## Н

## wirtschaft weiterbildung

11/12\_11

www.wuw-magazin.de

dvct-Award\_900 Prozessoptimierer entwickelt s. 26
Coaching-Markt\_Kritik an Abrechnung auf Stundenbasis s. 42
MBA-Special\_Universitäten setzen auf Executive Education s. 48

## Standort bestimmen

BDVT-Gold für intensive Anleitung zur Selbst-Reflexion



### Führungskräfte entwickeln



In mir steckt mehr als man denkt.

#### **Neue Seminarthemen 2012**

**FührungsKraft stärken** 26. - 27.04.2012 München

**Time Out für Führungskräfte** 04. - 06.06.2012 Irsee

Führung zur Eigenständigkeit 11. - 12.06.2012 Köln

**Führen mit Humor** 08. - 09.05.2012 Berlin

**Führungserfolg durch Improvisation** 14. - 15.06.2012 Visselhövede

Zeit - und Selbstmanagement für Führungskräfte 23. - 24.04.2012 Hamburg

Konfliktmanagement für Führungskräfte 21. - 22.05.2012 Stuttgart

**Jung führt Alt und umgekehrt** 25. - 26.04.2012 Gütersloh

Weitere Termine verfügbar.

Jetzt die Seminare 2012 bestellen!





Telefon: 0521 94206-0 E-Mail: info@ime-seminare.de

#### editorial

#### Wirtschaftsnobelpreis

Die Finanzkrise hat das Bild vom rational agierenden Menschen ins Wanken gebracht. Das hat die schwedische Wissenschaftsakademie in diesem Jahr nicht davon abgehalten, mit Christopher Sims und Thomas Sargent zwei Ökonomen mit dem Nobelpreis zu ehren, die in den 70er-Jahren Modelle entwickelten, in denen die Akteure immer rational und konsistent handelten und perfekt informiert waren. Heute wissen wir, Wirtschaftsakteure handeln oft irrational und werden von Herdenverhalten und Panikentscheidungen getrieben.

"Der Nobelpreis sollte besser in Preis für Theologie umbenannt werden", unkte selbst die Financial Times Deutschland. Die nächsten Jahre werden eine gute Gelegenheit bieten, das Lernverhalten einer Institution wie des Nobelpreiskomitees zu beobachten. Wie schnell reagiert eine in die Vergangenheit blickende Jury auf Veränderungen in der aktuellen Umwelt? Wann wird man sich trauen, Theorien jenseits des ökonomischen Mainstreams vergangener Jahre auszuzeichnen?

Mit dem Gewinner der Gold-Version des Internationalen Deutschen Trainingspreises des BDVT stellen wir (ab Seite 18) ein Gruppen-Coaching-Konzept vor, von dessen Zukunftsrelevanz Sie hoffentlich genauso überzeugt sind wie die Redaktion dieser Zeitschrift. "Herausfinden, was wirklich in einem steckt" – das wird einer der Bedarfe sein, der in firmeninternen wie in offenen Angeboten wesentlich stärker zu bearbeiten sein wird als heute. Unternehmen, die ihren Führungskräften eine Auszeit für eine von Profis angeleiteten Selbstreflexion bieten, riskieren zwar, dass der eine oder andere kündigt, um sich anderswo zu entfalten. Auf der anderen Seite gewinnen sie an Arbeitgeberattraktivität, denn das neue Schlagwort, mit dem die Mitarbeiterbindung erhöht wird, heißt "Karrierekultur". Und dazu gehört eine Zwischenbilanz, die für Klarheit sorgt. Unsere Titelgeschichte zeigt, was dahinter steckt.



Viel Spaß und gute Inspirationen wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Dartin Dider

# Achtung! Spitze Zielgruppe!



## Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

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





■ Qualifizierte/r akademische Führungs-Assistent/in (IHK)

Schlüsselqualifikationen zum Erfolg 16. bis 22. Jan. 2012

Info und Anmeldung: www.akademie.ihk-muenchen.de Evamaria Gasteiger, Telefon 08063 91-277 gasteiger@muenchen.ihk.de



IHK-Akademie München • Westerham

IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de



### inhalt 11/12\_2011





titelthema Jens Vogt, Geschäftsführer der co-vadis executive excellence in Bremen, und sein Team gewannen den diesjährigen Internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold.

#### 06 blickfang

#### aktuell

#### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

#### 16 Marcel Kulz war seines Glückes Schmied

Das Forum DistancE-Learning kürte den 29-Jährigen aus Dettenheim zum "Fernlerner des Jahres 2011"

#### titelthema

#### 18 Standort bestimmen

Eine intensive Anleitung zur Selbstreflexion war den Veranstaltern des Internationalen Deutschen Trainingspreises "Gold" wert

#### fachbeiträge

#### 26 So wurden 900 Prozessoptimierer entwickelt

Das PUMA-Team der Wittenstein AG erhielt für sein Schulungskonzept den "Coach und Trainer Award 2011" des dvct

#### 30 Global gedacht, lokal gemacht

Georg Pepping und Dagmar Pithan zeigen, wie Mitarbeiterbeurteilungen bei T-Systems global wie lokal funktionieren

#### 34 Schaltstelle im Führungsgetriebe

Das Pharmaunternehmen Merck sorgt mit strategischen Qualifizierungsmaßnahmen dafür, dass im Back-Office alles rundläuft

#### 38 Ohne Zutrittsbarrieren droht Marktversagen

Die "2. Marburger Coaching-Studie" warnt vor künftigen Qualitätsproblemen und sinkenden Honoraren







special mba Immer mehr Hochschulen setzen auf "Executive Education" und erweitern ihr Weiterbildungsprogramm.

#### 42 Weg von einer Vergütung auf Stundenbasis!

Coach-Honorare: Dr. Sabine Dembkowski deckt die Tücken des deutschen Abrechnungssystems auf

#### 46 Neues Zertifikat "Professionelles Coaching"

Die Hochschule Fulda bietet zum Wintersemester 2011/2012 erstmals das Fernstudium "Professionelles Coaching" an

#### special

#### 48 MBA-Schulen bauen Seminarangebot aus

Viele Hochschulen erweitern ihr Segment der Managerweiterbildung zusätzlich zum klassischen MBA

#### 54 Das iPad soll MBA-Fallstudien attraktiver machen

Während amerikanische MBA-Schmieden auf Business-Simulationen setzen, gehen ihre europäischen Kollegen radikalere Wege

#### 56 Die Business School des Lidl-Gründers

Die German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn ist zwar noch klein, will aber hoch hinaus

#### treffpunkte

#### 58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Sehnsucht nach Offenheit

Etwa 350 Personaler kamen zum "Zukunftsforum" nach München, um sich über aktuelle HR-Themen auszutauschen

#### Rubriken

03 editorial63 vorschau/impressum

64 fachliteratur

66 zitate

## Trainieren Sie noch



#### professionell! mit dem



www.seminardesigner.at

#### blickfang



**WER** Aktivisten der "Occupy Wall Street"-Bewegung, die seit dem 17. September den Zuccotti-Park nahe der New Yorker Wall Street besetzt halten, protestieren gegen die Macht der Banken. WAS Die Protestierer lauschen einem Sympathisanten, der eine Grußadresse vorträgt. Da Lautsprecher von der Polizei verboten wurden, gibt es Alternativen, um sich Gehör zu verschaffen.

WAS NOCH Die Aufnahme wurde am 30. September von Lucas Jackson, einem Fotoreporter der Nachrichtenagentur Reuters, in New Yorks Zuccotti-Park gemacht.

Die "People's Microphone"-Übung. Als die Aktivisten von "Occupy Wall Street" den Zuccotti-Park besetzten, wurde ihnen von der Polizei untersagt, Megafone zu benutzen. Deshalb kommt der "menschliche Lautsprecher" zum Einsatz: Ein Redner hält nach jedem Satz inne. Die Umstehenden wiederholen das Gesagte im Chor, sodass die restlichen 500 Menschen den Satz auch noch hören können. Ohne das Anliegen der Bewegung nebensächlich erscheinen lassen zu wollen: Rhetoriktrainer sollten aus dem "menschlichen Lautsprecher" eine Übung ableiten, denn nie wurden Schwätzer schneller entlarvt als im Zuccotti-Park. Menschen verhaspeln sich beim Wiederholen von Geschwätz und werden immer leiser. Kluge Redner geben ihrer Rede eine knackige Struktur, die trotz der Langatmigkeit des Verfahrens Spannung aufrechterhält (zum Beispiel: "Drei Dinge, die jetzt unwichtig sind / Drei Dinge, die jetzt sehr wichtig sind".)

## SMART präsentieren

SMART Board™ 885ixe Interactive Whiteboard System



Gute Präsentationen zeichnen sich unter anderem durch spannende Inhalte und einen souveränen Referenten, der mit dem Publikum interagiert, aus. Mit den Lösungen von SMART werden statische PowerPoint® Präsentationen, bei denen die Aufmerksamkeit des Zuhörers oft zügig nachlässt, spannender und interaktiver. Sie können direkt im Dokument Wichtiges hervorheben, die Zuhörer aktiv einbinden und Feedback aufnehmen. Das bietet die Freiheit, auf das Publikum einzugehen, statt an voreingestellten PowerPoint® Effekten festzuhalten



Messegetümmel. Das Besucherinteresse an allen drei Tagen konnte sich sehen lassen.

ZUKUNFT PERSONAL 2011

## Besucherzahl zum Vorjahr leicht gesteigert

gelungenes Messe-Event. Eines wurde jedoch klar: Die Messe stand deutlich im Zeichen des demografischen Wandels. Wie Unternehmen ältere Mitarbeiter länger beschäftigungsfähig halten und sie gezielt an das Unternehmen binden können, wurde beispielsweise auf einer Podiumsdiskussion des ddn (Das Demographie Netzwerk)

diskutiert. Insgesamt lieferten mehr als 220 Vorträge, Podiumsdiskussionen und Präsentationen Anregungen zur kompletten Bandbreite des Personalmanagements. Neben Keynote-Speakern wie Professor Wim Veen von der Technischen Universität Delft, Professor Lutz von Rosenstiel von der Ludwig-Maximilians-Universität München und Professor Steve Wheeler von der University of Plymouth (UK) gehörten auch die Aktionsflächen Training, auf denen Trainer und Coachs ihr Angebot präsentieren konnten, zu den Besuchermagneten der Zukunft Personal 2011. Die nächste Ausgabe der Zukunft Personal findet vom 25. bis 27. September 2012 statt.



Mit 520 Ausstellern und 12.446
Besuchern kann die Zukunft
Personal 2011 wiederum eine
positive Bilanz ziehen. Im
Vergleich zum Vorjahr konnte
Europas größte Personalmesse
die Besucherzahlen sogar noch
um 609 Besucher steigern.
Verschiedene Schwerpunkte
an drei Tagen bescherten dem
Veranstalter ein durchweg

COACHING-PROFESSIONALISIERUNG AUF EUROPÄISCHER EBENE

#### EU erkennt ICF-Kodex an

Die beiden größten europäischen Berufsverbände für Coaching und Mentoring, die International Coach Federation (ICF) und der European Mentoring and Coaching Council (EMCC), können einen ersten großen Erfolg ihrer Gemeinschaftsinitiative zur Professionalisierung der Coaching- und Mentoring-Branche verzeichnen: Der von den beiden berufsständischen Organisationen im Juni dieses Jahres verfasste Verhaltenskodex "Code of Conduct for Coaching and Mentoring" ist vor Kurzem in die europäische Datenbank für Selbst- und Koregulierungsinitiativen aufgenommen und damit EU-seitig offiziell anerkannt worden.

"Der vom Kodex gesteckte Rahmen stellt klare Anforderungen an die Professionalität und die Qualität eines Coachs. Damit wird es vor allem Unternehmen erleichtert, die Spreu vom Weizen zu trennen", so Bernhard A. Zimmermann, Erster Vorsitzender der ICF Deutschland.



Bernhard A. Zimmermann, ICF-Vorsitzender Deutschland.

#### FÜHRUNGSAKADEMIE

#### WEKA erwirbt ZfU

Die WEKA Firmengruppe, die 17 Medienunternehmen in fünf europäischen Ländern umfasst, hat zum 2. September 100 Prozent der Aktien der ZfU International Business School - Zentrum für Unternehmungsführung AG vom Unternehmensgründer und bisherigen Alleininhaber Dr. Fritz Haselbeck übernommen. Das ZfU ist einer der führenden Anbieter für Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte in der Schweiz. Künftig wird es als eigenständiges Unternehmen in Thalwil fortgeführt. Der langjährige Geschäftsführer, Christophe Soutter wird das Unternehmen auch weiterhin leiten. Auch Haselbeck verbleibt im Verwaltungsrat des Unternehmens. Neben der organischen Weiterentwicklung des Stammgeschäfts in der Schweiz sollen die Veranstaltungen des ZfU mit Unterstützung der WEKA Firmengruppe auch verstärkt in Deutschland und Österreich angeboten und durchgeführt werden, um so neue Kundengruppen zu erschließen.

#### **TEAMBUILDING**

#### Erstes Seminarschiff auf dem Ammersee

Was zuvor nur an der Küste Deutschlands oder im Ausland stattfinden konnte, ist nun auch auf dem drittgrößten See in Bayern, dem Ammersee, möglich. Auf einem Zweimast-Traditionssegler aus Holz bietet die Convendo Akademie seit Kurzem Seminare für Teams, Führungskräfte und Management an. Der Nutzen? Sonne, Regen, Sturm, Flaute und schnelle Wetterwechsel sind reale Rahmenbedingungen für die Entwicklungsarbeiten an Bord, ist Klaus



Gattinger, Managementtrainer und Gründer der Convendo Akademie, überzeugt. Sie spiegeln die wirtschaftlichen Situationen eines Unternehmens auf natürliche Weise wider, auf die sich ein Team einstellen müsse. "Unser neun Tonnen schweres Segelschiff kann nur von einer Mannschaft gesegelt werden. Da kommt es auf jeden Einzelnen an. Kursbestimmung, Wetterlage, An- und Ablegemanöver, Ad-hoc Entscheidungen bei Wetterwechsel, Segel setzen und bergen, Kursänderungen und klare Ansagen sind für das Erreichen der Ziele erforderlich. Hierbei werden die Teilnehmer von erfahrenen Trainern aktiv begleitet. Der Perspektivenwechsel, also der Blick von See an Land, unterstützt den Entwicklungsprozess zusätzlich und Gedanken können lüften. Bei gutem Wetter bietet das Alpenpanorama auch den entsprechenden Weitblick", so Betriebswirt Klaus Gattinger. An Bord sind ein Skipper und Trainer aus einem Pool aus den Bereichen Vertriebs-, Führungskräfte- und Persönlichkeitsentwicklung.

Seminarschiff. Die "Sir Shackleton" ist das erste Segelschiff für Seminare auf dem Ammersee.

#### STUDIE

#### Power-Point-Präsentationen sind schlecht für den Lerneffekt

Bislang gibt es kaum Untersuchungen zum Lernerfolg mit Power-Point. Eine Ausnahme macht ein Team aus Rostocker Wissenschaftlern unter der Leitung von Professor Wolfgang Nieke, die herausgefunden haben, dass die so weitverbreitete Art, seine Vorträge zu untermalen, die schlechteste aller möglichen Varianten ist. Warum? Weil bei den Zuhörern im Vergleich zu alternativen Präsentationsformen

am wenigsten im Gedächtnis bleibt. Das Arbeitsgedächtnis wird unnötig belastet, denn es hat laut den Forschern eben nur "eine beschränkte Kapazität". Den Lernenden gehen so viele wichtige Informationen verloren. Am besten – und da ist die Überraschung perfekt – schnitt die gute alte Präsentation mit Folie und Overhead-Projektor ab. Das hat die beste Wirkung auf den Lerneffekt. Auf Platz 2 kommt der Vortrag. "Vorsicht

also mit Power-Point", sagt Professor Nieke, Gründungsprofessor für allgemeine Pädagogik an der Uni Rostock. Er rät zum "sorgsamen Umgang mit Animationselementen bei Lehrveranstaltungen". Vor dem Hintergrund, dass immer mehr an Wissen vermittelt wird, sollte also auf überflüssige Elemente verzichtet werden. "Dadurch wird die Aufmerksamkeit vom Inhalt auf die Form umgelenkt."

#### **Kurz und Knapp**

Berufswechsel. Laut den aktuellen Umfrageergebnissen des Global Workforce Index von Kelly Services haben viele Deutsche den Wunsch nach einem kompletten Neustart. So gaben mehr als zwei Drittel der Befragten an, ihre bisherige berufliche Ausrichtung innerhalb der nächsten fünf Jahre zu ändern.

Mediennutzung. Das Internet hat sich als Bildungsmedium fest etabliert. Das hat eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Bitkom ergeben, an der deutschlandweit 1.000 Personen ab 14 Jahren teilgenommen haben. Demnach geben fast zwei Drittel der Internet-Nutzer an, dass sie mithilfe des Internets ihre Allgemeinbildung verbessern konnten. 54 Prozent haben sich zudem bereits online beruflich fortgebildet.

E-Learning-Award. Der Deutsche E-Learning Innovations- und Nachwuchs-Award (D-ELINA) geht in eine neue Runde. Prämiert werden innovative Konzepte und Lernszenarien, die beispielhaft Technologien und Tools integrieren. Bewerbungsschluss ist der 30. November 2011.

Auch das noch. Ungewöhnliche Wege bei der Bewältigung des Fachkräftemangels in der IT-Branche geht die Sivis Professional Services GmbH. Das Unternehmen sucht einen neuen SAP-Basis-Berater zum 1. Dezember. Doch anstatt dann am Karlsruher Unternehmenssitz am Computer zu arbeiten, kommt der Neue erst mal in den Genuss einer Woche Urlaub auf den Kanarischen Inseln - und zwar auf Firmenkosten. Einzige Bedingung: Jeweils täglich um 20 Uhr muss der Urlauber auf der Firmen-Homepage in Kurzform bloggen, was er erlebt hat.

#### MMB-STUDIE

## Rolle der Medienkompetenz im Berufsleben wird unterschätzt

Wenn heute von Medienkompetenz die Rede ist, sprechen wir in erster Linie über den bewussten Umgang von Kindern und Jugendlichen mit dem Internet. Viel seltener ist hingegen von Medienkompetenz für den beruflichen Alltag die Rede - und wie man Mitarbeiter dazu motiviert, ihre Medienkompetenz zu verbessern. Das Essener MMB-Institut hat in diesem Zusammenhang 52 Förderprojekte aus dem Programm "Neue Medien in der beruflichen Bildung" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung daraufhin untersucht, welche Rolle das

Thema Medienkompetenz hier spielt und welche Maßnahmen zur Erfassung und Förderung von Medienkompetenz ergriffen wurden. Bei Projekten, die sich an Auszubildende richten, zeigte sich zum Beispiel, dass Jugendliche nicht unbedingt die Medienkompetenz mitbringen, die sie für den Beruf benötigen. So nutzen sie zum Beispiel im Privatleben souverän die sozialen Netzwerke, können diese Fertigkeiten aber oft nicht direkt auf das Arbeitsleben übertragen - eine Tatsache, die die Diskussion über die Vorzüge der Generation Y deutlich relativiert.

#### **NEUE AUSBILDUNG**

#### Organisationsberatung

Ab Anfang Januar 2012 startet artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin das 1. Curriculum zum systemischen Organisationsberater. Der neue Ausbildungsgang erstreckt sich über einen Zeitraum von 18 Monaten, wobei jede der 14 Seminareinheiten aufeinander aufbauen. In insgesamt 280 Ausbildungsstunden werden neben Fach- und Methodenkompetenzen vor allem die individuell notwendigen Beratungskompetenzen entwickelt und anwendbar gemacht. Schwerpunktthemen sind zum Beispiel Beratungsprozess, moderne Systemtheorie, Intervention, Coaching, Systemaufstellungen, Gruppendynamik, Strategieentwicklung.

Mehr Informationen unter http://www.artop.de



Der Tafelberg. Das berühmte Wahrzeichen Kapstadts.

ENGLISCH-KURS FÜR TRAINER IN KAPSTADT

#### Seminare sicher in Englisch halten

Immer mehr Seminare finden in Englisch statt. Darauf müssen Trainer sich einstellen und ihre Trainingskompetenz in englischer Sprache verbessern. 2012 können sie das in Kapstadt – in speziellen Train-the-trainer-Englischkursen. Das Programm wurde vom Sprachinstitut Kurus English in Kapstadt und der deutschen Seminartrainerin Regina Zelms (PaSO) entwickelt.

Die zwölftägigen Kurse verfolgen zwei Ziele: Mehr Sicherheit in der englischen Sprache und mehr Trainingssouveränität für den englischsprachigen Seminaralltag. Die Train-the-trainer-Module konzentrieren sich dabei auf die Seminarpraxis: Warmups und Vorstellungsrunden leiten, Feedback geben, verschiedene Trainingsmethoden anwenden.

Die Teilnehmer arbeiten mit ihren eigenen Trainingskonzepten, die sie fachlich und sprachlich perfektionieren. Auch Themen wie innere Haltung, Ausstrahlung, Methodik, Didaktik, Teilnehmeranalyse und der Umgang mit schwierigen Situationen werden für die englischsprachige Seminarsituation umgesetzt. Die erworbenen Kenntnisse

werden später real im Zusammentreffen mit örtlichen Personalverantwortlichen erprobt.

Am Ende der zwölf Tage Intensivkurs soll eine sichere Sprach- und Trainingskompetenz in Englisch stehen. Im Vorfeld sorgen ein Einstufungstest und Telefoninterviews dafür, dass die Teilnehmer das erforderliche Sprachniveau Upper-Intermediate beziehungsweise Advanced mitbringen, das in Einzel-Coachings auf Wunsch aber auch angeglichen werden kann. Mehr Informationen unter www.paso-partners.com

#### **DUW-STUDIE**

#### Fehlbesetzung kein Einzelfall

Jeder fünfte Berufstätige (22 Prozent) fühlt sich in seinem Beruf nicht richtig eingesetzt. Das zeigt eine aktuelle Umfrage unter 1.005 Arbeitnehmern im Rahmen der Studie "Kompetenz- und Talentmanagement" der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW). Jeweils elf Prozent der Befragten fühlen sich überfordert oder unterfordert. Mehr als die Hälfte der Unterforderten (53 Prozent) gibt in der Forsa-Umfrage an, zu wenig anspruchsvolle Aufgaben zu bekommen. Über mangelnde Verantwortung klagen 48 Prozent dieser Gruppe, 37 Prozent empfinden ihren Beruf als zu wenig abwechslungsreich. Die Überforderten leiden hingegen vor allem unter ihrem hohen Arbeitspensum (73 Prozent). Jeder Dritte dieser Gruppe meint, zu viel Verantwortung zu tragen (35 Prozent) oder sehnt sich nach mehr Routine (30 Prozent). Fatal: Jeder dritte Unzufriedene hat sich mit seiner Situation abgefunden. Fast die Hälfte will iedoch an sich selbst (22 Prozent) oder an der Situation im Job (22 Prozent) etwas ändern - etwa durch Weiterbildung oder ein Gespräch mit den Vorgesetzten. 18 Prozent der Unzufriedenen geben an, dass sie sich einen anderen Arbeitgeber suchen wollen.

#### WEITERBILDUNG IN PFLEGEBERUFEN

#### Projekt "Flexicare 50+" entwickelt und testet E-Learning in Kliniken

In Deutschlands Kliniken, Pflegestationen und in der häuslichen Pflege arbeiten rund 860.000 Pflegekräfte. Fast 200.000 von ihnen befinden sich im letzten Drittel ihres Arbeitslebens und blicken bereits auf viele Dienstjahre zurück. Für berufserfahrene Fachkräfte in der Pflege will das dreijährige Förderprojekt "Flexicare 50 + " neue Möglichkeiten ausloten, wie sie sich trotz hoher Arbeitsbelastung und hohem Kostendruck weiterbilden können. Das Projektkonsortium, das sich aus Vertretern der SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera, der e/t/s didactic media und dem MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung zusammensetzt, entwickelt hierfür Lernszenarien, die im Frühjahr 2012 in ausgewählten Krankenhäusern erprobt werden. Dazu zählen Micro-Learning- und Blended Learning-Szenarien ebenso wie der Ansatz "Community of Practice", der es den Fachkräften ermöglichen soll, sich via Internet über verschiedene berufsbezogene Themen auszutauschen. Offizieller Projektbeginn war der 1. August. Erste Ergebnisse sind bereits im kommenden Jahr zu erwarten. Das Projekt unter der Leitung von Prof. Dr. Margot Siege wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds für Deutschland (ESF) gefördert.

### Konfliktmanagement?

- 1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.
- 09 -11. Nov. 11
- 16.-18. Nov.11 05.-07. Dez. 11
- 18.-20. Jan. 12
- 08.-10. Feb.12
- 07.-09. Mrz.12



#### "Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!"

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**CCC Creative Communication Consult** Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Tel.: 0711/889 53 7-1; Fax: -2



www.tuev-sued.de/akademie

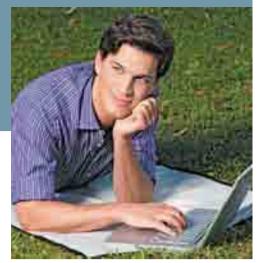
#### Jeden Tag ein bisschen besser

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

#### aktuell



Fernlernen. Berufliche Weiterbildung, unabhängig von Ort und Zeit.

#### FERNUNTERRICHTSSTATISTIK 2010

#### Über 387.000 Deutsche sind Fernlerner

Die Fernlernbranche wächst kontinuierlich: Über 387.000 Menschen bildeten sich im Jahr 2010 mit einem Fernlehrgang oder Fernstudium fort. Das bedeutet ein Teilnehmerplus von zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Im Fünfjahresvergleich verzeichnet die Branche sogar einen Zuwachs um 25 Prozent (2005: 309.840). Zu diesem Ergebnis kommt die vom Fachverband Forum DistancE-Learning durchgeführte Fernunterrichtsstatistik 2010. Ein Grund für das Teilnehmerplus sei vor allem die gestiegene Akzeptanz der Lernmethode Fernunterricht sowie der stetig wachsende Bedarf nach flexiblen Weiterbildungsmöglichkeiten in der

Bevölkerung, so Dr. Martin Kurz, Präsident des Forum DistancE-Learning.

Die Mehrheit der Fernlerner – fast 251.000 - belegte einen staatlich zugelassenen Fernlehrgang, über 18.000 Teilnehmer nutzten einen zulassungsfreien Lehrgang im Rahmen einer innerbetrieblichen Fortbildung. Zum Boom-Sektor innerhalb der Branche hat sich vor allem das akademische Fernstudium entwickelt: Knapp 102.000 Fernstudierende waren im vergangenen Jahr an Fernhochschulen eingeschrieben, über 16.000 weitere belegten einen Fernstudiengang an einer Präsenzhochschule mit Fernstudienangeboten.

#### SOFTWARE-AS-A-SERVICE

#### Lumesse übernimmt Edvantage

Lumesse, ein weltweiter Anbieter für Talentmanagementlösungen, übernimmt den E-Learning-Spezialisten Edvantage Group mit Hauptsitz in Oslo. Damit erweitert das Software-Unternehmen sein Portfolio um eine preisgekrönte E-Learningund Content-Plattform. Derzeit nutzen 500.000 Anwender in Hunderten von Unternehmen "Software-als-Service-Lösungen" (Saas oder "Software-as-a-Service") im Bereich E-Learning zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter-Skills und Kompetenzen.

Die Übernahme beschleunigt das globale Wachstum von Lumesse, stärkt die Position des Unternehmens in Europa, erweitert die Produktpalette und vergrößert die Kundenbasis um über 200 neue Unternehmen auf nun 1.900 in 70 Ländern weltweit. Bereits heute zählt Lumesse zu den umfassendsten Anbietern von Talent-Managementlösungen.

#### PINK UNIVERSITY

#### Neue Videoplattform zur beruflichen Weiterbildung

Mit der "Pink University" geht eine neue Videoplattform an den Start. Neu an dem Angebot ist der Fokus auf Videotechnologie und einfache Bedienbarkeit. Aktuell sind über 100 kostenpflichtige Kurse im Programm. Der Schwerpunkt liegt auf dem Bereich der beruflichen Weiterbildung. Als Experten wurden Bestsellerautoren wie Professor Lothar Seiwert, Professor Jens Uwe Weidner, Angelika Gulder und Martin Wehrle gewonnen. Bis Ende des Jahres sollen weitere 100 Kurse dazukommen. Mehr Informationen unter www.pinkuniversity.de.

