen gerne wieder. Oder zwischendurch, wenn scheinbar nichts mehr geht. Danach haben Sie wieder eine lockere, heitere Stimmung im Raum und die Ideen fließen.

Quelle: Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer der „Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH“ in Baden-Baden. Im September 2010 ist im Verlag BusinessVillage das neue Buch „Kreativ trotz Krawatte – Vom Manager zum Katalysator: Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen“ von Jens-Uwe Meyer erschienen. Es hat 240 Seiten und kostet 24,80 Euro.



Das MTU-Team: Josephine Leber, Leiterin Personalentwicklung bei der MTU Aero Engines GmbH, München, Annette Sonnberg, MTU-Personalentwicklerin und Projektmitglied, Dr. Andreas Lindner (Synnecta), externer Berater.

Vertrauen in die Führung verbessern

CHIEF-LEARNING-OFFICER. Den 3. Platz im Wettbewerb „Chief-Learning-Officer 2010“ erreichte Josephine Leber, Director HR Development & HR Services der MTU Aero Engines GmbH in München. Leber und ihr Team sorgten u.a. dafür, dass das neue Leitbild auf die einzelnen Arbeitsplätze heruntergebrochen wurde.

Das kommt in den besten Unternehmen vor: Im Laufe der Jahre können die Mitarbeiter die Entscheidungen der Vorstände und der leitenden Angestellten immer seltener nachvollziehen. Und die unternehmerischen Gesamtzusammenhänge, die man kennen sollte, um den Wert der eigenen Arbeit zu verstehen, erscheinen immer unklarer.

Solch eine Situation zeichnete sich vor etwa drei bis vier Jahren auch bei der MTU ab. Das Unternehmen selbst hatte sich deutlich verändert. Eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2008 brachte ans Tageslicht, dass es drei zentrale Handlungsfelder gibt: Es wird in Zukunft darauf ankommen, die Strategien und



Foto: Sven Georgie

Entscheidungen von Vorstand und Führungskräften transparenter zu machen.

Es wird immer wichtiger, Kommunikation und Führung zu verbessern sowie den Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu intensivieren. Im Jahr 2008 wurde deshalb das bestehende Leitbild der MTU von Vorstand und Führungskräften zusammen mit der Personalentwicklung und der Unternehmenskommunikation überarbeitet. Die Personalentwicklung bekam die Aufgabe, das neue Leitbild in das Unternehmen hineinzutransportieren und sich dazu Methoden zu bedienen, die Gespräche fördern.

Die Ziele

Die Ziele dieses Veränderungsprozesses mit dem Namen „Gemeinsam in die Zukunft“ lauteten:

- Die Mitarbeiter sollten das neue Leitbild verstehen und umsetzen können.
- Die MTU-Strategie sollte von allen verstanden werden. Insbesondere das Verständnis für das Vorstands- und Führungshandeln und die unternehmerischen Gesamtzusammenhänge sollte wachsen.
- Es sollte eine aktive Einbindung aller Führungskräfte in den geplanten Veränderungsprozess geben.
- Führungspraxis, Zusammenarbeit und Kommunikation sollten im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Leitbilds gefördert werden – und zwar durch einen Dialog.

So sollte bei Mitarbeitern und Führungskräften eine positive Veränderung der Zukunftsorientierung und die Bereitschaft, die Handlungsfelder des Leitbilds anzugehen, erzeugt werden.

Die Methode

Die Vermittlung des neuen Leitbilds fand in interaktiven Workshops, den sogenannten „Zukunftswerkstätten“, statt. Als Hilfsmittel wurde eine Lernlandkarte als sogenanntes Dialogbild eingesetzt. Das Dialogbild mit einem Format von 2,60 x 1,20 Metern zeigt die gesamte MTU-Welt. Dargestellt waren unter anderem alle Produkte und ihre Anwendungen sowie die weltweiten Standorte. Die Mitarbeiter fanden sich in vielfältiger Weise wieder – etwa in verschiedenen Arbeitssituationen in Werkhallen und Büros oder beim Kunden. Auf diesem Weg wurde ein persönlicher Bezug zum Bild hergestellt.

Aufgabe jedes Teams war es, das Bild gemeinsam zu erkunden. Jeder Mitarbeiter konnte ein anderes Detail erläutern, wusste Hintergründe oder erschloss Zusammenhänge. Schnell wurde klar, dass man mit dem gesammelten Wissen des Teams große Teile der MTU-Welt erklären konnte. Wo Hintergrundwissen fehlte, unterstützte die Führungskraft. Neben dem Dialogbild wurde ergänzendes Material eingesetzt, wie zum Beispiel Charts zum Triebwerksportfolio der MTU, eine Triebwerkschnittgrafik oder auch ein Quiz mit Fragen zur MTU-Welt. Nach eingehender Diskussion erfolgte abschließend die Transferleistung: Die Leitsätze, die in dem Leitbild enthalten waren, wurden auf den eigenen Arbeitsbereich heruntergebrochen. Auf einem Aktionsposter wurden von jedem Team konkrete Veränderungsmaßnahmen vereinbart.

Kaskade von oben nach unten

Die Zukunftswerkstätten wurden in einer Kaskade von oben nach unten durchgeführt, sodass alle Führungsebenen und Mitarbeiter eingebunden wurden. Auf jeder Hierarchieebene führten Führungskräfte die Zukunftswerkstatt mit Mitarbeitern der jeweils darunter liegenden Ebene durch: So wurde unternehmensweit sichergestellt, dass die Kaskade vom Vorstand bis zu jedem einzelnen Teammitglied reichte. Außergewöhnlich war hierbei, dass die Führungskräfte als Treiber und Vermittler →

Das Dialogbild (von Mitarbeitern auch liebevoll „Panorama-Comic“ genannt) war heiß begehrt. Es erklärt die MTU-Welt von Kanada bis Asien und macht vielfältige Vernetzungen deutlich.



Foto:MTU

→ der MTU-Strategie und des Leitbilds – also als Change-Manager – agieren und nicht eine zentrale Organisation oder der Moderator. Die Führungskräfte wurden auf diese Aufgabe in eintägigen Schulungen intensiv vorbereitet, nachdem sie selbst als Teilnehmer die Zukunftswerkstatt erlebt hatten. In dieser Schulung wurde das Workshop-Material im Detail vorgestellt sowie Moderationssequenzen geübt. Darüber hinaus wurde intensiv die Rolle als Führungskraft in der Zukunftswerkstatt diskutiert: Zwar als Treiber für die Themen zu stehen, aber gleichzeitig das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen. Auch auf schwierige Workshop-Situationen wurde eingegangen. Insgesamt wurden etwa 500 Workshops veranstaltet, die jeweils fünf Stunden dauerten. Die Umsetzung lief von Juni 2009 bis Januar 2010.

Inhalte der Zukunftswerkstätten

Um die Inhalte der Zukunftswerkstätten zu entwickeln, wurden zusammen mit dem externen Berater „Synnecta“ mehrere Schritte vorgenommen:

1. Experteninterviews. Es wurden Einzelinterviews mit Führungskräften und Fachexperten durchgeführt, um die Kernbot-

schaften zur Beschreibung der MTU-Welt zu erfassen (strategische Ausrichtung, Struktur und Unternehmenskultur).

2. Gruppendiskussionen. Mitarbeiter-Expertenteams haben die Kernbotschaften ergänzt und auf Verständlichkeit geprüft.

3. Experten-Workshops. Die Kernbotschaften aus den Experteninterviews und Gruppendiskussionen wurden ausgearbeitet und mit den in 2008 erarbeiteten Leitsätzen zusammengefügt.

4. Dialogbild-Workshop. Zu den Leitsätzen und Kernbotschaften wurden Szenen für das Dialogbild entwickelt.

5. Test-Workshops. Elemente und Ablauf der Zukunftswerkstätten wurden mit Mitarbeitern getestet.

Diese aufwendige Vorgehensweise stellte sicher, dass die wesentlichen Kernbotschaften erfasst werden und die relevanten Themen so behandelt werden, dass sie die Mitarbeiter interessieren.

Im Test-Workshop wurde der Ablauf der Zukunftswerkstatt und das zusätzliche Moderationsmaterial wie Charts oder ein Quiz auf seine Verständlichkeit hin geprüft. Der Veränderungsprozess wurde in den Unternehmensmedien begleitet. Jeder Mitarbeiter erhielt nach der Zukunftswerkstatt einen Flyer mit dem Dialogbild sowie den Leitsätzen und der Strategie als

HAUFE. Entscheider-Panel

Wir suchen

die führenden Köpfe!

Ihr Wissen ist gefragt! Machen Sie jetzt kostenlos mit beim Haufe Entscheider-Panel.

www.haufe.de/entscheider-panel



Handout. Zusätzlich wurden Poster mit Dialogbild und Leitsätzen nach Abschluss aller Zukunftswerkstätten an alle Teams verteilt, um sie in Besprechungs- oder Teamräumen aufhängen zu können. So bleiben die Zukunftswerkstatt und das Leitbild weiterhin präsent.

Zusammenfassung

Insgesamt gab es sehr positive Resonanzen von Mitarbeitern und Führungskräften zu dieser aktivierenden Methode. Die vereinbarten Veränderungsmaßnahmen auf dem Aktionsposter aus der Transferphase der Zukunftswerkstatt werden und wurden in allen Bereichen und Teams Schritt für Schritt umgesetzt und nachgehalten. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2010 zeigen vor allem bei der Wahrnehmung der Unternehmensführung deutliche Verbesserungen.

Die Methode des Dialogbilds ermöglichte es, in einem relativ kurzen Zeitfenster viel Wissen auszutauschen und dabei das Know-how der Teammitglieder zu nutzen und nicht frontal Informationen zu vermitteln. Die Führungskräfte konnten erkennen, in welchen Themenfeldern ihre Mitarbeiter viel Wissen haben und wo weniger, sodass sie ihre zukünftige Kommunikation auch darauf abstimmen können. Alle MTU'ler (vom Vorstand bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter) haben nun ein gemeinsames Bild davon, wofür das Unternehmen steht und welche strategischen Herausforderungen es vor sich hat. Leber betonte bei der Preisverleihung, dass die Wahl der Methode zur Erarbeitung und zur Umsetzung der Inhalte entscheidend war für den Erfolg. Auf diese Weise konnten die Mitarbeiter erkennen, welchen direkten Bezug die sonst abstrakt bleibenden Leitsätze zu ihrem eigenen Arbeitskontext haben. Die Jury urteilte, dass die Führungskräfte unter anderem (auch durch einen 50-seitigen Moderationsleitfaden) vorbildlich befähigt wurden, Workshops in ihren Teams durchzuführen und einen

Foto: Sven GEORGE



Preisverleihung: Der CLO-Award wurde von Jurymitglied Dr. Walter Jochmann (ganz links), Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, überreicht. Die Jury bestand des Weiteren aus Prof. Dr. Ulrich Dittler, Furtwangen, Prof. Dr. Dieter Euler, St. Gallen, Roswita Königswieser, Königswieser & Network, Wien, Dr. Jochen Robes, Weiterbildungsblog, Frankfurt am Main, Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, Saarbrücken, Martin Pichler, Chefredakteur, Freiburg.

intensiven Austausch zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern zu erzeugen. Leber ist sich sicher, dass die Personalentwicklung sehr viel dazu beitragen kann, die organisationale Energie in einem Unternehmen zu steigern, indem sie den Führungskräften sinnvolle Instrumente anbietet. Andererseits warnt sie davor, das MTU-Beispiel blind zu kopieren: „Leitbilder funktionieren nur dann, wenn sie von denen, die sie betreffen, als Unterstützung erlebt werden und nicht als Versuch, ihnen Beine zu machen!“. Der Triebwerkhersteller MTU Aero Engines erwartet für 2010 einen Umsatz von 2,75 Milliarden Euro (Vorjahr: 2,61) und eine sechsprozentige Ebit-Steigerung. Damit findet er laut FTD „zurück zur alten Schubkraft.“

Gudrun Porath ●



HOTEL SCHLOSS
MONTABAUR****

NEU. ERSTKLASSIG. AUSSERGEWÖHNLICH.

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

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

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.



Speed up your Business!

Mit der Haufe Business Line beschleunigen Sie Ihr Wissensmanagement. Versprochen.

Entdecken Sie mit der Haufe Business Line neue Möglichkeiten für Ihr Wissensmanagement im Unternehmen! Zur Auswahl stehen drei völlig neue Angebote – von der standardisierten Know-how Datenbank bis zur individuellen Wissensmanagement-Lösung. Die wegweisenden Lösungen der neuen Haufe Business Line steigern maßgeblich die Effizienz im Betrieb und reduzieren so deutlich Ihre Kosten – und das in Rekordzeit. Mit anderen Worten: Sie beschleunigen Ihr Unternehmen. Versprochen.



www.haufe.de/businessline

HAUFE.

titelthema

Carola Kamuff ist die Gewinnerin des neuen „Coach- & Trainer-Awards 2010“ des Deutschen Verbands für Coaching & Training e.V. Der dvct-Vorstand Gianni Liscia präsentierte die Siegerin auf der Messe „Zukunft Personal 2010“ in Köln.



Besser

**ENTSCHEIDUNGS-
FALLEN,**

die vermieden werden sollten:

DVCT-AWARD. Die Trainerin Carola Kamuff setzte sich mit ihrem Seminarkonzept „Der Weg zur guten Entscheidung“ durch: „Sie verbindet gekonnt bekannte Ansätze und neue Impulse“, urteilte die Jury und sprach ihr den „Coach- & Trainer-Award 2010“ des dvct zu. Ihr Seminar bildet einen kompletten Entscheidungsprozess ab und zeigt unter anderem, wie man Ratio und Intuition verbinden kann.

Nehmen wir einmal an, ein Trainingsinstitut besteht aus drei gleichberechtigten Partnern. Diese streben ein nachhaltiges Wachstum an durch die Positionierung als qualitativ hochwertiges Trainings- und Beratungsunternehmen.

Ein guter Bekannter eines Partners, ein E-Learning-Experte in Festanstellung, fragt an, ob er als vierter Partner in die Gesellschaft bürgerlichen Rechts einsteigen könne. Die Partner vermuten, dass es dem Bewerber mit seiner Expertise

gelingen könne, ein neues Geschäftsfeld aufzubauen.

Ausgelöst durch die Anfrage ist eine Entscheidungssituation entstanden: Den Bekannten einstellen oder nicht. Die drei Partner könnten jetzt die Vor- und Nachteile ihrer offensichtlichen Handlungsmöglichkeiten aufschreiben, diese gewichten und sich dann entscheiden. Aber es gibt noch einen anderen Weg. Die drei Partner beschließen, unter Berücksichtigung ihres großen Ziels (Wachstum

bei hoher Trainings- und Beratungsqualität) ihren Bedarf erst einmal genauer zu analysieren. Sollte man wirklich auf E-Learning als Wachstumsmotor setzen, nur weil sich zufällig ein guter Experte bewirbt? Wenn man die Entscheidung „einstellen oder nicht“ grundsätzlich angehen will, sollte man drei wichtige Fragen beantworten:

1. Was soll nachher besser sein als vorher? (Frage zu den gewünschten Ergebnissen, die die Entscheidung bringen soll.) →

entscheiden lernen

01.

Der Bedarf wird aus einem (zufälligen) Angebot eines Verkäufers abgeleitet.

02.

Es gibt keine bewusste Auswahl der **Entscheidungskriterien.**

03.

Nach genügend **Entscheidungsalternativen** wird nicht oder nur kurz gesucht.



titelthema

→ **2. Was soll bestehen bleiben?** (Frage nach dem Status quo, den Aspekten, die beibehalten werden sollen.)

3. Was soll möglichst nicht passieren? (Frage nach den unerwünschten Ergebnissen, die die Entscheidung nicht hervorrufen soll.)

Diese drei Fragen sollen ein Bewusstsein dafür schaffen, was man eigentlich erreichen will. Die Antworten auf diese Fragen bringen sogenannte Kontrollelemente ans Tageslicht. Der Name „Kontrollelement“ kommt daher, dass sie später dafür genutzt werden, die sich herausbildenden Alternativen auf ihre Nützlichkeit hin zu prüfen. Der Begriff „Kontrollelement“ im Rahmen eines Entscheidungsprozesses wurde von Kai-Jürgen Lietz in seinem Buch „Das Entscheider-Buch“ (Hanser Verlag, 2007) in die Diskussion eingeführt.

In unserem Beispiel könnten die Partner die obigen Fragen nach den Kontrollelementen relativ schnell wie folgt beantworten:

1. Gewünschte Ergebnisse

- Erweiterter Umfang des Leistungsangebots
- Höhere Reputation der Firma
- Mehr Kunden
- Höherer Bekanntheitsgrad des Trainingsinstituts

2. Status-quo-Ergebnisse

- Erhalten des guten Kundenstamms
- Die Arbeitsprozesse sollen weiterhin reibungslos laufen
- Keine Margenerosion

3. Unerwünschte Ergebnisse

- Überhöhter Arbeitsaufwand, zum Beispiel durch Veränderungen
- Streit und Konflikte unter den Gesellschaftern

Diese Jury kürte die Siegerin (von links): Markus Krings (Zertifizierungskommission dvct), Sabine Dittrich-Heße (Personalentwicklerin Medice Arzneimittel Pütter), Gianni Liscia (Vorstand dvct und Chef des Teams Liscia in Paderborn), Sabine Mrazek (Zertifizierungskommission dvct) und Wilhelm Arndt Bertelsmann (Geschäftsführer W. Bertelsmann Verlag). Der dvct gilt mit derzeit 850 Mitgliedern als einer der größten Coach- und Trainerverbände in Deutschland. Er wurde im August 2003 gegründet.



- Kundenverluste
- Zusätzliche Kosten.

Nachdem die Kontrollelemente feststehen, geht es darum, möglichst schnell herauszufinden, ob die anstehende Entscheidung wirklich „Einstellen oder nicht“ lautet. Die Qualität einer Entscheidung steigt mit der Anzahl der Alternativen die man hat. Zu ihnen findet man, wenn man kluge Fragen stellt, die den Horizont verbreitern.

Anstelle von „Sollen wir einen weiteren Partner aufnehmen?“ könnte die weiterführende Frage lauten: „Wie erreichen wir eigentlich Wachstum und eine Verbesserung unserer Trainings- und Beratungsleistung?“ Die Partner bringen sich mit der letzten Frage auf ein höheres Niveau der Diskussion. Sie finden auf diesem Weg eine größere Anzahl an Alternativen, weil sie sich klargemacht haben, dass sie nicht nur einen neuen Partner einstellen, sondern auch folgende Maßnahmen ergreifen könnten, um ihr Ziel zu erreichen:

1. Neue Geschäftsfelder mit weiteren Partnern in Angriff nehmen

- E-Learning-Geschäft ausbauen
- Fusionsberatung anbieten
- Verkaufstraining für expandierende Mittelständler anbieten

2. Mehr Umsatz mit bestehenden Kunden tätigen

- Durch neue Geschäftsfelder
- Bestehende Expertise bekannter machen
- Das Networking intensivieren

3. Neue Kunden gewinnen

- Ausgewählte Firmen anschreiben
- Teilnahme als Redner an Veranstaltungen
- Direkt-Marketing ausbauen

4. Zusammenschluss mit Wettbewerbern

- Gleichberechtigte Fusion mit anderen Trainingsinstituten
- Kauf und Integration von anderen Trainingsinstituten.

Die so gewonnenen Alternativen (inhaltliche Überschneidungen sind erlaubt) werden nun im weiteren Entscheidungsprozess den Kontrollelementen gegenübergestellt. Diese Vorgehensweise kann hier nur beispielhaft anhand von fünf

04.

Die nötigen Informationen zur Bewertung der Alternativen werden nicht eingeholt.

05.

Der Entscheider lässt sich von anderen unter (zeitlichen) Druck setzen.

06.

Im Entscheidungsprozess gibt es nur messbare Kriterien und keinen Raum für Intuition.





Foto: dwt

Kontrollelementen angedeutet werden. Wenn die eine Alternative „Aufbau einer E-Learning-Expertise“ lautet, dann sieht der Check so aus:

1. Kontrollelement: „Die Qualität des Leistungsangebots darf nicht leiden.“ Die Antwort lautet: Ob das Kriterium erfüllt werden kann, ist eigentlich noch unklar, weil man die Arbeitsqualität des Bekannten nur vom Hörensagen kennt.

