



# wirtschaft weiterbildung

11/12\_12

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Interview**\_Gertrud Höhler über unberechenbare Führung s. 14

**Leitfaden**\_Hausaufgaben für angehende Coaches s. 42

**Interview**\_Insead-Dean D. C. Jain über Verantwortung s. 56

## Gruppenleiter lernen Chef

BDVT-Trainingspreis in Gold für „MitMensch!“ s. 20



Dr. Nicole J. Lehmann,  
Geschäftsführerin  
und Cheftrainerin der  
„MitMensch!“ GmbH in  
Paderborn

**NEU!**

**Haufe  
Zeugnis  
Manager  
Professional**  
**HAUFE.**

**Durchbruch im Zeugnismanagement!  
Der neue Haufe Zeugnis Manager Professional.**

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

**Damit ist jetzt Schluss!** Der neue **Haufe Zeugnis Manager Professional** bindet die Vorgesetzten per Knopfdruck von Anfang an in den Bewertungs-Prozess mit ein. Sie werden sehen: Ab jetzt erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor.

Mehr unter [www.haufe.de/zeugnismanager](http://www.haufe.de/zeugnismanager)

**HAUFE.**

## Führungskräfte-Bashing auf dem Höhepunkt

Passend zur Eröffnung der diesjährigen „Zukunft Personal“ erschien die Bild-Zeitung auf der ersten Seite mit der Schlagzeile „Ist Ihr Chef ein Idiot?“. Der Artikel gipfelte in einem platten Test, mit dem man herausfinden können sollte, wie gut der eigene Vorgesetzte wirklich sei. Nach der Titelgeschichte vom 27. September im Stern („Irrsinn Büro“) über unfähige Chefs und nach Büchern wie „Ich arbeite in einem Irrenhaus“, „Der Feind in meinem Büro“ oder „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“ erreichte das Vorgesetzten-Bashing in diesem Herbst wohl seinen Höhepunkt.

Dass in unsicheren Zeiten das Modethema „schlechte Vorgesetzte“ hochkocht, ist nicht weiter verwunderlich, denn bei diesem Thema kann nun wirklich jeder mitreden. Worüber auf der „Zukunft Personal“ nicht gesprochen wurde, was aber Personalentwickler nicht unterschätzen sollten: Das Vorgesetzten-Bashing enthält unausgesprochen die Frage, welchen Wert eigentlich die ganze Führungskräfteentwicklung hat, wenn dann doch jeder Chef nur eine Zumutung ist.

Man kann darauf setzen, dass bald wieder ein anderes Aufregerthema die Medien beherrscht (Lehrer-Bashing oder Berater-Bashing sind schließlich auch abgeebbt). Man könnte aber auch Stern und Bild-Zeitung zum Anlass nehmen, gezielt noch einmal die Qualität der eigenen Führungskräfteentwicklung zu überprüfen, zu optimieren und nach außen darzustellen. Und man könnte sich auch schon auf den nächsten Trend vorbereiten, der (quasi als Gegenbewegung) sich mit der Frage beschäftigt, was denn nur mit unseren Angestellten los ist. Kaum werden die Zeiten unsicher, reagieren sie mit Demotivation und Widerstand auf alle Bemühungen „von oben“, sich an das Neue anzupassen. Es gibt leider nicht nur einen Mangel an Führung, sondern auch einen ausgeprägten Unwillen, sich führen zu lassen.




Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht



Martin Pichler, Chefredakteur

Training für echte Helden.



we keep you ahead 

Geben Sie die richtigen Impulse!  
Mit den individuellen Trainings von  
MBtech Academy.

MBtech Academy Trainings:

- Persönlichkeit & Führung
- Projekt- & Lean Management
- PLM & IT
- Technische Trainings



[www.mbtech-academy.com](http://www.mbtech-academy.com)

## Zukunft im Kopf.



Das neue Programm zur  
Qualifizierung und Ent-  
wicklung für Menschen  
und Unternehmen

Gleich anfordern unter:  
**Tel.: 0761 898-4422**



**Deutscher Trainingspreis.** Dr. Nicole Jeannine Lehmann, Geschäftsführerin des Paderborner Trainingsinstituts „MitMensch!“, erhielt in diesem Jahr vom BDVT einen „Gold-Preis“ für ein aufwendig erstelltes, sehr praxisnahes Trainingskonzept.

### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

### 14 „Angela Merkels Führungsstil ist nicht vorbildlich“

Professor Gertrud Höhler sagt, welche Kompetenzen Führungskräfte haben sollten – und welche die Bundeskanzlerin nicht hat

### 18 Der „Slumdog-Professor“

Sugata Mitra, berühmt für ein Selbstlern-Experiment in einem indischen Slum, fordert mehr selbst gesteuertes Gruppenlernen

#### titelthema

### 20 Gruppenleiter lernen führen

Am Beispiel der Arvato AG zeigt sich die Bedeutung, die dem Training von „operativen Führungskräften“ zukommen sollte

#### personal- und organisationsentwicklung

### 28 Vom klassischen Verlag zum E-Business-Unternehmen

Wie ein Leadership-Programm die Bereichsleiter der Haufe Gruppe bei einem Change-Prozess unterstützte

### 32 Talente entwickeln statt managen

Das Beispiel von Carglass zeigt den Weg von der traditionellen Personalentwicklung hin zu modernem Talent-Development



32

52

**Talent-Development.** Carglass bricht mit einigen Traditionen der klassischen Personalentwicklung.

**Harvard Business School.** Absolventen der amerikanischen Traditionsschule gelten als machthungrig und geldgierig. Nun gibt es Reformen.

## training und coaching

- 36 Der Hund als Co-Trainer**  
dvct-Trainingspreis: Resilienztraining mit Hunden ausgezeichnet
- 38 Die Hürden der Existenzgründung überwinden**  
Was Coaches auf dem Weg zur Selbstständigkeit beachten sollten
- 42 Neues aus der Welt des Coachings**  
Kurznachrichten zu aktuellen Coaching-Entwicklungen
- 44 „Ich war immer die Erste“**  
Das Erfolgsrezept der Berlitz-Chefin Yukako Uchinaga
- 48 Verantwortungsvolle Chefs mit MBA entwickeln**  
Weltweit optimieren MBA-Schulen ihre Lehrpläne und -methoden
- 52 Schule für Zocker und Machtbesessene?**  
Die laufende Reform an der berühmten Harvard Business School
- 54 Europäische Business School mit weltweitem Erfolg**  
Warum Experten die Managementhochschule Insead loben
- 56 „Der Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen ist robust“**  
Interview mit Dipak C. Jain, Dean von Insead

## messen und kongresse

- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

### Rubriken

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 03 editorial          | 64 kolumne |
| 61 vorschau/impressum | 66 zitate  |
| 62 fachliteratur      |            |

Werden Sie Trainer/-in oder Business Coach!



Anerkannte Ausbildungen mit IHK-Zertifikat

**Westerhamer Business Coach IHK**  
22 Tage von Jan. bis Nov. 2013

**Westerhamer Trainerausbildung IHK**  
16 Tage von Feb. bis Nov. 2013

Info und Anmeldung:  
Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274  
rita.juraschek@muenchen.ihk.de

[www.ihk-akademie-muenchen.de](http://www.ihk-akademie-muenchen.de)



**Weihnachtskarten von SOS-Kinderdorf**

**Größe versenden. Kindern helfen. Steuern sparen.**

SOS-Kinderdorf e.V.  
Friedenstraße 77  
80639 München  
Tel. 089 125 06-103  
firmenkonto@sos-kinderdorf.de



**WER** Die Amerikanerin Abigail Borrone sitzt in einem Waschsalon in einem Vorort von Los Angeles und beobachtet interessiert die erste von vier großen TV-Debatten des US-Präsidentschaftswahlkampfes.

**WAS** Präsident Barack Obama (rechte Bildschirmhälfte) und sein Herausforderer Mitt Romney trafen an diesem Abend zu ihrem ersten TV-Duell in Miami, Florida, zusammen.

**WAS NOCH** Das Foto entstand am 3. Oktober 2012 und wurde von dem Fotografen Joe Raedle für Getty Images News aufgenommen und von mehreren Agenturen weltweit verbreitet.

**Keine Lust mehr? ...** Das erste große TV-Duell des Präsidentschaftswahlkampfes 2012 gewann überraschend der Herausforderer Mitt Romney. Die US-Medien zeigten sich überrascht von Obamas „uninspiriertem“, wenig kämpferischem Diskussionsstil. Was können Führungskräfte aus diesem Formtief lernen? Journalisten meinten, Obama, der ohnehin lieber moderiere als kämpfe, habe sich nur noch mit Ja-Sagern umgeben und habe es verlernt, scharfe Attacken zu parieren.

Der Politologe Samuel Popkin sprach von einem „Kokon“, mit dem sich die US-Präsidenten im Amt gern umgäben. Popkin war Sparringspartner von Jimmy Carter, um ihn auf seine Diskussion mit Ronald Reagan vorzubereiten. „Carter wollte nach zehn Minuten das Training abbrechen, weil er Widerspruch nicht mehr gewohnt war“, so Popkin. Wer nicht untergehen wolle, müsse gezielt für Gegenwind sorgen.



So anziehend wie nie zuvor: Das »personalmagazin«  
Jetzt noch aktueller, fundierter und relevanter.

Sie möchten sich im HR-Bereich gezielt verbessern? Und Ihre Laufbahn voran bringen? Dann haben Sie allen Grund jetzt zum neuen »personalmagazin« zu greifen. Neben wichtigen News finden Sie hier ein umfassendes Themenspektrum und fundierte Antworten auf sämtliche Personalfragen. Denn wahre Profis werfen keine flüchtigen Blicke auf Informationen – sondern nehmen das Heft selbst in die Hand.

[www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

**HAUFE.**

ZUKUNFT PERSONAL

# HR-Fachmesse kann sich behaupten

**Rekord.** Die Besucherzahl der „Zukunft Personal“ ist um 13 Prozent gestiegen.



Die 13. Messe Zukunft Personal ist mit einer neuen Rekordbeteiligung zu Ende gegangen: 654 Aussteller und über 14.000 Besucher wurden gezählt. „Die Zukunft Personal 2012 ist auf Ausstellerseite um 23 Prozent gewachsen, die Besucherregistrierung liegt um 13 Prozent höher als im Vorjahr“, erklärte Messegründer Alexander R. Petsch. Diese Entwicklung hänge damit zusammen, dass der Standort Deutschland auch für internationale HR-Player,

insbesondere aus dem angelsächsischen Raum, interessanter werde. Dazu passend präsentierte sich in diesem Jahr das United Kingdom als Partnerland in Köln. Insbesondere die Ausstellungsbereiche Stellenmärkte, Talent- und Gesundheitsmanagement sowie mobile Lösungen stießen bei den Besuchern auf Interesse. Die nächste Zukunft Personal findet vom 17. bis 19. September 2013 in Köln statt. [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

LEONARDO-PREIS

## Award für Vordenker

Erstmals wurde der „Leonardo European Corporate Learning Award“ in drei Kategorien verliehen. Hans-Jörg Bullinger, Fraunhofer-Gesellschaft, wurde in der Kategorie „Thought Leadership“ ausgezeichnet. Die Eigentümer des Konzerns Festo erhielten den Preis für den Bereich „Company Transformation“ und Professor Sugata Mitra für „Crossing Borders“.

INNO-WARD 2012

## Ergo und LVM ausgezeichnet

Außergewöhnliche Aus- und Weiterbildungskonzepte mit starker Umsetzung zeichnet das Bildungsnetzwerk Versicherungswirtschaft mit dem „Inno-Ward“ aus. Den ersten Platz hat die Ergo Versiche-

runksgruppe in der Kategorie „Berufliche Erstausbildung“ für ihr Diversity-Seminar erhalten. In der Kategorie „Personalentwicklung und Qualifizierung“ wurde das Projekt „Die LVM-Zukunftswerkstatt! Neue

Wege in der Personalentwicklung“ der LVM-Versicherung auf Platz 1 gewählt. Die Initiative „Azubi-Einstieg in die Branche: Modell einer Berufsfachschule“ der Arnoldi-Schule Göttingen hat einen Sonderpreis erhalten.



Foto: BMW e.V.

**Award.** Die Gewinner des „Inno-Ward 2012“ haben Erfolge mit ihren Aus- und Weiterbildungskonzepten vorzuweisen.



## NACHWUCHS-PREIS

# Der Sieger des HR Next Generation Awards 2012 steht fest

Der diesjährige Gewinner des Nachwuchswettbewerbs HR Next Generation Award steht fest: Marco Holzapfel, mit 29 Jahren jüngster Abteilungsleiter bei McDonald's Deutschland, wurde als Sieger ausgezeichnet. „Der HR Next Generation Award ist eine tolle Auszeichnung – sowohl für mich persönlich als auch für mein Team“, freut sich der strahlende Gewinner. Als Kopf des Bereichs Human Resources Project & Audit verantwortet der studierte Betriebswirt die Bereiche HR-Projekte, HR-Prozesse, HR-Systeme, HR-Audit und das nationale Personalmarketing.

Er ist einer der bundesweit fünf Finalisten, die die Jury im Auswahlverfahren überzeugen konnten. Die weiteren Finalisten sind: Christian Fischer, D + S CCM Rügen GmbH, Jelena Hesse, Henkel AG & Co. KGaA, Stefanie Söbke, Wolf PVG GmbH, und Kristin Thamm, Jäger Direkt/Jäger Fischer GmbH & Co. KG.

Alle Kandidaten des HR Next Genera-

tion Awards sind junge Personaler bis 35 Jahre. Sie nehmen auf Empfehlung ihrer Vorgesetzten am Wettbewerb teil. Weitere Informationen zum Award erhalten Sie in unserem Online-Portal unter [www.hr-next-generation-award.de](http://www.hr-next-generation-award.de).



**Award.** Marco Holzapfel (mitte) konnte sich im Finale gegen die starke Konkurrenz durchsetzen.

## FÜHRUNG

### Wo die besten Chefs arbeiten



**Führungskräfte** aus Deutschland liegen vorne im Ranking.

In einem globalen Benchmark hat der Talentbewerter SHL die Ressourcen und das Potenzial von Führungskräften in 25 Ländern weltweit untersucht.

Danach verfügen Deutschland, Großbritannien und Hongkong aktuell über deutlich mehr Ressourcen als zum Beispiel Dänemark, Brasilien oder Nor-

wegen. Für die erstplatzierten Länder gibt es jedoch keinen Grund, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Die Schwellenländer holen rasant auf. Laut der Prognose fällt Deutschland vom aktuell zweiten Platz künftig auf Platz neun ab. Das größte Potenzial an Führungskräften bieten in Zukunft demnach Mexiko und Brasilien. Die Global-Leadership-Studie basiert laut SHL auf Daten aus über einer Million Assessments und zeigt die Führungskräfte-situation der 25 Länder, die im weltweiten Vergleich am stärksten abschneiden. Sie wurden mit einem SHL-eigenen Analysesystem ermittelt.

## Kurz und Knapp

**Neue Webinar-Akademie.** Unter [www.immer-freitags.de](http://www.immer-freitags.de) ist eine neue Webinar-Akademie beheimatet. Sie fokussiert auf Themen wie Pressearbeit, Guerilla Marketing, Social-Media-Strategie oder Krisenkommunikation. Jeden Freitag stellt ein Dozent in einem kostenlosen Webtalk sein Thema vor. Um 10 Uhr beginnt dann das einstündige Webinar. Am 19. Oktober startete die erste Veranstaltung „Der Journalist, das unbekannte Wesen“.

**Unterhaltsame Lerneinheiten.** Mit den „TT Knowledge Nuggets“ stellt die TT GmbH ein neues Produkt vor, das situationsbezogenes Lernen auf iPad und Co. ermöglicht. Ein „Nugget“ ist eine Lerneinheit von etwa sechs Minuten Dauer. Neben den fertigen Nuggets können auch andere Themen neu erstellt werden. Weitere Infos unter [www.tt-kn.info](http://www.tt-kn.info).

**Gastredner-Zusammenschluss.** Anfang September ist eine neue Gemeinschaft von Gastrednern an den Start gegangen. Die fünf Keynote Speaker Cristián Gálvez, Markus Hofmann, Slatco Sterzenbach, Bernhard Wolff und René Borbonus präsentieren ihre Vorträge, Produkte und Dienstleistungen rund um erfolgreiche Tagungen, Mitarbeiter- und Kunden-Events unter [www.keynoter.de](http://www.keynoter.de).

**Auch das noch.** Der Traumarbeitsplatz der deutschen Fach- und Führungskräfte soll nach einer Umfrage von LinkedIn vor allem frei von künstlichen Lichtquellen sein. Auf Platz 2 der Wünsche folgt eine imaginäre Stummkassette, die alle Gespräche der Arbeitskollegen auf lautlos stellt. Auf den dritten Platz haben die Befragten einen ruhigen Ort im Büro, der für ein kurzes Nickerchen geeignet ist, gewählt.

# Die Suche nach einem Tagungshotel kann so entspannend sein!



Foto: fotolia

BESONDERE  
TAGUNGS  
& EVENT  
LOCATIONS  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

TOP 250  
GERMANY  
DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Ihr zuverlässiger Partner  
für die Tagungshotelsuche  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)



Foto: Stiftung Warentest

**Test.** Ein Langzeitvergleich der Stiftung Warentest zeigt wenig Unterschiede zwischen den Weiterbildungsanbietern auf.

## STIFTUNG WARENTEST

### Präsenzseminare im Langzeitvergleich getestet

In zehn Jahren hat die Stiftung Warentest insgesamt 453 Präsenzkurse zur beruflichen Weiterbildung von 291 Anbietern getestet. Darunter waren zum Beispiel Sprachkurse für Wirtschaftsentdeutsch, Kurse zum professionellen Umgang mit dem Computer, Seminare zu Social-Media-Marketing oder auch Fernlehrgänge im Fach Betriebswirtschaft. Die vier größten Anbietergruppen sind kommerzielle Anbieter, Kammern, gemeinnützige Einrichtungen und Volkshochschulen. Seit dem Jahr 2002 hat die Stiftung geschulte Testpersonen inkognito in die Kurse geschickt. Die Testpersonen dokumentierten den Verlauf des Kursangebots. Experten haben dann die Inhalte, die Vermittlung, die Kursorganisation, die Kundeninformation und die Vertragsbedingungen begutachtet und bewertet.

Das Ergebnis des Langzeitvergleichs: Gravierende Unterschiede fanden sich bei den vier Anbietergruppen nicht. Bei der Qualität liegen sie recht nah

beieinander. Insgesamt war der Unterricht bei allen Anbietern meist ordentlich gestaltet, die Wünsche und Interessen der Teilnehmer blieben aber oft unberücksichtigt. Inhaltlich boten alle vier Anbietergruppen eine solide Qualität. Bei der Kursorganisation gab es in der Regel gute Noten, auch die Kursinformation war meistens brauchbar. In den Vertragsbedingungen fanden die Tester allerdings häufig Mängel.

Im Preis unterscheiden sich die Anbietergruppen jedoch deutlich. Das heißt: Wer mehr Geld ausgibt, kann nicht automatisch mit einem besseren Kurs rechnen. Bei den Kosten sind die Volkshochschulen mit nur rund fünf Euro für eine 45-minütige Unterrichtseinheit konkurrenzlos günstig. Kommerzielle Unternehmen liegen laut dem Test bei einem Stundenpreis von durchschnittlich 47 Euro.

Den ausführlichen Testbericht können Sie online unter [www.test.de/weiterbildung-anbietervergleich](http://www.test.de/weiterbildung-anbietervergleich) abrufen.

**WEITERBILDUNG**

**Arbeitnehmer oft überfordert**

Mehr als jeder zehnte Erwerbstätige fühlt sich sehr häufig oder häufig überfordert, weil sein Arbeitgeber von ihm erwarte, sich ständig auf dem neuesten Stand zu halten. Gleichzeitig wird der Weiterbildung aber auch eine steigende Bedeutung beigemessen, zeigt eine Umfrage unter 1.005 Erwerbstätigen.

**E-LEARNING**

**Die besten Tools gewählt**

Jane Hart, Gründerin des Centre for Learning and Performance Technologies (C4LPT) in Großbritannien, hat wieder die Liste der Top 100 E-Learning-Tools im Social-Web zusammengestellt. 582 Teilnehmer haben darüber abgestimmt. Zum besten Tool wurde Twitter gewählt. Danach folgen Youtube auf dem zweiten Platz und Google Docs auf dem dritten Rang. Trends las-

sen sich laut Hart dahingehend ausmachen, dass vor allem sogenannte „Curation Tools“, mit denen sich Web-Inhalte filtern lassen, und personalisierte Magazine für das iPad wie „Zite“ immer beliebter werden. Zudem tauchen vermehrt sogenannte „Visual Pinboards“ in der Liste auf. Es gehe also verstärkt darum, Instrumente zu nutzen, die die digitalen Ressourcen organisieren.

**Top-Learning-Tools**

**Ranking.** Die zehn besten Instrumente für E-Learning im Social-Web auf einen Blick.

Rang	Tool	Persönliche Nutzung	Nutzung im Bildungsbereich	Nutzung im Unternehmen
1	Twitter	X	X	
2	Youtube	X	X	
3	Google Docs/Drive	X	X	(X)
4	Google Search	X		
5	Wordpress	X	X	X
6	Dropbox	X	X	X
7	Skype	X	X	(X)
8	Powerpoint	X	X	X
9	Facebook	X	X	
10	Wikipedia	X	(X)	

Quelle: c4lpt.co.uk/top-100-tools-2012

**Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer & Mediator! (m/w)**

Ca. 2/3 DAX-30-Firmen haben sich schon für Veranstaltungen von CCC entschieden, DEM bundesweiten Spezialisten zum Thema Kommunikation & Konfliktmanagement. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKTMANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf mit 4 mal 3 Tagen startet am 22. März 2013 (siehe rechts).

- 22.-24.03.13
- 26.-28.04.13
- 24.-26.05.13
- 28.-30.06.13



**„Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Knowhow und Erfolg!“**

Werner Schienle (Geschäftsführer)

Diese auf insgesamt 12 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.



**JETZT ANMELDEN, SOLANGE NOCH PLÄTZE FREI!**

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

**Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau**

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



**HOTEL PARK SOLTAU**  
GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen 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.

Imitten 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 !



Foto: Pichler

Die Geschäftsführer Jörg Schmidt (li.) und Lars-Peter Linke mit der Akademie-Studie.

AKADEMIE-STUDIE 2012

## Manager müssen manchmal gegen eigene Überzeugung handeln

Mehr als 80 Prozent der von der Akademie für Führungskräfte befragten Führungskräfte behaupten, bei der Arbeit schon manchmal entgegen ihrer persönlichen Überzeugung gehandelt zu haben. Im vollen Umfang hinter den eigenen Taten stehen zu können, ist für die große Mehrheit der Befragten nicht immer umsetzbar. Jeder Neunte gab sogar zu, häufiger entgegen der persönlichen Überzeugung zu

handeln. Für ihre aktuelle Studie mit dem Titel „Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten“ wertete die Akademie für Führungskräfte (Überlingen/Bad Harzburg) die Antworten von 443 Führungskräften verschiedener Branchen aus.

Ein gutes Drittel der Befragten sieht darüber hinaus auch das Verhalten der nächsthöheren Hierarchieebene kritisch: 32,9 Prozent geben an, ihr eigener Vorgesetzter verhalte sich in ihren Augen ab und zu moralisch fragwürdig. Sechs Prozent beurteilen dessen Verhalten sogar als „überwiegend problematisch“. Immerhin 61,1 Prozent sagen, ihr Chef verhalte sich moralisch nicht fragwürdig. 98,9 Prozent der Studienteilnehmer betonen, dass eine Führungskraft ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein sollte. Über 70 Prozent glauben, diesen Anspruch selbst zu erfüllen. Im Hinblick auf ihre Kollegen sind sich 44 Prozent der Studienteilnehmer jedoch nicht ganz so sicher, ob diese zum Vorbild taugten.

Hohes persönliches Engagement legen besonders Frauen unter 40 an den Tag. In dieser Altersgruppe der weiblichen Führungskräfte behaupten fast 85 Prozent, hoch engagiert zu sein. Jüngere Führungskräfte (54,6 Prozent) sehen sich freundlicher als ältere (39 Prozent).

In puncto Verantwortung fallen den befragten deutschen Führungskräften nur wenige Vorbilder aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Leben ein. Sowohl bei der Frage nach vorbildlichen Persönlichkeiten als auch nach besonders verantwortungsvollen Unternehmen belegt die Antwort „Keiner“ beziehungsweise „Kein Unternehmen“ den ersten Rang. Auf den zweiten Platz schafft es bei den Persönlichkeiten Altkanzler Helmut Schmidt vor Angela Merkel. Bei den namentlich genannten Unternehmen erhalten die Robert Bosch GmbH und DM Drogeriemärkte den meisten Zuspruch.

Die Befragung fand online sowie in schriftlicher Form statt. Die gesamte Studie ist im Internet unter [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de) als Download erhältlich.

MEETINGPLACE GERMANY

## Premiere war ein Erfolg

Die Premiere der Tagungsmesse „Meetingplace Germany“ in Wiesbaden am 19. und 20. September lockte 1.479 Fachbesucher an und wird von den 246 Ausstellern aus den Bereichen Hotellerie, Destinationen und Dienstleistung als erfolgreiche und gelungene Veranstaltungen bezeichnet. Vor allem die „gute Fachbesucherqualität“ habe überzeugt. Alexander Petsch und Kurt Schüller, Geschäftsführer der Meetingplace Germany GmbH, hatten ein überraschend vielfältiges Rahmenprogramm mit bekannten

Referenten. Eine der wichtigsten Fragen, die in den Vorträgen behandelt wurde, lautete: Wie geht es mit der „Bettensteuer“ weiter? Die Antwort von Rechtsanwalt Stefan Huth: Einige Städte hätten die Bettensteuer wieder abgeschafft. In diesen Fällen müssten die Zahlungen zurück an die Gäste überwiesen werden. In anderen Kommunen, die ihre Satzung aufrechterhalten, aber nur noch private Übernachtungen besteuerten, sei der Aufwand wesentlich höher, weshalb Huth der Steuer kein langes Leben voraussagte.



Messe. Die hochwertigen Vorträge lockten die Besucher teilweise von den Ständen weg.

Foto: Franz Pfluegl / Meetingplace Germany



CONTINENTAL AG

## Beachtliche Einsparungen dank Ideenmanagement

Beim Automobilzulieferer Continental AG stieg im Jahr 2011 die Zahl der Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern weltweit um knapp drei Prozent auf rund 310.000. Die dabei erzielten Nettoeinsparungen von 120 Millionen Euro seien sogar um 22 Prozent gewachsen, erklärte Elke Strathmann, Personalvorstand der Continental AG, vor der Presse in Hannover. Insbesondere die gelebte Weiterbildungs- und Führungskultur im Unternehmen sei in diesem Zusammenhang ein wichtiger Erfolgsfaktor und schlage sich beeindruckend im Ideenmanagement nieder.

„Das Continental-Ideenmanagement (CIM) ist ein gesteuerter Prozess, durch den wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv ansprechen und ihre Kreativität fördern“, erläuterte Matthias Nehrhoff, Leiter Corporate Idea Management, Continental. „Fokus der Ideen ist nicht nur die Kosteneinsparung.“ Die Mitarbeiterideen trügen auch zur Optimierung von Prozessen und Qualität sowie zu Verbesserungen im Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz bei. Zudem stärke das Ideenmanagement die Moti-

vation und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter.

Der ideenreichste Standort weltweit lag 2011 in Icheon, Südkorea. Rund 730 Mitarbeiter hatten dort über 33.500 Ideen eingereicht, die erfolgreich umgesetzt wurden. Das entspricht einem Ergebnis von 46 umgesetzten Ideen pro Mitarbeiter bei einer 100-prozentigen Beteiligung. Der Zweitplatzierte, der Continental-Standort in Rubí, Spanien, hatte 2011 bei einer Beteiligung von 100 Prozent sogar 60 Ideen pro Mitarbeiter eingereicht und ebenfalls über 97 Prozent umgesetzt. Den dritten Rang erreichte der Standort Guadalajara in Mexiko. In Deutschland wurden im Jahr 2011 rechenbare Einsparungen in Höhe von fast 21 Millionen Euro erzielt. Bei einer Beteiligung von 95 Prozent und vier umgesetzten Ideen pro Mitarbeiter liegt der Standort Regensburg, Bayern, an der Spitze. Der Automotive-Standort Roding, Bayern, liegt mit 68-prozentiger Beteiligung und drei umgesetzten Ideen pro Mitarbeiter auf Platz zwei in Deutschland. Den dritten Rang erreichte der Standort Rheinböllen in Rheinland-Pfalz.

- Der Börsenkurs.
- Der Immobilienmarkt.
- Die Tagungsräume.

