



# **+** wirtschaft weiterbildung

11/12\_13

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

**Anja Förster**\_Die beste Version seiner selbst werden s. 14

**MBA**\_Investoren entdecken den deutschen MBA-Markt s. 46

**Zukunft Personal**\_Die attraktivsten Messestände der Trainer s. 56

## **Coach werden, aber wo?**

Stiftung Warentest checkt Coaching-Ausbildungen

**Dr. Michael Cordes,**  
wissenschaftlicher Leiter der  
Weiterbildungstests, Stiftung  
Warentest, Berlin



# Gesundheit im Beruf. Wie wir sie bewahren.

Gesundheit im Beruf liegt  
in der gemeinsamen  
Verantwortung von Unter-  
nehmen, Führungskräften  
und jedem Einzelnen.

**IME**<sup>®</sup>

Institut für  
Management-Entwicklung

Besuchen Sie den Bereich **Gesundheitskompetenz** auf unserer Website! Alle Seminare führen wir als Offenes Seminar und als Inhouse Training durch. Hier eine Auswahl der Themen:

#### **Chefsache Gesundheit**

28. – 29. November 2013	Berlin
25. – 26. Juni 2014	Gütersloh

#### **Resilienztraining für Führungskräfte**

28. – 29. April 2014	Würzburg
----------------------	----------

#### **Gesunde Leistungsfähigkeit im Beruf**

04. – 05. November 2013	Berlin
28. – 29. April 2014	Köln

#### **Resilienztraining für Mitarbeiter**

02. – 03. Dezember 2013	Berlin
31. März – 01. April 2014	Bielefeld



## Angehende Coachs sind keine Stopfgänse!

Die Stiftung Warentest hat acht Coaching-Ausbildungen für Einsteiger unter die Lupe genommen. Aus naheliegenden Gründen (siehe Titelseite ab Seite 18) verkneift sie sich eindeutige Testurteile und beschränkt sich auf „Testkommentare“ zu den jeweiligen Lehrgängen, die alle mehr oder weniger positiv ausfallen.

Zusätzlich erstellten die Verbraucherschützer aus Berlin einen Katalog mit Gütekriterien, die festlegen, was berufsbegleitende Coaching-Ausbildungen grundsätzlich bieten sollten, damit frisch gebackene Coachs den Erwartungen der Wirtschaft entsprechen. Die wichtigste Forderung: Die Einstiegsqualifizierung zum Coach sollte mindestens 250 Zeitstunden Präsenzunterricht umfassen (plus Zeit für Selbststudium, Peergroup-Treffen, eigenen Coaching-Fall und dessen Supervision).

Gegen eine „Schnellbleiche“ und für eine „lange“ Coaching-Ausbildung hat sich diese Zeitschrift schon immer ausgesprochen. Schließlich muss man sich als angehender Coach auf einen längeren, persönlichen Entwicklungsprozess einlassen, wenn man später tragfähige Coaching-Beziehungen zu seinen Klienten aufbauen können will.

Doch bei der Lektüre der Qualitätskriterien der Warentester zeigt sich sehr schnell, dass die Coaching-Ausbildung nur deshalb so lang sein soll, weil man die Coaching-Novizen mit einer Unmenge an psychologischem und organisationstheoretischem Wissen abfüllen will. Doch angehende Coachs sind keine Stopfgänse! Statt sie durch ein ausgefeiltes Curriculum zu treiben, sollte ihnen Zeit geboten werden, ihren individuellen Coaching-Stil zu finden. Angehäuftes Fachwissen nutzt im Coaching-Prozess sowieso wenig. Der Coach ist Experte für das Suchen.



Viel Spaß beim Lesen  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- individuelle Kursprogramme für Ihre Branche
- an über 40 Standorten, Online oder in Ihrem Unternehmen
- zertifiziertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001



### KERN AG

IKL Business Language Training & Co. KG  
 Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main  
[kern.frankfurt@kernttraining.com](mailto:kern.frankfurt@kernttraining.com)

 (0 69) 7 56 07 39-0  
[www.kernttraining.com](http://www.kernttraining.com)

### KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt  
 Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig  
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster  
 Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart  
 Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

# Achtung! Spitze Zielgruppe!



## Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an  
Fach- und Führungskräfte. Buchen  
Sie online, print oder crossmedial.  
[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

Mediainformationen unter:  
Tel. 0931 2791-770 oder

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

**HAUFE.**

inhalt 11/12\_2013



18

**Qualitätstest.** Dr. Michael Cordes, wissenschaftlicher Leiter der Weiterbildungstests, hat mit seinem Team bei Stiftung Warentest acht Coach-Ausbildungen geprüft – mit recht positivem Ergebnis.



### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

### 14 „Die beste Version seiner selbst werden“

Anja Förster, Autorin von „Hört auf zu arbeiten!“, erläutert, warum persönliche Leidenschaft bei der Arbeit so wichtig ist

### 16 „Man sagt, dass ich gute Fragen stellen könne“

Jay Conger zieht Bilanz aus seiner Leadership-Forschung

#### titelthema

### 18 Coach-Ausbildungen im Test

Stiftung Warentest hat acht Kurse unter die Lupe genommen und aus den Ergebnissen Gütekriterien für die Qualifizierung erstellt

#### personal- und organisationsentwicklung

### 24 Personalentwicklung im Mittelstand

Welche Maßnahmen speziell kleinere Betriebe nutzen können

### 28 Gesund führen in kleineren Betrieben

Praxisfall: Fortbildung im Gesundheitsmanagement bei West-Lotto

### 30 Mit den Großen mithalten

Zühlke Engineering punktet bei Fachkräften mit Weiterbildung

### 34 Wenn der Chef agil ist

Agile Führung in der Praxis: Grundprinzipien und Umsetzung



24

**Mittelstand.** Welche Personalentwicklungsmaßnahmen speziell für kleinere Betriebe infrage kommen.



46

**MBA.** Absolventen freuen sich über ihren Abschluss an der Gisma Business School, die dank eines Investors überhaupt noch besteht.

## training und coaching

- 38 Neues Tool soll Konflikt-Coaching erleichtern**  
Das Werkzeug „Conflict Management Coaching“ analysiert das Konfliktverhalten – abseits gängiger Coaching-Philosophien
- 42 Bordstein-Konferenzen mit Verkäufern**  
Wie Führungskräfte mit Coaching-Gesprächen vor und nach den Kundenbesuchen die Kompetenz ihrer Verkäufer erhöhen können
- 46 Gisma-Rettung ist Vorbote eines neuen Trends**  
Immer mehr profitorientierte Bildungsunternehmen kaufen oder kooperieren mit finanzschwachen Wirtschaftsschulen
- 50 Logistikbranche setzt auf MBA-Abschlüsse**  
Die Globalisierung verschafft dem MBA-Titel einen Aufschwung
- 54 MBA-Schmieden ändern weltweit Zulassungskriterien**  
Mit welchen neuen – teils fragwürdigen – Auswahlmethoden die Business Schools ihre künftigen Studenten testen

## messen und kongresse

- 56 Auffallen mit ungewöhnlichen Messeständen**  
Bunt und belebt, aber nicht immer optimal: Das Resümee zur Kölner Fachmesse „Zukunft Personal“
- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

### Rubriken

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

Bildung für Ihren Aufstieg.

**[ management ZENTRUM ]**  
MITTEL RHEIN

### berufsbegleitende Weiterbildung mit IHK-Zertifikatsabschluss

- Produktions-/Betriebs-/Werksleiter (IHK)
- Vertriebs-/Sales-Manager (IHK)
- Logistik-Manager (IHK)
- Teamleiter (IHK)
- Business-Coach (IHK)
- Innovations-Manager (IHK)
- Wirtschaftsmediator (IHK)
- Personalentwickler (IHK)
- Brandschutz-Fachplaner (IHK)
- EnergieManager (IHK)



Beratung: Artur Laux, B.Sc.  
Schloßstraße 2, 56068 Koblenz  
Telefon: 0261 / 106 - 131  
E-Mail: laux@koblenz.ihk.de  
www.management-zentrum-mittelrhein.de

Legende der Körpersprache  
**Prof. Dr. Samy Molcho**  
live



Im Rahmen der **Internationalen Mediationstage** mit Mediationspraxistag und Mediationsball

WundW-Leser erhalten Rabatt auf early bird Tickets mit dem Passwort: DACH2014WundW1



DACH

www.mediation-dach.com



Internationale **Mediationstage** 21.-22. Feb. 2014



**WER** Brian Crandall (Bildmitte) nimmt am 12. September 2013 an der Harvard University in Cambridge während einer skurrilen Zeremonie den Ig-Nobelpreis für Archäologie entgegen.

**WAS** Der Ig-Nobelpreis (die englische Abkürzung steht für „ignorable“, also „irrelevant“) wurde 2013 bereits zum 23. Mal verliehen. Ausgezeichnet werden die weltweit skurrilsten Forschungsergebnisse.

**WAS NOCH** Das Foto stammt von Brian Snyder, einem Fotoreporter der Agentur Reuters. Anders als früher gilt der Preis heute als Ehre - auch wenn die Forscher nur lächerlich kostümiert auftreten dürfen.

**Karneval der Wissenschaft.** Brian Crandall kochte und aß eine tote Spitzmaus. Daraufhin untersuchte er seine Exkremente, um zu sehen, welche Mäuseknochen vom menschlichen Verdauungssystem aufgelöst werden. Mit dem Ergebnis sollte die Analyse archäologischer Toilettenanlagen erleichtert werden (Ig-Nobelpreis Archäologie). Ein Schotte fand heraus, dass die Wahrscheinlichkeit für das Aufstehen einer liegenden Kuh umso größer ist, je länger sie bereits liegt (Ig-Nobelpreis Statistik). Ein Japaner wies nach, dass Mäuse nach einer Herz-OP schneller genesen, wenn man ihnen Opern vorspielt (Ig-Nobelpreis Medizin). Den Ig-Nobelpreis gibt es für Erkenntnisse, die letztlich keiner braucht. Der Preis will aber auch klarmachen, dass Forschen oft in einer Sackgasse endet, bevor der große Durchbruch kommt. Welche Fehlschläge könnten Unternehmen feiern, um mutigen Mitarbeitern das gelegentliche Scheitern zu versüßen?

## Zukunft im Kopf.

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

**Kompetenz für Fach-  
und Führungskräfte**

**Zukunftsgestaltung  
für Unternehmen**



**Preisverleihung.** Die Gewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises freuen sich in Köln über Gold, Silber, Bronze – und einen Sonderpreis.



Foto: BDVT

**BDVT-AWARD 2013**

## Edelmetall für praxisgerechte Arbeiten

Zum 21. Mal hat der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) den Internationalen Deutschen Trainingspreis verliehen. Die Preisverleihung fand am 18. September in Köln statt. Mit der Auszeichnung kürt der Verband herausragende Aus- und Weiterbildungsconzepte und betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen. Diesmal vergab die Jury dreimal Gold, sechsmal Silber, neunmal Bronze und einen Sonderpreis. Die drei Goldpreise gingen an die Hornbach-Baumarkt AG, die 2 Contact Akademie und die MUT Management. Den

„Sonderpreis für den Mut, neue Wege zu gehen“ erhielt die Next Health GmbH, die zudem Silber in der Kategorie „Führung, Team und Management“ erreichte. Zwei Firmen konnten sich sogar über zweimal Edelmetall freuen: Die Haufe Akademie GmbH & Co. KG über einmal Silber und einmal Bronze, und das Kaiblinger und Partner Kompetenzzentrum für Führung über zwei Bronze-Auszeichnungen. Die Jury hatte es im Vorfeld nicht leicht bei der Auswahl der besten Konzepte: „Wir haben heftig über die Grenzziehung zwi-

schen den Metallen gerungen“, kommentierte Jury-Chefin und Vizepräsidentin Jutta Timmermanns die Entscheidungsfindung, „doch dann waren wir sehr schnell einig“. BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach lobte in seiner Laudatio vor allem die praxisgerechten Arbeiten der Bewerber. Die 18 Finalisten hatten ihre Konzepte am Vortag der Preisverleihung mit einem „Elevator Pitch“ präsentiert. Auf der Bühne des BDVT-Stands auf der Messe Zukunft Personal wurde damit die Endrunde des diesjährigen Wettbewerbs eingeläutet.

**COACH UND TRAINER AWARD 2013**

### „Double T Methode“ siegt

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) hat Mitte September auf der Messe Zukunft Personal in Köln den Coach und Trainer Award 2013 verliehen. Der Gewinner ist der Frankfurter Coach und Trainer Dr. Elmar Willnauer. Den Preis erhält er für sein Konzept „Die Double T Methode – Entscheidungen angehen!“, das in einer 60-minütigen Live-Präsentation nicht nur die Jury, sondern auch die anwesenden Trainer, Coachs und Vertreter der Wirtschaft überzeugte. Denn dieses Jahr durfte das Publikum die Konzepte erstmals mitbewerten. Finalisten waren außerdem Dr. Monika Hein aus Hamburg mit ihrem Konzept „Lautstark kann auch leise sein – mit professionellem Sprechen den persönlichen Ausdruck stärken“ und die Firma Coachingspiele S.L. aus Barcelona mit dem Ansatz „Biopolis – ein Coachingtool für den professionellen Einsatz in Coaching- und Trainingsprozessen“. Der Preis wurde zum vierten Mal verliehen.

**REDNERPREIS 2013**

### GSA ehrt Dieter Zetsche

Die German Speakers Association (GSA) hat am 6. September in München den Deutschen Rednerpreis 2013 verliehen. Dieses Jahr erhielt Dr. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, die Auszeichnung. Die Jury begründete ihre Wahl so: „Dr. Zetsche verfügt über die besondere Fähigkeit, erfolgreich mit Menschen unterschiedlichster Couleur auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dieses Vermögen drückt sich auch aus in seinen Ansprachen und Vorträgen, in denen sein Tenor stets das Ohr der Zuhörer trifft, selbst wenn er unpo-

puläre Maßnahmen begründen muss.“ Der Deutsche Rednerpreis wurde in diesem Jahr bereits zum dritten Mal vergeben. Preisträger der Vorjahre waren Hans-Dietrich Genscher und Margot Käßmann.



Foto: GSA

**Auszeichnung.** Dieter Zetsche bekam den Rednerpreis in München verliehen.

## UNTERNEHMERPREIS

### „Entrepreneure des Jahres 2013“ ausgezeichnet

Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY) zeichnet jährlich herausragende Unternehmer als „Entrepreneure des Jahres“ aus. Die diesjährige Preisverleihung fand im September in Frankfurt statt. Über den Titel „Entrepreneur des Jahres 2013“ können

sich die folgenden Unternehmer freuen: Michael Marhofer von IFM Electronic GmbH, Dr. Andreas Kaufmann und Alfred Schopf von der Leica Camera AG, Alfred Keschtges und Kai F. Wißler von der Invenio Group, Ulrich Walter von der Ulrich Walter GmbH, Peter Samuel-

sen, Thomas Köhler und Stefan Grieben von der Novomind AG und Dr. Dr. Saskia Biskup und Dr. Dirk Biskup von der Cegat GmbH. Ein Sonderpreis für Familienunternehmen ging an Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell von der Faber-Castell Aktiengesellschaft.

## SELBSTREFLEXION IN DER FÜHRUNG

### „Mehr Menschenverstand als Coaching nötig“

Zum Führen gehört, die eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren. Wie das gelingt, erklärt der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger.

#### Wie wichtig ist die Selbstreflexion für eine Führungskraft?

**Thomas Sattelberger:** Nach allen wissenschaftlichen Studien zum Thema Führung ist Selbstreflexion und Selbstkritik neben Perspektivenvielfalt, Lernfähigkeit sowie einem gesunden Maß an Altruismus eine von vier wichtigen Ingredienzen für gute Führung. Wenn man zudem den Spiegel der Mitarbeiter nutzt und so das Fremdmit dem Selbstbild vergleicht, ist das noch viel besser.

#### Inzwischen arbeiten viele Führungskräfte mit einem Coach oder gehen zu Trainings. Was würden Sie Führungskräften empfehlen, um ihr Verhalten zu reflektieren?

**Sattelberger:** Ich glaube, dass ein Coach eher im Ausnahmefall zum Tragen kommen sollte. Wir wollen ja schließlich keine Substitute zu Führung in Form von Coaching. Was Führungstrainings angeht, sollte man sich einmal überlegen, dass man seit 50 Jahren Führungskräfte trainiert und der Erfolg sich in Grenzen hält. Das hat ja auch einen guten Grund: Sobald die Trainer und Coachs weg sind, hat man ein Transferproblem. Die meisten fallen in die alten Muster zurück. Die Trainer und Coachs verdienen ihr Geld, aber die Führungswelt wird dadurch oft nicht besser.



**Führung.** Thomas Sattelberger plädiert für Feedback.

#### Was würden Sie also empfehlen, wenn nicht Coaching und Training?

**Sattelberger:** Schlussendlich geht es darum, einen unternehmenskulturellen Kontext zu schaffen, in dem Führende und Geführte relativ offen und authentisch miteinander umgehen können. Es gehört schließlich zum gesunden Menschenverstand, dass man das Gespräch mit den Mitarbeitern sucht und den Menschen, nicht nur den Rollenträger, sieht. Auf diese Weise gibt und erhält man Feedback. Die Führungskraft kann zum Beispiel nachfragen: Wie haben Sie mich heute in dieser schwierigen Situation erlebt? Ich finde es zunehmend problematisch, wie in den Betrieben für jedes Thema ein Coach herangekarrt wird, statt die Debatte darüber zu führen, dass Führungskräfte ganz normal als Menschen im Umgang mit anderen agieren sollten. Und solche einfachen Prinzipien lassen sich auch in Führungsleitsätzen verankern.