2. Kontrollelement: „Das Image des Trainingsinstituts soll sich erhöhen.“ Die Antwort lautet: Das wird der Fall sein. Die „Marke“ gewinnt durch das neue Geschäftsfeld.

3. Kontrollelement: „Den Umfang des Leistungsangebots zu erhöhen.“ Die Antwort lautet: Das Leistungsangebot des Trainingsinstituts erhöht sich deutlich, denn schließlich würde ein zusätzliches Geschäftsfeld aufgebaut.

4. Für das Kontrollelement: „Die Ergebnismarge darf sich nicht verschlechtern.“

Die Antwort lautet: Es ist zu erwarten, dass der Zusatzumsatz die Zusatzkosten sogar übersteigt. Genaue Auswirkungen sind noch offen.

5. Kontrollelement: „Streit und Konflikte im Team sollen vermieden werden.“ Die Antwort lautet: Das ist möglich, hängt aber von der Chemie zwischen Team und neuem Partner ab.

Oft lohnt es sich, die jeweilige Handlungsalternative an dieser Stelle zu optimieren. So geht aus dem eben Beschriebenen automatisch hervor, dass die Arbeitsqualität des Bekannten erst noch durch die Einholung von Referenzen oder durch ein „kleines“ Probeprojekt genauer überprüft werden muss. Beim Thema „Ergebnismarge“ wird sofort klar, dass der Gewinn des neuen Geschäftsfelds davon abhängt, ob der Bekannte ein hohes Fixgehalt erwartet oder nur von seinen Provisionen leben will.

Entscheidungskriterien festlegen

Da das oberste Unternehmensziel des Trainingsinstituts „Wachstum bei hoher Qualität“ lautet, ist der „Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds“ nur eine Möglichkeit. Eine andere wäre zum Beispiel „Wettbewerber kaufen“ oder „Marketing und PR verdoppeln“. Eine wichtige Botschaft aus Kamuffs Seminar lautet: Lege den Fokus auf das Unternehmensziel und nicht auf das Problem („Einstellen oder nicht?“). Anders formuliert, könnte der Rat auch lauten: Lass dich durch offen-

sichtliche Alternativen und „zufällige“ Angebote nicht einschränken.

Liegen die Alternativen auf dem Tisch, braucht man Entscheidungskriterien. Sie sollten „relevant“ sein und einen vernünftigen Umfang haben. Um den Überblick nicht zu verlieren, gilt es, sich auf wirklich wichtige, klar unterscheidbare Kriterien zu beschränken. Andererseits sollten die Entscheidungskriterien vollständig sein, sodass keine wichtigen Aspekte unberücksichtigt bleiben.

Zu den Entscheidungskriterien kommen die drei Partner des Trainingsinstituts dadurch, dass sie ihre Kontrollelemente nutzen – denn mit diesen haben sie ja bereits ihren Bedarf identifiziert und formuliert. Die Kontrollelemente werden nun auf fünf Kriterien eingedampft, weil ähnliche Argumente zu jeweils einem Kriterium zusammengefasst werden. Für die Entscheidung ist jetzt wichtig:

1. Die Qualität der Beratung
2. Die Reputation (Bekanntheitsgrad)
3. Die Umsatzentwicklung
4. Die Ergebnisstabilität
5. Die Arbeitsprozesse und der Teamzusammenhalt.

Nun haben die Partner ihre Entscheidungskriterien zusammen. Es muss aber noch berücksichtigt werden, dass nicht alle Kriterien gleich wichtig sind. Deshalb werden die Kriterien gewichtet. Die „Ergebnisstabilität“ dürfte zum Beispiel wichtiger sein als die Umsatzentwicklung, sonst würde man sich ja Marktanteile mit rückgängigen Gewinnen oder gar Verlusten erkaufen. Anhand der fünf Kriterien werden nun die Alternativen →

»Organisationale Veränderungsprozesse gestalten«

Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung

Sie erreichen uns unter
▶ **06 11/157 66-10**
oder im Internet
▶ **www.wsfb.de**



titelthema

→ einer genauen Prüfung unterzogen. Die meisten Unternehmen verfügen über erprobte Gewichtungs- und Bewertungsverfahren. Diese Verfahren können von den Seminarteilnehmern natürlich beibehalten werden. Zusätzlich (und für alle, die kein Bewertungsverfahren kennen) stellt Carola Kamuff in ihren Seminaren ein einfaches Modell vor, bei dem der Grad der Erfüllung eines Kriteriums auf einer Scala von 1 bis 10 eingetragen wird. Qualitative Beschreibungen werden so quantifiziert und vergleichbar gemacht. Alle Alternativen werden auf diese Art in einer Matrix in Bezug auf alle Kriterien bewertet. Es „gewinnt“ zum Schluss die Alternative mit der höchsten Punktzahl.

In unserem Beispiel hat der Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds die höchste Punktzahl bekommen. Die Partner beschließen, den vierten Partner hinzuzunehmen – auch weil sie nach der Analyse von Referenzen ein gutes Gefühl haben. Die Alternative „Wettbewerber kaufen“ erhielt in der Summe weniger Punkte. Zwar würde sich durch den Kauf der Umsatz sofort und deutlich erhöhen, aber die Finanzierung des Kaufpreises und die Kosten der Integration würden sich sehr wahrscheinlich negativ auf das Kriterium „Ergebnisstabilität“ auswirken. Bei der Alternative „Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds“ kann mit hoher Wahrscheinlichkeit das Ergebnis stabil gehalten werden, weil der Bekannte sich auf einen hohen variablen Gehaltsanteil eingelassen hat und dadurch das Fixkostenrisiko verringert wurde.

Was es zu lernen gibt

Die Jury lobte das zweitägige Seminar, weil es einen kompletten Entscheidungsprozess umfasst – angefangen beim Problem bis hin zur Kommunikation und Umsetzung der Entscheidung. „Das Innovative daran ist die Verbindung von Verstand und Gefühl: Das Seminar zeigt den Weg auf, wie rationale Methoden stimmig mit Intuition und Bauchgefühl verbunden werden können. Das zieht sich wie ein roter Faden durch das Seminar“, so Gianni Liscia, Mitglied der unabhängigen Jury. „Obwohl auch konkrete Bewertungsmethoden vorgestellt werden, verkauft die Trainerin kein Kochrezept. Ganz

„Der Weg zur guten Entscheidung“

Seminarablauf. Dieses zweitägige Seminar beginnt mit einer Einführung in die Entscheidungsmethode und setzt gleichzeitig auf Erfahrungsaustausch und die Bearbeitung eigener Probleme. Zum Teilnehmerkreis gehören in der Regel die Entscheider aller Ebenen: Führungskräfte, Team- und Projektleiter und Unternehmer.

Themen	Methodik
1. Grundlagen	
a) Plädoyers für die Elemente einer guten Entscheidung: Verstand/Ratio – Intuition/Gefühl – Wissen/Erfahrung – Ziel b) Anforderungen von Entscheidungssituationen c) Handlungsalternativen entwickeln d) Fokus auf das Ziel, nicht das Problem richten	a) Gruppenarbeit und Präsentation b) Moderierte Diskussion c) Theorie-Input und Knobelaufgabe d) Körperliche Erfahrungsübung
2. Methodik für komplexe Entscheidungssituationen	
a) Handlungsalternativen entwickeln und optimieren (schrittweise, am Beispiel aus der Wirtschaft) b) Entscheidungskriterien bilden und Alternativen bewerten c) Ergebnis mit dem Bauchgefühl abgleichen d) Methodik anwenden an Teilnehmerfällen	a) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum b) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum c) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum d) Einzel- und/oder Gruppenarbeit, Präsentation im Plenum
3. Entscheidungen kommunizieren und umsetzen	
a) Entscheidungen kommunizieren b) Leitsätze zum guten Umgang mit Widerstand c) Betroffene einbinden: Teilnehmer probieren den Umgang mit unterschiedlichen Ausprägungen von Widerstand (aktiv/passiv, verbal/nonverbal) in der Gruppe aus d) Exkurs zu Entscheidungen unter Stress und Zeitdruck	a) Rollenspiele in Kleingruppen mit Feedback b) Theorie-Input c) Rollenspiel im Plenum, Exkurs d) Theorie-Input
4. Abschluss inklusive Tranfermaßnahmen	

im Gegenteil: Sie lehrt eine konstruktive Haltung!“ Im Einzelnen zeichnet sich das Seminar in der Zusammenfassung der Jury durch folgende Lernschritte aus:

- **Entscheidungsklarheit gewinnen:** Die Teilnehmer lernen, Ziele vor Augen zu haben und bei der Entscheidung auch zu berücksichtigen. Der Fokus der Herangehensweise liegt auf dem Ziel und nicht auf dem Problem.
- **Optionen schaffen:** Die Teilnehmer lernen, neue Entscheidungsalternativen zu

erarbeiten und vorhandene zu optimieren. Dabei werden Kreativitätstechniken eingesetzt, die eine Verbindung von Ratio und Intuition gewährleisten.

- **Einführung sogenannter „Kontrollelemente“:** Die Teilnehmer lernen, Kontrollelemente als Mittler zwischen Ziel und Entscheidungskriterien zu sehen. Dabei ist besonders wichtig, dass auch ein Ziel sein kann, Teile des Status quo einer Situation zu erhalten, was oft vernachlässigt wird.

Zur Person

Carola Kamuff studierte nach Abschluss einer Banklehre Mathematik mit BWL als Nebenfach. Als Diplom-Mathematikerin war sie anschließend elf Jahre lang im Investment-Banking im Bereich Mergers & Acquisitions tätig.

Als Bankerin kam es häufiger vor, dass Kamuff in Zusammenarbeit mit einer Präsentationstrainerin verkaufswillige Unternehmer auf wichtige Präsentationen vorbereitete. „Dabei bemerkte ich, dass es mir liegt, Dinge zu vermitteln, dass Menschen gerne von mir Neues annehmen und natürlich auch, dass mir das Trainieren viel Spaß macht“, berichtet die Award-Gewinnerin. Deshalb entschied sie sich zu einer Trainerausbildung bei Dr. Verena Baldinger & Partner in Büdingen. Der Schritt in die Selbstständigkeit erfolgte 2006. Folgende Leitsätze, die Kamuff bei ihrer Arbeit wichtig sind, setzt sie um:

- Klarheit und Verständlichkeit

- Struktur und Lösungsfokussierung
 - Lernen durch Erleben
 - Ausprobieren dürfen und Spaß dabei haben
 - Motivieren durch fröhliche Leichtigkeit.
- Kamuffs Hobby ist Karate der Stilrichtung Shotokan. Sie ist Trägerin des schwarzen Gürtels (2. Dan) und führt zusammen mit Anja Gräfin von Kanitz mehrmals im Jahr für die Haufe-Akademie in Freiburg ein Seminar mit dem Titel „Führen mit Elementen der asiatischen Kampfkunst“ durch.

Offenes Entscheiderseminar

Das nächste offene Seminar mit dem Siegerkonzept „WEG ZUR GUTEN ENTSCHEI-



DUNG“ findet vom 27. bis 28. Januar im Hotel Zeller in Kahl am Main statt. Die Seminargebühr liegt bei 990 Euro und beinhaltet Mehrwertsteuer und Tagungspauschale. Übernachtung und Abendessen müssen mit dem Hotel direkt abgerechnet werden.

Carola Kamuff

Emil-Claar-Straße 15

60322 Frankfurt am Main

Tel. 069 97206786

www.kamuff.net, mail@kamuff.net

• **Alternativen richtig bewerten:** Die Teilnehmer lernen, Kriterien zu entwickeln und Faktoren zu gewichten. Dabei lernen sie auch, dass das Gewichten keine rein „mathematische“ Technik ist, sondern von Gefühlen beeinflusst wird. In einer Gewichtung drücken sich auch Ängste

oder Wünsche aus. Jede Gewichtung und jede Einschätzung, inwieweit ein Kriterium erfüllt wird, sollte auch im Einklang mit dem Bauchgefühl stehen.

• **Betroffene in die Entscheidung einbinden:** Die Teilnehmer lernen, Handlungsanweisungen und Tipps für die

erfolgreiche Kommunikation zu nutzen.

• **Entscheidungen erfolgreich umsetzen:** Die Teilnehmer lernen, einen Handlungsplan zu entwickeln und mit Widerständen umzugehen.

• Dabei beschäftigen sich die Teilnehmer auch mit den typischen Fehlern, Fallen →



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

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

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

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

1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de

titelthema

→ und Vermeidungsstrategien von Menschen, die unter Entscheidungsdruck stehen.

- Während des gesamten Seminars erhalten die Teilnehmer immer wieder die Gelegenheit, ihr eigenes Entscheidungsverhalten zu reflektieren und Stärken und auch Schwächen zu erkennen.

- Jedem Teilnehmer wird versprochen, dass er für ein Entscheidungsproblem im Seminar eine Lösung entwickelt. Oder dass er der Lösung einen großen Schritt näher kommt, falls zum Zeitpunkt des Seminars entscheidungsrelevante Informationen fehlen.

Bei einer guten Entscheidung sollten immer Verstand und Intuition, Methodik und Gefühl, Bewusstes und Unterbewusstes zusammenspielen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass man bei einer Entscheidung dann am sichersten ist, wenn die Intuition zum selben Ergebnis kommt, wie die Bewertung mit einer rationalen Bewertungsmethode. Das Bauchgefühl dient als Test: Sagt es etwas anderes als

der Verstand, dann sollte man noch einmal kritisch die Entscheidungsgrundlagen prüfen.

Interaktive Übungen

Um ihre Inhalte zu vermitteln, setzt Kamuff auf aktivierende Übungen. Zum Einstieg werden die Teilnehmer zum Beispiel angeregt, sich mit dem Thema Entscheidung zu befassen und ihr eigenes Entscheidungsverhalten zu reflektieren. Was macht eine gute Entscheidung aus? Gibt es ein Entscheidungsverhalten, das typisch für mich ist? Und wenn ja – wo hilft es mir, wo ist es hinderlich? Gibt es „die“ beste Entscheidung? Wenn ich mich nur ausführlich mit dem Problem beschäftige, finde ich dann eine gute Lösung? Diese Fragen werden im Verlauf des Seminars immer weiter vertieft und geklärt. Als besonders erhellend hat sich eine Kleingruppenübung erwiesen. Die Teilnehmer bilden vier Gruppen. Eine Gruppe sammelt Argumente dafür, warum nur die

Intuition zu guten Entscheidungen führt und hält ein flammendes Plädoyer zu dieser These – ganz nach dem Motto: „Ich bin die Intuition und ich bin die wichtigste, weil ...!“ Eine weitere Gruppe argumentiert pro Verstand: „Ich bin der Verstand, und was die Intuition gesagt hat, ist ja ganz nett, aber in Wahrheit bin ich am wichtigsten, weil ...!“ Die dritte und vierte Gruppe sagt, dass nur die „Erfahrung“ oder nur die „Zielorientierung“ zu guten Entscheidungen führen. Alle entscheiden anschließend, welcher Faktor denn nun der wichtigste sei. Das erhoffte Ergebnis („Alle sind gleich wichtig“) trat bislang immer ein. Durch diese Übung wird das Seminar gleich zu Beginn aufgelockert, die Kernbotschaft setzt sich fest. Das dazu passende Feedback kommt von Seminarteilnehmerin Petra Stalbus, einer Rundfunkredakteurin: „Schon wenige Tage nach dem Seminarbesuch habe ich gemerkt: Ich bin viel entscheidungsfreudiger geworden!“

Martin Pichler ●

Ausbildung zum Systemischen Coach



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

Starten Sie 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die Ausbildung gliedert sich in neun Module. Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungsarbeiten, Lernen von Pferden und in der Natur, u.v.m. Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt. Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an. Wir freuen uns auf Sie!



im-prove coaching und training gmbh
Tel. 08165 4094884
ausbildung@im-prove.de, www.im-prove.de

oezpa 
developing organisations and people.

Weiterbildungsinstitut im Schloss Buschfeld

Anerkannter
Weiterbildungsanbieter des
Deutschen Bundesverbandes
für Coaching e. V.



Die oezpa GmbH ist ein anerkannter Coaching-Weiterbildungsanbieter durch den renommierten und führenden „Deutschen Bundesverband Coaching e.V., DBVC“.

In der **Coaching-Weiterbildung** haben Sie die Möglichkeit, Methoden und Instrumente des Coachings sowie Ihre eigene Kompetenz als Coach kennen zu lernen und zu entwickeln. Die Weiterbildung umfasst 22 Tage (4 Module, 8 Praxistage und 1 Organisationslaboratorium (Group Relations Seminar)) und dauert ca. 12 Monate.

Das Weiterbildungsteam setzt sich u.a. aus folgendem ReferentInnen zusammen:

- **Herr Hüseyin Özdemir** (Weiterbildungs-Programmdirektor) Dipl.-Ökonom, ist anerkannter „Senior Coach (DBVC)“ und seit 1992 Gründer und Geschäftsführender Partner der oezpa GmbH.
- **Herr Dr. Hartmut Kreyer** verfügt über langjährige Berufserfahrung in leitender Tätigkeit in internationalen Unternehmen in Belgien, Ghana und USA. Herr Dr. Kreyer ist Senior Coach beim DVBC und Certified Executive Coach des LORE International Institute, USA.
- **Herr Dr. Wolfgang Looss**, Coach und Organisationsberater, zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene. Er arbeitet seit 25 Jahren als Organisationsberater, Personalentwickler, Coach, Supervisor, Trainer usw. und ist gelernter Betriebswirt. Herr Dr. Looss hat viele BeraterInnen aus- und fortgebildet, viel erlebt und gesehen.
- **Frau Prof. Dr. Heidi Möller** ist Professorin im Fachgebiet: Theorie u. Methodik der Beratung an der Universität in Kassel. Der Forschungsschwerpunkt des Arbeitsgebietes ist die Kompetenzentwicklung von BeraterInnen und PsychotherapeutInnen in Ausbildung, die Supervisionsforschung sowie die Beratungsforschung in Unternehmen zu den Themen demographischer Wandel, Stabilität und Veränderung postmoderner Arbeitswelten.

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

Weiterbildner vereint bei

GABAL.
Wissen vernetzen

Methoden-übergreifend + weiterführend

Weiterbildner sind sich einig: „Zukunftsfähigkeit“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. Deshalb sind viele in einem Berufsverband Mitglied. GABAL als einer der führenden Verbände bietet allen Weiterbildnern eine Heimat, bewusst Trainer, Berater, Führungskräfte „jeglicher Couleur“ unter einem Dach vereinigend: So nutzen Mitglieder die Chance für den berühmten „Blick über den Tellerrand“, kommen mit anderen Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch: Sei es „ganz in Ihrer Nähe“ bei Regionalgruppen-Treffen, sei es beim jährlichen Symposium, das Teilnehmer aus ganz Deutschland zusammenführt oder sei es auf der neuen interaktiven Web-Plattform mit Web 2.0-Elementen.

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

... und bietet geldwerte Vorteile, z.B.:

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

Mit GABAL sind Sie im ...

Zentrum der Weiterbildner



GABAL e.V. möchte seinen Frauenanteil erhöhen!

„Verehrte Kollegin, tragen Sie dazu bei, dass künftig deutlich mehr als derzeit 35% der Mitglieder weiblich sind – wie der Anteil von Frauen in der Weiterbildung überhaupt! Wer sich bis 31.12.2010 für die Mitgliedschaft entscheidet, erhält als Dankeschön diesen Titel aus dem GABAL-Verlag: „Das 21. Jahrhundert ist weiblich“ (im Wert von € 29,90 – Näheres finden Sie auf www.gabal-verlag.de). Selbstverständlich gilt dieses Angebot auch für männliche Interessenten ...“

Hanspeter Reiter
Sprecher des Vorstandes

GABAL (*) ...