Hotels auf die Verlass ist:

**park inn**  
by Radisson

**Colorful Trainer**  
inkl. Frühstück,  
Internet, Park-  
platz, u.v.m.

**Park Inn.**  
Adding Color to Life<sup>SM</sup>

Exklusiv für Referenten,  
Moderatoren, Seminarleiter...

[parkinn.de/tagungen](http://parkinn.de/tagungen)

**Club**  
**CARLSON**  
FOR PLANNERS

Mitglied werden  
und auch bei Meetings punkten!  
[clubcarlson.com/planners](http://clubcarlson.com/planners)

# „Angela Merkels Führungsstil ist nicht vorbildlich“

**INTERVIEW.** Wenn es nach Professor Dr. Gertrud Höhler geht, dann können Führungskräfte nur sehr wenig vom Führungsstil der Bundeskanzlerin Angela Merkel lernen. „Unberechenbarkeit bei großer Schweigsamkeit“ ist für die eloquente, 71-jährige Literaturwissenschaftlerin, CDU-Kennerin und Ex-Kohl-Beraterin das vorherrschende Kennzeichen der Ära Merkel.

## Welche Tugenden brauchen gute Führungspersönlichkeiten?

**Professor Dr. Gertrud Höhler:** Es ist sicher wichtig, dass Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit da sind! Und dass die Geführten empfinden: Unsere Führungskraft besitzt mehr Weitblick als wir. Die kardinale Führungsaufgabe ist es, Strategie und Vision zu liefern. Die Mitarbeiter brauchen auf der Meta-Ebene eine Führung, von der sie überzeugt sind, dass diese das große Ganze im Auge hat. Das ist ein Motivationsfaktor erster Ordnung, weil man sich sagt, wo die Firma hinläuft, das hören wir von unserem Chef oder unserer Chefin.

## In unsicheren Krisenzeiten ist es aber schwierig, das große Ganze im Auge zu behalten ...

**Höhler:** Ja, und vor allem stellt sich die Frage, wie viel Unsicherheit darf eine Führungskraft zugeben? Wir haben beschleunigte Prozesse und wir haben auch verlangsamte Prozesse, wenn etwas verhandelt werden muss. Oft dauert es auch länger als gut ist.

## Wird man in Machtpositionen nicht automatisch in bestimmte Verhaltensmuster hineingezwungen und verwendet die üblichen Sprachfloskeln?

**Höhler:** Floskeln sind wunderbar, wenn der Inhalt stimmt. Man muss tatsächlich Kurzfassungen der Story liefern. Aber wir haben zum Beispiel überhaupt keine Story für Europa. Das ist

ein ganz großer Schaden. Wir können doch nicht einfach nur sagen, wir wollen die Fehler von früher ausgleichen.

## Sie haben einmal gesagt, Angela Merkel hätte die Männer immer wieder dadurch verwirrt, dass sie tatsächlich durch die offenen Türen der Macht durchgegangen sei. Kann die Bundeskanzlerin Vorbild für mehr Frauen in Führungsetagen sein?

**Höhler:** Im Verhältnis zu den Männern ist das ja so, dass sie allesamt am Wegesrand zusammengesunken sind und Frau Merkel ist vorbeigezogen. Auch Männer, die etwas Interessantes zu bieten hatten, haben sich gesagt, in diesem System komme ich nie nach oben. Sie hat eine Form der Dominanz entwickelt, die mit Haltungen zu tun hat, die wir so bisher nicht kannten. Sie macht Moral und Ethik zu Werkzeugen, um Entscheidungen besser verkaufen zu können und verlässt diese Positionen dann wieder in der nächsten Stunde. Das ist neu, weil wir bisher gelernt haben, dass ethische Nachfragen bei jeder Entscheidung nicht nur legitim, sondern auch notwendig sind, weil sie auch Verfassungswerte betreffen.

## Können Sie ein Beispiel geben?

**Höhler:** Nehmen wir das Beispiel von Ex-Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg. Da hatte Frau Merkel einen Wertesplit praktiziert, der so lautete: Als wissenschaftlichen Angestellten wollte ich ihn nicht anstellen, er ist bei mir Ver-

Foto: Stefan Borness/tpm





**Prof. Dr. Gertrud Höhler** bei der Präsentation ihres neuen Buchs „Die Patin – Wie Angela Merkel Deutschland umbaut“ am 23. August in Berlin.

teidigungsminister. Das macht er super und ich will ihn behalten. Das sind Verfahrensweisen, da können wir die Frage Mann oder Frau vergessen. Frau Merkel ist auf der ganzen Linie ein Sonderfall. Sie ist ein Machtmensch, das hatten wir schon häufiger, sie ist aber ein Machtmensch, der nicht ausgebremst wird von der eigenen Wertvorstellung. Das ist es, was irritiert. Diese Unberechenbarkeit bei einer großen Schweigsamkeit, wo wenige Botschaften an die Bürger gehen, das ist etwas, was immer noch Erstaunen auslöst. Damit werden viele gar nicht fertig, die sagen sich: Wenn ich jetzt loyal bin und immer dabei bleibe, meine eigenen Meinungen wegstecke, wenn die Meinung der Chefin eine andere ist, dann kann ich lange dabeibleiben. Aber unsere Idealvorstellung von Führung ist ja, dass wir überzeugt werden, dass wir bewundern dürfen. Allerdings nicht in dem Sinne: Donnerwetter, die setzt sich ja über alles hinweg, sondern weil wir die Werte, die uns in der Verfassung zugesprochen sind, in der Führung wirklich gut vertreten sehen.

#### **Muss sich Politik in Zeiten großer Unsicherheit nicht immer wieder neu definieren?**

**Höhler:** Wir haben immer einen Grundkonsens darüber gehabt, was wir wollen und was nicht. Wir wollen auf keinen Fall Unfreiheit oder das Niederwalzen von politischem Wettbewerb. Dazu gehört, dass der Diskurs nicht sterben darf. Wir dürfen

nicht immer mehr Allparteienentscheidungen bekommen, wo dann einer, der noch mal etwas Besonderes sagen will, als Dissident bezeichnet wird. Soweit sind wir ja inzwischen. Wir brauchen den Streit, um die besten Lösungen zu finden. Ob dann die Streiter innerhalb einer Partei sitzen oder sich zwischen den Parteien prügeln, das ist nicht so wichtig.

#### **Die Bundeskanzlerin würde unberechenbar reagieren, schreiben Sie. Das Leben an sich ist doch grundsätzlich unberechenbar. Könnte dieses unberechenbare Reagieren nicht auch ein Strategie sein, um mit den Unsicherheiten des Lebens umzugehen?**

**Höhler:** Angela Merkel muss das Beste für ihren Verantwortungsbereich herausholen. Wir können oft nicht erkennen, was sie als ihren Verantwortungsbereich sieht. Das bedeutet, sie vernachlässigt oft zugunsten der Bittsteller, der verschuldeten Länder, das Wohl von Deutschland. Wenn wir in Deutschland stark bleiben sollen, dann kann es so nicht weitergehen, dass wir uns grenzenlos durch Bürgschaften und Kostenverpflichtungen schwächer machen. Damit tun wir Europa keinen Dienst. Dieses Wechseln von Positionen hat bei ihr immer damit zu tun gehabt, dass sie bei der EU-Mehrheit bleiben wollte. Führung muss die Kraft haben, der Mehrheit zu zeigen, wo falsche Entscheidungen entstehen. Das macht sie nicht. Sie hat jede Position verlassen, sie hat auch Positionen verlassen, →

→ wo sie zuvor gesagt hat: Niemals mit uns. Das hat mit Verlässlichkeit wenig zu tun, es ist mehr ein Dabeibleibenwollen. Wir Reiter sagen immer: Nicht hinter die Bewegung geraten, wenn das Pferd springt. Wenn das Pferd springt, dann bleibt man im Sattel, indem man sich vorbeugt und selbst an Geschwindigkeit zunimmt. Sonst sitzt man plötzlich hinten auf dem Pferd oder im Sand.

**Sie formulieren die Merkel'sche Personalpolitik folgendermaßen: Die Starken gehen, die Schwachen bleiben. Wie wichtig sind heute noch starke Mitstreiter?**

**Höhler:** Die lange Reihe an fähigen Leuten, die gegangen sind, ist besonders auffällig. Führungsstarke Leute gehen, das ist kein großer Fortschritt. Auch wenn es oft heißt, eine starke Persönlichkeit sollte sich einen Kronprinzen halten – hier wurde ja ein Kronprinz nach dem anderen liquidiert. Es muss ein Führungsprinzip sein, das man sich mit den Besten umgibt, weil nur durch die Besten tatsächlich die besten Entscheidungen zustande kommen. Wer nur darauf schaut, ob das Leute sind, die einen eines Tages ablösen könnten und das als negativ bewertet, sich nur damit befasst, wie diese eliminiert werden können, der versäumt die Führungsaufgabe.

**Auch Führungsmänner haben diejenigen abgesägt, die gefährlich werden konnten ...**

**Höhler:** Aber nicht in diesem Maße. Ein Kohl und ein Schäuble sind sich in den Grundüberzeugungen immer einig gewesen. Frau Merkel hat einen Vorsprung erarbeitet, der so aussieht: Was morgen moralisch ist, können wir heute noch nicht wissen. Die Kanzlerin verlässt den Grundkonsens, der in der Verfassung steht. Darum geht es! Und darum wird es dramatisch, wenn sie die Leute wegstößt, weil dann überhaupt keine Korrektur mehr möglich ist.

**Der Titel Ihres Buches „Die Patin“ verleitet dazu, an einen bestimmten Film aus dem Mafiamilieu zu denken ...**

**Höhler:** Es gibt eine Analogie in den Strukturen. Das Schweigen spielt eine ganz große Rolle bei mafiösen Systemen, ebenso wie das unideologische Auftreten. Frau Merkel tritt unideologisch auf. Endlich mal keine Bekenntnisse mehr, kein Credo, heute ist alles möglich, morgen ist alles andere möglich und übermorgen nochmal etwas anderes. Sie cancelt den Wertekonsens. Es geht um das Infiltrieren legaler Strukturen durch illegale Handlungen, durch Rechtsbrüche. Die Rechtsbrüche begleiten die Eurorettung. Rechtsbrüche begleiten aber auch das Wirken von Merkel innerstaatlich, zum Beispiel, indem sie Manipulationen vornimmt bei den Präsidentenwahlen, bei der Besetzung der Bundesversammlung und indem sie Atomkraftwerke von einer Stunde zur anderen schließt. Sie bricht das Aktienrecht, sie bricht Vertragsrechte, Eigentumsrechte. Es vergehen zwei Wochen und da hat sich die Presse an die sogenannte Energiewende angepasst, danach passen sich auch die großen Energielieferanten an. Warum? Weil planwirtschaftliche Versprechen kommen, Subventionsversprechen vom Staat, weil quasi eine Verstaatlichung der Energieindustrie vollzogen wird. Das sind dramatische Dinge. Das sind entscheidende Un-

Foto: Jochem Zick / Keystone



**Merkels Vereidigung** im Oktober 2009 im Bundestag. Das Foto symbolisiert ungewollt die Einsamkeit einer Machtpolitikerin.

terschiede zu anderen Führungsepochen, die wir in diesem Staat gehabt haben. Hier bricht schon etwas Grundsätzliches weg. Wenn das Machtinteresse mehr entscheidend ist als die Verantwortung für die Systeme und die Schicksale, über die man entscheidet, dann ist das ein gefährlicher Trend.

**Das hört sich nach zentralistischer Führung an ...**

**Höhler:** Wir haben seit einigen Jahren die Konstellation, dass Frau Merkel eine wichtige Rolle hat. Wir können nur feststellen, dass unter der Hand sehr viel von dem was diese Gesellschaft zusammenhält zur Disposition gestellt wird und das immer im Namen einer Krise, wo dann gesagt wird: Leute, erstens muss es schnell gehen und zweitens braucht ihr gar nicht genau zu wissen was es ist, Hauptsache ihr sagt alle ja. Das sind zentralistische Tendenzen mit der Begründung, dass es nun einmal ernste Zeiten seien, und da könnte ich mir vorstellen, dass dadurch die Zeiten noch ernster werden.

**Situatives Denken und Handeln gilt im Management als eine wünschenswerte Kompetenz. Warum halten Sie das situative Denken der Bundeskanzlerin für gefährlich?**

**Höhler:** In der Managementtheorie gehen immer Wogen über das Land, da kommt dann mal das Situative, dann mal das Nachhaltige in den Vordergrund. Es ist bei Merkel so, dass aus einer situativen Neigung eben auch diese Unberechenbarkeit entsteht: Gestern hat sie so entschieden, man kann noch lange nicht wissen, wie sie heute entscheidet und erst recht nicht, wie sie morgen entscheidet. Menschen, auf die man sich verlassen kann, die sind dagegen in dem Sinne berechenbar: Ganz bestimmte Positionen wird er oder sie niemals aufgeben. Wir kennen bei Merkel keine Position außer ihrer persönlichen Karriere. Sie hat alle wesentlichen Positionen aufgegeben.

**Merkel erzeugt so Dauerstress durch ihre Unberechenbarkeit?**

**Höhler:** Ja, niemand ist dann selbst mehr sicher in seinen Entscheidungen. Man muss doch für gute Entscheidungen ein Grundvertrauen zu sich selbst und zu den anderen haben. Wenn man das nicht hat, wenn man Entscheidungen trifft, nur um irgendetwas zu machen, sich zu befreien von einem aufgestauten Stress, dann sind viele Fehler dabei.

**Interview: Kerstin Richter ●**



# Was hinter Merkels „moderierendem“ Führungsstil steckt

**Summary.** In ihrem Buch „Die Patin – Wie Angela Merkel Deutschland umbaut“ beschreibt Professor Dr. Gertrud Höhler den Kommunikations- und Führungsstil der Bundeskanzlerin als wertneutral, leidenschaftslos und schwer zu entschlüsseln. Merkel sei die „Protagonistin der Bindungslosigkeit“ in unserer Gesellschaft. Unsere Autorin Kerstin Richter hat die wesentlichen Vorwürfe gesammelt und stellt ihnen die jeweilige Gegenposition gegenüber. Was als gut oder schlecht zu bewerten ist, liegt letztlich im Auge des Betrachters.

So beschreibt Gertrud Höhler die Kanzlerin:	So urteilt Gertrud Höhler über die Kanzlerin:	So könnte sich die Kanzlerin verteidigen:
Die Kanzlerin misstraut anderen und folgt dem Grundsatz: Wer vertraut, kann verraten werden.	Vertrauen haben und Vertrauen vermitteln ist ein Grundwert des Lebens. Insbesondere Führungskräfte müssen Vertrauen haben und Vertrauen ausstrahlen. Angela Merkel hat aufgrund ihrer DDR-Vergangenheit ein Problem mit dem Vertrauen, ist distanziert, bindungslos und lässt sich nicht in die Karten schauen.	Seine Freunde und Gefährten sollte man sich schon sorgfältig auswählen. Nicht jede Freundschaft hält ewig und wer zu vertrauensselig ist, wird schnell ausgenutzt. Wettbewerb heißt in der Politik auch „innerparteilicher Machtkampf“. Vertrauen sollte man dabei niemandem.
Die Kanzlerin schmeißt Grundüberzeugungen über Bord und erfindet die Kanzlerschaft ständig neu.	Die Bundeskanzlerin wechselt sehr leichtfertig ihre Positionen und schaltet kommentarlos um – beispielsweise in der Energiepolitik. Sie bedient sich an Markenkernen anderer Parteien. Ihre eigene Partei wird in ihren Grundfesten erschüttert.	Sich neu zu erfinden hilft, nicht in alten Mustern stecken zu bleiben. Auch andere haben gute Ideen, über die man nachdenken und die man in seine Weitsicht integrieren sollte.
Die Kanzlerin irritiert mit unerwarteten Aktionen.	Durch ihr Verhalten erzeugt die Kanzlerin Unsicherheit bei ihren Mitarbeitern und bei ihren Anhängern. Das erzeugt Stress und führt zu Fehlern bei Entscheidungen.	Das Leben ist voller Überraschungen. Menschen, die irritierend wirken, bringen Bewegung ins System, ermöglichen Veränderung. Zu klären ist, wie viel Irritation von einer Führungskraft ausgehen sollte.
Sie beobachtet und wartet ab.	Sie ist immer wieder viel zu zögerlich. Dadurch verpasst sie den richtigen Zeitpunkt zum Handeln.	Eine Beobachterposition schafft eine gesunde Distanz zu den Ereignissen und ermöglicht erst sachliche Entscheidungen.
Es gibt keine Gefühlsausbrüche, keine glühenden Kanzlerworte.	Im Ausdruck von Emotionen ist die Kanzlerin eher verhalten. Sie ist sehr darauf bedacht, sich nicht durch Gefühlsausbrüche zu verraten. Sie praktiziert bestenfalls eine kalkulierte Emotionslieferung.	Emotionale Ausbrüche sind wie ein Feuerwerk – schön anzusehen und dann doch schnell zu Schutt und Asche verkommen. Emotionen sind in der Politik Mittel zum Zweck und nicht dazu da, ausgelebt zu werden.
Die Kanzlerin moderiert nur, statt entschlossen zu führen. Ihr fehlt Überlegenheit und Weitsicht.	Es fehlt eine Führungsvision. Die Kanzlerin weiß nicht, was sie will. Die Kanzlerin lebt offenbar nach dem Motto: „Ich nehme das Leben wie es ist.“	In schwierigen Situationen sollte der Chef „nur“ Katalysator der Entscheidungsfindung sein. Der moderne Führer tut in komplexen Situationen nicht so, als wüsste er alles. Moderieren heißt, geschickt mit der Macht umzugehen.
Die Kanzlerin benutzt einfache Sprachformeln.	Diese Sprachformeln sind viel zu einfach wie das Beispiel „Scheitert der Euro, dann scheidert Europa“ zeigt. Gegen Sprachformeln ist nichts einzuwenden, wenn der Inhalt stimmt.	Die Menschheit hatte schon immer ihre Mantras. Ein Slogan, eine Sprachformel vereinfacht wesentliche Inhalte und hilft, diese zu verinnerlichen.
Die Kanzlerin ist eine rätselhafte Person.	Die Kanzlerin versteckt sich, man weiß nicht, was in ihr vorgeht.	Wer Rätsel aufgibt, bringt andere zum Denken.
Was nicht läuft, wird aussortiert.	Die Kanzlerin schiebt politische Ideen und Programme hin und her wie Waren. Politik darf aber keine Ware sein.	Was sich nicht bewährt, davon muss man sich trennen. Alles andere ist langfristig eine Energieverschwendung.
Merkel ist die Kanzlerin aller Parteien.	Merkel bedient sich schamlos am Markenkernen anderer Parteien.	Endlich jemand, der alle Beteiligten sieht und nicht in (Partei-)Schublade denkt.

**Hole-in-the-Wall-Experiment:** Sugata Mitra installierte 1999 einen Computer mit Internet-Zugang in einer Grenzmauer zu einem Slum in Neu Dehli und beobachtete, wie schnell sich Kinder ohne jede Anleitung im Web orientieren konnten.

# Slumdog-Professor: So gelingt selbst- organisiertes Lernen

**LEONARDO-AWARD.** Sugata Mitra, Professor für Bildungstechnologie an der Newcastle Universität in Großbritannien und derzeit Gastprofessor am Media Lab des Massachusetts Institute of Technology (MIT), ist der Preisträger des diesjährigen „Leonardo-Awards“ in der Kategorie „Crossing Borders“. Mitra, der sich selbst mit einem Augenzwinkern „Slumdog-Professor“ nennt, wurde durch sein „Hole-in-the-Wall“-Experiment berühmt.

Die schlechte Nachricht zuerst. Das Internet kann keine Probleme lösen. Trotzdem wird nach Meinung von Sugata Mitra das Web das Bildungswesen und die Arbeitswelt weiter revolutionieren. Die gute Nachricht lautet nämlich: Jedes Problem lässt sich in Fragen zerlegen und auf diese gibt es dann brauchbare und kluge Antworten im Netz. Anschließend kommt es darauf an, aus den gefundenen Antworten die passende Lösung zu kreieren.

„Ich denke, der Zweck von Aus- und Weiterbildung sollte viel stärker sein, solch eine internet-basierte Problemlösungskompetenz zu fördern“, meinte der indische Bildungsexperte Sugata Mitra. In seiner Keynote „Future Perspectives on European Corporate Learning“ auf der „Professional Learning Europe“ (PLE), einer Begleitveranstaltung zur „Zukunft Personal“ in Köln, berichtete er von einem seiner Experimente, das er in einer Schule auf Zypern durchführte.

„Ich betrat einen Klassenraum mit 20 Kindern im Alter von zehn Jahren und sagte zu ihnen: Teilt euch bitte in fünf Gruppen ein. Die Kinder fragten, in welche Gruppe sie gehen sollten. Ich antwortete: Entscheidet das selbst. Die Kinder stellten ihre Tische so zusammen, dass sie zu viert arbeiten konnten. Jede Gruppe durfte einen (und nur einen) Computer benutzen. Außerdem bat ich die Kinder, einen von ihnen zum Polizisten zu wählen, da sie jetzt gleich allein an einer Aufgabe

arbeiten sollten. Es wurde ein Junge gewählt, der für Ruhe und die Einhaltung von Regeln zu sorgen hatte. Der Klasse teilte ich mit, dass ein Angriff auf den Polizisten mit ‚Gefängnis‘ bestraft werde. Zusätzlich gab ich Folgendes vor: Jeder kann seine Gruppe verlassen, wenn sie ihm nicht gefällt. Er muss sich dann einer anderen Gruppe anschließen. Alle können so viel reden wie sie wollen und sich im Klassenraum frei bewegen, um sich mit anderen auszutauschen.

Auf den Computerbildschirmen war Google Earth zu sehen. Ich zoomte auf Italien, auf Rom und dann auf das erste große, runde, braune Gebäude, das man erkennen konnte (das Kolosseum). Dann bekamen die Kinder ihre Aufgabe. Sie sollten herausfinden, was das große, runde Gebäude darstellt und warum das Gebäude zerstört ist. Ich sagte: Nutzt den Computer, ich gebe euch 40 Minuten. Dann setzte ich mich in eine Ecke des Klassenzimmers, um alles Weitere schweigend zu beobachten. Zuerst war es sehr laut. Nach fünf Minuten fingen die Kinder an, aufzustehen und sich gegenseitig in den Gruppen zu besuchen. Der Geräuschpegel stieg, aber der Polizist beruhigte die Gruppen. Nach etwa 20 Minuten wurde es im Raum still. Alle Konversation fand im Flüsterton statt. Die Kinder bewegten sich immer noch im Raum. Nach 40 Minuten forderte ich alle fünf Gruppen auf, nacheinander ihre Antworten zu präsentieren. Ich hörte eine prägnante Zusammenfassung

Foto: expedition Welt e.V.





Foto: Porath

**Sugata Mitra in Köln:** Personalentwickler sollten neue Formen des Lernens auf der Basis der Selbstorganisation ermöglichen.

der Geschichte des Römischen Reichs. Um dieses Wissen per Frontalunterricht zu vermitteln, hätten Lehrer mindestens ein halbes Schuljahr gebraucht.“

Natürlich ist sich Mitra im Klaren darüber, dass bei dieser Methode Wissenslücken bleiben. Aber die klaffen auch im traditionellen Schulsystem. Hauptsächlich besteht die Gefahr, daß die Kinder Fehlinformationen auf den Leim gehen. Mitra steuert dieser Gefahr dadurch entgegen, dass er in Gruppen arbeiten und diskutieren lässt. „Aller Erfahrung nach wirkt das Team als Korrektiv, wenn sich Einzelne auf den Holzweg machen“, so Mitra. „Ich habe beobachtet, dass Gruppen im Umgang mit dem Internet gemeinsam in der Lage sind, die richtigen und korrekten Antworten zu identifizieren. Ein Experte als Lernbegleiter würde bei diesem Suchprozess nur stören.“ Wichtig sei aber, dass die Kinder flüssig lesen könnten und gelesene Texte auch richtig interpretierten (was laut Mitra spätestens nach etwa sechs Schuljahren der Fall ist).

Die Methode der „sich selbst organisierenden Wissenserarbeitung“ zwecks Problemlösung ist für Mitra die wichtigste Lernform der Zukunft. Das gelte sowohl für die Schule oder die Universität als auch die innerbetriebliche Weiterbildung. Rigide Schulsysteme mit starren Lehrplänen und Frontalbesetzung stammten im Gegensatz dazu aus einer früheren Zeit, als der Staat dringend ein Heer von Arbeitern und Angestell-

ten mit einem genormten Wissen benötigte. „Ich kritisiere das nicht, es war der beste Weg, während der Industrialisierung Arbeitskräfte heranzuziehen“, erklärte der indische Pädagoge. „Aber die Produktionsstraßen stehen heute in China und wir brauchen keine identischen Menschen mehr. Wir wollen, dass sich Menschen voneinander unterscheiden und sich an einem ganzheitlichen Leben beteiligen.“ Jetzt würden von der Wirtschaft vernetzte, kreative und vor allem teamfähige Problemlöser gesucht. Mitra forderte Lehrer wie Manager dazu auf, im Rahmen der Selbstorganisation Dinge einfach geschehen zu lassen. Das habe nichts mit Laissez-faire zu tun, sondern mit dem Wissen, dass das „Geschehenlassen“ zu besseren Ergebnissen führe als ein „Erzwingenwollen“.

Für Professor Dr. Manfred Spitzer, Ulm, und dessen Angst vor „digitaler Demenz“ durch eine zu intensive Internet-Nutzung hat Mitra überhaupt kein Verständnis. „Als die Schrift erfunden wurde, dachten die Leute auch, dass das Gedächtnis verschwinden würde. Aber die Natur passt sich an jede Art von Prothetik an“, ist sich der Inder sicher. Schließlich seien auch die menschlichen Muskeln nicht verschwunden, nur weil es Maschinen gebe. „Im Verlauf der Geschichte haben wir erfolgreich Technologien genutzt, um uns voranzubringen. Das werden wir auch weiterhin tun.“

**Guidrun Porath ●**



Arvato ist unter anderem Logistik dienstleister und Supply-Chain-Managementpartner für viele deutsche und internationale Unternehmen. Im Rahmen umfassender Logistiklösungen werden auch sämtliche Aktivitäten rund um die Lagerhaltung übernommen.

**SO WURDEN  
VORGESETZTE ...**

in das Training ihrer Mitarbeiter eingebunden.

**AWARD.** Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches BDVT hat in diesem Herbst 19 Konzepte (siehe Seite 26) mit dem „Deutschen Trainings-Preis 2012“ ausgezeichnet. Gold bekam Dr. Nicole Jeannine Lehmann, Chefin der „MitMensch!“ GmbH in Paderborn, für eine Führungskräfteentwicklung mit operativen Führungskräften bei der Bertelsmann-Tochter Arvato Services GmbH in Gütersloh.

# Gruppenleiter lernen führen

Wer das Besondere an der vierteiligen Trainingsmaßnahme „Führungskräfteentwicklung für operative Führungskräfte“ verstehen will, muss seine Aufmerksamkeit auf das Wort „operativ“ lenken. Operativ tätige Mitarbeiter oder auch gewerbliche Mitarbeiter sind jene oft Blaumann tragenden Arbeiter, die man in den Lager- und Werkshallen der Unternehmen antrifft. Operative Führungskräfte heißen

in der Regel „Gruppenleiter“, „Teamleiter“ oder gelegentlich auch „Vorarbeiter“. Wenn es darum geht, das Führungs-Know-how zu verbessern, werden sie in fast allen Unternehmen eher übersehen als gefördert.

Im Bereich der Logistikdienstleistungen der Arvato Services GmbH, die von einem Netz nationaler, regionaler und lokaler Logistikzentren erbracht wer-

den, sollte sich das grundlegend ändern, denn steigende Anforderungen der Kunden in Sachen Schnelligkeit und Servicequalität machten es erforderlich, die Führungskompetenz der operativen Führungskräfte zu optimieren. Das Trainingsinstitut „MitMensch!“ in Paderborn (acht fest angestellte Trainer) bereitete das passende Führungs-Know-how verständlich und in kleinen Einheiten auf, →

## 01.

Der **Vorgesetzte** wird im Rahmen der Bedarfsanalyse zu den Bedarfen befragt.

## 02.

Bei **Vor-Ort-Besuchen** werden (auch) mit dem Vorgesetzten Fallbeispiele erarbeitet.

## 03.

Ein **Pilotseminar** findet auch mit Vertretern der Vorgesetzten statt. Kritik erwünscht.



→ sodass – auch mit Unterstützung der nächsthöheren Führungsebene – sofort spürbare Erfolge erlebt werden konnten. Der methodische Fokus der Weiterbildung lag auf praktischen Übungen und dem kollegialen Austausch der Teilnehmer. Der Theorie-Input wurde von den Trainern so knapp wie möglich gehalten und von den Gruppenleitern in unterschiedlichen methodischen Settings selbst erarbeitet.