#### BERUFLICHE WEITERBILDUNG

#### Webinare noch unterbelichtet

Der Einsatz von Webinaren zur beruflichen Weiterbildung wird künftig zunehmen. Gleichfalls wird aber auch deutlich, dass dieses Thema noch mit großen Berührungsängsten verbunden ist. Dies zeigt eine aktuelle Umfrage der Management Circle AG unter 565 Personalverantwortlichen und Mitarbeitern aus Management und leitenden Positionen in deutschen Unternehmen. Demnach messen 82 Prozent der befragten Personalentscheider der Weiterbildung via Online-Seminar in den kommenden drei Jahren eine wachsende Bedeutung für ihre Unternehmen bei. Rund zwei Drittel sehen

zusätzlich im E-Learning Potenziale. Maßgeschneiderte Webinare hingegen werden nur von 42 Prozent der befragten Personaler als relevant für ihr Unternehmen angesehen.

In Bezug auf den Status quo macht die Studie deutlich, dass aktuell nur knapp ein Drittel der Unternehmen ihren Mitarbeitern Webinare zur betrieblichen Weiterbildung anbietet. Die Hauptgründe hierfür liegen in der mangelnden Erfahrung zur Beurteilung der Qualität eines Webinars (63 Prozent) sowie dem fehlenden Überblick über Angebote (61 Prozent).

#### INNOVATIONSSTUDIE

#### Mehrheit deutscher Unternehmen ist innovationsfeindlich

Wenn es darum geht, Innovation voranzutreiben, treten deutsche Unternehmen auf die Bremse. 70 Prozent aller Unternehmen kündigen Innovation zwar in ihren Hochglanzbroschüren an – konsequent umsetzen tun sie es aber nicht: Ideen werden totdiskutiert anstatt gefördert. Kreatives Denken ist unerwünscht, die Einhaltung von Regeln wird belohnt. Und statt Visionen mutig voranzutreiben, dominiert das Vollkasko-Denken: Fehler vermeiden um jeden Preis. "Die Ergebnisse sind äußerst ernüchternd", sagt Jens-Uwe Meyer, Leiter der Studie "Erfolgsfaktor Innovationskultur - das Innovationsmanagement der Zukunft", für die knapp 200 Ideen- und Innovationsmanager, Verantwortliche aus den Bereichen Business Development und Produktentwicklung sowie zahlreiche Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen befragt wurden. "In ihrer Eigendarstellung sind heute fast alle Unternehmen Innovationstreiber, sie betonen, dass sie Neues offensiv angehen und Herkömmliches infrage stellen wollen. Doch in der Realität bremst sich die Mehrheit der Unternehmen selbst aus." So lähmen sich mehr als 80 Prozent aller Unter-

nehmen selbst durch lange Entscheidungswege. Jeder dritte Befragte attestiert sogar, dass sich Entscheidungen über neue Ideen "ewig in die Länge" ziehen würden. Nur jedes fünfte Unternehmen fördert aktiv Experimente, nur in jedem dritten Unternehmen ist kreatives Denken hoch angesehen und sogar nur jedes vierte würde einen Ouerdenker einstellen die anderen bevorzugen konforme Mitarbeiter. Dazu passt, dass nur jedes vierte Unternehmen überhaupt das Ziel hat, neue Produkte zu entwickeln und diese als Pionier im Markt zu positionieren.









#### **ZERTIFIZIERTER BASISTRAINER ADG**

#### Der Grundstein für Ihren erfolgreichen Weg zum professionellen Trainer!

Mit dem "Zertifizierten Basistrainer ADG" lernen Sie, Trainings selbstständig zu entwickeln und erfolgreich durchzuführen. Auch trockenen Themen verleihen Sie durch innovative Methoden die notwendige Frische. Sie erfahren, wie Sie echte Lernfortschritte erzielen und diese bei Ihren Teilnehmern nachhaltig aufrecht erhalten.

#### dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

#### Professionelle Coachingkompetenz als Ihr Erfolgsrezept!

Als "diplomierter Systemischer Coach ADG" drehen Sie in Gesprächssituationen Konflikte zu "Win-win-Konstellationen". Sie machen neue Teams arbeitsfähig, entwickeln die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und identifizieren Perspektiven für die Bewältigung individueller und unternehmerischer Herausforderungen.

Sie denken in Lösungen, nicht in Problemen.

Weitere Infos zu unserem "Zertifizierten Basistrainer ADG" finden Sie auch unter www.adgonline.de/trainer sowie unter www.adgonline.de/coach für unseren "diplomierten Systemischen Coach ADG". Neugierig? Gerne informieren wir Sie über die neuen Zertifizierungsstarts!

ADG | Christiane Ritter | T: 02602 14-261 | E-Mail: christiane ritter@adgonline.de

#### INTERVIEW

#### "Wir teilen Wissen und Erfahrung"

Die German Speaker Association (GSA), Mitglied der "Global Speakers Federation (GSF)", hat seit September mit Gaby S. Graupner eine neue Präsidentin. Graupner ist Verkaufstrainerin sowie Kongressrednerin und Buchautorin zum Thema Kundenorientierung und "konsensitiver" Verkauf.

#### Was ist das Besondere an der GSA?

Gaby S. Graupner: Jeder von uns ist bereit, sein Wissen und seine Erfahrungen mit den anderen im Verband zu teilen. Außerdem zeichnet uns aus, dass wir, obwohl alle Verbandsfunktionäre ehrenamtlich arbeiten, auf ein hohes Maß an professioneller Verbandsarbeit zurückblicken können. Die Prominenz vieler unserer Mitglieder zieht neue Mitglieder an, aber mit den Inhalten geht man nach Hause und entwickelt sein eigenes Geschäft weiter.

Auf dem letzten GSA-Kongress wurden sehr viele Workshops und Vorträge zum Thema Marketing angeboten. Sollte die Selbstvermarktung wirklich so sehr im Vordergrund stehen?

Graupner: Im Laufe der Jahre habe ich

gelernt, man kann so kompetent und so fleißig sein, wie man will, wenn man kein Marketing für sich macht, erreicht man nie den Durchbruch. Deshalb ist es nach meiner Meinung äußerst wichtig, in einem Berufsverband zu sein, der die Kompetenz hat, das Thema Vermarktung für seine Mitglieder aufzuarbeiten.

Die GSA ist eine Schwesterorganisation der US-amerikanischen National Speakers Association (NSA). Regelmäßig werden amerikanische Speaker nach Deutschland eingeladen. Haben die angesichts der schweren Wirtschaftskrise in den USA überhaupt noch Vorbildcharakter für deutsche Kollegen?

Graupner: Ich bin sicher, dass amerikanische Kongressredner nach wie vor eine große Vorbildfunktion für uns haben, weil sie sehr kreativ sind, Botschaften wirksam zu verpacken, und weil sie sehr offen sind, mit uns ihre Erfahrungen zu teilen, wie man als Redner Wirkung erzielen kann. Wir laden amerikanische Speaker zu uns ein, weil wir die Inspiration, die von ihnen ausgeht, genießen - wohlwissend, dass



Neue GSA-Präsidentin, Gaby S. Graupner.

wir diese Leute nie eins zu eins kopieren sollten. Was ich persönlich an den amerikanischen Rednern bewundere, ist, dass sie Geschichten erzählen können und am Schluss ihrer Rede ihre Botschaften so bei den Zuhörern verankern, dass man sich auch noch nach Jahren daran erinnert.

#### Wie sind Sie selbst zur GSA gekommen?

Graupner: Ich bin seit November 2005 dabei und habe es noch keinen Moment bereut, weil ich eine geborene Netzwerkerin bin. Was mich von Anfang an beeindruckt hat, ist die Fülle von Netzwerkkontakten, die ich hier gesehen habe. Außerdem hat mich die Qualitätsprüfung (CSP) überzeugt, weil man sich hier sein Zertifikat nicht mit Geld kaufen kann. CSP steht für Certified Speaking Professional, einer weltweit anerkannten Qualitätsauszeichnung für hauptberufliche Vortragsredner.

#### Was planen Sie für Ihre Amtszeit?

Graupner: Wir sind jetzt fast 700 Mitglieder, und es wird immer wichtiger, dass wir uns noch stärker untereinander vernetzen. Ich will mehr Möglichkeiten schaffen, dass die Mitglieder ganz unkompliziert und direkt mit dem GSA-Vorstand kommunizieren können. Dazu werde ich eine wöchentliche Präsidentensprechstunde einrichten. Zur Vernetzung gehört auch, dass wir Regionalgruppen installieren werden, die sich einerseits über ihre Region und andererseits über die Arbeit an bestimmten Themen definieren werden. Ich werde nicht jeden Wunsch der GSA-Mitglieder erfüllen können, aber ich möchte, dass alle Mitglieder die GSA als berufliche Heimat empfinden.

Interview: Martin Pichler

#### GERMAN SPEAKER ASSOCIATION

#### Erstes Business-Forum startet 2012

Am 21. Januar 2012 findet in Bad Nauheim das erste GSA "Business Forum" statt. Ziel des Forums ist es, Speaker und deren Einkäufer zusammenzubringen: HR-Verantwortliche, Marketingleiter, Kongressveranstalter und Event-Agenturen sind nach dem Hosted-Buyer-Prinzip von der GSA eingeladen. Die Einkäufer können die Möglichkeit nutzen, kompakt an einem Tag 28 Business-Speaker der GSA live zu erleben, um sich persönlich von deren Vortragsinhalten, deren Stil und

Wirkung ein Bild zu machen. "Mit dem GSA Businessforum bieten wir Einkäufern erstmalig die Möglichkeit, sich effektiv und kompakt einen Eindruck von unseren Referenten zu verschaffen - und das ohne Anfahrts- und Übernachtungskosten", so die neue GSA-Präsidentin Gaby S. Graupner. "In der heutigen Zeit wird es immer wichtiger für Speaker, sich erlebbar zu machen, sei es per Video oder live." Mehr Informationen unter www.germanspeakers.org/business-forum.html.

#### **PSYCHOLOGIE**

#### Aktienhändler schlimmer als Psychopathen

Börsenprofis haben einen ausgeprägten Hang zur Zerstörung, das will die Universität St. Gallen herausgefunden haben. Wie "Der Spiegel" berichtete, wurden Aktienhändler mit gerichtsbekannten Psychopathen verglichen. Beide Gruppen mussten Computersimulationen durchspielen und sich Tests unterziehen. Das Ergebnis übertraf die Erwartungen des Forscherteams um Pascal Scherrer und Thomas Noll. Letzterer ist ein in der Schweiz bekannter Forensiker und Vollzugsleiter des Schweizer Gefängnisses Pöschwies bei Zürich. Das wichtigste Ergebnis der Untersuchung lautete: Die Börsianer verhielten sich noch rücksichtsloser und manipulativer als die Psychopathen. Insgesamt erzielten die Banker nicht mehr Gewinn als die Vergleichsgruppen. Darum ging es ihnen offenbar auch gar nicht, denn statt sachlich auf den höchsten Profit hinzuarbeiten, ist es den Händlern offenbar wichtiger gewesen, andere Mitspieler zu schädigen, um selbst besser dazustehen. Erklären konnten dies die Forscher allerdings nicht.

#### FERNPLANSPIEL-WETTBEWERB

#### Provinzial und Robert Bosch gewinnen **MARGA**

Insgesamt 426 Nachwuchsführungskräfte unterschiedlicher Firmenbereiche aus 33 verschiedenen Unternehmen traten beim MARGA Fernplanspiel-Wettbewerb gegeneinander an. Nur die jeweils vier besten Teams aus den beiden Planspielversionen MARGA Industry und MARGA Service wurden zum Live-Finale Anfang Oktober in das Schloss Gracht in Erftstadt, dem Firmensitz der MARGA Business Simulations GmbH, eingeladen. "Ohne betriebswirtschaftlichen Background wurden wir für sechs Monate auf Vorstandsebene gehoben. So konnten wir sehr intensiv die unternehmerischen Zusammenhänge erleben", berichtete ein Finalist, der "normalerweise" in der Forschungsabteilung eines Konzerns arbeitet. Gesiegt haben die Teams der Unternehmen Provinzial Versicherung und Robert Bosch.

In der MARGA Unternehmenssimulation steuern die Teilnehmenden alle Bereiche und Funktionen eines simulierten Unternehmens. Die Teilnehmenden stehen als Team im direkten Wettbewerb zu Teams anderer Unternehmen. Durch die Dauer von mehreren Monaten bietet der Fernplanspiel-Wettbewerb den Teilnehmern zufolge einen besonders nachhaltigen Lernerfolg. Ziel des Wettbewerbs ist es, ein virtuelles Unternehmen zu führen und dessen Wert zu steigern.

Bereits seit 40 Jahren findet der MARGA Fernplanspiel-Wettbewerb jährlich im April und im Oktober statt.



#### Was Berater wissen müssen

Die HR-Beratung ist ein Wachstumsmarkt. Dieses Buch hilft Ihnen, Berufschancen zu ergreifen. Die Kienbaum-Experten bieten Erfahrungswissen zu Methoden, Techniken und Instrumenten der HR-Beratung und unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihres individuellen Kompetenzprofils. Nutzen Sie das Know-how der Personalprofis von Kienbaum für Ihren Erfolg.

- > Alles zum Berufsfeld, zur Marktsituation und zu aktuellen Trends
- > Extra: Zahlreiche Erfahrungsberichte und Interviews mit Personalprofis

Buch | 414 Seiten Bestell-Nr. E00446 ISBN 978-3-648-01858-3 € 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.

#### menschen

Fernlerner des Jahres Marcel Kulz (links), zusammen mit Barbara Debold, Laudatorin der Studiengemeinschaft Darmstadt, und Dr. Martin H. Kurz, Präsident des Forum DistancE-Learning.

## Marcel Kulz war seines Glückes Schmied

**LEBENSLEISTUNG.** Marcel Kulz (29) aus Dettenheim bei Karlsruhe wurde vom Forum DistancE-Learning zum "Fernlerner des Jahres 2011" gekürt. Gewürdigt wurde sein starker Wille, sich mit Weiterbildung neue Lebensperspektiven zu eröffnen. Er absolvierte insgesamt sechs Lehrgänge bei der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD).



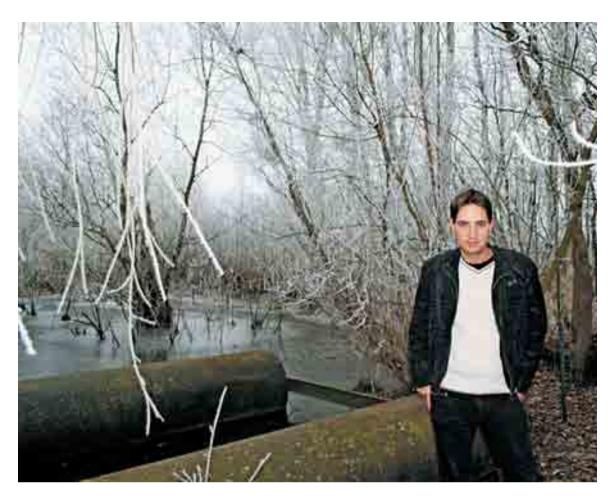
Als 13-Jähriger wollte Marcel Kulz Geld verdienen und fing an, mit einem Metalldetektor am Baggersee nach Geldstücken zu suchen. Bald schon stieß er auf Münzen aus der Römerzeit. entdeckte Flugzeugteile aus dem zweiten Weltkrieg und fand Steigbügel alter Pferdesättel. Er war begeistert, suchte weiter und begann irgendwann seine Fundstücke auszuwerten und zu dokumentieren. Für seine erste Heimatausstellung anlässlich eines Dorffests baute er aus alten Fensterscheiben und Holz Schaukästen. Das öffentliche Interesse wuchs von Jahr zu Jahr, und auch die regionale Tageszeitung berichtete von seinen Funden. In ihm festigte sich der Wunsch, seine Forschungsergebnisse einer noch breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Um das Handwerkszeug dafür zu lernen, meldete er sich mit 21 Jahren für den Fernlehrgang "Journalist" an. Ein mutiger Schritt, denn Kulz hat eine Lese-Rechtschreibschwäche. "Viele Leute sprechen mich darauf an, ob Fernlernen mit Lese-Rechtschreibschwäche überhaupt klappen kann", berichtet Kulz. "Das Wichtigste war, mich voll auf die Texte zu konzentrieren und in meinem eigenen Tempo zu lesen. Da ist Fernlernen genau richtig." Noch nie zuvor hatte Kulz so viel gelesen und geschrieben wie in seinem ersten Fernlehrgang. "Das wirkte sich natürlich positiv auf meine sprachlichen Fähigkeiten aus." Sein Ziel hat Kulz erreicht: Als freiberuflicher Journalist und Bildjournalist veröffentlichte er unter anderem einen Bildband über die Ergebnisse seiner Heimatforschung. Zurzeit schreibt er ein Buch über seine Lebensgeschichte. Das Leben von Marcel Kulz bietet Höhen und Tiefen. "Ärmliche und schwierige Kindheitsverhältnisse haben für mich in Richtung Arbeitslosigkeit und Sackgasse gezeigt." Aus seinem Umfeld habe niemand erwartet, dass er jemals ohne Sozialhilfe Leben werde. "Doch ich wollte eine Perspektive und habe mit Kreativität und eisernem Willen für ein neues Leben gearbeitet. Ich wollte unbedingt einen festen Job." Dabei haben Vorbilder für ihn immer eine große Rolle gespielt: Ein toller Lehrer auf der Sprachförderschule, sein Ausbilder in der Lehre oder ein Gymnasiallehrer, den er bei seinen Heimatforschungen kennenlernte. Sie alle motivierten ihn, sein Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und weiterzulernen. Er schaffte den Hauptschulabschluss, seine Ausbildung zum KFZ-Mechaniker bei Volkswagen und seinen ersten Fernlehrgang.

#### Vorbilder spielten eine große Rolle

Doch dann kam ein herber Rückschlag: Sein Ausbildungsbetrieb konnte ihn nicht übernehmen. Kurzfristige Jobs und Arbeitslosigkeit wechselten sich ab. "Dies war eine schwierige Phase, streckenweise war ich ohne feste Wohnung. Doch ich ließ mich nicht unterkriegen und lernte weiter." Er entschloss sich für den Fernlehrgang "Telekommunikationstechniker", denn Fachkräfte, die Telekommunikationsanlagen einrichten und mit ihnen umgehen konnten, hatten damals gute Jobchancen. Die Rechnung ging auf. Mit dem Abschluss bekam Kulz eine Anstellung bei einer Zeitarbeitsfirma. Für über zwei Jahre arbeitete er in unterschiedlichen Betrieben als KFZ-Mechaniker und als Systemtechniker für Elektromotoren. "In dieser Zeit





konnte ich sehr viel praktische Erfahrung sammeln und lernte unterschiedlichste Arbeitsprozesse kennen. In jeder neuen Firma fand ich es spannend, wie effektiv dort gearbeitet wurde und wo die Zeitfresser steckten." So entdeckte er sein Interesse für Qualitätsmanagement und entschloss sich zu seinem dritten Fernlehrgang "Geprüfter Qualitätsbeauftragter (TÜV) - Qualitätsmanagement". "Mehr denn je wollte ich eine Festanstellung - möglichst in der Qualitätssicherung." Der Traum ging in Erfüllung. Kulz wurde aus einem Zeitarbeitsjob in das lang ersehnte, unbefristete Arbeitsverhältnis bei einem Automobilhersteller übernommen. Als Qualitätsbeauftragter sollte er eine Produktionskette verbessern. In dem Unternehmen war SAP-Software im Einsatz. Kulz merkte schnell, dass ihm fundierte SAP-Kenntnisse im Arbeitsalltag enorm helfen würden. Damit stand seine nächste Weiterbildung fest. Da er in der Zwischenzeit erfahrener Fernlerner war, meldete er sich für den Fernlehrgang "SAP-Grundwissen Einkauf" an. Er entwickelte sich zum versierten SAP-Experten, der seitdem von Kollegen oft um Unterstützung im Umgang mit der Software gebeten wird.

#### Ausgelernt? Noch lange nicht!

"Ausgelernt" wird es für Kulz nie geben. Mit jeder Weiterbildung sieht er neue Chancen für sich. So verwundert es nicht, dass er sich als Nächstes an eine Aufstiegsfortbildung wagte. Mit dem "Geprüften Industriemeister IHK Fachrichtung Metall" will er nun den Sprung vom Facharbeiter ins mittlere Manage-

ment schaffen. Mittlerweile hat er fast alle Prüfungen inklusive Ausbilderprüfung abgelegt. Die letzten beiden werden im September folgen. Da er mit seinem Schulenglisch im Kontakt mit internationalen Kunden und Zulieferern immer wieder an Grenzen stieß, lernt er derzeit zusätzlich "Technisches Englisch". Den Abschluss möchte er im Winter 2011 machen. Kulz sucht seine Weiterbildungen immer nach zwei Kriterien aus: Zum einen, was ihn interessiert, und zum anderen, wo er sich im Beruf weiterentwickeln kann. Auf die Frage, ob er schon Pläne für die Zeit nach der Meisterprüfung schmiede, antwortet er zielsicher: "Studieren!" Er ist stolz darauf, dass er sich mit seinem Meisterabschluss sogar die Möglichkeit erarbeitet, an einer Hochschule zu studieren. Im Moment kann er sich nur noch nicht zwischen Mechatronik und einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang entscheiden. Eines ist sicher: Es wird ein Fernstudium sein.

Das Fernlernen ist für ihn der Schlüssel zu neuem Wissen. Es gibt ihm den zeitlichen Spielraum, um Zusammenhänge vollständig zu verstehen. Dabei helfen ihm mehrere Dinge: Der Aufbau der Lernhefte vom Einfachen zum Schwierigen, das Feedback der Fernlehrer auf die schriftlichen Einsendeaufgaben und die Möglichkeit, den Lernstoff mit dem Berufsalltag in Verbindung zu bringen. "Immer wieder zeigen sich Arbeitgeber erstaunt, wie viel man durch Fernlernen weiß", berichtet Kulz. Das Wichtigste aber sei, dass ihn jeder erfolgreiche Fernlehrgang darin bestärkt habe, dass er sich durch Lernen ein neues Leben erarbeiten könne.

Gisela Blaas

#### titelthema

GRUPPEN-COACHING. Mit einem ausgefeilten Gruppen-Coaching-Konzept bereitete der diesjährige Gold-Gewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises Führungskräfte eines Mittelständlers auf einen weitreichenden Change-Prozess vor. Einzel-Coachings und Peer-Group-Reflexionen wirkten wie ein Selbstklärungs-Turbo.

## Standort bestimmen

"Das klingt ja wie im Märchen", staunte ein Besucher der Messe "Zukunft Personal 2011" in Köln, als das Konzept des Gold-Gewinners des "Internationalen Deutschen Trainingspreises 2011" des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coachs (BDVT) der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Und in der Tat, wann stand schon einmal das Motto "Der Mensch steht im Mittelpunkt" derart radikal im Zentrum einer Weiterbildungsmaßnahme, die von einem ganz normalen, gewinnorientierten Unternehmen in Auftrag gegeben wurde?

Der Gold-Gewinner, die Management-Coachs "co-vadis executive excellence" aus Bremen, erhielten von einem mittelständischen Chemieunternehmen mit weltweit 5.500 Mitarbeitern den Auftrag, jeder gehobenen Führungskraft im Laufe des Jahres 2010 eine ganz individuelle Standortbestimmung zu ermöglichen. Der Hintergrund: Die Eigentümer waren dabei,

das Unternehmen an einen sehr großen Konzern zu verkaufen. Der Auftrag des Mittelständlers lautete konkret: "Entwickeln Sie ein internationales Gruppen-Coaching-Konzept, das unseren Führungskräften in einem vertrauensvollen Rahmen die Möglichkeit bietet, eine persönliche Standortbestimmung vorzunehmen und sich gleichzeitig mit einer inneren Klärung bestmöglich auf die anstehende Unternehmensübernahme vorzubereiten."

Die Maßnahme sollte ganz auf die menschlichen Aspekte der anstehenden Unternehmensintegration abgestellt sein und den Führungskräften die Möglichkeit zur grundsätzlichen Planung ihres zukünftigen Karriere- und Lebenswegs geben sowie einen Rahmen schaffen, in dem die Führungskräfte innerlich prüfen können, ob und unter welchen Umständen sie bereit wären, auch für den zukünftigen Arbeitgeber tätig zu werden.

Es ging also wirklich um den "Faktor" →

Das Sieger-Team von co-vadis executive excellence in Bremen: Jens Vogt, Executive Coach, Andrea Hoppe (links), Executive Coach, und Christine Morthorst, Business Coach. Nicht im Bild: Jörg Mildner, Executive Coach, und Kerstin Reif, Physio Coach. Ihr Gold-Konzept führen die co-vadis-Coachs auch als "offene" Veranstaltung durch.

#### REFLEXIONSFELDER

für erfahrene Führungskräfte:



#### titelthema

→ Mensch. Der Mittelständler hatte sich tatsächlich zum Ziel gesetzt, seinen Mitarbeitern in dieser Umbruchphase eine ganz persönliche Stärkung zu bieten ohne dabei irgendwelche Absichten in Richtung eines verdeckten Auswahlverfahrens zu hegen.

Als erstes wurde deshalb auch klargemacht, dass man von co-vadis keinerlei offizielle oder gar inoffizielle inhaltliche Rückmeldung an den Personalbereich oder die Geschäftsleitung erwarte. Das Risiko, dass Führungskräfte nach der Reflexion den Wechsel in den neuen Konzern nicht vollziehen würden, ging man ganz bewusst ein. Die Ziele für die Maßnahme waren.

- 1. Die Teilnehmer sollen die Gelegenheit erhalten, innezuhalten, um das bisher Erreichte zu reflektieren und sich ihrer individuellen Ressourcen bewusst zu werden.
- 2. Die Maßnahme soll im Schwerpunkt sowohl die Reflexion der eigenen Karriere- und Lebensplanung als auch des individuellen (Führungs-)Verhaltens beinhalten.
- 3. Die Führungskräfte sollen für sich persönlich eine Zwischenbilanz ziehen. Sie sollen Ziele, Strategien, Entwicklungsszenarien und Zukunftsperspektiven durchdenken, deren Konsequenzen antizipieren und konkrete Handlungsableitungen und Entscheidungsgrundlagen daraus gewinnen.
- 4. Es soll ein methodisch-didaktischer Rahmen geschaffen werden, der so stark vertrauensbildend wirkt, dass die Teilnehmer bereit sind, in einem internen Kollegenkreis offen und mit Tiefgang an ihren persönlichen Themenstellungen zu arbeiten.

Diese Zielsetzung des Auftraggebers legte

eine große Verantwortung in die Hände der Management-Coachs. Damit die Reflexion zu einem qualitativ hochwertigen Endergebnis führt, musste der Prozess unbedingt folgenden Kriterien entsprechen:

- 1. Vertraulichkeit: Es bedurfte eines vertraulichen Rahmens, in dem die Teilnehmer sich öffnen konnten, ohne das Gefühl, vor den Kollegen einen Seelenstriptease vollführen zu müssen. Daher wurden alle Sequenzen didaktisch so angelegt, dass jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt den Grad der persönlichen Offenheit gegenüber der Peer-Group selbst dosieren konnte. "Trotzdem waren wir überrascht vom Grad der Offenheit". berichtet co-vadis Geschäftsführer Jörg Mildner - was wohl auch daran lag, dass immer nur Führungskräfte einer bestimmten Hierarchiestufe zusammengeholt wurden.
- 2. Individuelle Betreuung: Um den notwendigen inhaltlichen Tiefgang zu erreichen, musste sichergestellt werden, dass parallel zum Prozess jederzeit die Bearbeitung persönlich-vertraulicher Anliegen mit einem professionellen Coach möglich war. co-vadis entschied sich für einen besonders teilnehmerorientierten Betreuungsschlüssel von zwei erfahrenen Senior-Coachs für maximal sechs bis acht Teilnehmer.
- 3. Transfer: Um der Gefahr eines kurzfristigen "Traubenzuckereffekts" vorzubeugen, wurde ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Transfersicherung entwickelt. Ein Beispiel: Jeder Teilnehmer erhielt ein Follow-up-Coaching zur Reflexion der persönlichen Umsetzungserfahrungen.
- 4. Ablauf: Um diese hochkarätige und seminarerfahrene Zielgruppe abzuho-

len, entwickelte co-vadis eine fein abgestimmte Drei-Tages-Dramaturgie. Diese ermöglichte den oft eher rational veranlagten Führungskräften ein "sanftes Abtauchen" in die persönlichen, emotionalen Themen und damit eine Reflexion mit Tiefgang. Um die Intensität zu fördern, kombinierte man unterschiedliche Reflexionsebenen. So wurden die Arbeit mit einem Coach, das wohlwollend ungeschminkte Feedback der Peer-Group und die intensive Selbstreflexion miteinander verknüpft.