Ganzheitlich:
Authentizität:
Best Practice:
Anhaltend + nachhaltig:
Lebenslanges Lernen:

zeitgemäß interpretiert:
Methoden-übergreifend
Persönliches Wachstum
Innovations-Management
Transfer durch Qualität
Zukunftsfähigkeit

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

Gratis-Informationen auch per:
Fon: 0 61 32 - 509-5090
E-Mail: info@gabal.de
(Beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)



Am schnellsten via Internet: www.gabal.de

Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ setzen wir unsere Serie, die unter dem Titel „Leadership-Offensive“ steht, mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann fort. Die Serie besteht zur Zeit aus folgenden Artikeln:

- 07-08_2010** **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
- 09_2010** **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
- 11-12_2010** **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
- 01_2011** **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

WIRKUNGSANALYSE. Ein Tipping Point ist der Punkt, ab dem Wasser anfängt zu kochen, ein Schnupfen sich in eine Epidemie verwandelt oder die Mitarbeiter eines Unternehmens ihre Verweigerungshaltung gegenüber einem Change-Projekt aufgeben und von sich aus den Wandel unterstützen. Den Tipping Point kann man nicht berechnen, aber man kann ihn durch eine wachsame Geisteshaltung und Versuch und Irrtum finden.

Den Tipping Point nutzen



Den entscheidenden Schalter umlegen – auch das ist eine Metapher für das Phänomen „Tipping Point“. Die Botschaft lautet: Auch kleine Dinge können Großes in Gang setzen.

Es war beschlossene Sache, dass die Bank kundenorientierter werden sollte. Jede Filiale sollte ein Kundenberatungszentrum bekommen. Mit einer bestimmten Filiale als Pilotprojekt sollte es losgehen. Der gesamte Vorstand informierte die Mitarbeiter durch motivierende Reden und ein schönes Mittagessen persönlich vor Ort über die neue Strategie.

Ein Teil der Mitarbeiter sollte ab sofort innerhalb der Filiale in einem separaten Beratungszentrum arbeiten. Die betreffenden Mitarbeiter waren sorgfältig ausgesucht worden. Die ersten Wochen in der umgebauten Filiale waren gelaufen, allein der Erfolg in Form von mehr Umsatz stellte sich nicht ein. Woran mochte es liegen? Die Mitarbeiter äußerten sich in einer Befragung sehr unzufrieden mit der neuen Situation. Teil des neuen Kon-

zepts war es, dass die Servicemitarbeiter der Bank keinen festen Arbeitsplatz mehr hatten, sondern an Stehtischen die Kunden bedienen sollten.

Jetzt klagten die Mitarbeiter darüber, dass sie nicht den ganzen Tag stehen könnten. Deshalb ließ der Vorstand einen besonders elastischen Boden in die Filiale verlegen. Doch die Klagen der Mitarbeiter gingen weiter. Der Zugang zur Kasse, der nur über einen Teamraum möglich war, wurde als zu umständlich bezeichnet, außerdem sei der Teamraum viel zu klein. Auch für diese Probleme wurde eine Lösung gefunden. Nur änderte die Situation dadurch nicht.

Teil des Konzepts war es auch, dass es keinen persönlichen Arbeitsbereich im Service mehr gab. Man hatte nicht mehr die Möglichkeit, den Arbeitsplatz indi-

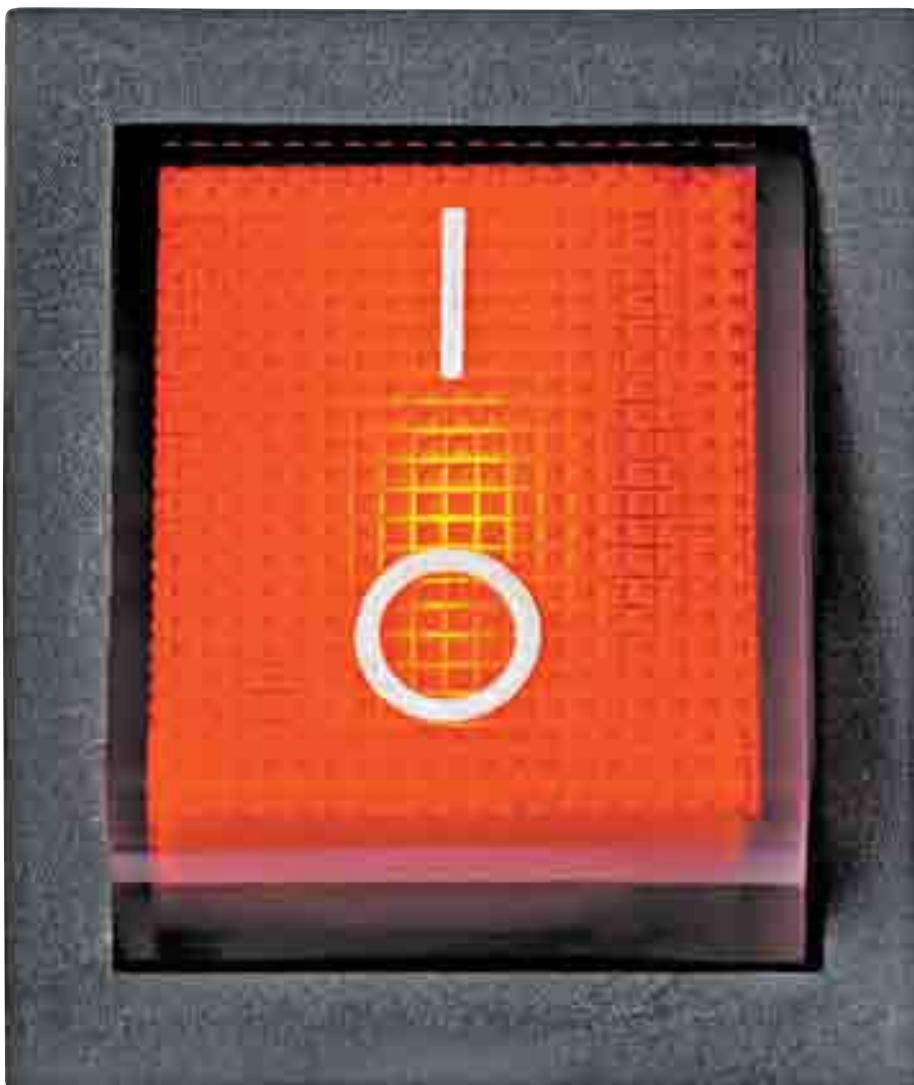
viduell seinen Wünschen gemäß mit Bildern, sonstigen persönlichen Gegenständen oder Blumen auszustatten. Auch darüber wurde geschimpft. Auffällig war eines: Die offenen und verdeckten Klagen kamen nur von den Servicemitarbeitern, nicht vom leitenden Serviceberater.

Was, um alles in der Welt, war das eigentliche Problem in dieser Filiale? Welche Informationen bräuchte ein Organisationsentwicklungs-Berater, um diesen Fall weiter zu bearbeiten? Was würde er zur Lösung dieses Problems unternehmen? Solche Organisationssysteme wie hier dargestellt, sind sogenannte Drehscheibenfunktionen. Die Servicemitarbeiter sind die Mittler zwischen zwei Institutionen – den Kunden und den Fachexperten des Hauses z. B. den besser ausgebildeten Kundenberatern.

Nun muss man wissen, dass solche Drehscheibenfunktionen gerne dazu führen, dass die Mitarbeiter, die die erste Anlaufstelle des Kunden sind und ihn dann „nach oben“ weitervermitteln, oft von einem Gefühl der Wertlosigkeit befallen werden. Sie können ihre Leistung für die Organisation nicht einschätzen und werden schnell unsicher bezüglich ihrer Rolle und Funktion. Da helfen keine Seminare, keine Teamworkshops.

Zwischen Kundenberatern und Servicekräften bestand ein erhebliches Gefälle im sozialen Status. Die Servicekräfte fühlten sich von „oben herab“ behandelt und reagierten entsprechend: Misstrauische Vorsicht, angepasste Unterordnung aber auch Frustration waren die Folge. Es wurde deutlich, dass für ein Funktionieren des Systems diese soziale Abstufung beseitigt werden muss. Augenhöhe zwischen den beiden Gruppen zu schaffen, entpuppte sich bei näherer Betrachtung als eine unumstößliche Bedingung für den Erfolg. Schließlich hing der Umsatz des neuen Kundenberatungszentrums in erster Linie von der Leistung der Servicekräfte ab. Sie machten die Termine für die Kundenberater entweder am Telefon oder wenn ratsuchende Kunden zu ihnen an den Stehtisch kamen.

Ohne den Abbau des sozialen Gefälles zwischen den Kundenberatern und Servicemitarbeitern wäre die gewünschte Erfolgsspirale nicht in Gang gekommen. Nur durch den zügigen Aufbau von →



Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod shuffle 2GB, silber

- + 2 GB Flash-Laufwerk
- + Bis zu 15 Stunden Audiowiedergabe
- + „VoiceOver“-Funktion
- + Lieferumfang: iPod shuffle, Apple Earphones, iPod shuffle USB Kabel (45 mm)
- + Maße: H29,0 x B31,6 x T8,7 mm (mit Clip), Gewicht: 12,5 g



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie, den „iPod shuffle 2 GB“, an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



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



**Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg**

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

HAUFE.

AUTOR



Dr. Bernd Wildenmann

arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen

mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmungen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern.

Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG

Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49) 07243 5230800
www.wildenmann.com

→ Selbstvertrauen und Eigenverantwortung bei den Servicemitarbeitern konnte die Auslastung der Kundenberater gewährleistet werden.

Der entscheidende Tipping Point in diesem Fall hieß „Beseitigung der sozialen Abstufung“. Der Weg, den sozialen Abstand zwischen Servicekräften und den elitären Kundenberatern aufzuheben, führte über die Wertschätzung. Es fanden Gespräche mit den Kundenberatern statt, in denen die abwertenden Handlungen thematisiert wurden (Leute zu sich zitieren, von oben herab behandeln“). Die meisten wussten gar nicht, was sie anrichteten und zeigten sich aufgeschlossen, mehr Kooperationswilligkeit an den Tag zu legen beziehungsweise neue Kommunikationsformen zu erlernen.

Der Vorstand selbst setzte ein Zeichen und beschloss, den Serviceberatern als Geste der Wertschätzung auch zusätzliche, erfolgsabhängige Gehaltsanteile anzubieten, ähnlich wie sie sie schon den

Kundenberatern gewährt wurden, wenn bestimmte Ziele erreicht worden waren. Auch wurden den Servicemitarbeitern nach einer Zeit der Bewährung bessere Aufstiegschancen angeboten.

Durch diese Maßnahmen veränderte sich der Umsatz im Vergleich zu den Vormonaten (aber auch im Vergleich zu allen anderen Filialen) schlagartig. Aber dadurch veränderte sich leider auch nicht der Umsatz. Erst nachdem das Problem „Wertschätzung“ gelöst war, stieg die Verantwortungsbereitschaft der Servicemitarbeiter. Vorher wurde die Arbeit gezwungenermaßen erledigt, hinterher wollten sie arbeiten. Viele haben selbstständig überlegt, wie man mehr Kunden erreichen und wie man sich gegenseitig trainieren könnte, um die Gesprächsführung bei der Terminvereinbarung zu verbessern.

Den Tipping Point kann man in der Regel erst im Nachhinein identifizieren. Er zeigt sich dadurch, dass sich Entwicklungen →

Schluss mit langweiligen Trainings!

Unsere Lösung:
Ein Anruf!
0800 8070607
www.edutraining-company.com

edutraining company
EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT



www.tuev-sued.de/akademie

Jeden Tag ein bisschen besser

Mit der TÜV SÜD Akademie entscheiden Sie sich für den Erfolg von morgen. Gerne informieren wir Sie über unsere aktuellen Weiterbildungsangebote.

Bestellen Sie jetzt kostenlos unser Jahresprogramm:
Email an akd.marketing@tuev.sued.de, Stichwort **WuW/PM**

TÜV SÜD Akademie GmbH · Ihr Partner für Aus- und Weiterbildung TÜV®

Die Macht der Umstände

Hintergrund. Die Theorie des Tipping Points unterstützt den festen Glauben, dass Veränderung möglich ist. Menschen sind in der Lage, ihr Verhalten und ihre Einstellung radikal zu verändern, wenn sie richtig angesprochen werden. Einer der Gründe für Veränderung ist die „Macht der Umstände“.

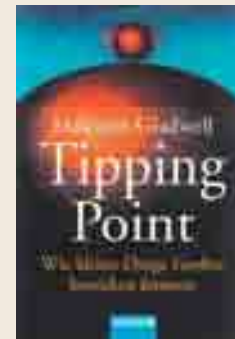
Die Lehre vom Tipping Point ist auch von der „Macht der Umstände“, von der Wirkung des Faktischen, überzeugt. Danach hängt das Auftreten einer Epidemie von den Bedingungen und Umständen der Zeit und des Ortes ab.

Menschen sind demnach außerordentlich empfindlich für Veränderungen ihrer Umwelt und reagieren darauf schnell und nachdrücklich. Ganz nach dem Motto: Selbst einem anständigen Bürger fällt es sehr schnell sehr leicht, in einer verdreckten Straßenbahn seine Papiertaschentücher auf den Boden zu werfen. Kriminalität gilt deshalb zum Beispiel als die „unvermeidliche Folge“ verfallender Gebäude. Je mehr zerbrochene Fenster zu sehen sind, desto mehr wird eine Straße Anarchie ausstrahlen – ein Signal dafür, dass hier jeder machen kann was er will. Der Impuls, ein bestimmtes Verhalten anzunehmen, geht

in diesem Fall nicht von einer Person aus, sondern von der Umwelt. Es ist offenbar leichter, auf einer sauberen Straße ein ordentlicher Mensch zu sein, als auf einer heruntergekommenen.

„Mit Graffiti übersähte U-Bahn-Züge symbolisieren den Zusammenbruch von Recht und Ordnung“, dachten sich deshalb Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts die leitenden Polizisten der Stadt New York. Sie waren Anhänger der „Zerbrochenen-Fenster-Theorie“ und sorgten dafür, dass ab einem bestimmten Tag keine bemalten und verdreckten Züge mehr zum Einsatz kamen. Über Nacht angesprühte Züge wurden entweder sofort mit Spezialreinigern abgewaschen oder zur Säuberung für ein paar Stunden aus dem Verkehr gezogen. Laut Gladwell sank in der U-Bahn von New York daraufhin die Verbrechensrate um 75 Prozent in fünf Jahren. Zwar gab es zum

gleichen Zeitpunkt in anderen Städten auch einen Rückgang der Straftaten, aber in New York überraschte doch die rasante, kontinuierliche Abnahme von einem Moment zum anderen. Change-Manager können laut Gladwell das Phänomen der „Macht des Faktischen“ dadurch nutzen, dass sie in Change-Prozessen so früh wie möglich mit Pilotprojekten Tatsachen schaffen.



Malcolm Gladwell, Wissenschaftsjournalist aus New York, hat den „Tipping Point“ in 2000 weltberühmt gemacht.

→ geradezu sprunghaft in die erwartete Richtung bewegen. Der Tipping Point ist zunächst eine Hypothese: Wenn ich eine Variable verändere, dann kann ich eine bestimmte Auswirkung beobachten.

In der Praxis kann es sehr schwer sein, den Tipping Point zu finden. Um einen „Fall“ transparent zu machen, hat es sich bewährt, die relevanten Fakten mit folgenden Analyse-Fragen zu sammeln:

- Was ist das Problem?
- Wann tritt das Problem auf?
Wann nicht?
- Bei wem tritt das Problem auf?
Bei wem nicht?
- Wo ist das Problem aufgetreten?
Wo nicht?
- Welche Unterschiede lassen sich erkennen zwischen der Situation „Problem tritt auf“ und der Situation „Problem ist abwesend“?
- Was hat sich verändert?

Neben diesen Fragestellungen, die in die Richtung der Fakten gehen, sind auch Fragen erforderlich, die auf die Wirkung der Fakten abheben:

- Welche Wirkung (auf wen?) geht von welchem Faktor aus?
- Welche Vorstellungen sind im Kopf der Beteiligten entstanden?

Oft gibt es Einflussfaktoren, die noch nicht bekannt sind, sodass man deren Auftreten oder der Wirkung auch nicht erfragen kann. Man kann nur versuchen, sie durch Nachdenken zu entdecken. Dazu ist es hilfreich, die Bedingungen und Vernetzungen, unter denen Menschen in einer kritischen Situation arbeiten, aufzuzeichnen. Beziehungsgeflechte auf Papier darzustellen, kann genauso hilfreich sein, wie sie im Rahmen einer systemischen Organisationsaufstellung greifbar zu machen. Nützlich ist es auch, wenn bei

der Analyse der Phänomene ein breites Wissen über psychologische oder soziologische Gesetzmäßigkeiten zur Verfügung steht. Um auch für Laien unsichtbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen auf die Schliche zu kommen.

Seit dem Jahr 2000 ist der Begriff „Tipping Point“ durch das Buch von Malcolm Gladwell populär geworden. Der Tipping Point ist der Moment der „kritischen Masse“, der Moment, wenn zum Beispiel Wasser zu kochen beginnt. Es gibt in vielen komplexen Kontexten einzelne, auslösende Faktoren, die schlussendlich für eine bestimmte Situation verantwortlich sind. Dies erleichtert und erschwert einen Veränderungsprozess zugleich. Findet man den Tipping Point, so lässt sich die Veränderung rasant vorantreiben. Findet man ihn nicht, wird es wesentlich schwerer mit dem Wandel.

Dr. Bernd Wildenmann ●

Tagungshotels haben viele Gesichter!



Fotos: www.toptagungshotels.de

Wir finden das Richtige für Sie!

SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

Top Tagungshotels

Ihr starker Partner in Sachen
Tagungshotelvermittlung

Testen Sie unseren Service!

E-Mail: info@toptagungshotels.de

Telefon: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60

Internet: www.toptagungshotels.de

TOP
TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

Vollack-Zentrale:
Treppenhaus ohne Treppen, aber mit wechselnder Kunstausstellung. Hans Bretz (rechts) entwickelt mit Bauherren Räume, die Menschen beflügeln.

Ein „Bedarfsklärungs-Workshop“ als Tipping Point

INTERVIEW. „Betroffene zu Beteiligten machen“, dieses Motto krepelte das Geschäftsmodell eines mittelständischen Industriebauunternehmens radikal um, sorgte für ein rasantes Wachstum und sehr zufriedene Kunden. Dipl.-Ing. Hans Bretz, Gesellschafter der Vollack-Gruppe, erklärt, wie alles anfing.

Wenn die Sprache auf die große Finanzkrise des Jahres 2009 kommt, kann er nur milde lächeln. Für einen Bauunternehmer gibt es seit Jahrzehnten nur Krisenjahre. „Das ist die permanente Fitness-Kur für uns“, sagt nicht ohne Stolz Hans Bretz, Gesellschafter der Vollack-Gruppe in Karlsruhe. Zusammen mit seinem Partner Manfred Bär übernahm er im Jahr 1988 ein kleines Stahlbauunternehmen, das in der Nähe des Karlsruher Rheinhafens lag und etwa fünf Millionen DM Jahresumsatz erwirtschaftete. Innerhalb von 15 Jahren ist das Unternehmen um das 60-fache gewachsen – sowohl beim Umsatz als auch beim Ertrag. Besonders bemerkenswert ist, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter sich in diesem Zeitraum aber nur verfünffacht hat.

Heute ist Vollack (www.vollack.de) ein Beratungsunternehmen, das spezialisiert ist auf gewerbliche Bauinvestitionen. Vollack erstellt Bauwerke, in denen die Geschäftsabläufe effizienter gestaltet werden und in denen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens wohlfühlen können. Außerdem will Vollack den Bauwerken eine Prägung geben, sodass die „Marke“ des Bauherrn nach außen verkörpert wird.

Wie war die Ausgangslage, von der aus Sie Ihr Unternehmen zur heutigen Bedeutung entwickelten?

Hans Bretz: Immer wenn wir ein Bauprojekt abgeschlossen hatten, habe ich mich beim Bauherrn nach dessen Zufriedenheit erkundigt. Es gab regelmäßig sehr gute Noten für die Qualität des Gebäudes, aber unglücklich waren die Auftraggeber trotzdem, weil ihnen die Investitionskosten davongelaufen waren, weil sie feststellten, dass sie vieles vergessen hatten einzuplanen, was sie in der Zukunft brauchen werden und weil einige Details, die eingebaut waren, längst wieder überflüssig schienen. Die Frage war, warum der Bau nicht besser konzipiert wurde und der Bauherr musste zugeben, dass er mit seinem Architekten oft nur zwischen Tür und Angel geredet hatte.