## 1 Auftrags- und Bedarfserklärung

Sowohl eine aktuelle Mitarbeiterbefragung als auch die Auswertung der Jahresgespräche brachten im Jahr 2010 im Bereich des Supply-Chain-Managements bei Arvato die Erkenntnis mit sich, dass das Führungsverhalten auf Gruppenleitersebene deutlich optimierbar sei. Viele operative Führungskräfte der Logistik, die intern aufgebaut oder extern eingekauft wurden, waren bis zu diesem Zeitpunkt in ihre Funktion einfach „hineingewachsen“ ohne spezielle begleitende Qualifizierung.

Außerdem wurden in der Vergangenheit einige Standorte aufgekauft und/oder zusammengelegt, sodass es kein einheitliches Führungsverständnis gab. Die Führungsinstrumente von Arvato waren bei der Zielgruppe oft nicht bekannt und wurden somit auch nicht umgesetzt. Keine Wunder also, dass neue Führungskräfte sich in ihrer neuen Funktion schnell überfordert fühlten und gelegentlich Demotivation entstand, die sich auf die Mitarbeiter und das Umfeld insgesamt auswirkte.

Die Aufgabenstellung aus Sicht des Auftraggebers lautete also: Die Gruppenleiter

kommen in ihrer Rolle als Führungskraft an. Sie schärfen ihre Führungskompetenz zur Steigerung der eigenen Professionalität in der Führungsrolle und zur Steigerung der positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

## 2 Zielgruppenadäquate Seminargestaltung

Aus der Bedarfsanalyse wurden die drei Themenfelder „Führung“, „Kommunikation“ und „Motivation“ und anschließend persönliche sowie aufgabenbezogene Lernziele abgeleitet. Sie wurden so praxisnah und direkt umsetzbar wie möglich formuliert. Zu den Lernzielen mit persönlichen Aspekten gehört zum Beispiel „Gruppenleiter reflektieren ihr Führungsverhalten im Alltag“, „Gruppenleiter bewerten und strukturieren ihre Tagesaufgaben im Rahmen eines Aufgabeninventars“, „Gruppenleiter erarbeiten ihre persönlichen Motivatoren“, „Gruppenleiter üben verschiedene Werkzeuge der Kommunikation für ihren praktischen Einsatz“, „Gruppenleiter differenzieren und trainieren Gesprächsziele, Gesprächsanlässe und Situationen mit Mitarbeitern“ oder „Gruppenleiter bilden informelle Netzwerke mit den Kollegen anderer Standorte“.

Außerdem gibt es Lernziele zu der Rolle und den Aufgaben einer Führungskraft: „Gruppenleiter setzen Führungsinstrumente aktiv um“, „Gruppenleiter unterscheiden Management- und Leadership-Aufgaben“, „Gruppenleiter etablieren das situative Führen in ihren jeweiligen Bereichen“, „Gruppenleiter führen sicher, mitarbeiter- und zielorientiert im dynamischen Branchenkontext“, „Gruppenleiter erarbeiten, wie Demotivation

bei ihren Mitarbeitern entsteht“, „Gruppenleiter führen Mitarbeitergespräche nach einem erarbeiteten Muster“, „Gruppenleiter nutzen das Instrument Feedback für ihre Führungsaufgabe“ und „Gruppenleiter schätzen ihre Mitarbeiter nach Kompetenz, Reifegrad und Delegationspotenzial ein“.

Das Konzept der Trainingsmaßnahme wurde in mehreren Schritten gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet. Am Anfang stand eine Bedarfsanalyse: Die kundenseitigen Informationsquellen wurden gesichtet und ein Besuch von Standorten durchgeführt. Außerdem gab es Meetings mit Personalentwicklern der Zentrale. Nach der Präsentation des Erstkonzepts wurden (auch unter Würdigung von Referenzprojekten) mit PE-Vertretern und der Zielgruppe Modifikationen erarbeitet. Anschließend wurde ein Pilot-Workshop mit Vertretern der Zielgruppe, der zentralen Personalentwicklung und Vertretern der Standort durchgeführt.

Nach einer Feedback-Auswertung des Piloten und einer weiteren Konzept-Evaluation wurden letzte Modifikationen vorgenommen. Gleichzeitig begannen die interne Organisation der Seminargruppen und die Planung der Durchführung der Maßnahme. Es sollten mindestens 70 Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen an den deutschen Standorten trainiert werden. Klar war, dass es sich um sehr heterogene Trainingsgruppen handeln würde. Es gab große Unterschiede hinsichtlich ihrer Ausbildung, Erfahrung, Kultur und des Alters (Anfang 20 bis Anfang 50) der Teilnehmer (70 Prozent männlich). Einige agierten erst sehr kurz, andere bereits über Jahre in einer Führungsrolle und hatten zwischen drei und 50 Personen unter sich. Teils führten sie feste Mitar-

04.

Vorgesetzter und Teilnehmer legen vor einem Seminar gemeinsam **Lernziele** fest.

05.

Anhand eines **Logbuchs** sprechen beide regelmäßig über die erzielten Lernfortschritte.

06.

Der **Vorgesetzte** räumt dem Mitarbeiter im Alltag Zeit ein, Erlerntes zu erproben.





Foto: Pichler

Dr. Nicole J. Lehmann präsentiert ihr Siegerkonzept auf der „Zukunft Personal 2012“ in der Bildsprache der Logistikbranche.

beiter, teils Zeitarbeiter. Insbesondere bei Auftragspitzen muss von den Gruppenleitern auch eine große Anzahl von Zeitarbeitern geführt werden. Die Auswahl der potenziellen Trainingsteilnehmer erfolgte zwischen den Personalentwicklungsverantwortlichen der Standorte und den Abteilungsleitern beziehungsweise den Vorgesetzten der Gruppenleiter.

## Konzept, Ablauf, Inhalte

Durch die vielschichtigen Lernziele werden mit Blick auch auf den kontinuierlichen Lerntransfer die Trainingsinhalte in vier Stufen (zwei Präsenzmodule und zwei Treffen zum Erfahrungsaustausch) vermittelt beziehungsweise vertieft.

### 1. Modul 1 (zweitägige Dauer)

Zuerst wird ein Blick geworfen auf die persönlichen Ziele gemäß Logbuch, dann werden Inhalte bearbeitet wie „situatives Führen in der praktischen Anwendung“ oder das „aktive Zuhören“ als konfliktreduzierende Kommunikationstechnik. Außerdem werden anonymisierte Echtbeispiele analysiert und selbst erlebte „Stolpersteine der Führung“ sowie weitere Themen und Tools besprochen.

### 2. Erfahrungsaustausch 1 (nach vier bis sechs Wochen, halbtägige Dauer)

Die persönlichen Umsetzungserfahrungen (positive wie negative Erfahrungen) werden zusammengeführt. Es

gibt Raum für Austausch, Netzwerken und eine sinnvolle Themenverdichtung. Inhalte werden ergänzt und der Lerntransfer optimiert.

### 3. Modul 2 (nach weiteren vier bis sechs Wochen, zweitägige Dauer)

In diesem Modul werden Mitarbeitergespräche im gespiegelten Rollengespräch trainiert, das Thema Eigen- und Mitarbeitermotivation wird vertieft – ebenso wie das Feedback als Führungsinstrument und die Bearbeitung von Konflikten in der Gruppe. Die Teilnehmer lernen außerdem, die Über- und Unterforderung von Mitarbeitern zu erkennen und bearbeiten Probleme aus dem Themenkreis „vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten“. Weiterführende Fragen werden in einem „Themenpuffer“ abgespeichert.

### 4. Erfahrungsaustausch 2 (halbtägige Dauer)

Hier werden die individuellen Umsetzungserfahrungen zusammengeführt. Austausch, Netzwerken, Themenverdichtung, Lerntransfer und Ergänzung der Inhalte stehen im Mittelpunkt.

Jeder Teilnehmer erhielt einen Ordner, in dem die Unterlagen nach jeder Stufe ergänzt wurden. Zu jedem Themenbaustein gab es inhaltliche Unterlagen und spezifische Unterlagen zur eigenen Reflexion, dem Transfer auf die persönliche Situation mit einem Leitfragensystem und Freitextfeldern sowie Tabellen und Gra-

fiken zum Ausfüllen. Neben den üblichen Lehrmethoden wurden in den Präsenztrainings noch Methoden eingesetzt wie: „Teilnehmer lehren Teilnehmer“, „Analyse von Echtbeispielen“, „gespiegelte Rollenspiele“, „Reflexionsspiele“, Transferübungen (Rätsel, Jeopardy, Memory ...) und „Themenvideos“. Bei den Spielen können kleine Gewinne erreicht werden, die in der Praxis dann als Transferbegleiter fungieren.

Außerhalb des Seminarraums setzten die Trainer noch auf flankierende Maßnahmen wie: „Führungskräfte-Briefing durch Personalentwickler“, „Zielvereinbarung des Teilnehmers mit seiner Führungskraft“, „persönliches Logbuch“, „HBDI Persönlichkeitsprofil“, „Vertrag mit sich selbst nach Erfahrungsaustausch 2“, „E-Mail-Reminder“, „Telefon-Reminder“, „Themenspeicher“, „Stolperstein-Sprechstunde“ und Webinare, die optional angeboten wurden.

Besonders erwähnenswert ist die Transferhilfe des „Logbuchs“. Es wird vom Gruppenleiter und dessen Vorgesetztem vor Programmstart gemeinsam bearbeitet. Zu Beginn, zwischen den Modulen und nach dem Programm werden hier von beiden Entwicklungsziele definiert und Vereinbarungen getroffen und jeweils durch eine Unterschrift bestätigt. Im Training findet ein Check jedes persönlichen Logbuchs in einem Einzelgespräch zwischen Trainer und Teilnehmer statt. In jeder Präsenzveranstaltung definieren die Gruppenleiter Umsetzungsziele, die bis zum nächsten Präsenztreffen zu erreichen sind. Diese Vorgaben werden ebenfalls im Logbuch niedergeschrieben, mit der Führungskraft besprochen und wiederum durch Unterschriften von Führungskraft, Gruppenleiter und Trainer bestätigt. Im letzten Modul verfassen die Teilnehmer einen Brief an sich selbst als Mittel der Reflexions- und Performance-Unterstützung.

## 3 Erfolgskontrolle

Eine gründliche, professionelle Erfolgskontrolle gehört offenbar zum Selbstverständnis der „MitMensch!“ GmbH. Der Evaluierung der Trainingsmaßnahme wurde (in Absprache mit dem Kunden Arvato AG) die DIN 29999 mit Stand 2010 →

→ zugrunde gelegt. Die Evaluation erfolgte demnach in den Phasen Input-, Prozess-, Output- und Konzept-Evaluation. Im Zuge der Output-Evaluation wurden die klassischen „vier Stufen“ gemäß Donald Kirkpatrick („Learning Evaluation Model“), University of Wisconsin, genauer unter die Lupe genommen. Die Evaluierung gliederte sich im Detail in eine ...

**A) Input-Evaluation** (Prüfungen und Bewertung der Ressourcen des Programms). Gemessen wurde der Motivationsstand der Teilnehmer (durchgängig sehr hoch), die Auswahl der Teilnehmenden gemäß Erfahrungs-Level (durchgängig sehr gut), die Trainerkompetenz (das Trainertandem war thematisch, durch Standortbesuche und interne Briefings sehr gut vorbereitet).

**B) Prozess-Evaluation** (Beleuchtung von Ablauf, Methodik, Didaktik, Einfluss, Rahmenbedingungen und Ähnlichem). Ein Ergebnis: Die Gruppen wurden als zu groß eingestuft und auf 8 bis 10 Teilnehmer von Durchgang 1 zu Durchgang 2 reduziert. Um das „situative Führen“ zu trainieren, wurde mehr Raum benötigt. Weitere Gruppenarbeiten und Übungen zum Transfer wurden konzipiert. Eine Minimierung der Input-Parts auf unter 15

Prozent wurde als sinnvoll erachtet. Eine Steigerung des Erarbeitungsteils auf 45 Minuten wurde ebenfalls aufgrund dieser Evaluation vorgenommen.

**C) Output-Evaluation** (nach Kirkpatrick). 1. Reaction: Happy Sheets, Transfer-Flipcharts, Brainwalk, Logbuchziele. 2. Learning: Selbsteinschätzung vor und nach dem Programm, Vorgesetzteninterview, „Wissensspiele“ in den Modulen, Performance-Analyse nach den gespiegelten Rollenspielen, Einordnung des persönlichen Erreichungsgrads der Lernziele mittels einer internen Bewertungsskala, Themenbarometer in Erfahrungsaustausch 2 zur Vorher-nachher-Punktabfrage. 3. Behaviour: Ergebnisse des Leistungs- und Entwicklungsgesprächs, Beleuchtung der Ziele aus dem Logbuch, Vorgesetzten-Feedback, Ergebnisse Jahresgespräche, Mitarbeiterrückmeldungen, Verbesserung im Motivationsindex. 4. Results: Analyse an den Standorten von Entwicklung des Service-Levels, des Krankenstands, der eskalierten Beschwerden, Analyse der nächsten Mitarbeiterbefragung, der betriebswirtschaftlichen Angemessenheit (Direkt- und Vollkosten) gegenüber dem Zielerreichungsgrad.

**D) Konzept-Evaluation** (Prüfungen der Unterlagen, Übungen, Programmelemente). Es gab zur Überprüfung des Trainingskonzepts eine Pilotveranstaltung mit Vertretern der Zielgruppe „Gruppenleiter“ und mit PE-Vertretern. Die Akzeptanz der Fallbeispiele im Verlauf des Trainings wurde als „sehr gut“ ermittelt, sodass die Anzahl der Fallbeispiele verdoppelt wurde. Programmelemente wurden gemäß der Bedarfe und des permanenten Feedbacks der Teilnehmer jeweils in Dichte und Länge angepasst. Die Nutzung des „Logbuchs“ wurde mit „gut“ bewertet. Sie schwankte jedoch analog zum persönlichen Engagement des direkten Vorgesetzten.

Außerdem gab es positive Entwicklungen, die sich nicht eindeutig der Trainingsmaßnahme zuschreiben lassen, möglicherweise aber von ihr mitbeeinflusst sind. So stieg die Bereitschaft der Mitarbeiter, Wochenendarbeit zu leisten oder Sonderschichten zu fahren. Mitarbeiter lobten eine bessere Kommunikation mit den Gruppenleitern und sprachen

von mehr „gefühlter“ Fairness und Wertschätzung in den Gruppen. Es gab auch positive Rückmeldungen Dritter (andere Abteilungen, Handlungspartner, Kunden). Ein standortübergreifendes Netzwerk zwischen den Gruppenleitern förderte immer öfter das Zusammenspiel auf dem „kurzen Dienstweg“.

## Lob der Jury

Das Programm, das in enger Verzahnung mit der Zielgruppe, dem Kunden und den Personalentwicklern der beteiligten Standorte entstand, zeichnet sich durch hohe Individualität, Praxisnähe und Branchenbezug aus. Es ist kein „Konzept von der Stange“, sondern eine vollständige Neukonzeption für den Kunden mit dem kontinuierlichen Fokus auf die bis dahin eher weiterbildungsunerfahrene Zielgruppe der Gruppenleiter, zumindest im Bereich der verhaltensorientierten Angebote. Das Besondere an diesem Konzept ist der ausgewogene Mix im Bereich Methodik und Didaktik. Durch den Wechsel von Präsenzmodulen, Erfahrungsgruppen, Selbstlern- wie Transferphasen und der Einbindung moderner Medien erarbeitete sich die Zielgruppe die Inhalte so vielfältig und praxisnah wie möglich. Thematisch gelang es, die beschriebene Inhaltsdichte durch speziell konzipierte Unterlagen, Übungen, Rätsel, Quiz, Videos und Fallbeispiele so aufzuarbeiten, dass den Gruppenleitern ein schneller, pragmatischer Zugang möglich war. Bemerkenswert ist auch die Einführung der Stolperstein-Sprechstunde: Dieses Tool war nicht von Anfang an Bestandteil des Programms.

In der Arbeit mit den Gruppenleitern zeigte sich allerdings, dass zusätzlich zu allen beschriebenen Modulen, Erfahrungsgruppen und anderen Aspekten noch eine Möglichkeit seitens der Teilnehmer gewünscht wurde, aktuelle „Fälle“ aus der Praxis sofort mit den Trainern zu besprechen und die vermittelten Inhalte in Anwendung zu bringen. Dazu meldeten die Gruppenleiter bei Bedarf selbstständig Stolperstein-Sprechstunden an, die dann binnen 48 Stunden im Gespräch (persönlich oder telefonisch) mit einem Trainer erörtert wurden.

Martin Pichler ● →

## Externe PE-Abteilung für den Mittelstand

**Dienstleistung.** Die „MitMensch!“ GmbH ist seit 1996 ein Trainings- und Coaching-Partner für verschiedenste Branchen. Außerdem wird eine Trainerausbildung (24 Tage) angeboten. „MitMensch!“ übernimmt als externer Partner die Personalentwicklung für mittelständische Unternehmen. Angeboten wird die Beratung und Begleitung rund um eine strategische Personalentwicklung. Es wurde das Tool „HR/PE-Lotse“ entwickelt, mit dem in neun Schritten die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beim Thema „Personal“ analysiert werden kann. [www.mitmensch.de](http://www.mitmensch.de)



# Topaktuelle Ratgeber für Coaches und Führungskräfte



## Coaching und Psychotherapie neu betrachtet!

Der Experte Karsten Drath gibt mit diesem Buch einen Überblick über die verschiedenen Denkschulen im Coaching und stellt viele Methoden und ihre Ursprünge in der Psychotherapie dar. Erfahren Sie mehr über die 50 gängigsten Coaching-Interventionen und 20 verschiedene Denkschulen der Psychotherapie.

Coaching und seine Wurzeln  
589 Seiten  
Bestell-Nr. E01338  
nur € 59,00



Optimale Führung mit  
dem Matching-Konzept  
183 Seiten  
Bestell-Nr. E01337  
nur € 29,95



Change Management  
im Vertrieb  
247 Seiten  
Bestell-Nr. E01335  
nur € 39,95



Charisma - mit Strategie  
und Persönlichkeit zum Erfolg  
223 Seiten  
Bestell-Nr. E01336  
nur € 24,95

## Jetzt bestellen!

[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung), Tel. 0800 50 50 445 (kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

**HAUFE.**

## BDVT 2012: Viermal Gold, achtmal Silber und siebenmal Bronze

**Deutscher Trainings-Preis.** Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) vergab seine Trainings-Awards am 26. September in Köln und feierte damit das 20-jährige Bestehen dieses Preises. Unsere Tabelle zeigt in Kurzform alle 19 Gewinner des Jahres 2012.

Award (Metall)	Titel der Maßnahme	Kurzkommentar der Jury	Einreicher	Auftraggeber
<b>Kategorie Führung, Team, Management</b>				
<b>Gold</b>	Führungskräfteentwicklung für operative Führungskräfte	Ein individuell entwickeltes Führungskräfteprogramm für den operativen Bereich. Lebendiges Lernen.	<b>MitMensch! Training Coaching Management GmbH, Paderborn</b>	Arvato Services GmbH, Gütersloh
<b>Silber</b>	Hierarchieübergreifender Teambildungsprozess über 5 Stufen: Mit Teamgeist Marktposition festigen und ausbauen	Eine beeindruckende Fülle an Transfermaterial wurde im Laufe des Prozesses entwickelt, um die internationalen Werte lebbar und erlebbar zu machen.	<b>Nimsky Trainingsinstitut, Motivation &amp; Aktivierung intrinsischer Kompetenz, Sinsheim-Ehrstädt</b>	firmenintern
<b>Silber</b>	Bereichsleiter-Leadership-Programm	Personalentwicklungskonzept für Change-Management-Prozess, Vernetzung auf höchstem Niveau!	<b>Haufe Akademie GmbH &amp; Co. KG, Freiburg</b>	Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
<b>Silber</b>	Hocheskalierete Konflikte mit Herzintelligenz lösen	Ein äußerst mutiges Konzept für eine extrem schwierige Situation.	<b>Balance-Unternehmensberatung, Freiburg</b>	Klinikum Konstanz
<b>Kategorie Coaching, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement</b>				
<b>Silber</b>	Teamcoaching Trainingslager	Die Metapher „Fußball“ vereinfacht und übersetzt Personal- und Managementbegriffe. Geschickt werden die Doppelpässe des Teamspiels Fußball genutzt.	<b>Daimler AG, Global Logistics Center, Germersheim</b>	firmenintern
<b>Kategorie Verkauf, Vertrieb, Kundenorientierung, Marketing</b>				
<b>Gold</b>	Kundenorientierung und Kundendienst für Lokführer der Thurbo Regionalbahnen AG	Rundum authentischer Auftritt in Wort, Schrift und Methodik, mitreißend und begeisternd.	<b>Atelier Coaching &amp; Training AG, Gossau SG (Schweiz)</b>	firmenintern
<b>Gold</b>	"Vibs – Vorsorge ich bin sicher!"	Intelligent modularer Aufbau, individuell auf die Zielgruppen abgestimmt, mit hohem Erlebnis- und Selbsterfahrungsanteil.	<b>Volksbank Niederrhein eG, Alpen</b>	firmenintern
<b>Silber</b>	Entwicklungsprogramm zur/m Medienberater/in	Stark ergebnisorientiertes Vertriebstraining, angepasst an neue Kundenbedürfnisse: Vom Auftragsabholer zum Lösungsberater!	<b>Item Trainergruppe Seßler &amp; Partner GmbH, Mannheim</b>	Schlütersche Marketing-Services Hannover GmbH, Hannover
<b>Silber</b>	M College – Qualifizierungstraining für Naturheilkunde in Apotheken	Stärkung der fachlichen Kompetenz für Apothekenmitarbeiter. Dieses Konzept trifft den Zeitgeist – eine multisensorische Kundenbindungsmaßnahme für eine wachsende Trendbranche.	<b>Phoenix Pharmahandel GmbH &amp; Co KG, Mannheim, und Item-Institut, Hockenheim</b>	Phoenix Pharmahandel GmbH & Co KG, Mannheim
<b>Bronze</b>	Zweijährige Trainee-Ausbildung für Verkäufer im Fachhandel (Berufseinsteiger in der Branche: Büroeinrichtungen)	Ein umfassendes Traineeprogramm zur Förderung von jungen Vertriebsleuten: Fachliches Know-how kombiniert mit persönlicher Entwicklung und der Leidenschaft für den Verkauf.	<b>Munich Consult GmbH, Staufenberg</b>	
<b>Bronze</b>	Vertriebs-Entwicklungsprogramm	Hohe Investition in die Analysephase, um ein komplett individuell abgestimmtes Trainingskonzept zu erstellen. Eine hohe Akzeptanz der Teilnehmer wurde dadurch in einer schwierigen Marktsituation erreicht.	<b>Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen</b>	Takeda Pharma GmbH, Aachen

Award (Metall)	Titel der Maßnahme	Kurzkommentar der Jury	Einreicher	Auftraggeber
Bronze	Verkaufen an Topentscheider. Auf Augenhöhe profitable Geschäfte anbahnen und zügig abschließen.	Eine transparente Checkliste als grafisches Objekt zur Sicherung von Lern- und Transfermaßnahmen steigert die Beratungskompetenz.	Heinrich Management Consulting, München	firmenintern
<b>Kategorie Sonderformate</b>				
Gold	„Development Track“ für Fachabteilungen	Ein hoher Coaching- und Beratungsanteil, Erfolge mit Lerntandems, tolles Beispiel gelebter und gewünschter Feedbackkultur über Hierarchiegrenzen hinweg.	Accor Hospitality Germany GmbH, Personalentwicklung, München	firmenintern
Silber	Für den besten Service aktiv (Serviceoffensive)	Serviceorientierung wurde als Managementprozess implementiert, drei unternehmensweite Servicewerte definiert und über die Hierarchien hinweg für Mitarbeiter und Kunden erlebbar gemacht.	GMW Group GmbH und Comfactory, Berlin	AOK Sachsen-Anhalt, Magdeburg
Silber	„Modell-Logistikcenter“	Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wurde quer durch die Hierarchien implementiert: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Sicherheit durch Schnelligkeit!	Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG Academy, Osnabrück	
Bronze	Master of Business Administration (MBA) Human Resources Management	Kompetenzaufbau durch systematischen Wissenstransfer in einer optimalen Verbindung zwischen Theorie und Praxis.	Management Akademie Heidelberg gGmbH, Heidelberg	ASB Bildungsgruppe Heidelberg e.V.
Bronze	Die Lagerfeuer von Gero!	Regelmäßige Meetings und Besprechungen werden als Lernwerkzeug genutzt. Gebrauch der Metapher „Lagerfeuer“ als kommunikatives Verbindungselement.	Tanja Köhler, Denkingen	Gero GmbH, Bubsheim
Bronze	Entwicklung und Implementierung eines neuen technischen Kurrikulums für GM Händler	Integration der virtuellen Klassenräume in den bestehenden Methodenkoffer. Gerade bei Produkteinführung in ganz Europa extrem wichtig und effizient.	Raytheon Professional Services GmbH, Rüsselsheim	
Bronze	Weiterbildung zum „Internen Projektmanagement-Berater“	Eine völlig neu ausgerichtete Ausbildung für gestandene Projektmanager.	Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg	

## 21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



# Zukunft Lernen.



www.learntec.de

29. – 31. Januar 2013  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC** 

# Vom klassischen Verlag zum E-Business-Unternehmen

**BDVT-AWARD.** Die Haufe Gruppe in Freiburg, zu der auch diese Zeitschrift gehört, entwickelt sich vom Verlag zum E-Business-Unternehmen. Das stellt eine große Herausforderung für alle Bereichsleiter dar, die diese Strategie umsetzen müssen. Unterstützt wurden sie durch ein Bereichsleiter-Leadership-Programm der Haufe Akademie, die dafür mit dem Deutschen Trainingspreis in Silber ausgezeichnet wurde.

Wie lassen sich Wachstum und Erfolg in einem technologiegetriebenen Markt sichern? Wie können die Herausforderungen von Globalisierung, Fachkräftemangel und Veränderungen im Kundenverhalten bewältigt werden? Die Antwort liegt für die Haufe Gruppe in einem strukturellen Wandel und der konsequenten Ausrichtung hin zum E-Business-Unternehmen. Die Herausforderung: Kulturwandel bewältigen! Entsprechend wurden die bis Ende 2009 eigenständigen Unternehmen „Haufe“ und „Lexware“

Anfang 2010 zur Haufe-Lexware GmbH & Co. KG verschmolzen. Gleichzeitig wurde die interne Struktur zielgruppenorientiert ausgerichtet.

## Präzisere Kompetenzprofile

In diesem Prozess kam den Bereichsleitern (BL) als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern eine anspruchsvolle Schlüsselrolle zu: Es war ihre Aufgabe, die Strategie zu vermitteln, die Teams zu führen und daneben das

Tagesgeschäft zu bewältigen. Die neuen Anforderungen an die Bereichsleiter erforderten zunächst neue Kompetenzprofile. Um ein skalierbares Modell zu erhalten und damit die Anwendung für andere Führungsebenen zu ermöglichen, wurden von der Personalentwicklung sowohl Kompetenzen mit eher strategischer Ausrichtung als auch mit stark operativer Ausrichtung integriert. Ein Meta-Kompetenzmodell erfasste schließlich alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von den Führungskräften erwartet und eingefordert

## Zentrale Erfolgsfaktoren

**Zusammenfassung.** Die Bereichsleiter durchliefen vier mehrtägige Trainingsmodule zu den Themen Leadership, Change-Management, Teamentwicklung, Feedback und Konfliktmanagement. Zu den Erfolgsfaktoren zählen folgende Besonderheiten:

- Die Vision einer einheitlichen Kultur für die Haufe Gruppe sorgte für eine transparente und aktivierende Ausrichtung der Maßnahmen.
- Die Kompetenzprofile schufen das Fundament für die Maßnahme.
- Die Implementierung und Durchführung als innerbetriebliches Projekt schufen Stringenz und Transparenz.
- Die Einbindung der Führungskräfte der teilnehmenden Bereichsleiter sicherten Transfer und Nachhaltigkeit.
- Durch die Vernetzung der Maßnahme mit Feedback an das Business-Board der Haufe Gruppe wurde Handlungsbedarf für die Organisation zurückgemeldet.
- Lerngruppenarbeit und kollegiales Coaching maximierten den Transfererfolg.



werden. Es ist gleichzeitig die wesentliche Grundlage für einen Performance Review im Rahmen der Mitarbeitergespräche oder einer Potenzialbeurteilung.