Im Vorfeld nahmen die Coachs mit iedem Teilnehmer Kontakt auf. Es wurde ein 30-minütiges telefonisches Auftragsklärungsgespräch geführt. Vorbereitungsaufgaben wurden verteilt und es gab die Verpflichtung, bereits am Vorabend "stressfrei" anzureisen. Die idyllische Lage eines Seminarhotels im Grünen weckte gleich nach der Ankunft ein Gefühl von Geborgenheit. Die Dramaturgie der drei Veranstaltungstage baute sich wie folgt auf:

#### **Bestandsaufnahme** vornehmen

Am ersten Tag standen die Reflexion der momentanen Arbeits- und Lebenssituation sowie ein Nachdenken über die persönlichen Stärken und Schwächen anhand von Selbst- und Fremdbild im Mittelpunkt. Jeder bekam zum Beispiel gleich zu Beginn ein anonymes schriftliches Feedback von den anderen Teilnehmern zum jeweiligen ersten Eindruck. Das bisherige Leben wurde auf Basis eines an die "Biographiearbeit" angelehnten Reflexionsansatzes betrachtet, sodass eine fundierte persönliche Zwischenbilanz möglich wurde. Die Teilnehmer bekamen →

Eigenwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung; Motivatoren versus Frustratoren

05.

Probleme versus Herausforderungen; innere Haltung versus Verhalten

Sicherheit versus Veränderung; Selbstführung versus Führung



## Nehmen Sie die Herausforderung an!



#### Aus dem Testergebnis des eLearning Journals:

"Es gibt nur wenige Videotrainings, die ein Thema so aufbereiten, dass man wirklich wie gebannt davor sitzt und sich ganz und gar auf die Aufgabe konzentriert. [...] Die Aufbereitung der Inhalte, die Auswahl, die Nutzbarkeit und Benutzerfreundlichkeit – all dies begründet die Note 'Sehr Gut' für die vorliegende Lernlösung."

#### titelthema

→ Werkzeuge an die Hand wie zum Beispiel eine lösungsorientierte, zirkuläre Fragetechnik, um schwierige Fragen zu bearbeiten. Die intensive Bearbeitung einer persönlichen Frage wurde zum Beispiel mit der Methode "Power of Six" (nach David Grove) vorgenommen. Dahinter steckt eine zirkuläre Fragetechnik, bei der die Teilnehmer schrittweise in ihre Thematik eindringen. Das Ergebnis ist, dass man mit weitaus größerer Klarheit auf seine Ausgangsfragestellung blickt. Die Erfahrung, diese Klarheit aus sich selbst heraus entwickelt zu haben, beflügelt Menschen, ihre Entwicklungsvorhaben gezielt anzugehen. Psychologische Tests setzt co-vadis in diesem Zusammenhang bewusst nicht ein, weil die erwünschte Selbstklärung über persönlich erarbeitete Erkenntnisse erfahrungsgemäß besser zu erreichen ist. "In der Regel waren die Führungskräfte selbst erstaunt, was sie alles an Erfahrungen und Kompetenzen im Gepäck hatten", berichtet co-vadis Senior-Coach Andrea Hoppe. "Sie brannten förmlich darauf, aus diesem Selbstbewusstsein heraus, erste Zukunftsperspektiven zu entwickeln." Diese Perspektiven wurden mit einer speziellen Szenario-Arbeit vertieft. Danach zahlte sich eine individuelle Pause aus, um die durchdachten und erlebten Inhalte setzen zu lassen. Um die Nähe unter den Teilnehmern zu fördern und um für die im weiteren Verlauf stattfindende substanzielle Reflexion notwendige zusätzliche Persönlichkeitsfacetten voneinander kennenzulernen, folgte eine Abendveranstaltung, die die Teilnehmer füreinander gestalteten. Während des

Abends präsentierte jeder aus der Gruppe eine Seite von sich, die nicht auf den ersten Blick von anderen zu erahnen war.

#### 2 Perspektiven entwickeln

Am zweiten Tag ging es darum, neue Perspektiven zu individuellen Anliegen zu entwickeln. Inhaltlich begann der Tag mit einem gegenseitigen persönlichen Feedback der Teilnehmer zu bisher wahrgenommenen positiven und kritischen Aspekten. Weil nur Manager der gleichen Führungsebene zusammenkamen, ermöglichte die Maßnahme ein Lernen auf Augenhöhe. Jeder tauschte sich mit der Gruppe nur soweit aus, wie er es wollte. Dadurch entwickelte sich schnell eine vertrauliche, offene Atmosphäre. Die Teilnehmer verstanden die Herausforderungen, vor denen jeder Einzelne von ihnen im Alltag stand, besser. Die Coachs lieferten im weiteren Verlauf des Tages Input zur Schärfung des eigenen Wahrnehmungsverhaltens. Außerdem zeigten sie, wie man mit Schwächen ("Stolpersteinen") konstruktiv umgehen kann, ohne sich als Persönlichkeit verbiegen zu müssen. Dazu bedienten sie sich des "Selbstentwicklungsquadrats", das auf dem Ansatz des Wertequadrats (zum Beispiel Schulz von Thun) beruht. Schwächen sind demnach oft übertriebene Stärken. Wenn iemand "zögerlich unentschlossen" ist, dann steckt dahinter oft die überzogene Form der Stärke "überlegte Besonnenheit", die einen vor voreiligem Aktionismus bewahrt. "Das Selbstentwicklungsquadrat hat für viele Führungskräfte eine befreiende Wirkung",

sagt co-vadis-Mitbegründer und Managing Partner Jens Vogt. "Sie erkennen, dass sie nicht grundsätzlich falsch sind, wie sie es sich oft einreden, sondern nur in der falschen Dosierung unterwegs sind." Um ihre Stolpersteine zu eliminieren, entwickelten die Teilnehmer komplementäre "Konterstärken", die den Ursprungsstärken positive Gegengengewichte verliehen. Diese ebenso einfache wie ungewöhnliche Erkenntnis eröffnet wirkungsvolle, ganz praktische Handlungsalternativen. Wenn sich jemand mit komplexeren Fragestellungen, in die mehrere Personen involviert waren, abmühte, wurde für ihn auch eine systemische Strukturaufstellung durchgeführt. Probleme wie innere Konflikte wurden mit dem Coaching-Ansatz des "inneren Teams" geklärt. Der Tag endete mit einem gemeinsamen Abend zum informellen Austausch.

#### 3 Prioritäten festlegen

Am dritten Tag wurde priorisiert und fokussiert. Die nächsten Schritte wurden mit einer Konzentration auf das Wesentliche festgelegt. Die Coachs erklärten den Begriff der "kognitiven Dissonanz", um noch vorhandene Zweifel bewusst zu machen und einen konstruktiven Umgang damit zu initiieren. Die Teilnehmer erarbeiteten sich ihre grundlegenden Werte und Antreiber, definierten eine persönliche Mission und Vision und überlegten sich, mit welchen authentischen Verhaltensweisen und -optionen die Vision zu erreichen wäre. In einer weiteren Übung versetzten sich die Teilnehmer in die Zukunft und be- →



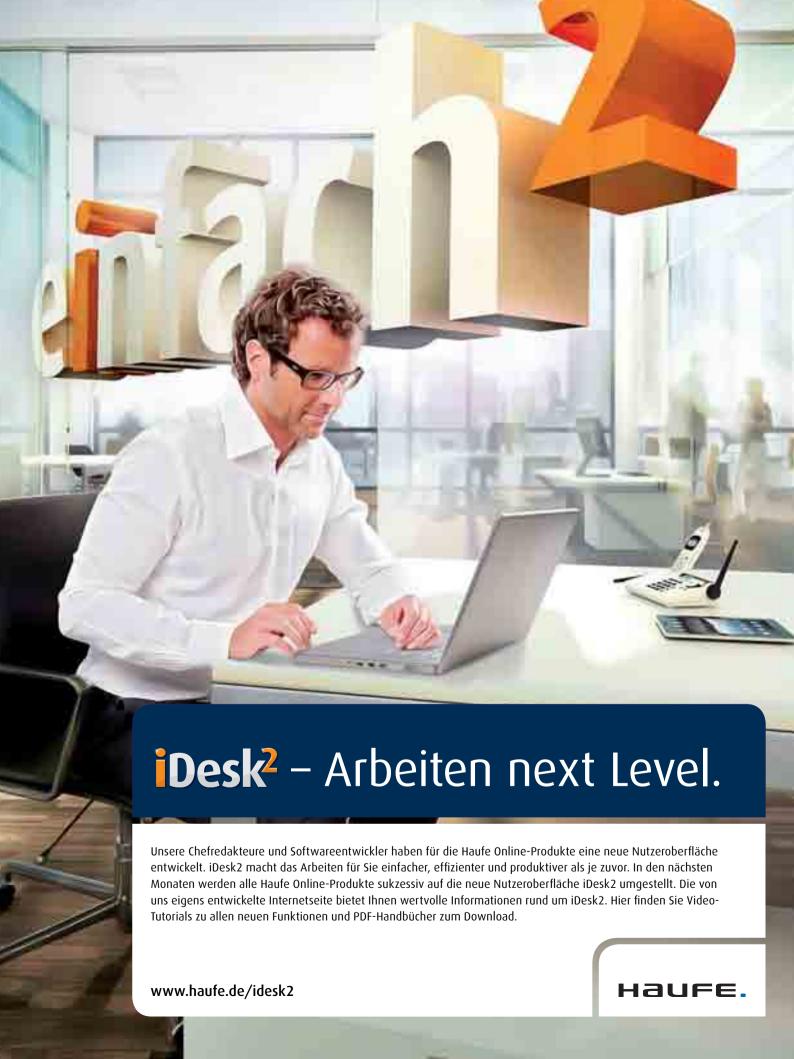
#### WISSEN weckt den Jäger in Dir!

### **SAF Bildungsservice – wir machen Weiterbildung!**

Nur gut ausgebildete Mitarbeiter stellen sicher, dass Forderungsausfälle reduziert oder bestenfalls vermieden werden. Überlassen Sie das Training Ihrer Fach- und Führungskräfte den Experten für Weiterbildung rund um das Thema Forderungsmanagement und profitieren Sie von unserer Erfahrung: Wir bieten Ihnen ein vielfältiges Seminarangebot — auch individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten durch Inhouse-Trainings. Mehr erfahren Sie auf www.saf-bildungsservice.de/seminare.

saf-bildungsservice.de





#### titelthema

→ werteten rückblickend die heutigen Ziele und Wünsche. Bei dieser imaginativen Aufgabe gingen die Teilnehmer allein auf einen Spaziergang. Ihre Gedanken hielten sie auf Diktiergeräten fest. Die Teilnehmer entwickelten außerdem ein Wunsch- und Horrorszenario in Form eines inneren Bildes. Danach erhielt jeder die Aufgabe, für sich zu prüfen, was er in der Gegenwart aktiv tun kann, um das Wunschszenario zu realisieren und das Horrorszenario zu vermeiden. Die Teilnehmer waren zudem im Anschluss an die Reflexionstage angehalten, regelmäßig Termine mit sich selbst zu vereinbaren. Ziel dieser Selbstreflexionstermine sollte es sein, aktuelle Aktivitäten und Verhaltensweisen dahingehend zu prüfen, ob sie das Wunsch- oder das Horrorszenario nähren. Erfahrungsgemäß gewinnen die Teilnehmer nach dieser imaginativen, intuitiven Übung eine klarere Vorstellung darüber, was sie in der Zukunft wollen und was nicht. Aus der Zukunftsperspektive heraus schrieb dann

ieder einen liebevollen Brief an sich selbst. in dem er sich wesentliche Dinge mit auf den Weg gab, die für das Erreichen des Zukunftsbildes bedeutsam sein könnten. Dieser Brief wurde verschlossen und den Teilnehmern nach etwa zwei Monaten als Umsetzungskontolle und als Verstärker und Katalysator für die Ziele, Pläne und Wünsche von co-vadis zugestellt. Im Mittelpunkt des dritten Tages stand schließlich die Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans. Wichtige Ziele wurden im Detail konkretisiert und in spezifische Handlungen und "SMARTe" Maßnahmen überführt. Der detaillierte Maßnahmenplan bildete die Grundlage für ein "Follow-Up-Coaching" mit einem der beiden begleitenden Coachs. Innerlich aufgeräumt und entschleunigt kehrt jede Führungskraft mit seinen Erkenntnissen und Vorhaben im Gepäck in seinen Alltag zurück.

Jeder Teilnehmer erhielt zu Beginn ein Lerntagebuch, in welchem er seine persönlichen Gedanken und Erkenntnisse niederschreiben konnte. Schon während der Veranstaltung initiierten die Coachs eine Coaching-Kette: Jeder Teilnehmer wählte einen anderen Teilnehmer als seinen Coach und wurde umgekehrt von einem anderen als Coach gewählt. "Auf diese Weise haben sich bereits intensive Netzwerke etabliert, in denen sich Teilnehmer treffen, um ihre Erfolge und Fortschritte miteinander zu teilen und sich auf ihrem Weg kollegial zu unterstützen", berichtet Jens Vogt.

Im Anschluss an die Veranstaltungstage richteten die Coachs eine "Telefonbereitschaft" für akute Reflexionsbedürfnisse ein. Zudem wurden den Teilnehmern sämtliche relevanten Inhalte mit Fotos ihrer individuellen Arbeitsergebnisse in Form eines USB-Sticks am Ende der Tage zur Verfügung gestellt. Auch erhielten sie eine Literaturliste zu den theoretischen Hintergründen. Im Nachgang des Followup-Coachings gab es für die Teilnehmer

#### Ein positives Bild von der Zukunft entwerfen

Szenario-Technik. Anleitung, um die Entwicklung eines persönlichen Wunschszenarios zu einem ausgewählten Thema zu ermöglichen. Die Anleitung stammt aus dem in diesem Artikel beschriebenen Seminar von co-vadis (www.co-vadis.de) in Bremen.

Bestimme das Thema, für das Du die Szenario-Technik anwenden willst. Dieses Thema sollte eine gewisse Tragweite haben (Entwicklung von Eigenschaften, Fähigkeiten oder die Karriereentwicklung oder die Lebenssituation insgesamt). Stell Dir vor, es ist alles so, wie Du es Dir in Deinen schönsten Träumen ausmalen würdest. Die Situation ist idealtypisch. Du hast alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Möglichkeiten, die Du brauchst.

Entwickle nun ein inneres Bild zu diesem Wunschszenario und schreibe alle Punkte nieder, die Dir in den Sinn kommen. Schmücke das Bild vor Deinem inneren Auge so lang aus, bis Du eine genaue Vorstellung von Deiner Wunschsituation hast. Die folgenden Fragen können Dir zu Deiner Inspiration dienen:

In welchem Jahr bist Du gerade? Wo an welchem Ort bist Du (in welchem Land, in welcher Stadt, in welchem Haus...)? Welche Gefühle empfindest Du gerade? Wie geht es Dir? Wo genau spürst Du dieses Gefühl (freies Gefühl in der Brust, entspanntes Gefühl im Nacken, beschwingt in den Beinen, klar im Kopf...)? Welche Farben siehst Du

(hell, dunkel, bunt...)? Was hörst und riechst Du (Blumen, Grillduft, Klackern einer Tastatur, Wellenrauschen, Wind in den Baumwipfeln, Musik...)?

Welche Jahreszeit ist gerade? Ist Dir warm oder kalt? Welche Stimmung liegt in der Luft? Wie verbringst Du Deine Zeit? Was machst Du beruflich? Wie sieht Dein Privatleben aus? Wer ist an deiner Seite? Wie geht es den Menschen um Dich herum? Wie würden die Menschen um Dich herum Deine Lebenssituation beschreiben? Wie würden Freunde Dich wahrnehmen?

Sobald Du das klare Gefühl hast, dass das Wunschbild vollständig ist, beantworte noch die folgende Frage: Wie wünschenswert ist das Szenario? Nutze für die Antwort eine Skala von O bis 10 - wobei O "gar nicht" und 10 "vollständig wünschenswert" bedeutet. Was fehlt noch, um zur 10 zu kommen?

Was kannst Du in der Gegenwart konkret tun, um Dein Wunschszenario zu erreichen? Wenn Du so weitermachst wie bisher, wie wahrscheinlich ist es, dass Du Dein Wunschszenario erreichen wirst?

einen "Erfolgskalender", gedruckt auf bereits frankierten Postkarten, auf denen sie für drei Monate den Umsetzungsgrad ihrer Entwicklungsvorhaben dokumentieren und an co-vadis zurückmelden konnten.

Nach dem Gesamtprozess mit weltweit über 100 Führungskräften an den internationalen Standorten des Auftraggebers erfolgte eine anonymisierte Evaluation in Form eines detaillierten Fragebogens, den die Teilnehmer ausfüllten und der HR-Abteilung zur Verfügung stellten. Demnach sagten 97 Prozent aller Teilnehmer, dass sie mit der Maßnahme "sehr zufrieden" seien. 97 Prozent aller Teilnehmer würden das Training uneingeschränkt einem Kollegen oder einer Kollegin empfehlen. Besonders interessant ist, dass die Teilnehmer vor der Maßnahme ihren Grad der "persönlichen Klarheit" auf einer Skala von 1 bis 10 (= Maximum) mit 4,8 angaben, direkt nach dem Selbstreflexionsprozess mit 7,1 und sechs Monate später sogar mit 8,4! Wie viele Mitarbeiter von sich aus kündigten, weil sie eine ganz neue Perspektive bei einem anderen Arbeitgeber für sich sahen, wurde nicht erhoben. "Es waren bestimmt einige, obwohl sie beim neuen Arbeitgeber willkommen gewesen wären", mutmaßt Jens Vogt. Der Auftraggeber hatte Kündigungen von vornherein in Kauf genommen und von einem bewusst ergebnisoffenen Prozess gesprochen. Er wollte, dass seine Führungskräfte "innerlich geklärt" in die Fusion gehen. Bei den verbliebenen Führungskräften konnte er, wie Befragungen zeigten, sogar eine gestiegene Mitarbeiterbindung erreichen. Diese positiven Ergebnisse wurden ebenfalls in Asien erreicht. "Die Führungskräfte dort waren zwar zuerst etwas reservierter, weshalb wir vorsichtshalber einen Plan B in der Hinterhand hatten", erklärte Vogt. "Aber es wuchs auch bei ihnen schnell das Vertrauen, dass das Unternehmen ihnen etwas Gutes tun will und sie nicht

an einem verdeckten Assessment teilnehmen."

Die BDVT-Jury beeindruckte insbesondere der "vielfältige Methodenmix" der Maßnahme. Die intensive persönliche Auseinandersetzung wurde vorbildlich gefördert durch gezielte Perspektivwechsel, systemische Entwicklungsmodelle, kollegialen Erfahrungsaustausch, individuelle Reflexionsprozesse, mentale Inspirationen, zirkuläre Fragetechniken, ressourcenorientierte Szenario-Arbeit, einen Wechsel von Individual- und Gruppensequenzen sowie eine intensive Reflexion mit den Coachs. Unter dem Strich wertete die Jury das Vorgehen von co-vadis als "hochprofessionell und trotzdem nahbar menschlich", als ein in sich sehr ausgereiftes Konzept. Die Coachs hielten sich konsequent an ihre Rolle als Reflexionshelfer. Dem Konzept wurde Vorbildcharakter und Einsetzbarkeit für alle großen Change-Projekte zugebilligt.

Martin Pichler





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

HOTEL PARK SOLTAU

GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einze

Telefax: (05191) 6 05-185 ein zum \

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden Telefax: (05191) 6 05-185 ein zum Wohlfühlen. In den modernen www.hotel-park-soltau.de Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.



#### Gesundheit im Betrieb selbst gestalten.

www.gesundheitimbetrieb.de

Die bundesweite Initiative, die auch durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) kommuniziert wird, bietet Unternehmen jeder Größe, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umsetzen möchten, frei zugängliche BGM-Tools.

Bei Bedarf steht ein bundesweites Netzwerk an Dienstleistern bereit, die auch die Umsetzung komplexer Projekte begleiten können.

Qualifikationen für interne Fachleute, z. B. aus der Personalabteilung:

- Berufsbegleitende Lehrgänge: Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK) und die Weiterbildung Berater für betriebliches Gesundheismanagement
- Duales Bachelor-Studium Gesundheitsmanagement (bundesweite Studienzentren)
- Master-Studium mit wählbaren Schwerpunkten, z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, Coaching, Stressmanagement

Info-Telefon: +49 681 6855-0



Fordern Sie jetzt Informationen an! info@gesundheitimbetrieb.de



## So wurden 900 Prozessoptimierer entwickelt

DVCT-AWARD. Die interne Schulungsreihe "Sehen Lernen – schlanke Prozesse gestalten" wurde im September mit dem "Coach und Trainer Award 2011" des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) ausgezeichnet. Die Jury würdigte damit einen praxisnahen, kreativen Ansatz, die Philosophie eines wertschöpfungsorientierten und verschwendungsarmen Unternehmens bei 900 Mitarbeitern zu verankern.

Dieser Mann hat gleich zwei Gründe, sich über öffentliche Auszeichnungen zu freuen. Zum einen wurde Dr. Manfred Wittenstein, Vorstandsvorsitzender der Wittenstein AG mit Sitz im baden-württembergischen Igersheim, gerade zum "Entrepreneur des Jahres 2011" (Sieger in der Kategorie Industrie) gekürt. Zum anderen erhielt die Trainingsabteilung seines Unternehmens auf der diesjährigen "Zukunft Personal" den "Coach und Trainer Award 2011" des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct).

Wittenstein gilt unter Maschinenbauern als Visionär und Vollblutunternehmer, der mit seinem Buch "Geschäftsmodell Deutschland. Warum die Globalisierung gut für uns ist" (Murmann Verlag, 2010) unter Mittelständlern die Zuversicht verbreitet, sich erfolgreich der weltweiten Konkurrenz stellen zu können. Er selbst machte aus einem kleinen Nähmaschinenbetrieb den Weltmarktführer für Antriebstechnologie. Heute erwirtschaften die 1.400 Mitarbeiter der Wittenstein Gruppe (davon 1.100 in Deutschland) 197 Millionen Euro Jahresumsatz (Geschäftsjahr 2011/12).

Starkes Wachstum und viele neue Prozesse erfordern mitdenkende Mitarbeiter, die sich parallel zum Tagesgeschäft immer auch darum kümmern, dass Arbeitsabläufe noch effektiver gestaltet und Produkte regelmäßig verbessert werden. Um die Idee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unternehmensweit zu etablieren, erhielt in der Zeit der Wirtschaftskrise Ende 2009 ein internes Trainerteam vom Vorstandsvorsitzenden Wittenstein den Auftrag zur Konzeption und

Durchführung einer umfassenden Schulungsreihe. Sowohl aus Kostengründen als auch zur Erhöhung der Akzeptanz und des Praxisbezugs sollten ausschließlich interne Trainer den Lernstoff vermitteln. Anfang 2010 fanden dann bereits die ersten Pilotseminare im Rahmen von

Kurzarbeitsschulungen statt. Im ersten Halbiahr 2010 erholte sich die Wirtschaft wieder sehr schnell. Dennoch hielt man am Konzept der Seminarreihe auch nach dem Ende der Kurzarbeit fest, war man doch von der Notwendigkeit und dem Nutzen überzeugt.

#### Gruppenbild mit Siegern:

Gianni Liscia, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des dvct (ganz links), und Raimund Paugstadt, Finanzvorstand des dvct (ganz rechts), sowie in der Mitte von links nach rechts die "PUMA"-Trainer und Coachs der Wittenstein AG: Maik Rieß, Jochen Grieser und Urs Eberle. Die Aufnahme entstand auf der Messe "Zukunft Personal" in Köln, wo die dvct-Sieger traditionell ihr Konzept der Öffentlichkeit vorstellen.



Die drei internen Trainer (und damit die Gewinner des dyct-Wettbewerbs) Maik Rieß, Urs Eberle und Jochen Grieser bilden das "PUMA-Team". PUMA steht für "partnerschaftlicher Umgang und mitgestaltendes Arbeiten".

Um die Grundprinzipien schlanker Prozesse in die gesamte Belegschaft hineinzutragen, führten sie flächendeckend (mit 900 Mitarbeitern!) die 1,5-tägige Trainingsmaßnahme "Sehen Lernen schlanke Prozesse gestalten" durch. Das PUMA-Team setzte auf ein modulares Training. In theoretischen Input-Einheiten, Kleingruppenarbeiten und aktivierenden Simulationen lernten die Teilnehmer, Verschwendungen und unproduktive Vorgänge zu erkennen und aktiv Verantwortung für eine Verbesserung der Abläufe zu übernehmen. Durch selbst entwickelte Planspiele und Simulationen wurde zudem ein Gespür für optimale Abläufe erzeugt. Spezielle Transferproiekte erhöhten die Praxisrelevanz. Außerdem wurde durch die unternehmensübergreifende Schulung fast automatisch der Austausch zwischen verschiedenen Bereichen und Abteilungen intensiviert. Das PUMA-Team hatte zu Beginn seiner Arbeit formuliert: "Unsere Vision ist es, kontinuierliche Verbesserungsprozesse weltweit in der Wittenstein AG zu etablieren und somit den Erfolg des Unternehmens langfristig zu garantieren. Dazu fördern wir die Eigenverantwortung und die Motivation der Mitarbeiter, um so dauerhaft eine wertschöpfungsorientierte Verbesserungskultur zu schaffen."

#### 1 Das Trainingskonzept "Sehen Lernen - schlanke Prozesse gestalten"

Das PUMA-Team nannte die Schulungsreihe "Sehen Lernen - schlanke Prozesse gestalten". Die Mitarbeiter sollten lernen, Verschwendung und unproduktives Arbeiten zu "sehen" und Vorschläge zu machen, wie schlanke Prozesse "gestaltet" werden können. Den Kolleginnen und Kollegen wurden die Trainingsinhalte auf den verschiedensten Ebenen und mit den unterschiedlichsten Medien vermittelt:

- Persönlicher Bezug: Wie gehe ich persönlich mit Wandel und Veränderung
- Visuell-Auditiv-Kinästhetisches Lernen: Die Mitarbeiter beteiligen sich an Live-Unternehmenssimulationen.
- Teilnehmerorientierung: Die Mitarbeiter entwickeln und bewerten Optimierungsvorschläge in Kleingruppen.
- Mitgestalten: Der Blick über den Tellerrand wird zum Beispiel trainiert durch eine Prozesskettensimulation.
- Praxisbezug: Die Mitarbeiter bearbeiten im Seminar Themen aus ihrem Arbeitsalltag.

Alle 900 zu diesem Zeitpunkt fest angestellten Mitarbeiter und Führungskräfte durchliefen die Schulungsreihe. Auszubildende und Studenten werden das Schulungsprogramm im Rahmen ihrer Ausbildung absolvieren. In einem Zeitraum von neun Monaten wurden Seminargruppen von etwa 15 Teilnehmern an je 1,5 Arbeitstagen in der Anwendung von Prinzipien trainiert, mit denen Abläufe in Produktion und Administration effizienter und effektiver gestaltet werden können.

#### Das Besondere am Siegerkonzept

Immer noch sind in Deutschland Seminare rar, die ein gesamtes Unternehmen in die Lage versetzen, intelligenter statt härter zu arbeiten, indem übergreifende Prozesse und das eigene Arbeitsumfeld optimiert werden. Genau dafür wurde das PUMA-Team vom dvct ausgezeichnet. Damit sich die Mitarbeiter identifizieren können, wurden eigene Planspiele entwickelt und individuell auf das Unternehmen abgestimmt. Eigene Produkte wurden aus Lego-Bestandteilen gebaut. Eine Auftragsabwicklung enthielt Funktionen und Tätigkeiten aus dem Alltag. Bekannte Abteilungen arbeiten zusammen an der Liefertreue für einen Kunden. Besonders wichtig für den Erfolg der Trainingsmaßnahme war die heterogene →



#### fachbeiträge

→ Zusammensetzung der Seminargruppen. Sie bewirkte eine Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen. Mitarbeiter sogenannter Schnittstellenabteilungen beziehungsweise Schnittstellenfunktionen wurden für mögliche Problemstellungen sensibilisiert. Und durch den gemeinsamen Besuch eines Seminars von Führungskraft und Teammitgliedern war die Effektivität bei der Umsetzung von Ideen wesentlich höher.