## Kurz und Knapp

**Kooperation.** Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft und die Hochschule Fresenius bauen ihre Kooperation im Bereich der Qualifizierungsprogramme aus. Gemeinsam haben sie das Programm „Psychologie für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ der Akademie entwickelt. Die Qualifizierung soll wirtschaftspsychologische Erkenntnisse mit praxiserprobter Methodik aus der Führungs- und Managemententwicklung verbinden.

**Korrektur.** Der Präsident der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen ist Professor Stephan A. Jansen und nicht wie aus Versehen in unserem Heft 9/2013 aufgeführt Professor Dirk Baecker. Baecker ist Inhaber des Lehrstuhls für Kulturtheorie und -analyse an der ZU mit den Schwerpunkten gesellschaftliche Entwicklung, kulturelle Diagnose und organisationaler Wandel.

**Akademie-Eröffnung.** In Osnabrück wurde vor Kurzem die Akademie Knegeendorf eröffnet, die sich auf systemische Organisations- und Führungskräfteentwicklung spezialisiert hat. Sie bietet unter anderem Seminare an außergewöhnlichen Orten wie Klöstern im Osnabrücker und Oldenburger Land an. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.akademie-knegeendorf.de](http://www.akademie-knegeendorf.de)

**Auch das noch.** Laut dem „Erwachsenen-Pisa“-Test der OECD hat rund jeder sechste Deutsche Probleme damit, einfache kurze Texte zu lesen und ihnen Informationen zu entnehmen. Jeder Fünfte hat sogar Probleme mit einfachen Matheaufgaben. Lernen können die Deutschen von Finnen und Japanern, die in den Tests am besten abschnitten.

ISAGA-PLANSPIEL-KONFERENZ 2014

## Internationale Planspieltagung am Bodensee

Planspielmethoden kommen in verschiedenen Feldern zum Einsatz: in der Personal- und Organisationsentwicklung, der Aus-, Fort- und Weiterbildung und der Entscheidungs- und Handlungsunterstützung für Führungskräfte. Gemäß dem Motto „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, ein Planspiel sagt mehr als tausend Bilder“ findet vom 7. bis 11. Juli 2014 im österreichischen Dornbirn die internationale

Planspiel-Konferenz statt. Die Konferenz der Isaga (International Simulation And Gaming Association) ist die 45. ihrer Art. Nur alle zehn bis 15 Jahre findet die Veranstaltung im deutschsprachigen Raum statt. Diesmal wird sie vom deutschen, österreichischen und schweizerischen Fachverband (Sagsaga) mitorganisiert und an der Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn ausgerichtet.

Das Thema der diesjährigen Tagung lautet: „The shift from teaching to learning: individual, collective and organizational learning through gaming & simulation“. Inhalte sind klassische Planspiele aller Art wie zum Beispiel Computersimulationen, verhaltensorientierte Rollenspiele mit und ohne computerunterstützte Simulation, haptische Brettplanspiele, aber auch neuere Ansätze von digitalen und nicht-digitalen Lernspielen, Game-based-Learning, Serious Games und webbasierte Fernplanspiele. Auch aktuelle Themen im Bereich Business Wargaming, Gamification und Simulation virtueller Mikrowelten mithilfe von agentenbasierten und/oder System-Dynamics-Modellierungs- und Szenariotechniken

werden aufgegriffen. Die Fachkonferenz dauert fünf Tage, erwartet werden rund 500 Teilnehmer aus rund 40 Nationen, die sich auf ein abwechslungsreiches Programm freuen können: Einige Höhepunkte bilden Keynotes, Podiumsdiskussionen und interaktive Workshops, in denen Planspiele konkret ausprobiert werden können. Außerdem bietet die Konferenz die Möglichkeit, aktuelle wissenschaftliche Forschungsergebnisse aus einem breiten Spektrum von Fachdisziplinen zu diskutieren.

Neben der Konferenz findet vom 8. bis zum 9. Juli 2014 eine begleitende Produktmesse statt, bei der circa 30 führende Planspielhersteller und Planspielentwickler ihr Angebot zeigen. Weiterhin wird die Konferenz von einer öffentlichen Ausstellung über 250 Jahre Geschichte der Plan- und Lernspiele im deutschsprachigen Raum begleitet. Dabei können sich die Besucher Planspielklassiker aus verschiedenen Jahrhunderten ansehen.

Anmeldung, weitere Informationen, Call for Papers und Mediacenter finden Sie unter [www.isaga2014.com](http://www.isaga2014.com). Die Kontaktadresse lautet: [info@isaga2014.com](mailto:info@isaga2014.com).



Foto: FH Vorarlberg

**Tagungsort.** Die Fachhochschule Vorarlberg im österreichischen Dornbirn, wo im Juli 2014 die Planspielkonferenz stattfindet.

### MANAGEMENT

## Wie sich mittelmäßige Führung auf das Unternehmen auswirkt

Mitarbeiterfluktuation, nachlassendes Engagement, Produktivitätseinbußen und geringerer Gewinn: Das sind einer Studie von Development Dimensions International (DDI) zufolge die häufigsten Folgen mittelmaßiger Führung. Am unmittelbarsten wirkt diese sich demnach auf die Leistung der Mitarbeiter aus: 65 Prozent der Befragten sagen, durch schlechtes Management sinke die Produktivität und das Engagement der Team-Mitglieder. Eine schwache operative Führungs-

ebene führe zudem laut 59 Prozent der Befragten zu einer erhöhten Wechselbereitschaft bei Führungskräften und Team-Mitgliedern. Dass ihr Unternehmen aufgrund schwacher Führungskräfte sogar weniger rentabel arbeite, sagen 26 Prozent der 300 HR-Manager, die DDI in Zusammenarbeit mit dem US-Personalerportal HR.com und dem Institute for Human Resources weltweit befragt hat. Die Studienautoren wollten außerdem wissen, was die befragten HR-Manager für die



Gründe schlechter Führung halten. Als Hauptgrund nennen über die Hälfte (56 Prozent) einen Mangel an zwischenmenschlichen Fähigkeiten bei den Führungskräften. 33 Prozent sind der Meinung, dass es den Führungskräften zudem an

strategischen Fähigkeiten mangle. Das könnte an fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten für Manager liegen: Nur 19 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Qualität ihrer Führungskräfteentwicklung hoch oder sehr hoch sei.



**Konflikte.** Einer Studie zufolge wird jeder zweite Chef beim Streit mit Mitarbeitern unsachlich.

## ARBEITSKLIMA

# Unsachliche Streitkultur

Knapp jeder zweite Vorgesetzte in Deutschland bleibt bei Auseinandersetzungen mit seinen Mitarbeitern nicht sachlich: 47 Prozent der Führungskräfte unterscheiden einer Studie zufolge bei Streitigkeiten am Arbeitsplatz nicht klar zwischen Person und Sache. Folglich sei die Unternehmenskultur in fast jeder zweiten Firma durch mangelnde Achtung und Wertschätzung geprägt, kommentieren die Autoren die Ergebnisse. Für die Studie hat die Personalberatung Rochus Mummert 50 HR-Führungskräfte sowie 1.000 Arbeitnehmer befragt. Neben

der zwischenmenschlichen Komponente haben die Unstimmigkeiten offenbar auch wirtschaftliche Folgen: In knapp 90 Prozent der hiesigen Firmen komme es durch Streit zu Produktivitätseinbußen, sagen die Studienteilnehmer. In den meisten Fällen sind der Umfrage zufolge unklare Anweisungen durch Vorgesetzte der Stein des Anstoßes (46 Prozent). Doch auch administrative Fragen können demnach zum Pulverfass werden: In 43 Prozent der Streitfälle seien Diskussionen über Arbeitszeiten für den Zwist verantwortlich.

## COACHING-UMFRAGE

# Ihre Meinung ist gefragt

Wie wirkt Coaching? Das ist eine der zentralen Fragen der „Coaching-Umfrage Deutschland“. Seit über zehn Jahren wird die Studie von Jörg Middendorf, Chef des BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln, mit wechselnden Partnern herausgegeben. Ziel der Studie ist es, einen transparenten Überblick über den Coaching-Markt zu erreichen und damit die Entwicklung der Profession zu fördern. Dieses Jahr dürfte die Umfrage noch mehr Erkenntnisse zum Status Quo des Markts ergeben, denn diesmal werden neben den Coaches auch Klienten nach ihrer Meinung gefragt. Damit soll ein Abgleich zwischen den Angaben der professionellen Coaching-Community und deren „Endkunden“ ermöglicht werden. Teilnehmen können professionelle Coaches und Klienten vom 1. November 2013 bis zum 31. Januar 2014 unter [www.coaching-umfrage.de](http://www.coaching-umfrage.de).

# 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.

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

- 11.-13. Nov.13 (KM)
- 11.-13. Dez.13 (KM)
- 12.-14. Feb.14 (KM)
- 17.-19. Mrz.14 (KO)
- 09.-11. Apr.14 (KM)
- 05.-07. Mai14 (KM)
- 12.-14. Mai14 (KM)



**„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.



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](http://www.c-c-c.de)

**ISAGA 2014**  
SAGSAGA 07/07-11  
DORNBRN/AUT

**45<sup>th</sup> ISAGA CONFERENCE**  
**JULY 07-11, 2014**  
DORNBRN, AUSTRIA  
AN DER FH VORARLBERG (FHV)

[www.isaga2014.com](http://www.isaga2014.com)

**5 Tage** internationale und interdisziplinäre Planspiel-Fachkonferenz und Workshops

**5 Tage** Ausstellung 250 Jahre Planspiele

**2 Tage** Produkt-Showroom mit über 30 führenden Planspielherstellern

ZUKUNFTSFORSCHUNG

## Trends für den Arbeitsmarkt des Jahres 2030

Wie sich Arbeit und Bildung in Deutschland bis zum Jahr 2030 entwickeln könnten, zeigt die Studie „Arbeitsmarkt 2030“. Auf Grundlage eines Prognosemodells, das Economix Research and Consulting im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entwickelt hat, sagen die Forscher für den Arbeitsmarkt der Zukunft folgende Trends voraus:

- Der Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften könne in Zukunft nur gedeckt werden, wenn Deutschland seine Weiterbildung zu einem zertifizierten System mit bundesweiten Standards ausbaut.
- Der Bevölkerungsrückgang und die Alterung der Bevölkerung werden zu einem sinkenden Angebot an Arbeitskräften führen: Laut Prognose der Forscher werden es 2030 um 1,4 Millionen weniger sein.

- Die asiatischen Länder werden in die Hochtechnologiemärkte vorstoßen. Damit gebe es in Deutschland weniger industrielle Produktion, aber vermehrt Forschung, Entwicklung und Management der internationalen Wertschöpfungskette. Die deutsche Industrie werde sich dadurch zum industriellen Dienstleister wandeln.

- Eine alternde Bevölkerung werde zu einer zentralen Herausforderung einer auf Innovation und Wissen basierenden Wirtschaft: Der Erhalt dieser Grundlagen durch eine breit angelegte Weiterbildung erscheine als Kernpunkt der langfristigen Politik.
- Trotz des demografischen Rückgangs der jungen Bevölkerung werde es in Zukunft mehr Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss geben: Dieser werde von 17 Prozent im Jahr 2010 auf 26 Prozent im Jahr 2030 steigen.
- Die Forscher sehen die deutsche Wirtschaft auf dem Weg von der Dienstleistungs- zur Wissensökonomie. Deshalb seien in Zukunft nicht nur mehr Hochschulabsolventen gefragt, sondern auch Höherqualifizierte auf allen Bildungsebenen, so die Prognose.



### Betriebliches Gesundheitsmanagement

#### Berufsbegleitende Qualifizierung an der Universität Bielefeld

In unseren praxisnahen Weiterbildungsprogrammen lernen Sie, Schlüsselfaktoren für Gesundheit und Produktivität im Unternehmen zu identifizieren, BGM-Projekte professionell durchzuführen und den Erfolg mit Hilfe von Kennzahlen zu belegen.

**Unsere Programme:**

- kompakte Wochenkurse und Seminare
- themenspezifische Module
- 12-monatiges Zertifikatsstudium
- 24-monatiger weiterbildender Masterstudiengang (M.A.)

Beginn des nächsten Studienjahrgangs: **24. Februar 2014**  
 Bewerbungsfrist: **01. Dezember 2013**

Alle Infos unter: [www.bgm-bielefeld.de](http://www.bgm-bielefeld.de)

sowie über die Geschäftsstelle: Dr. Uta Walter,  
 Tel.: 0521/ 106-4362, E-Mail: [bgm@uni-bielefeld.de](mailto:bgm@uni-bielefeld.de)

MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

### So verhindern Firmen den Jobwechsel

Einer Studie der Akademie für Führungskräfte zufolge spielen 48,8 Prozent der befragten Arbeitnehmer mit dem Gedanken, sich in den nächsten zwei Jahren eine neue Stelle zu suchen. Noch mehr, nämlich 60 Prozent, finden potenziell auch andere Berufsfelder und Tätigkeiten attraktiv und würden einen grundlegenden beruflichen Richtungswechsel in Betracht ziehen. Für die Studie wurden 407 deutsche Fach- und Führungskräfte befragt. Die Studienautoren haben auch nach der aktuellen Jobzufriedenheit der Fach- und Führungskräfte gefragt. Hier sagt jeder Dritte, seine berufliche Situation sei verbesserungswürdig. Mehr als 15 Prozent bezeichnen sich gar als „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“. Um die Jobzufriedenheit zu steigern, müssten die Arbeit-

geber der Studie zufolge mehr bieten: Die meisten Befragten würden eine höhere Vergütung und mehr Gestaltungsmöglichkeiten wählen, wenn sie sich in ihrem aktuellen Job etwas aussuchen dürften.

Weiterhin aufschlussreich für die Arbeitgeber dürften die Erkenntnisse zu den Aufstiegs Wünschen der Arbeitnehmer sein. 51,7 Prozent der Befragten halten es nämlich für wichtig, Karriere zu machen; 14,4 Prozent schätzen dies sogar als sehr wichtig ein. Beim aktuellen Arbeitgeber sieht jedoch über die Hälfte der Befragten keine Perspektive: 51,2 Prozent bewerten ihre Aufstiegschancen dort als eher schlecht. Doch es muss nicht immer der Chefposten sein – 49,5 Prozent der Befragten zeigen sich offen für eine Fachkarriere ohne Führungsverantwortung.

## PLANSPIEL 1

# Nachwuchsakademiker geehrt

Das Zentrum für Management-simulation (ZMS) der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart hat dieses Jahr in Kooperation mit der Sagsaga, der Gesellschaft für Planspiele in Deutschland, Österreich und Schweiz e.V., zum dritten Mal den Deutschen Planspielpreis verliehen. Die Auszeichnung richtet sich an Studenten, die eine herausragende Abschlussarbeit zum Thema „Planspiele“ verfasst haben; für Dissertationen oder Habilitationen gibt es einen Sonderpreis. Die diesjährige Preisverleihung fand am 17. September in Köln statt. Über den ersten Preis in der Katego-

rie „Studienabschlussarbeiten“ konnte sich Kelvin Autenrieth freuen: Er erhielt die Auszeichnung für seine Masterarbeit „Spiele und ihre Regeln – Eine Analyse klassischer Spiele“ an der Universität Leipzig. Der zweite Platz ging an Kristin Brinckmann für ihre Diplomarbeit an der Universität der Bundeswehr München mit dem Thema „Das Planspiel als Lern- und Bildungsmedium. Eine qualitative Untersuchung des Planspiels ‚Politik und Internationale Sicherheit‘“. Einen Sonderpreis für Dissertationen erhielt Casper Harteveld von der niederländischen Delft University of Technology.



**Auszeichnung.** Die Gewinner des Deutschen Planspielpreises in Köln.

## PLANSPIEL 2

# Erfolg bei Online-Simulation

Einen weiteren Planspiel-Award hat die Marga Business Simulations GmbH verliehen. Die Zielgruppe ihres Wettbewerbs sind Mitarbeiter von Unternehmen. Aufgabe der Teilnehmer ist es dabei, in einer Online-Simulation über mehrere Monate hinweg alle Bereiche eines virtuellen Unternehmens zu steuern. Die Teams stehen dabei in direktem Wettbewerb mit anderen Teilnehmern. Das Finale des Wettbewerbs, der zweimal jährlich ausgeschrieben wird, fand Ende September in Erfstadt statt. Durchsetzen konnten sich dabei diesmal die Robert Bosch GmbH und die Stegmann Personaldienstleistung GmbH.

# HERRENKRUG

  
HISTORISCHES  
**HERRENKRUG**  
PARKHOTEL  
an der Elbe



HOCHWASSER 2013



**WIEDERERÖFFNUNG  
I. FEBRUAR 2014**



# „Die beste Version seiner selbst werden“

**INTERVIEW.** Die ehemalige Accenture-Beraterin Anja Förster hat sich zusammen mit ihrem Mann Dr. Peter Kreuz zu einer bekannten Autorenmarke entwickelt. Von ihnen stammen Bücher wie „Nur Tote bleiben liegen“ (2010) oder „Alles, außer gewöhnlich“ (2007). Im März haben sie ihr neuestes Buch „Hört auf zu arbeiten!“ veröffentlicht. Warum es so wichtig ist, dass die Arbeit der persönlichen Leidenschaft entspricht, erklärt Anja Förster in diesem Interview.

## Welche grundsätzliche Frage sollten sich berufstätige Menschen stellen, die Ihr Buch gelesen haben?

**Anja Förster:** Die wichtigste Frage wäre: „Warum arbeite ich eigentlich? Ist es ein Tauschgeschäft im Sinne von Arbeitskraft gegen Geld oder will ich mit meiner Arbeit einen Unterschied machen – für mich und für andere?“ Und ein zweiter Fragenkomplex müsste dann gleich noch dazu kommen: „Warum tue ich das, was ich derzeit tue? Liegt es daran, dass ich irgendwann mal genommen worden bin und bislang zu bequem war, den Arbeitgeber zu wechseln? Oder liegt es daran, dass die Arbeit meinen Talenten und meiner Leidenschaft entspricht?“

## Den Titel des Buchs („Hört auf zu arbeiten!“) sollte man aber nicht wörtlich nehmen ...

**Förster:** Die Provokation, die mit dem Titel verbunden ist, besteht darin, dass der Leser angeregt wird, über das Konzept des Arbeitens nachzudenken. Da Arbeit einen so großen Raum und Stellenwert in unserem Leben einnimmt, lohnt es sich, dass wir uns intensiv mit unserer Arbeit zu beschäftigen. Und wer sein Verhältnis zur Arbeit klären will, muss nach dem Sinn von Arbeit fragen. Die meisten Menschen aber haben sich diese Fragen nie gestellt, obwohl sie seit Jahrzehnten arbeiten.