Die Kompetenzprofile und übergeordneten Entwicklungsziele bildeten dann die Basis des Bereichsleiter-Leadership-Programms (BL-LP) mit der Zielsetzung, die Mitarbeiter beim Rollenwechsel zu begleiten und sie in ihrer neuen Rolle als Change-Agent und Treiber der Veränderungen zu unterstützen. In der konkreten Umsetzung gestaltete sich das BL-LP folgendermaßen:

- An eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung mit der Geschäftsführung schloss sich eine Qualifizierungsphase an, die sich über etwa 15 Monate erstreckte. Die 46 teilnehmenden Bereichsleiter durchliefen in dieser Zeit vier jeweils mehrtägige Trainingsmodule zu den Themen Leadership, Change-Management, Teamentwicklung sowie Feedback und Konfliktmanagement.

- Wichtig war die gezielte personelle Durchmischung: Das Trainerteam variierte in jedem der Basismodule ebenso wie die Lerngruppen. Auf diese Weise traf jeder Bereichsleiter in verschiedenen

Settings auf jeden anderen Bereichsleiter und konnte so sein Netzwerk gruppenweit erweitern. Eine eigens eingerichtete Intranet-Plattform unterstützte den gegenseitigen Austausch auch digital.

- An die vier Basismodule schlossen sich dann individuelle Maßnahmen für die Bereichsleiter an, mit dem Ziel, intensiv an persönlichen Lernfeldern zu arbeiten und die Fähigkeit zu Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung sowie Soft-Skills weiterzuentwickeln.

- Eine besondere Bedeutung über das Programm hinaus hat das Coaching. Als ressourcenbetonter und fördernder Ansatz hilft es den Bereichsleitern, sich mit der Erweiterung der persönlichen Kompetenzen intensiv zu beschäftigen. „Coaching fördert die Lernkultur, denn: Damit gelingt es leichter, Veränderungsprozesse in der Organisation umzusetzen und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, sodass sich die Performance in der Gruppe insgesamt erhöht“, fasst Andreas Müller, Personalentwickler der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, zusammen.

- Die Erfolgskontrolle und Evaluation des Programms wurde in sechs „Stufen“ mit jeweils eigener Zielsetzung durchgeführt.

Die inhaltlich-didaktische Qualität der Maßnahmen und des Trainerverhaltens wurde anhand von Feedback-Bögen erfasst, die Transfer-Evaluation fand zeitversetzt mittels E-Mail statt. Über die weiteren unternehmensweiten Auswirkungen gab es regelmäßige Informationen an das Business Board, das sich aus Geschäftsleitung und Geschäftsbereichsleitern zusammensetzte. Ein „Performance Dialog“ zur Standortbestimmung der individuellen Entwicklung des Teilnehmers und das 360-Grad-Feedback zu den Auswirkungen auf die Führungs- und Zusammenarbeitskultur auf interner Ebene ergänzten die Maßnahmen.

### Neu: „Performance Dialoge“

Mit dem BL-LP ist es nach Einschätzung der Jury gelungen, den Bereichsleitern das Thema der permanenten Überprüfung, permanenten Standortbestimmung und Veränderung nicht nur näherzubringen, sondern diesen Prozess als normal für ihre individuelle Weiterentwicklung als Führungskraft zu begreifen. Die Bereichsleiter gingen gestärkt und mit mehr Verantwortung aus dem BL-LP hervor. Gleichzeitig wurden sie befähigt, das Führungsinstrument „Performance Dialog“ in den Gesprächen mit ihren eigenen Mitarbeitern selbst anzuwenden und ihren Führungsgeist mit der entsprechenden Einstellung und Motivation auf die nachgeordneten Führungsebenen weiterzureichen. Wurde der „Performance Dialog“ im Jahr 2010 von etwa 60 Personen geführt, so weitete sich seine Anwendung im darauffolgenden Jahr auf etwa 1.200 Personen aus! Auch das erstmals eingesetzte 360-Grad-Feedback erwies sich als überaus erfolgreich für die persönliche Weiterentwicklung der Bereichsleiter und die Führungskultur des Unternehmens hin zu einer Feedback-Kultur. Schließlich wurden die Bereichsleiter sensibilisiert, sowohl die Entwicklungen im eigenen Verantwortungsbereich als auch darüber →



**Preisverleihung:** Moderator Dr. Carl Naughton (re.) scherzt mit Jens Brennholt, Geschäftsführer Haufe Akademie Inhouse-training und Consulting, und mit Laudator Professor Dr. Michael Bernecker (li.).

hinaus im Unternehmen zu erkennen. Als eine Konsequenz daraus gehen sie heute aktiv auf die Personalentwicklung zu, um zum Beispiel unterstützende Elemente wie Workshops oder Seminare anzusprechen oder anzufordern. Die Bedeutung und der Anspruch an das Leistungsspektrum der Personalentwicklung sind durch die sensibilisierten Bereichsleiter gestiegen. Mit dem BL-LP wurde ein Maßstab gesetzt, an dem sich die fol-

genden strukturierten und strategischen Qualifizierungsprogramme messen müssen. Es hat maßgeblich dazu beigetragen, die Personalentwicklungslandschaft der gesamten Haufe Gruppe auf eine neue Basis zu stellen.

Der intensive kollegiale Austausch hat Bestand, unternehmensweite Störfaktoren konnten erkannt und weitere Veränderungsprojekte initiiert werden. Die Bereichsleiter konnten ihre strategische

Funktion als Hebel bei der Umsetzung einer neuen Strategie erfüllen. „Über den gesamten BL-LP-Prozess hinweg haben Personalentwicklung und Geschäftsleitung sehr eng zusammengearbeitet“, freut sich Andreas Müller. „Und das Management der Haufe Gruppe war und ist weiterhin sehr stark daran interessiert, wie sich das Projekt weiterentwickelt.“ Das darf zeugen von einer ausgeprägten Unternehmenskultur.

### Bronze für „Internen Projektmanagementberater“

**BDVT.** Beim Deutschen Trainingspreis 2012 des BDVT erhielt die Freiburger Haufe Akademie GmbH & Co. KG gleich zwei Auszeichnungen. Neben „Silber“ für das „Bereichsleiter-Leadership-Programm“ bekam sie auch noch „Bronze“ für die „Weiterbildung zum internen Projektmanagementberater“.



Foto: Porath

**Das Projektmanagementteam (v.l.):** Prof. Dr. Johann Nagengast (Hochschule Deggendorf), Carsten Hammermann (Teamleiter Haufe Akademie), Gerhard Bartsch-Backes (Referent Haufe Akademie), Irina Hauri (Produktmanagerin Haufe Akademie), Thorsten Otto (Teamleiter Haufe Akademie) und Jens Brennholt (Geschäftsführer Haufe Akademie Inhouse-Training und Consulting).

Projekte erfolgreich zu managen wird für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen immer wichtiger. Doch 50 bis 60 Prozent der Projekte werden nicht zu Ende gebracht. Mit der vom BDVT ausgezeichneten branchenunabhängigen Weiterbildung zum internen Projektmanagementberater vermittelt die Haufe Akademie Projektleitern eine breite Beratungs- und Veränderungskompetenz. Gleichzeitig werden wichtige Aspekte des Projektmanagements vertieft. Die Teilnehmer bilden in fünf Präsenzmodulen eine individuelle Beraterpersönlichkeit heran und vergrößern

deren praktische Handlungskompetenz. Die Teilnehmer lernen in Rollenspielen und Coachings, einen Gesamtblick auf das jeweilige Projekt zu werfen und potenzielle Spannungsfelder frühzeitig zu erkennen. Flankierende Maßnahmen wie Selbststudium, Lernpartnerschaften und persönliches Coaching unterstützen den Lernerfolg. Die Weiterbildung wird durch die Hochschule Deggendorf zertifiziert. Teilnehmer erhalten mit der Abschlussprüfung ein offizielles Hochschulzertifikat.

#### Die Haufe Akademie

Seitdem die Haufe Akademie 1978 ihre ersten Veranstaltungen durchgeführt hat, hat sie ihr „offenes Programm“ kontinuierlich ausgebaut. Heute stehen rund 560 unterschiedliche Veranstaltungen mit bundesweit über 2.600 Terminen zu allen betrieblichen Themenbereichen zur Auswahl. Hinzu kommt der Bereich „E-Learning“, der neben rund 60 frei buchbaren Angeboten auch die Möglichkeit umfasst, maßgeschneiderte E-Learning-Lösungen zu entwickeln. Kontinuierlich baute die Haufe Akademie auch ihr Inhouse-Angebot aus. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

#### Die Haufe Gruppe

Aus den Kernbereichen eines Verlags- und Software-Geschäftes hat sich die Haufe Gruppe zu einem umfassenden Lösungsanbieter digitaler und web-basierter Angebote entwickelt. Das Freiburger Unternehmen beschäftigt über 1.250 Mitarbeiter im In- und Ausland. Die Unternehmensgruppe konnte trotz eines schwierigen Markt- und Konjunkturmehrfelds im Geschäftsjahr 2012 (Juli 2011 bis Juni 2012) einen Umsatz von über 237 Millionen Euro erzielen (Vorjahr: 215 Millionen Euro). [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

# Aktuelle Ausgabe im Büro vergessen?

Jetzt auch digital!  
[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)



wirtschaft + weiterbildung – jederzeit und überall lesen

- › Kostenlos für Abonnenten
- › Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- › Digitales Heftarchiv

**HAUFE.**



Foto: Carglass

# Talente entwickeln statt verwalten

**PRAXIS.** Während sich der Talentwettbewerb in der Vergangenheit vermehrt um das Gewinnen von Talenten drehte, rückt jetzt der Aspekt der Entwicklung und Bindung von Talenten in den Vordergrund. Das Praxisbeispiel der Carglass GmbH zeigt, wie sich die Personalentwicklung in Zeiten des Talentmanagements vom Veranstaltungsorganisator zum Talent-Development entfalten kann.

Demografischer Wandel, Globalisierung, Wettbewerbsdruck und Finanzkrise: Unternehmen müssen auf die enorme externe Dynamik reagieren. Hinzu kommen die internen Anpassungsreaktionen der Unternehmen, wie Kostensparprogramme, Restrukturierungen und die zunehmende Komplexität durch die Vernetzung der Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen.

Mit dieser Dynamik sind die Anforderungen an Führungskräfte und deren Entwicklung extrem gestiegen. Dabei geht es nicht nur um die künftige Handlungsfähigkeit der einzelnen Führungskräfte. Es geht vielmehr darum, die erfolgskritischen Talentpools im Unternehmen gezielt auf die Zukunft vorzubereiten.

Diese Dynamik bedeutet für die Personalentwicklung vor allem eines: Sie muss sich in Zeiten des Talentmanagements vom Veranstaltungsorganisator zum Ta-

lententwickler entfalten. Dieser Herausforderung haben wir uns bei Carglass gestellt. Unter dem Motto „Die Zukunft heute erfahrbar machen“ haben wir ein Talent-Development-Programm aufgestellt, das einige Traditionen der klassischen Personalentwicklung aufbricht.

## Entwicklung nur suggeriert

Die vielfältigen Aktivitäten in der Personalentwicklung vermitteln den Eindruck, dass die Entwicklungsabteilungen der Unternehmen ganze Arbeit leisten: Web-Based-Trainings, Blended und Action Learning, spezifische Inhouse-Programme, Coaching und Kooperationen mit angesehenen Hochschulen – allein die Quantität von Entwicklungsmaßnahmen suggeriert, dass Entwicklung stattfindet und Unternehmen ihr Geld gut investiert haben. Aber: Das Gegenteil ist der Fall.

Personalentwicklung wird längst nicht mehr daran gemessen, wie viele Mitarbeiter zu welchen Kosten an wie vielen Trainingstagen teilgenommen haben. Executive wollen vermehrt wissen, wie auch die Personalentwicklung dabei hilft, daß Unternehmen erfolgreicher zu machen sowie die internen Talente zu finden und zu binden.

Dabei bleibt die Wirksamkeit der meisten Personalentwicklungsmaßnahmen schwer fassbar. Personalentwickler messen immer noch Teilnahmequoten, Teilnehmerzufriedenheit, Veranstaltungskosten und Ähnliches. Den klaren Bezug zum eigentlichen Ziel jeder Personalentwicklungsmaßnahme, nämlich nachhaltig verändertes Verhalten und Einfluss auf die Geschäftsergebnisse, bleibt die Personalentwicklung meist schuldig.

Während die klassische Personalentwicklung damit davonkommt, Mitarbeiter



auf Veranstaltungen zu schicken oder Inhouse-Programme aufzusetzen – deren Transferraten in die Praxis bestenfalls mittelmäßig sind-, muss ein Talent-Development (TD) die Wirksamkeit seiner Maßnahmen nachweisen können. Es ist nötig, dass die Personalentwicklung in die operative Wertschöpfung des Unternehmens integriert wird, um sich ihre Legitimation und Glaubwürdigkeit in Zeiten eines Talentmanagements zu verdienen. Insgesamt lassen sich vier spezifische Anforderungen benennen, die dieser Entwicklung und der oben beschriebenen Dynamiken Rechnung tragen. Diese Anforderungen stelle ich im Folgenden anhand von Beispielen aus dem Talent-Development-Programm von Carglass dar.

## 1 Herstellen des strategischen Kontexts

Die klassische Personalentwicklung richtet ihr Angebot grundsätzlich an alle Mitarbeiter. TD arbeitet nicht nach diesem Gießkannenprinzip. Der Talentbegriff impliziert bereits das Besondere (siehe Kasten auf Seite 34). Das heißt, mit TD wird die heilige Kuh der Gleichberechtigung und -behandlung in der Personalentwicklung zur Schlachtbank geführt, indem TD sich vor allem auf die strategierelevanten Zielgruppen konzentriert. Denn

das Segmentieren von Talentpools nach ihrem Strategiebeitrag schafft Business-Relevanz.

Eine Hauptanforderung an ein TD ist, dass alle Entwicklungsaktivitäten eine klare, logische und nachvollziehbare Verbindung zur Unternehmensstrategie aufweisen müssen. Das ist entscheidend für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit in der Linie.

Für unser Carglass TD-Programm stellen sich damit zwei Fragen: Welches ist die derzeit erfolgskritischste Funktionsgruppe mit Blick auf unseren Strategieplan „Ambition 2015“? Und wie können wir „Ambition 2015“ so abbilden, dass die Führungskräfte danach ausgewählt und entwickelt werden können?

Bei Carglass hat der Prozess der Segmentierung Folgendes ergeben: Dass Carglass zweimal in Folge den Preis „Kundenorientiertester Dienstleister Deutschlands“ gewonnen hat, liegt vor allem daran, dass wir in der Vergangenheit die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt als Talentpool identifiziert und entwickelt haben. Konkret heißt das: Wir arbeiten alle Personen im direkten Kundenkontakt, wie Callcenter-Agents, Monteure und Servicemanager, intensiv ein. Und es gibt ein fortlaufendes Monitoring der Kundenzufriedenheit mittels dem „Net Promoter Score“, der die Weiterempfehlungsrate wiedergibt, sowie Trainings zur Nachsteuerung. Mit den Veränderungen im Autoglasmarkt und den gestiegenen Kundenerwartungen, einen immer schnelleren und flexibleren Service anzubieten, identifizierte Carglass zudem das operative mittlere Management als einen erfolgskritischen Multiplikator für die schnellere und effektivere Umsetzung von „Ambition 2015“. Denn die Verbesserung der Kundenerfahrungen erfordert vor allem strukturelle und prozessuale Veränderungen, und damit wird die Funktionsgruppe der operativen mittleren Manager für die effektive Umsetzung der Strategie wichtig.

## 2 Ableiten der erfolgskritischen Fähigkeiten

Nach der Klärung des strategischen Kontexts, müssen daraus konkrete Fähigkeiten und Verhaltensweisen abgeleitet werden. Diese werden in einem eigenen, zielgruppenspezifischen Kompetenzmodell zusammengefasst, welches sicherstellt, dass

- die Herausforderungen der Zukunft im Sinne konkreter Verhaltenserwartungen und Performance-Standards für alle Beteiligten transparent und konkret beschrieben sind,
- der Talentpool anhand der künftigen Anforderungen in Richtung der definierten Performance-Standards entwickelt werden kann.

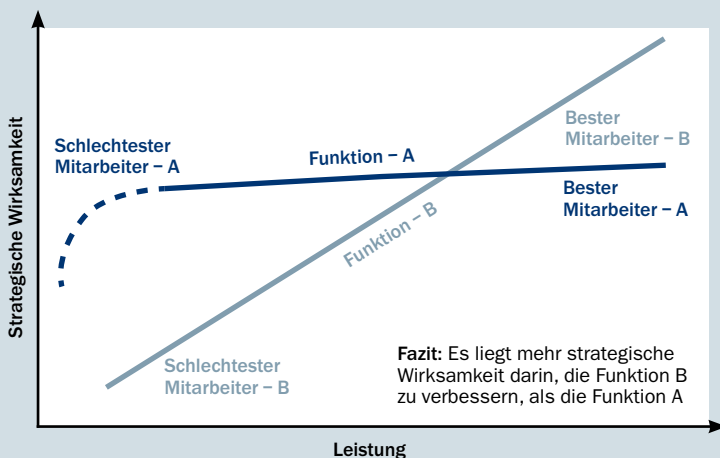
Erste Interviews mit dem Carglass-Management zeigten schnell, dass ihre künftigen Führungskräfte ein sehr breit aufgestelltes Skill-Set benötigen, um mit den Anforderungen des Plans „Ambition 2015“ effektiv umgehen zu können. Das betraf nicht nur deren Managementfähigkeiten, sondern vor allem die Leadership-Kompetenzen.

Aus dem strategischen Kontext heraus hat Carglass in mehreren Interviews und Workshops insgesamt 17 strategische Fähigkeiten für den Talentpool „Operatives mittleres Management“ abgeleitet. Diese Fähigkeiten sind in vier Faktoren unterteilt: Unternehmerisches Denken, effektives Umsetzen, effektives Interagieren sowie Selbstreflektion und -steuerung.

Dieses eigens entwickelte Kompetenzmodell bildet die veränderten Anforderung →

### Segmentierung als TD-Werkzeug nutzen

**Übersicht.** Die Grafik zeigt eine Vorgehensweise bei der Segmentierung von Talentpools, wie sie John W. Boudreau und Peter M. Ramstad in ihrem Buch „Beyond HR – The New Science of Human Capital“ vorstellen.



→ rungen und Verantwortlichkeiten sowie Rollenerwartungen des Talentpools in konkret beobachtbaren Verhaltensweisen ab. Im gesamten TD-Programm dienen solche Performance-Standards dazu, dass die Teilnehmer die an sie gestellten künftigen Erwartungen genau kennen. Nachdem die strategisch wichtigen Fähigkeiten definiert waren, wurde eine Projektgruppe damit beauftragt, anhand dieser Performance-Standards die Potenzialträger im Talentpool des operativen mittleren Managements und der Ebene darunter zu identifizieren und deren Entwicklungsfähigkeit gemäß „Ambition 2015“ zu bestimmen. Um die Anforderungen an die operativen Manager erlebbar abzubilden, wurde eigens eine Carglass-spezifische „Case Study“ entwickelt. Diese stand unter dem Motto: Ein Tag im Leben eines operativen, mittleren Carglass-Managers in Jahr 2015. Die Fallstudie ist ein komplexes, virtuelles Autoglasunternehmen mit den Herausforderungen der „Ambition 2015“. Es verfügt über eine veränderte Aufbau- und Ablauf-

organisation, Standorte, Mitarbeiterprofile, Leistungs-, Markt- und Kundendaten und vieles mehr, um die Assessment-Center-Teilnehmer in die Zukunft zu versetzen, die Carglass erwartet.

Auf diese Weise konnte Carglass in einem zweitägigen Assessment-Center simulieren und beobachten, wie seine heutigen „High Performer“ innerhalb des Talentpools mit den Anforderungen der Zukunft umgehen. Die aggregierten Einschätzungen dienen als Grundlage für die Gestaltung des Entwicklungsprogramms, das im Folgenden vorgestellt wird.

### 3 Gestalten der richtigen Entwicklungserfahrungen

Die dritte Herausforderung an das Talent-Development ist die Gestaltung der richtigen Entwicklungserfahrungen. Denn ein Talent-Development-Programm muss nicht nur die Bedingungen der Erwachsenenbildung und der Transfersicherung erfüllen, die für jede klassische Personalentwicklungsmaßnahme gelten. Ein solches

Programm muss auch sicherstellen, dass es über eine nachhaltige Entwicklung hinaus die Teilnehmer dazu befähigt, nach dem Programm die Betriebsergebnisse ihres Verantwortungsbereichs nachhaltig zu verbessern.

Aus den oben genannten Voraussetzungen hat Carglass ein 18-monatiges Entwicklungsprogramm gestaltet. Das Programm führt die Vision der Carglass-Talententwicklung fort: „Die Zukunft erfahrbar machen.“

Im ersten Halbjahr vermittelt dieses Entwicklungsprogramm zunächst die fehlenden Grundlagen von Führung und Management, die sich aus den aggregierten Assessment-Center-Ergebnissen ergeben haben. Hierzu wurden die Inhalte der Trainingsmodule speziell an den künftigen Anforderungen ausgerichtet. So wurden beispielsweise das „Strategiemodul“ gemeinsam mit den operativen Business-Analysten und dem Controlling erarbeitet. Im Training selbst arbeiten die Teilnehmer an konkreten und aktuellen strategischen Themen und erarbeiten ver-

## „Talent“: Was ist darunter zu verstehen?

**Definition.** Der Begriff „Talent“ wird im unternehmerischen Kontext uneinheitlich verwendet. Die Nähe zu „Performance“ und „Potenzial“ führt häufig zu Verwirrungen. Oft werden die drei Begriffe gleichgesetzt. Bei Carglass werden sie folgendermaßen verstanden.

Als „Top-Performer“ bezeichnen wir bei Carglass Personen, die in ihrem aktuellen Aufgabenbereich – gemessen an den Key-Performance-Indikatoren – überdurchschnittliche Leistungen und Ergebnisse erbringen und gleichzeitig gute Rückmeldungen zu ihrer Führung erhalten.

„High Potentials“ sind bei uns Personen, die durch ihre individuellen Leistungsvoraussetzungen in der Lage sind, sich rasch und erfolgreich in weiterführende Funktionen einzuarbeiten und dort Topleistungen zu erbringen.

Unter „Talent“ verstehen wir die aktuell bestehende und überdurchschnittliche Fähigkeit einer Person, in ihrem Fachgebiet einen signifikanten Beitrag zum gegenwärtigen und künftigen Erfolg des Unternehmens zu erbringen.

In der Erweiterung des individuellen Talentbegriffs sprechen wir von „Talentpool“, wenn wir eine Gruppe von Mitarbeitern oder eine besondere Funktionsgruppe meinen, die in ihrer Leistung wichtig ist für den Unternehmenserfolg.

Mit „Talent Development“ bezeichnen wir entsprechend

eine an der unternehmerischen (Talent-)Strategie ausgerichtete Entwicklungsstrategie und deren operative Umsetzung. Diese hilft uns, die Personen- und Funktionsgruppen, die aktuell und künftig den größten Strategiebeitrag für das Unternehmen erbringen (Talentpool), zu identifizieren und so zu entwickeln, dass sie einen nachweisbar besseren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten. Der Talent- und der Performance-Begriff sind insofern eng miteinander verbunden, als dass Unternehmen Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten einstellen, um eine besondere Leistung an einer kritischen Stelle im Unternehmen zu erbringen. Der Begriff „Potenzial“ ist mit „Talent“ insofern verbunden, als dass die aktuelle Leistung häufig ein guter Prädiktor für zukünftige Leistungsfähigkeit ist, jedoch nicht der einzige. Das heißt, ein Mitarbeiter mit einer besonderen und wichtigen Fähigkeit für das Unternehmen (Talent) kann aktuell ein Top-Performer sein und gleichzeitig das Potenzial zur Entwicklung einer Leistung besitzen.

schiedene Szenarien, welche hinsichtlich der Key-Performance-Indikatoren und der Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung ausgewertet werden. Die Trainingsergebnisse fließen unmittelbar in die Umsetzung der strategischen Themen mit ein. Somit wird ein direkter Transfer zwischen Strategie, strategischer Planung und deren konkreter Umsetzung hergestellt.

Das zweite Halbjahr des Entwicklungsprogramms dient der individuellen Weiterentwicklung der Teilnehmer. Basierend auf den Assessment-Center-Ergebnissen, wird ein persönlicher Entwicklungsplan gestaltet und dessen Umsetzung intensiv begleitet.

Methodisch liegen die Schwerpunkte hier auf der coachenden Begleitung der Teilnehmer in ihrer täglichen Arbeit sowie die begleitete Heranführung an verantwortungsvollere Aufgaben des mittleren Managements. Konkret heißt das: Die Teilnehmer übernehmen gezielt einen Teil der Aufgaben ihres Vorgesetzten oder übergeordnete Aufgaben des Funktionsbereichs wie beispielsweise bestimmte Präsentationen zu strategischen Initiativen.

Das dritte Halbjahr, und damit der Abschluss des Entwicklungsprogramms, besteht aus einem weiteren Praxistransfer: Die Teilnehmer leiten ein strategierelevantes Projekt und führen es zum Abschluss.

Über die gesamte Programmlaufzeit werden die direkten Führungskräfte und Mentoren unterstützend und eng in die Entwicklung ihrer Teilnehmer eingebunden und stellen den Transfer in den Alltag sicher. Damit wird zusätzlich ein Punkt aufgegriffen, den sich Talente für die Entwicklung ihrer Führungskräfte am meisten wünschen: Mehr Zeit mit der Führungskraft und eine aktive Begleitung durch diese, um ihre vereinbarten Leistungsziele zu erreichen.

Da die Teilnehmer das Entwicklungsprogramm parallel zu ihrer aktuellen Funktion absolvieren, erleben sie auch hier bereits, was der Manageralltag und eine erhöhte Fähigkeit des Selbst- und Zeitmanagements bedeuten; nämlich zusätzliche Reisezeiten und auch im Arbeitsalltag eine erhöhte Mobilität durch Meetings und Trainingsteilnahmen. Auch erfahren sie, dass es notwendig ist, die eigenen



## AUTOR

### Gerald Draht

ist Business-Partner HR-Development bei der Carglass GmbH.

Vor dieser Tätigkeit war er Berater für Management-Development in einer international führenden psychologischen Beratung.

**Kontakt: G.Draht@carglass.de**

Aufgaben für die Zeit der Abwesenheit zu delegieren, und sie müssen ihr Team aus der Distanz führen. Die Kandidaten empfehlen sich mit ihrer Teilnahme am Programm für die interne Besetzung von höherrangigen Funktionen im Unternehmen.

## 4 Buy-in und Integration aller Stakeholder sicherstellen

Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus dem Programm insgesamt ist: TD scheitert, wenn es eine reine HR-Veranstaltung ist. Der Schlüssel für den Erfolg eines solchen Programms liegt in der frühen Einbindung der Linienverantwortlichen, mit den folgenden positiven Effekten.

**Proaktive Zukunftsgestaltung:** Im TD diskutieren verschiedene Funktionen über die Schnittstellen hinweg, was die aktuellen Trends in Markt und Unternehmen für die Entwicklung von Führungskräften und den Unternehmenserfolg bedeuten. Manager setzen sich auf diese Weise sowohl konkret mit der Zukunft ihres Verantwortungsbereichs als auch mit den Anforderungen an die Kooperation zwischen den Bereichen auseinander.

**Integrieren von Schnittstellen:** TD stellt konzertiertes Handeln über Schnittstellen und Funktionen hinweg sicher.

**Zusätzliche Perspektiven:** TD stellt sicher, dass strategische Fragestellungen frühzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln bedacht und bearbeitet werden.

**Hoher Praxisbezug und leichter Transfer in den Arbeitsalltag:** Die enge Einbindung der Linienfunktionen im TD stellt sofort einen Praxisbezug her und sichert den Transfer in den Arbeitsalltag der Teilneh-

mer des Talent-Development-Programms. **Förderung einer erfolgskritischen Zielgruppe:** TD hilft den Verantwortlichen, eine erfolgskritische Gruppe zielgerichtet zu entwickeln und die Leistungsfähigkeit des Verantwortungsbereichs auszubauen.

**„Learning on the Job“:** TD stellt sicher, dass der Großteil der Entwicklungsarbeit „On the Job“ stattfindet und dass der Teilnehmer und dessen Führungskraft die Verantwortung für die persönliche Entwicklungsarbeit übernehmen.

**„High Performer“ fördern:** TD schafft die Möglichkeit, „High Performer“ zu fördern, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

**„High Potentials“ entwickeln:** TD gibt „High Potentials“ die Möglichkeit, ihr Potenzial zu realisieren.

**Aufbau einer Change-Kultur:** TD baut durch die Einbindung mehrerer Managementebenen eine Entwicklungskultur auf.

**Nachfolgemangement:** TD hilft, die interne Nachfolgeplanung sicherzustellen, was teures, externes Suchen und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie das Risiko reduziert, wenn die Neuen sich nicht bewähren.