#### 3 Der Kundennutzen der **Trainingsmaßnahme**

Gefragt nach dem konkreten Nutzen ihrer Maßnahme betont das PUMA-Team, dass ihr Konzept folgende wichtigen Aspekte vereine:

• Change-Management: Veränderungen wurden verstehbar und erlebbar für die einzelnen Mitarbeiter. Es gab immer



Die "Kugelbahn-Simulation" vermittelt in rund 30 Minuten Wissen aus dem Lean-Management – zum Beispiel, dass es nützlich ist, sich spezifische "Regeln" zu geben, wenn verschiedene Einheiten zusammenarbeiten sollen.

ausreichend Zeit für Diskussionen und Reflexionen.

• Kulturwandel: Das Thema "schlanke Prozesse" wurde sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Führungsebene platziert. Dadurch erkannte jeder seinen Anteil daran, kontinuierliche Verbesserungen zu generieren.

- Praxisorientierung: Ein persönlicher Bezug zu den verschiedenen Arbeitsumfeldern wurde hergestellt. Dadurch wurden Lerninhalte in den Arbeitsalltag integriert.
- Nutzengenerierung: Durch die eigenständige Umsetzung der Vorschläge aus dem Seminar erhielten Mitarbeiter und Arbeitsgruppen einen direkten Nutzen in Form von einfacheren und intelligenteren Abläufen. Darüber hinaus wurde das gesamte Unternehmen wettbewerbsfähiger und effizienter.

"Bei den allermeisten Ideen aus unserer Transferphase ist eine Nutzenrechnung möglich", betont das PUMA-Team. Um Einsparungserfolge und Produktivitätsfortschritte für alle sichtbar zu machen, wurde im Eingangsbereich des Unternehmens das "PUMA-Optimeter" aufgestellt. Es zeigt anhand von Cent-Stücken in einer durchsichtigen Säule, welcher Beitrag zur Optimierung von der Belegschaft geleistet wurde.

"Sehen Lernen" ist ein Seminarkonzept, das in Zukunft als Gesamtpaket oder in einzelnen Bausteinen an andere Unternehmen verkauft werden soll. Personalentwicklern wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit geboten, ein erprobtes Instrument kennenzulernen und mit den PUMA-Trainern über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu diskutieren.

Martin Pichler

#### Was preiswürdig ist

Kommentar. Die Wittenstein AG wäre nicht Weltmarktführer geworden, wenn sie nicht ihre Lieferanten besonders streng aussuchen würde. Deshalb mussten die internen Trainer mit ihrem Konzept auch erst einmal unter den Augen des Vorstands ein Auswahlverfahren überstehen, in dem sie gegen (wahrscheinlich sehr professionell präsentierende) externe Trainingsinstitute antraten. Dass sie sich durchsetzen konnten, nötigt Respekt ab, denn das PUMA-Team besteht nicht aus geborenen Pädagogen, sondern aus ehemaligen Einkäufern, Technikern oder Projektmanagern, von denen einige erst nach Jahren in die betriebliche Weiterbildung wechselten. Dass sie Praxiserfahrung einbringen können, ist selbstverständlich, aber wirklich bemerkswert ist, dass das PUMA-Team auch didaktisch auf einem hohen Niveau arbeitete und eine professionelle, wissenschaftlich abgesicherte Vorstellung davon hatte, wie Erwachsene in Unternehmen (voneinander) lernen und wie sie für den Wandel zu motivieren sind.

Respekt auch vor der Jury des dvct, die den Mut hatte, ein internes Trainerteam auszuzeichnen, obwohl der dvct als Berufsverband die Interessen der Externen vertritt. Der dvct ist übrigens inzwischen mit knapp über 1.000 Mitgliedern (Ende Oktober 2011) der mitgliederstärkste Berufsverband für Coachs und Trainer in Deutschland.

Martin Pichler

## Weiterbildner vereint bei



#### 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 vereinend: So nutzen Mitglieder die Chance für den "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 bei den überregionalen Veranstaltungen, die Teilnehmer aus ganz Deutschland zusammenführen oder sei es in den Social Media.

## 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).



#### GABAL e.V. möchte seinen Frauenanteil erhöhen!

"Verehrte Kollegin, tragen Sie dazu bei, dass künftig deutlich mehr als derzeit 38% der Mitglieder weiblich sind – wie der Anteil von Frauen in der Weiterbildung überhaupt! Wer sich bis 31.12.2012 für die Mitgliedschaft entscheidet, erhält als Dankeschön diesen Titel aus dem GABAL-Verlag: "Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf" (im Wert von € 19,90 – 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 Angewandter Betriebswirtschaft und aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

Gratis-Informationen auch per: Fon: 0 6132 - 509-50 90 E-Mail: info@gabal.de (beziehen Sie sich auf "Anzeige w+w")



Am schnellsten via Internet: www.gabal.de



AUS DER PRAXIS. Gute Manager und talentiertes Personal sind das wichtigste Kapital jedes Unternehmens. Wer Erfolg haben möchte, der muss seine Beschäftigten nach Kräften fördern. Die beste Voraussetzung dafür: ein einheitliches System zur Mitarbeiterbeurteilung. T-Systems setzt sein einheitliches System weltweit ein.

T-Systems ist mit einem Umsatz von neun Milliarden Euro und Niederlassungen in über 20 Ländern eine feste Größe in der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT). Weltweit knüpfen 48.000 Mitarbeiter eine weltumspannende Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen. Gut 25.000 Beschäftigte arbeiten in Deutschland. Bei einem global tätigen Unternehmen dieser Größenordnung muss auch der Personalbereich mit nachvollziehbaren Verfahren arbeiten. Schließlich möchte jeder einzelne Mitarbeiter möglichst objektiv bewertet werden. Zudem wird es aufgrund des Fachkräftemangels immer schwieriger, geeignete Leute für Führungs- und Spezialistenpositionen zu finden. Umso besser

für ein Unternehmen, wenn es aus seinem eigenen Talentpool schöpfen kann. Doch dazu muss es beizeiten die eigenen Beschäftigten entsprechend fördern, nur so kann es die vakanten Stellen zu einem großen Teil mit Spitzenkräften aus den eigenen Reihen besetzen.

Wer fördern will, muss das Potenzial erkennen: Genau dafür braucht man eine einheitliche, verlässliche und transparente Mitarbeiterbeurteilung. Alle Mitarbeiterbeurteilungssysteme von T-Systems haben eine gemeinsame Basis: Entscheidend sind Leistung und Kompetenz der Beschäftigten. Ein Eckpfeiler der Mitarbeiterbeurteilung bei T-Systems ist das konzernstrategische Kompetenzmodell. Es beinhaltet fünf Leitprinzipien,

die auch den unternehmenskulturellen Hintergrund für die Personalarbeit bei T-Systems darstellen: "Kunden begeistern", "Integrität und Wertschätzung leben", "Offen zur Entscheidung - geschlossen umsetzen", "An die Spitze! Leistung anerkennen - Chancen bieten", "Ich bin die Telekom - auf mich ist Verlass".

Neben diesen fünf Prinzipien finden sich weitere Faktoren wie die klassische Führungskompetenz, die Fähigkeit zur interkulturellen Zusammenarbeit oder zum Veränderungsmanagement und eine Reihe zusätzlicher Aspekte im Kompetenzmodell wieder. Für alle diese Kompetenzen sind Kriterien hinterlegt. Diese dienen als Maßstab, um zu ermitteln, ob sich die Erwartungen des Unternehmens

mit den Leistungen der Mitarbeiter decken. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, ihrem Teammitglied den Anspruch des Unternehmens zu vermitteln, ihm ein Feedback zu Leistung und Potenzial zu geben und die Entwicklung des Mitarbeiters konsequent zu verfolgen.

Bei T-Systems gibt es drei unterschiedliche Instrumente für die Mitarbeiterbeurteilung: das Mitarbeitergespräch "Compass", die Performance & Potential Reviews (PPR) und die "Leadership Quality Gates". Für alle tariflichen Mitarbeiter in Deutschland findet einmal im Jahr das Mitarbeitergespräch "Compass" statt. Der unmittelbare Vorgesetzte analysiert und bespricht im Dialog mit dem Mitarbeiter dessen Stärken und Verbesserungspotenziale. Die Führungskraft schätzt Leistung und Kompetenzen ein und macht dabei deutlich, wo sie die Potenziale des Mitarbeiters sieht. Um die Potenziale auszubauen, vereinbaren die Führungskraft und der Beschäftigte weitere Entwicklungsmaßnahmen. In den über 20 Ländern der T-Systems gibt es ein vergleichbares Mitarbeitergespräch. Auch dieses wird einheitlich angewandt und legt die Grundlage für alle weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen.

#### Die Mitarbeiterbeurteilung eröffnet Karrierewege

Den Mitarbeitern stehen mit der Führungs- und der Expertenkarriere grundsätzlich zwei Entwicklungswege offen. Die Einschätzung, welche Karriereentwicklung nun für den Einzelnen der richtige Pfad ist, wird im Mitarbeitergespräch "Compass" sowie im "Performance & Potential Review" (PPR) gewonnen. Letzteres ist das zweite Beurteilungsinstrument des Unternehmens und nimmt alle Führungskräfte und außertariflichen Angestellten in Deutschland sowie die internationalen Führungskräfte unter die Lupe. Der PPR ist wie folgt aufgebaut: Zu Beginn des standardisierten und dokumentierten Verfahrens kann auf freiwilliger Basis vom Mitarbeiter und parallel vom Vorgesetzten ein Einschätzungsbogen ausgefüllt werden. Mitarbeiter stellen einen aktuellen Lebenslauf zusammen und reichen weitere Unterlagen wie Weiterbildungszertifikate ein. Daran schließt sich eine Gesprächsrunde an, an der der unmittelbare Vorgesetzte und die nächst höhere Führungskraft teilnehmen. Vertreter der HR-Abteilung moderieren und beraten. Thema des Treffens sind Leistung, Kompetenz und Potenzial des Mitarbeiters. In bestimmten Fällen kann auch der Betriebsrat in das Verfahren eingebunden werden. Der unmittelbare Vorgesetzte gibt seinem Mitarbeiter dann ein direktes Feedback zum Gespräch. Für den Entwicklungsplan tragen die Führungskraft und der betreffende Beschäftigte gemeinsam Verantwortung. Sie vereinbaren miteinander konkrete Maßnahmen.

Das PPR-Verfahren ist mittlerweile Grundlage für die verschiedenen Entwicklungsprogramme, aber auch der Ausgangspunkt für die weitere Karriereentwicklung. 2010 haben zirka 70 Prozent der Top-Talente (Zielgruppe: Senior Executives) eine neue Position übernommen oder wechselten auf eine Stelle mit deutlich höheren Anforderungen. Das Programm, das ursprünglich als jährliches Führungskräfte-Review für die leitenden Angestellten begann, wurde mittlerweile im Rahmen einer Vereinbarung mit dem Konzernbetriebsrat zusätzlich auf die außertariflichen Experten ausgeweitet.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Eine moderne und flexible Organisation lebt mehr und mehr von flachen Hierarchien und wechselnden Teamzusammenstellungen. Das reine Linienmanagement nimmt ab, Projektmanagement hält Einzug. Ob als Projektmanager, Führungskraft auf Zeit oder einfach nur als hoch qualifizierter Teammitarbeiter: Auch die Top-Experten der Zukunft müssen gefördert werden. Daher ist auch bei der Expertenkarriere bei T-Systems der PPR inzwischen Grundlage der Entwicklungsprogramme.

#### Einstellung der Mitarbeiter: Selbst vorankommen

Für Mitarbeiter ist die Personalentwicklung immer eine Medaille mit zwei Seiten. Auf der einen Seite steht die Erwartungshaltung des Unternehmens: Es will die individuelle Leistung steigern und vorhandene Potenziale besser ausschöpfen. Andererseits möchten die Mitarbeiter neue Herausforderungen erfolgreich bewältigen, die persönliche Entwicklung voranbringen.

Daher begreifen bei T-Systems alle Beteiligten Entwicklung als Chance. Viele Mitarbeiter haken nach, wenn es um ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten geht. Etliche fordern diese sogar direkt ein. Deshalb stillte das verlässliche und transparente Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilung ein tatsächlich vorhandenes Bedürfnis. Das Feedback aus dem Kreis der Belegschaft, das in einer Mitarbeiterbefragung alle zwei Jahre erhoben wird, bestätigt dies eindrucksvoll. So erklärten 85 Prozent der Mitarbeiter, dass sie für ihre Tätigkeit entsprechend qualifiziert sind. Auch konnten 59 Prozent der Mitarbeiter in den letzten zwölf Monaten ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln und 48 Prozent der Mitarbeiter bescheinigen ihrem Bereich gute bis sehr gute Aufstiegschancen.

Größer war die Skepsis bei den Führungskräften, denn ihre Interessenlage weicht teilweise ab. Das beginnt schon damit, dass Führungskräfte nicht gerne auf leistungsstarke Mitarbeiter verzichten, wenn sich diese für neue, herausfordernde Aufgaben empfehlen. Die Einführung der "Compass"- und PPR-Prozesse schafft für das Unternehmen und die teilnehmenden Mitarbeiter Transparenz - auf beiden Seiten. Mitarbeiter können ihre Potenziale besser ausschöpfen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen. Da die Ergebnisse einer Ebene im Quervergleich für die nächst höheren Führungskräfte sichtbar sind, kann Interesse in anderen Bereichen entstehen, diese Talente für sich zu gewinnen. Nicht zuletzt hat sich die Rolle einer Führungskraft in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Beschäftigung mit den eigenen Mitarbeitern kostet viel Zeit und Energie. Allerdings führt an ihr kein Weg vorbei. Denn wer Mitarbeiter mit Potenzial im Unternehmen behalten will, der muss sich auch aktiv um deren Entwicklung kümmern, auch wenn es Mühe macht.

Um die Akzeptanz der Führungskräfte zu steigern, konzipierte der Personalbereich einen Tagesworkshop "Personalentwicklung ist Führungsaufgabe", an dem alleine in Deutschland rund 1.000 Führungskräfte teilgenommen haben. Danach wurde er auch in anderen Län- →

#### fachbeiträge

→ dern umgesetzt. Seine Hauptaufgabe: Die Teilnehmer sollen mit mehr Methodenkenntnis anschließend Menschen besser einschätzen können. Weil Mitarbeitergespräche mitunter in schwierigen Situationen geführt werden müssen, wurden die Führungskräfte auch für heikle Missionen fit gemacht. Wie immer gilt: Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Das trifft auf die Einführung von "Compass" und PPR genauso zu wie für das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern im Beurteilungsprozess.

Der Bereich Personalentwicklung stellt dazu als wichtiges Werkzeug ein internes Wiki zur Verfügung, auf das alle Führungskräfte und Mitarbeiter zugreifen können und das sämtliche HR-Produkte. Prozesse und Programme detailliert beschreibt. Mit dieser Mischung aus breit angelegter Information und interaktiver Beteiligungsmöglichkeit hat der Personalbereich den Nerv der Mitarbeiter getroffen. Das beweist einmal mehr: Kommunikation und Information sind eine Bringund eine Holschuld gleichermaßen.

Darüber hinaus spielen in einem global tätigen ICT-Unternehmen technologische Lösungen natürlich eine besondere Rolle. So stehen seit 2011 sowohl für das Instrument "Compass" als auch für den PPR-Prozess eigene IT-Tools zur Verfügung. Um dem neuen Teilnehmerkreis die Bedienung der Tools näher zu bringen, bietet das Unternehmen Online-Schulungen zu Prozessen und IT-Tools. Zirka 1.250 Führungskräfte haben das Angebot wahrgenommen. Zusätzlich wurden in E-Classrooms 180 HR Business Partner und 671 Mitarbeiter qualifiziert. Etwa 150 Teilnehmer nahmen an Präsenzworkshops zu den IT-Tools und Prozessen teil.

#### "Leadership Quality Gates": Die Spitze des Systems

Das dritte Instrument steht an der Spitze der internen Beurteilung bei T-Systems. Das Konzept der "Leadership Quality Gates" (LQG) hat der HR-Bereich gemeinsam mit dem Senior Management und der Personalberatung Mercuri Urval entwickelt. Dem Unternehmen ging es dabei um mehr Sicherheit bei der Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften für das Executive Management und das



#### **AUTOREN**

Georg Pepping begann seinen Werdegang im Konzern Deutsche Telekom 1997 als Wirt-

schaftsjurist. Nach Leitungsfunktionen in den Bereichen Recht, Tarifpolitik und Entgeltsysteme übernahm er 2003 den Zentralbereich Human Resources Management (HRM) in der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG. Seit 1. September 2010 ist Georg Pepping bei T-Systems Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor.

Georg.Pepping@t-Systems.com



**Dagmar Pithan** startete nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre ihren beruf-

lichen Werdegang als Führungskräftetrainerin und Personalentwicklerin in der Dresdner Bank. Im Jahr 1996 kam sie als Leiterin Personalentwicklung zu De-Te-Systems. Nach verschiedenen Leitungsfunktionen im Personal- und Organisationsbereich führt sie seit 2009 den Bereich Human Resources Development & Change bei T-Systems.

Dagmar.Pithan@t-Systems.com

Senior Executive Management, das heißt für die Managementebenen 2 und 3. T-Systems wendet LQG bei der externen Rekrutierung genauso an wie bei jenen Talenten aus den eigenen Reihen, die intern auf die nächste Position vorrücken

Für die LQG gibt es drei Stufen. Zunächst ist die Beurteilung obligatorisch für all diejenigen, die zum ersten Mal eine Führungsposition übernehmen sollen. Hier geht es vor allem um die Frage, ob sie die notwendigen Führungskompetenzen besitzen beziehungsweise welche noch entwickelt werden müssen. Vor der Übernahme einer Position im Executive Management mit der Verantwortung für eine größere Zahl von Mitarbeitern ist ebenfalls ein LQG gestellt. Und schließlich ist ein LQG-Verfahren vor dem Schritt ins Senior Executive Management Pflicht. Hier werden zusätzlich die strategischen Fähigkeiten der einzelnen Führungskraft begutachtet.

Die "Leadership Quality Gates" sind in Form von Assessment Centern konzipiert. Auf der Einstiegsebene finden diese in Gruppen statt. Das hat den Vorteil, dass sich T-Systems so auch noch einen guten Überblick über die vorhandenen Talente verschafft. Geht es um eine verantwortungsvolle Position im Executive oder Senior Executive Management, also um die weiterführenden Stufen eines LOG. dann finden die Verfahren individualisiert statt.

Feste Bestandteile sind die Selbstvorstellung des Mitarbeiters sowie psychometrische Tests. Bei einem simulierten Kollegen- oder Mitarbeitergespräch kann der Bewerber sein kommunikatives Können beweisen. Darüber hinaus muss er in einer fachlichen Fallstudie ein praktisches Problem lösen. Bei allen Verfahren betont T-Systems die Wertschätzung der Kandidaten, daher wird zum Beispiel auf Stresstests verzichtet.

#### Der "Hiring Manager" übermittelt die Entscheidung

Alle Teilnehmer erhalten am Ende des Tages ein wertschätzendes erstes Feedback. Dies beinhaltet noch nicht die finale Entscheidung, gibt dem Teilnehmer aber die Möglichkeit, die Einschätzung der Beobachter kennenzulernen und zu reflektieren. Die Entscheidung über eine Besetzung übermittelt in den darauffolgenden Tagen der "Hiring Manager". Er hat bereits im Vorfeld die fachliche Eignung eines Teilnehmers geprüft, ist aber ganz bewusst nicht als Beobachter ins Assessment Center eingebunden. Im LQG-Verfahren findet immer eine Doppel- und Überkreuzbeobachtung statt, damit die Ergebnisse objektiver werden. Das Prinzip, interne Beobachter - mit eigener positiver Potenzialaussage im PPR - zu nutzen, hilft, die Führungskultur zu entwickeln und Maßstäbe an Vorgesetzte zu formulieren. Beobachter sind in der

Regel Personen aus der Zielebene oder einer Ebene darüber sowie unabhängige interne und externe Moderatoren.

Am Ende des Jahres 2011 werden bei T-Systems rund 320 LQG-Verfahren abgeschlossen sein, die Hälfte davon auf der Einstiegsebene. Nach Auswertung von 286 Verfahren lässt sich als Zwischenbilanz festhalten, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte mit 87 Prozent sowohl das Verfahren selbst als positiv bewerten, insbesondere aber die Fallstudien als realistisch und dem Arbeitsalltag angemessen einschätzen. Hierbei zahlt sich aus, dass sich Führungskräfte und Experten des Unternehmens an der Gestaltung dieser Fallstudien umfangreich und abteilungsübergreifend beteiligten. Gerade bei externen Rekrutierungskandidaten hat dies den unschätzbaren Vorteil, dass diese selbst für sich den Eindruck gewannen, beim richtigen Unternehmen gelandet zu sein. Die intensive Schulung der internen Beobachter hat dem Verfahren zusätzliche Stabilität und Verlässlichkeit verliehen. Und selbst dasjenige Drittel der Teilnehmer, das im ersten Anlauf noch nicht die gelegte Messlatte überspringen konnte, profitiert von einem umfassenden und individuellen Feedback. Weil es im folgenden Jahr nach passgenauen Entwicklungsmaßnahmen einen neuen Anlauf nehmen kann.

Verfahren gut - alles gut? Nein, denn noch immer ist es schwierig, genügend Senior Executives als Beobachter zu mobilisieren. Kein Wunder, denn es scheint gerade für Personen in verantwortungsvoller Position manchmal nahezu unmöglich, sich die notwendige Zeit für die Teilnahme freizuschaufeln. Sind die Senior Executives aber erst einmal mit von der Partie, dann erkennen sie schnell die Vorzüge und sind von da an vom System der Mitarbeiterbeurteilung tatsächlich überzeugt. Zumal ihnen dieser Prozess auf den oberen Ebenen die Möglichkeit bietet, zukünftige Kollegen mit auszuwählen. Vor allem aber schärft das Verfahren den Blick der beteiligten Top-Manager für die Bedeutung des Themas "Führung". Eine Beurteilung von Mitarbeitern, die in einem transparenten und objektiven Verfahren mit Wertschätzung umgesetzt wird, ist die beste Grundlage für den Erfolg bei der Rekrutierung und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter.

#### Menschen einzuschätzen, ist Führungsaufgabe

Ziel eines Unternehmens ist es, Ergebnisse zu erwirtschaften. Dazu braucht es gute Manager und erfolgreiches Personal. Die Personalentwicklung leistet einen Beitrag zum Ganzen. Sie muss an Stärken orientiert sein, eigene Initiativen entwickeln, leistungsbereit und ergebnisorientiert arbeiten. Aber auch klarmachen: Die Entwicklung von Menschen braucht Zeit! Personalentwicklung ist ein Prozess, der nur im Dialog funktionieren kann. Vorgesetzte müssen ihre Einschätzungen den Mitarbeitern erläutern; nur gleichermaßen kritisches wie konstruktives Feedback weckt beim Beschäftigten den Wunsch zur Veränderung. Die Entwicklung von Menschen im Unternehmen ist daher eine originäre Führungsaufgabe, sie kann nicht delegiert werden. Die Führungskraft entscheidet letztlich bei jedem einzelnen Mitarbeiter, ob er sich - und damit das Unternehmen insgesamt - entwickelt. Manchen ist die Bedeutung dessen bislang nicht voll bewusst, nicht jedem liegt diese Aufgabe.

Bestimmt sähe es der eine oder andere gerne, wenn er die Personalentwicklung ganz den Personalern überlassen könnte. Das geht nicht: Personaler können die Vorgesetzten nur beraten, unterstützen und die entsprechenden Instrumente zur Verfügung stellen. Mit den umfassenden Programmen, Prozessen und Instrumenten, die T-Systems für die Personalentwicklung zur Verfügung stellt, ist das Unternehmen auf dem richtigen Weg. Die positive Resonanz der Mitarbeiter belegt dies. Mit jedem einzelnen Potenzialträger, den eine Führungskraft in eine neue Position bringt, trägt sie zum Erfolg der Unternehmensentwicklung bei. Gelingt es, diese Maßnahmen weiter verlässlich umzusetzen und nachhaltig zu machen, dann erfüllt sich der Anspruch, den der Konzern nach außen zum Kunden trägt, auch intern: "Erleben, was verbindet!"

Georg Pepping, Dagmar Pithan •

#### Assessment Center

Studie. Zu teuer und zu wenig Aussagekraft: Zu diesem Ergebnis kamen Dr. Carsten C. Schermuly und Jens Nachtwei von der TU Braunschweig und der Humboldt-Universität zu Berlin in einer Studie über Assessment Center (AC). In einer Folgestudie fanden sie heraus, welche Maßnahmen dieses Instrument verbessern - und welche nichts taugen. Dafür stellten sie 70 Qualitätskriterien auf und befragten 226 Praktiker und Wissenschaftler.

#### Kriterien, die zur Verbesserung eines AC führen:

- · Im Vorfeld wird ein Anforderungsprofil erstellt.
- · Die Beobachter werden mit den Anforderungsdimensionen im Training vertraut gemacht.
- · Der Zeitrahmen zur Vorbereitung und Absolvierung einer Übung ist für jeden Teilnehmer gleich.

#### Kriterien, die das AC nicht verbessern:

- · Die Beobachter vermeiden den Blickkontakt mit den Teilnehmern.
- · Urteile anderer AC-Teilnehmer über das Abschneiden eines Teilnehmers werden in Gruppenübungen nach vorgegebenen Regeln ausgewertet und genutzt.
- · Die Teilnehmer erhalten keine Informationen zu den Anforderungsdimensionen.

## Schaltstelle im Führungsgetriebe

BACK-OFFICE. Im reibungslosen Führungsgeschehen leisten Assistentinnen und Office-Manager einen wichtigen Beitrag. Mit strategischen Qualifizierungsmaßnahmen sorgt die Merck KGaA in Darmstadt dafür, dass ihr Office-Bereich optimal aufgestellt ist.

Globalisierung und Internationalisierung, Arbeitsverdichtung und Tempozuwachs, Aufgabendichte und Themenkomplexität, Team- und Projektarbeit, neue Kommunikationstechnologien - die Zukunft der Arbeit macht auch vor den Vorzimmern und Back-Offices von Führungskräften nicht halt. Egal, ob Daten- und Informationsschutz, Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter oder Arbeitssicherheit - zahlreiche neue Aufgaben im Verwaltungsbereich müssen mittlerweile in Unternehmen zentral koordiniert und gesteuert werden. "Themenbreite und Selbstständigkeit unserer Office-Mitarbeiterinnen sind in den letzten Jahren stark gestiegen - heute werden ganze Arbeitspakete von Assistentinnen betreut", sagt dazu Dr. Andreas Pies, damals Leiter der Pharmaproduktion. Er hat die Arbeitssicherheit im administrativen Bereich seines Betriebs schon vor einiger Zeit in die Hände seiner Assistentin gelegt und ist überzeugt: "Vielerorts schlummern im Office wertvolle Potenziale, die ungenutzt bleiben."

#### Anforderungen haben sich deutlich verändert

Die häufige Abwesenheit des Chefs steigert die Koordinationsaufgaben der Assistentinnen. Aufgrund von Reisen oder verschiedenen Standorten ersetzen virtuelle Teams Präsenzkontakte und fordern moderne Office-Arbeiterinnen besonders. Die steigende Aufgabendichte ihrer Vorgesetzten erhöht die Delegation von Leitungsaufgaben an die Assistenz. Durch die Intensivierung von Projektarbeit des Chefs sind Assistentinnen heute mehr denn je in Projekte involviert. Häufig übernimmt das Vorzimmer eigenverantwortlich die Projektassistenz, damit ist aktives Projektmanagement schon heute gelebter Assistentinnenalltag.