Und dann kam das, was Sie einen Ereignissprung nennen?

Bretz: Wir wussten, wenn wir als Bauunternehmer etwas erreichen wollten, dann mussten wir eine Lösung für dieses grundsätzliche Problem finden. Es war kein technisches Problem, sondern ein Kommunikations- und Planungsproblem.



Fotos: Pichler

Eines Tages war ich dann in Quickborn bei Metaplan und lernte deren Moderationsmethode kennen. Mir fiel es wie Schuppen von den Augen. Ich erkannte, dass diese Methode in der Planungsphase eines Bauprojekts dazu geeignet war, Fehlinvestitionen gar nicht erst entstehen zu lassen. Ich hörte den Metaplanern fasziniert zu und adaptierte die Offenbarung: Es kommt darauf an, sich ganz zu Anfang hinzusetzen und den Zukunftsbedarf herauszufinden, bevor gehandelt wird. Wir haben damals mit allen unseren Führungskräften die Moderationsmethode erlernt und sie dann selbst weiterentwickelt zur Vollack „Phase 0“, unserer Analyse-, Dialog- und Bedarfsklärungsphase.

Inwiefern hat das Ihr Geschäft beflügelt?

Bretz: Die Bereitschaft der Unternehmen, mit uns zusammenzuarbeiten, war von Anfang an sehr groß. Besonders bei jenen, die schon leidvolle Erfahrungen hatten, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, beim Bauen Fehlinvestitionen zu tätigen. Die Hoffnung, solche Fehlinvestitionen zu vermeiden, war und ist natürlich ein großer Anreiz, mit uns zusammenzuarbeiten. Zusätzlich wird jedem schnell



klar, dass ein Gebäude, das auf zukünftige Arbeitsabläufe zugeschnitten ist, bedeutende Effizienzsteigerungen verspricht.

Was passiert in der „Phase 0“?

Bretz: Wir treffen uns mit unserem potenziellen Auftraggeber zu einer zweitägigen Klausur. Dort reden wir darüber, wie in 10 Jahren die Welt, Deutschland, die Branche und das eigene Unternehmen aussehen werden. Und dann stellt sich natürlich auch die Frage, was muss ich tun, damit ich mich besser entwickle als die Mitbewerber. Wir helfen den Unternehmen durch professionelle Moderation hinter das zu kommen, was sie wirklich als neues Gebäude brauchen. Wie diese Ideenfindung, diese auf die Zukunft gerichtete Bedarfsanalyse, abläuft, das ist unser Know-how. Bei dieser Klausur müssen der oberste Entscheider, zum Beispiel der Inhaber des Unternehmens und seine fünf bis zehn wichtigsten Mitarbeiter, mitmachen. Manchmal macht es auch Sinn, Mitglieder der Inhaberfamilie oder den Betriebsrat zu beteiligen. Von unserer Seite nehmen drei bis sechs Vollack-Experten teil. Deren Aufgabe ist es, in der Nacht vom ersten auf den zwei-

ten Tag das zu visualisieren, was dem potenziellen Bauherrn wichtig ist. Betriebliche Abläufe werden für das Bauen übersetzt. Am anderen Morgen werden verschiedene Varianten präsentiert, die in der Nacht entstanden sind. Die Vorschläge werden dann von den Teilnehmern bewertet, damit sich herauskristallisiert, was ihnen am wichtigsten ist.

Haben die Teilnehmer nicht Angst, dass Sie ihnen nur etwas verkaufen wollen?

Bretz: Um das zu verhindern, wird die Klausur von einem neutralen, externen Moderator geleitet, der unterbindet, dass Vollack-Mitarbeiter den Interessenten Ideen einflüstern. Außerdem achtet der Moderator auf die Zeit, bremst Vielredner und Selbstdarsteller, ermutigt Schweigsame und wendet unsere Moderationsmethode so an, dass klar wird, was der Bauherr in der Zukunft wirklich braucht.

Kostet „Phase 0“ etwas?

Bretz: Ja, für uns ist das die Nagelprobe, weil es unsere intellektuellste Leistung ist und wir prüfen wollen, ob jemand ernsthaft bereit ist, mit uns zusammenzuarbeiten. Wir verlangen eine Art Schutzge-

bühr, ein Honorar, das für die zweitägige Klausur 1 Prozent der Investitionssumme beträgt, aber mindestens 15.000 und maximal 25.000 Euro. Wir würden sonst überflutet von beliebigen Anfragen.

Gab es noch einen weiteren Ereignissprung?

Bretz: Wir sind schon sehr früh dazu übergegangen, selbst Architekten einzustellen, weil sich die Zusammenarbeit mit freiberuflichen Architekten als sehr schwierig herausstellte. Das war dann der nächste große Schub, der uns in unserer Entwicklung weitergebracht hat. Architekten sind dann gut, wenn sie eine klare Gestaltungsaufgabe gestellt bekommen. Für Architekten ist die bauliche Gestaltung das wichtigste. Unternehmern ist es aber wichtig, dass durch ein neues Gebäude ein Unternehmen und die Menschen, die darin arbeiten, effizienter werden. Aber was Effizienz für ein Unternehmen bedeutet, studieren Architekten nicht, deswegen muss man ihnen ganz genau vorgeben, was man will. Das machen wir auch bei unseren eigenen und die müssen sich daran halten.

Interview: Martin Pichler ●

Warum Manager nicht benotet werden können

MBA-AUSBILDUNG. Eine Managementausbildung, wie zum Beispiel ein MBA, helfe einem Manager zwar, seine Leistungen zu verbessern, es sei aber nicht möglich, dessen Professionalität zu zertifizieren, behauptet Professor Dr. Richard Barker von der „Judge Business School“ der University of Cambridge. „Die Rolle eines Managers ist zu allgemein, variabel und undefinierbar“, betont Barker in einem Thesenpapier.

Obwohl die Cambridge University zu den weltweit besten Universitäten gehört und in einem der bedeutendsten High-Tech- und Entrepreneur-Zentren in Europa liegt, beschloss die Universität erst im Jahr 1990 eine eigene Business School, die „Judge Business School“, zu gründen. Sie ist nicht wie üblich Teil der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, sondern gehört zur „School of Technology“.

Dort startete man 1990 mit einem sogenannten Sandwich-Programm. Die Unternehmen schickten ihre High Potentials über drei Jahre hinweg zu drei Studienblöcken an die Business School. Dazwischen sollten sie das Gelernte anwenden. Das Programm lief von 1990 bis 1998 überaus erfolgreich mit jeweils 60 bis 70 Studenten. 1998 entschied sich die Schule dann, das Programm in ein traditionelles MBA-Programm umzuwandeln – nicht zuletzt auch deshalb, um in die einschlägigen MBA-Rankings zu kommen.

Heute gibt es neben dem Vollzeit-MBA auch einen Executive-MBA. „Zielgruppe sind Mitarbeiter, die zwar sehr gut in ihrem Job sind, denen aber eine breite Business-Ausbildung fehlt“, erklärt Simon Learmount, Direktor für den Executive MBA. Das Programm dauert 20 Monate und ist in drei einwöchige Module und 17 Wochenendkurse aufgeteilt. Die 46 Teilnehmer stammen aus 26 Ländern, darunter auch aus Chile, Afghanistan, Russland und Deutschland. „Wir legen großen Wert auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung“, erklärt der Direktor. So habe jeder Teilnehmer einen persönlichen Coach. Zudem förderten Web-2.0-Tools das teilnehmerzentrierte Lernen.

Drei Elemente eines MBA

Aus seinen Erfahrungen mit dem Executive MBA in Cambridge leitet Professor Barker einige grundsätzliche Forderungen an eine moderne MBA-Ausbildung ab. Er geht davon aus, dass jede Ausbildung drei Stufen umfassen sollte: Die Zulassung nach bestimmten Kriterien, das Lernprogramm, das Wissen vermittelt, und die formale Prüfung, die zu einem Zertifikat führt. Bei der modernen Business Education könnte das laut Barker so aussehen:

1 Zulassung

Der Business-MBA erfordert Berufserfahrung. Anfänger oder gar Studenten werden abgewiesen. Die MBA-Ausbildung hängt außerdem entscheidend von der Peergruppe ab, da das „Lernen von anderen“ eine sehr wichtige Rolle spielt. Es sind die Teilnehmerkollegen, die die Lernerfahrung bestimmen und den Lernerfolg des Einzelnen beeinflussen. Nehmen wir das Fach „International Business“. Das kann man nicht allein aus Büchern lernen. Man braucht vielfältige Erfahrungen, um zu verstehen, was den Erfolg eines globalen Managers ausmacht. Eine Voraussetzung dafür ist also das Lernen in einer möglichst international besetzten Klasse, was wiederum Auswirkungen auf die Zulassungspolitik einer MBA-Schule hat.

Hier gibt es vor allem bei den US-Schulen ein Problem, denn dort besteht eine typische Klasse an den Tobschulen zu 70 Prozent aus Amerikanern, zu 20 Prozent aus Studenten mit einer engen Bindung

an die USA und zu vielleicht zehn Prozent echten Ausländern. Internationales Business wird zudem überwiegend in Fallstudien gelehrt. Da geht es dann etwa um Handelsbeziehungen zu China oder interkulturelles Management in Osteuropa. Dabei diskutieren dann Studenten, die zu 90 Prozent aus den USA stammen oder einen engen Bezug dazu haben, über das richtige Verhalten in China. Das ist nicht nur hochgradig oberflächlich, es ist auch völlig unrealistisch, anzunehmen, dass die Studenten auf diese Weise ein tief greifenderes Verständnis für internationales Business erwerben können.

2 Das Programm

Als die London Business School im Jahr 2010 Unternehmen fragte, welche Qualitäten sie von Absolventen erwarteten, wurde nur selten Wert gelegt auf mehr funktionales oder technisches Wissen. Dafür tauchten Dinge auf wie der Wunsch nach mehr Nachdenklichkeit, Bewusstheit, Sensitivität, Flexibilität, mehr Anpassungsfähigkeit oder die Fähigkeit, sich zu einem globalen Manager zu entwickeln. Gefragt sind also Einstellungen und Haltungen statt Fertigkeiten. Sie sind intrinsisch und undefiniert. Sie können möglicherweise im Umfeld einer Business School erlernt werden, aber sie können nicht gelehrt werden, was man aber von einer Fachschule erwarten würde.

Eine Umfrage bei 600 MBA-Alumni der Cambridge University in 2010 zeigte, dass diese so etwas wie das Lernumfeld als wertvoller für ihre Karriere erachten als den Lehrplan. Am meisten hat ihnen



University of Cambridge: Rudersport als Symbol dafür, dass die Universität fit macht für die Wettbewerbsgesellschaft.

Foto: action press

das Lernen außerhalb des Klassenzimmers gebracht. An zweiter Stelle kamen Beratungsprojekte in Unternehmen, die aber kein Teil des Curriculums waren und das Lernen in kleinen Teams umfassten. Ansonsten waren weichere Themen wie Strategie und Leadership die wichtigsten. Von Managern wird offenbar eine breite Perspektive erwartet. Jedes Unternehmen braucht zwar effektive Arbeit in den funktionalen Bereichen, aber das gerade ist nicht die Aufgabe eines Managers. Seine Kernkompetenz ist die Integration und Entscheidungsfähigkeit unter Einbeziehung der verschiedenen funktionalen Bereiche und Mitarbeitergruppen sowie der jeweiligen Umstände. Diese Fähigkeit der Integration ist es, was einen Manager von einem Berufsstand unterscheidet und warum die Ausbildung anders sein muss. Natürlich haben MBA-Schulen immer versucht, ihren Studenten diese Fähigkeit der Integration zu vermitteln. Aber das ist schon allein aufgrund struktureller Probleme schwierig. Professoren sind normalerweise auf einen Bereich spezialisiert und haben keine Expertise darin, in anderen Bereichen zu unterrichten. Aber das Entscheidende ist, dass man

die Fähigkeit zur Integration zwar lernen, aber nicht lehren kann. Sie findet im Kopf der Studenten statt! Die Studenten sind es, die die einzelnen Lernmodule geistig verbinden. Vor allem aber sollte Managerausbildung kollaborativ sein. Kommen die Studenten aus verschiedenen Ländern und haben unterschiedliche berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen, gibt es viele pädagogische Möglichkeiten, das Voneinander-Lernen zu lehren. Das ist weit mehr als Networking. Die Mitstudenten sind nicht nur Kollegen, sondern ein wertvoller Teil der Bildungserfahrung.

Dabei wird jeder anders von einem MBA-Programm profitieren, andere Dinge lernen und eine andere Karriere danach verfolgen. Zudem hängt das Lernen von der jeweiligen Karrierestufe ab. Wer nur wenig Berufserfahrung hat, wird kaum direkt davon profitieren, wenn er etwas über die Funktionen eines Vorstandsgremiums lernt. Das wird für ihn vielleicht erst zehn Jahre später relevant. Managementweiterbildung wird also am besten in Dosen vermittelt – während der gesamten Karriere und nicht als einzelner Schuss am Anfang.

3 Die Prüfung

Evaluation ist ein Problem bei weichen und nicht messbaren Größen wie sie in der Managementausbildung vorkommen. Hier kann ein akademisches Notensystem sogar schaden. Wenn eine Business School vor allem auf Wettbewerb setzt und dort der Mythos herrscht, die besten Führungskräfte seien diejenigen mit den besten Noten, sind dysfunktionale Verhaltensweisen unvermeidlich. Warum soll man in der Gruppe lernen, wenn man damit die Note seines Konkurrenten verbessert? Und wie können Business Schools die vielfältigen Lernmöglichkeiten fördern, wenn alle nach einem einheitlichen Notensystem bewertet werden? Eine Benotung sollte in der Managerausbildung nur eine geringe Rolle spielen.

Fazit: Managementausbilder sollten ein Umfeld zur Verfügung stellen, in dem Erfahrungen mit anderen geteilt und neu aufgebaut werden und so die persönliche Entwicklung gefördert wird. Business Schools sind laut Barker keine Schulen. Sie sind Inkubatoren für Leadership.

Bärbel Schwertfeger ●

INTERVIEW. Business Schools sollten ihren Studenten vielfältigere Erfahrungsfelder in der Praxis zur Verfügung stellen, sagt Professor Dr. Richard Barker von der Judge Business School der University of Cambridge. Wenn MBA-Schmieden intensiver mit Unternehmen kooperieren würden, hätte das eine deutliche Verbesserung der Managementausbildung zur Folge.

„Mehr Praxis bieten“

Es gibt Initiativen, die fordern, MBA-Absolventen sollten einen Ethik-Schwur ablegen. Was halten Sie davon?

Professor Richard Barker: Das Eid-Projekt geht von einer falschen Grundannahme aus, nämlich, dass Manager einem Berufsstand angehören. Aber das ist nicht der Fall. Management ist keine Profession und kann auch keine sein. Es gibt auch keine Analogie zum hippokratischen Eid der Ärzte. Im Management kann man kein bestimmtes Verhalten einfordern, geschweige denn Verstöße dagegen sanktionieren. Es ist zwar nicht schlecht, wenn jemand so einen Schwur ablegt, aber man darf sich keine große Wirkung davon erhoffen.

Sie behaupten, ein guter Manager zeichne sich vor allem durch die

Fähigkeit aus, verschiedene Kompetenzen zu integrieren und das könne man nicht lehren. Warum nicht?

Barker: Jeder Student muss seine persönlichen Fähigkeiten und die gelernten Inhalte selbst zusammenfügen. Das kann kein anderer für ihn machen. Das ist eine individuelle Sache und die wird je nach beruflichem Hintergrund und Erfahrungen anders ausfallen. Man kann Zeitmanagement, Verhandlungsführung oder sogar persönliche Effektivität lehren, aber zum Beispiel keine gute Entscheidungsfähigkeit. Dabei kann man grundsätzlich zwischen den Kategorien intern/extern und gelehrt/gelernt, unterscheiden. Präsentationstechniken sind etwas Externes, was man lehren kann. Selbstreflexion ist etwas Internes, was man nur lernen kann.

Wenn die Fähigkeit der Integration eine so individuelle Sache ist, müsste das Lernangebot dann nicht auch viel individueller sein?

Barker: In Cambridge haben wir bereits ein Programm zur persönlichen Effektivität, das vom Karriereservice angeboten und individuell zusammengestellt wird. So muss einer vielleicht mehr an seinen Präsentationsfähigkeiten arbeiten, der andere an seinen Sprachkenntnissen. Das ist natürlich sehr ressourcen-intensiv. Ich glaube, der Schlüssel liegt in der Flexibilität des Programms. Natürlich braucht man eine Reihe von Standardkursen. Aber wenn man zu viele technische und funktionale Fächer anbietet, schadet das dem Programm. Schon während des Studiums sollte sich jeder Teilnehmer überlegen, was er danach machen will und wie sein

BERUFSBEGLEITEND
AKKREDITIERT
PRAXISNAH
INNOVATIV

F ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:

- MBA Fernstudienprogramm mit 7 Vertiefungen zur Wahl
- MBA Unternehmensführung
- Sozialkompetenz
- MBA Logistik – Management & Consulting
- Wirtschaftsingenieurwesen (MBA Eng.)
- Informatik (M.C.Sc.)
- Facility Management (M.Sc.)
- Logistik (M.Sc.)
- Elektrotechnik (M.Sc.)
- Mediation – Integrierte Mediation
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Marketing-Management
- MBA BWL

Wir beraten Sie gerne:
Tel. +49 (0) 261 915 38 – 14 beratung@zfh.de www.zfh.de



Professor Dr. Richard Barker,
Didaktikexperte der Judge Business
School an der University of Cambridge.

Lernprozess aussehen sollte. Die Schule sollte es ihm dann ermöglichen, sich den entsprechenden Erfahrungen aussetzen zu können. Wer etwa ein Unternehmen gründen will, der sollte mit Gründern zusammenkommen. Es geht also darum, Erfahrungsfelder außerhalb des Klassenzimmers zur Verfügung zu stellen und eine entsprechende Infrastruktur dafür aufzubauen.

Eine der wichtigsten Lehrmethoden ist noch immer die Fallstudie, bei der die Studenten das Gelernte an einem Unternehmensbeispiel aus der Vergangenheit anwenden. Was halten Sie davon?

Barker: Die meisten Fallstudien waren bisher amerikanisch. Das ändert sich – aber nur langsam. Fallstudien sind in der Regel auf eine bestimmte Funktion (etwa Mar-

keting) fokussiert und zudem auf eine Lösung fixiert. Damit sind sie oberflächlich und zu wenig ergebnisoffen. Denn die Realität ist immer komplexer und meist gibt es nicht „die“ richtige Lösung.

Selbst der neue Harvard-Dean Nitin Nohria fordert inzwischen Live-Fallstudien, bei der Studenten an einem realen Projekt in einem Unternehmen arbeiten. Wäre das eine Lösung?

Barker: Das ist eine sehr gute und effektive Sache. Wir haben das einmal mit der Nachrichtenagentur Reuters ausprobiert. Aber es ist sehr zeitintensiv und herausfordernder, als nur eine Fallstudie aus der Schublade zu ziehen. Für Professoren ist das daher unattraktiv. Sie werden für ihre Forschung belohnt. Warum sollen sie sich da so viel Mühe in der Lehre machen?

Welche anderen Möglichkeiten sehen Sie?

Barker: Man könnte das MBA-Studium stärker mit maßgeschneiderter Personalentwicklung verbinden. Zum Beispiel sollte in Zukunft mehr mittels Beteiligung an Projekten gelernt werden. Die Personalentwicklung hat bereit oft gute Beziehung in ein Unternehmen hinein und könnte realistische Lernprojekte anstoßen. Ein Unternehmen, das gerade ein spezielles Problem zu lösen hat, könnte umgekehrt auch eine MBA-Schule bitten, ihr ein Team von MBA-Studenten zu schicken, um eine Lösung zu erarbeiten. MBA-Studenten sind sehr enthusiastisch, frischausgebildet und viel billiger als Berater. Das wäre also eine Win-win-Situation.