**Retention:** TD bindet Mitarbeiter im Talentpool und vermeidet kostspielige Abwanderung.

## Hat sich der Aufwand gelohnt?

Nach all diesen Maßnahmen gilt es natürlich zu fragen, ob sich der Aufwand tatsächlich lohnt. Obwohl es als unschick gilt, eine Frage mit einer Gegenfrage zu beantworten, kann man erwidern: Was kostet die Fehlbesetzung einer wichtigen Managementposition? Was kostet es, wenn eine schlechte Führungskraft auf einer erfolgskritischen Stelle sitzt?

Die Ergebnisse des ersten Durchlaufs unseres Talent-Development-Programms bei Carglass sind auf so vielen Ebenen ermutigend, dass die Personalentwicklung den Auftrag bekommen hat, das Programm auf alle operativen Top-Performer auf Teamleiterebene auszuweiten. Ein Fazit eines Topmanagers war: „Endlich einmal Personalentwicklung, die wirklich etwas bringt!“

Gerald Draht ●

# Der Hund als Co-Trainer

**DVCT.** Den „Coach & Trainer Award“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) e.V. erhielt Mitte September Jana Höhn aus Troisdorf. Sie überzeugte die Jury mit einem 90-minütigen Live-Vortrag zu ihrem Konzept „Zwischen Brennen und Ausbrennen – im Gleichgewicht bleiben: Burnout-Präventionstraining für Mensch mit Hund“, das sie gemeinsam mit der Hundetrainerin Eva Payenberg entwickelt hat. Der Award wurde in diesem Jahr zum dritten Mal vergeben.

Neulich zeigte das Fernsehen einen Bericht über Rettungshundestaffeln, die nach einem Erdbeben in das jeweilige Katastrophengebiet geflogen wurden, um nach verschütteten Überlebenden zu suchen. Ein Hundeführer berichtete, wie ihm von einem Tag zum anderen mitten im Einsatz sein Hund die Gefolgschaft verweigerte. Das Tier hatte etwas bemerkt, das der Hundeführer sich selbst nicht eingestehen wollte: Der erfolglose Rettungsversuch eines sterbenden Kindes hatte ihn emotional derart aus der Bahn geworfen, dass er für den Hund keine Führungsperson mehr war. Sich die Traumatisierung einzugestehen und entsprechende Hilfe zu suchen, das hätte ohne seinen Hund viel länger gedauert, so der Hundeführer heute.

„Hunde reagieren unmittelbar und direkt sowohl auf die Körpersprache eines Menschen als auch auf seine seelische Verfassung“, erklärt Jana Höhn, Diplom-Sozialpädagogin (FH) sowie systemischer Coach und Führungskräfte-Trainerin aus Troisdorf. „Hunde spiegeln durch ihr Verhalten wider, wie wir auf sie wirken.“ Seit 1998 ist Höhn als selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach ([www.coaching-gezielt.de](http://www.coaching-gezielt.de)) in unterschiedlichen beruflichen Kontexten tätig. Im Rahmen von Outplacement-Beratungen und Trainings für kleine und mittelständische Unternehmen zu Themen wie Visions- und Zielentwicklung, ist sie in den letzten Jahren immer wieder mit dem Thema „Burnout“ in Berührung gekommen. Ihre Teilnehmer beklagten häufig eine mangelnde Wertschätzung und Anerkennung durch Vorgesetzte und Arbeitgeber, sowie das Gefühl, bestimmten Arbeitsbedingun-

gen hilflos ausgeliefert zu sein. Dadurch fühlten sie sich immer weniger belastbar und zunehmend erschöpft. Andererseits machte sie die Erfahrung, dass sich nicht alle Teilnehmer in der gleichen Situation „ohnmächtig“ fühlten und einige gut in der Lage waren, Feedback einzufordern und eigene Wünsche, Ziele, aber auch Grenzen am Arbeitsplatz zu kommunizieren. Sensibilisiert für die unterschiedlichen Faktoren, die einen Burnout-Prozess begünstigen können, bildete sich Höhn als Burnout-Beraterin weiter und beschäftigte sich dabei vor allem mit der Frage der „inneren Stärke“, die Menschen benötigen, um in einer sich immer weiter verändernden Arbeitswelt flexibel und belastbar zu bleiben.

Angeregt durch langjährige Erfahrungen in der Arbeit mit ihren eigenen Hunden hatte Höhn die Idee, bei ihren Burnout-Präventionstrainings zukünftig auch den Hund als Co-Trainer einzusetzen. In Kooperation mit Eva Payenberg, einer ausgebildeten Hundetrainerin, entwickelte sie das Konzept „Burnout-Präventionstraining für Mensch mit Hund“. „Im Burnout-Präventionstraining können wir das ehrliche und direkte Feedback der Hunde für uns nutzen und neu gewonnenen Erkenntnisse auch auf unsere zwischenmenschlichen Beziehungen übertragen“, lautet Höhns Credo. Dabei geht es vor allem um folgende Fragen:

- Wie sieht meine persönliche (und berufliche) Standortbestimmung aus?
- Was sind meine Grenzen, die ich im Umgang mit dem Hund erkenne?
- Was sind meine Stärken, die ich im Umgang mit dem Hund erkenne?
- Wie kann ich einen Hund als Spiegel

meiner Verhaltensmuster nutzen. Vom Hund und mit dem Hund lernen: Spiel und Entspannung, Mußezeiten, faire Kommunikation, Achtsamkeit, innere Wahrnehmung und Intuition.

Das Training richtet sich sowohl an Einzelpersonen als auch an Teams. Die Methoden und Arbeitsformen, die in diesem Seminar zum Einsatz kommen, sind theoretische Inputs zu den Hintergründen von Burnout und Resilienz, Methoden und Strategien aus dem systemischen Coaching, Austausch in der Gruppe und praktische Übungen mit und ohne Hund. Die Übungen mit dem Hund werden auf Video aufgezeichnet und in der Gruppe analysiert. Das Seminar dauert zwei Tage und ist wegen der intensiven Feedbackprozesse auf maximal sechs bis acht Teilnehmer ausgelegt. Je nach Gruppenkonstellation bringen Höhn und Payenberg entweder ihre „Seminarhunde“ mit oder die Seminarteilnehmer kommen mit ihren eigenen Hunden zum Training. Payenberg ist zuständig für die Interpretation des Zusammenspiels von Hund und Mensch und macht Vorschläge, welche Übungen zu jedem einzelnen Seminarteilnehmer passen.

Jurymitglied und dvct-Vorstand Gianni Liscia zeigte sich begeistert von der Seminarkostprobe, die die beiden Trainerinnen mit ihren Hunden bei der Endausscheidung gegeben haben. Anhand einer Übung sei deutlich geworden, was jemanden auszeichne, der einem Hund eine Grenze setzen wolle. „Die Parallelen zum Berufsalltag wurden sofort deutlich“, erinnert sich Liscia. Hunde seien keine willenslose Haustiere, die sowieso jedem folgten, sondern hätten ein feines



Foto: Pichler

Jana Höhn (rechts) und Eva Payenberg sind in diesem Jahr die Gewinner des „Coach & Trainer Awards“ des dvct.

Gespür dafür, ob ihr menschliches Gegenüber gerade in der Rolle einer Leitfigur sei oder nicht. Das Seminar sei aber nicht nur wegen der Hunde, sondern auch wegen der Bearbeitung des Burnout-Themas ausgezeichnet worden, so Liscia. Insbesondere sei das Thema der inneren Stärke anhand von drei Fragen gut aufbereitet worden:

1. Wofür brenne ich und was lässt mich ausbrennen? (Achtsamkeit)
2. Wie entwickle ich mich vom Opfer zum Gestalter? (Handlungsspielräume erkennen und Verantwortung übernehmen; Klarheit entwickeln im Umgang mit eigenen und fremden Grenzen.)
3. Wie entwerfe ich meine Zukunft? (Ziele formulieren und die Umsetzung planen; innere und äußere Ressourcen erkennen, nutzen und stärken.)

„In diesem Training steht der Mensch und seine Persönlichkeitsentwicklung klar im Mittelpunkt“, betont Liscia.



## Skillsoft Leadership Advantage™

Führungskräfte brauchen Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten, die unkompliziert ins Tagesgeschäft integriert werden können. Die praktischen Lernpfade von Skillsoft Leadership Advantage™ wurden von Experten für die Führungskräfteentwicklung erstellt und bieten individuellen, flexiblen Zugriff auf multimediale Ressourcen.

Führungskräfte  
und High Potentials

multimediale  
Ressourcen

individuelle  
Lernpfade

geringer  
Zeitaufwand

[www.skillsoft.de](http://www.skillsoft.de)

Interesse geweckt? ☎ 0800 400 41 40 ✉ [info@skillsoft.de](mailto:info@skillsoft.de)

# So überwinden Coaches die Hürden der Existenzgründung

**TRAIN-THE-COACH.** Als Coach sollte man auch Unternehmerqualitäten haben. Was diese Forderung konkret bedeutet, weiß der Marketingberater Mathias Maul, der selbst auch als Berater, Coach und Therapeut arbeitet, sehr genau. In seinem neuen Buch „Vom Coach zum Unternehmer“ beschreibt er 30 Gründungsprobleme, nach deren Lösung ein Novize auf dem besten Weg zum Meister ist.

Seine 30 Problemlösungen für die Anfänger im Coaching-Business hat Mathias Maul didaktisch geschickt zu einer 30-Tage-Intensivkur verarbeitet. Hier Tipps zu zwei wichtigen Problemkreisen.

## 1 Wie findet man den Verband, der zu einem passt?

Jeder Coach und Berater stolpert während seiner Ausbildung über diverse Vereine und Verbände, die unverhohlen um seine Gunst buhlen. Dazu eine Frage: „Kennen Sie Dr. Zoe?“ Dr. Zoe hatte es weit gebracht in ihrem Leben. Sie war von angesehenen Verbänden in klinischer Hypnose zertifiziert, war Mitglied in Gremien einiger Berufsverbände und hatte sogar, wie der Name vermuten lässt, die Doktorwürde erhalten.

Würde ein Klient Dr. Zoes Praxis betreten, er würde sich wohl in einem mit Auszeichnungen, Zertifikaten und Urkunden bestückten Behandlungsraum wiederfinden, tief eingesunken im teuren Ledersessel und die Behandlung der weithin bekannten Expertin erwartend, während Dr. Zoe ruhig, hochkonzentriert und ihrer Art angemessen sich am Kratzbaum die Krallen schärft. Der Haken: Dr. Zoe war eine Katze. Ihr Eigner, Dr. Steve Eichel,

**Gründung:** Der Weg zu den ersten zahlenden Kunden ist steinig. Gründliches Nachdenken über die eigene Positionierung hilft.



Foto: Heider Almeida / shutterstock.de

amerikanischer Psychotherapeut, hatte ein Experiment gewagt. Wegen des in der „Szene“ grassierenden Zertifizierungswahns ließ er Zoe zertifizieren, und zwar bei durchaus angesehenen, teils stark akademisch geprägten Verbänden. Er hatte niemals gelogen und keine Dokumente gefälscht, aber auch niemals gesagt, dass Zoe eine Katze ist. Es gab schließlich nirgendwo ein Kästchen, in dem er hätte ankreuzen können, ob der zu Zertifizierende von der Art Homo sapiens ist oder nicht. Zoe wurde zu Dr. Zoe D. Katze, Ph.D., Certified Hypnotherapist, DAPA.

Natürlich, Katzen sind perfekte Hypnotiseure, vermutlich die besten der Welt. Doch über die Geschichte von Dr. Zoe wird seit 2002 berichtet, und immer wieder schütteln Leser in aller Welt die Köpfe: Sollte es wirklich so einfach sein, sich Zertifikate zu beschaffen? Ja, leider, das ist es. Merken Sie sich vorerst nur diesen Satz: Eine Zertifizierung hat genau den Wert, den Ihr Kunde ihr zuschreibt. Natürlich bekommt man nicht jedes Zertifikat nach Einsendung eines Formulars und Überweisung von ein paar Hundert Euro, aber sind Sie sicher, dass Ihre Kunden genau wissen, welche Bedingungen Sie erfüllen mussten, um zu Ihren Zertifikaten zu gelangen, und ob sie überhaupt echt sind?

Wenn Sie sich als Coach bei der, sagen wir mal, Zertifikate-Meier GmbH & Co. KG ein Zertifikat kaufen, auf dem steht „Herr Müller ist ein toller, zertifizierter Coach“ und sich dieses Papier in Ihrem Büro aufhängen, den Siegel-Stempel aufs Briefpapier schmettern, werden Ihre Kunden beeindruckt sein. Auch wenn es so klingt, ich übertreibe nicht im geringsten. Unterscheiden Sie zwischen zwei grundlegenden Arten, eine Zertifizierung zu erlangen: Bei einigen Zertifikatsmühlen kaufen Sie ein Blatt Papier und das Recht, mit einem Markennamen zu werben, bei anderen werden Ihnen oft sehr umfangreiche Prüfungen abverlangt, damit Sie Mitglied werden und mit dem (oft Marken-)Namen des Verbands auch für sich selbst werben dürfen.

Nur: Wieso das Ganze? Warum sollte das nötig sein, und was sagt ein Zertifikat über einen Coach oder Berater aus? Ein Zertifikat kann keine Aussage über

die Qualität des Coaches treffen. Ein Zertifikat kann logisch zwingend kein Qualitätsmaßstab sein, auf den sich ein beliebiger Klient verlassen sollte, sondern höchstens einer, der auf ganz spezielle Klienten wirkt. Ein Zertifikat ist vor allem ein Werbemittel, das umsichtig eingesetzt werden will. Stellen Sie sich vor: Verband V hat eine Richtlinie R, aufgrund derer ein Coach geprüft wird. Vielleicht muss er gewisse Ausbildungen bei gewissen Instituten besucht haben oder eine Anzahl von Jahren Berufserfahrung haben, oder er muss Prüfungen bestehen.

Diese Richtlinie R wird von Verband V festgesetzt, und wenn der Anwärter sie erfüllt, sagt der Verband: Jawohl, dieser Coach ist im Rahmen unserer Richtlinie R geprüft und für gut befunden – oder eben nicht, wenn er durchfällt. So weit, so gut. Verband V sagt also: Sie sind hiermit ein zertifizierter V-Coach. „Juhu!“, denkt der frischgebackene Coach, „ich bin zertifiziert!“ Aber was bedeutet das, und welche Wirkung hat es auf Ihre Kunden? (Die Wirkung auf Sie selbst möchte ich hier nicht diskutieren, das ist Stoff für Ihre Supervision.) Auf die Kunden, die Ihren Verband V kennen und schätzen, hat es zweifelsohne eine positive Wirkung: „Wenn der Herr Müller jetzt ein V-Coach ist, wow, dann buche ich ihn und zahle gern das Doppelte!“, könnte einer dieser Kunden denken. Für diesen Kunden lohnt sich die Zertifizierung. Auf diejenigen, die Verband V nicht kennen, jedoch, ähnliche Verbände, kann die Wirkung ebenfalls positiv ausfallen.

Die mutmaßlich größte Menge der potenziellen Klienten jedoch kennt weder Verband V noch andere Verbände und sieht nur das Zertifikat, und hier wird es gefährlich. Auf den ersten oder zweiten Blick kann ein Laie zwar prüfen, ob die Kriterien für die Zertifizierung durch einen Verbands in etwa seinen Vorstellungen entsprechen, aber er kann, wenn überhaupt, nur auf den dritten Blick feststellen, ob diese Qualitätskriterien tatsächlich von den Prüfern und (viel wichtiger!) von ihm selbst eingehalten werden. Vor allem aber kann eine Zertifizierung keinem Kunden die Frage beantworten: Ist dieser Coach der richtige für mich? Aber Moment mal, wenn das so aussieht wie oben beschrieben, dann →

 developing organisations and people	
<b>Weiterbildungsinstitut</b>  <small>Weitbildungsinstitut</small>	
oezpa ist ein anerkannter <b>Weiterbildungsanbieter</b> des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e.V.	oezpa ist offizieller Kooperationspartner von ICF. Die International Coach Federation (ICF) ist der weltweit größte Berufs- und Interessenverband für professionelle Coaches.
	
	
Die <b>oezpa GmbH</b> ist ein seit 1992 international tätiges Coaching-Institut. Wir beschäftigen uns mit weltweiter Coachingarbeit (D, China, USA, UK, Türkei, CH, Indien etc.)	
<b>Berufsbegleitende Weiterbildung in Coaching</b>	
<b>Weiterbildungsteam (u.a.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Dr. Heidi Möller</li> <li>• Hüseyin Özdemir</li> <li>• Olya Khaleelee</li> <li>• Karsten Trebesch</li> </ul>	<b>Schwerpunkte (Auswahl)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung Coaching-Prozess</li> <li>• Fallstricke in Coaching</li> <li>• Diagnostik im Gespräch</li> <li>• Group Relations (ORGLAB®)</li> <li>• Rollenanalyse und -beratung</li> <li>• Gesundheits-Coaching</li> <li>• Interventionstechniken</li> </ul>
<b>Termine - Beginn Modul 1</b> <u>11. Weiterbildung in Coaching</u> 11.04. – 13.04.2013  <u>12. Weiterbildung in Coaching</u> 20.11. – 22.11.2013	<b>Preis</b> 6.400 Euro zzgl. MwSt.
Weitere Informationen finden Sie unter: <a href="http://www.oezpa.de">www.oezpa.de</a>	
Ihre Ansprechpartnerin: Jennifer Haymes <a href="mailto:j.haymes@oezpa.de">j.haymes@oezpa.de</a> +49 2235 929 405	oezpa GmbH Schloss Buschfeld 50374 Erftstadt <a href="http://www.oezpa.de">www.oezpa.de</a>



**Ich repräsentiere  
 unser Land.**

**SPENDEN  
 BILDET!**

**Aller Anfang ist Bildung.**  
 Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 238 52 52 07  
 BLZ 100 700 00  
[www.spendenbildet.de](http://www.spendenbildet.de)

deutsche kinder- und jugendstiftung

→ könnten Sie sich doch auch selbst zertifizieren, oder? Natürlich können Sie das, und es hält Sie auch nichts davon ab, einen eigenen Verband zu gründen. Das ist alles andere als verwerflich, es ist Teil der Marktwirtschaft, denn ein Verband schafft durch eine Zertifizierung einen Wert, der gehandelt werden kann.

Wie schon gesagt, ein Zertifikat oder die Mitgliedschaft in einem Verband ist nichts anderes als ein Werbemittel. Wenn Sie in Branchen arbeiten, in denen bestimmte Verbände en vogue sind, kann es sinnvoll sein, eine dortige Mitgliedschaft anzustreben. Und wenn Sie glauben, dass die meisten Ihrer Klienten ein Zertifikat von Verband V, W oder X als toll einstufen, dann hängen Sie es sich in Ihr Büro und auf Ihre Website. Verfallen Sie jedoch nicht der Vorstellung, dass eine Zertifizierung immer mit Qualität gleichzusetzen ist; sie ist etwas völlig anderes. Mit diesem Wissen können Sie ruhig und gelassen folgende drei Aktionen starten.

**Aktion 1:** Fertigen Sie eine Liste von allen Berufsverbänden und Vereinen an, die für Ihre Arbeit infrage kommen könnten. Denken Sie neben den methodisch ausgerichteten Verbänden auch an branchengebundene Verbände. Wenn Sie in der Beratung also mit der XYZ-Methode ar-

beiten und Ihre Dienste hauptsächlich im Bankensektor anbieten wollen, schauen Sie sowohl auf alle Verbände, die XYZ propagieren, als auch auf jene, die sich (ohne Fokus auf XYZ) in der Bankenbranche tummeln.

**Aktion 2:** Denken Sie zurück an Ihren Idealklienten und lesen Sie gern nochmals die Beschreibung. Fragen Sie sich: Welche der zuvor notierten Verbände könnten – als Werbemittel verstanden! – mehr Idealklienten wie diesen zu mir bringen? Wählen Sie jene Verbände aus, die nach Ihrer Einschätzung zu Ihrem Idealklienten passen, und prüfen Sie, bei welchem Sie Mitglied werden wollen. Nur die Schnittmenge enthält die Verbände, die infrage kommen sollten. Vielleicht stellt sich auch heraus, dass es geschickter ist, keinem Verband beizutreten oder nach ein, zwei Jahren einen eigenen zu gründen.

**Aktion 3:** Falls Sie sich für einen Verband entschieden oder zumindest eine Shortlist haben, versuchen Sie noch heute, mit möglichst vielen Mitgliedern zu telefonieren und sie über ihre Erfahrungen zu befragen. Markieren Sie in Ihrem Kalender die Termine der nächsten Info-Abende und planen Sie fest ein, diese zu besuchen, bevor Sie sich entscheiden. Lassen Sie sich ruhig einige Wochen Zeit:

### AUTOR



**Mathias Maul**  
gründete im Jahr 2005 das Unternehmen MAULCO. Er ist Experte für

Fokussierung im Marketing – insbesondere für Coachs, Berater und Mediziner. Dazu schöpft er aus seiner eigenen Erfahrung als Coach, Therapeut sowie als Software-Entwickler und Online-Marketer.

**Mathias Maul M.A.**  
**Lappenburgsallee 44**  
**20257 Hamburg**  
**Tel. 040 414315042-1**  
**www.maulco.de**

Es gibt keinen triftigen Grund, überstürzt irgendwo Mitglied zu werden, nur weil „man“ es so macht. Sie kaufen ja auch nicht am ersten Tag der Selbstständigkeit zehntausend Kugelschreiber mit Werbeaufdruck.

### 2 Wie erfährt man, welchen Preis man verlangen sollte?

Viele Dienstleister sind sich über den tatsächlichen Wert ihrer Leistungen nicht sicher oder nicht sicher genug, um diesen Wert in Geld zu übersetzen. Für Gründer, gleich welcher Branche, ist Pricing eines der arbeitsintensivsten Themen: „Wie finde ich denn heraus, wie viel man für so etwas nimmt?“, ist die häufigste Frage. Die Antwort ist verblüffend einfach. Sie lautet: Sobald Sie mehr wissen oder können als Ihr Klient und wenn dieses Wissen oder Können Ihrem Klienten weiterhilft, sind Sie für Ihren Klienten ein Experte. Und als Experte können Sie für Ihre Leistung genau den Betrag verlangen, der Ihnen angemessen erscheint. Wenn der Kunde nicht bereit ist, diesen Betrag zu zahlen, dann verzichten Sie auf ihn und suchen einen neuen.

Es gibt Coaches, die berechnen für eine Coaching-Session von 60 Minuten 40 Euro. Andere nur 25. Wieder andere 80 oder 90 Euro. Ich habe Coaches getroffen, die pro Stunde 240 Euro einnehmen,

### Tipp: Schneller zum ersten Kunden

**Vom Coach zum Unternehmer** – so heißt das neue Buch von Mathias Maul (Junfermann Verlag, Paderborn 2012, 120 Seiten, 14,90 Euro). Es ist ein Praxis-Leitfaden zur erfolgreichen Existenzgründung für Coaches und enthält 30 Denkanstöße mit entsprechenden Aktionsaufgaben, um abseits von trockenen Business-Plänen und altmodischen Missionstatements ein Coaching-Business zu starten. Ein angehender Coach lernt hier alles Wichtige über Positionierung, Angebotsgestaltung, Marketing und Vertrieb, die passenden Netzwerke und vieles mehr. Mit etwas Mut hat man am Ende festen Boden unter den Füßen, verspricht der Verlag recht glaubwürdig.





und welche, die bei 400 Euro je Stunde erst warm werden. Tagessätze von 5.000 oder gar 20.000 Euro werden in Rechnung gestellt und auch brav gezahlt. Der Markt ist groß und flexibel genug, um alle vorstellbaren Preiskonstellationen zu realisieren. Ich möchte Ihnen heute ein Rezept geben, mit dem Sie Ihren Preis herausfinden, zumindest den für die nächsten Monate.

**Aktion 1:** Diese Aktion klingt einfach, ist jedoch für die meisten Gründer horrend schwierig. Ignorieren Sie die „Marktpreise“ und die Preise Ihrer Konkurrenz! Es ist absolut belanglos, ob Herr Müller oder Frau Maier einen höheren oder niedrigeren Tagessatz haben als Sie. Das Honorar ist kein Vergleichsmaßstab für Qualität; Sie sind Coach, kein Automechaniker. Der Mechaniker tauscht einen Bremsbelag aus. Er kauft einen Bremsbelag, montiert den alten ab, den neuen an, fertig. Das kann jeder Automechaniker. Ein Coach aber muss die verworrenen

und allzu oft verwirrten Gedanken und Gefühle des Klienten genau verstehen. Sie sind nicht in erster Linie durch Ihre Ausbildung, sondern vor allem durch Ihre eigene Persönlichkeit und das erworbene Wissen und Können entweder ein Experte für das Problem Ihres Klienten, oder Sie sind es nicht. Wenn Sie es sind, dann können Sie jeden Preis festsetzen, den Sie für richtig halten, und wenn Ihr Klient zufrieden ist, wird er diesen Preis gern zahlen. Aktion 1 ist also eine Anti-Aktion: Verbannen Sie den Gedanken, „Ich muss marktübliche Preise verlangen“, aus Ihrem Kopf.

**Aktion 2:** Denken Sie an Ihren Idealtag und den Idealklienten. Gegen Ende des Idealtags schreiben Sie Rechnungen an die Idealklienten, denen Sie an diesem Tag mit Ihrem Wissen und Können weitergeholfen haben. Fertig? Gut. Welcher Betrag steht auf den Rechnungen? Schreiben Sie ihn ebenfalls in die Beschreibung des Idealtages, und rechnen den Betrag

dann, der Einfachheit halber, auf einen Tagessatz hoch. Bei vier Klienten á einer Stunde á 100 Euro wären das also 400 Euro für einen halben Tag (vier Stunden), demnach ein Tagessatz von 800 Euro. Schreiben Sie auch diesen Tagessatz in Ihre Idealtagsbeschreibung. Dann verdoppeln sie ihn.

Es darf ruhig ein bisschen zwicken und zwacken, wenn Sie das tun, aber aller Wahrscheinlichkeit nach sind Sie mit dieser neuen, höheren Zahl sehr viel näher an dem, was Ihre Leistung tatsächlich wert ist. Schauen Sie sich den Betrag an und verbringen Sie den Rest des Tages damit, herauszufinden, ob er der richtige ist. Woher Sie das wissen? Wenn es ein bisschen zwickt, wenn Sie daran denken, den Betrag in Rechnung zu stellen, dann ist er richtig. Nutzen Sie ruhig den ganzen Tag dafür, um an der Zahl herumzuschrauben, und bleiben Sie dann bei ihr.

Mathias Maul ●

ICF-akkreditierte Einzelcoaching-Ausbildung:  
**Co-Active® Coaching**

ICF-akkreditierte Team- und Organisationscoaching-Weiterbildung:  
**Organization & Relationship Systems Coaching™**



**SCHOUTEN GERMANY**  
 TRAINING | EDUCATION | COACHING | CONSULTANCY

[www.schoutengermany.de](http://www.schoutengermany.de)  
[info@schoutengermany.de](mailto:info@schoutengermany.de)  
 Tel.: 0911 - 2001 8911



Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.  
 Galileo Galilei

# Kommunikation / Konfliktmanagement?

# CCC!

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

- 14.-16. Nov.12 (KM)
- 10.-12. Dez.12 (KM)
- 20.-22. Feb.13 (KM)
- 11.-13. Mrz.13 (KO)
- 15.-17. Apr.13 (KM)
- 06.-08. Mai 13 (KM)
- 10.-12. Jun.13 (KM)

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



**„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“**  
 Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT**

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

# Neues aus der Welt des Coachings

**NEWS.** Immer mehr Business Schools wollen bei der Ausbildung von Coaches mitmischen, ein neues Buch wettert dagegen, dass Führungskräfte unbedingt coachen können sollten. Und zwei spezielle Coaching-Tagungen in München und Berlin werfen ihre Schatten voraus.

## Vom Chef zum Coach der Mitarbeiter

**Henley.** Die Henley Business School, die älteste Business-School Großbritanniens und Teil der Universität Reading, bietet in Henley-on-Thames eine achtmonatige Coaching-Ausbildung für europäische Führungskräfte der mittleren und höheren Führungsebene an. Die Ausbildung, die sich explizit nur an Manager und nicht an angehende Coaches richtet, trägt den Titel „Professional Certificate in Coaching“.