## Könnte die Lösung einfach darin bestehen, dass man sein Hobby zum Beruf macht?

**Förster:** Ich glaube nicht. Es geht mir nicht einfach darum, dass jemand „sein Ding“ tut. Wir sollten Dinge tun, die Bedeutung für andere Menschen haben und deshalb von diesen auch bezahlt werden. Der ausschließliche Fokus auf unserer eigenen Selbstverwirklichung ist nicht der Pfad ins Glück. Eine wichtige Botschaft in meinen Vorträgen ist: Wir brauchen Resonanz, denn sie macht aus Arbeit eine bedeutsame Tätigkeit und letztlich die beste Version unserer selbst.

## Können Sie den Begriff der „bedeutsamen Tätigkeit“ etwas näher erläutern?

**Förster:** Bedeutsames zu tun bedeutet, es auch für andere zu tun. Es bedeutet, dass insbesondere die Kunden und der Arbeitgeber das Vortreffliche des Geleisteten sehen und auch monetär gut honorieren. Bedeutsame Tätigkeiten sind also nie brotlose Kunst, Perlen vor die Säue oder verborgene Wohltaten. Bedeutsame Tätigkeiten erfüllen nicht nur einen Zweck, sie berühren und inspirieren uns im Innern an Herz und Seele. Nicht nur im Kopf, nicht nur intellektuell, rational, verstandesmäßig. Bedeutsame Tätigkeiten lösen darüber hinaus etwas tief in unserem Innern aus, was nach außen strahlt. Andere Menschen spüren das, genau um diese Wechselwirkung geht es. Nur wenn wir selbst inspiriert sind, können wir andere inspirieren. Und das ermöglicht uns, einen Beitrag auf sehr viel höherem Niveau zu leisten.

Foto: DVVK, München





**Autoren-Duo.** „Hört auf zu arbeiten!“ heißt der aktuelle Bestseller aus der Feder von Förster/Kreuz. Ihr Buch „Alles, außer gewöhnlich“ wurde zum „Wirtschaftsbuch des Jahres 2007“ gewählt.

**Ihre „Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt“ (Buchuntertitel) läuft aber schon auf die Empfehlung hinaus, sich selbstständig zu machen?**

**Förster:** Nicht notwendigerweise. Es gibt Führungskräfte, die Karriere machen wollen – aber nicht wegen des Geldes, sondern um die Macht zu haben, ihre Organisation zum Positiven zu verändern. Davor ziehe ich meinen Hut. Es würde unserer Gesellschaft viel besser gehen, wenn wir mehr solche Führungskräfte hätten.

**Was ist denn nun der Sinn Ihres Lebens?**

**Förster:** Ich arbeite jeden Tag daran, die beste Version meiner selbst zu werden. Ich versuche immer ein Stückchen mehr für mich zu klären, wer ich bin und was meine Essenz ist. Seit ich sehr bei mir selbst bin, sagt man von mir, dass ich andere Menschen gut erreichen könne. Authentische Typen schaffen es, in anderen Menschen etwas zu verändern – aber das heißt noch lange nicht, dass diese Typen von allen gemocht werden. Aber grundsätzlich gilt: Je näher Sie bei sich selbst sind, desto besser klappt es mit dem Erfolg. Das sehen Sie bei großen Künstlern genauso wie bei erfolgreichen Ingenieuren oder bei kreativen Marketingexperten.

**Sie bezeichnen sich als Querdenkerin. Wie äußert sich das?**

**Förster:** Wenn ich mein Leben mit dem Leben der Mehrheit

vergleiche, dann sehe ich sehr wenig Übereinstimmung. Querdenker sein heißt nicht, mit einer verrückten Brille und schrillen Klamotten auf die Bühne zu gehen. Querdenken bedeutet für mich, quer zum Mainstream zu stehen. Ich vermeide es zum Beispiel, mehr als 60 Vorträge im Jahr zu halten. Damit stehe ich konträr zum Speaker Business, wo viele Redner ihr Selbstwertgefühl und ihre Motivation aus der Zahl der Auftritte ableiten. Das interessiert mich überhaupt nicht. Was mich hingegen interessiert, ist Qualität statt Quantität und die Freiheit, Nein zu sagen.

**Man darf bei einer solchen Einstellung natürlich keine Angst haben, dass man im nächsten Jahr nicht mehr gebucht wird ...**

**Förster:** Nun ja, ganz so schlimm ist es nicht. Ich lebe seit über zwölf Jahren im Speaker Business hervorragend damit. Furcht ist ohnehin ein sehr schlechter Antreiber. Die Angst davor, was in einem Jahr sein wird, verhindert, dass man jetzt gut ist.

**Manchmal treten Sie auch zusammen mit Ihrem Mann auf, um einen Vortrag zu halten. Das sieht sehr harmonisch und geradezu synchron aus. Wie gelingt Ihnen das?**

**Förster:** Die Übungen des Improvisationstheaters waren eine große Hilfe für uns gewesen. Und man braucht gegenseitige Achtung und eine wohlwollende Aufmerksamkeit füreinander.

**Interview: Martin Pichler ●**

# „Man sagt, dass ich gute Fragen stellen könne“

**INTERVIEW.** Jay Conger, Professor of Leadership Studies am Claremont McKenna College, gilt als einer der erfahrensten amerikanischen Leadership-Experten. In diesem Sommer beendete er seine Arbeit als Visiting Professor an der London Business School. Im Interview mit unserer Autorin Dr. Sabine Dembkowski, The Coaching Centre, Köln/London, zieht er eine Bilanz seiner Arbeit.

**Sie forschen und lehren seit über drei Jahrzehnten zum Thema Leadership. Das Magazin „Businessweek“ zeichnete Sie aus als „the best business school professor to teach leadership to executives“. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?**

**Jay Conger:** Wenn man anderen etwas beibringen will, muss man immer sehr zielgruppenorientiert denken und arbeiten. Bevor ich mit der Konzeption eines Führungskräfteentwicklungsprogramms oder auch nur eines einzigen Seminars beginne, führe ich Gespräche mit den Auftraggebern und wo immer es möglich ist auch mit einigen ausgewählten Teilnehmern. Wenn die Teilnehmer das, was ich sage, nicht direkt am nächsten Tag am Arbeitsplatz anwenden können, dann taugt die ganze Veranstaltung nichts.

**Das sollte doch selbstverständlich sein ...**

**Conger:** Sollte es! Ist es aber nicht – besonders nicht im Jahr 2013! Viele Business Schools, aber auch ganz normale Trainingsanbieter, haben ihre Standardkonzepte und die spulen sie ab, denn damit erreichen sie die höchstmögliche Effizienz ihres Lehrbetriebs. Die meisten Bildungsanbieter im Bereich der beruflichen Bildung sind auf Gewinnmaximierung aus. Der spezielle Zuschnitt von Programmen ist – wenn man hinter die Kulissen schaut - nur in den seltensten Fällen wirklich gegeben. Für Manager wäre es effektiver, wirklich speziell zugeschnittene Programme zu bekommen, auch wenn sie mehr

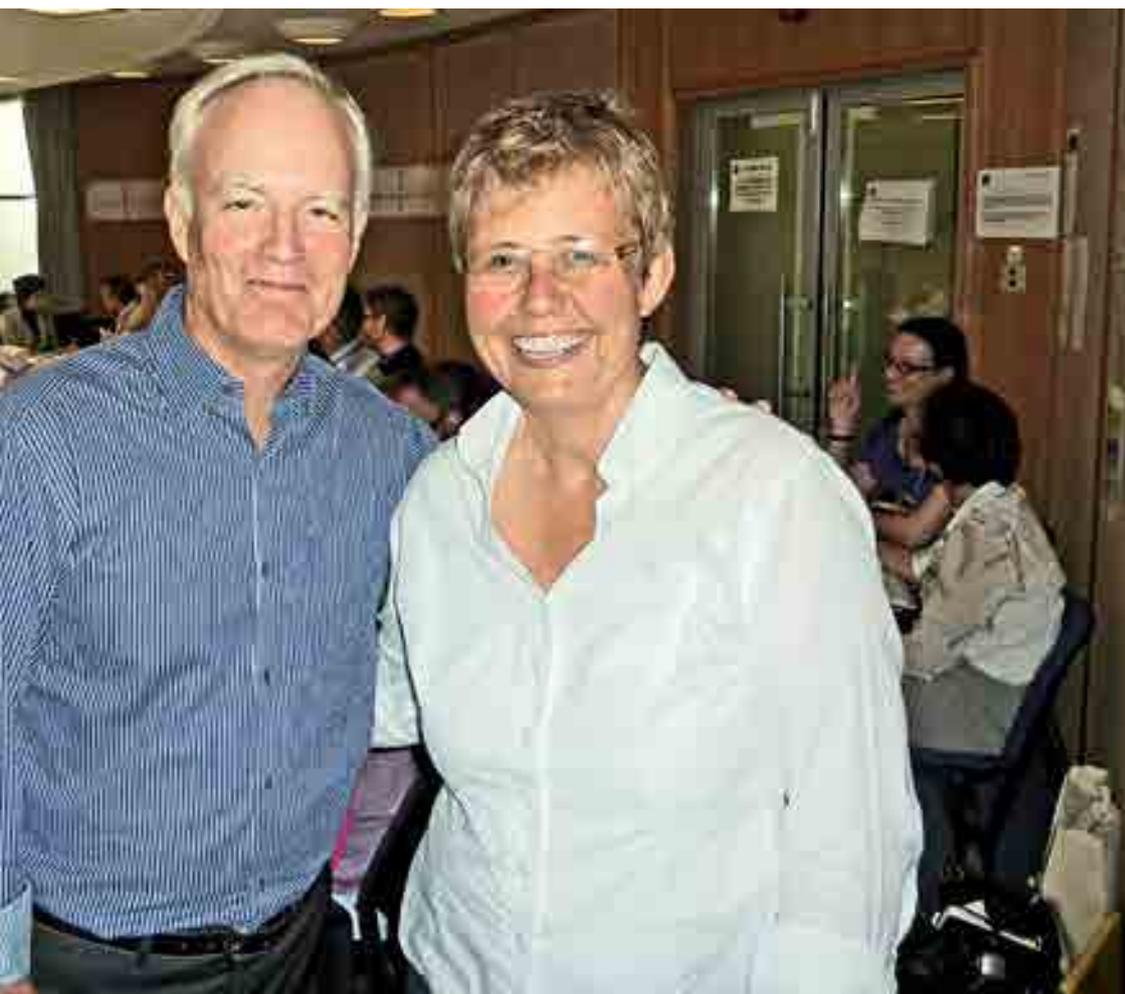
dafür zahlen müssen. Viele Nachfrager lassen sich jedoch von vordergründig günstig erscheinenden Angeboten blenden. Die Anbieter machen durch den Absatz der Massenware Geld, die Einkäufer in den Unternehmen sind zufrieden, weil sie ihr Soll erfüllt und günstig eingekauft haben – nur die Teilnehmer bekommen nicht wirklich das, was sie für ihren Job benötigen.

**Sie haben Anthropologie studiert und dann Wirtschaftswissenschaften in Harvard. Wie sehr konnten Sie sich für die dortige Fallstudienpädagogik begeistern?**

**Conger:** Ich nutze in all meinen Seminaren und Programmen Fallstudien und Experiential Learning Elements. Sie machen das jeweilige Thema greifbar. Ich achte jedoch sehr darauf, welche Fallstudien ich auswähle und bevorzuge Fallstudien, die Fehler und Misserfolge darstellen und von den Herausforderungen auf der mittleren Managementebene berichten. Ansonsten läuft man Gefahr, dass die Teilnehmer der Illusion erliegen, es sei ganz einfach, Manager zu sein. Es wird sie nicht überraschen, dass ich auch immer direkt eine Brücke zu der Arbeitsrealität der Teilnehmer in die Fallstudien einbaue. Ich nehme mir also Zeit, entwickle mein eigenes Material und ziehe Beispiele aus meinen Forschungsstudien heran. Die Teilnehmer spüren es, ob ein Professor sich die Mühe gemacht hat, sein eigenes Material zu entwickeln oder ob er nur absplut, was er anderswo gelesen hat. Außerdem sagt man, dass mein

Foto: The Coaching Centre





**Jay Conger** (hier zusammen mit Dr. Sabine Dembkowski während einer Vorlesung an der London Business School) hat 14 Bücher geschrieben – unter anderem „Boardroom Realities“ (Jossey-Bass, 2009), „The Practice of Leadership“ (Jossey-Bass, 2007) und „Growing Your Company’s Leaders“ (Amacom, 2004).

Erfolg als Lehrer auch etwas damit zu tun habe, dass ich gute Fragen stellen könne. Gut sind Fragen immer dann, wenn sie zum Nachdenken einladen.

**Und Sie bekommen oft das Lob, ein sehr guter Redner zu sein. Hilft Ihnen das im Umgang mit Seminargruppen?**

**Conger:** Da bin ich ganz sicher. Als Redner habe ich es gelernt, das Interesse der Zuhörer zu gewinnen und für eine gewisse Zeit hochzuhalten. Wenn ich mich an eine große Zuhörerschaft wende, muss ich davon ausgehen, dass das Publikum aus unterschiedlichen Gruppen besteht, die unterschiedliche Bedürfnisse haben und die auf unterschiedliche Art und Weise angesprochen werden wollen. Ich bin es also gewohnt, alle 20 bis 25 Minuten in einen anderen Lehrmodus zu wechseln, um die Aufmerksamkeit aller Teilnehmer wachzuhalten.

**Wie passt Coaching zur Führungskräfteentwicklung?**

**Conger:** Ich habe mich schon sehr früh dafür eingesetzt, dass meine Leadership-Programme um individuelle Coaching-Sessions ergänzt werden. Die Rückmeldungen der Teilnehmer waren von Anfang an so überwältigend, dass ihre Anzahl sukzessive erhöht wurde. Zu einer Woche Leadership-Training gehören hier an der London Business School derzeit drei individuelle Coaching-Sessions und noch eine Follow-Up-Session, die etwa zwei Monate später durchgeführt wird.

**Gibt es etwas, was die Unternehmen beim Thema Coaching besser machen könnten?**

**Conger:** Ich rate den Personalchefs immer, dass sie die besten und teuersten Coachs einkaufen sollten – nur um diese Profis anschließend den Führungsnachwuchs coachen zu lassen. Ich weiß, das ist in der Praxis nicht durchsetzbar, denn den besten Coach bekommt nun einmal der Vorstand. Aber wenn der beste Coach sich um den Führungsnachwuchs kümmern würde, dann könnte man auf eine einfache Art künftige Managementfehler verhindern. Ein Coach erkennt und bearbeitet schädliche Verhaltensmuster und kann dazu beitragen, dass der Nachwuchs sich seiner Fähigkeiten besser bewusst wird. Wenige Sessions würden schon helfen, um spätere Fehler auszuschließen! Es sollte uns im Personalwesen klar sein, dass es unsere Aufgabe ist, präventiv zu arbeiten.

**Welche Trends sehen Sie in Ihrem Bereich?**

**Conger:** Wir sollten in den Leadership-Programmen unser Augenmerk noch mehr auf die Globalisierung richten und außerdem wird es immer wichtiger werden, dass Führungskräfte in der Lage sind, Innovationen zu fördern. Innovationen zu ermöglichen, muss Chefsache werden. Wir brauchen eine Unternehmenskultur, die es Menschen erlaubt, Fehler zu machen und die dazu ermutigt, kalkulierte Risiken einzugehen.

**Interview: Sabine Dembkowski ●**

**QUALITÄTSTEST.** Ende September überraschte die Stiftung Warentest in Berlin mit zwei Neuigkeiten: Man hatte acht Coaching-Ausbildungen unter die Lupe genommen und daraus gleich noch allgemeingültige Gütekriterien für die Qualifizierung zum Coach abgeleitet.

# Coach- Ausbildungen im Test

**GÜTEKRITERIEN ...**

der Warentester für  
Basis-Qualifikationen zum  
Business-Coach:



**Verbrauchertipps.** Waschmaschinen und andere technische Geräte zu testen, ist die Kernkompetenz der Stiftung Warentest. Der Testaufbau (hier aus dem Jahr 1985) sieht zwar kompliziert aus, ist aber einfach im Vergleich zu den verdeckten Operationen, mit denen die Qualität von Bildungsangeboten ermittelt werden muss.