Wenn Sie Ihre Erkenntnisse für unsere Leser zusammenfassen sollten: Was macht für Sie ein gutes MBA-Programm aus?

Barker: Das Wichtigste ist die Qualität der Teilnehmer und der Mix an Unterschieden in einer Klasse. Gute MBA-Schulen tun viel für den richtigen Mix ihrer Studenten. Dabei sollte man als potenzieller Teilnehmer sich immer auch die Kultur einer Schule genau anschauen. Für manche ist Harvard wunderbar, für andere eine Katastrophe.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Don't be a Player, be a Master!

 Frankfurt School of
Finance & Management
Bankakademie | HfB

MASTER

Master of Finance (M.Sc.)
Master of Quantitative Finance (M.Sc.)
Master of Risk Management & Regulation (M.Sc.)
Master of International Business (M.A.)
Master of Mergers & Acquisitions (LL.M.)
Master of International Business & Tax Law (LL.M.)
Executive MBA (MBA)
MBA International Hospital & Healthcare Management (MBA)
MBA in Finance, Moscow (MBA)

Für beruflichen Erfolg benötigen Sie nur zwei Dinge: ein Ziel – und den richtigen Weg, um es zu erreichen. Mit unseren Master-Programmen bereiten Sie sich optimal auf eine erfolgreiche Karriere vor. Praxishnah, mit exzellenter wissenschaftlicher Fundierung und an einer der führenden Business Schools Deutschlands.

Jetzt informieren und bewerben unter: www.frankfurt-school.de/master

INTERVIEW. Er ist Amerikaner, kennt aber den deutschen MBA-Markt wie seine Westentasche. Als akademischer Direktor hat Professor Dr. Richard B. Mancke das Vollzeit-MBA-Programm an der Handelshochschule Leipzig aufgebaut. Nach zehn Jahren in Leipzig zieht der 67-jährige heute für „wirtschaft + weiterbildung“ Bilanz.

„Part-Time“ wird wachsen

Wie sehen Sie die deutschen Business Schools im internationalen Vergleich – vor allem im Vergleich mit den amerikanischen Konkurrenten?

Professor Richard B. Mancke: Keine deutsche Schule gehört bisher zur internationalen Elite. Das wird noch dauern, und dazu braucht man viel Geld und Investoren mit einem echten Commitment. In Deutschland tut man einfach nicht genug, um die MBA-Programme zum Laufen zu bringen. Da braucht man eine konsistente und langfristige Förderung und nicht nur mal eine Million Euro für fünf Jahre. Um mehr Studenten zu gewinnen, ist viel Geld notwendig. Auch die meisten US-Schulen gewinnen ihre Studenten vor allem mit Stipendien. Dabei bekommen sie oft viel Geld von ihren Alumni, die inzwischen reich geworden sind. All das fehlt in Deutschland.

Sind MBA-Vollzeit-Programme mit sagen wir etwa 25 Teilnehmern überhaupt sinnvoll?

Mancke: Die meisten Programme sind einfach viel zu klein. Ich halte eine Klassengröße von mindestens 100 Stunden im Vollzeitprogramm für das Minimum. Bei kleineren Klassen kann man kaum Wahlfächer anbieten. Selbst bei hundert Studenten hat man ja vielleicht nur zehn Teilnehmer in einem Kurs, und je größer die Klasse, umso mehr profitiert man von den Kontakten. Dabei haben die Deutschen auch oft ein falsches Verständnis von privaten Schulen. Sie denken, da müssen die Klassen möglichst klein sein.

An der HHL haben die Klassen aber auch oft nicht mehr als 30 Studenten ...

Mancke: Die HHL ist damals mit 18 Studenten gestartet und dann schnell auf

45 gewachsen. Wir hätten damals mehr Stipendien gebraucht, um über die 50 zu kommen.

Aber wir hatten nur ein schmales Budget und waren zudem noch der Cash-Generator der Schule. Dann hat man die Studiengebühren verdoppelt und die Zahl der Studenten hat sich stabilisiert. Aber alle deutschen Schulen kämpfen mit Nachdruck darum, genug Studenten für ihre Vollzeitprogramme zu gewinnen. Vielleicht ist der Vollzeit-MBA auch einfach nicht das richtige Produkt für Deutschland.

Die deutschen Schulen könnten sich doch auf die Hinterbeine stellen und mehr internationale Studenten rekrutieren ...

Mancke: Ich halte es für einen Fehler, möglichst viele Ausländer in der Klasse zu haben. Meiner Meinung nach müsste mindestens die Hälfte der Teilnehmer Deutsche sein. In den USA haben wir damals die Nicht-Amerikaner auf ein Drittel beschränkt. Wer zum Beispiel aus Indien nach Deutschland kommt, der will doch nicht nur mit anderen Ausländern in der Klasse sitzen. Er hat auch Interesse an den Deutschen. Das Schlimmste sind doch zehn Studenten aus China in einer Klasse. Die glücken ständig zusammen und haben alle Sprachprobleme. Gerade bei den Praxisprojekten mit deutschen Firmen braucht man deutsche Studenten, die den Ausländern nicht nur bei der Übersetzung, sondern auch bei den kulturellen Besonderheiten helfen.



Soll ich als junger deutscher Aufsteiger überhaupt einen MBA in Deutschland machen? Bringt mir das wirklich Vorteile im internationalen Wettbewerb um die besten Jobs?

Mancke: Wer einen Platz an einer internationalen Topschule bekommt, dem würde ich immer raten, dorthin zu gehen. Nicht weil das Programm unbedingt besser ist, sondern wegen des Netzwerks und den Kontakten. Wer keinen Studienplatz an den Top 20 bekommt und in Deutschland oder Europa arbeiten will, der ist dagegen besser an einer guten deutschen Schule aufgehoben. Deutsche haben nun mal in Deutschland bessere Chancen als in den USA. Wenn ich dort zwei gleich gute Kandidaten habe, dann nehme ich als Unternehmen doch lieber den Amerikaner als den Deutschen, weil er einfach kulturell besser zu einem amerikanischen Arbeitgeber passt.

Wie sehen Sie aus Ihrer langjährigen Erfahrung heraus den Markt für Part-Time-Programme in Deutschland?

Mancke: Die laufen einfach viel besser hier. Viele Schulen haben wohl auch nur deshalb mit einem Vollzeit-MBA angefangen, weil sie dem US-Modell folgen. Und das besagt, um ein gutes Part-Time-Programm zu haben, braucht man erst

einmal ein gutes Vollzeitprogramm. Beim Part-Time-MBA ist die HHL wirklich gut. Die Teilnehmer sind zwar nur zu 30 Prozent international, aber sie haben eine internationale Ausrichtung. Das ist doch viel wichtiger, als ein Ausländer mehr in der Klasse. Beim Part-Time-Programm trifft man die Teilnehmer zur richtigen Zeit und mit der notwendigen Berufserfahrung. Die Studenten kommen oft aus dem technischen Bereich und können das, was sie im Programm lernen, gleich anwenden. Der Markt für Teilzeitprogramme wird daher wachsen.

Was raten Sie einer deutschen Schule, die in der internationalen Topliga mitspielen möchte, aber unsicher ist, wie sie den Durchbruch schaffen könnte?

Mancke: Den besten Weg sehe ich in einer Public-Private-Partnerschaft mit einer renommierten und am besten auch sehr großen Universität. Private Schulen sollten sich daher mit einer Uni zusammenschließen, um von deren Größe und Reputation zu profitieren. Auch in den USA gehören die Topschulen meist zu renommierten Universitäten. Mit einer Public-Private-Partnerschaft und genug Geld könnte man auch in Deutschland spektakuläre Dinge tun.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Zur Person

Professor Mancke. Seit September 2000 arbeitet Professor Richard B. Mancke, der einen PhD in Economics am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston erwarb, an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und baut dort als Akademischer Direktor das internationale Vollzeit-MBA-Programm aus. Durch seinen beruflichen Hintergrund (unter anderem Rektor der Fletcher School of Law & Diplomacy an der Tufts University, USA) und seine weltweiten Kontakte entwickelte er ein internationales Curriculum und engagierte renommierte Dozenten aus der ganzen Welt. Seit 2001 lehrt Mancke im Bereich Führung und Public Policy an der HHL und rief die Seminarreihe „L-BEST“ (Leadership, Business, Ethics and Technology) mit Dozenten wie Kurt Biedenkopf, Heinz Dürr, Klaus Krone oder Menno Harms ins Leben. Im Juli 2010 verlieh die HHL dem 67-jährigen die Ehrendoktorwürde.

Berufsbegleitend studieren in Deggendorf



dimt
DEGGENDORF INSTITUTE OF
MANAGEMENT & TECHNOLOGY

- General Management MBA
- Health Care Management MBA
- Personal- und Organisationsentwicklung MBA
- Unternehmensgründung, -führung und -nachfolge MBA
- Risiko- und Compliance-management M.A.
- Public Management M.A.

- ✓ Seit 5 Jahren Bestnoten in Hochschulrankings
- ✓ Begleitendes Karriere-Coaching
- ✓ Netzworfbildung durch fachübergreifende Treffen



M.A. MBA

Führungskompetenz ist Kernthema des Executive-MBA

UNIVERSITÄT ST. GALLEN. Das Executive-MBA-Programm der Uni St. Gallen stellt das Thema „Business Transformation“, das in St. Gallen „Business Engineering“ genannt wird, in den Mittelpunkt. Der spezielle Fokus auf das Change-Management führt dazu, dass das Programm auch für Führungskräfte mit wirtschaftswissenschaftlichem Erststudium relevant ist.

Die Globalisierung, die Deregulierung von Märkten, technologische Innovationen und starke Präferenzverschiebungen bei den Kunden führen dazu, dass Unternehmen in immer kürzeren Abständen ihre Strategien verändern müssen. Das hat Konsequenzen für die Geschäftsprozesse und die Produktionsmittel sowie den Auf-

bau ganzer Supply Chains. Es hat aber auch Folgen für die „weichen Faktoren“. Die Transformationsaufgabe muss ganzheitlich umgesetzt werden, denn Veränderungen auf fachlicher Ebene können nur erfolgreich sein, wenn auch Aspekte der Führung, der Kommunikation und der Unternehmenskultur mit einbezogen

werden. Unterbleiben rechtzeitige Anpassungen, so ist die Überlebensfähigkeit der Unternehmen grundsätzlich gefährdet. Gerade die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise hat einige Fälle sichtbar gemacht, bei denen eine proaktive Transformation versäumt wurde. Die Konsequenz war der Konkurs und der Verlust des



FH SCHMALKALDEN
HAMBURGER FERN-HOCHSCHULE

Effizient studieren - Erfolgchancen maximieren



- Sportmanagement (MBA)
- Tourismus und Hospitality (MBA)
- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Apothekenbetriebswirt/in (FH)
- Außenhandelskaufmann/frau (FH)
- Betriebswirt/in (FH) Controlling und Steuern
- Betriebswirt/in (FH) für Marketing
- Betriebswirt/in (FH) Public Controlling
- Business Process Manager/in (FH)
- eGovernment-Projektmanager/in (FH)
- Finanzfachwirt/in (FH)
- Fitnessökonom/in (FH)
- Gesundheitsökonom/in (FH)
- Hospitality Manager/in (FH)
- Kostenmanager/in (FH)
- Managementassistent/in (FH)
- Mediator und Verhandlungsmanager/in (FH)
- Pharmazieökonom/in (FH)
- Produktionsmanager/in (FH) für Kunststofftechnik
- Produktionsmanager/in (FH) für Werkzeugbau
- Produktmanager/in (FH)
- Qualitätsmanager/in (FH) für Fertigungsprozesse
- Sportökonom/in (FH)
- Tourismusbetriebswirt/in (FH)
- Veranstaltungsbetriebswirt/in (FH)
- Vertriebsmanager/in (FH)

Weitere Informationen erhalten Sie unter 03683 688-1762 oder www.fh-schmallkalden.de/weiterbildung.



HAMBURGER · FERN-HOCHSCHULE
FHfH
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Zukunft planen – berufsbegleitend studieren.



Qualifizieren Sie sich jetzt für anspruchsvolle Managementpositionen – in unseren **MBA-Studiengängen** erwerben Sie Kompetenzen zur ganzheitlichen und effektiven Unternehmensführung.

General Management (MBA)
Global Business (MBA)

in Kooperation mit der University of Louisville, Kentucky/USA (UofL)

Fordern Sie jetzt kostenlos unsere Studienführer an oder besuchen Sie eine unserer Informationsveranstaltungen. Termine finden Sie im Internet.

info@hamburger-fh.de
Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de



Fotos: uni st. gallen

Executive Campus: Hier studieren die angehenden Master of Business Engineering.



Prof. Dr. Reinhard Jung: Lehrstuhlinhaber für Business Engineering und Akademischer Direktor des „Executive Master“.

Arbeitsplatzes für viele Mitarbeitende. An die Qualifikation von Managern, die die Transformation planen und die Umsetzung anführen sollen, ergeben sich hohe Anforderungen, insbesondere in Bezug auf ihre Leadership-Fähigkeiten. Denn Veränderung will immer auch geführt werden: Mitarbeitende (aber auch

Kunden und Lieferanten) müssen durch den Prozess der Veränderung begleitet werden, damit die neue Organisation möglichst schnell und reibungsarm effizient und marktgerecht funktioniert. Eine Binsenweisheit? Die Anzahl der Untersuchungen, die belegen, dass Veränderungsprojekte an Führungsthemen scheitern, ist

Legion. Und dennoch sind es immer wieder diese Fragestellungen, die offensichtlich zu wenig Beachtung finden. Dabei ist Führungskompetenz erlernbar. Die Herausforderung liegt darin, die geeigneten Formate und Lerngefäße für die Fragen zu finden. Denn diese Themen lassen sich nicht theoretisch erarbeiten, sondern →

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)
- MANNHEIM & TONGJI 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





MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

Mannheim Business School gGmbH · L 5, 6 · 68131 Mannheim · Germany



Inspiring Personalities.



Excellent management education for specialists and managers!

Boost your career by choosing an international study programme at EBS! We inspire personalities to meet the challenges of the future.

- **EBS Full-time MBA**
Three excellent track options
- **DBS & EBS Executive MBA** 
- **Executive MBA Health Care Management**
- **Master in Business Innovation**
- **EBS Certified Programmes**

Find out what EBS has to offer: www.ebs.edu

EBS Universität für Wirtschaft und Recht i. Gr. • Wiesbaden/Rheingau



Mit hohem Selbstwertgefühl auf Erfolgskurs

Motivation beginnt im Kopf. Nur wer wirklich motiviert ist, wird erfolgreich sein – im Beruf, im Sport, aber auch in Beziehungen.

Lesen Sie, wie Motivation entsteht und wie jeder für sich selbst ein Höchstmaß an Motivation erreichen kann. Erfahren Sie mehr über Techniken und praktische Lösungen, um langfristig hoch motiviert zu sein.

- › Wie jeder für sich ein Höchstmaß an Motivation erreicht.
- › Mit leicht umsetzbaren Techniken für mehr Erfolg und Zufriedenheit.
- › Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage des erfolgreichen Vorläufertitels "Der Treppenläufer".

Der neue Treppenläufer
 Buch mit 208 Seiten
 Bestell-Nr. E00249
 ISBN 978-3-648-00569-9
 nur € 28,80

Top-Leistungen im Kundenkontakt

Wer seine Kunden nachhaltig begeistern will, der muss sie auch emotional erreichen. Ihre individuelle Art zu kommunizieren entscheidet über die Qualität der Kundenbeziehung.

So setzen Sie Soft Skills im Kundenkontakt ein, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und zu erfüllen.

- › Bewusstsein für das eigene Handeln schaffen!
- › Kundenbedürfnisse erkennen und Erwartungen übertreffen
- › Täglich besser werden: Trainingsprogramm für zahlreiche Situationen

Soft Skills
 Buch mit 192 Seiten
 Bestell-Nr. E00236
 ISBN 978-3-648-00195-0
 nur € 29,80

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/bestellung oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz; max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

→ erfordern eine handlungs- und erfahrungsorientierte Ausbildung, die auch die Persönlichkeit der Führungskraft selbst reflektiert und weiterentwickelt. Und das Interesse an diesen Themen nimmt auch bei den Weiterbildungsentscheidern zu, wie die Themenauswahl deutschsprachiger Weiterbildungskongresse zeigt.

Weg von der klassischen BWL

Die Interessenverlagerung weg von den klassischen betriebswirtschaftlichen Themen hin zu Leadership-Skills spiegelt sich in einer Untersuchung von Erich Dierdorff und Robert Rubin wider, aus der klar hervorgeht, dass Führung und Strategieumsetzung entscheidende Kompetenzen sind, die gezielt trainiert werden sollen (www.collegiateassessment.com/revarticle1.pdf). Die Universität St. Gallen bietet mit dem Executive MBA in Business Engineering ein berufsbegleitendes Programm an. Es stellt das Thema Change-Management – in St. Gallen „Business Engineering“ genannt – in den Mittelpunkt. Das Programm wurde 1998 mit Blick auf die bereits damals erkennbare wachsende Bedeutung des Themas ins Leben gerufen. Die zentralen Auslöser waren in den späten 1990er-Jahren die dynamischen technologischen Entwicklungen.

Der spezielle Fokus der „Transformation“ führt dazu, dass das Programm – im Gegensatz zu Executive MBA in Generalmanagement – auch für Führungskräfte mit wirtschaftswissenschaftlichem Erststudium relevant ist. Die Teilnehmenden rekrutieren sich aber auch aus weiteren Disziplinen. Die Zusammenarbeit zwischen zum Beispiel Betriebswirten, Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Juristen in der erfahrungs- und handlungsorientierten Ausbildung fördert die interdisziplinären Kompetenzen. Leadership-Themen spielen eine wesentliche Rolle und sind integrierter Bestandteil des gesamten Studienprogramms. Den Machern des Programms ist es wichtig, gerade die „weichen“ Themen praxisorientiert zu vermitteln. Sie setzen daher bewusst nicht auf theoretische Wissensvermittlung. Stattdessen werden Handlungs- und Erfahrungsorientierung in den Vordergrund gestellt, und die Soft Skills sind integrierter Bestandteil aller Stu-

dienmodule. Dies beginnt bereits beim Umgang mit Fallstudien. Wie in vielen anerkannten Executive-Programmen setzt man auch in St. Gallen auf die Case-Study-Methode. Aber nicht nur das Ergebnis ist das Ziel, sondern auch der Weg: Die Teams werden für jede Gruppenarbeit neu zusammengestellt, und zwar auf Zufallsbasis und ohne Rücksicht auf persönliche Vorlieben der Teilnehmenden des Programms. Das immer wieder neue Zusammensetzen der Arbeitsgruppen sensibilisiert dafür, auch unter Zeitdruck die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds zu erkennen und produktiv einzusetzen. Eine Kompetenz, die im Berufsalltag sehr hilfreich sein kann.

Zusätzlich werden die Gruppenprozesse regelmäßig beobachtet und in ge-coachten Feedback-Runden aufbereitet. So können Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Überhaupt spielt Coaching eine wichtige Rolle. Zum Leistungsangebot dieses Studiengangs gehört es, sich in der persönlichen Weiterentwicklung, die das Studium auslöst, von einem Coach begleiten zu lassen. Und natürlich erleben die Teilnehmenden des Studienprogramms damit den Nutzen und die Potenziale, aber auch mögliche Grenzen von Coaching im beruflichen Umfeld und können diese Erkenntnisse sicherlich später in ihrer Führungsposition nutzen.