Das Thema Coaching-Ausbildung ist laut Henley in der Executive Education generell auf dem Vormarsch. Aus gutem Grund, denn ein Führungsstil mit viel inhaltlichem Input gelte weltweit als nicht mehr zeitgemäß, weil er eine Führungskraft dazu zwingt, viel Zeit für Feedbackschleifen und einem engen Kontakt zu Team oder Abteilung einzuplanen. Ein von der Coaching-Idee geprägter Führungsstil sei individueller und auch effektiver und bringe gleiche oder sogar bessere Ergebnisse.

Dazu sollten Führungskräfte allerdings lernen, „out of the box“ zu denken und ihre eigene Rolle zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Ziel der Ausbildung in Henley ist es, auch durch die räumliche Distanz und den Aufenthalt in Großbritannien („im Ambiente einer noblen Business-School“), einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen. Die Mitarbeiter sollten später durch ihre Führungskraft befähigt werden, selbst eine Lösung zu finden und vorhandene, aber noch nicht präsente Lösungsansätze selbst zu entdecken.



Foto: Pichler

**Professor Dr. Patricia Bossons** ist Direktorin des „Henley Centre for Coaching and Behavioural Change“.

Es reiche aber nicht aus, sich einzelne Techniken in Drei-Tages-Trainings isoliert anzueignen. Sinnvoller sei es, sich eine Coaching-Haltung anzueignen.

Wer ganz tief ins Thema einsteigen will, kann in Henley aufbauend auf dem „Professional Certificate in Coaching“ unter der Leitung von Professor Patricia Bossons den „Master of Science in Coaching & Behavioural Change“ erwerben. Bossons ist Diplom-Psychologin, Direktorin des Henley Centre for Coaching and Facilitation und Expertin für Führungskräfteentwicklung. Die Henley Business School ist eine der wenigen Business Schools auf internationalem Parkett, die mit allen drei wichtigen internationalen Akkreditierungen (AACSB in den USA, AMBA in Großbritannien und EQUIS in der EU) zertifiziert sind.

[www.henleybusinessschool.de/de/hsbde-coaching-top.aspx](http://www.henleybusinessschool.de/de/hsbde-coaching-top.aspx)

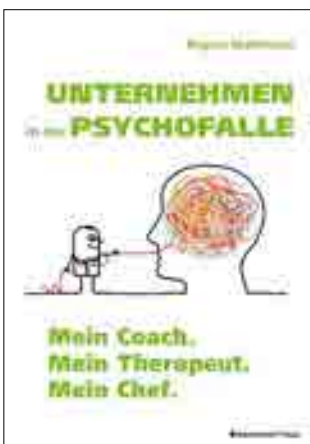
## Lösungsfokussierte Fragen aktivieren mehr

**Studie.** Lösungsfokussierte Fragen schneiden im Coaching besser ab als problemfokussierte, das hat eine australische Studie nachgewiesen, berichtete das Internetportal [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de) im Oktober. Anthony Grant von der Coaching Psychology Unit der Universität Sydney teilte 225 Teilnehmer mit einem realen Problem in zwei Gruppen ein. Beide Gruppen beschrieben ihr Problem und definierten ihr Ziel. Einer Gruppe wurden dann problemfokussierte Fragen gestellt, der anderen lösungsfokussierte Fragen. Die Teilnehmer der lösungsorientierten Gruppe berichteten von deutlich stärkeren und positiveren Gemütsbewegungen und hatten auch eine deutlich höhere Selbstwirksamkeitserwartung. Zusätzlich hatte die „lösungsorientierte“ Gruppe deutlich mehr zielgerichtete „nächste Schritte“ formuliert als die problemfokussierte Gruppe.

<http://www.coaching-report.de/coaching-news/news/article/fragen-im-coaching.html>

## Firmen in der Psychofalle?

**Provokation.** Das Buch ist eine bewusste Provokation. Es heißt: „Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein. Wege hinaus: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef“ und wurde von Regina Mahlmann im Verlag Businessvillage in Göttingen veröffentlicht (252 Seiten, 24,80 Euro). Da es Ende September erschien und uns erst am Drucktermin dieser Zeitschrift in die Hände viel, werden wir es erst im



**Massive Kritik** an der Psychologisierung der Führungsrolle übt Coach Regina Mahlmann in ihrem neuesten Buch.

nächsten Heft ausführlich besprechen. Vorab nur so viel: Mahlmann, die bereits im Belz-Verlag eine Reihe lesenswerter Coaching-Bücher veröffentlicht hat, beklagt in diesem „Psychofallen“-Buch den angeblichen Trend, Führungskräfte massiv in die Rolle eines Laienpsychologen und Therapeuten seiner Mitarbeiter zu drängen. Die Schuld gibt sie einer Übermacht an Tiefenpsychologen und Vertretern der humanistischen Psychologie. Zwar trainieren Trainingsinstitute schon seit gefühlten 100 Jahren nach den Ansätzen der humanistischen Psychologie, Mahlmann ist aber nach eigenen Angaben erst jetzt der Kragen geplatzt, weil im Zusammenhang mit dem „Burnout-Hype“ die Führungskräfte massiv zu Aushilfspsychologen und die Unternehmen zu Fürsorgeeinrichtungen umfunktioniert würden. Eine Alternative bietet die Soziologin Mahlmann auch: Sie setzt auf die Verhaltenspsychologie, auf „System-Soziologie“ und auf rollentheoretische Führungsansätze.

### Coach wird Personalvorstand

**Pro Sieben Sat 1.** Zum 1. Oktober wurde Heidi Stopper, bislang Executive Vice President Human Resources der Pro Sieben Sat 1 AG, in den Vorstand des Unternehmens berufen, um das neu geschaffene Vorstandsressort „Human Resources“ zu leiten. „Heidi Stopper hat in den letzten zwei Jahren wichtige Performance- und Talentmanagement-Instrumente installiert und wichtige Voraussetzungen für unsere unternehmerische Entwicklung geschaffen“, lobte Thomas Ebeling, Vorstandschef, die „Neue“. Stopper, 43, hat



**Heidi Stopper**, frischgebackener Personalvorstand der Pro Sieben Sat 1 AG, hat sich umfassend zum Coach weitergebildet.

das 1. und 2. juristisches Staatsexamen und einen Master of Science for Human Resources Management and Organizational Development abgeschlossen. Daneben verfügt sie über eine Coaching-Ausbildung bei Christopher Rauen, Osnabrück, und eine Ausbildung in Sachen Karriere-Coaching bei Bernd Schmid vom Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Ihrer Homepage nach ([www.stopper-coaching.de](http://www.stopper-coaching.de)) bietet sie nebenberuflich Coaching für Führungskräfte und insbesondere für HR Manager an.

### Berliner Coaching-Tag

**Artop.** Das Artop-Institut an der Humboldt Universität in Berlin veranstaltet am 12. April 2013 den „5. Berliner Coaching-Tag“. Er wird unter dem Motto „Coaching führt – Führung durch Coaching“ stehen. Mit Experten, Führungskräften, Wissenschaftlern, Beratern, Trainern und Coaches sollen neue Coaching-Ansätze diskutiert und erlebbar gemacht werden.

[www.artop.de](http://www.artop.de)

### Studie „Qualitätssicherung“

**Inforp.** Am 9. November 2012 wird vom Institut für Organisationspsychologie Monika Wastian, München, das Symposium „Qualitätssicherung im Coaching – Ergebnisse einer Untersuchung mit Unternehmen, Coaches und Coachees“ abgehalten. Beantwortet werden soll die Frage: Wie ist der State-of-the-Art, um Coaching-Qualität zu sichern, und welche Trends zeichnen sich ab?

[www.inforp.com/aktuelles/symposium-qs-im-coaching](http://www.inforp.com/aktuelles/symposium-qs-im-coaching)

208 S., kart. • € (D) 21,90 • ISBN 978-3-87387-892-1



TANJA KLEIN & RUTH URBAN  
»Coach, your Marketing«

Die Autorinnen zeigen aus der Praxis, wie sich Coaching-Wissen für authentisches Marketing nutzen lässt. Darüber hinaus werden mehr als 20 Coaches und deren Marketingmaßnahmen beleuchtet und viele kreative und gut umsetzbare Marketing-Tipps präsentiert.



120 S., kart. • € (D) 14,90 • ISBN 978-3-87387-869-3



MATHIAS MAUL  
»Vom Coach zum Unternehmer«

Gestalten Sie Ihr Unternehmen von Grund auf fokussiert und zukunftsorientiert: Sie lernen hier alles Wichtige über Positionierung, Angebotsgestaltung, Marketing und Vertrieb, die passenden Netzwerke und vieles mehr. Starten Sie durch: sortiert, praxisnah und flexibel.



168 S., kart. • € (D) 17,90 • ISBN 978-3-87387-864-8



MARTINA SCHMIDT-TANGER & HOLGER BACKWINKEL  
»Erfolgreiches Coaching für Teams«

Erleben Sie, wie Ihre Führungs- und Entscheidungskompetenz für Teams wächst und lernen Sie, komplexe Prozesse zu analysieren und zielgerichtet zu bearbeiten. Das Buch legt den Schwerpunkt auf Best Practice Modelle für die Unterstützung professioneller Coachings, aber auch auf einfache Tools für die alltägliche Teamführung.

**INTERVIEW.** Die Chefin der Berlitz-Sprachschulen, die Japanerin Yukako Uchinaga, besuchte im September Deutschland und sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über ihre Unternehmensstrategie. Da bei Sprachschulen weltweit ein starker Verdrängungswettbewerb herrscht, soll zusätzliches Wachstum insbesondere von diversen Führungskräfte trainings kommen.

# „Ich war immer die Erste, ganz gl

**Vor vier Jahren machte Berlitz weltweit knapp 600 Millionen Dollar Umsatz. Bis 2015 soll er bei einer Milliarde Dollar liegen? Wie wollen Sie das schaffen?**

**Yukako Uchinaga:** In allen drei Geschäftsbereichen von Berlitz, den Sprachkursen, den Managementseminaren und den Feriencamps für Kinder und Jugendliche, sehe ich noch Wachstumspotenzial. Das gilt vor allem für den Seminarbereich, wo wir unser Know-how, wie man schnell Lernerfolge beim Erlernen einer Sprache erzielt, gewinnbringend für die Kunden einbringen können.

**Wie sieht Ihre Strategie konkret aus?**

**Uchinaga:** Viele Firmen nutzen unsere Dienstleistungen bislang vor allem, um Mitarbeitern vor einem Auslandseinsatz in möglichst kurzer Zeit effizient und zielgerichtet eine bestimmte Sprache beizubringen. Doch weltweit bieten wir, wie übrigens in Deutschland seit fünf Jahren auch, Seminare an, um Mitarbeiter und Führungskräfte fachlich weiterzubilden. Berlitz wandelt sich vom Sprachanbieter zum Weiterbildungsexperten.

**Was benötigen Firmen, um für den Wettbewerb der Zukunft gerüstet zu sein?**

**Uchinaga:** Gut ausgebildete Mitarbeiter, die den neuen Anforderungen genügen. Sowohl in Japan als auch in Deutschland wächst – wie in den meisten Industriestaaten – die Bevölkerung nicht. Das heißt für die Firmen, sie müssen vorhandene Mitarbeiter fortbilden, um sie beispielsweise bei einem Joint Venture mit einem russischen Unternehmen auf die

interkulturellen Besonderheiten vorzubereiten oder in Verhandlungstaktik mit chinesischen Firmen. Ganz grob gesagt, lassen sich unsere Seminare in drei Gruppen untergliedern: Interkulturelle Seminare, Kommunikation und Managementseminare.

**Wollen Sie das Image von Berlitz wandeln – von der Sprachschule zur internationalen Kommunikationsberatung fürs Management?**

**Uchinaga:** Im Sprachsegment läuft vieles inzwischen nur noch über den Preis. Da ist der Verdrängungswettbewerb – auch mithilfe von elektronischen Lernhilfen – enorm groß. Außerdem ist Berlitz aus meiner Sicht bestens geeignet, um Firmen bei der nationalen und globalen Weiterentwicklung begleitend zur Seite zu stehen. Wir haben ein weltweites Netzwerk mit über 550 Standorten, sind ISO-zertifiziert, weshalb Firmen wie die Deutsche Bahn, Merck, Peek & Cloppenburg, Hochtief und die Verlagsgruppe Lübbe mit uns zusammenarbeiten, weil wir ihnen an allen Standorten den gleich guten Servicestandard garantieren können. Und nicht zuletzt unser langjähriges Know-how der Wissensvermittlung, die wir aus dem Sprachsegment mitbringen. Das überzeugt inzwischen weltweit Firmen wie Pepsi, T-Systems, Novartis, McDonalds und Bridgestone.

**Welche Defizite sehen Sie bei deutschen Managern?**

**Uchinaga:** Deren interkulturelle Kompetenz ist nicht sehr ausgeprägt – und

das, obwohl sie seit Jahren als Exportweltmeister gewohnt sind, mit Firmen im Ausland zu arbeiten. Deutsche sind immer sehr auf die Sache und auf Zahlen fokussiert, nicht aber auf die Personen. Das ist schade. Wenn man mit Menschen im gleichen Kulturkreis arbeitet, ist das vielleicht kein Problem. Wenn man aber mit Kollegen, Zulieferern oder Kunden in den USA oder Asien zu tun hat, schon. Dort laufen die Kontakte viel stärker über das menschliche Miteinander. Deutsche Manager und Facharbeiter haben da eindeutig Nachholbedarf.

**Gibt es einen globalen Trend im Weiterbildungsmarkt?**

**Uchinaga:** Firmen betreiben Weiterbildung nicht mehr mit der Gießkanne, sondern ganz punktuell, gezielt und strategisch. Immer mehr Unternehmen ist es auch wichtig, den Erfolg der Weiterbildung messen zu können. Was hat es mir als Firma gebracht, dass Außendienstmitarbeiter Schmitz, Ingenieur Mayer oder Marketingdirektor Müller jetzt drei Tage auf Fortbildung waren. In diesen drei Tagen haben nicht ihre laufenden Aufgaben erledigen können, außerdem hat die Weiterbildung Geld gekostet, und Reisekosten sind auch angefallen. Da findet in den Firmen weltweit – und vor allem in Deutschland – verstärkt eine Kosten-Nutzen-Rechnung statt. Und das ist auch gut so. Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren die Seminardauer reduziert. Das heißt, es geht darum, in kürzerer Zeit ganz gezielt bestimmte messbare Ziele zu erreichen. Außerdem

# eichgültig, welchen Job ich hatte“



Foto: Berlitz

**Yukako Uchinaga:** Die Japanerin ist seit 2008 Vorstandsvorsitzende, Firmenchefin und Präsidentin der Berlitz Corporation, die zu 100 Prozent dem japanischen Verlag Benesse gehört.

wird von Seminaranbietern mehr Flexibilität erwartet – was die Zeit der Weiterbildung angeht und auch die Form.

## Was meinen Sie genau mit der Form der Weiterbildung?

**Uchinaga:** Ob das Seminar in einem der weltweit 550 Berlitz-Standorte stattfindet oder im Unternehmen selbst oder ob dabei auch virtuelle Tools wie Internet und Telefon eingesetzt werden. Hier beobachten wir einen Trend hin zum Blended Learning, wo eine Mischung aus Präsenzterminen und individuellen Cyber-Terminen stattfinden, weil das den Wünschen der Firmen und ihren Mitarbeitern am meisten entgegenkommt.

## Was macht denn so ein Cyber-Teacher?

**Uchinaga:** Der Seminarteilnehmer legt fest, wann er ein individuelles Coaching am Telefon haben möchte. Vorher hat er schon bestimmte Aufgaben am Computer erledigt, die der Cyber-Teacher sich angeschaut hat, um dann gezielt zu erläutern, was richtig und was falsch ist. Das ist extrem effizient. Vergleiche haben ergeben, dass die gleichen Inhalte beim Blended Learning 40 Prozent besser vermittelt werden als wenn man ausschließlich Präsenztermine hat. Berlitz hat deshalb vor einem Jahr das Unternehmen Teletangue, Paris, übernommen, einen der weltweit führenden Anbieter von Online- und Telefontrainings. Mehr als 15.000 Firmen weltweit nutzen die Teletangue-Plattform für Schulungen bereits, darunter Danone, Bayer, Motorola, AirFrance, Ikea, BP und Universal. →

### → Sind reale Lehrer und Seminarraumtrainings nicht viel besser?

**Uchinaga:** Es kommt auf die richtige Mischung aus den verschiedenen Formen an und nicht auf das Dogma.

### Deutschland will auch künftig global mithalten. Was bieten Sie speziell für den deutschen Markt?

**Uchinaga:** Die Firmen in Deutschland profitieren von unseren Erfahrungen der Wissensvermittlung in anderen Kulturkreisen. Nur so sind wir in der Lage, kompetent Seminare anzubieten, in denen es beispielsweise darum geht, wie ich ein Team leite, wo einige meiner Mitarbeiter in der Software-Entwicklung in Bangalore sitzen, einige andere in Osteuropa und aus dem Vertrieb vielleicht in den USA. Solche Aufgaben stellen Führungskräfte vor große Probleme. Und wir helfen ihnen, diese Probleme zu lösen, weil wir ihnen beibringen, wie man mit Menschen in Indien umgehen muss, um ein Ziel zu erreichen, und welche Maßnahmen im Vergleich dazu in Nordamerika oder Osteuropa erfolversprechender sind.

### Interkulturelle Bildung versuchen Sie ja schon Kindern beizubringen ...

**Uchinaga:** Es ist kein Geheimnis, dass Kinder schneller lernen als Erwachsene. Wir bieten deshalb bereits für Kinder und Jugendliche in den Schulferien einwöchige Sprachcamps an. In Deutschland waren das in diesem Jahr zirka 300 Camps, bei denen Aktivitäten wie Reiten, Fußball, Windsurfen, Klettern und Golfen im Mittelpunkt standen. Die Leiter der Camps sind beispielsweise Reitlehrer aus Neuseeland oder Fußballtrainer aus England. Und die sprechen mit den Kids den ganzen Tag nur Englisch. Durch Spaß, Spiel und Sport prägt sich das viel besser ein als trockener Schulunterricht. Allein an den Kidscamps in Deutschland haben in diesem Jahr bislang etwa 9.000 Kinder und Jugendliche im Alter von sieben bis 17 teilgenommen. Außerdem bieten wir in sieben Städten in Deutschland Wochenkurse und in vielen anderen Städten den „Samstags-Spaß“ an. Da können Kinder fünf Stunden lang in einem der Berlitz-Center spielerisch lernen. Und wer nicht in ein Kids-Camp in die Ferien will oder kann, für die gibt es auch



Foto: Berlitz

**Maximilian D. Berlitz**, der Gründervater, würde in diesem Jahr seinen 160. Geburtstag feiern. 1888 kam seine amerikanische Sprachschule nach Europa. Die ersten Stützpunkte zeigt dieses historische Plakat aus Frankreich.

einwöchige Tagesangebote in mehreren Städten.

### Sie sind die erste Frau an der Spitze von Berlitz! Ist das etwas Besonderes für Sie als Japanerin?

**Uchinaga:** Ich war immer die Erste, egal, welchen Job ich hatte. Bei IBM in Japan war ich die erste Frau im Management und bei Berlitz die erste CEO. Damit stehe ich für 0,4 Prozent der weiblichen Führungskräfte in Japan. Am Anfang meiner Karriere gab es ein Gesetz in Japan, dass Frauen nur zwei Überstunden pro Tag machen durften. Ich wollte aber ein Projekt unbedingt erledigen. Also versteckte ich mich auf der Toilette, bis der Wachdienst durch die Räume gegangen war, der sicherstellen sollte, dass keine Frauen mehr im Büro sind. Danach bin ich wieder an meinen Arbeitsplatz zurückgekehrt, um weiterzuarbeiten. Ich wurde also benachteiligt, weil ich nicht so hart und lang arbeiten durfte wie die Männer. Zum Glück gibt es dieses Gesetz in Japan nicht mehr.

### Von der Frauenquote halten Sie bestimmt nichts?

**Uchinaga:** Ich bin dagegen. Große Firmen sollten ihre Pläne vorstellen, was sie konkret tun wollen, um den Frauenanteil

im Management zu erhöhen. Und dann können Medien, Politiker und die Öffentlichkeit in zwei, drei Jahren schauen, was konkret passiert ist. Eine politisch verordnete Quote schadet den Frauen, weil jede das Stigma tragen wird, dass sie den Job nur bekommen hat, weil sie eine Frau ist. Deshalb ist die Quote nicht sinnvoll.

### Haben Sie selbst schon Berlitz-Seminare besucht?

**Uchinaga:** Ja, und zwar Seminare zur interkulturellen Kommunikation. Da wir weltweit tätig sind und in vielen Ländern Standorte haben, kann ich so die Effizienz unserer internen, zunehmend internationaleren Kommunikation fördern. Außerdem habe ich einen Englischkurs belegt.

### Mit welchem Ergebnis?

**Uchinaga:** Mein Englischlehrer war sehr höflich und schrieb: Ihr Englisch ist ein bisschen besser geworden. Ich glaube, die Betonung „lag auf ein bisschen“ ... Allerdings glaube ich: Gute Manager müssen eine Sprache nicht unbedingt perfekt beherrschen, um Mitarbeiter gut zu führen. Es sind andere Fähigkeiten, die gefragt sind. Dazu zähle ich zum Beispiel den Small Talk oder die humorvolle Kommunikation.

**Interview: Martin Roos ●**

„Fertig!“



**LEXWARE**

Alles in Ordnung

**Mit Lexware buchhalter erledigen  
Sie Ihre Buchhaltung ratz fatz.**

Liefert schnell Ergebnisse! Jetzt kriegen Sie Buchungen, Kontoführung und sogar den kompletten Jahresabschluss schnell vom Tisch. Ganz entspannt sind Sie mit der Buchhaltung in nur 5 Minuten am Tag „Fertig!“

[www.lexware.de](http://www.lexware.de)

# MBA: Verantwortungsvolle Führungskräfte entwickeln

**MBA 1.** Immer mehr MBA-Programme werben damit, verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten ausbilden zu wollen. Ethikkurse, soziale Projekte oder gar ein Eid – in den letzten Jahren wurden eine Reihe von Aktivitäten gestartet, um den Vorwurf zu widerlegen, nur skrupellose Manager auszubilden. Doch kann das überhaupt funktionieren?

Das neue Zauberwort heißt „Responsible Leadership“. „Eine verantwortungsvolle Führung zu praktizieren, das bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die neben den Interessen der Aktionäre auch alle anderen Interessengruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Umwelt, die Gemeinschaft und künftige Generationen mit berücksichtigen“, erklärt Daniel Weninger, der sich in seiner Master-Arbeit an der WHU – Otto Beisheim School of Management damit beschäftigt hat, ob und wie MBA-Programme ihren Studenten verantwortungsvolle Führung beibringen können. „Responsible Leadership“ als Führungsstil sei in der Forschung noch ein recht neues Thema, so der MBA-Absolvent und studierte Theologe. Der Begriff habe eine starke Werte- und Beziehungskomponente, sei aber weltanschaulich neutraler als der Begriff „ethische Führung“.

## Überall Grauzonen

Insgesamt sei schon zu bemerken, dass die Schulen seit der Finanzkrise die Themen Persönlichkeitsentwicklung und Wertevermittlung mehr in den Vordergrund rückten, so Weninger. Nur das „Knowing“, also die Wissensvermittlung, reiche heute nicht mehr aus. Es gehe auch um das „Being“, also um Werte und Charakter, und um das „Doing“, die Fähigkeiten zur Umsetzung. Keine Business School könne es sich heute noch leisten, nichts zu diesen Themen anzubieten. Aber es sei oft schwer zu erkennen, wie ernsthaft eine Schule das tue und ob es sich dabei nicht nur um eine reine Mar-

ketingsache handele. „Manche Schulen machen relativ wenig dazu, stellen es aber so dar, als wäre es etwas ganz Spektakuläres“, so Weninger, der inzwischen Geschäftsführer eines Logistikunternehmens und freier Mitarbeiter an dem 2011 gegründeten Center for Responsible Leadership an der WHU ist. „Andere machen sehr viel in Sachen Wertevermittlung, kommunizieren es aber nicht.“ Dabei sei es allein schon ein erheblicher Unterschied, ob die Angebote für die Studenten optional oder verpflichtend seien.

Doch was kann ein MBA-Programm überhaupt dazu beitragen, verantwortungsvolle Führungskräfte zu entwickeln? „Zu hoffen, dass ein MBA-Programm den Charakter einer Person verändern kann, wäre vermessen“, sagt Professor Christoph Loch, Director der Cambridge Judge Business School an der University of Cambridge. „Eine skrupellose Person werden wir nicht ändern.“ Zudem gebe es kein Ethikregelwerk, das man in jeder Situation anwenden könne. „Da befinden wir uns ständig in einer Grauzone, in der wir abwägen müssen“, betont Loch. Bedeutend sei es daher, sich diese Notwendigkeit des Abwägens bewusst zu machen. „Das ist eine wichtige Fähigkeit, die Bestandteil jedes guten MBA-Programms sein sollte“, so der Direktor.

Den Vorwurf, dass MBA-Studenten vor allem von der Gier getrieben seien, hält er für falsch. „Sie wollen eben dort arbeiten, wo sie am angesehensten sind“, sagt Loch. Und das sei nun mal lange Zeit die Finanz- und Beraterbranche gewesen. Es habe schon immer Branchen gegeben, die besonders sexy gewesen seien und

wo alle hinwollten. „Das ist eine soziale Dynamik, nicht unbedingt nur Gier“, ist sich der Cambridge-Direktor sicher. Dennoch hätten die Business Schools in der Vergangenheit Consulting und Finance verherrlicht. Diese Sektoren seien extrem überdimensioniert gewesen. Inzwischen finde dort eine Korrektur statt.

## Profit wurde verherrlicht

Bei den Absolventen stoße die Finanzbranche mittlerweile auf geringeres Interesse. „Wir sehen, dass immer mehr MBA in hybride Organisationen wollen, die auch einen sozialen Wert schaffen, selbst wenn sie dabei weniger verdienen“, so Loch. Die Philosophie der Judge Business School sei es schon immer gewesen, ihre Studenten nicht nur auf eine Karriere im Investmentbanking vorzubereiten. So gebe es zum Beispiel auch eine Spezialisierung auf Kunstmanagement oder den Nonprofit-Bereich.

Dass sich die Vorstellungen der MBA-Interessenten in letzter Zeit änderten, hat auch Weninger festgestellt. So war bei den 238 MBA-Interessenten, die er befragt hat, persönliches Wachstum und Lernen der wichtigste Grund für ein MBA-Studium. An zweiter Stelle kam die Entwicklung von Führungsfähigkeiten, gefolgt von mehr Karrieremöglichkeiten und dann erst kam das bessere Gehalt. „Ich habe an der WHU erlebt, dass es den Kommilitonen schon wichtig ist, einen Job zu finden, in dem sie ihre Überzeugungen auch leben können“, berichtet der WHU-Absolvent. „Es gab einige, die vorher in einer Bank waren und nicht





Foto: altafulla / shutterstock.de

mehr zurück wollten, obwohl sie dort vielleicht mehr verdient hätten.“ Neben potenziellen MBA-Studenten hat Weninger auch MBA-Absolventen sowie Personalmanager und Vertreter von Business Schools gefragt, was ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf die Entwicklung verantwortungsvoller Füh-

rungskräfte hat. Dabei stand die MBA-Ausbildung an letzter Stelle. Das Ergebnis sei zwar ernüchternd, mache aber Sinn. Ein MBA-Programm könne den Studierenden letztlich nur Impulse geben. Aber den Transfer in den Alltag müsse jeder Einzelne für sich vollziehen. In seiner Arbeit hat er sich auch die Angebote von

zwölf Business Schools genauer angeschaut, darunter auch die von vier deutschen Schulen. So ziehe sich das Thema Verantwortung bei der WHU durch das gesamte MBA-Programm, allerdings hänge die Schule das nicht an die große Glocke. „Wir mussten zum Beispiel unser eigenes Leadership-Credo schriftlich for- →

## Kompetenzen ausbauen und Zukunft gestalten

 Frankfurt School of Finance & Management  
Bankakademie | HfB



Die Frankfurt School of Finance & Management bietet als Business School berufliche Qualifizierung zu Finanzwirtschafts- und Managementthemen. Bestellen Sie unser Jahresprogramm 2013 mit mehr als 400 offenen Seminaren und zahlreichen Zertifikatsstudiengängen in den Bereichen:

- Management, Leadership und Strategie
- Kommunikation und Vertrieb
- Asset Allocation und Securities Operations
- Kreditgeschäft und Corporate Finance
- Private Banking und Wealth Management
- Governance & Audit
- Risikomanagement, Regulierung und Accounting
- Bankfachwissen und Zahlungsverkehr
- Prozess- und IT-Management
- E-Learning

### Ihr Service-Center

☎ 069 154008-238 | ☎ 069 154008-399 | @ [seminare@fs.de](mailto:seminare@fs.de) | [www.fs.de/seminare2013](http://www.fs.de/seminare2013)



Online informieren

→ mulieren und vor unseren Kommilitonen vortragen“, erzählt er. „Dabei geht es um die persönlichen Überzeugungen zum Thema Führung und wie man diese im Job umsetzen möchte.“

An der Mannheim Business School setzt man – neben verpflichtenden Lehrveranstaltungen in Ethik und Corporate Social Responsibility – auf soziale Projekte, die die MBA-Studenten (auch im Executive MBA für erfahrene Führungskräfte) eigenverantwortlich planen und realisieren müssen. Das Projekt wird von den Studenten selbst definiert. Beispiel ist die Organisation von Veranstaltungen zu gesunder Ernährung für Mannheimer Schü-

ler in Kooperation mit dem Mannheimer Bündnis für Familie. Ziel sei neben der Anwendung des Gelernten (etwa im Projektmanagement) vor allem die Förderung von Verantwortungsbewusstsein und sozialem Engagement.