"Der Beruf der Assistentin oder des Assistenten ist abwechslungsreich und fordernd. Er wird von Außenstehenden meist ganz falsch gesehen - wir sind sehr viel mehr als nur Dienstleister, die dem Chef zuarbeiten", sagt Ulrike Weiß, die den Großteil ihres Erwerbslebens als Assistentin bei Merck verbracht hat. Die gelernte Stenokontoristin, die sich im Laufe der Jahre stetig weiterqualifiziert hat, ist überzeugt, dass eine Assistentin nur genau so gut sein kann, wie ihr Chef es zulässt: "Je mehr Verantwortung er delegiert, desto eher kann sich seine Mitarbeiterin in ihrem Job verwirklichen."

Die steigende Internationalität in Unternehmen erfordert gute Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und weltweite Organisations-Skills. Auch das Veranstaltungs- und Event-Management landet immer häufiger bei der Assistentin. Neben klassischen Bürokommunikationsfähigkeiten brauchen diese heute solide BWL-Kenntnisse: Budgetplanung und die Erarbeitung von Kennzahlen sind längst zu alltäglichen Aufgaben geworden. Durch sinkende Präsenzzeiten des Chefs und die steigenden Informationsmengen werden ein noch systematischeres Aufnehmen, Filtern, Aufbereiten sowie Strukturieren von Informationen für das Funktionieren des Vorzimmers essenziell. Fazit: Das Office wird immer mehr zur Schnittstelle zahlreicher Prozesse - und eine Fokussierung der Mitarbeiter auf die jeweilige Aufgabe damit unverzichtbar.

"Die Auswahl meiner Assistentin ist für mich ebenso wichtig wie die jedes leitenden Angestellten", betont Dr. Michael

Wilk, Leiter der globalen organischen Syntheseproduktion bei Merck in Darmstadt. Von seinem Vorzimmer aus wird ein weltweites Netzwerk von Produktionsstandorten koordiniert. Ohne die ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und die interkulturelle Kompetenz seiner Office-Managerin wäre dies kaum denkbar, davon ist der Verfahrensingenieur überzeugt. "Die Qualifizierung meiner Assistentin ist für mich essenziell - es geht schließlich um meine persönliche Entlastung und im Extremfall um meine eigene Performance, wenn Reisen platzen würden, Präsentationen nicht funktionieren oder Daten und Fakten fehlten." Im jährlichen Mitarbeitergespräch vereinbart Wilk deshalb mit seiner Assistentin passend zu deren erweitertem Aufgabenrahmen ein persönliches Entwicklungsziel.

#### Weg zur "Professionellen Merck Assistenz"

"Heute ist die Assistenz mehr denn je die rechte Hand des Chefs, die ihren Vorgesetzten steuert und eigenverantwortlich für ihn plant", bestätigt Dr. Waltraud Hellmann, Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung des Pharma- und Chemieunternehmens. Das zugrunde liegende Potenzial für Sachbearbeiteraufgaben müsse man künftig noch besser nutzen. Doch die Bandbreite der Office-Basisqualifikationen bei Merck ist groß. Sie reicht von der klassischen Sekretärin über Quereinsteiger ohne kaufmännische Ausbildung bis zur heutigen Kauffrau für Bürokommunikation. "Hier braucht es systematische Angebote, um innerhalb des Unternehmens Durchlässigkeit und Flexibilität zu schaffen und ein durchgängiges



Back-Office. Gute Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und Organisations-Skills sind für heutige Assistentinnen ein Muss.

Niveau sicherzustellen", so Hellmanns Überzeugung. Ihr Ziel: Ein unternehmensweiter Standard für Office-Managerinnen, der einen beruflichen Wechsel dieser Mitarbeiterinnen innerhalb des Pharma- und Chemieunternehmens vereinfachen soll. Am Hauptsitz in Darmstadt unterstützt Merck mit einem Bündel an Maßnahmen deshalb die Weiterbildung seiner rund 400 Mitarbeiterinnen im Office und fördert so gezielt deren Employability. Etwa die Hälfte der Assistentinnen und Office-Managerinnen am Standort sind über 40 Jahre alt, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei knapp 14 Dienstjahren. Ein umfangreicher offener Bildungskatalog für die Zielgruppe umfasst Themen vom Gedächtnistraining über Betriebswirtschaft oder Rhetorik bis hin zu Bürokommunikation oder spezifischen IT-Workshops. Tuchfühlung mit der fachlichen Seite ihres Arbeitgebers können die Assistentinnen beispielsweise im Seminar "Vom Molekül zur Markteinführung - Pharmafachwissen für Assistenz" aufnehmen.

Die Palette der betrieblichen Oualifizierungsangebote für Assistentinnen bei Merck greift gezielt aktuelle Trends und momentane Herausforderungen des Markts auf. Zudem orientiert sie sich an den Merckschen Unternehmenswerten sowie dem "Merck-Competency-Compass" (MCC). Dessen Inhalte bestimmen seit 2008 über alle Hierarchien und Unternehmensbereiche hinweg maßgeblich die Schwerpunktsetzung bei Personalentwicklungsaktivitäten. "Skills wie überzeugende Kommunikation, Ergebnis- und Kundenorientierung oder Teamarbeit, wie sie im MCC festgehalten sind, spielen auch im Tagesgeschäft von Office-Mitarbeiterinnen eine zentrale Rolle", erklärt Trainingsmanagerin Tanja Pomplun, die in der Weiterbildungsabteilung die Qualifizierung dieser Zielgruppe verantwortet und deren berufliche Wurzeln selbst im Sekretariat liegen.

Zentraler Baustein der Weiterbildungsangebote im Office-Bereich ist das zweijährige Qualifizierungsprogramm "Professionelle Merck Assistenz" (PMA), welches mit einem internen Zertifikat abschließt. 75 Assistentinnen haben die Ausbildung bisher absolviert, weitere 25 Teilnehmerinnen befinden sich in der Maßnahme, die in zwei Pflicht- und drei Wahlmodule aufgeteilt ist. Diese Wahlmodule werden aus rund 15 unterschiedlichen Seminaren ausgesucht und vermitteln Wissen, das direkt zu dem jeweiligen Arbeitsplatz beziehungsweise der Arbeitsstelle, den persönlichen Entwicklungsfeldern und jeweiligen Interessengebieten von Vorgesetzten und Mitarbeitern passt. Die Palette der angesprochenen Themen reicht vom souveränen Auftritt über working across cultures oder Brain Power bis hin zu Kreativität und Lösungsfindung oder effektive Protokollführung.

"Für Assistentinnen sind zeitgemäße betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Abrechnungstechniken ebenso wichtig wie eine kontinuierliche Weiterarbeit an vorhandenen Sprachkompetenzen", sagt Produktionsleiter Wilk, der ein überzeugter Befürworter des Weiterbildungskonzepts ist. Er weiß zu schätzen, dass →

#### fachbeiträge

→ seine Assistentin kompetent hinter ihrem Chef steht und ihm den Rücken frei hält. Nicht zuletzt deshalb hat er bei Karriereschritten das eingespielte Tandem mit in die neue Aufgabe übernommen - ein Klassiker bei gut funktionierenden Assistentinnen-Vorgesetzten-Teams.

Als global aufgestelltes Unternehmen setzt Merck quer durch alle Bereiche und Betriebe auf Kompetenz im weltweiten Arbeitsumfeld. Eine internationale Variante der professionellen Merck-Assistenz trägt dieser Vorgabe mit Blick auf arbeitsplatzrelevante Anforderungen Rechnung. An der internationalen PMA können Assistentinnen teilnehmen, die unter dem Blickwinkel einer internationalen Tätigkeit mindestens fünf PMA-Module absolviert haben. Während eines bis zu zwölfwöchigen Auslandsaufenthalts in einem Tochterunternehmen tauchen die Teilnehmerinnen in Sprache und Kultur ihres Gastlands ein, sammeln Praxiserfahrungen, erleben andere Arbeitsweisen und bauen ihr persönliches Netzwerk aus. Den Aufenthalt unter Zustimmung des Vorgesetzten organisieren die Teilnehmerinnen durch die Bank selbst und setzen dabei ihre in der international ausgerichteten Weiterbildung erworbenen Kenntnisse direkt um.

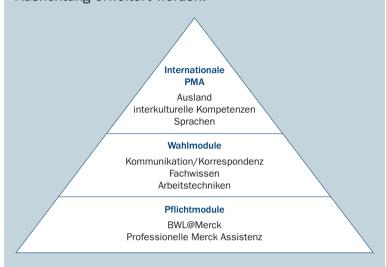
#### Erfahrene Assistentinnen werden extra gefördert

Mit einem speziellen Seminarkonzept für Senior-Assistants, die über mindestens acht Jahre Berufserfahrung im Sekretariat oder kaufmännischen Bereich verfügen und die PMA oder ein ähnliches Qualifizierungsprogramm durchlaufen haben, fördert Merck die Employability seiner High Professionals im Office-Segment.

"Bei unseren erfahrenen Assistentinnen müssen wir der langjährigen Berufserfahrung sowie der ausgeprägten fachlichen Qualifikation der Teilnehmerinnen adäquat Rechnung tragen", sagt Tanja Pomplun. In Präsenzveranstaltungen, Followups, Telefon-Coaching und im Selbststudium widmet sich das Programm "Senior Assistants@Merck" deshalb vertiefend Themen wie soziale und emotionale Kompetenz, Gesundheit und Regeneration sowie der Job- und Marktplatzierungskompetenz der Teilnehmerinnen.

#### Professionelle Merck Assistenz (PMA)

Überblick. Das zweijährige Qualifizierungsprogramm baut auf zwei Pflicht- und drei Wahlmodulen auf. Zusätzlich kann die Ausbildung um eine internationale Ausrichtung erweitert werden.



#### Nutzen des Qualifizierungsprogramms

Vorteile. Von der Ausbildung zur "Professionellen Merck Assistenz" (PMA) können alle Seiten profitieren: Das Unternehmen, der Vorgesetzte und die Assistentin.

Unternehmen	Vorgesetzter	Assistentin
systematische (Weiter-) Qualifizierung durch Standard- und Vertiefungsmodule	Instrument der gezielten Personalentwicklung	effiziente Weiterbildung durch Pflicht- und Wahlmodule
unternehmensorientierte Weiterbildung (Kosten-/ Nutzenaspekt)	moderne, professionelle, effiziente Unterstützung	konkrete Entwicklungs- perspektive
flexiblere Einsatzmöglich- keiten von MA	Theorie und Praxis mit Unternehmensbezug	neue Herausforderung und interessantere Tätigkeiten
Effizienz und Motivation der MA	flexible, selbstbewusste und unternehmens- orientierte MA	Knüpfen und Pflegen von Netzwerken
	wirksame Chef-Entlas- tung erlaubt Konzentra- tion auf Kerngeschäft	gesteigerte Employability und Einsatzfähigkeit
	durch interne Maßnahme	Entlastung durch
	optimaler Kosten-/ Nutzenaspekt	gezielten Austausch im Kolleginnenkreis



Office-Day. Einmal pro Jahr kommen alle Assistentinnen bei Merck zusammen, um ihre Rolle zu reflektieren und Erfahrungen auszutauschen.

Das Angebot will Fachwissen erweitern, Veränderungen begleiten, die Arbeitsund Leistungsfähigkeit der Teilnehmerinnen erhalten, ihre Einsatzflexibilität
steigern, lebenslanges Lernen initiieren
und die Weitergabe von Erfahrungswissen fördern. Kenntnisse in Kernthemen
wie Zeitmanagement, der Funktion des
Sekretariats als Schnittstelle oder des Persönlichkeitsmodells INSIGHTS setzen die
Maßnahmen voraus.

Im Fokus steht die Erweiterung bestehenden Know-hows in einer sich rasant wandelnden Arbeitsumgebung: Psychologie im Office, Delegation im Auftrag des Chefs, Energie- und Ressourcenmanagement, Integrationsfähigkeit oder Arbeiten in virtuellen Teams sind Themen, die die erfahrenen Mitarbeiterinnen noch weiterbringen sollen. Je nach Bedarf können

einzelne Module oder auch das gesamte Bildungspaket mit Zertifikat gebucht werden.

Ouer über alle Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche von anderen zu lernen, ist eine erklärte Schlüsselanforderung des Merck-Engagements: Ein jährlicher "Office-Day" sowie ein "Young Assistants Day" greifen aktuelle Themen auf und geben den Teilnehmerinnen wertvolle Entwicklungsimpulse. "Der Austausch zu Inhalt und Form der eigenen Arbeit im Kolleginnenkreis erweitert das Bezugssystem der Teilnehmerinnen", erklärt dazu Christine Maurer, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Cope OHG aus Heppenheim und Trainerin im PMA-Programm. Der Blick weg vom eigenen Chef als Einzelperson hin zur Reflexion der grundlegenden Rolle als Assistentin stellt aus ihrer Sicht einen wichtigen Entwicklungsschritt für professionelle Assistentinnen dar.

Ein internes strategisches Netzwerk, das "OfficeNet", betrieben von Assistentinnen und Office-Managerinnen des Unternehmens, ist aus der Zielgruppe heraus entstanden und tief in dieser verankert. Der Dialog im Kolleginnenkreis, je nach Veranstaltung aber durchaus auch mit den "internen Kunden" aus dem Führungskreis, steigert die Effizienz und Motivation aller Beteiligten und gibt ihnen Souveränität im täglichen Handeln. Die Bereitstellung von Wissen auf einer gemeinsamen Intranet-Plattform sorgt zusätzlich dafür, dass im Office-Bereich bei Merck das Rad nicht immer neu erfunden werden muss.

Ulrike Felger •



# Ohne Zutrittsbarrieren droht Marktversagen

COACHING-MARKT. Im September wurde die "2. Marburger Coaching-Studie" (2011) veröffentlicht. Ihre Botschaft: Noch kann von einer boomenden Branche gesprochen werden. Allerdings könnte es schnell unattraktiv werden, als Coach zu arbeiten. Fehlende Zutrittsbarrieren und ein sehr uneinheitliches Verständnis von Coaching dürften früher oder später für Qualitätsprobleme und sinkende Honorare sorgen.

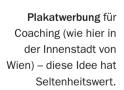
Vor einem Marktversagen auf dem Coaching-Markt warnen die Autoren der "2. Marburger Coaching-Studie 2011". Mangelnde Zutrittsbarrieren könnten in Zukunft dafür sorgen, dass sich weiterhin auch Aufschneider und Scharlatane unter die Coachs mischten.

Wenn der Coaching-Begriff immer weiter verwässert werde und die Einkäufer in den Unternehmen von einer sinkenden Qualität der Anbieter ausgehen müssten, dann wären sie nicht mehr bereit, die heutigen Honorare zu bezahlen. Sinkende Honorare würden aber nur dafür sorgen, dass sich die guten Coachs aus dem Markt zurückzögen. Durch ihren Marktaustritt würden die Durchschnittspreise weiter sinken, was zu einer Negativspirale und letztlich zu Marktversagen führen könnte.

#### Inflation an Zertifikaten

Peter-Paul Gross und Professor Dr. Michael Stephan, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, von der Universität Marburg und Autoren der "2. Marburger Coaching-Studie" (2011), empfehlen deshalb: "Für eine nachhaltige Entwicklung einer Marktzutrittsbarriere im Sinne einer Qualitätshürde mit Langzeitwirkung wäre eine Konsolidierung unter den Verbänden auf einen einheitlichen Anforderungskatalog zu Ausbildungsinhalten und Voraussetzungen für die Arbeit als Coach notwendig!"

Zurzeit würden Verbandsmitgliedschaften und Zertifikate viel zu inflationär den Markt überfluten, um eine wirksame





Marktzutrittsbarriere zu gewährleisten. Vorbild müssten die Ausbildungen von Medizinern oder Juristen sein, die einheitlichen Standards unterlägen. Außerdem müsse es eine Kammer geben, die angezeigtes Fehlverhalten zum Schutz der Profession durch den Entzug der Zulassung sanktionieren könne.

Der Forschungsschwerpunkt von Professor Stephans liegt auf wissensintensiven Dienstleistungen - insbesondere dem Coaching. In seiner ersten Coaching-Studie, die im Jahr 2009 angefertigt wurde, konnte er 1.090 Coachs sowie 243 Unternehmensvertreter über die Situation auf dem Coaching-Markt befragen. Für die zweite Studie wurden die Daten von 1.280 Coachs und 237 Unternehmensvertretern ausgewertet.

#### **Durchschnittshonorar liegt** 2010 bei 177 Euro/Stunde

Erste Ergebnisse dieser "2. Marburger Coaching-Studie" (2011) veröffentlichten Stephan und sein Doktorand Gross im "Coaching-Magazin" Heft 3/2011 (www. coaching-magazin.de). Die interessanteste Zahl aus der neuen Studie betrifft natürlich das Honorar: Die Stundensätze für Coaching lagen im Jahr 2010 zwischen 30 und 2.500 Euro. Der durchschnittliche Stundensatz bezogen auf eine Stichprobe von 623 Coachs, die ihre Einnahmen offenlegten, lag bei 177 Euro. Vor zwei Jahren lag der durchschnittliche Stundensatz noch bei etwa 150 Euro.

Die Studie interessiert sich auch für die Maßnahmen die Coachs ergreifen, um potenziellen Kunden zu zeigen, dass sie über eine ausgeprägte Leistungsfähigkeit verfügen. Laut Stephan gehören dazu die Spezialisierung auf ein Themenfeld, die Nennung von Referenzkunden, der Aufbau einer eigenen Marke und die langfristige Pflege von Geschäftsbeziehungen. Mit welcher Intensität Marketingmaßnahmen von Coachs genutzt werden, ist in einer Tabelle auf dieser Doppelseite aufgeführt.

In der Praxis scheinen Coachs beim Thema Marketing vieles richtig zu machen, denn ihre Verkaufsanstrengungen entsprechen weitestgehend dem, was Wirtschaftswissenschaftler empfehlen, wenn ein auf Vertrauen basierendes Gut

#### Marketingmaßnahmen von Coachs

Ranking. Liste der Marketingmaßnahmen, die von Coachs (n=804) "sehr intensiv" genutzt werden. Verkürzter Auszug aus den Erhebungen der 2. Marburger Coaching-Studie (2011) zum Thema "Nutzungsintensität von Marketingmaßnahmen" von Coachs.

	Marketingmaßnahme	Erläuterung
1.	Eigene Homepage	Eine eigene Homepage gilt inzwischen als "die" Visitenkarte eines Coachs. Sie war auch 2009 das wichtigste Instrument.
2.	Aktive Pflege von Referenzkunden	Die persönliche, intensive Betreuung zufriedener Referenzkunden ist der Schlüssel im Empfehlungsmarketing.
3.	Eigenes Corporate Design/Identity	Die Spezialisierung auf ein Fachgebiet gilt als Voraussetzung für eine Markenbildung.
4.	Warmakquise	Ansprache bereits bekannter Kunden zwecks Ausweitung der Zusammenarbeit.
5.	Anmeldung einer eigenen Marke	61 Prozent gaben allerdings an, dass sie keine Marken für von ihnen entwickelte Tools oder Konzepte anmelden.
6.	Präsenz auf Social-Media-Seiten	Als Beispiel werden hier Xing und LinkedIn genannt.
7.	Fachbuch-Autorenschaft	Allerdings geben 51 Prozent an, noch kein Fachbuch veröffentlicht zu haben.
8.	Auftritt als Vortragsredner	Damit ist auch die Durchführung von Impuls- oder Teaser-Veranstaltungen gemeint.
9.	Annahme von Lehraufträgen an Fachhochschulen oder Hochschulen	Allerdings sagen 48 Prozent, dass sie dieses Marketinginstrument nicht nutzen.
10.	Beitritt in einen Berufsverband	Allerdings gaben 34 Prozent an, in keinem Berufsverband zu sein.

Quelle: 2. Marburger Coaching-Studie 2011, zitiert nach dem Artikel "Eine ökonomische Analyse des Coaching-Markts" im Coaching-Magazin 3/2011.

wie Coaching unter das Volk gebracht werden soll. Im Wesentlichen dreht es sich um Kommunikationsmaßnahmen, die die Kompetenz herausstellen, und Referenzen, die das eigene Ansehen steigern und den potenziellen Kunden im Vorfeld ein Gefühl von Sicherheit geben.

Die 2. Marburger Coaching-Studie (2011) kann beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), der die Studie ge-

fördert hat, bestellt werden (www.dbvc. de). Die finale Auswertung der Studie soll im Oktober/November vorliegen. Die Ergebnisse der 1. Marburger Coaching-Studie (2009) wurden inzwischen als Buch veröffentlicht: Michael Stephan, Peter-Paul Gross, Norbert Hildebrandt: "Management von Coaching", Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2010.

Martin Pichler ● →

#### Drei Coachs für einen Klienten

Methodenintegration. Das Weiterbildungsinstitut "Metaforum" in Berlin erprobte anlässlich seines 25-jährigen Jubiläums ein spezielles Workshop-Format, das Bernd Isert, Gründer des Metaforums, "Meisterklasse X-Change" nannte und im August im Anschluss an sein traditionelles Sommercamp im italienischen Kurort Abano Terme in der Nähe von Venedig durchführte.



Meisterklasse (v. l.): Schmidt, eine Übersetzerin, Gilligan, Isert und Varga von Kibéd diskutieren ihr Vorgehen.

Der Höhepunkt der "Meisterklasse X-Change" bestand darin, dass drei namhafte Coachs, die jeweils die Vorreiter einer bestimmten Methode sind, gemeinsam konkrete Coaching-Prozesse gestalteten und zum Abschluss brachten. Mit dabei waren Dr. Gunther Schmidt, Heidelberg, der Erfinder der hypnosystemischen Methode, Professor Dr. Varga von Kibéd, München, ein bekannter systemischer Organisationsaufsteller, und Dr. Stephen G. Gilligan, ein NLP 'ler und Trance-Experte aus Kalifornien.

30 Teilnehmer besuchten die "Meisterklasse". Aus ihnen wurde jeweils einer herausgepickt, der dann ein konkretes Problem vorstellte und um ein Coaching bat. Der Klient bestimmte dann, zum Teil mit Bernd Iserts Hilfe, der in die Moderatorenrolle schlüpfte, welcher Coach gerade "dran" sein sollte. Selbst für Gunther Schmidt war es anfänglich irritierend, mitten in einer Intervention weggeschickt zu werden. Doch bald wurde es für ihn eine "unglaubliche Bereicherung", obwohl er sich außerhalb seiner "methodischen Komfortzone" bewegte. Schmidt näherte sich der Lösung meist mit seiner bekannten "Problemlösungsgymnastik". Auf der Basis von Morenos Psychodrama wurden die Klienten eingeladen, kleine Szenen zu spielen. Bewegungsabläufe und das damit verbundene Körperempfinden sind für Schmidt aufschlussreicher als die "Rechtfertigungsrhetorik des Neocortex". Sowohl die Problemsituation als auch die möglichen Lösungen wurden in Choreografien umgesetzt. Der Klient erfuhr sehr anschaulich, mit welchen Aktionen, Interaktionen und Inszenierungen er zum autonomen Regisseur des Problems und der Lösung werden kann. Das war in die Praxis umgesetzter Konstruktivismus!

Wenn Matthias Varga von Kibéd das Coaching übernahm, rückte man erst einmal Stühle zur Seite. Er stellte im Raum "innere Anteile", "Symptome" und "Werte" auf. Diese Simulation der Beziehungsmuster im Außen war für ihn eine "ausgebreitete Form der Information". Das von dem Klienten aufgestellte innere Bild wurde dann so lange verändert, bis alle Repräsentanten sich ressourcenreich

Dabei war man sich bewusst, dass dieser "Gruppenklartraum" absichtlich herbeigeführt wurde und nicht die eigentliche Wirklichkeit ist. Der Klient konnte auf diese Weise buchstäblich in Lösungsbilder hineintreten und lernte die "bessere Version von sich kennen".

Wenn Stephen Gilligan, der Meister der Trancearbeit, vom Klienten "abgerufen" wurde, füllte seine sonore Stimme den Raum mit Musik. Seine imaginativen Metaphern und Geschichten schafften sofort eine "Dehypnotisierung der Alltagstrance". Klienten und Seminarteilnehmer entspannten sich und waren neugierig , welche inneren Bilder sich einstellen würden. In dieser meditativen Stimmung offenbarten die Klienten Wunden, Wünsche und Lösungen, die direkt aus dem Unterbewussten kamen. Für Gilligan zerredet das rationale Bewusstsein nur. Der Amerikaner kam immer dann zum Einsatz, wenn neue ressourcenstarke ldeen gefunden werden sollten, die das nicht sprachliche Unwillkürliche schon längst entwickelt zu haben scheint. "Wenn du feststeckst, schaffe eine neue Wirklichkeit!", so Gilligans Motto.

Die Referenten und Teilnehmer dieser Veranstaltung wurden in einer euphorischen Stimmung durch die Tage getragen, die wohl dadurch entstand, dass man hier etwas Neuem beiwohnen durfte. Die Beratungsvielfalt und die Beratungsdichte, die mehrere Coachs in einen Coaching-Prozess einbringen können, haben nach Meinung der Betroffenen wie der "Zuschauer" die Wirkung des Coachings potenziert - auch wenn der Nutzen der erarbeiteten Lösungen sich endgültig erst im Alltag zeigen wird.

Etliche Teilnehmer der "Meisterklasse" fühlten sich in ihrer Praxis bestätigt, zu Einzel-Coachings Experten hinzuzuziehen, die den "Suchprozess" erweitern. Die Ideen dazu reichen von der systemischen Organisationsaufstellung, Elementen aus der Körpertherapie bis hin zu ausgewählten Übungen aus einem Pferdetraining.

Malte Petry •



### Lernen weltweit vernetzt.



www.learntec.de

31. Januar – 2. Februar 2012

Messe Karlsruhe

LEARNTEC

#### fachbeiträge

EXECUTIVE COACHING. Niedrige Einstiegsbarrieren nähren bei vielen Menschen die Illusion, dass man auf dem Markt für Business-Coaching leicht Fuß fassen und gutes Geld verdienen könne. Doch die Honorarstruktur ist weder transparent noch fair, sagt Dr. Sabine Dembkowski, die Autorin dieses Fachartikels. Allzu gerne werden nämlich ein paar wirtschaftliche Grundlagen ignoriert, ohne die auch ein guter Coach nicht auskommen und auf Dauer eine qualitativ gute Leistung anbieten kann.

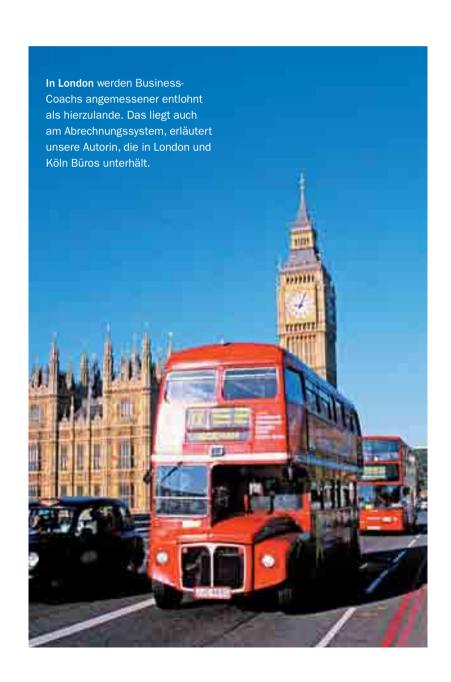
# Weg von einer Vergütung auf Stundenbasis!

"The Coaching Centre" kann beleuchten, wie unterschiedlich in Deutschland und England an das Thema Business-Coaching herangegangen wird. Dabei spielen zwei Themen eine besondere Rolle: "Bündelung der Aktivitäten in einer Beratungsgesellschaft" und "Gestaltung profitabler Honorarsysteme".

#### Die Kräfte mit anderen Coachs bündeln

Der Markt für Executive Coaching ist in England weniger stark fragmentiert als in Deutschland. Es gibt zwar auch in England Einzelkämpfer, aber es ist zu beobachten, dass sich in den letzten drei Jahren immer mehr Coachs zu kleinen Beratungsgesellschaften zusammengeschlossen haben, um gemeinsam Aufträge abzuarbeiten, sich gegenseitig weiterzuempfehlen und eine gemeinsame Infrastruktur (Webseite, Büro, Buchführung) zu nutzen. Man teilt sich ganz bewusst die Fixkosten, die für jeden Coach gleichermaßen anfallen. Es sind übrigens nicht nur die Fixkosten die geteilt werden, sondern auch die knappe Ressource Zeit. Die Entwicklung einer Webseite, einer Präsentation, eines Konzepts oder Fachzeitschriftenartikels kann schnell mehrere Arbeitstage und sogar Wochen in Anspruch nehmen.