Gruppenprozesse werden ge-coacht

Die Praxisnähe des Programms wird auch bei der Referentenauswahl sichtbar. Es unterrichten nur Professoren, die über Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis verfügen. Zusätzlich referieren gestandene Praktiker, sehr oft Topmanager, die die Diskussionen mit den Teilnehmenden des Programms sehr schätzen und deswegen trotz voller Terminkalender immer wieder kommen. „Für ein Referat in St. Gallen nehme ich mir regelmäßig Zeit“, so Charles Flükiger, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Comet AG im schweizerischen Flamatt. „Die Zuhörer sind sehr anspruchsvoll, aber auch ich gewinne aus den Diskussionen immer wieder neue Impulse und knüpfe interessante Kontakte.“ Ganz besonders gelebt wird die Praxisnähe bei den Studienmo- →



**Frühbuche-
konditionen!**
Bei Eingang der
Bewerbung bis zum
30. April 2011.

Master of Business Administration (MBA) Human Resources Management

Die Vorteile des MBA Human Resources Management im Überblick:

- Einzigartiges MBA Studium in Personalmanagement
- Berufsbegleitend studieren
- Anspruchsvolle Weiterbildung für Personaler
- Kurze Studiendauer – MBA in 21 Monaten
- Namhafte Dozenten aus Forschung und Wirtschaft
- Optimierte Gruppengröße für intensiven Dialog zwischen Studierenden und Dozenten

Informationen:

Tel.: 06221 988-686

www.mba-hrm.de



Fachhochschule
Ludwigshafen am Rhein

**Nächster Studienstart:
4. September 2011**

MAH

MANAGEMENT AKADEMIE
HEIDELBERG

→ dulen, die sich im Kern mit Leadership und Veränderungsmanagement befassen. Hier stehen handlungs- und erfahrungsorientierte Lernkonzepte im Vordergrund. Die Teilnehmenden werden unmittelbar entsprechenden Führungserlebnissen ausgesetzt und erfahren so am eigenen Leib, wie Verhaltensweisen wirken.

Die „Laborumgebung“ im Rahmen des Executive-MBA-Programms erlaubt dabei, Verhaltensweisen auszuprobieren und kritisch zu reflektieren, wie man es im normalen beruflichen Umfeld vielleicht nicht riskieren würde. Auch Werkzeuge wie ein 360-Grad-Feedback werden in beiden Dimensionen genutzt: Einerseits erfahren die Teilnehmenden auf diese Weise viel über sich selbst und werden in diesem Prozess professionell begleitet, andererseits lernen sie auch den Nutzen und die Grenzen dieser Werkzeuge für den eigenen Führungsalltag kennen. Und bei einem Durchschnittsalter der Teilnehmenden von 38 Jahren und im Schnitt 12

Kommunikativ:
Leseraum an der
Universität
St. Gallen.



Jahren Berufserfahrung dürfte sichergestellt sein, dass zu diesen Themen mit viel Erfahrungshintergrund diskutiert wird. Praxisrelevanz wird auch bei der Master-Thesis großgeschrieben: Die Studierenden bearbeiten in kleinen Teams – meist zu zweit oder zu dritt – ein Thema, das direkt aus dem beruflichen Umfeld der Mitarbeiter kommt und zu dem es ein Interesse des Unternehmens gibt. Begleitet wird dieser Prozess durch einen Betreuer, den die Universität stellt. Die Ergebnisse sind in der Regel sehr wertvoll und fließen in Umsetzungsentscheidungen ein, und sie brauchen in der Regel keinen Vergleich

mit den Leistungen externer Berater zu scheuen. „Meine aktuelle Anstellung in Chile basiert auf meiner Master-Thesis“, freut sich Gunther Reibe, Absolvent des Studienjahres 2008/09 und heute CFO bei ThyssenKrupp Aceros y Servicios in Chile. „Ausgestattet mit einem wertvollen Methodenset aus den unterschiedlichen Modulen war mein Team in der Lage, die Situation meines jetzigen Arbeitgebers vor Ort zu analysieren und einen konkreten Maßnahmenplan für eine erfolgreiche Transformation zu entwickeln. Diesen setze ich nun um!“

Annette Richter ●



Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies



**Berufsbegleitend per
Fernstudium zum Master**

- **Bildungs- und Kompetenzmanagement**
Master of Arts
- **General Management**
Master of Business Administration
- **Organisations- und Personalentwicklung**
Hochschulzertifikat
- **Bildungscontrolling**
Hochschulzertifikat

**1 Monat
Teststudium
möglich!**

Jetzt Infomaterial anfordern!

www.duw-berlin.de

0 18 02 / 33 55 11*

*6 Cent / Anruf aus dem dt. Festnetz;
mobil ggf. abweichend

Ja, ich will

Eine Zukunft. Eine Karriere.

Der Executive Master of Business Engineering bringt Ihrer Karriere Schub und Ihnen den weltweit anerkannten Abschluss «Executive MBA» der Universität St. Gallen. Denn als Business Engineer sind Sie verantwortlich für anspruchsvolle nationale und internationale Change-Vorhaben. Das macht Sie unentbehrlich für jedes Unternehmen mit Zukunft.

L&W Communication

Alle Informationen finden
Sie auf embe.unisg.ch. Oder
rufen Sie uns einfach an:
+41 71 224 21 90.



Verzwickte Rangspiele

Economist-Ranking. Im neuen Ranking des „Economist“ haben zahlreiche MBA-Schulen schlechter abgeschnitten als im Vorjahr.

Kaum war das neue Ranking des britischen Wirtschafts magazins „Economist“ am 18. September veröffentlicht, protestierte die Melbourne Business School. Der Economist habe ein falsches Durchschnittsgehalt bei den Absolventen zugrunde gelegt, hieß es. Mit der richtigen Zahl würde die MBA-Schmiede wesentlich besser abschneiden, behauptete die australische Schule, die von Platz 17 im Vorjahr auf Platz 46 abgestürzt war.

Doch die Korrektur brachte den Australiern fast nichts. Sie landeten auf Platz 44. Schuld war die Umrechnung von australischen Dollar in US-Dollar, die die Australier offenbar großzügiger als die Redaktion vorgenommen hatten. Das Beispiel zeigt: Die Bewertungen in den Rankings sind vor allem Zahlenspiele und als solche anfällig für Fehlinterpretationen und Manipulationen. So können die Schulen je nach Ranking durchaus steuern, welche Absolventen sie befragen lassen. Frischgebackene Banker verdienen nun mal mehr als Verlagsmanager. Zudem ist oft im internationalen Vergleich nicht klar, was zum Gehalt alles dazugehört. Krankenversicherung? Altersversorgung?

Es soll Schulen geben, die ihr Programm gezielt nach den Ranking-Kriterien ausrichten. Bekanntes Beispiel: Man rekrutiert jüngere Studenten, die dann nach dem MBA-Studium in der Regel einen größeren Gehaltssprung machen als ältere Studenten mit mehrjähriger Berufserfahrung. Jetzt sind etliche Schulen aufgrund des schwierigen Jobmarkts abgestürzt. Denn 55 Prozent der Bewertung hängen davon ab, wie gut es einer Schule gelingt, ihren Absolventen neue Karrieremöglichkeiten zu bieten, und wie hoch die zu erwartenden Gehälter sind.

Zu den größten Verlierern gehört neben der Melbourne Business School auch die belgische Vlerick Business School, die von Platz 10 auf Platz 46 rauschte. Auch die britische Ashridge Business School musste herbe Verluste hinnehmen und landete auf Rang 67, im Vorjahr war es Platz 35. Die Said Business School an der Oxford University sank von 46 auf 71. Platz 1 belegte die Booth School of Business an der University of Chicago, gefolgt von der Tuck School of Business und der Haas School of Business an der University of Berkeley. Beste europäische Schule ist die IESE Business School in Barcelona, die im letzten Jahr noch auf Platz 1 landete. Die Mannheim Business School konnte sich als einzige deutsche Schule im Ranking (auf Platz 26) halten.

Bärbel Schwertfeger ●



FinanzMBA KOMPETENZENTWICKLUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Exzellente Managementqualifikation auf Universitätsniveau: mit dem FinanzMBA bauen Sie Ihre Führungskompetenzen systematisch aus und bringen Ihre Karriere voran – berufsbegleitend, flexibel, praxisnah!

Infos unter www.adgonline.de/studium

Akademie Deutscher Genossenschaften ADG
in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule
Berlin | T: 02602 14-500 | info@adgbest.de

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.



Technische Universität München



Executive MBA an der TU München

Karrierevorsprung durch neues Wissen und neue Netzwerke: Nehmen Sie teil am TUM communicate! Executive MBA und qualifizieren Sie sich im General Management mit Fokus auf Kommunikation und Führung.

- akademische Tiefe und praktischer Bezug
- 15 Monate + 3 Monate Master Thesis
- berufsbegleitend in Blöcken
- über 50 nationale und internationale Dozenten und Experten aus der Wirtschaft
- Kooperation mit internationalen Top-Hochschulen
- aktiver Alumniverein

Informieren Sie sich!
Tel.: ++ 49 (0) 89 - 28 92 84 74
www.communicate-program.de
contact@communicate.tum.de

Kontakt:
Technische Universität München
Programm communicate!
Arcisstr. 21, D-80333 München

Ein Qualifizierungsprogramm
der Technischen Universität
München mitbegründet von:
Bertelsmann Stiftung
Heinz Nixdorf Stiftung
Daimler-Fonds



RÜCKBLICK. Mit 530 Ausstellern und 11.837 Besuchern kann die „Zukunft Personal 2010“ eine positive Bilanz ziehen. Zum ersten Mal kamen auch E-Learning-Interessierte in größerer Zahl.

„Auftakt gelungen!“

Wenige Stunden nach Abschluss der diesjährigen Personalmesse „Zukunft Personal“ in Köln twitterte Alexander Petsch, Geschäftsführer des Messeveranstalters, eine Erfolgszahl. Trotz Herbstferien in zwölf Bundesländern (einschließlich Nordrhein-Westfalen!) sei die Zahl der Besucher im Vergleich zum letzten Jahr um 312 auf 11.837 gestiegen. Befürchtet worden war ein krisen- wie urlaubsbedingter Einbruch der Besucherströme.

Der Besucherzuwachs war aber nicht in allen Hallen gleichmäßig zu spüren. Besonders in der Weiterbildungshalle gab es am ersten und dritten Tag nach Auskunft der Aussteller wie zum Beispiel Dr. Werner Kohn, Geschäftsführer der VIWIS GmbH in München, „etwas zäh verlaufende Stunden“. Die Anbieter trugen es

überwiegend mit Gelassenheit, da der zweite Tag offenbar für ordentlichen Wirbel an den Ständen gesorgt hat. Insbesondere die vielen neuen E-Learning-Aussteller zeigten sich zufrieden, weil sich auf der klassischen Personalermesse zum ersten Mal auch an E-Learning interessierte Firmenvertreter in größerer Zahl einfanden. Mehrheitlich äußerten die von uns befragten E-Learning-Aussteller: „Nächstes Jahr sind wir wieder da.“ Voraussetzung sei allerdings, dass der in diesem Jahr erstmals durchgeführte E-Learning-Kongress „Professional Learning Europe PLE“ wieder durchgeführt werde, denn der habe als Besuchermagnet gewirkt.

Zur „Professional Learning Europe“ hatten sich in diesem Jahr 230 Teilnehmer angemeldet – mehr als für eine Premiere

dieser Art zu erwarten war. Armin Hopp, Geschäftsführer von dp digital publishing aus München und Moderator im Global-Learning-Track der PLE, brachte die seiner Meinung nach hohe Qualität der Teilnehmer plakativ auf den Punkt: „Es ist kein Fallobst dabei!“ Und Professor Dr. Winfried Sommer, einer der wissenschaftlichen Leiter der PLE, freute sich knapp: „Auftakt gelungen!“

Wer die Vortrags- und Diskussionsforen auf der „Zukunft Personal“ beobachtete, dem fielen drei Trends auf, für die sich die Personaler besonders interessierten:

- „Social Media“ gewinnt an Bedeutung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stießen Themen wie E-Recruiting und interner Wissensaustausch via Social Web, Facebook und Xing auf



Zukunft Personal 2010: Dicht umlagert war der Stand des sozialen Netzwerks Xing. Dort wurden neue Web-2.0-Tools für Personaler vorgestellt.

Fotos: Porath

BDVT-Preisträger präsentieren auf der „Zukunft Personal“

Zukunft Personal. Der Internationale Deutsche Trainings-Preis 2010/11 des BDVT e.V., Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches mit Sitz in Köln, wurde erstmals im Rahmen der „Zukunft Personal“ vergeben.

Um den Preis hatten sich in diesem Jahr 70 Unternehmen und Trainingsinstitute beworben, so viel wie selten in der achtzehnjährigen Geschichte des Awards. Vergeben wurde dreimal „Gold“, viermal „Silber“ und dreizehnmal „Bronze“ sowie ein Sonderpreis für die Stadt Köln.

Gold erhielt das Konzept „Interne Coach-Ausbildung für die Stadt Köln“ von Angelika und Bernd Höcker, Inhaber von „flextrain“ in Köln. Konkreter Auftraggeber war das Personalamt der Stadt Köln. Die Jury würdigte das Konzept, in dem 17.000 Mitarbeiter von zehn internen Coaches gecoacht wurden. Besonders hervorgehoben wurde die exakte Zielsetzung des Auftraggebers und die strikte Befolgung dieser Zielvorgabe durch das Trainingsinstitut. Die „Internen“ wurden in fünf Modulen und mit unterschiedlichsten Methoden zu Coaches ausgebildet. Zusätzlich – und wie zu hören war ganz spontan – bekam die Stadt Köln von der Jury einen „Sonderpreis“ zugesprochen. Sie wollte damit ein für den öffentlichen Dienst offenbar sehr mutiges Projekt zusätzlich würdigen. „Wir vergeben zum ersten Mal einen Sonderpreis für einen Auftraggeber!“, erklärte BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach. Die Stadt Köln erkenne vorbildlich die Zeichen der Zeit.

Gold ging ebenfalls an die Otto GmbH & Co. KG, Hamburg. Ihr Change-Projekt „Ich bin Otto“ wurde wegen der damit erreichten sehr hohen Mitarbeiterbindung ausgezeichnet. Die Identifikationskampagne „Ich bin Otto“ wurde durch verschiedene Module erreicht, die ganz praktisch, bunt und vielfältig in den Alltag der Mitarbeiter integriert wurden. Es beeindruckte, dass dies alles mit eigenen Mitteln,

Angelika Höcker
(flextrain)
freut sich über
ihren BDVT-
Award in Gold



mit eigenem Personal und noch dazu in der Freizeit erreicht wurde.

Der dritte Gold-Gewinner war die Michl Group aus Weßling. Für ihren Auftraggeber, die SAP Deutschland AG & Co. KG in Walldorf, entwickelte sie eine interne Beraterausbildung. Sie stand unter dem Motto „All-in-one! Holistic Change Management Program for SAP Senior Professionals“. Ziel war es, aus technikorientierten SAP-Beratern kundenorientierte Unternehmensberater zu machen, die speziell den Mittelstand betreuen sollten. Das Training war modular aufgebaut und international. Alle Unterlagen wurden in Englisch eingereicht und hatten einen hohen Erlebnischarakter.

Der BDVT wurde 1964 gegründet. Er ist in allen Bundesländern mit Regional-Clubs vertreten. Ausführliche Informationen zu den Preisträgern gibt es unter www.bdvt.de.

größtes Interesse. Selbst Keynote-Speaker Frank Schirmmayer, FAZ-Herausgeber und seit seinem Buch „Payback“ der Lieblingsfeind der Internet-Gemeinde, erklärte, dass er interaktive Internet-Dienste längst in seine Arbeit und sein Privatleben integriert habe. Gleichzeitig warnte er vor dem kritiklosen Gebrauch der zur Verfügung stehenden Technik.

- Frauen sind in der „Teilzeitfalle“ gefangen. Professor Dr. Dirk Sliwka, Professor für Personalwirtschaft an der Universität Köln, erklärte auf der Messe, dass Frauen, die sich entschlossen auf Dauer Vollzeit zu arbeiten, im Vergleich zu Männern

weder Karriere- noch Gehaltseinbußen hinzunehmen hätten. Die beklagten Karriere Nachteile sind nach seinen Untersuchungen „allein dadurch“ zu erklären, dass viele Frauen in Teilzeit arbeiteten. Sliwka forderte die Personalchefs auf, die Kinderbetreuung berufstätiger Mütter zu verbessern. Wer Frauen in die Teilzeit abwandern lasse, verschenke ein großes Reservoir an Talenten.

- „Burn out“ wird zu einem echten Problem. Mit dem Abflauen der schweren Wirtschaftskrise bricht die emotionale und körperliche Stabilität von Managern vielerorts zusammen, berichteten meh-

rere Burn-out-Experten in gut besuchten Vorträgen. Statt sich zu erholen, kollabiert jetzt das Immunsystem. Ab der Abteilungsleiter Ebene aufwärts seien in manchen Konzernen bis zu 15 Prozent der Leistungsträger krankgeschrieben, hieß es. Die Personalabteilungen seien mit diesem Zustand überfordert, da gute Burn-out-Kliniken als Mangelware bezeichnet werden müssten. Da im nächsten Jahr in Köln keine „Photokina“ stattfindet, kann die „Zukunft Personal 2011“ wieder wie gewohnt im September stattfinden – und zwar vom 20. bis 22.!

Gudrun Porath ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Werner Kohn,

Geschäftsführer des E-Learning-Anbieters VIWIS GmbH, München, der sich hoffentlich über einen großen Andrang auf sein „**E-Learning-Forum 2010**“ freuen kann. Ihm kam die Idee, ein für alle Mal zu beweisen, dass E-Learning etwas mit Kommunikation zu tun hat. Und dazu lud er als Kronzeugen Deutschlands Kommunikationspapst, Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun („vier Seiten einer Nachricht“), ein. Der Hamburger Gelehrte wird nicht nur ein Kommunikationsmodell vorstellen, sondern auch Konfliktbewältigungsstrategien mit dem „inneren Team“.

9. bis 10. November in Billerbeck bei Münster
www.viwis.de



... Matthias Horx,

Zukunftsforscher (und deshalb immer etwas umstritten), darf das ehrwürdige **2. Global Peter Drucker-Forum** eröffnen und kann somit zeigen, wie ernst er von europäischen Topmanagern und ihren Beratern genommen wird. Das Forum steht in diesem Jahr unter dem Motto „Managing in the next Society“. Horx wird im Brustton der Überzeugung „The Age of Creativity“ ausrufen.

18. bis 19. November in Wien
www.druckersociety.at



... Dave Ulrich,

Professor für Business Administration an der University of Michigan, der den deutschsprachigen Personalentwicklern gerade zur rechten Zeit ins Gewissen reden kann wie wichtig sein Business-Partner-Ansatz ist. Laut einer Scil-Umfrage sind viele Personalentwickler frustriert, weil es doch recht mühsam ist, im Management anzukommen. Sie wollen sich jetzt wieder mehr ihren Seminarteilnehmern widmen. Ulrich spricht auf einer Veranstaltung der **Zfu HR-Academy**, die unter dem Titel „Leading HR Transformation“ steht.

18. bis 19. November in Zürich
www.zfu.ch

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



... Dr. Stefan Loibl,

Geschäftsführer der IHK für München und Oberbayern und Leiter der Abteilung Weiterbildung, kann mit seinen **1. Westerhamer Coaching-Tagen 2010** die Coaching-Kompetenz der IHK München unter Beweis stellen. Zentrales Thema ist die „Führungskraft als Coach“. Referenten sind unter anderem Experten von BMW und der Otto-Group. Außerdem wird das beste Coaching-Konzept, das während der IHK-Coaching-Ausbildung erstellt wurde, ausgezeichnet.

19. bis 20. November in Feldkirchen-Westerham
www.akademie.ihk-muenchen.de



... Jörg Angermüller,

Geschäftsführer der ArtSet Qualitätstestierung GmbH in Hannover. Er feiert mit einer **Netzwerkkonferenz** das zehnjährige Bestehen der „Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)“. Zu diesem marktführenden Qualitätsmanagementmodell bekennen sich rund 600 Weiterbildner. Es gibt Sekt und Torte und außerdem stellt ArtSet einen neuen Ausbildungsgang zum Thema Qualität in der Weiterbildungsbranche vor.

22. November in Hannover
www.artset.de



... Hans Werner Kilz,

Chefredakteur der Süddeutschen Zeitung, der die Zeitung zum Ende des Jahres verlässt und sich von der Öffentlichkeit als Leiter und Moderator von **„Führungstreffen Wirtschaft 2010“** verabschiedet. Von Angela Merkel bis Sahra Wagenknecht und von Roland Berger bis René Obermann kommt alles, was in Politik und Wirtschaft einen großen Namen trägt. Für Weiterbildungsprofis bleibt nur die Zuschauerrolle, aber nirgendwo sonst bekommt man mehr Einblicke in die Art, wie unsere Business-Elite denkt.