# 01.

250 Zeitstunden Präsenzunterricht verteilt auf mindestens zwölf Monate

# 02.

Teilnahmevoraussetzungen durch **Zulassungsverfahren** prüfen

# 03.

Bereitschaft vom angehenden Coach einfordern, an der **Persönlichkeit** zu arbeiten



→ Aus den rund 300 in Deutschland angebotenen Coaching-Ausbildungen pickte sich die Stiftung Warentest ausgerechnet acht weitgehend unbekannte Lehrgänge zum Testen heraus. „Was soll diese eingeschränkte Auswahl?“, fragte sich die Mehrheit der Journalisten, die von der Stiftung Warentest nach Berlin zur Präsentation der Ergebnisse eingeladen worden waren. Die Selektion ergab sich aus der Arbeitsweise der Stiftung. Sie muss auf die Kosten achten (ein Test sollte in einem gewissen Zeitrahmen abgeschlossen sein) und über Anbieter schreiben, für die sich möglichst viele Menschen interessieren. Am Anfang des Tests der Coaching-Ausbildungen standen deshalb folgende Auswahlkriterien:

- Es kam nur eine berufsbegleitende Coaching-Qualifizierung in Betracht.
- Sie sollte maximal 6.000 Euro kosten, um für viele erschwinglich zu sein.
- Sie sollte maximal ein Jahr dauern, aber mindestens 80 Unterrichtseinheiten umfassen.
- Starttermin musste aus organisatorischen Gründen zwischen Juli und November 2011 sein.
- Die Ausbildung sollte in einer Stadt mit mindestens 120.000 Einwohnern stattfinden. Die Stiftung Warentest unterstellt hier, dass Ausbildungen „auf dem flachen Land“ nur für wenige Menschen (potenzielle Leser des Tests) interessant sind. Diese Einschränkung macht nur Sinn, wenn man davon ausgeht, dass Reise- und Übernachtungskosten bei der Auswahl eine große Rolle spielen. In der Coaching-Szene herrscht allerdings die Meinung vor, dass die Reputation des Ausbildungsinstituts wichtiger ist als der Ort, an dem die Ausbildung stattfindet.

Mit diesen Auswahlkriterien im Nacken blieben dann nur noch acht Ausbildungen zum Testen übrig. Analysiert wurden sie durch „verdeckte Inanspruchnahme“. Von der Stiftung Warentest eigens geschulte Testpersonen besuchten anonym jeweils eine Coaching-Ausbildung von Anfang bis Ende. Die Tester (zum Beispiel Trainer, die Coach werden wollten) hatten ein echtes Interesse an einer solchen Qualifizierung und erfüllten die Voraussetzungen des jeweiligen Anbieters.

## Lohn der Tester: Eine kostenlose Ausbildung

Für die Tester bestand der Lohn „nur“ darin, (neben den Spesen) eine Coaching-Ausbildung von den Warentestern bezahlt zu bekommen. Interessanterweise ist die Testperson vor Ort nicht dazu da, „ihren“ Kurs zu beurteilen. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, zu beobachten und abends „sehr viele“ Fragebögen auszufüllen, um die Prozesse im besuchten Kurs zu dokumentieren. Dabei geht es vor allem um die Erfassung der vermittelten Inhalte, der eingesetzten Medien und Methoden, des Zeitmanagements im Kurs, der Teilnehmerorientierung und der Kursorganisation. Eine Bewertung nimmt dann ein Gutachter vor, der den entsprechenden Test konzipiert und die Fragebögen erstellt hat.

Aus „forschungsökonomischen“ Gründen konnten die Coaching-Ausbildungen nicht von drei unterschiedlichen Testern zu drei verschiedenen Startterminen besucht werden. Die Folge davon ist, dass die Stiftung Warentest keine benoteten Testurteile (von „sehr gut“ bis „mangelhaft“) vergeben hat. Es gibt lediglich „Testkommentare“ zu den einzelnen

Ausbildungen. Diese beruhen auf Qualitätskriterien für Coaching-Ausbildungen, die zusammen mit einem unabhängigen Fachgutachter definiert wurden. Geprüft wurden der Inhalt (Hat der Anbieter das geliefert, was er versprochen hatte?), die Vermittlung (Teilnehmerorientierung, Praxisnähe, Hilfestellungen für Peergroups), das Lehrmaterial, die Kursorganisation, die Kundeninformation und die allgemeinen Geschäftsbedingungen.

„Alle geprüften Kurse eignen sich für Einsteiger“, fasst Dr. Anett Brauner, Projektleiterin Weiterbildungstests, die Ergebnisse zusammen. Besonders positiv war laut Warentest bei allen Anbietern, dass die persönliche Entwicklung der Teilnehmer gefördert und die Interventionstechniken ausführlich behandelt wurden. Es gab eine hohe Praxisorientierung im Präsenzunterricht, fast immer fand eine Prüfung am Ende statt. Eine Zusammenfassung der Testkommentare zu den acht Anbietern findet sich im Informationskasten auf Seite 22.

## Neu: Kriterienkatalog soll zur Professionalisierung beitragen

Einmal in Fahrt entwickelte die Stiftung Warentest zusammen mit dem Fachgutachter und einem neunköpfigen Fachbeirat gleich noch allgemeingültige Qualitätskriterien für eine Basis-Qualifikation zum Business-Coach. Die Berufsbezeichnung „Coach“ ist in Deutschland nicht geschützt. Es gibt keine geregelte Berufsausbildung und deshalb streng genommen auch keine Coaching-„Ausbildungen“. Die Stiftung Warentest spricht deshalb lieber von Coaching-„Qualifizierungen“. Der Kriterienkatalog ([www.test.de/coaching-kriterien](http://www.test.de/coaching-kriterien)), der für diese Qualifizierungen

# 04.

**Notwendige Bestandteile:**  
Supervision, Intervention, eigener Coaching-Fall, Peergroups

# 05.

**Zehn bis 15 Teilnehmer pro Durchgang,** kontinuierliche Begleitung mit zwei Dozenten

# 06.

**Jede Qualifizierung zum Coach** sollte mit einer Prüfung abschließen





Foto: Pichler

Team „Weiterbildungstest“. (v.l.) Dr. Michael Cordes (Leiter), Dr. Anett Brauner (Projektleiterin) und Alrun Jappe (redaktionelle Leiterin).

entwickelt wurde, umfasst folgende (stark gekürzte) Empfehlungen:

### 1. Voraussetzungen

Die Stiftung Warentest rät dringend dazu, in einem „Zulassungsverfahren“ die benötigten Vorkenntnisse abzu prüfen. „Idealerweise“ sollte jeder angehende Coach ein Hochschulstudium und Berufserfahrung mitbringen. Ein Anbieter sollte klarmachen, dass der Coaching-Erfolg sehr davon abhängt, ob ein Coach eine Beratungsbeziehung zu seinem Klienten aufbauen und halten kann. Um beziehungsfähiger zu werden, sollte der Novize laut Stiftung Warentest die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Arbeit an seiner Persönlichkeit ausdrücklich bekunden.

### 2. Dauer

Die „Einstiegsqualifizierung“ zum Business-Coach sollte mindestens 250 Zeitstunden umfassen. Da zusätzlich Zeit für Selbststudium, Peergroup-Treffen und Praxisanteile wie Intervision (Coachs besprechen ihre Fälle untereinander) und Supervision einzuplanen sind, sollte sich eine Basis-Qualifikation über mindestens zwölf Monate erstrecken. „Diese Zahl von 250 Stunden war für uns sehr schwierig zu bestimmen“, gibt Dr. Anett Brauner zu. Die Stiftung Warentest schlägt sich damit eindeutig auf die Seite derer, die einer „langen“ Coaching-Qualifizierung

das Wort reden, weil der angehende Coach eine Persönlichkeitsentwicklung durchlaufen muss und weil es inhaltlich viel zu lernen gibt, um auf die Praxis gut vorbereitet zu sein. In Zukunft kann man davon ausgehen, dass es Institute mit „Instant“-Angeboten schwer haben, weil sie mehr denn je im Verdacht stehen werden, reine Beratungstechniker auf den Markt zu werfen. Allerdings sollte niemand leichtfertig davon ausgehen, dass „lang“ auch gleich „gut“ ist. Die notwendige Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit muss den Teilnehmern auch wirklich abverlangt werden. Wie das im Vorfeld abgeklärt werden könnte (Vorgespräche mit Ausbilder, Befragung von Ehemaligen?), dazu macht die Stiftung Warentest keine Angaben.

### 3. Inhalte

In ihrem Kriterienkatalog unterscheidet die Stiftung Warentest verschiedene Arten von Inhalten. „Sehr ausführlich“ zu behandeln sind folgende Punkte:

- Die Grundlagen des Coachings (berufsethische Grundsätze, Werte und Haltungen, Fragen des Berufsrechts und der Vertragsgestaltung ...).
- Der Ablauf von Coachings (Ablauf eines Coaching-Prozesses vom Erstkontakt über Ziel- und Auftragsklärung bis zum Abschluss und zur Evaluation ...).
- Die Rollenkonzepte (Jeder Coach muss sich seiner Rolle als Coach bewusst wer-

den. Die Stiftung Warentest sagt, dass jeder Coach den Unterschied von Rolle, Person, Position und Funktion kennen sollte. Außerdem sollte jeder Coach die Wirksamkeit der eigenen Person im Coaching reflektieren können, denn die eigene Person gilt als „wesentliches Instrument im Coaching“. Optional kann in der Qualifikation eine individuell passende Beraterrolle entwickelt werden).

- Die psychologischen Themen (Grundlagen der Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensänderung sowie Potenzialanalyse und -entwicklung ...).
- Die Bedeutung von Veränderungsprozessen für das Individuum (Coachs sollten viel über berufliche Übergänge, Karriereplanung lernen).
- Die Handhabung von Interventionstechniken (lernen sollte der angehende Coach die Methoden der Situations-, Kontext- und Auftragsklärung; personal- und systemdiagnostische Tools; Kommunikationstechniken; Methoden der Beziehungsgestaltung; Selbstreflexion und Veränderungstechniken; Methoden des Stress- und des Zeitmanagements; lösungsorientierte Techniken; Problemlösungs- und Entscheidungstechniken; Konfliktanalyse, -klärung und -lösung; Techniken des Medieneinsatzes).
- Die Erweiterung der persönlichen Kompetenz (jede Qualifizierung sollte eine professionelle Haltung fördern).

Die Positionierung im Berufsfeld – jeder Coach braucht ein Coaching-Konzept, ein Netzwerk und eine Marketing-Strategie, um Klienten zu bekommen – sollte im Sinne des Kriterienkatalogs der Stiftung Warentest „ausführlich“ behandelt werden. Und dann gibt es noch Inhalte, die „etwas weniger ausführlich“ zu behandeln sind. Dazu gehört ein fundiertes Wissen über Organisationen (sie sind mehr als die Summe der Individuen, die in ihr arbeiten), ein Wissen über Führung und Management (verschiedene Führungsstile erkennen und den Klienten dabei unterstützen können, seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln) und ein Wissen über den Umgang mit Krisen (Konflikte können zu Krisen werden, deshalb sollte der zukünftige Coach etwas über Krisenmanagement sowie Stressmanagement gelernt haben). →

## „Im Großen und Ganzen brauchbar“

**Marktstichprobe.** Die Stiftung Warentest hat acht Coaching-Qualifizierungen für Anfänger ausgewählt, anonym getestet und keine extremen Schwächen entdeckt. „Im Großen und Ganzen brauchbar“, urteilen die Warentester deshalb. Da jedes Angebot nur einmal besucht werden konnte, gibt es keine Testnoten, sondern nur „Testkommentare“, aus denen wir hier zitieren (Langversion: [www.test.de/coaching-kurse](http://www.test.de/coaching-kurse)).

### 1 BBW Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg, Berlin

Angeboten wird die „Ausbildung zum Business-Coach“ (4.100 Euro, zwölf Präsenztage mit 109 Zeitstunden, verteilt auf sechs Module (Kurs inzwischen bei Preis und Dauer verändert). **Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Der Kurs orientiert sich inhaltlich an der „Theorie U“ von Otto Scharmer. Damit richtet er sich vor allem an Personen, die Führungskräfte coachen wollen. Was praktische Übungen angeht, wurden die Teilnehmer zwischen den einzelnen Modulen alleingelassen.

### 2 CA Coaching Akademie Dr. Walter Spreckelmeyer, Hannover

Angeboten wird die Qualifizierung zum „Coach der Wirtschaft (IHK)“ (7.000 Euro plus Prüfungsgebühr, 34 Präsenztage mit 240 Zeitstunden, verteilt auf 11 Module). **Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Mit 240 Stunden längster Kurs im Test. Mit fünf Teilnehmern eine relativ kleine Gruppe. Was praktische Übungen angeht, wurden die Teilnehmer zwischen den Modulen alleingelassen. Dafür wurde ein eigenes Coaching-Konzept erarbeitet.

### 3 Change Concepts, Bonn

Angeboten wird die Qualifizierung „Systemisches Coaching“ (5.950 Euro plus Kosten für das Lehrcoaching. Der Kurs wurde inzwischen teurer. Die Dauer umfasst 24 Präsenztage mit 165 Zeitstunden, verteilt auf 10 Module plus Praxisanteil). **Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Der Kurs enthält viele Elemente Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Das ist aufgrund der Kundeninformationen nicht zu erwarten. Starker Schwerpunkt auf Interventionstechniken. Viele verpflichtende Übungen außerhalb des Unterrichts.

### 4 Coaching Spirale, Berlin

Angeboten wird die Qualifizierung „Systemisch integrative Coaching-Ausbildung I“ (4.700 Euro, 14 Präsenztage mit 120 Zeitstunden, verteilt auf sieben Module plus Supervision). Es gibt einen optionalen Aufbaukurs beim selben Anbieter.

**Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Lehrmaterial nicht überzeugend. Mit 120 Stunden relativ kurz. Einige verpflichtende Übungen außerhalb des Unterrichts. Intensive Beschäftigung mit Positionierung im Berufsfeld. Teilnehmer erarbeiteten ihr eigenes Coaching-Konzept.

### 5 Co-Be-Ce Coaching- und Beratungszentrum, Regensburg

Angeboten wird die Qualifizierung „Coach für Karriere- und Lebensplanung“ (2.980 Euro, 13 Präsenztage mit 48 Zeitstunden, verteilt auf vier Module plus Supervision).

**Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Der Ablauf des Kurses orientierte sich am Ablauf eines Coachings mit fünf Sitzungen. Mit 48 Zeitstunden kürzester Kurs im Test. Irreführend: Der Anbieter gibt 250 Stunden Dauer an. Darin sind aber auch die Selbstlernphasen und Praxisanteile außerhalb des Unterrichts enthalten. Positionierung im Berufsfeld sehr ausführlich. Viele verpflichtende praktische Übungen außerhalb des Unterrichts. Einziger Kurs im Test ohne Prüfung.

### 6 ESBA, Wien

Angeboten wird der „Coaching Intensiv Lehrgang – Systemisch konstruktivistisches Coaching nach dem Kieler Beratungsmodell“ (5.250 Euro, zwölf Präsenztage mit 119 Zeitstunden, verteilt auf vier Module plus Zeit für praktische Übungen außerhalb des Unterrichts). Es gibt einen optionalen Aufbaukurs beim Anbieter.

### Testkommentar der Stiftung Warentest

**(Auszug):** Basiert auf dem Kieler Beratungsmodell (zwei Coachs begleiten einen Klienten). Mit 119 Stunden relativ kurz. Viele verpflichtende praktische Übungen außerhalb des Unterrichts.

### 7 Synergos Training, Coaching, Beratung, Hamburg

Angeboten wird eine „Coach-Ausbildung“ (circa 2.140 Euro, 18 Präsenztage mit 108 Zeitstunden, verteilt auf neun Module plus Zeit für praktische Übungen außerhalb des Unterrichts). Dauer in Monaten variiert, da die Teilnehmer aufgrund des laufend möglichen Einstiegs die Module zeitlich individuell wählen können.

**Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** Laufender Einstieg bedeutet, dass sich keine feste Gruppe bildet. Anbieter setzt unter anderem eine NLP-Ausbildung voraus. Mit 108 Zeitstunden eher kurz. Zu empfehlen für Personen mit Interesse an NLP und Führungsfragen. Teilnehmer müssen sich auf ständig wechselnde Gruppenstruktur einstellen.

### 8 Thalamus Heilpraktikerschule, Hamburg

Angeboten wurde die Qualifikation „Systemisches Coaching und Aufstellungsarbeit“ (3.800 Euro, 20 Präsenztage mit 150 Zeitstunden, verteilt auf sieben Module). Der Lehrgang wird inzwischen nicht mehr von Thalamus, sondern in veränderter Form von der Agreeenfield Akademie, Hamburg, angeboten.

**Testkommentar der Stiftung Warentest (Auszug):** In jedem Modul gab es Konzentrations- und Bewegungsübungen (Meditation und Tanz). Im Präsenzteil wurde viel auf die Aufstellungsarbeit gesetzt. Ein eigenes Coaching-Konzept wurde erarbeitet.

#### → 4. Vermittlung der Coaching-Kompetenzen

Eine Basis-Qualifizierung zum Coach sollte zehn bis 15 Teilnehmer haben, fordern die Warentester. Eine Gruppe dieser Größe sollte von mindestens zwei Dozenten begleitet werden, die aber nicht immer gleichzeitig anwesend sein müssen. Es können Gastdozenten engagiert werden, aber zu viele sind nicht in ein stimmiges Konzept zu integrieren. Wichtig ist der Stiftung Warentest auch, dass zwischen den Unterrichtsblöcken in Peergroups geübt wird. Jeder Teilnehmer sollte auch einen Coaching-Prozess mit einem echten Klienten durchführen, dokumentieren und sich dabei supervidieren lassen. Die Aktivitäten außerhalb des Präsenzunterrichts sollten durch die Ausbilder begleitet und angeleitet werden. Auf das Prinzip der „Selbststeuerung“ der Peergroups wollen die Warentester offenbar nicht setzen. Als „optional“ wird noch empfohlen, dass jeder Teilnehmer

sich selbst coachen lässt. Das sensibilisiere für die spätere Rolle als Coach.

Einige Journalisten, die bei der Präsentation der Qualitätskriterien in Berlin anwesend waren, wunderten sich über die große Menge an Stoff, der während einer Coaching-Qualifikation vermittelt werden soll. Im Originalkriterienkatalog drehen sich sechs von zehn Seiten um die Inhalte, die anzusprechen sind. Vor diesem Hintergrund wäre es erhellend zu wissen, wer hier als Fachgutachter federführend tätig war – das ist aber „zum Schutz der Person“ geheim. Auf den ersten Blick denkt man unwillkürlich an einen Professor mit dem Hang zur kognitiven Überfrachtung von Lehrveranstaltungen. Es hätte der Sache gut getan, wenn es noch einen zweiten Fachgutachter gegeben hätte, der gegen ein strenges Curriculum argumentiert und mehr Wert darauf gelegt hätte, dass jeder Teilnehmer seinen individuellen Coaching-Stil finden darf.