Soziale Projekte sollen künftig auch in die MBA-Programme der German Graduate School of Management & Law (GGS) in Heilbronn integriert werden. Angeboten werden soll ein Wahlfach, in dem ein Projekt bearbeitet wird, das einen Mehrwert für eine gemeinnützige Institution schafft. In kleinen Gruppen werden die Studenten die wesentlichen Herausforderungen der Einrichtung analysieren, Lösungsvor-

schläge entwickeln und diese dann den Führungskräften präsentieren. Einen anderen Weg geht die Audencia School of Management im französischen Nantes. Sie verkündete vor Kurzem den Start des ersten „MBA in Responsible Management“ im September 2013, bei dem sich das Thema Verantwortung durch das gesamte Studium ziehen soll. Die Studenten sollen lernen, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen zu erkennen und abzuwägen, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für ihre Mitarbeiter, ihr Umfeld und die ganze Welt. „Wir fordern sie heraus, ihre bisherigen Glaubenssätze infrage zu stellen“, verspricht Rhona Johnsen, Dean der Audencia School of Management. Der Forschungsdirektor der Schule ist gleichzeitig Leiter des Instituts für „Global Responsibility and Entrepreneurship“ und viele Professoren forschten in diesem Bereich. „Wir integrieren ganz einfach unsere Forschungsexpertise stärker ins MBA-Programm“, erklärt Johnsen. Gleichzeitig gebe es auch eine gestiegene Nachfrage vonseiten der Unternehmen. Mit dem neuen Ansatz bringe man daher die Strategie der Business School mit dem Wunsch der Unternehmen zusammen. So müssten die Studenten während ihres Studiums auch ein zweimonatiges Beratungsprojekt in einem Unternehmen absolvieren. „Alle Projekte fokussieren sich auf verantwortungsvolles Management“, erklärt die Leiterin der Schule.

## Selbstreflexion hilft

**Analyse.** Daniel Weninger, MBA-Student an der WHU – Otto Beisheim School of Management, hat seine MBA-Thesis zum Thema „Responsible Leadership Development in MBA Programs“ geschrieben und dazu die Frage gestellt: „Was beeinflusst die Entwicklung von Verantwortung?“

Interviewt wurden Mitte 2012 genau 238 potenzielle und 39 ehemalige MBA-Teilnehmer, 24 Firmenvertreter und 31 Vertreter von Business Schools. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 (stark ablehnend) bis 5 (stark zustimmend) eingeordnet. Anschließend wurde ein Ranking erstellt. Den MBA-Programmen wird dabei der geringste

Einfluss auf die Entwicklung von Verantwortung zugeschrieben. „Responsible Leadership kann nur in der Praxis und unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskultur erlernt werden“, waren sich alle Befragten einig. Die Frage, die unsere Tabelle beantwortet, lautet: Was beeinflusst die Entwicklung verantwortungsvoller Manager?

Rang	Einfluss auf die Entwicklung verantwortungsvoller Manager	Poten-zielle MBA'ler	Vertreter Business Schools	Vertreter Unterneh-men	Ehemalige MBA'ler	Durchschnitt
1	Kontinuierliche, persönliche Reflexion zwecks Verbesserung	4,5	4,42	4,00	4,59	4,38
2	Beispiel des Chefs oder der Kollegen	4,09	4,38	4,33	4,35	4,29
3	Unternehmenskultur allgemein	4,07	3,88	4,10	4,15	4,05
4	Eigene Familie	3,81	3,75	3,76	4,03	3,84
5	Soziale Aktivitäten (in Sport, Kirche ...)	3,81	3,63	3,76	3,62	3,71
6	Ausbildungen wie MBA-Programme	3,83	3,38	3,05	3,53	3,45

## MBA-Schulen sollten Verantwortung vorleben

Doch hilft das alles wirklich? „Ein entscheidender Punkt ist auch die Kultur der Business Schools selbst“, sagt Weninger. „Es bringt nichts, wenn die Schule ihre Verantwortung nicht auch selbst vorlebt.“ Business Schools ständen dabei genauso wie Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck. Sie müssten ihre Produkte verkaufen, gegen die Wettbewerber kämpfen und ständig innovativ sein. Daher liefen sie genauso wie Unternehmen Gefahr, ihre eigenen Standards auszuhöhlen. Das reiche von der Schummelei bei den Angaben für die Rankings über Schleichwerbung bis zur Kooperation mit fragwürdigen Unternehmen. Ein besonders schockierendes Beispiel liefert dabei die



Foto: hvdbyz / shutterstock.de

EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Dort hatte der inzwischen geschasste und wegen gewerbsmäßiger Untreue angeklagte Ex-Präsident Christopher Jahns besonders laut für den Managereid und die soziale Verantwortung getrommelt. Jahns, der bis heute seine Unschuld bezeugt, soll 180.000 Euro von der EBS ohne entsprechende Gegenleistung an die Schweizer Beratungsfirma Brainnet geleitet haben, an der er selbst beteiligt war. Unter seiner Präsidentschaft begann das Land Hessen auch mit der Zahlung von insgesamt über 24 Millionen Euro Steuergeldern an die Privatuni für den Aufbau ihrer neuen Jura-Fakultät. Knapp eine Million Euro musste die EBS schon zurückzahlen, weil die Steuergelder nicht zweckmäßig eingesetzt wurden. Nachdem nun auch der hessische Landesrechnungshof den Einsatz der öffentlichen Gelder überprüft hat, drohen weitere Rückforderungen in erheblicher Höhe.

**Bärbel Schwertfeger ●**

**SOS KINDERDORF**

**Investieren Sie in Hoffnung.**

**SOS-Pate werden**  
schon mit 1 € am Tag  
[www.sos-kinderdorf.de](http://www.sos-kinderdorf.de)

# One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.

**VISIT OUR OPEN DAYS**  
NOVEMBER 10, 2012: MANNHEIM MBA  
DECEMBER 1, 2012: EXECUTIVE MBA PROGRAMS

[www.mannheim-business-school.com/open-day](http://www.mannheim-business-school.com/open-day)

## We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (full-time or part-time)
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time)
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA (part-time)
- Mannheim Master of Accounting & Taxation (part-time)
- Open Courses
- Company Programs

**MANNHEIM BUSINESS SCHOOL**  
[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)

AC ACCREDITED EFMD EQUIS ACCREDITED ASSOCIATION OF MBAS

# Harvard: Schule für Zocker und Machtbesessene?

**MBA 2.** Sie steht für den amerikanischen Weg der Managerausbildung wie keine andere Business School. Ihre engen Beziehungen zu Washington und der Wall Street sind legendär. Überraschend viele Ehemalige sind in Pleiten und Skandale verwickelt. Die Harvard Business School prägt Amerikas Wirtschaftswelt – nicht immer zum Vorteil. Jetzt werden erste Reformschritte gewagt.

Sollte Mitt Romney neuer US-Präsident der USA werden, wäre er nach George W. Bush bereits der zweite Präsident, der einen MBA-Abschluss der Harvard Business School vorweisen kann. 1975 schloss Romney, der inzwischen zu den reichsten Männern Amerikas gehört, sein MBA-Studium ab. Die Liste der Harvard-Absolventen, die es in Politik und vor allem der Wirtschaft bis ganz nach oben geschafft haben, ist lang. Dazu gehören James Dimon, CEO und Chairman von JPMorgan Chase & Co., ebenso wie der ehemalige CEO von General Motors Rick Wagoner oder der CEO von General Electric Jeffrey R. Immelt. Auch der ehemalige Weltbank-Präsident James D. Wolfensohn oder der Bürgermeister von New York Michael Bloomberg sind Harvard-Absolventen. In Deutschland haben zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende von Henkel, Kasper Rorsted, sowie Peter Harf, CEO und Chairman von Joh. A. Benckiser in Mannheim, einen Harvard-MBA.

## Viele Harvard-Absolventen in Finanzskandale verwickelt

Die Harvard Business School gilt als Erfinderin der Fallstudien-Methode. Dabei bearbeiten die Studenten (oft im Team) bestimmte Aufgabenstellungen anhand eines spezifischen Falls aus einem Unternehmen und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse dann in der Klasse. Die Lehrmethode wurde von vielen Schulen übernommen und gehört heute neben anderen Lehrmethoden zum Standard des MBA-Unterrichts. Seit Langem gibt es Kritik an der „Fallstudienpädagogik“. Der

Vorwurf: Die Studenten lösen Probleme anhand eines bestimmten Schemas, ohne die konkrete Situation (wie Unternehmenskultur, Mitarbeiter) zu berücksichtigen. Dennoch hält Harvard noch immer an den Fallstudien als der dominierenden Lehrmethode fest, und die Studenten müssen mehr als 500 Fälle im Laufe ihres zweijährigen Studiums lösen.

Wo viel Licht ist, da ist auch viel Schatten. Der Erfolg Harvards hat seine Schattenseiten: Auffallend häufig waren Harvard-Absolventen in den letzten Jahren an den größten Betrugs- und Finanzskandalen beteiligt. Bereits 2006 wurde Enron-Präsident Jeff Skilling wegen Bilanzbetrugs zu einer langjährigen Haftstrafe verurteilt. Skilling hatte 1979 seinen MBA in Harvard gemacht und gehörte damals zu den zehn Prozent der besten Studenten in seiner Klasse. Erst vor ein paar Monaten erfolgte die Verurteilung eines der prominentesten Ehemaligen der Harvard Business School, Rajat Kumar Gupta, wegen Insiderhandels. Ihm droht nun eine Haftstrafe von bis zu 25 Jahren. Gupta, ehemaliger Chef von McKinsey und ehemaliges Vorstandsmitglied von Goldman Sachs und Procter & Gamble, ist bereits der dritte Harvard-MBA, der in dem Skandal im Fall Raj Rajaratnam und seiner Investmentgesellschaft Galleon Group angeklagt wurde. Im vergangenen Jahr wurden der ehemalige Bankmanager bei Morgan Stanley, Adam Smith, sowie der Hedge-Fonds-Manager Samir Barai in demselben Fall verurteilt. Beide haben 1999 ihren MBA in Harvard gemacht. Auch beim Libor-Skandal, den jahrelangen Manipulationen des Referenzzinses



Foto: split of america / shutterstock.de

## Harvard entdeckt „neue“ Lehrmethode

**Hintergrund.** Der neue Harvard-Dean schrieb in der „Harvard Business Review“ (HBR), dass jetzt auch Feldtrainings eingesetzt würden. Vorbild sei das „Bed-side Teaching“ in Krankenhäusern.

**Typ: Nitin Nohria: „What business schools can learn from the medical profession“, HBR, Heft 1/2 – 2012, Seite 38.**

unter den Banken, war mit dem zurückgetretenen Verwaltungsratschef der Barclays Bank, Marcus Ambrose Paul Agius, ein Harvard-MBA beteiligt.

### Profit als einziger Maßstab

Inwieweit die MBA-Ausbildung in Harvard die kriminelle Energie der Manager beflügelt hat, lässt sich natürlich nicht beweisen. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber ein Bericht von John Leboutillier, einem MBA-Klassenkameraden von Ex-Enron-Chef Skilling. Er schreibt

über eine Fallstudie, bei der es darum ging, was man als CEO machen würde, wenn das eigene Unternehmen ein Produkt herstellte, das schädlich oder sogar tödlich für den Kunden sein könne. Damals soll sich Jeff Skilling gemeldet haben und erklärt haben: „Ich würde das Produkt weiter verkaufen. Mein Job als Geschäftsmann ist es, den Gewinn für die Aktionäre zu maximieren.“ Viele im Klassenzimmer hätten damals genickt, nur wenige hätten es gewagt, Fragen zu stellen, schreibt Leboutillier. Schließlich sei es ein Zeichen der Schwäche gewesen, moralische Skrupel zu haben.

Daran hatte sich bis 2010 offenbar wenig geändert. Die Maximierung des Shareholder Value habe eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Business Schools gespielt und das Managementmodell verändert, erklärte Rakesh Khurana, Professor an der Harvard Business School, auf der Jahreskonferenz der European Foundation for Management Development (EFMD). Viele Studenten hätten das Modell, dessen intellektuelles System schließlich die Manager korrumpiert habe, unreflektiert übernommen. „Ich bin besorgt über den Managertyp, der unsere Gesellschaft gestaltet“, gestand Khurana. „Wenn Profit zum einzigen Imperativ wird, gefährdet er Reichtum und Wohlstand.“

Doch es waren auch Harvard-Studenten, die 2009 den sogenannten MBA-Eid ins Leben riefen und den Schwur ablegten, als Manager dem Allgemeinwohl dienen zu wollen. Doch der Eid gefiel nicht allen Studenten. In einem Beitrag in dem wöchentlichen Studentenmagazin „The Harbus“ nahm ein Harvard-Student Stellung zu dem MBA-Eid und schrieb: „Ich bin mir sicher, dass du dann am meisten für die Gesellschaft tust, wenn du deine eigenen Interessen verfolgst. Gier ist der Grund dafür, dass heute weniger Menschen Hunger haben und ein besseres Leben führen. Flugzeuge, Züge, Medikamente und das Internet gäbe es nicht ohne diese Gier. Die meisten in einer Gesellschaft wären arbeitslos, ohne diejenigen, die die Gewinne in die Höhe treiben. Wenn du wirklich um diejenigen besorgt bist, die keinen Strom oder Job haben, dann verfolge Deine eigenen Ambitionen aggressiv, denn der Drang nach Profit ist die wahre Triebfeder für Wohlstand.“

Folge den Gesetzen und deiner eigenen Ethik, aber missachte den Zwang, fair zu spielen. Kämpfe stattdessen zäh mit deinen Wettbewerbern.“ Khurana warnte damals, dass etwa die Hälfte der Harvard-Studenten diese Meinung unterstütze.

### Neuer Dean will den Wandel

Auf die Frage, ob Harvard überhaupt eine Chance habe, sich zu verändern, erklärte Khurana, dass Business Schools per Definition Institutionen seien, die sich nicht von innen heraus änderten. Sie bräuchten Druck von außen und selbst dann dauere es viele Jahre. Für Wandel sorgt nun der im Juli 2010 gewählte Dean Nitin Nohria. Er ist nicht nur ein Experte für Leadership und Veränderungen in Organisationen, sondern als gebürtiger Inder auch der erste nicht weiße und im Ausland geborene Dean der Schule. Eine seiner bisher wichtigsten Änderungen war die Einführung des FIELD-Projekts. Das steht für „Field Immersion Experiences for Leadership Development“. Dabei sollen die Studenten reale Projekte statt Fallstudien bearbeiten. So wurden die 900 MBA-Studenten im Januar erstmals in 150 Teams in ein Dutzend Länder von Argentinien über China und Indien bis in die Türkei geschickt, um dort eine Woche lang an einem konkreten Projekt eines bestimmten Unternehmens zu arbeiten. Bei einem Teil von FIELD geht auch darum, die Studenten über ihre Rolle als Manager reflektieren zu lassen. Ob das alles zu einem echten Wandel bei Amerikas MBA-Ikone führt, bleibt allerdings abzuwarten.

Bärbel Schwertfeger ●

Als MBA-Absolvent Mitt Romney im US-Wahlkampf pauschal Sozialhilfeempfänger beschimpfte, hieß es in der Presse, das sei die typische Harvard-Arroganz.



# Insead: Europäische Business School weltweit erfolgreich

**MBA 3.** Insead gilt als eine der führenden Managementschulen der Welt. Das betrifft nicht nur die MBA-Ausbildung, sondern auch die nicht-akademischen Weiterbildungskurse (Executive Education), die für junge Nachwuchskräfte, aber auch für Vorstände angeboten werden. Kenner der MBA-Szene sind voll des Lobes für die Entwicklung, die diese Schule seit 1957 vorweisen kann.

Besonders beeindruckt hat Wolf Kunisch die Qualität der Teilnehmer. „Das waren schon faszinierende Persönlichkeiten“, berichtet der Geschäftsführer von Atos Worldline. „Die kamen nicht nur aus aller Welt, sondern hatten auch interessante und zum Teil ungewöhnliche Lebensläufe.“ Manche hätten einige Jahre in Nonprofit-Organisationen gearbeitet, andere bereits ihre eigenen Firmen gegründet. Der 43-Jährige hat 2008 das Studium zum Global Executive MBA (GEMBA) am Insead absolviert. Er habe damals das Gefühl gehabt, sich für den nächsten Schritt in seiner Karriere rüsten zu müssen. Sein persönlicher Wunsch sei dabei ein Executive MBA an einer der besten Schulen gewesen. Sein Arbeitgeber zahlte.

Neben dem fundierten Fachwissen sei für ihn vor allem das Thema Leadership Development wichtig gewesen, das sich durch das gesamte Studium ziehe und bei dem es neben dem theoretischen Input auch um die Persönlichkeitsentwicklung ginge. „Fachwissen haben viele“, erklärt der Wirtschaftsingenieur. „Aber das Wichtigste ist doch die Menschenführung.“ Karrierebezogen hat sich der MBA für ihn gelohnt. Als er mit dem MBA-Studium anfang, war er Global Account Director EADS beim IT-Dienstleister Atos Origin. Seit 2010 ist er Geschäftsführer von Atos Worldline in Deutschland und Zentraleuropa.

Insead gilt nicht nur als eine der besten Business Schools der Welt, sondern auch als eine der internationalsten. „The Business School for the World“ nennt sich die Schule, die inzwischen drei Standorte in Fontainebleau bei Paris, Singapur und

Abu Dhabi hat. Begonnen hatte alles 1957. Kurz nach der Unterzeichnung der Römischen Verträge zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) wurde das Institut Européen d'Administration des Affaires (Insead) gegründet. Dahinter stand die Idee, hier eine künftige europäische Business-Elite auszubilden. Vorbild war damals die Harvard Business School. 1960 gab es die ersten 52 MBA-Absolventen aus 14 Ländern. 1969 starteten die ersten nicht-

akademischen Weiterbildungsprogramme (die Executive Educations) auf dem Campus in Fontainebleau, 65 Kilometer südlich von Paris. Bereits 2000 – als Asien für die meisten Business Schools noch kein Thema war – eröffnete die Schule ihren Campus in Singapur und wurde dabei von der Regierung des südostasiatischen Stadtstaats unterstützt, die Singapur zum Bildungsknotenpunkt Asiens machen wollte. 2007 wurde zusätzlich der Campus in Abu Dhabi eröffnet.



Foto: Insead

Inzwischen hat Insead sein einstiges Vorbild Harvard längst überholt und mit mehr als 1.000 MBA-Studenten pro Jahr das größte MBA-Programm weltweit und zudem eines der internationalsten. So wird streng darauf geachtet, dass keine Nation mehr als zehn Prozent der Studenten stellt. 2011 graduierten 1.008 MBA-Studenten aus 86 Ländern. Auch die mit zehn Monaten kurze Studiendauer erweist sich als Vorteil, vor allem gegenüber den meist zweijährigen MBA-Programmen in den USA.

Kein Wunder, dass die Nachfrage aus den USA groß ist. Denn immer mehr Amerikanern sind die US-Schulen zu wenig international. Rund 70 Prozent der MBA-Studenten studieren sowohl in Fontainebleau als auch in Singapur. Das bedeutet auch für die 145 Professoren mit 35 verschiedenen Nationalitäten einen enormen logistischen Aufwand. Zwar gehören noch rund 60 Prozent der Fakultät zum europäischen Campus, für ihre Kurse reisen sie jedoch ständig auch zu den anderen Standorten. Doch nicht nur in der Managerweiterbildung, auch in der Forschung gehört Insead heute zu den

besten Business Schools. Zehn Millionen Euro pro Jahr gibt die Schule für Forschung aus. Zudem kümmert sie sich um den Forschernachwuchs. Seit 1989 gibt es ein PhD-Programm, das inzwischen 145 Doktoranden absolviert haben. Derzeit promovieren 80 Teilnehmer an den verschiedenen Standorten. „Akademische Exzellenz ist der Kern unseres Erfolgs“, sagt Dipak C. Jain, seit September 2010 Dean von Insead. Zuvor war der gebürtige Inder Dean an der renommierten Kellogg School of Management in den USA.

### 39 Nationen treffen sich zum Global Executive MBA

Die Integration von aktuellen und relevanten Forschungsergebnissen in den MBA-Unterricht ist auch das, was die Qualität der Insead-Programme ausmacht. Lange Zeit weigerte sich die Schule, einen berufsbegleitenden MBA für erfahrene Führungskräfte anzubieten, weil man das Kernprodukt Vollzeit-MBA nicht verwässern wollte. Erst 2003 startete das erste Global Executive MBA-Programm (GEMBA). 2007 folgte ein gemeinsamer Executive MBA von INSEAD mit der Tsinghua University in Peking, der sogenannte TIEMBA, der sich an Führungskräfte in China richtet. Inzwischen ist auch der GEMBA eine Erfolgsgeschichte. Begann man 2003 mit 53 Teilnehmern, so gibt es inzwischen drei Sektionen in Fontainebleau, Singapur und Abu Dhabi.

Die 111 Teilnehmer der aktuellen Klasse kommen aus 39 Nationen und haben im Durchschnitt zwölf Jahre Berufserfahrung. 59 Prozent leben außerhalb ihres Heimatlands. Im August 2012 startete erstmals eine eigene Klasse in Asien mit 48 Teilnehmern. Die neue Asien-Sektion umfasst 30 Prozent der gesamten GEMBA-Teilnehmer. 50 Prozent studieren in der europäischen Sektion und 20 Prozent in der Klasse im Mittleren Osten in Abu Dhabi. Alle GEMBA-Teilnehmer verbringen insgesamt zwölf Wochen auf dem Campus und müssen fünf Wochen für zusätzliche Aufgaben und Projekte einplanen. Sechs Wochen studieren sie dabei auf dem Campus, auf dem sie sich eingeschrieben haben. „Viele melden sich bewusst nicht in ihrer Heimatregion

an“, beobachtet Kristen Lynas, Director Executive Degrees am Insead. So gebe es Franzosen, die in Abu Dhabi beginnen, oder Asiaten, die in Fontainebleau starten. Für zwei Wochen kommen dann alle drei Klassen – sowie die Teilnehmer des TIEMBA – für die Wahlkurse nach Fontainebleau. „Das ermöglicht den Teilnehmern, ein weltweites Netzwerk aufzubauen“, sagt Lynas. Obwohl die Studiengebühren für den GEMBA bei 95.000 Euro liegen, ist die Nachfrage enorm. So gab es 2012 bereits 25 Prozent mehr Bewerbungen in Europa, viermal so viele im Mittleren Ost und 40 Prozent mehr als erwartet bei der neu gestarteten Klasse in Singapur. Überaus erfolgreich ist Insead auch im Bereich Executive Education, also der Managerweiterbildung in kürzeren Programmen ohne akademischen Abschluss. Mehr als 9.000 Teilnehmer aus mehr als 2.000 Unternehmen und 122 Ländern besuchten die Kurse im vergangenen Jahr. Über 45 Angebote gibt es allein bei den offenen Programmen. Dazu kamen 2011 mehr als 170 auf die Bedürfnisse einzelner Firmen abgestimmte Programme, durchgeführt an mehr als 40 Orten. „Deutschland gehört für uns zu den fünf Top-Ländern“, sagt Mark Roberts, Assistant Dean, Executive Development Programs. Allein im letzten Jahr habe man 15 firmeninterne Programme für Kunden in Deutschland durchgeführt.

### Urteilkraft verbessern

Ein großer Bereich bei den offenen Angeboten seien Programme zum Generalmanagement. Flaggschiff-Programm ist das vierwöchige „Advanced Management Program“ für angehende oder bereits amtierende CEO. „Da geht es weniger um neue Methoden als um das Reflektieren eigener Entscheidungen und die Verbesserung der Urteilkraft bei geschäftlichen Prozessen“, erklärt Roberts. Auf rege Nachfrage – auch bei Deutschen – stößt auch das „International Directors Program“, das Manager auf ihre Rolle im Vorstand vorbereitet und mit einem Zertifikat in Corporate Governance abschließt. Gerade beim Thema Internationalisierung holen sich zunehmend auch deutsche Unternehmen Unterstützung am Insead.

**Bärbel Schwertfeger ●**



**Wer hart arbeitet,** der sollte auch feiern. Der jährliche „Monsoon-Ball“ im November ist das größte gesellschaftliche Ereignis der Insead-Gemeinde in Singapur.

**INTERVIEW.** Dipak C. Jain, Dean von Insead, sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über die Pläne seiner Business School für die nähere Zukunft und über den Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger gehört zu den wenigen Journalisten, der D.C. Jain in diesem Jahr ein Interview gab.

# „Der Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen ist weiter robust“

Foto: Insead

**Mit mehr als 1.000 MBA-Studenten pro Jahr hat Insead inzwischen das größte MBA-Programm der Welt auf die Beine gestellt. Besteht da nicht die Gefahr, zu einer unübersichtlichen, anonymen MBA-Fabrik zu werden?**

**Professor Dr. Dipak C. Jain:** Ein Jahrgang ist zwar insgesamt sehr groß, aber die Studenten beginnen zweimal im Jahr im Januar und September mit dem Programm. Das sind dann jeweils 300 Studenten in Europa und 200 in Asien. Die werden wiederum in sieben Sektionen mit je 70 bis 75 Studenten aufgeteilt, und in den Wahlfächern sitzen im Schnitt nur noch 40 Studenten.

Und natürlich haben wir auch die Zahl unserer Mitarbeiter im Studenten- und Karriereservice erhöht, um auch weiter ein hohes Niveau an individueller Betreuung unserer Studenten während des Studiums sicherzustellen.

**Wie sehen Sie die Entwicklungen für die nähere Zukunft im MBA-Markt in Europa, Asien und den USA?**

**Jain:** Die Nachfrage nach unserem MBA bleibt in allen drei Regionen hoch, mit dem größten Wachstum in Asien, seit wir dort im Jahr 2000 unseren Campus eröffnet haben. Rund ein Viertel unserer Studenten kommt inzwischen aus dem asiatisch-pazifischen Raum, und die konstant hohen Bewerberzahlen aus Ländern wie China und Indien zeigen das zunehmende Interesse an einem globalen MBA-Programm in dieser Region.

Dagegen scheint der MBA-Markt in Europa und den USA doch eher gesättigt zu sein. Dennoch gibt es eine steigende Nachfrage, vor allem aus den USA. Der Return on Investment ist bei einem einjährigen Programm einfach höher als bei dem in den USA üblichen zweijährigen Programmen.

**Bisher ist Insead selbst in den USA noch nicht präsent. Ist dort ein weiterer Campus geplant?**

**Jain:** Wir haben schon seit Jahren strategische Partnerschaften mit US-Schulen und bauen sie weiter aus. Dazu gehört die akademische Partnerschaft mit der Wharton School seit 2001, mit der Kellogg School of Management seit 2010 und der Johns Hopkins University in Washington DC seit 2011. Wir suchen aber auch nach neuen Partnerschaften in Lateinamerika.

**Immer mehr Schulen – auch die Harvard Business School – engagieren sich verstärkt in Indien. Was tut Insead?**

**Jain:** Indien ist für uns ein sehr wichtiger Markt. Wir haben 2011 unser Weiterbildungsprogramm „Insead Leadership Programme for Senior Indian Executives“ (ILPSIE) entwickelt. Das richtet sich an Manager in schnell wachsenden Unter-





**Dipak C. Jain** ist seit März 2011 Dean von Insead. Davor war er Dean der Kellogg School of Management. Seine Karriere begann in Indien. In Assam erwarb er 1976 einen Bachelor in Mathematik und Statistik und 1978 einen Master in Mathematischer Statistik an der Gauhati University.

nehmen, denen bisher Generalmanagementkenntnisse fehlen. Beim MBA-Programm haben wir in diesem Jahr immerhin 11,2 Prozent indische Studenten zugelassen.