25. bis 27. November in Berlin (Adlon)
www.sz-fuehrungstreffen.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

November 2010

VORBERICHT. Die Learntec 2011, die 19. internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT, hat erste Highlights aus ihrem Kongressprogramm bekannt gegeben. Die Zukunft der Lerntechnologie steht dabei genau so im Mittelpunkt wie die Motivation der Lerner.

Google kommt!

Zur Eröffnung der dreitägigen Learntec am 1. Februar 2011 kommt Lars Lehne, Deutschland-Chef des Suchmaschinen-Giganten Google, von Hamburg nach Karlsruhe. Der Google-Country-Manager hat seiner Eröffnungsrede die Überschrift gegeben „Wieso, weshalb, warum? Wer nicht fragt (sucht) bleibt dumm!“.

Zum ersten Mal will der ansonsten recht schweigsame Internet-Riese darüber reden, wie er sich seine künftige Rolle zum Thema „lebenslanges Lernen“ vorstellt. Offenbar will sich Google verstärkt auf dem Markt der Mobile-Learning-Solutions hervortun. Die Betriebssysteme, die Google für Handys entwickeln lässt, dürften nicht nur für den Zukunftsmarkt Online-Werbung nützlich sein. Ganz grundsätzlich soll es auf der Learntec auch darum gehen, wie intelligent eine

Internet-Suche via Google aussehen muss, damit sie als „Lernen“ bezeichnet werden kann.

Um den Learntec-Kongress mit der parallel stattfindenden Learntec-Messe besser zu verzahnen, hat sich die Messeleitung dazu entschlossen, ausgewählte Vorträge des kostenpflichtigen Kongresses frei zugänglich in die Messehalle zu verlegen. Die sogenannten Public Keynotes sollen unter Beweis stellen, wie aktuell, wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisnah der Kongress durch die neue Leitung von Professor Dr. Peter Henning und Sünne Eichler geworden ist. Beispiele für Public Keynotes:

- **„The Future of Web-2.0-Technologies in E-Learning“** mit Professor Steve Wheeler, Plymouth, Devon, United Kingdom (Vortrag am 2. Februar).

- **„Wie man seinem inneren Schweinehund Lernspaß vermittelt“** mit Dr. Marco von Münchhausen, Führungstrainer aus München (Vortrag am 1. Februar).

- **„Lernen leicht gemacht: Ihr Gehirn kann viel mehr, als Sie glauben!“** mit Gregor Staub, Gedächtnistrainer aus der Schweiz (Vortrag am 3. Februar).

Die beiden letztgenannten Keynote-Speaker sollen die strategische Neuausrichtung der Learntec zu einer „Messe für Weiterbildung“ verdeutlichen. Bei beiden wird die Motivation der Lerner und die Optimierung des Lernens durch eine individuelle Lernstrategie im Mittelpunkt stehen. „Ob E-Learning funktioniert oder nicht, liegt nämlich nicht nur an der Technik, sondern vor allem am Menschen, deshalb erwarten wir von Marco von Münchhausen und Gregor Staub wesentliche Impulse“, erklärte Sünne Eichler. Der Kongress wird sich im nächsten Jahr mit neuer Struktur präsentieren. Es gibt fünf Sektionen (siehe www.learntec.de):

1. Didaktik-Sektion. Hier geht es zum Beispiel um die Rolle der Knowledge-Nuggets. Machen sie wirklich Lust auf mehr?

2. Technologie-Sektion. Neue Entwicklungen bei virtuellen Klassenzimmern und bei Simulatoren stehen hier zum Beispiel im Mittelpunkt.

3. Management-Sektion. Diese Sektion wird auf die „Entscheider“ ausgerichtet und beschäftigt sich unter anderem mit Talentmanagement.

4. Sektion „Specials“. Das Planspielforum wird hier seine Heimat finden – genauso wie alle Branchenthemen.

5. Sektion „Workshops“. Interaktiv zu bearbeitende Workshop-Themen sind „E-Learning für Einsteiger“ oder „Web-2.0-Tools selbst ausprobieren“.

Gudrun Porath ●



Foto: keystone

Vergangenheit. Auf dem Sofa sitzen und im Internet surfen – das war früher (Foto aus 2005!). Künftig will uns Google mit mobilen Angeboten bei allen Aktivitäten begleiten.

seminarmarkt

11/12_10

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Happy Birthday, Trainer! s. 56

Marktstichprobe_Trainer-Jubiläen des Jahres 2010 s. 58

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
45.000
Exemplare



Happy Birthday, liebe Trainer, Berater, Coaches!

VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT. „Rückblicke sind immer dann hilfreich, wenn sie uns Energie für die Zukunft geben“, sagt Dr. Angelika Hamann vom Trainingsinstitut „dta-international“, das in diesem Jahr 30. Geburtstag feierte. Dieses Motto soll auch für unseren Rückblick auf überraschend zahlreiche Trainergeburtstage in 2010 gelten.

„Mittlerweile bräuchten wir manchmal den Quotenmann!“, schmunzelt Henner Lenfers, Gründer und Geschäftsführer der DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH in Hildesheim. „Wenn wir bestimmte Projekte abarbeiten, dann muss auch ein männliches Gesicht dabei sein und das wird immer schwieriger, denn die besten Trainer sind weiblich!“, erklärt Lenfers, der sein Trainingsinstitut vor genau 30 Jahren gründete und heute 15 Trainerinnen und Trainer beschäftigt.

Der Trainer

Fünf Jahre nach der Gründung kam sein heutiger Mitgesellschafter und Trainerkollege, Dr. Albert Siepe, dazu. Beide beobachten: „Die Trainerszene ist weiblich und jung geworden.“ Zum Beispiel sei das ganz deutlich auf der letzten Messe „Zukunft Personal“ in Köln zu sehen gewesen. „Und diese Frauen sind gut, wirklich gut!“, ergänzt Lenfers. Diese Beachtung und Wertschätzung des weiblichen Teils der arbeitenden Bevölkerung musste Lenfers übrigens erst lernen. In den 80er schrieb er einmal einen Aufsatz für eine Zeitschrift über „Verkäufer und ihr Outfit“. „Frauen waren dort kein Thema, was mir heute unangenehm ist“, so Lenfers in einem Extra-Newsletter zum 30. Jubiläum.

Lenfers und Dr. Siepe hätten sich nie vorstellen können, welche Art von Serviceorientierung heute von Trainern erwartet wird. Die Hildesheimer bieten zum Beispiel ein „Trouble-Telefon“ an. Ehemalige Seminarteilnehmer schicken eine SMS an ihren Trainer und der ruft zurück. Beispiel: Ein Teilnehmer des Seminars „Die

ersten 100 Tage einer Führungskraft“ hat ein Problem: „Mein Vorgänger hat etwas mündlich zugesagt, was ich nicht einlösen kann und will. Was soll ich machen?“. Der Trainer meldet sich bei ihm via Handy zum Coaching, sobald er eine Pause hat. Unternehmen verlangen dieses Transfer-Paket. Trotzdem werden die Trainer-Honorare laut Lenfers Jahr für Jahr weiter fallen. Allen, die sich jetzt als Trainer selbstständig machen, rät er, sich auf eine harte Durststrecke einzustellen. „Der Verkaufsaufwand hat sich verdreifacht. Vor 30 Jahren war ich schon im ersten Jahr der Selbstständigkeit vollkommen ausgelastet. Das wäre heute gar nicht mehr möglich, einfach weil der Konkurrenzdruck dramatisch angewachsen ist.“

Der Mediator

Über das Geldverdienen hat sich Norbert Fackler nach eigenem Bekunden noch nie Gedanken gemacht. „Mein Sinn war nie: Wie komme ich zu Geld. Ich wollte Menschen voranbringen und dafür sorgen, dass sie konfliktfrei leben. Wenn ich dabei anständig bezahlt wurde, war es schön“, beschreibt der 58-jährige Inhaber des IMB Instituts für Mediation und Beziehungsmanagement, Vaterstetten, seine Lebenseinstellung.

Fackler kam als erfahrener systemischer Familientherapeut, der alle großen Lehrmeister seiner Zeit wie Virginia Satir oder Milton Erickson kennengelernt hatte, zur Mediation. An ihr begeisterte ihn, dass er seine psychologischen und systemischen Erfahrungen mit der Entwicklung von Unternehmen verbinden konnte. „Jeder Konflikt gibt einen Hinweis auf mögliche Ver-

besserungen in einer Organisation.“ Sein Mangel an Profitorientierung gab ihm die Freiheit, auch Experimente zu wagen. Zu einer Zeit, als Mediation noch regelmäßig mit Meditation verwechselt wurde, bot er eine Weiterbildung zum Mediator an. Sie wurde angenommen, weil sie einen „unschätzbaren“ Nebeneffekt hatten: Um Mediator zu werden, musste man sich mit sich selbst auseinandersetzen. „Juristen und Personalmanager begaben sich mit Begeisterung in Prozesse hinein, die im psychosozialen Bereich ‚Selbsterfahrung‘ genannt wurden“, erinnert sich Fackler.



Die Absolventen empfahlen ihn weiter mit Worten wie: „Ich habe jetzt Mediation gelernt, aber viel wichtiger ist, dass mir klar geworden ist, wie zwischenmenschliche Prozesse ablaufen und Beziehungen in Organisationen funktionieren.“

Den Erfolg von Mediationsausbildungen erklärt sich Fackler 20 Jahre nach dem Start in seine Selbstständigkeit deshalb so: „Hier ändern Menschen ihr Denken und die Art, wie sie führen.“ Die meisten Ausbildungskandidaten werden anschließend nicht Mediator, sondern arbeiten weiter – zum Beispiel als Anwalt, Personalentwickler oder Führungskraft. Entscheidend sei, dass sie künftig Produktivität und Menschlichkeit kombinieren könnten.

Der Wissensvermittler

Trotz aller Faszination für die hohe Kunst der systemischen Organisationsentwicklung sollte man nicht vergessen, dass ein Großteil des Weiterbildungsgeschäfts in der gründlichen, praxisnahen Wissensvermittlung liegt. Dass zum Beispiel Kesselwörter, Lageristen und Kranführer ruhig etwas mehr Ahnung von technischer Si-

cherheit haben könnten, fiel den Sachverständigen vom TÜV Nord schon vor über 30 Jahren auf. Sie überprüften Industrieanlagen und erkannten quasi nebenher einen dringenden Weiterbildungsbedarf. Da auch den Unternehmen klar war, dass die technischen Anforderungen ständig stiegen, begannen sie Schulungen bei den Sachverständigen zu buchen. Diese „Nebenjobs“ mündeten dann vor 25 Jahren in die Gründung der TÜV NORD Akademie in Hannover. Eine stark steigende Nachfrage nach Weiterbildungen zu den Themen „Qualitätsmanagement“, „Umweltschutz“ und „Arbeitsplatzsicherheit“ machte das notwendig. Aus vereinzelt Schulungen entwickelte sich ein flächendeckendes Angebot – an dessen „oberem Ende“ eine gut besuchte, mehrteilige „Fortbildung zum GmbH-Geschäftsführer“ steht.

Die TÜV NORD Akademie ist mit 4.000 Veranstaltungen pro Jahr eines der großen Bildungsunternehmen in Deutschland. Aktuell kümmern sich 106 Mitarbeiter an 21 Standorten um die jährlich mehr als 45.000 Teilnehmer. Das Wachstum der Akademie entwickelte sich streng entlang der Bedürfnisse der Industrie. „Auch in Zukunft müssen wir unsere Kunden gut kennen und immer nah bei ihnen sein“, betont Axel Dreckschmidt, der Geschäftsführer der TÜV NORD Akademie.

Die bodenständigen Norddeutschen analysieren zur Zeit den Markt mit dem Ziel, neue Produktlinien und Themensegmente zu besetzen. Dreckschmidt kann sich Fernlehrgänge oder eine Management-Akademie gut vorstellen. Offen lässt er allerdings, ob seine Akademie dies aus sich heraus, durch Kooperationen, Neugründungen oder durch Firmenzukäufe realisieren wird. Das große Zukunftsthema heißt für ihn „Fachkräftemangel“. Mit neuen Geschäftsstellen in München, Stuttgart und Wien bereitet man sich in Hannover auf die künftigen Wachstumsschübe des Weiterbildungsmarktes vor.

Der Coach

Von einer steigenden Nachfrage geht auch die Coaching-Branche aus. Einer, der von Anfang an dabei war, ist Uwe Böning. Er startete 1985 als Führungskräftetrainer mit dem „Böning-Team“ in Frankfurt am

Main, einem auf den ersten Blick ganz „normalen“ Trainingsinstitut. Doch Böning hatte eine Besonderheit, die seine Entwicklung beeinflussen sollte. Bevor er Trainer wurde, arbeitete der Diplom-Psychologe als Verhaltenstherapeut. Diese Erfahrung half ihm, sich um jene Seminarteilnehmer zu kümmern, die abends nach dem Seminar noch Fragen hatten eine Einzelberatung wünschten. Weil er weiterempfohlen wurde, entwickelte sich für ihn langsam aber sicher ein neues und eigenständiges Geschäftsfeld.

Es wurde bekannt, als das „Manager-Magazin“ im Jahr 1986 unter dem Titel „Partner in dünner Luft“ zum ersten Mal am Beispiel von Dr. Wolfgang Looss die Arbeit eines Coachs beschrieb. Coaching als „transferorientierte Weiterentwicklung von einzelnen Personen“ (Böning) wurde als eigenständige Dienstleistung wahrgenommen, aber oft genug noch als „Mode“ abgetan. „Der große Durchbruch kam dann in den Jahren 1988/89“, erinnert sich Böning. Damals lief die Konjunktur gut in Deutschland. Qualifizierte Führungskräfte waren gesucht oder mussten entwickelt werden. Die Personal- und Führungskräfteentwicklung erlebte ihren Aufschwung und in ihrem Windschatten auch das Coaching.

„Coaching entwickelte sich aus der Praxis heraus“, so Böning. Bis die modernen Coaching-Konzepte formuliert waren, gab es eine Menge zu entdecken. „Die letzten 25 Jahren waren ja nicht nur gut für meine Klienten, sondern auch gut für mich, weil ich ständig dazulernen konnte“, betont Böning. Heute ist Böning geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH und auf Topmanagement-Ebene im Geschäft.

Rückblickend hat Uwe Böning einen Rat an junge Coaches parat, der selbstverständlich etwas mit dem Thema „Lernen“ zu tun hat: Ein Coach sollte sich gleich von Anfang an mit einem größeren Netzwerk verdrahten, denn Coaching sei nach wie vor so etwas wie die Entdeckung eines neuen, äußerst spannenden Kontinents. „Wenn ich das in einem größeren Team mache, kann ich meine Erfahrungen besser verarbeiten und auch die Entwicklung des Coaching-Markts besser befeuern!“

Martin Pichler ●



Trainer, Berater, Coaches: Wo es was zu feiern gab

Herzlichen Glückwunsch! Im Jahr 2010 konnten überraschend viele Weiterbildungsprofis ein Jubiläum feiern. Trotz ausgiebiger Internetrecherche erhebt unsere Tabelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Jubiläum	Jubilär	Bemerkung
10 Jahre	Akademie der Immobilienwirtschaft GmbH 70577 Stuttgart www.adi-stuttgart.de	Berufsbegleitende Weiterbildung für die Immobilienbranche
10 Jahre	Cornelsen Akademie 14197 Berlin www.cornelsen-akademie.de	Seminare für Pädagogen in Methodenkompetenz, Sozialkompetenz ...
10 Jahre	ML - Spectrum GmbH & Co KG Birgit Müller-Laessig 63456 Hanau www.trainings-spectrum.de	Agentur für Training, Coaching, Beratung / Netzwerk von mehr als 100 Trainern und Coaches
10 Jahre	Team Liscia 33098 Paderborn www.teamliscia.de	Führungs- und Verkaufstrainings, PE-Beratung. Gianni Liscia ist Mitbegründer des Verbands „dvct“.
10 Jahre	Wege Akademie 04435 Schkeuditz www.wege-akademie.de	Stefan Kühne bietet Training, Coaching und Motivationsvorträge. Er veröffentlichte gerade das Buch „Goethe für Manager“.
15 Jahre	Artur Speer Akademie GmbH 10407 Berlin www.artur-speer-akademie.de	Privater Bildungsträger für berufliche Qualifizierungen
15 Jahre	Donau Universität Krems A-3500 Krems www.donau-uni.ac.at	Spezialist für berufs begleitende „Nach-Diplom“-Weiterbildung
15 Jahre	Heidelberger Institut für Mediation, Lis Ripke und Prof. Dr. Reiner Bastine 69129 Heidelberg www.mediation-heidelberg.de	Weiterbildung zum Mediator in Kooperation mit der Uni Heidelberg. BA oder BAFM-Zertifikat für Teilnehmer
15 Jahre	implus Trainings AG CH-9443 Widnau/SG www.implus.de	Zusammenschluss mehrerer selbstständiger Berater. Schwerpunkt: Training, Coaching und Beratung bei Change-Prozessen
15 Jahre	mindSYSTEMS! Institut für strategische Kommunikation 80796 München www.mind-systems.de	Bert Feustel und Iris Komarek bieten u. a. NLP-Ausbildungen (nach DVNLP oder INLPTA).
15 Jahre	Prima Klima (System. OE) 53113 Bonn www.prima-klima.de	Erhard Heer, Wolfgang Heinz arbeiten daran, das „Klima“ in Teams und Organisationen aktiv zu beeinflussen.
15 Jahre	Teleakademie Furtwangen 78113 Furtwangen www.tele-ak.de	Zentrale Einrichtung der Hochschule Furtwangen, bietet Online-Weiterbildungen z. B. zum „Tele-Tutor“
15 Jahre	ZFH Koblenz Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen 56075 Koblenz www.zfh.de	Wissenschaftliche Einrichtung der Länder Rheinland-Pfalz, Saarland und Hessen. Vorreiter bei Online-Studiengängen u. MBA-Angeboten

Jubiläum	Jubilär	Bemerkung
20 Jahre	alwart+team Susanne Alwart 20459 Hamburg www.alwart-team.de	Change-Expertin, Weiterbildung zum Trainer, Coach, systemischen OE-Berater
20 Jahre	Bildungsinstitut Pscherer 08485 Lengenfeld www.pscherer-online.de	Träger beruflicher Weiterbildung. Berufsfachschule für Technik
20 Jahre	Heitsch & Partner GmbH 71088 Holzgerlingen www.heitsch-partner.de	Gesellschaft für Verhaltenstraining, Trainingsberatung, Trainervermittlung
20 Jahre	IMB Institut für Mediation und Beziehungsmanagement 85591 Vaterstetten www.im-beziehungsmanagement.de	Inhaber Norbert Fackler gilt als einer der ersten Ausbilder von Mediatoren. Bietet Ausbildung zum Wirtschaftsmediator (BMWA)
25 Jahre	Böning-Consult GmbH 60528 Frankfurt www.boening-consult.com	Uwe Böning ist Spezialist für Top-Management-Coaching, Mitbegründer des DBVC
25 Jahre	cct cooperate competence team 78132 Hornberg www.cct-info.de	D. Hildenbrand: Coach-Ausbilder u. Chef des Badischen Coaching Netzwerks
25 Jahre	Chemie Nord Akademie 30519 Hannover www.chemienord-akademie.de	Weiterbildung für die chemische Industrie
25 Jahre	IOS Institut Prof. Dr. Wilfried Schley & Partner 22303 Hamburg www.ios-schley.de	Spezialist für systemische Organisationsentwicklung, Systemberatung und Weiterbildung zum OE-Berater
25 Jahre	PC College Berlin 10963 Berlin www.pc-college.de	IT-Training u. a. in SAP und Lotus Notes sowie Kommunikationstrainings
25 Jahre	TÜV Nord Akademie 30519 Hannover www.tuev-nord.de	350 Qualifizierungsthemen vom Führungstraining bis zur Berufsausbildung
30 Jahre	DIE TRAINER Hildesheim Unternehmensberatungs GmbH 31134 Hildesheim www.die-trainer.de	Henner Lenfers, Dr. Albert Siepe: Training, Coaching, Beratung von Führungskräften
30 Jahre	dta international Ltd. 80807 München www.dta-international.org	Dr. Angelika Hamann: Ausbildung zum „Performance Consultant/Coach“
35 Jahre	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann 48159 Münster www.kitzmann.biz	„offene“ und firmeninterne Seminare für Führungskräfte
40 Jahre	Team Dr. Rosenkranz GmbH 82166 Gräfelfing www.team-rosenkranz.de	Anbieter von Gruppendynamikseminaren sowie Prozessberater-Ausbildungen
50 Jahre	Institut für Rhetorik und Kommunikation G. Zienterra 53332 Bornheim www.rhetorik-online.de	Institut gilt als Begründer der „Erlebnishrhetorik“. Bunter Kundenkreis: Auch Politiker und Prominente

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



25 Jahre TÜV NORD Akademie – Bildung, die gut tut!

Die TÜV NORD Akademie ist eine Erfolgsgeschichte und das seit 25 Jahren. „Ein Jubiläum, das uns anspricht, unsere Angebote auch in den nächsten Jahren in hoher Qualität weiterzuentwickeln“, sagt Axel Dreckschmidt, Geschäftsführer der TÜV NORD Akademie. Die TÜV NORD Akademie bietet mehr als 350 Seminare und 4.000 Veranstaltungen pro Jahr an. Aktuell kümmern sich unsere Mitarbeiter an 21 Standorten um die Wünsche der jährlich mehr als 45.000 Teilnehmer. Im Jubiläumsjahr profitieren sie von besonderen Angeboten, wie 25%

Frühbucherrabatt auf ausgewählte Seminare. Alle Angebote und Seminare finden Sie unter www.tuevnordakademie.de.



TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG

Große Bahnstraße 31
22525 Hamburg
Tel. 040 8557-2947
Fax 040 8557-2958
bildung@tuev-nord.de
www.tuevnordakademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Feel fit: Wissenswertes after Work – exklusiv für HR-Manager!

Bei Böning-Consult treffen Sie auf die fitte Coaching-Company – ein Mix aus Erfahrung, Wirtschaftswissen, Innovationsfreude, interkulturellem Denken und partnerschaftlichem Handeln. Das erfolgreiche Konzept konzentriert sich auf herausfordernde Unternehmensaufgaben und entwickelt sich ständig weiter. Die Begeisterung für Managementaufgaben gibt Böning-Consult in seiner neuesten Themenreihe exklusiv an HR-Manager weiter. Seien Sie dabei!
Wissenswertes after Work
18 Stunden HR-Wissen

Start 11.11.2010
jeden 2. Donnerstag im Monat
17:00-20:00 Uhr im Atricom,
Frankfurt am Main
6 Veranstaltungen à 66,66 €
TIPP: nur 2 x zahlen –
3 x teilnehmen!



Böning-Consult GmbH

Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main
Tel. 069 6698250
Fax 069 6660961
info@boening-consult.com
www.boening-consult.com

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere
Januar-Ausgabe
für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 31.12.2010

→ Datenanlieferung bis 09.12.2010

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

Konfliktregelung und Beziehungsmanagement mit Stil und Verstand

- ✓ Konfliktmanagement
- ✓ Wirtschaftsmediation
- ✓ Business Coaching
- ✓ Teamentwicklung
- ✓ Führungskräfte-Training

Zertifikatsausbildungen:

- ✓ Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement gemäß BMWA®-Standards
- ✓ Professional Coach
- ✓ Masterlehrgang Mediation

Ausbildung durch Top-Trainer: Dr. Klaus Dopfer, Kurt Faller, Dr. Joseph Rieforth, Norbert Fackler u.a.



Institut
für Mediation und
Beziehungsmanagement
Ausbildungsinstitut BMWA •

Carl-Orff-Straße 11
85591 Vaterstetten bei München
Fon: +49 8106 902030

www.im-beziehungsmanagement.de
office@im-beziehungsmanagement.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.

Methoden der Systemischen TA für Coaching, Change, Personalarbeit und Führung
Lehrtrainer: Wilfried Bürger
3.720 Euro + MwSt.
Termin: ab 08.12.2010
(4 Module á 3 Tage) in Köln

Coaching kompakt
Lehrtrainerin:
Jutta Kreyenberg
1.140 Euro + MwSt.
Termin: 09.02. – 11.02.2011
im Raum Nürnberg



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

Haufe Akademie

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

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

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

Unser Tipp:
Weiterbildung zum Verkaufsleiter
In 4 Modulen zum Geprüften Verkaufsleiter DVS.
Start: 06.12.2010
8.950 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/5059

**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

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® Denkstileprofil
- HBDI® Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

Umsetzung von Whole Brain® Thinking im Unternehmen

- Die Business of Thinking®-Module
- Changemanagement
- Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI® und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
HBDI®-Zertifizierung
Level I + II 24. – 27. Januar 2011 in 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- & Logistikplanung
- Effizienzsteigerung in Produktion & Office

Höchste Effizienz ist nur möglich, wenn Mensch und System perfekt harmonieren. 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

Fragen Sie auch nach unseren erfolgreichen Qualifizierungsbundles!

inGenics

And Future Works.

inGenics AG
Schillerstraße 1/15
D-89077 Ulm
Tel. + 49 731 93680-0
Fax + 49 731 93680-30
E-Mail: kontakt@ingenics-academy.com
Internet: www.ingenics-academy.com

Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

Auflage:
45.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS MÄRZ 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Januar 2011	Mediation/ Konfliktmanagement		Personalmagazin 02/11
Februar 2011	Change Management		Personalmagazin 03/11
März 2011	Vertriebstrainings	acquisa 03/11	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

Ab 2 x:	3%
Ab 6 x:	5%
Ab 9 x:	10%

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma _____

Ansprechpartner _____

Funktion _____

PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____

E-Mail _____

VERLAG:

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





Ihre Ansprechpartner:

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

Zukunft im Kopf.



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

-  Seminarprogramm
-  Programme mit Zertifikat
-  Inhouse-Training
-  Beratung und Prozessbegleitung

Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2011 ERSCHEINT AM 31. DEZEMBER 2010

VORBERICHT

Learntec 2011

Das passende Blended-Learning-Konzept noch nicht gefunden? Die richtige Lern-Software noch nicht gesehen? Auf der Learntec („Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT“), die vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe stattfindet, gibt es den umfassenden Blick auf die Zukunft der E-Learning- und Weiterbildungsbranche.



BUCHMESSE 2010

Neue Business-Bücher

7.533 Aussteller aus 111 Ländern präsentierten sich auf der diesjährigen Buchmesse. Wir haben einige deutsche und US-amerikanische Wirtschaftsverlage besucht und fassen die Trends dieses Herbsts bei der Managementliteratur zusammen.



PERSÖNLICHKEIT

Vorbild Max Schmeling

Im Oktober 2010 startete der Kinofilm „Max Schmeling – Eine deutsche Legende“. Der Vorzeigesportler war vor allem eines: Ein souveräner Mensch! Was Manager von Max Schmeling lernen können, analysieren Persönlichkeitstrainer.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P.);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Nicole Schrehardt; nicole.schrehardt@wuw-magazin.de

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Jens-Uwe Meyer, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Sylvia Kéré Wellensiek, Bernd Wildenmann, Irene Winter

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

dvct images

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 06181 436834
Fax 06181 436835
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@wuw-magazin.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@wuw-magazin.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonentenservice

Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 0180 5050169 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Bernhard Kuntz:

Mit PR auf Kundenfang: Pressearbeit für Einzelkämpfer, Dienstleister und beratende Berufe, Verlag Businessvillage, Göttingen 2010, 210 Seiten, 29,80 Euro

Ratgeber

PR goes Internet: So werden Sie gefunden!

Wer bei Google die Suchbegriffe „Tipps“ und „Pressearbeit“ eingibt, bekommt als zweiten Treffer den Artikel „14 Tipps für Ihre Pressearbeit“ von Bernhard Kuntz angeboten. Google hat ihn auf dem Portal „www.foerderland.de“, einer Plattform für Existenzgründer und Investoren, gefunden. Obwohl Kuntz selbst über eine attraktive Homepage verfügt, haben Web-Portale, wie zum Beispiel www.business-wissen.de, www.unternehmer.de, www.perspektivemittelstand.de, oder eben www.foerderland.de, einen deutlich höheren PageRank als die Webseiten eines Einzelunternehmers.

Die Startseiten der Homepages der Printmedien haben zwar meist auch einen recht hohen PageRank, aber Artikel, die von ihnen online gestellt werden, verschwinden recht oft recht schnell wieder im Archiv, dessen PageRank recht niedrig ist, sodass die entsprechenden „alten“ Artikel in den Trefferlisten von Google weit hinten angezeigt werden. Wer also möchte, dass potenzielle Kunden im Internet ohne Mühe auf ihn stoßen, der sollte versuchen, Pressemitteilungen und selbst verfasste Artikel bei Online-Magazinen und Web-Portalen unterzubringen, rät folgerichtig der Autor des hier zu besprechenden Buchs.

Nicht alle Web-Portale arbeiten (wie die bereits erwähnten) mit einer eigenen Redaktion. Es gibt auch viele Presseportale im World Wide Web, die ohne redaktionelle Sichtung kostenlos Pressemitteilungen veröffentlichen. Entsprechend viel PR-Müll wird auf diesen Portalen publiziert, doch dem einzelnen Anbieter kann das egal sein, denn ihm geht es schließlich nur darum, dass man (wenn man bestimmte Suchbegriffe bei Google eingibt) auf ihn stößt. Und genau dafür sind solche Portale ein offenbar nützliches Instrument, denn gerade weil sehr viele Texte

auf ihnen publiziert werden, haben sie einen hohen PageRank.

Bernhard Kuntz hat schon einige Bücher geschrieben, in denen er Trainern, Beratern und Coaches Tipps gibt, wie sie mit professioneller Pressearbeit ihre Bekanntheit steigern, ihren Ruf als Spezialist ausbauen und so leichter an lukrative Aufträge gelangen können. Neu an diesem Buch ist, das Kuntz neben den Standardthemen wie „Was ist das Geheimnis journalistischer Artikel?“ oder „Auf welche Themen Journalisten abfahren“ ganz praxisnah und kenntnisreich die Pressearbeit im Internet beleuchtet. Dabei verknüpft er sich die übliche „Die-Welt-wächst-zusammen“-Euphorie und warnt sogar vor kommunikativen Hyperaktivitäten im Social-Media-Bereich. Kuntz hilft Trainern, Beratern und Coaches, sich den Ruf „Spezialist für ...“ aufzubauen, aber Kosten und Nutzen müssen in einem gesunden Verhältnis stehen.



AUTOR

Bernhard Kuntz,

Diplom-Pädagoge, Darmstadt, ist seit 1994 als PR- und Marketingberater für Trainer, Berater und Coaches selbstständig. Sein Unternehmen heißt „Die PRofilBerater GmbH“ (www.die-profilberater.de). Kuntz ist Autor mehrerer Fachbücher – unter anderem des Buchs „Die Katze im Sack verkaufen“, das zu den Standardwerken im Bereich Bildungs- und Beratungsmarketing zählt.

Kriegsspiele für Strategen



Bei diesen Wargames fließt kein Blut, nicht mal auf dem Computer-Bildschirm. Im Grunde geht es bei den Wargames um nichts anderes, als spielerisch Wege zu erproben, den Konkurrenten Marktanteile abzunehmen – oder sich gegen unerwartete Angriffe zu wehren. Chefs und ihre Berater, die eine Unternehmensstrategie ausarbeiten, nutzen Wargames inzwischen als Standardwerkzeug. Das Buch

bietet allen, die Wargaming noch nicht kennen, aktuelle Beispiele aus der Praxis. Der Leser bekommt umfassende Informationen über die theoretischen Grundlagen und erhält ganz genaue Anweisungen, wie ein Business Wargame in einem Seminar ablaufen kann. Das reicht von der Frage, wen man zu der Simulation einladen und welche Struktur das Spiel haben sollte, wie ein typischer Spielplan aussieht und

wie ein dazu passender Stundenplan abläuft. Wargames anzuwenden, so die Autoren, erfordert von Managern allerdings Mut zur Selbstreflexion.

Ben Gilad, Markus Götz

Junginger:

Mit Business Wargaming den Markt erobern. Strategische Kriegsführung für Manager. Redline Verlag, München 2010, 269 Seiten, 24,90 Euro

Reteaming anwenden lernen



Die Autoren haben die lösungsorientierte Methode des Reteaming entwickelt. In zwölf Schritten soll es Menschen mit dieser Methode leichterfallen, sich Ziele zu setzen, sich zu motivieren und die Kooperationsfähigkeit zu verbessern.

Im Buch werden alle Aspekte der Methode genau beschrieben, immer wieder mit lösungsorientierten Fragen hinterfragt und mit praktischen Übungen vertieft. Im zweiten Teil des Buchs übertragen Fur-

man und Ahola ihre Methode auf ganz verschiedene Anwendungsgebiete. Sie zeigen, wie man damit als Unternehmen Probleme lösen, mehr Gruppenarbeit einführen oder die Zusammenarbeit in Teams verbessern kann.

Weitere Anwendungsgebiete sind: Menschen durch Veränderungsprozesse begleiten oder mit Erfolgskontrollen positiv umgehen. Mit Mini-Reteaming stellen die Autoren außerdem eine kürzere Variante

des Reteaming vor und zeigen zu guter Letzt auch noch, wie die Methode hilft, persönlichen Stress und innere Konflikte zu bewältigen.

Ben Furman, Tapani Ahola:

Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2010, 136 Seiten, 19,95 Euro

Vom Dumme zum Experten



Dieses Buch hilft, wenn man nicht viel Zeit hat und sich dennoch mit allen Facetten des Change Managements vertraut machen möchte. Wie alle Bücher aus der Dumme-Serie bietet dieses Buch einen Kompass für Anfänger – inklusive sinnvoller Checklisten. Dieses Buch ist Nachschlagewerk und Handlungsanleitung zugleich. Die Autorin hat viel Wissen zusammengetragen und es gleichzeitig in klare

Handlungsanweisungen übertragen. Keine an einem Veränderungsprozess beteiligte oder davon betroffene Gruppe wird vergessen, alle Phasen der Veränderung werden genau beschrieben, und schließlich verrät die Autorin in einer ausführlichen Literaturliste auch noch, woher sie ihr Wissen hat. Die bewährte Gestaltung der Dumme-Bücher mit Symbol-Grafiken wie Bomben und Zeigefinger, grau hinter-

legten Texten, Graphiken und Cartoons helfen, sich zu orientieren und sich die Tipps rauszupicken, den Change zu gestalten. Obwohl es viele Checklisten gibt, muss man sagen, dass das Buch kein simples Rezeptbuch ist.

Alexandra Schichtel:

Change Management für Dummies. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2010, 448 Seiten, 24,95 Euro



„ Oh mein Gott, ich musste so viel Kritik einstecken. Peter Drucker sagte über mich: Die Leute nennen ihn Guru, weil sie nicht wissen, wie man Scharlatan schreibt. “

Tom Peters, amerikanischer Management-Guru und Autor des Bestsellers „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“, in der Financial Times (17. September 2010) auf die Frage, was er als die schlimmste Kritik empfunden habe.

„E-Mails sind eine gesellschaftliche Seuche geworden, sie lassen wenig Raum für Verbindlichkeit, Tiefe und Qualität eines Dialogs. Man kann die Seuche aber auch bekämpfen, mit einem Telefon oder einem Treffen.“

Dr. Oliver Pagan, Direktor des Zoos Basel, in der „Neuen Züricher Zeitung“ vom 28. August 2010.

„Das ARD-Morgenmagazin ist die perfekte Sendung für den Halbschlaf. Wenn man noch nicht richtig wach ist, wird dieser tranceartige Zustand durch die Sendung und ihre öden Moderatoren nicht gestört. Wenn man die Nacht über gearbeitet hat, dann wirkt sie besser als Baldrian, um in den Schlaf zu finden.“

Professor Dr. Fritz B. Simon, Systemik-Guru, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ vom 19. September 2010.

„Seltsamerweise hat sogar der Amerikaner scheinbar mehr Talent zum Genießen als der Deutsche: Er verträgt diesen komischen Fraß aus eiskalter Cola, Hamburgern und Pfannenzpizza erstaunlich gut. Was vielleicht auch daran liegt, dass er seinen Scheiß mit Spaß isst! Das ist wesentlich gesünder, als wenn Sie sich morgens mit Widerwillen Ihr Müsli reinwürgen.“

Vincent Klink, deutscher Fernsehkoch mit eigenem Feinschmeckerlokal in Stuttgart, in der „Welt am Sonntag“ vom 26. September zum Thema Essen als Lustgewinn.

„Ich kriege manchmal Ratschläge von Leuten, die können im praktischen Leben keinen Nagel in die Wand schlagen.“

Herbert Lüttkestratkötter, Vorstandsvorsitzender des Baukonzerns Hochtief, in der „WirtschaftsWoche“ vom 4. Oktober 2010.

„Wir würden die Vereinigten Staaten von Amerika grob unterschätzen, wenn wir sagen würden, dass wir eine Nation von Idioten mit der Aufmerksamkeitsspanne einer Stechmücke sind.“

David Remnick, Chefredakteur der Zeitschrift „New Yorker“, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 2. Oktober 2010 über die Zukunft des gedruckten Journalismus in den USA.

„Was das Internet unserem Gehirn antut, ist beunruhigender als ich angenommen hatte. Wenn wir online gehen, treten wir in eine Umwelt ein, die eiliges und zerstreutes Denken und oberflächliches Lernen fördert.“

Nicholas Carr, Internet-Experte, in der „Welt“ vom 2. Oktober 2010.

„Psychologen haben schon vor Jahren gezeigt, dass Menschen, die nicht vergessen können, Probleme haben, zu entscheiden. Sie denken an alle Fehlentscheidungen der Vergangenheit und werden handlungsunfähig.“

Viktor Mayer-Schönberger, Internet-Wissenschaftler, in der „WirtschaftsWoche“, 27. September 2010.



Ich bin schon bei Haufe.

Besuchen
Sie uns auf dem
„TDS-Personal-
kongress“ in
Göttingen vom
24.-25.11.2010



Mit Haufe wissen Sie früher, was kommt. Versprochen.

Keine neuen Lohnsteuerkarten für 2011, schon wieder neue Beitragssätze in der Krankenversicherung, Änderungen bei der Jahresarbeitsentgeltgrenze und, und, und. Der Jahreswechsel steht bevor und damit wieder zahlreiche Neuerungen für Ihre Personalarbeit. Wenn Sie hier unliebsame Überraschungen vermeiden wollen, dann setzen Sie auf eine sichere Lösung. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- › Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank,
- › zeitsparenden Programmen und Arbeitshilfen,
- › maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services.

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.

www.haufe.de/premium



HAUFE.



Management-Seminare 2010/11

Fundamente festigen.
Horizonte erschliessen.

Führend in der Management-Weiterbildung seit 1954.

GENERAL MANAGEMENT

Diplom Unternehmensführung

START

26.4.2011

Zertifikatsprogramme

Unternehmerseminar

30.3.2011

Kaderseminar CH

6.4.2011

Kaderseminar DE

14.4.2011

Junior Management Training

18.5.2011

Essentials of Management

1.11.2010

2.5.2011

1.11.2011

FINANZIELLE FÜHRUNG & CONTROLLING

Zertifikatsprogramm

Finanzielle Führung und Controlling

4.5.2011

Kurzseminare

Controlling für Manager

7.3.2011

Finanzielles Management

30.5.2011

14.11.2011

STRATEGIE & ORGANISATION

Zertifikatsprogramm

Certified Strategy Professional

START

25.4.2011

Kurzseminare

Corporate Management Forum

5.11.2010

Strategisches Management

25.4.2011

Corporate Strategy & Governance

7.9.2011

Strategisches Prozessmanagement

24.8.2011

Strategischer Wandel

17.8.2011

Project Dynamics

2.11.2010

LEADERSHIP

Zertifikatsprogramm

St.Galler Leadership-Zertifikat

4.5.2011

Kurzseminare

St.Galler Leadership-Tag

30.3.2011

Führung mit Energie & Fokus

4.5.2011