Zur Zeit orientieren sich die Personaler in den Unternehmen, wenn sie einen Coach einkaufen sollen, in der Regel an der Reputation des Instituts, bei dem der Coach seine Ausbildung gemacht hat. Außerdem sollte der Coach „systemisch“ oder besser noch „methodenintegrativ“ arbeiten können. Für die Warentester spielen solche informellen „Qualitätskriterien“ leider keine Rolle. Sie prüfen nur das, was sie „Angebotsqualität“ nennen: Wer Methode X ankündigt und sauber vermittelt, ist gut – unabhängig davon, ob Methode X seriös, wirksam und akzeptiert ist. Wer eine Waschmaschine kauft, will anschließend saubere Wäsche. Wer sich eine Coaching-Ausbildung leistet, will anschließend Aufträge aus der Wirtschaft. Mit der Aktion „Kriterienkatalog“, die sich bei Waschmaschinen bewährt hat, greift die Stiftung Warentest in Sachen Coaching-Ausbildung aber zu kurz (siehe auch das Editorial auf Seite 3).

Martin Pichler ●

co-active



Co-Active® Coaching  
ICF-Accredited Coach Training

# Changing business. Transforming lives.

www.co-active-coaching.de  
coaching@schoutenglobal.com  
0911 2001 8911



## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

Business unusual auf Top-Niveau /  
Viel frische Luft für freie Köpfe

Ein gesundes Umfeld ist die beste Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Nur wer auf andere Gedanken kommt, kommt auch auf frische Ideen. Unser Zentrum in Soltau bietet in jeder Beziehung ideale Bedingungen.

Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchsvolles Veranstaltungshotel geschaffen.

In den modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen, lassen sich erfolgreiche

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 ein fach was Ihnen gefällt.

### Was wir Ihnen bieten:

» 5-350 Personen    » Gruppenarbeitsräume    » Mietwagen    » Schwimmbad  
» Tagungsräume    » Modernste Technik    » Sauna & Solarium    » Kegelbahnen

### Hotel Park Soltau GmbH

Winsener Straße 111  
29614 Soltau

Telefon: (051 91) 605-0  
Telefax: (051 91) 605-185

info@hotel-park-soltau.de  
www.hotel-park-soltau.de



# Personalentwicklung im Mittelstand

**NEUE ANGEBOTE.** In der Regel sind mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Arbeitgeber mit weniger als 500 Mitarbeitern gemeint. Auch für diese Zielgruppe wächst das Angebot zur Personalentwicklung ständig. Hier fünf aktuelle Beispiele, wie Mittelständler Personal- und Organisationsentwicklung optimieren können.

## 1 Offene „Alphabetisierungsprogramme“

„Den Unternehmen tut es inzwischen leid, dass sie einmal eine Verkürzung von Schulzeit und Studium gefordert haben, denn inzwischen kommen junge Menschen in die Arbeitswelt, die zwar schnell mit viel Wissen abgefüllt wurden, denen aber Lebenserfahrung und soziale Kompetenzen fehlen“, urteilten Experten in der Titelgeschichte „Schulrevolution gefordert“ unserer Ausgabe 9/2013.

Unternehmen des Mittelstands können ihrem Nachwuchs seit Kurzem mit dem offenen Trainee-Programm „Step into Business“, das von der Akademie für

Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen angeboten wird, den Einstieg ins Berufsleben erleichtern. Das Programm (Einzelheiten im Kasten auf der gegenüberliegenden Seite) bietet alles, was sich ein Mittelständler, für den sich kein eigenes Trainee-Programm lohnt, nur wünschen kann: Neben den Standardthemen können Wahlmodule nach den Interessen des jeweiligen Arbeitgebers belegt werden. Es wird Mentoring und firmenspezifisches Projektlernen organisiert. Intensiver können betriebliche Besonderheiten bei einem offenen Programm nicht berücksichtigt werden. Da es sich um eine mehrstufige Veranstaltung mit Ent-

wicklungsbegleitung durch die Trainer handelt, ist für den Einzelnen auch ein individueller Ausbau der Kompetenzen zu erwarten.

Noch spezifischer kümmert sich die Zeppelin Universität, Friedrichshafen, um den Mittelstand. Für die Söhne und Töchter, die in einem Familienunternehmen in die Geschäftsleitung einsteigen sollen (und auch für die Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen) bietet die Universität den Master-Studiengang „Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship (eMA FESH)“ an. Im Mittelpunkt der berufsbegleitenden Ausbildung steht die Frage: „Wie können wir

## Ein offenes (!) Trainee-Programm für den Mittelstand

**Berufseinstieg.** Unternehmerisches Denken, Projektmanagementkompetenz und Soft Skills wie souveräner Auftritt, Umgang mit Kollegen und Integration ins Team, lernt man nur unzureichend während des Studiums. Ein Trainee-Programm hilft – jetzt auch im Mittelstand.

Das offene Trainee-Programm „Step into Business“, das von der Akademie für Führungskräfte in Kooperation mit der Hochschule Fresenius durchgeführt wird, bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen die Chance, Potenzialträgern den Einstieg ins Berufsleben zu ermöglichen. So werden angehende Fach- und Führungskräfte individuell gefördert und gefordert. Das Programm ist für Berufseinsteiger mit abgeschlossenem Studium oder absolvierter Berufsausbildung konzipiert.

Auftakt und Abschluss des Programms bildet je eine dreitägige Präsenzveranstaltung (Pflichtmodule). Jeder Teilnehmer nimmt zusätzlich an einem bedarfsorientiert ausgewählten Seminar der Akademie teil (Wahlmodul), um zielgenau an persönlichen Schwerpunkten zu arbeiten. Mittels webbasierten Trainings werden außerdem zeitlich flexibel Grundkenntnisse zu den Themen Projektmanagement und Betriebswirtschaft vermittelt. Jeder Teilnehmer löst zudem eine Projektaufgabe. Diese Bearbeitung einer Aufgabe aus dem eigenen Unternehmen verbindet die Lerninhalte mit der betrieblichen Praxis. Webinare dienen

**Dr. Jörg Schmidt,** einer der beiden Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen.



Foto: Pichler

der Klärung offener Fragen. Ein Mentor unterstützt den Teilnehmer zusätzlich bei seiner Entwicklung während des Programms auf Basis eines persönlichen Businessplans. Der Mentor kommt aus dem jeweiligen Unternehmen oder wird von der Akademie gestellt. Die Dauer der Präsenztrainings umfasst 7,5 Tage. Insgesamt läuft das Programm über vier Monate. Maximal sind zwölf Teilnehmer erlaubt. Die Kosten pro Teilnehmer liegen bei 4.950 Euro plus MwSt.

Familienunternehmen heute strategisch so aufstellen, dass die Zukunftssicherung von Familie und Unternehmen erreicht werden kann?“ Das insgesamt zwölf Präsenzwochen (innerhalb von zwölf Monaten) umfassende Programm beinhaltet unter anderem auch eine zweiwöchige Sommerakademie im Ausland. Die Investition für das insgesamt über 21 Monate laufende Programm beträgt 24.900 Euro.

### 2 Webinar ist das E-Learning des Mittelstands

Während Konzerne überwiegend Web-Based-Trainings einsetzen, nutzen Mittelständler Webinare als die wichtigste Lernform, das ergab die Studie „E-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand“ des MMB-Instituts in Essen, die in diesem Herbst veröffentlicht wird und „Wirtschaft und Weiterbildung“ bereits vorliegt. MMB-Chef Dr. Lutz Michel ver-

sichert, dass dieses überraschende Untersuchungsergebnis nicht auf Ungenauigkeiten bei der Auswahl der Stichprobe zurückzuführen sei, sondern als „statistisch sehr belastbar“ angesehen werden müsse. Derzeit setzen knapp mehr als die Hälfte der Mittelständler Webinare ein – aber 50 Prozent davon erst seit drei Jahren!

Eine gängige Webinar-Software heißt Adobe Connect, die Anfang des Jahres in der Version „9“ erschien. Mit Adobe Connect 9 können Personalverantwortliche individuelle Landing Pages zur Anmeldung für Webinare gestalten, ohne dabei auf die Hilfe der IT-Abteilung angewiesen zu sein. Es lassen sich interaktive Veranstaltungen für bis zu 1.500 Teilnehmer abhalten. Durch Analysetools kann man den Erfolg eines Webinars messen. Veranstalter profitieren von der Flexibilität, über mobile Geräte präsentieren zu können. Whiteboard und Kommentar-Funkti-

onen stehen dabei ebenso zur Verfügung wie die Möglichkeit, Dokumente von Tablets oder aus der Cloud mit anderen zu teilen.

### 3 „Kollegiale Beratung“ jetzt auch für Mittelständler

In Deutschlands Konzernen hat sich die „Kollegiale Beratung“ längst bewährt. Für die Inhaber mittelständischer Unternehmen organisiert ab sofort der deutsche Franchisenehmer des amerikanischen Dienstleisters „The Alternative Board“ (TAB) solch einen „Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe“. Einmal im Monat treffen sich Unternehmer mit anderen Unternehmern, alle profitieren gegenseitig von ihrer Erfahrung und ihrem Fachwissen. Für die Organisation ist ein Moderator zuständig. Er legt regelmäßige Termine fest, bestimmt die Agenda der Beiratstreffen und sorgt für einen geordneten Ab- →



## Von Deutschlands Personalexperthen zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperthen deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:

[www.haufe.de/personal-office](http://www.haufe.de/personal-office)

**HAUFE.**

→ lauf. Zunächst stellt ein Teilnehmer seine Fragestellung vor. Anschließend werden Lösungsansätze diskutiert. Beim nächsten Treffen präsentieren die Mitglieder ihre Fortschritte und Ergebnisse. Diese „Accountability“, die gegenseitige Verantwortlichkeit, das Besprochene auch umzusetzen, ist ein wichtiger Baustein des gesamten Prozesses. Hierfür sorgt der Moderator, der sich mit jedem Mitglied einmal zwischen den Terminen trifft, um Details zu der vorgeschlagenen Lösung zu besprechen oder Unterstützung bei der Umsetzung zu geben.

Frank Kolbe, Lehrte, ist einer der Masterfranchisenehmer für Deutschland. Für große Mittelständler organisiert noch nach ähnlichem Muster der Konkurrent Vistage International Germany GmbH, Wiesbaden, Peergroup-Treffen für Unternehmer.

#### 4 Die Bibel des Mittelstands

Anhand vieler faszinierender und aktueller Fallbeispiele zeigt der Autor des Buchs „Hidden Champions“, Professor Dr. Hermann Simon, wie Mittelständler zu Weltmarktführern wurden. „Hidden Champions“ gilt als die Bibel für jene, die die Erfolgsgeschichte „Mittelstand“ verstehen wollen. So hat Simon zum Beispiel herausgefunden, dass erfolgreiche Mittelständler ihren General-Management-

Nachwuchs dadurch „heranziehen“, dass sie ihn in jungen Jahren auf Führungspositionen in ausländischen Niederlassungen versetzen oder ihn dezentrale Einheiten übernehmen lassen. Buchtipp: Hermann Simon: „Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“, Campus-Verlag 2012, 447 Seiten, 42 Euro.

#### 5 Inqa-Check Mittelstand

Mit dem gerade online gestellten Inqa-Check „Personalführung“ können kleinere Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalarbeit überprüfen. Die Checkpunkte beschreiben die Praxis der Personalführung von erfolgreichen Unternehmen. Die vollständige Bearbeitung des Checks dauert 60 bis 90 Minuten. Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (Inqa) verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Zum Inqa-Check „Personalführung“ gehört auch der Bereich Personalentwicklung. Hier findet sich zum Beispiel die Frage, wie ein Unternehmen das Wissen und die Erfahrung der älteren Beschäftigten nutzen könne. Die Anre-



Foto: Pichler

**Frank Kolbe**, einer der TAB-Masterfranchisenehmer mit Sitz in Lehrte.

gungen, die sich aus den Checkpunkten ergeben, gehen in folgende Richtungen: ältere Mitarbeiter als Pate für Neulinge einsetzen, Durchführung von Aus- und Weiterbildungen durch Ältere, erfahrene Mitarbeiter als Berater von Arbeitsteams oder Begleiter von Veränderungsprozessen einsetzen, älteren Kollegen die Organisation der Arbeitsvorbereitung, Beschaffung und Kundenpflege übertragen. Unter folgendem Link finden sich die Fragen des Inqa-Checks – inklusive der Personalentwicklungsbausteine: [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)

**Martin Pichler** ●

**LEARNTEC 2014 | Lernen mit IT | 22. Internationale Fachmesse und Kongress**



## Zukunft Lernen.

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

4. – 6. Februar 2014  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC** ■

**FALLBEISPIEL.** Das Unternehmen West-Lotto in Münster mit seinen 340 Mitarbeitern hat sich frühzeitig dem betrieblichen Gesundheitsmanagement geöffnet und ein zweistufiges Programm („Sich selbst gesund führen“ und „Andere gesund führen“) aufgelegt. Heidrun Vössing, Trainerin beim IME Institut für Management Entwicklung in Bielefeld, hat die Workshops konzipiert. Sie fasst die Erfahrungen zusammen.

# Gesund führen im Mittelstand

Der Stellenwert des Themas „psychische Gesundheit im Unternehmen“ hat auch bei West-Lotto in den vergangenen zwei Jahren an Bedeutung zugenommen, berichtet Klaus Ostermann, der Referatsleiter Personal bei West-Lotto. Aus diesem Grund hat auch die Geschäftsführung die Einrichtung einer „Arbeitsgemeinschaft Gesundheitsmanagement“ genehmigt, die ihrerseits einen Dreijahresplan rund um das Thema „Gesundheit im Betrieb“ erarbeitet hat.

Mit der Einrichtung dieser Arbeitsgemeinschaft ist auch die Akzeptanz des Themas bei den Mitarbeitern gestiegen. Dabei

betont Ostermann auch, dass es keine Rolle spiele, ob jemand jung oder alt, männlich oder weiblich, Führungskraft oder Sachbearbeiter sei. Seiner Erfahrung nach könnten psychische Belastungen in allen Lebensphasen im Beruf oder auch im privaten Umfeld auftreten. Ostermann erklärt dazu: „Wir arbeiten seit vielen Jahren mit externen Sozialberatern zusammen, da die Anzahl langzeiterkrankter Mitarbeiter zugenommen hatte. Psychische Erkrankungen nahmen ebenfalls zu. Die Krankheiten wurden erst sehr spät oder gar nicht erkannt.“

Des Weiteren sei es für die Führungskräfte sehr schwer gewesen, die Betroffenen richtig anzusprechen und mit der Situation angemessen umzugehen.

von realitätsnahen Beispielen konnte im Führungskräfte-Training bei West-Lotto das Thema ‚Gesundheit‘ gezielt geschult werden.“ Bei der Vorbereitung der hier beschriebenen Workshopreihe kristallisierten sich zwei wichtige Ziele heraus:

1. Die Sensibilisierung und Achtsamkeit der Führungskräfte für das Thema „psychosoziale Gesundheit“ war zu verstärken (Stichwort: Wie erkenne ich das?).
2. Die Sicherheit im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern war zu erhöhen (Wie kann ich das Thema ansprechen? Welche weiteren Handlungsmöglichkeiten habe ich?). Denn: Gesundheitsbewusstes Führen ist mehr als das Angebot einer Rückenschule.

Es wurde folgende Vorgehensweise beschlossen: Ein eintägiges Seminar sollte der Reflexion, Sensibilisierung und der Analyse der eigenen Denk- und Verhaltensmuster zum Thema „Gesundheit“ dienen, bevor die Führungskräfte sich diesem Thema in Bezug auf ihre Mitarbeiter widmeten. Zudem bekam das Projekt dadurch einen Prozesscharakter, denn nach dem eintägigen Impulstag zum Thema „Sich selbst gesund führen“ und einem Zeitabstand von rund zwei Monaten folgte das Training zum Thema „Andere gesund führen“. Dieser Prozesscharakter unterstützt die Nachhaltigkeit einer solchen Maßnahme.

Bei der gesundheitsbewussten Führung geht es vor allen Dingen darum, wie genau Mitarbeiter geführt werden – wie sie mit Informationen versorgt werden, wie die Mitarbeiter gefördert werden und in welchem Maße sie Unterstützung, Wertschätzung und ehrliche Anerken-



### AUTORIN

**Heidrun Vössing,**  
Diplom-Pädagogin, Lehrtrainerin und Lehrcoach DVNLP. Die Kommunikations- und Führungstrainerin gehört zu den ersten Coaching-Ausbildern in Deutschland. Im Januar 2014 erscheint ihr neues Buch mit dem Titel „Chefsache Gesundheit: Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter gesundheitsorientiert führen“. Für das IME in Bielefeld führt sie unter anderem das offene Seminar „Chefsache Gesundheit“ durch.

**IME Institut für Management-Entwicklung**  
Sunderweg 4, 33649 Bielefeld  
Tel. 0521 94206-0  
h.voessing@t-online.de  
www.ime-seminare.de

### Betriebliche Gesundheit ist Führungsaufgabe

Zahlreiche Studien belegen, dass das Führungsverhalten einen relevanten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden und die körperliche Gesundheit der Mitarbeiter hat. Gleichzeitig sind Führungskräfte auch eine Gruppe von Beschäftigten, deren Job mit hohen Anforderungen und einer oft erheblichen Stressbelastung verbunden ist.

Insofern liegt es nahe, Führungskräfte in bestimmte Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit einzubeziehen. Ostermann kommt zu folgendem Schluss: „Die Gesunderhaltung der Mitarbeiter ist zunehmend auch eine Führungsaufgabe geworden. Die Führungskräfte kennen ihre Mitarbeiter (und deren Belastungen) meist durch eine langjährige Zusammenarbeit am besten. Anhand

nung erfahren. Und es geht auch um die emotionale Seite der Führungsaufgabe.