Wenn hier Kräfte konsequent gebündelt werden, hat ieder Coach mehr Zeit, die er für die Arbeit mit Klienten nutzen kann. In einem Team hat man auch eine größere Chance, gezielt nach seinen Stärken



eingesetzt zu werden. In England ist es durch entsprechende Verträge üblich, einzelne Gesellschafter genau entsprechend ihres Beitrags zum Gesamtumsatz zu entlohnen. Der Nutzen für Einzelkämpfer liegt auf der Hand:

- Sie können auf eine Infrastruktur zurückgreifen, die sie allein nicht finanzieren könnten.
- Der Anteil an den Fixkosten in Relation zu ihrem Umsatz ist (bei noch dazu besserer Qualität der Infrastruktur) signifikant geringer.
- Die einzelnen Executive-Coachs können gezielter ihre persönlichen Stärken nutzen indem sie sich auf bestimmte Themen oder Zielgruppen spezialisieren und sich so systematisch einen Namen aufbauen. Sie kommen so zu einer besseren Auslastung, da Spezialisten händeringend gesucht werden und höhere Honorare bekommen.
- Die Executive-Coachs sind weniger gezwungen, sich selbst zu verkaufen, da sie finanziell auch davon profitieren, wenn sie einen Kollegen aus ihrer Beratungsgesellschaft empfehlen. Umgekehrt verringert sich ihr Akquisitionsaufwand, da sie selbst auch von den Kollegen empfohlen werden.
- Die Klienten der Beratungsgesellschaft sind zufriedener, da jeder den Coach finden kann, der für ihn wirklich die beste Expertise mitbringt.

#### Büro-Kooperationen zwischen Coachs sinnvoll

Bei diesem Modell profitiert also nicht nur der einzelne Executive-Coach, sondern auch der Klient. Wichtig ist, dass Coachs zusammenarbeiten, die sich gegenseitig ergänzen und die vom Anspruch her zueinanderpassen. Kooperationen kreuz und quer über verschiedene Hierarchieebenen oder Honorarstrukturen hinweg haben sich nicht bewährt. Für das langfristige Bestehen einer solchen Beratungsgesellschaft scheint es sinnvoll zu sein, dass jeder Coach auch Anteilseigner der Gesellschaft ist.

Der größte Unterschied zwischen dem deutschen und dem englischen Coaching-Markt dürfte allerdings darin liegen, dass englische Unternehmen höhere Honorare akzeptieren, weil sie bereit sind, auch für →

#### Tatsächlicher Zeitaufwand eines Coachs

Hintergrund. Dr. Sabine Dembkowski hat am Beispiel eines durchschnittlichen Coaching-Programms (6 mal 3 Stunden) ihres Instituts aufgelistet, was an Aufwand für Zusatzaktivitäten (ohne Reisezeiten) beachtet werden sollte.

Aktivitäten: Vorbereitung/Durchführung/Administration von Business-Coachings	Zeitaufwand (Dauer in Std.)
Entgegennahme und Bearbeitung einer Coaching-Anfrage durch "The Coaching Centre" per Telefon und E-Mail. Auswahl eines Coachs aus dem eigenen Netzwerk und erstes Briefing des Coachs.	1
Erstgespräch zum Kennenlernen, dem "Chemie-Check", des Klienten mit dem Coach vor Ort (ohne Reisezeit). (Anmerkung: Der Klient bekommt von seinem Arbeitgeber mehrere Coachs unterschiedlicher Herkunft vorgeschlagen.)	1,5
Telefonische Feedback-Gespräche nach dem Erstgespräch mit dem Klienten und der HR-Abteilung durch "The Coaching Centre" und dem Coach.	1
Abstimmung der Details der vertraglichen Gestaltung (auch wenn Rahmenverträge etabliert sind) durch "The Coaching Centre".	0,75
Durcharbeiten von Unterlagen, die der Coach vom Klienten erhalten hat (360-Grad-Feedbacks, Jahresbeurteilungen, Mitarbeiterumfragen, Psychometrischen Tests). Analyse und Hypothesenbildung durch den Coach.	2
Je 30 Minuten Vorbereitungszeit für die insgesamt 6 Sitzungen, aus denen in der Regel ein Coaching-Programm (6 mal 3 Stunden) besteht.	3
Terminabstimmungen des Coachs mit dem Klienten.	2
Leerzeit aufgrund von Terminabsagen (pro Coaching-Programm wird im Durchschnitt ein Termin storniert). Da die Stornoregelung aus Kulanz in nur 50 Prozent der Fälle angewandt wird, ergeben sich 1,5 Std. "tote" Zeit.	1,5
Zielvereinbarungsgespräch, Zwischen- und Endgespräch mit dem Vorgesetzten, der HR-Abteilung und dem Klienten (ohne Reisezeit).	2
Telefonate/E-Mails mit dem Klienten zwecks kurzfristiger Problembear- beitung während der Coaching-Phase inklusive der Bearbeitung von zum Beispiel Präsentationen des Klienten durch den Coach.	4
Anteil interne Abstimmung (zum Beispiel Strategiegespräche und regelmäßige Coach-Treffen ) im Büro von "The Coaching Centre".	0,75
Anteil Supervision, die der Coach regelmäßig besucht.	0,5
Anteil jährlicher externer Fortbildung des Coachs.	1
Anteil Entwicklung von speziellem "Intellectual Capital" (Entwicklung neuer Coaching-Methoden und -Konzepte) durch "The Coaching Centre".	2
Anteil Administration (Webseite, IT, Buchführung).	1
Anteil Marketingaufwand zur Kundenpflege von "The Coaching Centre".	6
Summe zeitlicher Aufwand für Vor- und Nachbereitung/Administration.	30
Summe der Stunden des Face-to-Face-Coachings.	18
Summe aller aufgewendeten Stunden für ein Coaching-Programm.	48

#### fachbeiträge

→ die Vor- und Nachbereitung und für die kontinuierliche Professionalisierung ihrer externen Coachs zu bezahlen. Wie sehr ein selbstständiger Coach zu kurz greift, wenn er sich "nur" die Zeit bezahlen lässt, die er im persönlichen Gespräch mit dem Klienten verbringt, zeigt eine Analyse von "The Coaching Center" (siehe Tabelle auf Seite 43).

### Tatsächlicher Aufwand beim 2,66-fachen der Coaching-Zeit

In der Zeit von Februar 2009 bis März 2011 hat die Beratungsgesellschaft mit Sitz in London und Köln den Zeitaufwand notiert, der einzelnen Coaching-Aufträgen direkt und indirekt zugerechnet werden kann. Der Aufwand ist notwendig, wenn man einen konkreten Auftrag optimal abwickeln und außerdem als Coach leistungsfähig bleiben will. Die hier aufgeführten Zahlen sollen eine Diskussionsgrundlage bilden, um auch in

Deutschland zu einer fairen Vergütung für Serviceleistungen rund um das Business-Coaching zu gelangen. Außerdem sind sie eine realistische Planungsgrundlage für all jene, die sich als Coach selbstständig machen wollen, denn dieser Aufwand wird nicht nur auf Kundenseite, sondern leider auch von den meisten Coachs unterschätzt.

Wie aus der Tabelle hervorgeht, muss man mit einem Faktor von 2,66 rechnen, wenn man den tatsächlichen Zeitaufwand für ein professionelles Business-Coaching errechnen will. Im Durchschnitt dauert ein Coaching auf Abteilungsleiter- oder Bereichsleiterebene 18 Stunden (sechs Mal je drei Stunden Face-to-Face-Gespräche). Nach der Statistik von "The Coaching Centre" kann man diesem Coaching-Programm noch weitere 30 Stunden für die Vor- und Nachbereitung sowie die Administration und die notwendige Weiterbildung des Coachs zurechnen. Die Reisezeiten sind darin noch nicht enthalten. So



#### **AUTORIN**

Dr. Sabine
Dembkowski
Top-ExecutiveCoach und Inhaberin von "The Coa-

ching Centre", einer internationalen Beratungsgesellschaft für individuelle Entwicklungsprogramme und ergebnisorientierte Coaching-Maßnahmen, die im Jahr 2000 in London gegründet wurde. "The Coaching Centre" versteht sich als Sparringspartner von Leistungsträgern der Wirtschaft. Das Motto: "Wir hören zu, denken mit, vernetzen, leiten an und geben ein offenes Feedback."

The Coaching Centre
Dr. Sabine Dembkowski
Weissenburg Straße 48
50670 Köln
Tel. 0221 2859605
www.thecoachingcentre.com

#### Ausbildung zum Systemischen Coach

Es interessiert Sie, Menschen und Organisationen in deren Entwicklung zu begleiten? Sie haben Lust auf Ihre eigene Entwicklung?

Beginnen Sie jetzt im November 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die berufsbegleitende Ausbildung gliedert sich in neun Module.

Drei systemische Lehrcoaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie 3 Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungsarbeit, Lernen in der Natur, Intensive Techniken der Selbstreflexion, integrierte Einzelcoachings, u.v.m

Last-Minute-Angebot: 4.470 € inkl. MwSt. für 31 Ausbildungstage

Sie fühlen sich angesprochen und möchten mehr erfahren?

Wir freuen uns auf Sie!





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



werden aus 18 Stunden rasch 48 Stunden Zeitaufwand, und genauso schnell relativiert sich ein möglicherweise hoch erscheinendes Stundenhonorar. Kein Wunder also, dass gut ausgebildete Menschen nur gelegentlich als Coach arbeiten und es vorziehen, als Unternehmensberater, Personalberater oder Trainer ihr Geld zu verdienen.

### Werden Coachs bald an der PE vorbei eingekauft?

Die Honorare werden hier leichter erwirtschaftet, und die unbezahlten "Leer- und Rüstzeiten" rund um ein Projekt sind signifikant geringer (oder werden entsprechend vergütet). Kein Wunder auch, dass manche Coachs zu aggressivem Cross-Selling neigen und die Coaching-Sitzung dazu nutzen, noch schnell einen Persönlichkeitstest oder ein Seminarwochenende zu verkaufen.

Je weniger gute Coachs zur Verfügung

stehen, desto unzufriedener werden die Führungskräfte werden. Schon heute ist es so, dass Bereichsleiter oder Geschäftsführer sich von Kollegen oder Geschäftsfreunden gute Coachs empfehlen lassen, die sie dann an der Personalabteilung vorbei einkaufen. Im schlimmsten Fall entsteht ein "Zweitmarkt" in einer Organisation. Die Executives agieren dann konsequent an den fachlich Verantwortlichen der Organisation und der Einkaufsabteilung vorbei. Dies ist ein Pfad, der eigentlich weder im Interesse der Coachs noch der PE-Verantwortlichen noch im Interesse des Einkaufs sein kann. Denn nur gemeinsam und partnerschaftlich kann man im Sinne der Organisation und der Klienten handeln.

Die Einkäufer in den Unternehmen kennen alle Umfragen, in denen die durchschnittlichen Stundensätze von Coachs veröffentlicht wurden. Aber kennen sie auch die zeitintensiven Besonderheiten.

die mit der Dienstleistung "Executive Coaching" verbunden sind? Weiß er um die vielen Prozessschritte, die erforderlich sind, um Qualität zu bieten? Die hier veröffentlichte Tabelle soll ein erster Schritt dazu sein, den Wert der Dienstleistung "Coaching" nachvollziehbarer zu machen.

Es soll ein Bewusstsein für eine faire Vergütung geschaffen werden. Ziel muss es sein, wegzukommen von einer Vergütung auf Stundenbasis. Auch hier kann Großbritannien als Vorbild dienen. Abgerechnet werden dort in der Regel Coaching-Programme in Form einer Pauschale. Ein Top-Manager, der sechs Mal drei Stunden bucht, zahlt dafür einen Full-Service-Pauschalpreis, dessen Höhe sich nach dem Grundsatz richtet, dass ein Coach die Chance haben sollte, aufs Jahr gerechnet genauso viel zu verdienen wie ein Unternehmensberater, der ebenfalls diesen Top-Manager berät.

Sabine Dembkowski



#### 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 07.12.2011 (4 Module á 3 Tage) in Köln

Organizational Change I Lehrtrainer: Walter Allinger 4.950 Euro + MwSt. Termin: ab 10.11.2011 (5 Module á 3 Tage) im Raum Stuttgart



#### **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

# Neues Hochschulzertifikat "Professionelles Coaching"

FERNSTUDIUM. Die Hochschule Fulda startet zum Wintersemester 2011/2012 erstmals mit der Blended-Learning-Weiterbildung "Professionelles Coaching". Die Ausbildungskosten für die vorgeschriebenen fünf Semester liegen bei 10.760 Euro.



Dr. Margot Klinkner: Die ZFH warb auf der Messe "Zukunft Personal" in Köln für das Fernstudium an Fachhochschulen.

Die Hochschule Fulda bietet zum kommenden Wintersemester 2011/12 in Kooperation mit der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) erstmals das Fernstudium "Professionelles Coaching" an. "Das als berufsbegleitendes Fernstudium konzipierte Weiterbildungsprogramm erfüllt wissenschaftliche Ansprüche und praktische Anforderungen gleichermaßen. Das Ausbildungskonzept wurde in enger Abstimmung mit der auf diesem Gebiet führenden Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) entwickelt", erklärte Professor Dr. Werner Nothdurft von der Hochschule Fulda auf der "Zukunft Personal" in Köln.

Nothdurft hat das neue Fernstudium federführend konzipiert. Zu den Besonderheiten des Programms gehört, dass auch virtuelles und interkulturelles Coaching Berücksichtigung findet. Basis des neuen Programms bilde das seit zehn Jahren

durchgeführte zweisemestrige Fernstudium "Sozialkompetenz" der Hochschule Fulda, auf das das dreisemestrige Hochschulstudium "Coaching-Kompetenz" aufbaut und mit dem Zertifikat "Professionelles Coaching" abschließt.

Der Basiskurs über zwei Semester kostet 2.960 Euro. Für den Aufbaukurs über drei Semester werden 4.800 Euro fällig. Zusätzlich müssen noch weitere rund 3.000 Euro in 50 Stunden Supervision (entspricht 60 Euro/Stunde) investiert werden. Im Verlauf des Aufbaukurses coachen die "Fortgeschrittenen" unter Anleitung von Lehrsupervisoren die "Anfänger" des Basiskurses. Die Coachees bezahlen für dieses Coaching, sodass die Hochschule in ihrem Prospekt den Teilnehmern des Aufbaukurses etwa 2.500 Euro Einnahmen in Aussicht stellt. Obwohl als Fernstudium angelegt, werden im Basiskurs 18 Präsenztage und im Aufbaukurs 27 Präsenztage durchgeführt. Hinzu kommen persönliche Coaching-Sitzungen und Supervisionssitzungen. Gelernt wird ansonsten aus Studienbriefen. Büchern und auf einer Lernplattform, die E-Learning-Formate bietet und den Studenten die Vernetzung mit Kommilitonen und Tutoren ermöglicht.

Vermittelt werden den Studienunterlagen zufolge zentrale Coaching-Kompetenzen, von der Prozesskompetenz über die Klärungskompetenz bis hin zur Interventions- und Stabilisierungskompetenz. In der Ausbildung werden die typischen Problembereiche beruflichen Handelns wie Organisationsentwicklung, Teamarbeit, Führung, Werte, Politik, Macht, Karriere, Gender und Work-Life-Balance bearbeitet. Das Fernstudienprogramm "Professionelles Coaching" richtet sich laut Dr. Margot Klinkner, stellvertretende Geschäftsführerin der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen in Koblenz, an Personen, die sich auf der Grundlage mehrjähriger kommunikationsintensiver Berufstätigkeit und beraterischen Fähigkeiten zum Coach entwickeln oder weiterentwickeln möchten.

Als Zulassungsvoraussetzung gilt entweder ein erster Hochschulabschluss oder der Nachweis qualifizierter Berufs- und Fortbildungserfahrung. Die ZFH ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Länder Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland mit Sitz in Koblenz und kooperiert mit den 13 Fachhochschulen der drei Bundesländer und länderübergreifend mit weiteren Fachhochschulen in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Brandenburg. Derzeit sind 2.700 Fernstudierende bei der ZFH eingeschrieben.

www.zfh.de/zertifikat/coaching

#### Weiterbildungen zum Business-Coach

Marktstichprobe. In Deutschland gibt es rund 200 Anbieter von Coaching-Ausbildungen. Einen ersten Eindruck über die Vielfalt der Angebote erhalten Sie mit dieser Tabelle. Noch mehr Ausbildungsinstitute finden Sie unter www.wuw-magazin.de im Downloadbereich.

Weiterbildungsinstitut	Titel der Ausbildung, Dauer, Preis (ohne MwSt.)
bbh – beratergruppe Christa Wilmes Rembrandtstraße 15, 28209 Bremen Tel. 0421 78444 www.bbh-beratergruppe.com	Coaching-Ausbildung (dvct), Basis Curriculum: 6 Module zu je 3 Tagen, 4.590 Euro und Aufbau-Cur- riculum: 4 Module zu je 3 Tagen, 3.240 Euro (MwStbefreit)
E.C.C. European Coaching Company GmbH & Co. KG Uwe Böning, Lyoner Str. 15, 60528 Frankfurt/Main Tel. 069 66119585 www.european-coachingcompany.com	Basis-Ausbildung Business- Coaching: 4 Module zu je 2,5 Tagen, 4.900 Euro (Spezialistenausbildung möglich: zusätzlich 4 Module, 5.900 Euro)
Fischer-Epe & Team Strandweg 12, 22587 Hamburg, Tel. 040 470505 www.fischer-epe.de	Ausbildung zum Business-Coach: 5 Trainingseinheiten mit insge- samt 20 Seminartagen (davon drei Tage Lehrsupervision), 6.100 Euro
Hauserconsulting Eberhard Hauser Stettenstr. 12, 86150 Augsburg Tel. 0821 257500 www.hauserconsulting.com	Coaching-Ausbildung (DBVC): 18 Monate (6 Blöcke, 1-3 Tage), 7.600 Euro
Hephaistos, Coaching-Zentrum München Klaus Eidenschink / Karin Horn-Heine, Jahnstr. 1, 82152 Krailling, Tel. 089 85662290 www.hephaistos.org	Fortbildung Coaching (DBVC) in 2 Teilen: Coaching I: 20 Tage, 6.800 Euro und Coaching II: 26 Tage, 9.000 Euro
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg Tel. 0761 4708-321 www.haufe-akademie.de	Ausbildung zum zertifizierten Coach (QRC) ca. 11 Monate (5 Module zu je 4 Tagen) 9.950 Euro
IHK-Akademie München/Westerham Von-Andrian-Str. 5, 83620 Feldkirchen-Westerham Tel. 08063 91270 www.akademie.ihkmuenchen.de	Westerhamer Business-Coach (IHK) ca. 6 Monate, 6 Module, 27 Tage, 8.900 Euro (MwSt. befreit)
im-prove coaching und training gmbh Frank Linde, Michael Reichl, Nelkenstraße 10, 90587 Veitsbronn, Tel. 0911 9779 53 81 www.im-prove.de	Ausbildung zum Führungskräfte- Coach oder Vertriebs-Coach, 22 Tage, 9 Module, 4.570 Euro
ISCO AG, Institut für systemisches Coaching und Organisationsberatung Gabriele Müller, Scharnhorststr. 28/29, 10115 Berlin, Tel. 030 28391400 www.isco-ag.de	Systemischer Coach (DBVC), 1 Jahr, 7 Module, 23 Tage, 6.492,68 Euro
oezpa GmbH Schloss Buschfeld 50374 Erftstadt-Liblar (bei Köln) Tel. 02235 929400 www.oezpa.de	Berufsbegleitende Fortbildung zum Coach (DBVC), 12 Monate, 7 Module plus Praxistage (insgesamt 22 Tage), 5.900 Euro



### Sie suchen den richtigen Coach oder Trainer?

- Nutzen Sie den dvct e.V. kostenfrei für Ihre aktuellen Ausschreibungen!
- **Uber 1000** Profile kompetenter Experten in der Datenbank des mitgliedsstärksten Verbandes Deutschlands für Coachs und Trainer.

Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.

Heinrich-Barth-Str. 1 20146 Hamburg fon 040 21997754 mail office@dvct.de

www.dvct.de



Zum 1. Mal in Deutschland

**TOP-Angebot für** Personalentwickler und Trainer!

Ausbildung in Kurzzeit-Coaching durch solutionsurfers (Peter Szábo / Daniel Meier). Lernen Sie die Kernelemente des systemisch-lösungsorientierten Kurzzeit-Coachings kennen und anzuwenden.



# MBA-Schulen bauen "normales" Seminarangebot aus

MBA-SPECIAL. Ihren geplanten Einstieg in den Markt der "Executive Education" haben viele deutsche Hochschulen bislang nicht ernsthaft vorangetrieben. Nun gibt es die ersten Erfolge, und immer mehr bauen das Segment der Managerweiterbildung (zusätzlich zum klassischen MBA) aus.

So etwas wie den internationalen Ritterschlag bekam die "WHU Otto Beisheim School of Management" im vergangenen Jahr mit dem "Excellence in Practice Award 2010" für ihr Führungskräfteprogramm beim Nutzfahrzeughersteller MAN. Zum ersten Mal ging der Preis der "European Foundation for Management Development (EFMD)" in Brüssel (der größten Vereinigung von Business Schools, Universitäten und Unternehmen in Europa) an eine deutsche Hochschule. Konzipiert und durchgeführt hat die WHU

das umfassende Managementprogramm gemeinsam mit der Said Business School an der Oxford University. "Damit haben wir bewiesen, dass wir Executive Education können", freut sich Lutz Kaufmann, Akademischer Direktor der WHU Executive-Development-Programme.

Unter Executive Education versteht man hochkarätige und akademisch fundierte Kurse für Manager, die in erster Linie die Praxis der Teilnehmer im Blick haben. aber auch die neuesten Forschungsergebnisse in die Weiterbildung integrieren.

Dabei unterscheidet man zwei Bereiche: Die offenen Managementseminare, bei denen die Hochschulen in Konkurrenz zu den zahlreichen nicht akademischen Weiterbildungsakademien stehen, und die maßgeschneiderten Programme, die speziell auf die Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten werden. Bereits seit mehr als 50 Jahren bieten ausländische Business Schools - die häufig mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät unserer Hochschulen gleichzusetzen sind - solche Managerkurse an.

In Deutschland fehlten dagegen lange entsprechende Angebote. Zwar pflegten einzelne Professoren enge Kontakte zu den Unternehmen und traten als Dozenten bei Weiterbildungsinstituten auf, die Hochschulen selbst verfügten jedoch nicht über eigene Weiterbildungsabteilungen. Für die ausländischen Business Schools war das eine komfortable Situation. Wenn es um hochkarätige Managerweiterbildung geht, dann zieht es deutsche Führungskräfte noch immer an internationale Schulen wie das Insead bei Paris, das IMD in Lausanne oder eine der führenden britischen Schulen. "Nach wie vor befasst sich gerade mal eine Handvoll deutscher Hochschulen intensiv mit dem Thema", beobachtet Carsten Schaefer, Personalberater bei der 3C Career Consulting Company in München, der sich unter anderem auf den Bereich Executive Education spezialisiert hat. Dabei sei der Bedarf, Manager zielgerichtet weiterzubilden, in den Unternehmen enorm.

#### Die WHU hat es geschafft

Die deutschen Schulen müssen sich erst einmal eine Reputation im gehobenen Management aufbauen. In der Regel verschafft man sich diese über ein gutes, klassisches MBA-Programm. Vor allem gute Executive-MBA-Programme, die sich an erfahrene Manager richten, gelten als Signal dafür, dass eine Schule die Bedürfnisse der Manager kennt. Gleichzeitig werden über die Teilnehmer Kontakte zu Unternehmen aufgebaut und diese schicken ihre Manager dann häufig auch zu kürzeren Kursen ohne akademischen Abschluss. So hat es auch die WHU geschafft. Bereits 1997 (und damit wohl als die Ersten in Deutschland) bietet die private Hochschule einen Executive-MBA, zusammen mit der renommierten Kellogg School of Management in den USA an, die im letzten Ranking der Financial Times sogar Platz 14 weltweit erreichte. WHU-Direktor Kaufmann nennt folgende wichtige Schritte, die die WHU gegangen ist: Zunächst habe man internationale Markenunternehmen wie 3M, L'Oreal und Renault gewonnen und dort die Führungskräfte für Europa geschult. Mit diesen Referenzen schaffte es die Schule dann in die obere Führungsebene und arbeitete mit dem Topmanagement langfristig an den Themen Strategie und Unternehmensentwicklung. Zudem habe man sich beim MAN-Programm mit Oxford einen renommierten Partner geholt und nicht nur vom Know-how, sondern vor allem auch von der Reputation Oxfords profitiert. Ab 2012 will die WHU mit offenen Zertifikatsprogrammen auf Deutsch und Englisch starten. Geplante Themen sind "Strategy Implementation", "Financial Literacy" oder "Enterpreneurial Family Businesses".

#### Der "offene" Markt gilt als schwierig

Dabei gilt gerade der Markt für offene Seminare als schwierig. "Der Markt ist übersättigt mit Standardprogrammen, oftmals mit einer relativ geringen Marge", erklärt Personalberater Schaefer. Hochschulen müssten sich daher genau überlegen, wo ihre Nische sein könnte. So hat sich die Goethe Business School (GBS) an der Universität Frankfurt bereits wieder von den offenen Kursen verabschiedet. "Das war ein Testballon und der ist gescheitert", sagt Hackethal. Als öffentliche Hochschule sei man einfach nicht auf dem Radar der Unternehmen und Teilnehmer. Künftig will man sich daher noch mehr auf maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote konzentrieren. Ein Schwerpunkt dabei ist die Arbeit mit chinesischen Finanzinstituten. Bereits seit drei Jahren schickt die China Development Bank (CDB) ihre Führungskräfte zum Leadership-Training nach Frankfurt. Auch mit der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) bietet man bereits Seminare für Banken und Regionalförderungen in China an. Aufgrund der Multiplikatorenwirkung der CDB wachse das Angebot quasi von selbst, freut sich Hackethal. Dank einer neuen mit 21 Millionen Euro dotierten Stiftung sollen Forschung und Weiterbildung am House of Finance der Goethe Universität, zu dem auch die Business School gehört, weiter ausgebaut werden. Dabei muss sich die Schule auf Wunsch des Kuratoriums allerdings stärker auf die Topebene im Finanzbereich wie Aufsichtsräte, Finanzaufseher und Zentralbanken konzentrieren.

"Die Frage ist, was eine Business School anbieten sollte und was nicht", erklärt Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School. Bei einem Kurs über Finanzbuchhaltung habe eine Business School keinen Vorteil gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern. "Ein Wettbewerb zu Euroforum wird nicht funktionieren", so der MBS-Präsident. Anders sei es etwa beim Thema "Wie nützt man Rechnungswesen als Steuerungselement im Unternehmen?". Für Wüstemann müssen die Angebote deutlich auf das Topmanagement und dabei auf die Themen Leadership und Strategie abgestimmt sein. Diesen Bereich müsse man jedoch erst aufbauen. Zudem haben die Mannheimer auch einige Module ihres Executive-MBA für externe Teilnehmer geöffnet. Auch an der Gisma Business School, Hannover, können Interessenten einzelne MBA-Kurse wie Marketing oder Verhandlungsführung besuchen, wenn es vom Vorwissen her passt. Die Gelegenheit nutzen etwa zehn bis 15 Teilnehmer pro Jahr. Anette Tronnier, Geschäftsführerin der Gisma Business School in Hannover, sieht darin die einzige Möglichkeit für die Schule, auch offene Programme anzubieten. Sonst bräuchte man mehr Vertriebskapazität und andere Vertriebswege.