**In welchem Bereich verdient Insead mehr: Bei den MBA-Programmen oder bei der Executive Education, also den berufsbezogenen Weiterbildungen ohne akademischen Abschluss?**

**Jain:** Im vergangenen Finanzjahr hatte Insead Einnahmen von mehr als 170 Millionen Euro. Davon kamen rund 70 Millionen Euro aus den akademischen Programmen. Tendenz steigend. Wir wollen vor allem unsere Executive MBA-Programme weiter ausbauen. Seit dem Start im Jahr 2003 hat sich die Zahl der Teilnehmer schon fast vervierfacht. Dieses Jahr erwarten wir insgesamt rund 200 Teilnehmer.

**Welche Ziele gibt es im Bereich Managerweiterbildung in Asien?**

**Jain:** 20 Prozent unserer Einkünfte im Bereich Executive Education kommen bereits aus Asien, einmal von den maßgeschneiderten Programmen für führende multinationale Unternehmen der Region, und zum anderen der größeren Zahl an offenen Programmen in Singapur. Dort bieten wir bereits 20 unserer 45 offenen Programme an. Dabei beobachten wir eine wachsende Nachfrage nach Leadership-Programmen und haben allein im letzten akademischen Jahr erstmals drei unserer Leadership-Programme auch in Singapur angeboten.

Asien ist unser strategischer Fokus im Bereich Executive Education. Denn dort verdoppeln wir gerade die Größe unseres Campus und der größte Teil des neuen Gebäudes ist für Executive Education reserviert. Bei unserer Expansion bekom-

men wir auch starke Unterstützung von der Regierung. Wir erwarten in diesem akademischen Jahr 15 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr und das Wachstum wollen wir auch weiter aufrechterhalten.

**Was tut Insead, um verantwortungsvolle und gesetzestreue Führungskräfte auszubilden?**

**Jain:** Wir ermutigen unsere MBA-Studenten, intensiv über die Herausforderungen eines ethisch und sozial verantwortlichen Handelns in einem globalen Umfeld nachzudenken. Dazu gibt es einen verpflichtenden Ethikkurs, der über die ersten vier Monate des Studiums geht. Aber natürlich ist es wichtig, dass die Studenten in allen Kursen verstehen, wie ihr Handeln als künftiger Manager Einfluss auf das Unternehmen, die Wirtschaft und die Gesellschaft hat. Vor Kurzem haben wir in Asien ein soziales Projekt in das MBA-Programm integriert, das künftig auch in Europa angeboten wird. Damit sollen die Studenten mehr Bewusstsein für soziale Probleme bekommen und gleichzeitig etwas für die Gemeinschaft tun. Zudem bietet unser Social Innovation Center (ISIC) Wahlkurse, Forschungsmöglichkeiten und Workshops zu Themen wie Sozialunternehmertum, Nachhaltigkeit und humanitäre Logistik an.

**Wie sehen Sie den Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen?**

**Jain:** Kurz nach 2008 gingen deutlich weniger Absolventen in den Finanzsektor. Inzwischen steigt die Zahl wieder leicht an. 2011 nahmen 20 Prozent einen Job im Finanzsektor an. Während die Banken weniger Absolventen einstellen, werden im Asset-Management, Private Banking und Private Equity mehr MBA eingestellt. Deutlich mehr Studenten sind in Unternehmen gegangen, vor allem in die Branchen Hightech-, Energie und Konsum- und Luxusgüter, in manchen Regionen aber auch in den Gesundheits- und Dienstleistungsbereich oder die Produktion. Der Arbeitsmarkt ist also weiter robust. Zudem interessieren sich immer mehr MBA für die Gründung ihrer eigenen Firma und eine Karriere mit Einfluss auf den sozialen Bereich.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

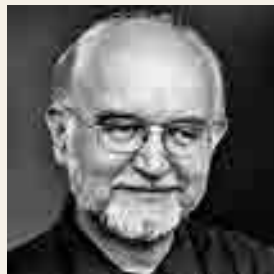
# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Stefan Scholer,

Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Stadt München. Ihm fällt die Aufgabe zu, auf der 1. Fachtagung des „Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BBGM) die Fahne der Personalentwicklung hochzuhalten. Er wird einen Workshop durchführen, in dem er das Instrument der „kollegialen Beratung“ vorstellt und zeigt, wie sich Führungskräfte auch beim Thema Gesundheit selbst helfen können. Insgesamt gibt es 15 Referenten und weitere Themen wie zum Beispiel eine kritische Diskussion über die Grenzen der Prävention.

**5. bis 6. November in Berlin**  
[www.bgm-bv.de](http://www.bgm-bv.de)



## ... Prof. Dr. Friedrich Glasl,

den 71-jährigen österreichischen Konfliktforscher und Mitbegründer der Trigon-Entwicklungsberatung in Salzburg, der gerufen wurde, um einen neuen „Mediationskongress“ mit der Keynote „Mediation zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ zu eröffnen. Erstmals haben sich drei große Mediationsverbände zusammengetan und einen Kongress aus der Taufe gehoben, zu dem nach aktuellem Stand der Dinge rund 800 Besucher erwartet werden. Auch das Thema Wirtschaftsmediation soll nicht zu kurz kommen. Glasl, der ein neunstufiges Modell der Konflikteskalation entwickelt hat, wird auch den Workshop „Wie schaue ich eine Konfliktsituation an und wie interveniere ich dann?“ anbieten.

**16. bis 17. November in Ludwigsburg**  
[www.mediationskongress2012.de](http://www.mediationskongress2012.de)



## ... Dr. Marion Schick,

Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, die ihren ersten Auftritt auf einem Personalentwicklungskongress dazu nutzen wird, auf die Bedeutung der universitären (akademischen) Weiterbildung für Berufstätige hinzuweisen. Die Sattelberger-Nachfolgerin hält die Keynote auf dem Quartera-Kongress, mit dem Deutschlands Hochschulen und Universitäten sich als Weiterbildungspartner der Personalentwicklung ins Spiel bringen wollen. Neben der Telekom werden die Daimler AG und die Alnatura GmbH als Kooperationsvorreiter herausgestellt.

**22. bis 23. November in Berlin**  
[www.quartera.de](http://www.quartera.de)





... Karl-Ulrich Schweizer,

den Geschäftsführer der Netucate Systems GmbH in Friedrichsdorf, der als Pionier des virtuellen Klassenzimmers den Teilnehmern des IHK-Fachkongresses „Neues Lernen“ erklären darf, warum in Webinaren (immer noch) ein großes Zukunftspotenzial steckt. In seinem Workshop „Webinar erleben“ will er auch das „Lernen ohne räumliche Bindung“ durch Live-Präsentationen ganz praktisch erlebbar machen. Die Veranstaltung wartet noch mit 27 weiteren Bildungsexperten auf, die bemerkenswerte Innovationen der beruflichen Weiterbildung vorstellen wollen.

**28. bis 29. November in Westerham**  
**[www.neues-lernen-ihk.de](http://www.neues-lernen-ihk.de)**



... Thomas Eggert,

den Geschäftsführer der TDS HR Services & Solutions GmbH in Neckarsulm. Auch in diesem Jahr wird er wieder mit seinem „Personalkongress 2012“ (800 Teilnehmer, 60 Referenten) für einen attraktiven Ausklang des HR-Kongressjahres 2012 sorgen. Eingeladen sind alle Personalprofis. Speziell für Personalentwickler gibt es einen Schwerpunkt zu Themen wie „Führung in virtuellen Teams“, „Informelles Lernen – eine Aufgabe für die Personalentwicklung?“, „Potenzialanalyseinstrumente im Vergleich“ oder „Führen in extremen Krisen“. Neben Vorträgen gibt es auch viele interaktive Formate und umfassende Networking-Möglichkeiten.

**28. bis 29. November in Göttingen**  
**[www.der-personalkongress.de](http://www.der-personalkongress.de)**



... Dr. Christoph Igel,

den Gründungsdirektor des Centre for E-Learning Technology der Universität des Saarlands. Er darf als einer der wenigen deutschen Redner auf der diesjährigen Online Educa Berlin sprechen. Sein Thema ist der erfolgreiche Gebrauch von Online-Medien, um Wissensvermittlung und Unterrichtsmethoden effektiver zu machen. Das Thema „Video als Lernformat“ wird darüber hinaus auf der gesamten Online Educa ein Schwerpunktthema sein.

**29. und 30. November in Berlin**  
**[www.online-educa.de](http://www.online-educa.de)**

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

# November 2012

# Weiterbildner vereint bei

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

## Methoden-übergreifend + weiterführend

Weiterbildner sind sich einig: „Zukunftsfähigkeit“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. GABAL, als einer der führenden Weiterbildungsverbände, bietet Weiterbildnern „jeglicher Couleur“ eine Heimat, unter einem Dach vereinigend: So gewinnen Mitglieder den „Blick über den Tellerrand“, kommen mit 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 oder sei es in den Social Media.

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

... und bietet geldwerte Vorteile, u.a.

- 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](http://www.gabal-verlag.de)) – jährlicher Buchgutschein über 40 €
- Einkaufsrabatti bei relevanten Anbietern (alles aktuell auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de)).

## Mit GABAL sind Sie im ...

## Zentrum der Weiterbildner



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

„Verehrte Kollegin, tragen Sie dazu bei, dass künftig deutlich mehr als derzeit 40% 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](http://www.gabal-verlag.de)). Selbstverständlich gilt dieses Angebot auch für männliche Interessenten ...“

Ihr

Hanspeter Reiter  
Sprecher des Vorstandes

## GABAL (\*) zeitgemäß interpretiert:

<b>Ganzheitlich:</b>	Methoden-übergreifend
<b>Authentizität:</b>	Persönliches Wachstum
<b>Best Practice:</b>	Innovations-Management
<b>Anhaltend + nachhaltig:</b>	Transfer durch Qualität
<b>Lebenslanges Lernen:</b>	Zukunftsfähigkeit

(\*) Gesellschaft zur Förderung Angewandter Betriebswirtschaft und aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

Jetzt beitreten und bis Jahresende gratis dabei sein!

Informationen auch per:

Fon: 0 61 32 - 509-5090

E-Mail: [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)

(beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)



# Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2013 ERSCHEINT AM 28. DEZEMBER 2012

## VERTRIEBSORGANISATION

### Würths Brandbrief

„Schraubenkönig“ Reinhold Würth machte seinen Außendienstmitarbeitern mit einem Brandbrief Beine und forderte, sie sollten künftig bereits um 7.30 Uhr beim Kunden auf der Matte stehen. Wir beschreiben das bislang erfolgreiche „System Würth“ und fragen Experten, ob Würths Art der Marktbearbeitung und der Mitarbeiterführung noch zeitgemäß ist.



## AUSBLICK

### Learntec 2013

„Games and Learning“ wird ein Schwerpunkt der nächsten Learntec sein, die vom 29. bis 31. Januar 2013 in Karlsruhe stattfinden wird. Einer der Keynote-Speaker dazu ist Professor Colleen Macklin von der Parsons New School of Design in New York.



Foto: Learntec

## RÜCKBLICK

### Frankfurter Buchmesse

7.300 Verlage stellen in diesem Jahr auf der Buchmesse in Frankfurt aus, um über 300.000 Besucher zu begeistern. Wir berichten von der größten Buchmesse der Welt über die Trends der Managementliteratur und stellen angehende Bestseller vor.



Foto: Frankfurter Buchmesse

## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 • 25. Jahr

Herausgeberbeirat  
Helmut und André Jünger



Herausgeber  
Randolf Jessl

### Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P.);  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Kristina Enderle da Silva;  
kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Nicole Schrehardt;  
nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

### Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka  
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921  
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com

### Autoren dieser Ausgabe

Boris Grundl, Gerald Draht, Bernhard Kuntz,  
Matthias Maul, Gudrun Porath, Kerstin Richter,  
Martin Roos, Bärbel Schwertfeger

### Grafik/Layout

Maria Nefzger  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

### Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557  
Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Jens Köhler,  
Matthias Mühe, Markus Reithwiesner,  
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

### Titelbild

Martin Pichler

### Druck

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH  
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung  
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Key Account Management (verantw. für Anzeigen):  
Tobias Schmid, Tel. 0931 279153  
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. 0800 7234253 (kostenlos)  
Fax 0800 5050446  
zeitschriften@haufe.de

### Erscheinungsweise

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

## HAUFE.

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

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



**Boris Grundl:**

Die Zeit der Macher ist vorbei.

Warum wir neue Vorbilder brauchen.

Econ Verlag, Berlin 2012, 288 Seiten, 19,99 Euro

Management

## Eine neue Art des Führens: Leitbild statt Leitwolf!

Früher haben große Macher im Alleingang Konzerne entstehen lassen. Sie waren erfolgreich, weil die Zeiten starke Männer erforderte. Das Wissen war ungleich verteilt, und die Welt war weitaus weniger komplex als heute. Der Macher konnte und musste alles wissen, was zu wissen war. Mitmenschen und Mitarbeiter waren Rädchen in ihrem großen Getriebe. Das neunzehnte und zwanzigste Jahrhundert brauchte solche Macher. Ob während der Industrialisierung, in der Gründerzeit, nach der Weltwirtschaftskrise oder in der Nachkriegszeit: Namen wie Gottlieb Daimler, Alfred Krupp, Werner Siemens, Carl Benz, Adam Opel oder Rudolph Karstadt prägen die Epoche des Macherimperiums. Boris Grundls neues Buch hinterfragt und kritisiert das überholte System von Leitwolf und Rudel, das heute nicht mehr funktioniert. Statt in eine blühende Zukunft führen die Macher alter Schule ihre Unternehmen heute in die Krise. Die Lebensgeschichten von Anton Schlecker, Leo Kirch und Adolf Merckle sind Paradebeispiele dafür. Die Machtfülle der Machertypen ist zum Bremsklotz für andere geworden.

Die neuen, vernetzten Zeiten brachten einen neuen Menschentypen hervor: aufgeklärt, wissbegierig, mit großer Eigeninitiative und voller Lust auf Mitverantwortung. Wo sich zuerst Mitläufer und später Mitarbeiter unter den schützenden Schirm ihrer Arbeitgeber stellten, sitzen heute Mitdenker, die mehr wollen als Handlanger und biologisches Werkzeug zu sein. Sie verlangen Transparenz und Mitsprache, wollen aktiver Teil von etwas Großem sein. Diese Menschen wollen selbst stark sein und geben sich nicht mehr damit zufrieden, dominiert zu werden – auch nicht gegen Sicherheit oder Geld. Grundl stellt die entscheidenden Fragen: Wie können wir solche Men-

schen stärken, ermächtigen und zur Verantwortung für das Ganze führen? Wie bringen wir die Bedürfnisse von Individuum und Kollektiv in eine frische, fruchtbare Balance? Wie erreichen wir eine neue Sicherheit? Ob Mutter und Vater, Chef und Abteilungsleiter oder Kanzler und Fraktionsvorsitzender: Es ist ihr Job, das Beste aus den ihnen anvertrauten Menschen herauszuholen, ohne sie auszupressen und dann fallenzulassen.

Grundl fordert eine Wandlung vom „Vorbeten zum Vorleben“. Der Weg geht weg von der Unmündigkeit der Führungslosen, hin zu Mitverantwortung und Teilhabe. Wer das Buch in die Hand nimmt, bemerkt schon in den ersten Kapiteln: Das hier ist keine Wohlfühlfibel, kein weichgespülter Konjunktiv. Es ist eine Analyse unserer Verantwortungskrise, inklusive fundierter Lösungen, die aus der Krise heraus in die Zukunft führen. Das, was die „neue“ Führungspersönlichkeit von anderen verlangt, entspricht keinem anderen Anspruch, als dem, den sie an sich selber stellt. Leitbild statt Leitwolf.



### AUTOR

**Boris Grundl**

ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership-Akademie. Sein Erfolgsgeheimnis: Er perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Boris Grundl ist Gastdozent an mehreren deutschen Universitäten.

[www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)

## Von „Ambivalenz“ über „Kontext“ bis „Wunderfrage“



Dieses Lexikon erklärt ausführlich und substanzhaltig 141 systemische Grundbegriffe und nützt damit der alltäglichen Beratungs- und Coachingpraxis ganz enorm. Der Aufbau der Artikel folgt einem klaren Schema. Jeder Artikel beginnt mit der mehrsprachigen Nennung des Begriffs und einer Kurzdefinition: Was bezeichnet der Begriff oder die Methode? Wie kann an das Phänomen

systemisch arbeitend herangegangen werden? Wie wird die betreffende Methode in der Praxis angewendet? Es folgen ausführliche Angaben zu den im Text verwendeten Quellen und eine Liste mit weiterführender Literatur. Querverweise verknüpfen die Stichwörter untereinander. Im Anschluss an den Lexikonteil folgt ein Anhang, der deutschsprachige Nachschlagewerke, bedeutende systemische Zeitschrif-

ten und aktuelle Internetseiten zum Thema „systemisches Arbeiten“ verzeichnet. Ein Personen- und ein Sachregister schließen das Lexikon ab.

**Jan V. Wirth,  
Heiko Kleve (Hrsg.):**

Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2012, 507 Seiten, 54 Euro.

## Schnellkurs in aktueller Teamforschung



Teams sind der Grundbaustein moderner Unternehmen. Der gut koordinierten Einzelarbeit sind sie aber nur unter ganz bestimmten Bedingungen überlegen, warnen die Autoren. Dieses Buch zeigt leicht verständlich und doch wissenschaftlich fundiert, warum einige Teams funktionieren – und andere nicht. Doch wann funktionieren Teams wirklich? Wer arbeitet tatsächlich? Wer wird wodurch zum Faulenzer? Anhand acht illustrativer Psy-

chogramme (vom Zuspätkommer und Zufrühgeher über den operativen Hektiker und Schnorrer bis hin zum Abstauber und böswilligen Blutsauger) kann man die Typen im Team klassifizieren und ihnen entgegenarbeiten.

Dietrich von der Oelsnitz, Professor an der Technischen Universität Braunschweig, und Michael W. Busch zeigen natürlich auch, wie man im Team alles richtig macht. Von der idealen Größe des Teams,

seiner Zusammenstellung, der Aufgabenverteilung, der Teamkultur und -kommunikation bis hin zur Erfolgskontrolle und Führung. Ein lesenswerter Schnellkurs über moderne Teamforschung.

**Dietrich von der Oelsnitz,  
Michael W. Busch:**

Team: Toll, ein anderer macht's! Die Wahrheit über Teamarbeit. Verlag Orell Füssli, Zürich 2012, 224 Seiten, 21,95 Euro

## Auch Mentoring braucht Regeln



Beim Mentoring steht eine erfahrene Führungskraft einer Nachwuchskraft mit Rat zur Seite. Viele Personalentwickler gehen davon aus, dass diese Tandembeziehung nicht reglementiert werden sollte. Der Mentor wirkt durch sein Vorbild und durch intensive Gespräche, die sich durch eine besondere Vertrauensbasis auszeichnen.

Dieses Buch zeigt, dass eine Organisation trotzdem sinn-

vollen Einfluss auf das Mentoring nehmen kann. Auch das Mentoring braucht Regeln, die den Prozess gestalten und die Rollen klären. Regeln sollte es zum Beispiel geben für das Matchen der Paare, die Frage der Zielfindung und ganz besonders für die Frage, wie gemeinsam regelmäßig der Mentoringprozess reflektiert werden sollte. Die Autoren geben hier wertvolle Anregungen. Ganz besonders nütz-

lich ist das Kapitel, in dem beschrieben wird, wie Mentoring in einem Unternehmen eingeführt wird – vom Abbau übertriebenen Respekts bis zur systemischen Qualifikation der Mentoren in Sachen Fragetechnik.

**Bernd Schmid, Nele Haasen:**

Einführung in das systemische Mentoring. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2012, 123 Seiten, 13,95 Euro



Paragraf 10

## Vertrauen ist gut, Kontrolle auch

„Wer vertraut, braucht nicht zu kontrollieren“, höre ich praxisfremde Führungstheoretiker immer wieder predigen. Für mich ist dieser Aufruf Realitätsverzerrung pur. Informationen fließen durch und aus Vertrauen. Vor allem jene internen Informationen, ohne die eine Führungskraft blind wäre. Vertrauen ist einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren. Vertrauen ist Geld. Das bringt die Sache auf den Punkt! Das wird klar, wenn Menschen den Banken oder dem Euro ihr Vertrauen entziehen. Die entscheidende Frage ist: Wie entsteht Vertrauen? Um eines vorweg klarzustellen: Kontrolle erschafft Vertrauen. Und Kontrolle durchzieht unseren Alltag – meist unbewusst – von vorne bis hinten. Der Piepston beim Drücken einer Telefontaste gibt uns die Sicherheit, dass die Eingabe der Nummer übernommen wurde. Vertrauen wächst immer dann, wenn ich einmal gemachte Aussagen und Versprechen einhalte. Wichtig ist: Es kommt auf das passende Maß der Kontrolle an. Schauen wir uns die beiden Extreme genauer an: Es gibt die Menschen, die gar nicht kontrollieren, und es gibt diejenigen, die zu viel kontrollieren. Zu Ersteren ist zu sagen: Wer nicht kontrolliert, ist

„ Große Persönlichkeiten vertrauen Menschen, obwohl sie immer wieder verletzt werden. “

entweder dumm oder faul. Die rosarote Brille des Verliebtseins ist zwar schön, jedoch meist hirnlos. Das stellt sich natürlich erst später heraus. Und dann gibt es noch den Kontrollfreak. Hier steuert den Menschen eine Angst, die Lähmung und systematisiertes Misstrauen sät. Ein gefährlicher Bremsklotz für die Entwicklung von Menschen. Kontrolle ist unverzichtbar, jedoch in der richtigen

Dosierung und mit der richtigen Einstellung. Große Persönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie Menschen vertrauen, obwohl sie immer wieder verletzt werden.

Wie werde ich zu einer großen Persönlichkeit? Werden Sie ein Kritik-Profi! Wenn ein Mitarbeiter Sie enttäuscht, fragen Sie sich zuerst: „Habe ich die Ziele exakt formuliert? War mein Feedback hilfreich? Und habe ich den passenden Mitarbeiter ausgewählt?“. Kritisieren Sie nur das falsche Verhalten des Mitarbeiters, aber stellen Sie niemals den Menschen infrage. Kritik ist ein professionelles Gespräch mit dem Ziel, ein bestimmtes Verhalten gezielt zu ändern. Setzen Sie Kontrolle als vertrauensbildende Maßnahme ein! Machen sie klar: Ich kontrolliere so objektiv wie möglich und fülle den Rest mit meiner Subjektivität. Stehen Sie zu Ihrer Subjektivität! Wer meint, objektiv zu sein, dem mangelt es an Persönlichkeit und Selbsterkenntnis. Seien Sie unnachgiebig bei Vertrauensmissbrauch. Dulden Sie keine Lügner, Betrüger und Intriganten und leben Sie das vor. Wer Ihr Vertrauen rechtfertigt, wird Sie als gerecht empfinden und seinerseits sein Vertrauen in Ihre Führung steigern.

Kommunizieren Sie ausgiebig und integer nach innen und außen! Schaffen Sie Transparenz über Ihre Ziele und Absichten und fordern Sie Transparenz von anderen ein. Leiten Sie verdientes Lob an Ihre Mitarbeiter weiter und beanspruchen Sie es nicht für sich. Stellen Sie sich schützend vor sie, wenn Kritik von außen unpassend ist. Geben Sie Fehler zu und lernen Sie, sich zu entschuldigen. Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor, der professionell gehandhabt werden muss. Die Qualität dieses Vertrauens entscheidet über Erfolg und Misserfolg und ist kein Spielinstrument realitätsfremder „Hosianna-Prediger“.

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen.“ (Econ Verlag, 2012, 304 Seiten, 19,99 Euro).  
[www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de) und [www.diktatur-der-gutmenschen.de](http://www.diktatur-der-gutmenschen.de)





# Komplettlösungen für professionelles Training

- ✓ mit praxiserprobten didaktischen Seminarunterlagen,
- ✓ umfangreichen Trainingsmaterialien,
- ✓ für unterschiedliche Seminarformate
- ✓ und zeitgemäße Weiterbildungsmaßnahmen

Eine Präsentation des Konzeptes der Reihe können Sie sich anschauen, wenn Sie den Code einlesen.



**NEU**



**Besprechungsmanagement**  
Best.-Nr. 9665

Fertige Trainingskonzepte auf CD-ROM für 2-Tages-Seminare, Halbtages-Seminare, 30-Minuten-Trainings und Mikrotrainings. Mit Trainerleitfäden, Übungen, Teilnehmermaterialien, Präsentationsfolien, PC-Lernquiz.



**Arbeitsorganisation**  
Best.-Nr. 9640



**Selbst- und Zeitmanagement**  
Best.-Nr. 9645



**Konfliktmanagement**  
Best.-Nr. 9650



**Teamentwicklung**  
Best.-Nr. 9660



**Mitarbeitergespräche**  
Best.-Nr. 9630



**Kommunikation**  
Best.-Nr. 9655

**Fordern Sie kostenlos ein Halbtages-Seminar an!  
Oder bestellen Sie jetzt mit 14-tägigem Rückgaberecht**

je **€ 99,-**  
(Einführungspreis) + Versand



„ Leistung, Hierarchie und Pflichterfüllung sind Begriffe von gestern. Was die Unternehmen künftig benötigen, sind leidenschaftliche Querdenker und Musterbrecher, die trotzdem teamfähig sind. “

**Professor Dr. Gerald Hüther**, Mediziner und Leiter der zentralen Stelle für Neurobiologische Präventionsforschung, Göttingen, in der Beilage „Berufsziel“ der Süddeutschen Zeitung vom 15. September 2012.

„Die Leute, die am schnellsten auf eine E-Mail antworten, sind die schlechtesten Performer. Warum könnten sie sonst so schnell antworten?“

**Oliver Samwer**, Internet-Milliardär und Finanzier, im Internet-Magazin „Venture Village“ vom 12. Oktober 2012

„Der Moment, in dem Sie Stolz auf die Zahlen Ihrer Abteilung verspüren und nicht auf die Leute, die diese Zahlen erarbeitet haben, das ist der erste Schritt auf dem Weg, ein wirklich mieser Chef zu werden.“

**Dan White**, amerikanischer Ratgeberautor „Miese Chefs“, im Interview mit der Zeitschrift „Business Punk“, September 2012

„Früher konnte man sagen: Müller, machen Sie mal das. Heute muss der Müller denken: Das könnte spannend sein, das will ich machen.“

**Professor Dr. Michael Frenkel**, Rektor der WHU – Otto Beisheim School of Management, in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ vom 28. September 2012

„Man kann Zeit nicht verschwenden, auch nicht sparen. Beim Zeitsparen spart man keine Zeit, man spart am Leben.“

**Professor Dr. Karlheinz Geißler**, emeritierter Professor für Wirtschaftspädagogik, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. September 2012

„Teile unseres Gehirns sind immer noch in der Steinzeit angesiedelt. Wie das Belohnungssystem: Das überlisten zu wollen, ist, als würden Sie versuchen, einem Huhn Schach beizubringen.“

**Professor Dr. Borwin Bandelow**, Leiter der Göttinger Uniklinik für Psychiatrie, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 2. September 2012

„Der Wissenschaftsbetrieb macht es Querdenkern schwer. Es hat sich eine Massenproduktion von Varianten desselben entwickelt. Wer aber Fortschritt will, muss neues Denken erlauben.“

**Professor Dr. Birger Priddat**, Professor für Politische Ökonomie an der Uni Witten/Herdecke, „Süddeutsche Zeitung“ vom 28. September 2012

„Man bedenke immer, bestreitet man ein Gespräch ganz allein, langweilt man jemanden.“

**Helen Gurley Brown**, ehemalige Chefredakteurin der amerikanischen Frauenzeitschrift „Cosmopolitan“, zitiert nach der „Financial Times Deutschland“ vom 24. August 2012

„Bei seiner Arbeit gesund bleibt: Wer erstens versteht, was los ist. Wer zweitens in die Gestaltung eingreifen kann. Und wer drittens darin einen Sinn erkennt. Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit, Sinnhaftigkeit sind die Prämissen für ein gesundes Leben.“

**Prof. Dr. Gerald Hüther**, Hirnforscher an der Uni Göttingen, in der „SZ“ vom 15. September 2012

# MITARBEITER

# PROZESSE

# WISSEN



## Ausgezeichnetes Wissensmanagement für Ihr Unternehmen

Haufe Suite – die intelligente Plattform für die Vernetzung  
von Wissen, Mitarbeitern und Prozessen.

Ausgezeichnet mit dem Innovationspreis-IT 2012

[www.haufe.de/suite](http://www.haufe.de/suite)

INNOVATIONSPREIS-IT

SIEGER 2012

*initiative*  
mittelstand

BADEN-WÜRTTEMBERG

**HAUFE.**

check  it!

[www.anbietercheck.de/e-learning-software](http://www.anbietercheck.de/e-learning-software)

# E-Learning-Software

**Checkit!** Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos informieren!**



KeneXa