### Ein Gedankenexperiment

Die Führungskräfte wurden zum Beispiel aufgefordert, in Gedanken dieses kleine Experiment durchzuspielen: „Stellen Sie sich vor, Sie sind einer Ihrer Mitarbeiter und es ist Sonntagabend. Sie haben gerade mit Ihrer Familie zu Abend gegessen. Sie hatten ein schönes, erholsames Wochenende und nun denken Sie an Montag, an Ihren nächsten Arbeitstag und an Ihren Chef. Das sind ja jetzt Sie selbst, weil Sie gerade die Perspektive des Mitarbeiters eingenommen haben.

Was denken Sie über die Begegnung mit Ihrem Chef am kommenden Montag? Und vor allen Dingen, wie fühlen Sie sich dabei? Freuen Sie sich darauf? Ist Ihr Gefühl eher neutral? Oder fühlen Sie sich eher unbehaglich bei der Vorstellung, ein bestimmtes Thema mit ihm zu be-

sprechen?“ Das Führungsverhalten einer Führungskraft kann in Bezug auf einen Mitarbeiter wie eine Kraftquelle wirken oder eben auch als zusätzliche Belastung. In den Workshops, an denen sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte teilnahmen, habe ich als Trainerin die Erfahrung gemacht, dass die meisten Führungskräfte dem Thema mit Offenheit und Engagement begegnet sind – einigen fiel es vielleicht etwas schwerer, sich dem Thema zu nähern. Und es gab eine besonders amüsante Situation in einem Workshop. Der Teilnehmerkreis bestand hier zufälligerweise ausschließlich aus männlichen Führungskräften und meine Anmoderation zum Thema „Emotionen und psychische Gesundheit“ klang so: „Meine Herren, nun müssen Sie stark sein, denn ich möchte mit Ihnen über Gefühle sprechen! Über Ihre Gefühle!“ Ein Teilnehmer antwortete scherzhaft: „Das ist wirklich hart. Erstens sprechen Männer nicht gerne über Gefühle und

nun sollen wir auch noch mit anderen Männern über Gefühle sprechen.“ Das Feedback der Teilnehmenden war trotz des Ausflugs auf die Gefühlsebene überwiegend positiv. Für viele Führungskräfte waren die Workshops eine wertschätzende Maßnahme. Auch die Tatsache, dass West-Lotto seinen Führungskräften die Möglichkeit gibt, sich im ersten Schritt mit der eigenen psychischen Gesundheit im Beruf auseinanderzusetzen, hat ein positives Echo ausgelöst.

### Chefs fühlen sich sicherer

Eine Führungskraft aus dem Teilnehmerkreis äußerte sich mit den Worten: „Es ist super, dass wir im Rahmen einer Fortbildung die Gelegenheit haben, über unsere eigene Gesundheit im Job nachzudenken. Meistens geht es doch bei Fortbildungen für Führungskräfte um unsere Mitarbeiter, jetzt sind wir auch mal dran.“

Heidrun Vössing ●

# TRAINER | KONGRESS | BERLIN

## Der Ideenmarkt für - Trainer - Coaches - Weiterbildner

40 Workshopthemen

30 Aussteller

700 Teilnehmende

Freitag 14. März 2014

und/oder

Samstag 15. März 2014

[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)



**NACHWUCHS.** Zühlke Engineering ist ein mittelständisches Unternehmen, das mit den Großen um zufriedene Fach- und Führungskräfte konkurriert. Offenbar mit Erfolg: Das Unternehmen konnte Auszeichnungen bei „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013“ für sich verbuchen. Wie Zühlke Mitarbeiter mit Management- und anderen Weiterbildungsprogrammen gewinnt und bindet.

# Mit den Großen mithalten

Deutsche Unternehmen wetteifern verstärkt um eine der wichtigsten Ressourcen der Zukunft: engagierte, motivierte Fachkräfte und Mitarbeiter. Insbesondere der Mittelstand muss seine Personalpolitik auf den Prüfstand stellen und immer wieder flexibel reagieren, um attraktiv für seine Stammebelegschaft, für Absolventen oder potenzielle Kollegen zu bleiben. Zühlke Engineering hat dies als wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg und weiteres Wachstum definiert: Als Ingenieurs- und Beratungsdienstleister sind die Mitarbeiter unser

wichtigstes Kapital. Als Mittelständler fördern wir ganz bewusst Experten- und Managementkarrieren, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und uns für die Zukunft gut aufzustellen. Dementsprechend haben wir bei Zühlke Engineering verschiedene Maßnahmen initiiert, um im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bestehen zu können.

Seit der Gründung der Zühlke Gruppe durch Gerry Zühlke im Jahr 1968 agiert das Unternehmen sehr mitarbeiterorientiert. Dies zeigt unter anderem das überdurchschnittlich hohe Fortbildungsbud-

get, das weit über dem Branchendurchschnitt liegt. In Deutschland ist Zühlke Engineering seit 1998 aktiv am Markt. Die Firma ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen, nicht nur in Deutschland, sondern in allen seinen Märkten. So stieg der Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr von 68 Millionen Euro auf 82 Millionen Euro. Die Zahl der Mitarbeiter wuchs in diesem Zeitraum auf gruppenweit rund 700 Mitarbeiter an, allein im letzten Geschäftsjahr wurden 54 neue Positionen geschaffen. Daher ergibt sich ein hoher Bedarf an Fach- und Führungskräften, die Zühlke zu einem großen Teil intern entwickeln möchte, um auch den weiteren Erfolg des Unternehmens abzusichern. Als Innovations-, Beratungs- und Ingenieurdienstleister stehen wir dabei in harter Konkurrenz mit den großen Wettbewerbern am Markt.

## EMBA-Studium für Manager

**Praxisbeispiel.** Zühlke-Mitarbeiter Christoph Bröcker ist seit 2003 im Unternehmen und Teilnehmer des Management-Development-Programms. Er studierte Mathematik und promovierte in Informatik. Im Unternehmen leitet er bereits ein Team von Ingenieuren und Beratern, das sich vornehmlich mit Enterprise-Technologien beschäftigt und beispielsweise für Kunden wie die DZ-Bank und Nokia tätig war. Im Rahmen des Management-Development-Programms absolviert Bröcker einen berufsbegleitenden EMBA-Studiengang an der Mannheim Business School in Kooperation mit der ESSEC in Paris. Das Ziel ist, dass er hierbei neben seiner bereits vorhandenen IT-Kompetenz auch tiefere betriebswirtschaftliche und für das Management relevante Kenntnisse erwirbt. Da er bereits mit der Unternehmenskultur vertraut ist, kann er diese Kompetenzen auch gleich in seine Arbeit einbringen und Erlerntes mit Praktischem abgleichen. Das fördert ihn in seiner persönlichen Weiterentwicklung und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

## Erfolge bei Great-Place-to-Work-Wettbewerben

Um in diesem hochkompetitiven Umfeld bestehen zu können, hat Zühlke Engineering die Personalentwicklung und die Mitarbeiterbindung zur Chefsache erklärt. Denn nur mit motivierten Mitarbeitern kann der Erfolg des Unternehmens gesichert und gleichzeitig der aktuelle und künftige Bedarf an Fach- und Führungskräften gedeckt werden. Mit diesem Credo schaffte es Zühlke Engineering im Great Place to Work-Wettbewerb ins Ranking: Insgesamt erreichte die Firma im Wettbewerb um „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013“ Rang 17 in der Kategorie 50 bis 500 Mitarbeiter. In der Kategorie „Beste Arbeitgeber in der IT 2013“ kam



**Nachwuchs.** Wer sich als Mittelständler gegen die Konkurrenz von Großfirmen durchsetzen will, muss frühzeitig in die Entwicklung seiner Mitarbeiter investieren.

das Unternehmen in der gleichen Größenkategorie unter die Top-5-Platzierten. Um dem Anspruch als Top-Arbeitgeber gerecht zu werden und auch für die Mitarbeiter attraktiv zu sein und zu bleiben, hat das Unternehmen ein Management-Development-Programm aufgesetzt. 2009 wurde das Programm zunächst in der Muttergesellschaft in der Schweiz eingeführt. Seit etwas mehr als zwei Jahren gibt es das Programm mittlerweile auch in Deutschland. Das Unternehmen möchte eigene Mitarbeiter befähigen, eine Führungsrolle zu übernehmen oder sich für die Anforderungen der nächsthöheren Führungsebene zu qualifizieren. Der Vorteil für Zühlke liegt dabei klar auf der Hand: Die Führungskräftepositionen werden mit Mitarbeitern besetzt, die das Potenzial dazu haben und die das Unternehmen bereits kennen. Das wiederum erspart zeitraubende und teure Rekrutierungsprozesse.

### Künftige Manager können berufsbegleitend studieren

Das individuelle Entwicklungsprogramm mit fortlaufendem Coaching soll die Manager in spe vorbereiten und aktiv an ihre neuen Aufgaben heranzuführen. Innerhalb des Management-Development-Programms ist es zudem möglich, ein berufsbegleitendes MBA-Studium zu absolvieren.

Daneben werden diejenigen, die sich eher für eine Fach- statt für eine Führungskarriere interessieren, auch unterstützt und gefördert. Bis zu 17 Tage Weiterbildung pro Jahr sind bei Zühlke möglich, hierzu zählen interne Schulungen, Aus-

bildungscamps, aber auch externe Seminare und Kurse. Damit liegt das Unternehmen weit über dem Schnitt der ITK-Branche.

### Zulassung zum Management-Development-Programm

Ausgangspunkt für das Management-Development-Programm ist die Suche nach geeigneten Kandidaten im Unternehmen. Dafür ist es notwendig, die aktuellen Manager und Führungskräfte einzubeziehen. Denn die Line Manager kennen die Talente innerhalb ihrer Teams am besten. Daher reichen alle Team- und Projektleiter einmal jährlich eine Liste geeigneter Mitarbeiter ein. Die Vorgeschlagenen müssen sich vor einem Gremium,

dem Career Advisory Board, vorstellen und präsentieren. Hierbei geht es auch um ihre eigenen Vorstellungen und die Motivation, in welche Richtung sie ihre Karriere weiterentwickeln wollen. Die Zahl der vorgeschlagenen Kandidaten pro Jahr variiert, typischerweise sind es fünf bis acht Einreichungen. Das Career Advisory Board findet sich bedarfsorientiert zusammen, es setzt sich aus dem Geschäftsführer, zwei weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung, der Leiterin Personal sowie dem für den Kandidaten zuständigen Bereichsleiter und seinem direkten Vorgesetzten zusammen. Nach erfolgreicher Präsentation vor dem Career Advisory Board werden fünf Kandidaten ausgewählt, die in das Entwicklungsprogramm aufgenommen werden. In diesem Prozess kommt es durchaus vor, dass gemeinsam mit einem Kandidaten entschieden wird, dass eine Fachkarriere die richtige Laufbahn ist. Die Auswahlkriterien sowie der ausführliche Evaluierungsprozess machen diese Entscheidung auch für die Kandidaten absolut transparent und nachvollziehbar.

### Fahrplan für individualisierte Förderung

Bei den ausgewählten Kandidaten werden zunächst die Kompetenzen evaluiert sowie ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt. Auf dieser Grundlage wird gemeinsam mit dem Kandidaten ein Fahrplan für ein individualisiertes Entwicklungsprogramm erarbeitet, mit dem er auf seine künftigen Aufgaben vorbereitet wird. Das Programm, das ein bis drei Jahre dauert, beinhaltet die direkte Übernahme von →

AUTOR



**Dr. Ernst Ellmer**  
ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Zühlke Engineering GmbH und Partner der Zühlke Technology Group. Er studierte und promovierte an der Universität Wien. Bei Zühlke ist er für das Geschäft in Süddeutschland verantwortlich, für das Ressort Personal sowie für Technologie und Innovation. Sein inhaltlicher Fokus ist die Unterstützung von Kunden bei der interdisziplinären Entwicklung von innovativen, technologisch komplexen Produkten oder Lösungen.  
[ernst.ellmer@zuehlke.com](mailto:ernst.ellmer@zuehlke.com)

→ Führungsaufgaben im laufenden Geschäftsbetrieb, die in den meisten Fällen projektbasiert sind. Hier werden Managementfähigkeiten ebenso vermittelt wie die Team- und Kapazitätsplanung, Projektsteuerung sowie das Arbeiten innerhalb bestimmter Fristen und Budgets. Eine wichtige Komponente des Programms ist das Coaching durch einen erfahrenen Manager während dieser „Learning by doing“-Phasen. Diese praxisorientierten Aufgaben werden auch theoretisch unterfüttert, etwa durch Seminare oder auch weiterführende Aufbaustudien. Abgerundet wird die Individualisierung durch Coaching und Trainings: Die Mitarbeiter erhalten etwa externe Unterstützung wie Präsentationstrainings, Zeit- und Projektmanagement oder auch Mitarbeiterführung. Dazu gibt es ein Mentoring-Programm, bei dem in den meisten Fällen die Geschäftsführungsmitglieder oder die Lei-

ter einzelner „Business Units“ zur Verfügung stehen. Im Vordergrund steht dabei die Besprechung aufgetretener Probleme, etwa der Verbleib innerhalb bestimmter Budgets und Kapazitätsplanungen und Lösungsansätze. Auch die konkrete Umsetzung wird vorbesprochen und im Nachhinein erörtert. Insgesamt wird die Entwicklung der Management-Development-Programm-Teilnehmer jährlich vom Career Advisory Board überprüft.

Ein Wermutstropfen bleibt für die Führungskräfte, die Nachwuchs aus den eigenen Reihen für das Programm vorschlagen: Sie laufen Gefahr, ihren Mitarbeiter zu verlieren, wenn dieser nach Abschluss des Programms etwa als Leiter in eine andere Business-Unit wechselt. Aber dem muss man entgegenhalten: Eine erfolgreiche Geschäftsstrategie ist unmöglich, ohne sie mit einer passenden Personalstrategie zu unterlegen, die

einen Dreiklang aus Fördern, Fordern und Work-Life-Balance bildet. Für Zühlke ist es wichtig, die Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen weiterzuentwickeln. Nur so kann das Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte – auch und gerade mit Großkonzernen – bestehen. Das Management-Development-Programm ist somit ein wesentlicher Bestandteil der Personalstrategie und des Retention-Managements der Gruppe. Ein zentraler Vorteil dieses Programms ist die Verwurzelung der Kollegen im Unternehmen, das sie bereits kennen und dem sie so auch künftig verbunden bleiben. Wir bei Zühlke sind der Überzeugung, dass Unternehmen nur dann nachhaltig erfolgreich agieren können, wenn sie ihre Mitarbeiter als das begreifen, was sie sind: Der wesentliche Faktor für Wachstum, Kundenzufriedenheit und Profitabilität.

Ernst Ellmer ●

## Weitere Entwicklungsmaßnahmen bei Zühlke Engineering

**Weiterbildung.** Bei seiner Personalstrategie setzt Zühlke Engineering auf ein aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel, um sowohl Fach- als auch Führungskräfte zu fördern und weiterzuentwickeln. Neben dem Management-Development-Programm gibt es einige weitere Angebote.

### Berufsbegleitendes Studium

Teilnehmern des Management-Development-Programms ermöglicht Zühlke, berufsbegleitend ein Studium zu absolvieren, das über den Arbeitgeber finanziert wird. Das Unternehmen stellt darüber hinaus die teilnehmenden Mitarbeiter für die Präsenzphasen an der Universität frei – ohne die Bezüge entsprechend zu kürzen. So konnten einige Mitarbeiter schon ein Studium zum MBA erfolgreich abschließen.

### Innovative Projekte

Zühlke Engineering ist nicht nur ein Ingenieurdienstleister. Auch in seiner Rolle als Innovationsspezialist, sei es bei der Implementierung von Innovationsprozessen in Unternehmen oder auch als externer Innovationspartner, profiliert sich das Unternehmen.

Im Emerging Technology Center arbeiten die Mitarbeiter mit den neusten Technologien und entwickeln innovative Lösungen. Hierbei schlagen die Mitarbeiter Projekte vor, die auf vielversprechenden Technologien und Lösungen basieren. Die Vorschläge werden gesammelt und durch ein Fachgremium evaluiert. Aus den Einreichungen werden pro

Jahr zwei bis fünf Vorschläge ausgewählt und dann durch Zühlke komplett finanziert.

Ihren kreativen Projekten können die Kollegen innerhalb ihrer Arbeitszeit nachgehen. Davon profitieren beide Seiten: Der Mitarbeiter beschäftigt sich mit neuen Technologien und Lösungen, die dann unmittelbar ins laufende Kundenprojekt einfließen können. So bleiben die Mitarbeiter jederzeit auf dem aktuellsten Stand und können sich darüber hinaus auch mit ihren Spezialthemen beschäftigen. Auf diesem Wege ist beispielsweise eine auf Microsoft Kinect basierende Gestensteuerung für Industrieanwendungen entstanden.

### Bis zu 17 Tage für Fortbildung

Die Zühlke Engineering ermöglicht es ihren Mitarbeitern im Rahmen von abgestimmten, selbst wählbaren Fort- und Weiterbildungsprogrammen ihr Wissen und ihre Kenntnisse auf dem aktuellen Stand zu halten oder auch neue Fähigkeiten zu erwerben. In Abstimmung mit dem jeweiligen Vorgesetzten sowie der Personalabteilung werden den Experten bis zu 17 Tage für ihre Fortbildung zur Verfügung gestellt, die Bestandteil ihrer Jahresarbeitszeit sind.



Gunther Olesch

# Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber

Employer Branding in der Unternehmenspraxis

Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber

HAUFE.

HAUFE.