#### Coaching für Topmanager wird erprobt

An der German Graduate School of Management & Law (GGS) in Heilbronn löst man das Problem über Kooperationen. So gibt es etwa ein neunwöchiges Diplom für Vertriebsleiter, das in Kooperation mit der Uni St.Gallen durchgeführt wird. Beim Intensivseminar "B2B-Marketing und Verkauf" für Marketing- und Vertriebsleiter kooperiert man mit dem Weiterbildungsanbieter "Forum Heidelberg". "Wir vermitteln unsere Inhalte, den Vertrieb macht das Forum Heidelberg", so GGS-Präsident Dirk Zupancic, der 13 Jahre in St. Gallen im Bereich Managerweiterbildung tätig war. Zwar forderten die Partner dabei einen erheblichen Anteil am Profit, aber dafür bekomme die GGS Breitenwirkung. Künftig soll die Weiterbildung als Profit-Center ausgebaut werden, das sich selbst trägt. Dazu habe man vor einigen Monaten eine Mitarbeiterin für den →

#### special mba

→ Vertrieb eingestellt, die die Erstkontakte mit Unternehmen aufbaut. Ein weiteres Standbein, das ausgebaut werden soll, ist das Senior-Management-Coaching. "Topmanager gehen nicht in offene Seminare, wollen aber oftmals Weiterbildung in denselben Themen", so der GGS-Präsident. Für sie gebe es ein individuell geschnürtes Paket, zu dem der Besuch von einzelnen MBA-Modulen ebenso gehören kann wie Einzelgespräche zu bestimmten Themen. Dabei arbeite man auch mit externen Coachs als Netzwerkpartnern zusammen. Das Coaching ziehe sich in der Regel über sechs bis sieben Monate und kostet 20.000 Euro. Derzeit nutzten vier Geschäftsführer aus der Region das Angebot. "Der Markt der Executive Education kommt, aber langsam", glaubt Zupancic.

#### Ein Vorbild ist die Mannheim **Business School**

So gebe es bei den Unternehmen oft noch Erklärungsbedarf. "Viele Firmen können sich überhaupt noch nicht vorstellen, dass eine Hochschule hochkarätige Weiterbildung für Führungskräfte macht", so der GGS-Präsident, und viele Hochschulen hätten sich der Herausforderung noch gar nicht gestellt. "Man muss Executive Education erst einmal als wichtiges Thema identifizieren, und dann braucht man Mitarbeiter, die es gezielt vorantreiben", sagt Andreas Pinkwart, seit April Rektor der Handelshochschule Leipzig. Ohne serviceorientiertes Denken und privatwirtschaftlich gestaltete Mechanismen funktioniere das nicht. "Da bedarf es auch einer entsprechenden Organisationsstruktur", so Pinkwart.

Vorbild könnte hier die Mannheim Business School sein. Die Business School der staatlichen Universität ist eine gemeinnützige GmbH, die zu drei Vierteln einer Stiftung gehört, der alle Professoren der BWL-Fakultät angehören, und zu einem Viertel der Universität. Die gGmbH hat 30 Mitarbeiter, die vor allem die Programme organisieren und vermarkten. Sie bezahlt unter anderem die Kosten für die Infrastruktur, die Gehälter der Mitarbeiter mit variablen Anteilen und verhandelt Verträge mit Dozenten und Dienstleistern. Die akademische Verantwortung trägt die Fakultät. Die Professoren erhalten für



Uni Mannheim: Angesehene MBA-Schmiede in barockem Stadtschloss.

Lehrveranstaltungen ein Honorar. Doch Schwachstelle sind oft auch die Professoren selbst. Schließlich werden sie an ihren wissenschaftlichen Publikationen und nicht an ihrer Tätigkeit in der Weiterbildung gemessen. Dazu kommt die hohe Lehrbelastung. "Deutsche Professoren haben 16 Semesterwochenstunden Lehrdeputat. Das ist mindestens das Doppelte wie in den USA", sagt WHU-Direktor Lutz Kaufmann. Natürlich könne man nicht jeden Professor zwingen, auch im Weiterbildungsbereich aktiv zu sein, sagt Professor Dirk Zupancic, Präsident der GGS. Deshalb biete man ihnen ein zusätzliches Anreizsystem. So bekommen die Professoren für ihren Einsatz in der Weiterbildung ein Honorar, das sie sich aber auch für ihr Forschungsbudget gutschreiben lassen können. Dazu kommt, dass längst nicht jeder Professor auch für den Einsatz in der Executive Education geeignet ist. Managerweiterbildung erfordere eine andere Form der Didaktik, erklärt HHL-Rektor Pinkwart. "Erwachsene wollen nicht belehrt werden. Die wollen sich selbst einbringen."

Dabei müsse der Professor eine moderierende Position einnehmen und auch kritische Fragen aushalten können. "Manche Professoren haben Angst, vor der Zielgruppe nicht bestehen zu können", glaubt Hanspeter Vietz, Executive Director MBA und stellvertretender Leiter des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) an der Universität Augsburg. "Zur Entwicklung von Managern braucht man Lust, Motivation, und man muss auch für sich selbst einen Gewinn darin sehen." Schließlich könnten die Professoren dabei auch viel für ihre Forschung und die grundständige Lehre lernen. Mit dem ZWW hat die Universität seit Langem ein eigenes Weitebildungsinstitut, das der Hochschulleitung unterstellt ist und zum Beispiel auch die Weiterbildung für die gesamte Uni anbietet. Als Premiumangebot ist hier der berufsbegleitende MBA angesiedelt, der in Zusammenarbeit mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät durchgeführt wird. Der überwiegende Teil der deutschsprachigen Angebote entspricht jedoch eher den Kursen nicht universitärer Weiterbildungsanbieter. Rund 30 Prozent würde Vietz derzeit im Bereich Executive Education ansiedeln. Tendenz steigend. Themen dabei sind unter anderem Leadership und das Hinterfragen der eigenen Rolle sowie der Erwerb von Coaching-Fähigkeiten für die eigene Führungsaufgabe.

#### Deutsche Manager zieht es eher ins Ausland

Auch an der Frankfurt School of Finance & Management haben Weiterbildungsangebote vor allem im Finanzbereich schon eine lange Tradition. So gibt es ein umfangreiches Programm-Portfolio. "Wir bemühen uns, stets auch aktuelle Trends und Themen abzudecken und dazu spezifische Programme zu entwickeln", erklärt Sonja Thiemann, Leiterin Competence-Center-Management, Leadership & Strategie. Dazu gehören Mentorenprogramme, Talentmanagement und demografischer Wandel. "Wir setzen auf den Ansatz des Action Learnings, bei dem die Anliegen der Teilnehmer im Zentrum stehen, anhand derer dann die Theorie vermittelt wird", so Thiemann. Für alle Seminare bietet man eine 90-minütige Standortbestimmung mit einem Coach an. Stärker ausbauen will man Angebote zum Business Development. Darunter versteht

man die Kombination von individueller Entwicklung und Organisationsentwicklung anhand konkreter strategischer Projekte. Bisher dominieren die deutschsprachigen Angebote. Von den 40 einzeln buchbaren Modulen sind 14 auf Englisch. Sie gehören zum Senior-Management-Programm. Darunter fallen Themen wie der Umgang mit Low-Performer-Teams oder strategische Unternehmensentwicklung. Künftig will man noch internationaler und branchenübergreifender tätig werden. Denn noch ist die Schule stark auf den Finanzbereich fokussiert.

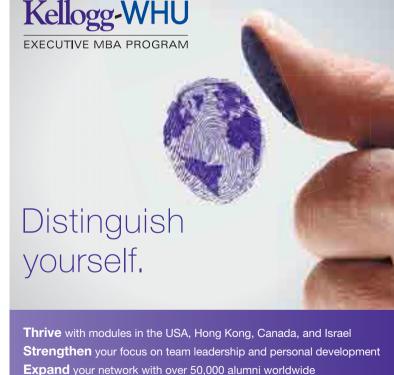
"Bei den englischsprachigen Angeboten ist Deutschland nicht unser Zielmarkt", erklärt Klaus Beinke, Leiter Firmenprogramme & Services, Executive Education und Seminare. Schließlich ziehe es deutsche Manager eher ins Ausland an die renommierten Business Schools. Doch um die Kurse auch im Ausland zu vermarkten, brauche man einen ganz anderen Vertrieb. Zudem müsse man auch noch viel tun, um die eigene Reputation im Executive-Education-Bereich auszubauen.

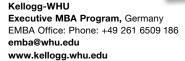
Neu in den Bereich hat sich die ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin gewagt, die in diesem Jahr erstmals eine fünftägige Summer School als offenes Seminarangebot durchgeführt hat. "Das war das erste Angebot explizit für den deutschen Markt", sagt Professor Ayad Al-Ani, Rektor der ESCP Europe in Berlin. Zielgruppe sind Führungskräfte, die an einem Change Point (neue Rolle oder neuer Job) stehen und ihr Wissen schnell und komprimiert erweitern wollen. Entwickelt wurde das Angebot, das man tageweise buchen konnte, zusammen mit fünf Unternehmen.

Mit 40 Teilnehmern habe die Nachfrage die Erwartungen übertroffen, so der Professor. Interessant sei, so Al-Ani, dass auch klassische Themenbereiche wie Finanzierung so gefragt und gut bewertet werden, wenn sie innovativ aufbereitet

werden. Auch die Resonanz aus den Firmen, die das Angebot für ihre Mitarbeiter genutzt haben, sei sehr positiv. "Die Mischung aus Praktiker-Vorträgen, aktuellen Forschungsergebnissen und innovativen Themen ist sehr gut angekommen", freut sich Al-Ani. 2012 wolle man daher neben der Summer School auch einzelne Module als offene Seminare anhieten. Dabei setzt die Hochschule auch auf Kooperationen. Zu den Partnern gehören die Hertie School of Governance, die Quadriga Hochschule Berlin, Humboldt Innovation - eine Tochter der Humboldt Universität - sowie beim Thema Stressmanagement und Burnout die Charité. Der Markt sei zwar hochkompetitiv, so der Professor. Aber er sei überrascht, dass man mit innovativen Formaten offensichtlich relativ schnell ein sehr gutes Publikum erreichen könne. Doch vor allem das firmeninterne Geschäft erfordert auch neue Kompetenzen. Ohne eine weitere Professionalisierung im Marketing funktioniere das →









Upcoming Information Sessions: Zurich

(Nov 24) more information and registration: http://info-sessions.whu.edu/

(Nov 3), Munich (Nov 10), Dortmund





#### special mba

nicht, warnt Berater Schaefer. "Da muss man schon auch Geld in die Hand nehmen." Zudem brauche man idealerweise Mitarbeiter mit Beratungskompetenz, vor allem in den Bereichen Führung, Strategie und Veränderungsmanagement. Denn im Grunde ähnelten die firmeninternen Programme dem individuellen und kundenorientierten Beratungsgeschäft.

#### Wer geht auf Firmen ein?

Die Mannheim Business School hat erst vor Kurzem dafür eine Mitarbeiterin mit langjähriger Erfahrung in der Beratung eingestellt. Der Markt für firmeninterne Angebote sei zwar von internationalen Business Schools besetzt, aber es gebe auch ein paar Argumente, die für deutsche Schulen sprechen, so Präsident Wüstemann. Einmal müsse nicht jedes Programm unbedingt zwingend auf Englisch sein. Zudem habe man eine Chance, wenn man sich stärker auf den Kunden

einlasse. So klagten die Unternehmen immer wieder, dass die führenden Business Schools zwar hohe Preise fordern, dann aber doch nur ein Programm von der Stange anbieten. Bei Personalabteilungen habe die Mannheim Business School bereits einen sehr guten Ruf und derzeit sei man in Verhandlungen mit einigen Unternehmen.

Auch bei der Gisma setzt man auf interne Programme. "Die Unternehmen haben wieder Budgets dafür", freut sich Geschäftsführerin Tronnier. Allerdings gebe es gerade bei den Konzernen oftmals Konkurrenz durch die eigenen Akademien. "Unser Ziel sind fünf Neukunden pro Jahr", sagt Tronnier. Dabei habe sich gezeigt, dass die internen Managerprogramme auch eine gute Gelegenheit sind, die Firmen auf das MBA-Programm aufmerksam zu machen. "Wir haben die Erfahrung gemacht, dass einige Unternehmen danach ihre Mitarbeiter zum MBA schicken", so die Gisma-Geschäftsführe-

rin. An der Frankfurt School ist man stolz auf die ersten Erfolge bei internationalen Inhouse-Programmen. So hat man für die NTT Data Group ein komplettes Konzept für die Führungsriege, vom Nachwuchsmanager bis zum Topmanager, entwickelt und durchgeführt. "Vor ein paar Jahren wären wir da noch gar nicht gefragt worden", sagt Beinke. Dabei profitiert die Schule davon, dass sie bereits seit 17 Jahren im firmenspezifischen Bereich aktiv ist. Bisher liege der Anteil der Executive Education mit General-Management-Inhalten erst bei rund 15 Prozent des Umsatzes bei Firmenseminaren und offenen Angeboten, Beinke: "Auf dem nationalen Markt für offene Seminare gibt es bereits viel Konkurrenz und ich bezweifle, dass das Wachstum unendlich ist." Die firmeninternen Angebote wiederum erforderten viel Zeit und Aufwand. "Eine goldene Nase verdient man sich da auch nicht", so Beinke.

Bärbel Schwertfeger •



#### **Effizient studieren - Erfolgschancen maximieren**



- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Sportmanagement (MBA)
- Tourismus und Hospitality (MBA)
- Apothekenbetriebswirt (FH)
- Außenhandelskaufmann (FH)
- Betriebswirt (FH) Controlling und Steuern
- Betriebswirt (FH) für Marketing
- Betriebswirt (FH) Public Controlling
- Business Coach (FH)
- Business Process Manager (FH)
- E-Government-Projektmanager (FH)
- Finanzfachwirt (FH)
- Fitnessökonom (FH)
- Gesundheitsökonom (FH)
- Hospitality Manager (FH)
- Kostenmanager (FH)
- Managementassistent (FH)
- Mediator und Verhandlungsmanager (FH)
- Pharmazieökonom (FH)
- Produktionsmanager (FH) für Kunststofftechnik
- Projektmanager (FH) für Werkzeug- und Formenbau
- Produktmanager (FH)
- Qualitätsmanager (FH) für Fertigungsprozesse
- Sportökonom (FH)
- Techniker (FH) für erneuerbare Energien
- Tourismusbetriebswirt (FH)
- Veranstaltungsbetriebswirt (FH)
- Vertriebsmanager (FH)

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

# Chancen nutzen – berufsbegleitend studieren.







Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere Studiengänge

# Betriebswirtschaft (B. A.) Wirtschaftsrecht (LL. B.) General Management (MBA)

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Infoline: 040/350 94 360

(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de

### Warum MBA?

# Mach doch den EBC\*L



## International zertifizierte WIRTSCHAFTSKOMPETENZ





Stufe C

Führungswissen

Stufe B

**Planungswissen** 

Stufe A

Betriebswirtschaftliches Kernwissen

> 31 Länder > 24 Sprachen > 35.000 Absolventinnen



# Das iPad soll MBA-Fallstudien attraktiver machen

TRENDS BEIM MBA. Die Fallstudienpädagogik der amerikanischen MBA-Schmieden, die für viele das Symbol für eine oberflächliche Managerausbildung ist, soll mittels iPad zur Business-Simulation aufgewertet werden. Noch radikaler gehen europäische MBA-Schulen vor, wenn sie verstärkt auf das Lernen in realen Business-Projekten setzen.

#### 1 Facelifting für Fallstudien

Sie gilt als eine der wichtigsten Lehrmethoden in MBA-Programmen: Die Fallstudie. In ihr wird ein Szenario aus einem Unternehmen beschrieben, anhand dessen die Studenten festlegen sollen, welche Managemententscheidungen sie getroffen hätten. Eingeführt wurde die Methode bereits 1924 von der Harvard Business School. Dort bestehen auch heute noch 70 Prozent des Unterrichts aus der Bearbeitung von Fallstudien. Im Laufe ihres zweijährigen Studiums müssen die MBA-Studenten dort mehr als 500 Fallstudien lösen und sich dabei durch seitenlange Texte wühlen.

Doch nun werden die Fallstudien dank moderner Tablet-Technologien nicht nur digital, sondern auch deutlich interaktiver und damit attraktiver. Auf dem iPad kann der Student wesentlich schneller zum Beispiel von einer Textstelle zu einer Tabelle im Anhang wechseln, sich Notizen machen oder wichtige Passagen markieren. Zudem können Videos und Podcasts integriert werden. Die Fallstudie wird daher immer mehr zur Business-Simulation. Die Harvard Business School will in diesem Jahr 3.500 ihrer insgesamt 17.000 Fallstudien in entsprechende Tablet-Formate umwandeln.

#### Reale Probleme anpacken

Immer mehr Schulen setzen auf die Bearbeitung realer Probleme statt auf die Fallstudienpädagogik. Schließlich beziehen sich Fallstudien stets auf die Fälle in der Vergangenheit. Wohl am weitesten prescht derzeit das IMD in Lausanne in

seinem neuen Curriculum vor. So verbringen die Studenten im Vollzeit-MBA künftig rund 40 Prozent des Studiums in Unternehmen. Gerade das Managen von Komplexität ließe sich durch ein experimentelles Lernen am besten vermitteln, so MBA-Direktorin Martha Maznevski. Sie sieht daher im neuen MBA-Programm so etwas wie ein geführtes Training "on-

Die beiden großen Unterschiede zum Trainee-Programm von Unternehmen seien einmal die akademische Betreuung und zum anderen die sorgfältig ausgewählten Erfahrungen in den Unternehmen. "Wir suchen für unsere Studenten die besten Lernmöglichkeiten, sei es bei der Wahl des Unternehmens oder des Landes", sagt Maznevski. Das MBA-Studium ist für die Professorin daher "eine Art Trainee-Programm mit Turbolader".

#### 3 MBA jetzt auch in Etappen

Ein berufsbegleitendes MBA-Studium ist lang und teuer. Immer mehr Business Schools bieten ihren Teilnehmern inzwischen flexiblere Konzepte und die Möglichkeit, einzelne Weiterbildungskurse auf ein späteres MBA-Studium anrechnen zu lassen. Einer der Vorreiter war die Universität St. Gallen. Dort gibt es beim Executive MBA inzwischen zwei Klassen. Eine zieht das Studium im Klassenverband in 18 Monaten durch. In der anderen haben die Teilnehmer 48 Monate Zeit, um die 100 Präsenztage zu absolvieren. Auch die Anrechnung von anderen Weiterbildungsprogrammen - wie etwa das Intensivstudium KMU - auf das MBA-Studium ist bei den Schweizern inzwischen möglich. Seit

vergangenem Jahr bietet auch die ESCP in Berlin mehr Flexibilität und hat dafür das zehnmonatige General-Management-Programm (GMP) neu konzipiert. Der berufsbegleitende Weiterbildungskurs umfasst nun in sechs Modulen die neun Kernkurse des European Executive MBA. Wer innerhalb von 18 Monaten nach dem Kursabschluss noch weitere fünf Seminare, zwölf Wahlkurse und das internationale Beratungsprojekt absolviert, bekommt den Executive MBA. Und seit diesem Jahr kann man auch beim neuen Mannheim & Tongji Executive MBA der Mannheim Business School zu einem beliebigen Zeitpunkt in das MBA-Programm einsteigen oder auch nur einzelne Module belegen. "Diese Option wird rege nachgefragt und wurde auch schon genutzt, obwohl wir sie noch nicht aktiv beworben haben", freut sich Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School.

#### 4 MBA trifft Consulting

Immer mehr große Unternehmensberater bieten Managerweiterbildung an und wildern damit im Bereich der Business Schools. Die Monitor Group hilft zum Beispiel ihren Kunden dabei, notwendige Managementfähigkeiten zu entwickeln. Korn/Ferry International bietet Leadership-Seminare an. McKinsey unterstützt mit einer Akademie Unternehmen bei der Umsetzung von Strategien. Wird es daher eines Tages vielleicht sogar eine Kooperation zwischen einer Business School und einer großen Beratung geben? "Warum nicht?", sagt Dominique Turpin, Präsident des IMD in Lausanne. Dort kombiniert

man inzwischen sogar schon das MBA-Studium mit Beratung. So arbeiten MBA-Studenten künftig nicht nur an konkreten Veränderungsstrategien eines Unternehmens, einzelne Firmenmitarbeiter können auch am MBA-Unterricht teilnehmen und so ihr Wissen auffrischen. Gleichzeitig profitieren die MBA-Studenten von ihrem Praxiswissen. Doch damit nicht genug. Professoren führen auch interne Firmenseminare durch, damit die Mitarbeiter den angestoßenen Veränderungsprozess besser umsetzen können.

#### Studiendauer verkürzen

Immer mehr US-Schulen bieten einjährige, berufsbegleitende MBA-Programme an. Traditionell dauert das Studium in den USA zwei Jahre mit einem mehrmonatigen Praktikum nach dem ersten Jahr. Inzwischen gibt es rund zwei Dutzend Schulen mit kürzeren Programmen. Dazu gehören die Olin Graduate School of Business am Babson College, die School of Management an der Boston University oder die Marshall School of Business an der University of Southern California. Und die Kellogg School of Management bietet bereits seit dem Ende der 60er-Jahre neben ihrem zweijährigen Programm auch ein einjähriges MBA-Studium an. Vor Kurzem verkündete die McCallum Graduate School of Business an der Bentley University den Start eines neuen elfmonatigen Programms für Teilnehmer mit mehr als fünf Jahren Berufserfahrung. Die US-Studenten scheinen sich zunehmend für die kürzeren Programme zu erwärmen. So gaben 48 Prozent an, ein einjähriges Programm zu bevorzugen. Ein wesentlicher Grund dürften die Kosten sein. Denn zwei Jahre Verdienstausfall plus höhere Studiengebühren können sich immer weniger Amerikaner leisten.

#### **Von China lernen**

Vor 17 Jahren wurde die China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai mithilfe der Europäischen Union gegründet, um in China eine führende Business School aufzubauen. Inzwischen ist die CEIBS eine der führenden internationalen Business Schools und hat eine tragende Rolle bei der Ausbildung chinesischer Führungskräfte gespielt. Nun will die Schule auch den Markt der Managerbildung in Europa, den USA und den neuen Wachstumsmärkte wie Afrika, Lateinamerika und Indien erobern. Im September fand das erste Executive-Education-Program in Zürich statt. Der dreitägige Kurs "China Connecting Conversations" umfasste Vorträge von fünf CEIBS-Präsidenten und -Professoren über verschiedene - für die Manager globaler Unternehmen relevante - Themen zu China. Dass eine asiatische Schule Managerweiterbildung in Europa anbietet, ist neu und zeigt, dass der globale Wettbewerb auch im Bereich Executive Education zunimmt. Im Gegenzug erweitert die Insead Business School, die mit ihren Standorten in Fontainebleau bei Paris, Singapur und Abu Dhabi als eine der führenden internationalen Managerschulen gilt, ihr Angebot für asiatische Manager.

#### 7 Auch das noch ...

Der weltweite "Siegeszug" des MBA-Konzepts schreitet voran. Nun wurde auch eine der letzten Bastionen genommen. Seit Kurzem gibt es auch auf Kuba ein MBA-Programm! Es wird von der Katholischen Kirche im San Carlos v San Ambrosio Seminar in Havanna angeboten. Die Professoren kommen von der San Antonio Catholic Universität aus Murcia in Spanien und lehren jeden Monat eine Woche in Havanna, den Rest der Zeit werden die berufstätigen Studenten von kubanischen Ökonomen unterrichtet. Auch die European Foundation for Management and Development (EFMD) in Brüssel will sich in der Managerausbildung in Kuba engagieren. Das Projekt, an dem die Esade Business School in Barcelona beteiligt ist und das von der EU finanziert wird, sollte bereits letztes Jahr starten, kommt aber derzeit nicht voran. Auch im einst kommunistischen Kasachstan soll eine Business School nach westlichem Vorbild entstehen. Dazu hat man sich die Fuqua School of Business die amerikanischen Duke University zur Unterstützung geholt. Ziel ist es, im September 2012 an der Nazarbayev Universität in der Hauptstadt Astana mit einem MBA-Programm zu starten.

Bärbel Schwertfeger •

#### **Bringen Sie Ihre**





#### Berufsbegleitende Studiengänge

- B.A. Business Administration
- M.A. Management
- | MBA General Management
- | MBA Energy Management

Weitere Informationen unter www.ism.de

STAATLICH ANERKANNTE FACHHOCHSCHULE



#### MIT MOBILE LEARNING **ZUM MBA**

#### Studieren, wann, wo und wie Sie wollen!

Das neue Studienkonzept des Master-Studiengangs Business Administration der SRH FernHochschule Riedlingen macht's möglich.

- I Studierende erhalten iPad als Arbeitsgerät
- Alle Studieninhalte über das Internet abrufbar
- I Multimedialer Mix aus Texten, Videos und Podcasts
- Kompaktpräsenzen zur inhaltlichen Vertiefung
- Mögliche Spezialisierungen:
  - Finanzmanagement
  - Marketing
  - Personalmanagement

Nähere Informationen unter: www.fh-riedlingen.de



# Die Business School des Lidl-Gründers

UNI-PORTRÄT. Die German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn ist noch recht klein, verfolgt aber ambitionierte Ziele. Im September bezog sie einen neuen Bildungscampus, der von der Dieter Schwarz Stiftung finanziert wurde.

Mit Lasershow und Feuerwerk wurde im September der Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung eröffnet. Auf einer Fläche von 1.6 Hektar entstand hier am Rande der Heilbronner Innenstadt ein Campus mit vier modernen kubischen Bauten aus Klinker und Glas, gruppiert um eine Grünfläche. Ein Gebäude ist die neue Heimat der German Graduate School of Management and Law (GGS). Die anderen beherbergen die von der Stiftung finanzierte Akademie für Innovative Bildung und Management (aim), die sich um frühkindliche Bildung kümmert, sowie die Außenstelle der öffentlichen Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mosbach. Im vierten Gebäude befindet sich das "Forum" mit einer Aula für 400 Personen.

#### Von der Schmuddelecke zum Schmuckstück

Aus der ehemaligen Schmuddelecke sei nun ein Schmuckstück geworden, lobte Heilbronns Oberbürgermeister Helmut Himmelsbach den Neubau in Anspielung auf die einstige Brachfläche der Stadt. Finanziert wurde der Bildungscampus von der Dieter Schwarz Stiftung, die wiederum durch die Ausschüttungen der Lidl Stiftung und Kaufland Stiftung in Neckarsulm finanziert wird. Über die Höhe der Baukosten gibt es keine Angaben. Immobilienexperten schätzen, dass die vier Gebäude mit 12.000 Ouadratmetern Nutzfläche etwa 35 bis 40 Millionen Euro gekostet haben.

Natürlich gab es vor diesem Hintergrund Lobeshymnen auf den großzügigen Stifter Dieter Schwarz. Doch der öffentlichkeitsscheue Lidl-Gründer saß weder in der ersten Reihe noch gab er sich zu erkennen. Der 72-jährige war wie immer ein Phantom. Er war da und doch nicht da. So unterhielt er sich zwar ungezwungen und unbehelligt von Fotografen mit den Ehrengästen, doch niemand begrüßte ihn namentlich. In Heilbronn weiß man offenbar, wie man mit seinem Ehrenbürger umgehen muss.

Dieter Schwarz, der selbst nie studiert hat, habe früh erkannt, dass man eine gute akademische Managementausbildung brauche, um junge Mitarbeiter weiterzuqualifizieren und ans Unternehmen zu binden, erklärt Erhard Klotz, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung. Bereits 2005 (damals noch als Heilbronn Business School) wurde die Schule für Unternehmensführung gegründet und nahm ihren Studienbetrieb zunächst mit Master-Studiengängen von Partnerhochschulen auf. 2006 erfolgte die institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat und die staatliche Anerkennung als Fachhochschule sowie der Start des berufsbegleitenden MBA-Programms und des Master-Studiengangs Business Law (LL.M.). 2008 folgten Executive Trainings und maßgeschneiderte Unternehmensprogramme. Seit Juni 2009 heißt die Hochschule "German Graduate School of Management and Law, Heilbronn".

Im Juli 2011 gab der Wissenschaftsrat die Reakkreditierung für weitere fünf Jahre bekannt und schrieb in seinem Bericht: "Jüngeren Führungskräften wird eine praxisorientierte und internationale Ausbildung angeboten. Hervorzuheben ist auch das große persönliche Engagement der Professorenschaft. Konsequent verfolgt die Hochschule den Ausbau der Forschung. Anerkennenswert sind die

Kooperationsbeziehungen der GGS Heilbronn zu Universitäten im In- und Ausland." Dabei kooperiert die GGS mit der Kelly School of Business an der Indiana University in den USA, deren Professoren auch an der Summer School in Heilbronn unterrichten. Zudem gibt es den Master of Science Business Management in Kooperation mit der Leeds University Business School, bei dem die Teilnehmer, im Gegensatz zum MBA, keine Berufserfahrung vorweisen müssen. Unterrichtet wird das Programm ausschließlich von Professoren der britischen Universität, die GGS stellt die Infrastruktur. Der Leeds-Master gehört auch zum Angebot "Master@IBM". Dabei können gute Bachelor-Absolventen bei IBM einsteigen und berufsbegleitend ein Master-Studium absolvieren. Sie bekommen weniger Gehalt, aber dafür das Studium bezahlt.