1. Auflage 2013, 224 Seiten  
€ 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-04449-0  
Bestell-Nr. E04451



1. Auflage 2013, 334 Seiten  
€ 59,00 [D]  
ISBN 978-3-648-04107-9  
Bestell-Nr. E04475



1. Auflage 2013, 381 Seiten  
€ 49,95 [D]  
ISBN 978-3-648-04121-5  
Bestell-Nr. E04476

## Employer Branding: die Erfahrungen eines Top-Arbeitgebers

»Nur das Unternehmen, das kreative gut ausgebildete Menschen für seine Ziele begeistern kann, wird erfolgreich sein« sagt Prof. Dr. Gunther Olesch. In seinem Buch zeigt er, wie es geht. Der mehrfach als »Bester Arbeitgeber« ausgezeichnete Unternehmer gibt Ihnen einen faszinierenden Erfahrungsbericht zu erfolgreich gelebten Human Resources-Ansätzen.

**Jetzt bestellen!**

[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch) (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

**HAUFE.**

# Wenn der Chef agil ist

**HINTERGRUND.** Agile Methode sind in der Softwareentwicklung bekannt. Entscheidend dafür ist unter anderem das dahinter stehende Führungsmodell, das sich auch außerhalb von Softwareprojekten anwenden lässt. Wie die Grundpfeiler der agilen Führung aussehen und warum alle Unternehmen davon profitieren können.

Drei entscheidende Megatrends werden unser Verständnis und die praktische Umsetzung von Führungsmodellen künftig maßgeblich beeinflussen. Das belegt eine Studie des Schweizerischen Instituts für Betriebsökonomie aus diesem Jahr mit dem Titel „Die Zukunft der Führung“. Der erste Megatrend ist die zunehmende Individualisierung, die Ermächtigung des Einzelnen. Mit ihr gehen mehr Offenheit, Zusammenarbeit und Interaktion – auch über Unternehmensgrenzen hinweg – im Wirtschaftsleben einher. Darauf müssen Führungsmodelle angepasst werden.

Der zweite Megatrend ist die steigende Flexibilisierung. Im Außen- und Innenverhältnis eines Unternehmens lösen sich Strukturen und Institutionen auf. Von Projekt zu Projekt können Vorgesetzte, Experten, Kunden und Lieferanten laufend ihre Rollen wechseln. Dazu kommt, dass die Zunahme der Menge an Daten und Information zu einer anderen Umgangsweise in Bezug auf Entscheidungsfindung führt: Heuristiken und Faustregeln in Kombination mit „einfach ausprobieren“ führen zu Ansätzen, die ein Modell favorisieren, das aus dem Kreislauf von „versuchen, scheitern, neu starten und neu versuchen“ besteht.

Der dritte Megatrend, der die Führung in Unternehmen beeinflussen wird, ist der demografische Wandel. Unternehmen erhalten eine große Chance, wenn sie es schaffen, Multigenerationalität zu kultivieren, da dadurch eine höhere Belastbarkeit und Flexibilität der Organisation geschaffen wird.

Unter diesen Voraussetzungen müssen sich die bislang vorherrschenden Führungsmodelle grundlegend ändern, damit ein Unternehmen weiterhin erfolgreicher als andere am Markt agieren kann.

Nachdem im Zeitalter der Industrialisierung die Prozesse und danach Strategien optimiert wurden, um Unternehmen zu mehr Erfolg zu verhelfen, steht nun der Mensch im Mittelpunkt. Und zwar nicht in der Definition einer Ressource, sondern als das, was ihn ausmacht: Einem absolut unverzichtbaren Teil der Wertschöpfung und Innovation jedes Unternehmens.

Ähnliche Ansätze empfehlen seit Jahren Managementberater wie Gary Hamel, Peter Kotter, Niels Pfläging oder Reinhard K. Sprenger. Alle weisen darauf hin, dass die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und die damit einhergehende Komplexität der Märkte andere Management-, Führungs- und Organisationsmodelle erfordern, damit Unternehmen sich im Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter, Produktionsmaterial und Finanzmittel weiter behaupten können.

## Softwareindustrie ist Vorreiter

Konkrete und langjährige Erfahrungen mit neuen Führungsmodellen kann die Softwareindustrie vorweisen. Seit ihrem Bestehen, spätestens aber seit den 1980er-Jahren, unterliegt diese Industrie einer immer größer werdenden Dynamik. Das ist ein Grund dafür, dass dort Ende der 1980er-Jahre bereits die ersten Ansätze entwickelt wurden, die Unsicherheit in Projektplanungen nicht als störend ansehen, sondern sie als notwendig in einer dynamischen Umwelt betrachten. Mitte der 1990er-Jahre entstand der „Scrum Guide“ von Ken Schwaber und Jeff Sutherland – das erste Rahmenwerk für die sogenannte „Agile Softwareentwicklung“. Dazu schrieb Schwaber: „Scrum akzeptiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist

die bestmögliche Software unter Berücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität.“

Im Jahre 2001 wurden dann unterschiedliche Rahmenwerke und Methoden, die diesen Ansatz unterstützen, im sogenannten „Agilen Manifest“ formuliert. Darin werden zunächst Werte und Prinzipien aufgestellt: „Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung,
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.“

Diese Werte werden konsequent in ein neues Verständnis von Führung übertragen und umgesetzt.

Wie sehen solche agilen Führungsmodelle in der Praxis aus? Sie kommen ohne Projektleiter oder formulierte Hierarchien aus. Zudem spielt Transparenz in der agilen Führung eine kritische Rolle: Alle im Team müssen die Möglichkeit haben, sich über das gesamte Projekt ein detailliertes Bild machen zu können. Des Weiteren herrscht eine hohe Eigenverantwortung aller Teammitglieder.

## Mut zu Visionen

Das entspricht nicht den Führungsmodellen, die uns meist vertraut sind. Wenn wir an Unternehmen denken, haben wir Hierarchien oder eine Matrix, Berichtslinien, Stellenbeschreibungen und getrennte Abteilungen vor Augen. Schwerlich – und



**Umbruch.** Um agil zu führen, müssen erst einmal die vorherrschenden hierarchischen Strukturen in den Unternehmen abgebaut werden.

wenn, nur als Ausnahme in Form eines Start-ups oder in einer hippen Branche – können wir uns vorstellen, dass man solche Strukturen komplett abbauen kann. Und trotzdem lassen sich agile Führungsmodelle auch außerhalb der Softwarebranche implementieren – wenn wir umdenken und lernen, die althergebrachten Strukturen im Kopf abzubauen.

Wie sieht ein agiles Führungsmodell dann genau aus? Wer führt wen? Und woher kommt der Impuls zum Führen? Fangen wir mit dem Letztgenannten an: Woher kommt eigentlich der Impuls zum Führen? Um es gleich zu beantworten: Er kommt nicht von der uns bekannten Führungskraft. Der Impuls zum Führen eines Unternehmens kommt aus dem Markt. Die Kraft des Markts führt Unternehmen. Die Macht der Kunden und Konsumenten und auch der potenziellen neuen Mitarbeiter wird immer größer. Damit etablieren sich Ansätze wie „Coopetition“, die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten, und „Co-Innovation“ oder „Co-Creation“, die gemeinsame Innovation und Produktentwicklung mit Kunden. Globalisierung, Internationalisierung, hohe Markttransparenz und fallende Handelsbarrieren tragen ihren Teil

dazu bei, dass die höhere Dynamik und Geschwindigkeit der Märkte nach immer schnelleren, aber nicht schlechteren Entscheidungen verlangt.

### Das Außen bestimmt

Schnellere, aber nicht schlechtere Entscheidungen zu treffen, heißt für Unternehmen im agilen Führungsmodell nicht, mehr Entscheidungs- und damit Managementkraft aufzubauen oder die vorbereitenden Entscheidungssysteme aufzurüsten. Schneller als andere zu besseren Entscheidungen zu kommen, heißt in einem unsicheren Umfeld, dass Entscheidungen an anderen Stellen im Unternehmen gefällt werden müssen – und zwar am Rand des Unternehmens, dort, wo die Menschen dicht am Markt, kompetent und engagiert sind. Da der Markt führt, ist eine große Nähe aller Beschäftigten zum Markt hochgradig sinnvoll. Das Unternehmen muss mehr unter horizontalen Einflüssen und Spannungen (der Markt zieht) als unter vertikalen (die Hierarchie drückt) stehen.

Im Zweifel ist Engagement höher zu werten als Kompetenz. Denn Fehler sind natürlich zulässig und wichtig, und Kom-

petenz entwickelt sich aus Wissen und Handeln. Einige Unternehmen nennen es das Dringlichkeitsprinzip: Die Person entscheidet, die die höchste Dringlichkeit zum Thema empfindet; nicht die, die die höchste Kompetenz hat.

Daher hat das neue Führungsmodell die Aufgabe, Führung anders zu verstehen. Agile Führung sorgt dafür, dass der Zug der Märkte, seien es Absatz-, Beschaffungs- oder Geldmärkte, für jeden im Unternehmen spürbar ist. Sie befähigt dazu, auch Entscheidungen mit unsicherem Ausgang zu treffen. Die agile Führung fördert Aufmerksamkeit und ein Gespür für Dringlichkeit. Und schließlich gibt sie der Unternehmensaufgabe einen Sinn und inspiriert. In diesem Sinne ist Führung auch keine Aufgabe einzelner oder des Managements. Sie ist vielmehr eine gemeinschaftliche Aufgabe, die ihren Impuls aus dem Management, dem Personalbereich sowie vielen anderen Beteiligten des Unternehmens erhält. Ist dieser Impuls in Gang gesetzt und erfolgreich auf den Weg gebracht, schafft agile Führung eine verbesserte, auf das Wesentliche reduzierte Kommunikation und Koordination. Sie sorgt für sinnvolle Transparenz für alle Beschäftigten und prägt einen Werterahmen und Prinzipien – ohne Regeln, Prozesse und Formulare. Zudem beteiligt sie alle an der Leistung und weiteren Entwicklung des Unternehmens und sie setzt den Fokus auf den Markt und den Rand des Unternehmens, denn dort entstehen die Kräfte, die führen.

Winald Kasch ● →

AUTOR



**Winald Kasch**  
ist Mitbegründer der Go Agile AG. Von 2007 bis 2013 war er Geschäftsführer der Fortis IT-Services GmbH, einem mittelständischen IT-Dienstleister. Er hat dort unter anderem ein agiles Organisations- und Führungsmodell eingeführt. Man kann ihm per Twitter unter @winald folgen.

[winald.kasch@go-agile.de](mailto:winald.kasch@go-agile.de)

# Verschieden und doch ähnlich: die heutigen Ansätze

**INTERVIEW.** Interessant ist, wie agile Führung in der Praxis aussehen kann. Hier gibt es einige Vorreiter, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema praxisnah in ihren Unternehmen auseinandersetzen. Sie haben ihre jeweils eigene Interpretation eines agilen Führungsmodells gefunden und in ihrem Unternehmen implementiert.

## Inwiefern bezeichnen Sie das Führungsmodell Ihres Unternehmens als agil?

**Martin Seibert:** Wir haben kein Kriterienkorsett definiert, nach dem wir definieren, ob unser Führungsmodell agil ist. Grundsätzlich haben wir aber mit der Zeit Themen angedacht und verinnerlicht, die dem Anspruch eines agilen Führungsmodells entsprechen würden: Wir vertrauen unseren Mitarbeitern sehr stark. In diesem Sinne versuchen wir sehr autarke Teams zu etablieren, die keine oder nur sehr wenige zentrale Einflüsse spüren. Und wir schaffen eine sehr hohe Transparenz. Alle Finanzkennzahlen und einzelne Projektauswertungen werden jeden Monat aktiv interpretiert und allen Mitarbeitern via Wiki zur Verfügung gestellt.

**Dierk Harbeck:** Bei uns hatte es auch von Beginn an etwas mit Werten zu tun. Wir wollten von Anfang an Ehrlichkeit nach innen und außen sowie immer einen Vertrauensvorschuss geben. Unter Führung haben wir uns immer vorgestellt, dass wir auf der einen Seite die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sicherstellen müssen, und auf der anderen Seite viel Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten legen und viele Freiräume schaffen müssen. Beides muss in Balance sein. Und unsere Aufgabe bestand in vielen Fällen darin, bei aller Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, die Verhältnismäßigkeit gut zu entwickeln.

**Joern Bock:** Auch bei uns entsprach das Führungsmodell von Beginn an weitestgehend dem, was wir heute als agiles Führungsmodell bezeichnen würden. Obschon es damals keine bewusste Entscheidung war. Heute haben wir eine sehr hohe Selbstständigkeit unserer Kun-



Foto: AOE

**Joern Bock** ist Mitglied der Geschäftsleitung der AOE GmbH, die Web-Applikationen entwickelt.

denteams, hohe Transparenz und ein Mitbestimmungsrecht aller Mitarbeiter an unternehmensweiten Entscheidungen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass das Management sich gegebenenfalls den Entscheidungen der Mitarbeiter beugt. Vor Kurzem haben während eines internen „Open Spaces“ zum Beispiel alle Mitarbeiter beschlossen, dass wir keine Titel mehr tragen. Damit ist der Senior, Junior, et cetera bei uns gestrichen.

## Warum haben Sie sich für ein agiles Führungsmodell entschieden?

**Bernd Oestereich:** Ausgangspunkt bei uns war sicherlich meine Führungsschwäche als Gründer. Mich interessierten inhaltliche Aufgaben meistens mehr als Personal- und Geschäftsführung. Weswegen ich dann auch froh war, als Mitarbeiter



Foto: Holisticon

**Dierk Harbeck** ist Vorstand und Gesellschafter der IT- und Managementberatung Holisticon AG.

mich nach rund zehn Jahren zunehmend von der Geschäftsführung ablösen. Trotzdem sind wir 2012 noch einen Schritt weiter gegangen und haben alle bis dahin angesammelten Führungspositionen wie unsere dreiköpfige Geschäftsführung, die Büro- und Vertriebsleitung und auch unsere Personalabteilung aufgegeben und durch strukturierte Selbstorganisation, gemeinsame Prinzipien und eine aufs Formale minimierte Geschäftsführerrolle ersetzt. Auslöser dafür war der Wechsel einer Führungskraft und die schwächer gewordene Wertschätzung dieser Funktionen in Teilen der Belegschaft sowie bei mir als Gesellschafter.

**Seibert:** Wir haben die Erfahrungen aus agilen Kundenprojekten in ein internes agiles Pilotprojekt eingebracht. Hier werden nach agilen Prinzipien interne Auf-

gaben entwickelt und gelöst. Alle Mitarbeiter können sich daran beteiligen und durch die enge Zusammenarbeit aller sind sehr gute Ergebnisse entstanden. Auch habe ich als Geschäftsführer festgestellt, dass das agile Führungs- und Organisationsmodell mich persönlich entlastet. Wir haben in den vergangenen Jahren und Monaten stetig immer bessere Geschäftszahlen geschrieben. Als Geschäftsführer frage ich mich inzwischen manchmal, was mein Beitrag dazu eigentlich ist. Das ist im positiven Sinne erschreckend.



Foto: Oose

**Bernd Oestereich** ist Gesellschafter und Mitarbeiter beim IT-Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen Oose GmbH.

#### Welche Herausforderungen gab es bei der Einführung und Umsetzung?

**Harbeck:** Wir haben das Modell ja von Stunde null an gelebt. Damals waren wir sieben Personen. Alle hatten ein profundes Verständnis von der Art und Weise, in der wir arbeiten wollten. Schwieriger wurde es bei den neuen Mitarbeitern. Da mussten wir dann expliziter und ausdauernder kommunizieren. Heute übernehmen das unter anderem Paten, die neue Mitarbeiter betreuen und mittlerweile eine hohe Verantwortung tragen. Natürlich hat uns hier auch unsere sehr offene Kommunikationskultur geholfen.

**Bock:** Als Führungskräfte mussten wir uns damit auseinandersetzen, Entscheidungen nicht alleine zu treffen. Das heißt, wir mussten lernen, loszulassen und Entscheidungen von Einzelnen und

Teams zu akzeptieren. Natürlich wurden zu Beginn einige Entscheidungen von den Mitarbeitern so getroffen, dass sie nicht immer dem Wohl des Unternehmens dienen – da kommen Einzelinteressen durch – oder wir haben unklar kommuniziert, was denn dem Wohl des Unternehmens dient. Aber mittlerweile haben wir eine gute Fehlerkultur und das gegenseitige Vertrauen hat sich etabliert.

**Oestereich:** Durch die letzte Änderung des Führungsmodells hatten wir nach wenigen Wochen und Monaten quasi überhaupt keine Führungskräfte mehr.



Foto: Seibert Media

**Martin Seibert** ist Gesellschafter und Geschäftsführer des gleichnamigen IT-Dienstleisters Seibert Media GmbH.

Wir haben alle Führungskräfte durch Führungsarbeit ersetzt, das heißt, Führung sollte prinzipieller und integraler Bestandteil der Arbeit eines jeden Mitarbeiters werden. Im ersten Moment waren viele Kollegen verunsichert. Beispielsweise, ob dieses Modell denn überhaupt funktionieren würde, ob das nicht einfach wieder nur eine weitere Veränderung ist, die schon bald von der nächsten überholt wird, was genau sich für sie jetzt ändert und so weiter. Weil der Kommunikations- und Erklärungsbedarf zunächst einmal steigt, kamen auch noch Bedenken dazu, dass wir jetzt noch mehr mit uns selbst beschäftigt sind. Außerdem stößt eine solche Veränderung manchmal auch ganz andere, längst überfällige Klärungsprozesse an, die erst einmal unbequem oder belastend sind, letztlich aber befreien.