"Management galt lange Zeit als etwas, das man durch Learning bei Doing erlernt", sagt Professor Dirk Zupancic, Präsident der GGS. Doch das genüge heute nicht mehr. "Wir wollen Manger wissenschaftlich fundiert ausbilden." Derzeit bietet die Schule, die mit einem Jahresbudget von sechs Millionen Euro ausgestattet ist, mit dem LL.M in Business Law und in Legal Management zwei juristische Studiengänge sowie ein MBA-Programm an.

#### Unterricht nur auf Englisch

Doch bisher stieß der berufsbegleitende MBA eher auf schleppende Nachfrage. So sind in den beiden pro Jahr startenden Klassen derzeit gerade mal 35 Studenten. Allerdings sollen es auch nicht mehr als 25 pro Klasse (insgesamt 50) werden,



Neu in Heilbronn: Ein moderner Kubus aus Klinker und Glas beher-German Graduate ment and Law (GGS).

bergt ab sofort die School of Manage-

und der Studiengang, der am 15.Oktober startete, ist sogar ausgebucht. Der Unterricht findet in den ersten 20 Monaten alle drei Wochen von Freitagnachmittag bis Sonntag statt. In den letzten vier Monaten muss die Master-Arbeit geschrieben werden. Im ersten Studienjahr geht es um die Kerndisziplinen der Unternehmensführung, also Generalmanagement.

Im zweiten Studienjahr stehen drei

Schwerpunkte im Mittelpunkt: Führung generell (Focus Leadership), Führung im internationalen Kontext (Focus International Business) und die Gestaltung und Führung von Geschäftsprozessen (Focus Process Management & Innovation). Künftig sollen diese Schwerpunkte aufgelöst werden. "Wir wollen weg vom starren Fokus, hin zu Wahlfächern", sagt Professor Thomás Bayón, akademischer Dean der GGS. Zudem gibt es - außerhalb der Kurse - einen Studientrip ins Ausland, bei dem nach den USA, China und Brasilien nun Indien auf dem Plan steht.

Der Unterricht findet ausschließlich auf Englisch statt. Der Anteil der Nicht-Deutschen beträgt rund 15 Prozent. Die Teilnehmer kommen aus regionalen Unternehmen wie Bosch, EnBW, SAP oder von der Landesbank Baden Württemberg, aber auch aus mittelständischen Firmen quer durch alle Branchen. Sie sind im Durchschnitt 32 Jahre alt und haben vier Jahre Berufserfahrung. Das Studium setzt neben einem ersten Hochschulabschluss zwei bis drei Jahre Berufserfahrung sowie eine Festanstellung im Unternehmen voraus. Zudem müssen Bewerber den TOEFL-Sprachtest absolvieren sowie ein strenges Auswahlverfahren der Schule bestehen. Die Studiengebühren liegen bei 24.000 Euro. Die Hälfte davon übernimmt die Dieter Schwarz Stiftung.

Bärbel Schwertfeger •

### Business is international, your degree should be too.



Choose HHL for your MBA degree and join one of the leading business schools in Germany. Benefit from a practice-oriented and state-of-the-art education as well as an outstanding international network.

- Ranked among the best business schools in Germany
- Accredited by AACSB and ACQUIN
- Full-time and part-time programs
- Individual career service and close company contacts
- International faculty and diverse student body
- Attractive financing options available

M.Sc. in Management | MBA in General Management | **International Executive MBA | Doctoral Program** 

#### www.hhl.de

HHL - Leipzig Graduate School of Management · Germany Jahnallee 59 · 04109 Leipzig · Tel. +49 341 9851-730 · info@hhl.de





### Das wird ein schöner Monat für ...







#### ... Dr. Gerhard Fatzer.

dem Chef des Trias Instituts in Zürich, dem es gelungen ist, den legendären 83-jährigen Organisationspsychologen Professor Dr. Edgar H. Schein - vielleicht zum letzten Mal – nach Europa zu holen. Schein, Sloan Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge, wird auf dem Trias Kongress 2011 auftreten und zum Thema "Inspiration and Transformation: On the way to a new Culture of Helping and Leadership" sprechen. Außerdem gibt es einen Pre-Conference-Workshop mit Schein unter der Überschrift "Helping as key competence for leaders and consultants". Auf dem Kongress treten auch Moshe Rappoport, Lawrence Lippitt und Wolfgang Looss auf.

9. bis 11. November in Rüschlikon www.trias.ch

#### ... Dr. Lutz Goertz,

Abteilungsleiter Bildungsforschung beim MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen und Berlin. Er darf auf der 9. DGFP Personalentwickler-Fachtagung darüber informieren, wie die Landschaft des Game-based-Learnings aus der Sicht nüchterner Bildungsforscher nun wirklich aussieht und wie solche Spiele in unternehmensinterne Lernkonzepte eingepasst werden können. Außerdem dreht sich die Fachtagung um die Themen Diversity, Cross Mentoring für Frauen, Social Media und natürlich um bedarfsorientierte Personalentwick-

14. bis 15. November in Berlin www.dgfp.de

#### ... Dr. Annette Gebauer.

selbstständige Organisationsberaterin in Berlin, die als "Member of the proHRO founding committee" dazu beigetragen hat, dass die "First European proHRO Conference" zustande kam. Die Konferenz verspricht "frische Ideen, wie man das Unerwartete managen könnte". Damit ist klar: Es geht um die "High Reliability Organizing" (HRO), und als Redner treten die Stars der organisationalen Resilienz wie Kathleen Sutcliffe, Sidney Dekker oder Paul Schulman auf. Die HRO-Konferenz 2011 versteht sich als Auftakt zu einem europäischen HRO-Netzwerk, das mit dem amerikanischen HRO-Netzwerk um Karl Weick (www.highreliability.org) kooperiert.

15. bis 16. November in Den Haag www.prohro.com

1

6

7

8

12

13





dem neuen Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL). Er hat für das HHL-Forum 2011 ein Thema aufgegriffen, das leider in der öffentlichen Diskussion viel zu kurz gekommen ist: "Unternehmensführung neu denken -Was lernen wir aus den jüngsten Krisen?" Ein wirklich wichtiges Thema, denn die letzte große Krise hat auch etwas damit zu tun, dass an der Spitze oft schlecht geführt und schlecht entschieden wurde. Respekt auch dafür, dass es der HHL gelungen ist, namhafte Persönlichkeiten, wie zum Beispiel Jochen Kienbaum, Jürgen Kluge oder Thomas Sattelberger, zum HHL-Forum 2011 als Referenten und Diskussionsteilnehmer einzuladen.

16. bis 17. November in Leipzig www.hhl.de/hhl-forum



#### ... Dr. Bernhard Krusche,

Geschäftsführer der Stiftung Management Zentrum X in Berlin, der dem Hochamt der Systemiker, dem Kongress "X-Organisationen", einen neuen Namen ("x-mess") und eine neue Liturgie verpasst hat. Zwar gibt es wieder theoretische Einblicke zum Thema Netzwerk-Gesellschaft, aber x-mess setzt mehr denn je auf praktische Feldforschung. Quer durch Berlin soll eine Suche nach dem Potenzial neuer Organisationsformen stattfinden. Praktische Einblicke werden zudem in das "Design Thinking" versprochen. Larry Leifer, Stanford University, will das Potenzial "seines" Ansatzes erlebbar machen. Außerdem haben renommierte systematische Beratungsfirmen zugesagt, in Workshops Einblicke in ihre neuesten Konzepte zu geben.

17. bis 19. November in Berlin www.xmess.net



#### ... Douglas Thomas,

Professor an der University of Southern California, der als Redner auf dem internationalen (englischsprachigen) E-Learning-Kongress "Online Educa Berlin 2011" dem Veranstaltungsmotto "New Learning Cultures" die nötige Tiefe geben darf. Thomas gilt nicht zuletzt dank seines Buchs "A New Culture of Learning" (siehe w+w Heft 7/8-2011, Seite 19) als Vordenker, wenn es darum geht, die modernen Kommunikationstechnologien für neue Lernformen zu nutzen. Mobile Learning ist da nur ein Stichwort.

30. November bis 2. Dezember in

www.online-educa.com





































### November 2011

### Sehnsucht nach Offenheit

NACHBERICHT. Etwa 350 Personaler (Vorjahr: 400) aus ganz Deutschland haben auf dem Kongress "ZukunftsForum Personal 2011" der HR-Alliance die Herausforderungen ihrer Profession diskutiert und sich vorgenommen, mutig gegenüber dem personalpolitischen Mainstream die Stimme zu erheben.



Podiumsdiskussion mit HR-Größen (v. l.): Thomas Sattelberger, Angelika Dammann, Jutta Allmendinger (Moderation) und Stefan Lauer.

Die Teilnehmer am "ZukunftsForum Personal" in München schienen lange auf eine Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen gewartet zu haben. Intensiv und kontrovers arbeiteten sie sich an Themen wie Burn-out, Diversity oder Enterprise 2.0 ab. Überraschend war, dass sich auch bedeutende Köpfe aus dem Bereich Human Resources mit großer Offenheit zu Wort meldeten.

Stefan Lauer (Lufthansa-Personalvorstand) ärgerte sich zum Beispiel darüber, zu lange die Mainstream-Personalpolitik mitgemacht zu haben. Aus heutiger Sicht hätte er gerne viel früher darüber geredet, wie wichtig Diversity sei und dass er im Jahr 1997 einen Burn-out hatte, der zur Folge hatte, dass er fünf Jahre lang seine Probleme in einer Psychotherapie bearbeitete. "Ich bin fünf Jahre durch die Hölle gegangen", erklärte Lauer und

bedauerte gleichzeitig, dass er erst jetzt darüber reden könne. Früher darüber zu sprechen, hätte bestimmt andere im Konzern dazu gebracht, auch zu ihren persönlichen Problemen zu stehen und sie anzupacken.

Dr. Angelika Dammann (ehemals SAP-Personalvorstand) berichtete über ihre "sehr schmerzhafte" Entscheidung, bei der SAP zu kündigen. Mit ihren Wertvorstellungen und ihrer klaren Meinung habe sie eine große Angriffsfläche geboten. Ihr waren von einem Kollegen Heimflüge mit dem Firmenjet zum Vorwurf gemacht worden, obwohl die ihr vertraglich zugesichert worden waren. Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, sagte, Dammann sei für ihn ein Vorbild für kulturelle Reformen und ergänzte: "Ich bin überzeugt, es wurde ihr bitter mitgespielt. Ich schätze sie außer-

ordentlich!". Sattelberger bekräftigte die Forderung Lauers, dass Personaler deutlicher Position beziehen sollten. So sei er "sechs Monate lang zu feige gewesen", einem seiner früheren Vorstandschefs ein "So nicht!" entgegenzuschleudern, als der ein Zweigwerk schloss, ohne für Verständnis bei der Belegschaft und der Öffentlichkeit zu werben.

Sattelberger wies im Übrigen die Vermutung weit von sich, er sei "Opfer der von ihm eingeführten Frauenquote" geworden. Er habe bereits vor einem Jahr zu seinem Aufsichtsratsvorsitzenden gesagt, dass er nach 40 Berufsjahren Anfang des Jahres 2012 aufhören werde. Seine Nachfolgerin sei schon immer seine erste Wahl gewesen.

Aus dem zweitägigen Diskurs sind folgende (hier verkürzt wiedergegebene) Thesen der HR-Alliance entstanden:

- 1. Unternehmen als gesellschaftliche Akteure und Nutznießer sind gefordert, Bürgerpflichten zu erfüllen.
- 2. Unternehmen müssen wichtige gesellschaftliche Anliegen wie Menschenrechte, Bildung, Migration, Armutsbekämpfung, Gesundheit und Chancenfairness aufgreifen und aktiv Verträge und Bündnisse mit Politik und Zivilgesellschaft schließen.
- 3. Den weltweiten Verwerfungen durch Globalisierung, Staatsrückzug und Wirtschaftsverfehlungen müssen Unternehmen durch transnationale, nachhaltige und wertebasierte Unternehmensverfassungen begegnen.
- **4.** "Enterprise 2.0" muss durch Werte wie Transparenz, Teilhabe und Kollaboration getrieben sein.
- 5. Die Bedeutung eines Mitarbeiters wird - unabhängig von seiner Hierarchiestellung - zunehmend durch seinen produktiven Beitrag im Netz bestimmt.

Martin Pichler





# Seminarpaket Arbeitsorganisation

### Komplettlösung für professionelles Training



Dieses Trainingsprogramm vermittelt erprobte Wege, Zeit zu sparen, effektiver zu arbeiten, erfolgreicher zu sein und den Überblick zu behalten. Dabei lernen die Teilnehmer, Prioritäten zu setzen und Aufgaben auf Ihre Zuständigkeit, Wichtigkeit und Dringlichkeit hin zu überprüfen.

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen,

- 3 30-Minuten-Bausteine,
- 4 Mikro-Trainings,
- 4 PC-Lernquiz,

Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen.

Best.-Nr. 9640, Einführungspreis EUR 99,00 (D/A)

#### Konzeptbeschreibung finden Sie hier:

(einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen; Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet)



Oder einfach informieren unter:

## www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de Jünger Medien Verlag | Offenbach

#### vorschau

### Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2012 ERSCHEINT AM 30. DEZEMBER 2011

#### F-LEARNING

### 20 Jahre Learntec

Happy Birthday: Die Kongressmesse Learntec, die im nächsten Jahr vom 31. Januar bis zum 2. Februar stattfinden wird, kann dann ihren 20. Geburtstag feiern. 1992 wurde sie von Professor Dr. Sommer und von Professor Dr. Beck an der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe ins Leben gerufen. Aussteller der ersten Stunde sagen im nächsten Heft, was sie damals wie heute an der Learntec fasziniert und wo die Reise hingehen sollte.



#### CHIEF LEARNING OFFICER Die Sieger 2011

Am 27. Oktober wird in Düsseldorf unser Award "Chief Learning Officer" vergeben. In der Januar-Ausgabe stellen wir das Siegerkonzept im Rahmen der Titelgeschichte ausführlich vor. Artikel über Platz 2 und Platz 3 folgen dann im Februar und März.



#### BETRIEBLICHE GESUNDHEIT Burn-out und kein Ende

Zuletzt schlug die IG Metall Alarm: "In der explosiven Zunahme psychischer Erkrankungen bei Arbeitnehmern liegt eine große Gefahr für Wirtschaft und Gesellschaft." Wie Personaler dem Problem mit Nachdruck begegnen können, steht im nächsten Heft.



#### wirtschaft weiterbildung

#### IMPRESSUM

www wuw-magazin de info@wuw-magazin de ISSN 0942-4946 • 24. Jahr

#### Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



#### Randolf Jessi

#### Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P): martin.pichler@wuw-magazin.de Kristina Enderle; kristina.enderle@haufe-lexware.com Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de Nicole Schrehardt; nicole.schrehardt@wuw-magazin.de

#### Redaktionsassistenz

Brigitte Pelka

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

#### Autoren dieser Ausgabe

Gisela Blaas, Sabine Dembkowski, Ulrike Felger, Georg Pepping, Malte Petry, Dagmar Pithan, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger

#### Grafik/Lavout

Maria Nefzger

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg Registergericht Freiburg, HRA 4408 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,

Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557 Martin Lagua

Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Isabel Blank, Birte Hackenjos, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Echter Druck, Würzburg

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011 Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen): Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733 Fax 0931 2791477

klaus.sturm@haufe-lexware.com

Anzeigenverkauf: Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753 Fax 0931 2791477 tobias.schmid@haufe-lexware.com

Annette Förster, Tel. 0931 2791544 Fax 09367 987604 annette.foerster@haufe-lexware.com

Anzeigendisposition: Christine Wolz, Tel. 0931 2791472

Fax 0931 2791477 christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

#### Abonnentenservice

Haufe Service Center GmbH Postfach 79091 Freiburg, Tel. 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 angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

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

#### fachliteratur



#### Boris Gloger/André Häusling:

Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Hanser Verlag, München 2011, 219 Seiten, 34,90 Euro

Scrum für Einsteiger

### Was Personaler von Software-Entwicklern lernen können

Was verbirgt sich eigentlich hinter dem schillernden Begriff "Scrum"? Eine Methode der Software-Entwicklung? In den Augen von Boris Gloger und André Häusling jedenfalls nicht. Denn dies sei nur ein Missverständnis, mit denen sich Scrum-Anhänger tagtäglich auseinandersetzen müssen. Ihre These: Scrum zieht wesentlich weitere Kreise. Es ist keine Entwicklungsmethode, sondern vielmehr ein Management-Framework. Ebenso wenig ist Scrum mit klassischem Projektmanagement gleichzusetzen. Denn dabei gehe es nicht darum, ein im Voraus definiertes Endergebnis zu erzeugen. Im Mittelpunkt steht vielmehr ein Problem, das gelöst werden muss. Der Weg, sprich wie, bleibt der Kreativität des Einzelnen überlassen. Auch die Annahme, dass Scrum Mitarbeitern uneingeschränkte Freiheiten lasse, sei grundlegend falsch. "Agile Methoden, wie Scrum eine ist, basieren auf dem sinnvollen Zusammenspiel von: Regeln, Disziplin, Eigenverantwortlichkeit, mitdenken dürfen und sollen, einander helfen und das eigene Wissen nicht nur nutzen, um selbst zu glänzen." Das heißt, es gibt sehr wohl ein Regelwerk, innerhalb dessen aber der Einzelne frei entscheiden kann, vorausgesetzt die Entscheidungen folgen immer der übergeordneten

Ob Scrum in letzter Konsequenz wirklich funktioniert, hängt stark von der Organisationskultur ab, in die es eingebettet wird. Einer der wesentlichen Wandlungsprozesse, der auf dem Weg zu einer agilen Organisation stattfinden muss, ist laut den Autoren die Abkehr vom abteilungsbezogenen, hierarchischen, status- und titelgetriebenen Denken. Ohne einen Bewusstseinswandel im Management und bei den Mitarbeitern, die Geburt eines neuen Führungsverständnisses und einer neuen Unternehmenskultur hat ein solches Vorhaben letztlich nur wenig Aussicht auf Erfolg. Die Einführung von Scrum ist in seiner Gesamtheit also eine Frage des Change-Managements, wobei die HR-Abteilung die Aufgabe eines "Katalysators" einnimmt. Sie soll einerseits die Kommunikation zwischen Management- und Teamebene in der Transition unterstützen, gleichzeitig aber auch die Instrumente des klassischen Personalmanagements auf agile Erfordernisse adaptieren. Wie das gelingen kann, möchten die beiden Autoren in "Erfolgreich mit Scrum" zeigen. Dabei versprechen sie aber kein Patentrezept. Was sie dennoch bieten können, sind ihre Erfahrungswerte und Best Practices.



#### **AUTOREN**

**Boris Gloger** und André Häusling

Boris Gloger war der erste zertifizierte Scrum-Trainer in Europa und unterstützt Teams und Organisationen weltweit bei der Produktentwicklung mit Scrum.

André Häusling berät als Gründer und CEO der HR Competence Group IT-Unternehmen im Personalmanagement und hat sich mit der Personalberatung "Scrumjobs" auf die Vermittlung von Scrum-Mastern und agilen IT-Experten spezialisiert.

#### Bunte Werkzeugkiste für den Coach



Werner Vogelauer bietet auch in seiner sechsten aktualisierten und erweiterten Auflage seines Buchs "Methoden-ABC im Coaching" eine bunte Mischung aus praxiserprobten Methoden: Insgesamt 140 an der Zahl, die für die unterschiedlichsten Anlässe verwendet werden können, zum Beispiel zur Diagnose, zur Erfassung der Hintergründe, der Ressourcen und Potenziale des Coachee, ebenso wie zur Eva-

luation und Selbstreflexion. Gerade Letzteres ist von entscheidender Bedeutung. Stets sein eigenes Handeln und Vorgehen zu hinterfragen und zu reflektieren, unterscheidet letztlich erfolgreiche Coachs von anderen. Welche professionellen Standards noch dazugehören, daran erinnert der Autor den Leser im ersten Kapitel, wo er auch, insbesondere für Einsteiger, die Grundlagen des Coachings nochmals

kurz skizziert. Fazit: Das Buch liefert wertvolle Impulse für Coachs, kann aber auch für Personalentwickler als gute Entscheidungshilfe dienen.

#### Dr. Werner Vogelauer:

Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. Luchterhand, Köln 2011, 6.. aktualisierte und erweiterte Auflage, 376 Seiten. 45 Euro

#### Warum Burn-out ein strukturelles Problem ist



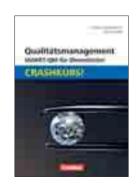
Das Thema "Burn-out" ist in aller Munde. Medien sprechen bereits von einer neuen Volkskrankheit. Doch wer ist schuld? Nicht nur der Einzelne, sondern in einem erheblichen Maße auch die heutige moderne Arbeitswelt, so die These des Autors. Falsch sei es, Burn-out ausschließlich als individuelles Problem abzutun, liegen die Wurzeln doch weitaus tiefer. Als Hauptgründe für den strukturellen Burn-out - denn um nichts

anderes handelt es sich seiner Meinung nach - der die Arbeitsgesellschaft lahmzulegen droht, nennt Markus Väth das inhumane Prinzip des Multitaskings, die Entgrenzung des Arbeitslebens, die Illusion des Zeitmanagements, schlecht ausgebildete Führungskräfte sowie fragwürdige Unternehmenswerte und gesellschaftliche Leitbilder. Erst wenn wir diese Hintergründe verstehen. könne sich wirklich etwas ändern, vorausgesetzt, wir sind auch bereit für diesen Schritt. Denn eines ist klar: Ein gesellschaftlicher Bewusstseinswandel ist vonnöten, der besonders von den Unternehmen ein Umdenken erfordert. Fazit: Eine längst überfällige Ursachenanalyse, die zur Pflichtlektüre gehören sollte.

#### Markus Väth:

Feierabend hab ich, wenn ich tot bin. Gabal Verlag, Offenbach 2011, 240 Seiten, 19,90 Euro

#### Qualitätsmanagement leicht gemacht



"Crashkurs!" - der Name ist Programm, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Kurz und knapp, schnörkellos und pointiert, praxisorientiert, aber trotzdem theoretisch fundiert. Karin Letter und Jürgen Abendschein zeigen, dass ein Buch über "zertifiziertes Qualitätsmanagement" keineswegs eine langweilige und trockene Lektüre sein muss. Im Mittelpunkt des Arbeitsbuchs steht Paolo Pascale, der

die Qualität der Prozesse in seinem Pizzalieferdienst auf der Grundlage der DIN-Norm EN ISO 9001:2008 zertifizieren lassen möchte. Doch was muss er dafür tun? Die Autoren liefern die Antwort. Sie verstehen es, dem Leser anhand der DIN-Norm Kapitel für Kapitel lebendig vor Augen zu führen, was Paolo Pascale beachten muss, um zu einem ständigen Verbesserungsprozess seiner Qualität zu gelangen.

Die Allgemeinverbindlichkeit und zahlreiche Übungen, Todo-Listen, Musterformulare und Praxistipps sorgen dabei für einen leichteren Transfer in die Praxis.

#### Jürgen Abendschein/ Karin Letter:

Qualitätsmanagement -SMART-QM für Dienstleister: Crashkurs! Cornelsen Scriptor, Berlin 2011, 120 Seiten 12,95 Euro

#### zitate



### 99 Der Tod ist höchstwahrscheinlich die beste Erfindung des Lebens. Er bewirkt den Wandel. Er entrümpelt das Alte, um Platz zu machen für das Neue. 66

Steve Jobs, der am 5. Oktober 2011 verstorbene Gründer der Computer-Firma Apple Inc., Cupertino, Kalifornien, in einer Rede an der Universität Stanford am 12. Juni 2005.

"Die Arbeit wird einen großen Teil Ihres Lebens einnehmen. Sie werden nur gute Arbeit leisten können, wenn Sie Ihre Arbeit lieben. Also suchen Sie, bis Sie sie finden! Lassen Sie nie nach!"

Steve Jobs als Redner auf einer Abschlussfeier an der Stanford University am 12. Juni 2005.

"Mich daran zu erinnern, dass ich bald tot sein werde, hat mir bei den großen Entscheidungen meines Lebens am meisten geholfen."

Steve Jobs als Redner auf einer Abschlussfeier an der Stanford University am 12. Juni 2005 über seine wichtigste Triebfeder im Leben.

"Ich habe wahrscheinlich mehr als jeder andere auf diesem Planeten Computerausrüstungen an Schulen verschenkt, aber ich bin zu der Erkenntnis gekommen, dass das, was falsch läuft in der staatlichen Erziehung, nicht durch mehr Technologie repariert werden kann."

Steve Jobs in einem Interview mit dem amerikanischen Magazin "Wired" vom Februar 1996.

"Die Menschen lesen weniger, sie wissen weniger und sie denken weniger. Egal wie viele Informationen das Internet anbietet, die Menschen können sie sowieso nicht aufnehmen. Sie nutzen das Internet nicht wegen der Informationen."

Steve Jobs in einem Interview mit dem amerikanischen Magazin "Wired" vom Februar 1996.

"Warum der Marine beitreten, wenn man ein Pirat sein kann?"

Steve Jobs auf die Frage nach einem Lebensmotto, zitiert nach Spiegel online vom 6. Oktober 2011.

"Steve Jobs war ein kreatives Genie, das in der Wirtschaft Wände eingerissen und Türen in den Köpfen der Menschen geöffnet hat."

Enda Kenny, der Premierminister Irlands, zitiert nach "Zeit-online" vom 6. Oktober 2011.

"Steve Jobs ist ein Mann, der Dinge sieht, die andere nicht sehen. Und er ist mutig. Ich behaupte, es wäre für jedes Unternehmen ein Leichtes, sehr erfolgreich zu sein. Aber die entscheidenden Leute haben Angst. Und in den meisten Unternehmen passen sich die meisten Mitarbeiter an die Inkompetenz ihres Chefs an."

Hartmut Esslinger, ehemaliger Apple-Designer, im Interview mit Zeit-online vom 31. August 2011.

"Er war praktisch in Lumpen gekleidet, in so Hippie-Klamotten. Ein achtzehnjähriger Studienabbrecher vom Reed-College. Ich habe keine Ahnung mehr, warum ich ihn einstellte, ich weiß nur noch, dass irgendein Funke spürbar war ... eine innere Energie."

Allan Alcorn, Atari-Ingenieur, über sein Einstellungsgespräch mit Steve Jobs im Jahr 1974, zitiert nach Zeit-online vom 6.10. 2011.

Partner:





























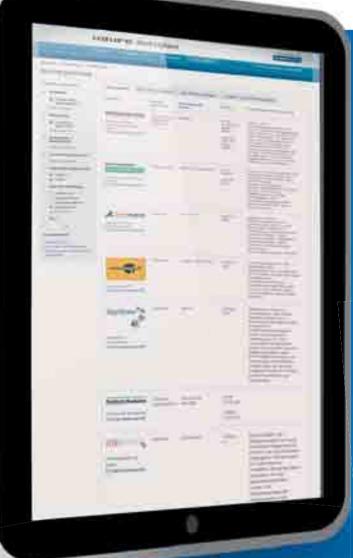












# Passende Stellenmärkte im Überblick!



### Der Media-Atlas – jetzt online! Ihr Recherche-Tool für Stellenmärkte.



Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche die richtigen Stellenmärkte.

Ganz einfach selektierbar nach Position, Branche, Berufsfeld und vielem mehr.

www.media-atlas.de - hier finden Sie den passenden Stellenmarkt!







# Die neue Software von Haufe für professionelles Talentmanagement.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind derzeit starke Strömungen in der Personalarbeit. Hier sind Sie gefordert, Lösungen zu erarbeiten. Mit einem optimalen Bewerber- und Talentmanagement können Sie die richtigen Mitarbeiter gewinnen, produktiv einsetzen, weiterentwickeln und binden.

Mit der modular aufgebauten Prozesslösung Haufe Talent Management erleichtern Sie das Zusammenspiel von Führungskräften, Mitarbeitern und HR. So sorgen Sie für Zufriedenheit und Motivation – denn zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen!