**Seibert:** Wir sind immer wieder mit Ängsten konfrontiert, die das Ausnutzen unserer Freiheiten betreffen. Wie können wir wissen, ob unsere Mitarbeiter fair ihre Arbeitszeiten verbuchen? Ist es nicht unfair, wenn einer die Firmenfeier teilweise als Arbeitszeit bucht und ein anderer nicht? Muss das nicht zentral kontrolliert werden? Der Ruf nach einem zentralen Machtwort in Phasen intensiver Diskussionen und zähem Hin und Her wird immer wieder laut. Aber da wollten wir nicht wieder hin und haben uns stattdessen darum bemüht, neue Wege zu finden, um Entscheidungen gemeinschaftlich zu treffen – zum Beispiel mit Retrospektiven.

#### Welche Aufgabe hat Führung bei Ihnen?

**Harbeck:** Meine persönliche Führungsaufgabe besteht darin, allen anderen Beschäftigten ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Dienstleistung zum Kunden hin, aber auch das Wirken innerhalb der jeweiligen Geschäftsfelder mit Engagement und Kompetenz ausführen. Ich werde zunehmend ein interner Dienstleister, der aber nicht passiv agiert, sondern gelernt hat, seine Coaching-Rolle einzunehmen. Außerdem reflektieren wir regelmäßig mit dem gesamten Team über die Arbeit der zurückliegenden Monate und versuchen, aus Fehlern zu lernen.

**Bock:** Bei uns ist es ähnlich. Wir konzentrieren uns darauf, dass unsere Mitarbeiter die richtigen Rahmenbedingungen vorfinden. So sind wir als Manager Ansprechpartner für Dinge, die die Teams nicht alleine klären können. Und natürlich achten wir auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

**Seibert:** Gerade am Anfang besteht die zentrale Aufgabe darin, zu prüfen, in welchen Bereichen man noch viel zu viel mitspricht. Man muss versuchen, sich zurückzunehmen. Während viele denken, dadurch überflüssig zu werden, tritt das unserer Erfahrung nach nicht ein. Als Manager arbeitet man wieder viel mehr operativ an richtigen Dingen und nicht an luftigen Strategien. Ich persönlich versuche weniger zu planen und mehr zu experimentieren. Ich will echte Erfahrungen sammeln, statt plausible Konzepte schreiben, die im Zweifel nicht einmal irgendwer liest.

Interview: Winald Kasch ●

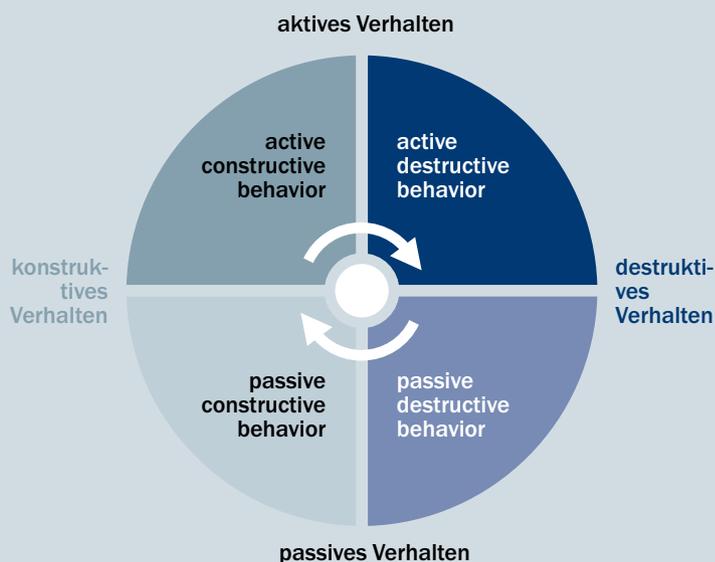
**COACHING.** Bei einem Konflikt kann man sich aktiv oder passiv, konstruktiv oder destruktiv verhalten. Das neue Werkzeug „Conflict Management Coaching“ (CMC) analysiert unterschiedliches Konfliktverhalten und zeigt, an welchen Stellen die Konfliktkompetenz erhöht werden kann. Dabei löst sich das CMC bewusst von einer Coaching-Philosophie, die alle Lösungen ausschließlich im Klienten selbst finden möchte.

# Neues Tool soll Konflikt-Coaching erleichtern



## Der „Conflict Compass“

**Conflict Management Coaching CMC.** Am amerikanischen Center for Conflict Dynamics unterteilt man das Konfliktverhalten in „konstruktiv versus destruktiv“ und „aktiv versus passiv“.



Quelle/Copyright: Frank Strathus, Stefan Schönholz

Anita Vorwärts ruft ihren Coach an. Sie hat einen Mitarbeiter, mit dem sie nicht mehr zusammenarbeiten kann. Dieser Mitarbeiter stelle ihre Autorität infrage, berichtet sie. Und er verstehe jedes Wort absichtlich falsch. Es gibt vielfältige Probleme, die Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern haben. Coaching gilt als ein sehr effektiver, individueller Weg, Führungskompetenzen zu erhöhen.

Im Coaching geht es nicht um die Vermittlung zwischen zwei Personen, denn das unterscheidet Coaching ja von der Mediation. Beim Coaching geht es darum, in einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Coach und Coaching-Klient (Coachee) Reflexionen anzustoßen, die ihm helfen, seine Themen selbstständig zum Erfolg zu führen. Daher eignet sich Coaching auch hervorragend, um Anita Vorwärts im beschriebenen Konflikt zu unterstützen. Zusammen mit ihr kann ihr Coach die Situation analysieren und an ihren Konfliktkompetenzen arbeiten.



**Aktiv.** Sich konstruktiv zu streiten, führt zu tragfähigen Lösungen. Bedingung ist allerdings, dass jeder die Position des anderen versteht. Diese Fähigkeit kann man trainieren.

Nützlich kann dabei ein neuer Konflikt-Coaching-Ansatz aus den USA sein. Er nennt sich „Conflict Management Coaching“ (CMC) und will gezielt und systematisch die Handlungskompetenz des Coaching-Klienten zur eigenständigen Konfliktklärung stärken. Dabei löst sich das CMC bewusst von einer Coaching-Philosophie, die alle Lösungen ausschließlich im Klienten selbst finden möchte. Vielmehr werden explizit Ansätze und Inhalte aus dem klassischen Konfliktmanagementtraining, der Mediation und dem Coaching vereint, damit der Klient in seiner Konfliktkompetenz gesteigert wird.

Im Einzelnen bedeutet dies, dass bei Bedarf auch das geübt wird, was bisher nicht im Fähigkeitsbereich des Klienten liegt. Das können Wissenslücken sein („Was ist ein Konflikt?“, „Wie entwickelt er sich?“, „Wie sieht eine klassische Gesprächsstruktur für Konfliktklärungen aus?“). Es können aber natürlich auch Fähigkeitslücken sein, die zuerst einmal

geschlossen werden müssen, wie die Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“ oder dem Formulieren eigener Bedürfnisse. Trainer wissen allerdings auch, dass Wissen und Fähigkeiten in der Regel noch nicht ausreichen, um Konfliktkompetenz zu haben. Neben dem Wissen und den Fähigkeiten gehört auch noch der selbstreflektierte Umgang mit sich, seinen Anteilen im Konflikt und mit seinen Zielen dazu.

An dieser Stelle greift dann wieder das klassische Coaching sehr gut, welches Themen der Selbstreflexion im Fokus hat. Aber es ist auch wichtig, Elemente aus der Mediation in den Prozess zu integrieren. Was kann ein Ansatz, der auf die Vermittlung zwischen Parteien ausgerichtet ist, einem personenorientierten Beratungsansatz hinzufügen? Es ist die Haltung und das Prozesswissen der Mediation – das Verständnis, dass zu einer gemeinsamen Konfliktlösung Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit, Informiertheit, Offenheit und Vertraulichkeit dazugehö-

ren. Wir können hier nicht auf die Definition und Bedeutung einer jeden dieser Mediationsvoraussetzungen eingehen. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass durch die Klärung jeder dieser Punkte ein vertieftes Verständnis für die Rahmenbedingungen und den Prozess der Konfliktklärung beim Klienten geschaffen werden kann.

### **Der Ablauf des „Conflict Management Coaching“**

Wie bei jedem Coaching, so wird auch im CMC am Anfang ein Ziel und ein Rahmen für die Zusammenarbeit definiert. Im zweiten Schritt wird der vorliegende Konflikt auf den drei grundsätzlichen Ebenen jedes zwischenmenschlichen Konflikts besprochen:

1. die sachliche Ebene (das heißt in Bezug auf die zugrunde liegende Unvereinbarkeit von Zielen, Interessen, Bedürfnissen, Vorgehensweisen ... von zwei Parteien) →

- 2. die persönlichen Ebene (wozu die gesamte Person inklusive ihrer Bedürfnisse, Emotionen, Haltungen und Fähigkeiten gehört)
- 3. die soziale Ebene (da jeder Konflikt in einem sozialen Kontext stattfindet, wozu natürlich auch der Konfliktpartner zu rechnen ist).

Im Rahmen der ausführlichen Betrachtung der drei Ebenen zwischen Klient und Coach wird sicherlich schon das ein oder andere Übungsfeld für eine Steigerung der persönlichen Konfliktkompetenzen deutlich werden. Bevor geübt wird, empfiehlt es sich, die Themenfelder zur Steigerung der Konfliktkompetenz noch systematischer zu erfassen. Dazu kann man das Conflict Dynamics Profile (CDP) nutzen. Es wurde vom Eckerd College (Florida, USA) entwickelt. Das Alleinstellungsmerkmal dieser Methode ist (neben seiner wissenschaftlichen Fundierung), dass der Fokus auf das Konfliktverhalten gerichtet wird und nicht auf Persönlichkeitsanteile oder Konfliktstile oder das Managen von Emotionen. Der Fokus auf konkretes Konfliktverhalten ermöglicht es dem Nutzer auf der Verhaltensebene an seiner Konfliktkompetenz zu arbeiten. Das Tool liegt sowohl in einer Fassung für

Einzelpersonen (CDP Individual) als auch als 360-Grad-Feedback-Version (CDP 360) vor.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Tools ist die Beobachtung, dass Konflikte an sich unvermeidbar sind. Diese Tatsache ist erst einmal noch nicht bedrohlich, da Konflikte auch wichtige Katalysatoren für Fortschritte aller Art sind. Leider werden viele Konflikte vermieden, da sie mit negativen Emotionen verbunden sind. Oder sie werden wenig effektiv geführt, was zu enormen Kosten für die Unternehmen führen kann. Die Erkenntnis von vielen Konfliktforschern ist, dass Konflikte sich zwar nicht vermeiden lassen, ein Unternehmen es aber sehr wohl beeinflussen kann, ob Konflikte destruktiv oder konstruktiv verlaufen. Genau hier setzen die Forscher des Center for Conflict Dynamics am Eckerd College an, die genau 15 typische Konfliktverhaltensweisen identifiziert haben, die eine zentrale Rolle im Umgang mit Auseinandersetzungen spielen. Diese Verhaltensweisen lassen sich in zwei Dimensionen unterteilen: konstruktive versus destruktive Verhaltensweisen und aktive versus passive Verhaltensweisen. Damit erhalten wir vier typische Felder in einem Vier-Quadranten-Schema:

## 1. Aktiv-konstruktive Verhaltensweisen im Konflikt

Aktiv-konstruktive Verhaltensweisen zeichnen sich dadurch aus, dass jemand mit einer wahrnehmbaren Anstrengung auf einen Konflikt oder eine Provokation reagiert. Ein solches Verhalten beeinflusst den weiteren Verlauf eines Konflikts positiv in Richtung Lösung in der Sache. Beispiele hierfür sind „Perspektive einnehmen“ und „den ersten Schritt machen“.

## 2. Passiv-konstruktive Verhaltensweisen

Passiv-konstruktive Verhaltensweisen erkennt man daran, dass jemand auf das auslösende Moment eines Konflikts weniger aktiv reagiert. Tatsächlich zeichnen sich einige passive Verhaltensweisen gerade dadurch aus, dass sich die Person bewusst gegen eine aktive Handlungsweise entscheidet. Beispiele hierfür sind „verzögertes Antworten“ und „flexibles Anpassen“.

## 3. Aktiv-destruktive Verhaltensweisen

Aktiv-destruktive Verhaltensweisen zeichnen sich dadurch aus, dass jemand mit einer offenen Handlungsweise auf einen Konflikt oder eine Provokation re-

## Ausbildung in Köln und Berlin

**Lizenz.** In den USA gilt der CDP mit über 2.000 zertifizierten Coachs als etabliertes Tool. In Europa wird die lizenzierte CDP-Methode seit 2011 durch den europäischen Lizenzinhaber „Institute for Conflict Dynamics GmbH“ verbreitet. International zertifizierte „Conflict Competent Coachs“ in Deutschland sind:

1. BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln ([www.bco-koeln.de/business-coaching/conflict-dynamics-profile](http://www.bco-koeln.de/business-coaching/conflict-dynamics-profile))
2. Institute for Leadership Dynamics in Berlin ([www.leadership-institute.de](http://www.leadership-institute.de)).

Hier kann man sich im Umgang mit dem CDP-Tool ausbilden lassen. Diese Ausbildung richtet sich insbesondere an Berater, Coachs, Trainer, HR Professionals, Compliance Officer oder Rechtsanwälte. Die Zusatzqualifikation ist interessant, um mit dieser Methode das eigene Profil zu schärfen und um das „Conflict Dynamics Profile“ entgeltlich einsetzen zu dürfen.

## AUTOR



**Jörg Middendorf,**  
Diplom-Psychologe und MSc. in Psychology, leitet

das auf die Themen Coaching, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Berufserfahrung sammelte er zuvor als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ und Online-Coach beim Internetportal MWonline.

**BCO Büro für Coaching**  
**Jörg Middendorf,**  
**Tel. 02234 9335191**  
**[www.bco-koeln.de](http://www.bco-koeln.de)**

agiert, was jedoch zur Folge hat, dass sich der Konflikt auf negative Weise weiterentwickelt. Beispiele dafür sind „gewinnen um jeden Preis“ und „jemand lächerlich machen“.

#### 4. Passiv-destruktive Verhaltensweisen

Passiv-destruktive Verhaltensweisen sind dadurch erkennbar, dass sich jemand auf das auslösende Moment eines Konflikts weniger aktiv verhält oder überhaupt nicht reagiert. Als Folge eines solchen Verhaltens wird der Konflikt nicht gelöst oder in unbefriedigender Weise aufgelöst. Beispiele dafür sind „Nachgeben“ und überzogene „Selbstkritik“.

Gemeinsam ist den aktiv- und passiv-konstruktiven Verhaltensweisen, dass sie die belastenden emotionalen Aspekte des Konflikts nicht verstärken, sondern auf eine gemeinsame Lösung in der Sache hinarbeiten. Gemeinsam ist den aktiv- und passiv-destruktiven Verhaltensweisen, dass sie die negativen emotionalen Aspekte eines Konflikts verstärken und die Lösungsfindung in der Sache erschweren. Der Fragebogen „CDP Individual“ besteht aus 100 Fragen, die vom Probanden ausgefüllt werden und ihm ein klares Profil über die Ausprägung seiner 15 Konfliktverhaltensweisen im Vergleich zu einer Normstichprobe (größer 9.500 Personen) geben. Mithilfe eines zertifizierten CDP-Coachs werden die Ausprägungen der Verhaltensweisen im Konfliktprofil analysiert und zentrale Hebelpunkte zur Verbesserung der Konfliktkompetenz identifiziert, um einen Konflikt produktiver und konstruktiver zu bewältigen.

#### Konstruktive Verhaltensweisen einüben

Darüber hinaus werden durch den CDP noch die persönlichen „Hot Buttons“ identifiziert. Das sind Verhaltensweisen anderer Menschen, auf die man selbst besonders stark emotional reagiert. Diese individuellen Hot Buttons zeigen auf, welche Art von Verhaltensweisen am wahrscheinlichsten ein auslösendes Moment für einen Konflikt bei uns darstellt und wann wir selbst schnell übertrieben emotional reagieren. Das Interessante an

**Passiv.** Überhaupt nicht auf Konflikte zu reagieren, ist ein wenig sinnvolles Verhalten. Das führt nur zu unbefriedigenden Lösungen.



diesen Hot Buttons ist, dass sie individuell sehr unterschiedlich ausfallen können. So reagiert Person A praktisch überhaupt nicht auf Sticheleien, dafür aber umso mehr auf grob unhöfliches und aggressives Verhalten. Das kann bei Person B gerade andersherum sein. Sind die eigenen Hot Buttons erst einmal identifiziert, geht es darum, adäquate Reaktionsmöglichkeiten und die Kontrolle übertriebener emotionaler Reaktion gezielt und professionell zu trainieren.

Im CDP-Ergebnis-Gespräch mit Frau Vorwärts wurde deutlich, dass sie schnell auf eine Lösung drängt und auch einen konkreten Vorschlag macht, aber wenig Flexibilität zeigt, wenn der erste Vorschlag nicht angenommen wird. Es fehlt ihr der notwendige Perspektivenwechsel, der ihr ermöglicht hätte, aus Sicht des Gegenübers eine oder auch mehrere Alternativen zu ihrem ersten Lösungsansatz gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu entwickeln. Darüber hinaus wurden noch die persönlichen Hot Buttons identifiziert. Die Führungskraft kann es nicht ausstehen, wenn ihr Gegenüber ein deutlich distanzierteres Verhalten an den Tag legt. Genau dieses Verhalten störte sie bei ihrem Mitarbeiter, was sie als Autoritätskrise interpretierte.

Mit den Ergebnissen des CDP und der Analyse der drei Ebenen im Konflikt ließen sich recht einfache Ansätze für eine mögliche Konfliktkompetenzsteigerung von Frau Vorwärts identifizieren sowie entsprechende Maßnahmen entwickeln, die ein anderes Verhalten im Konflikt ermöglichten. Gerade die Reflexion der

eigenen Hot Buttons machten es ihr leichter, weniger enttäuscht auf die Mitarbeiterin und deren (Nicht-) Reaktionen einzugehen.

Mit Blick auf den aktuellen Konflikt wurde vor allem eine höhere Flexibilität in Bezug auf mögliche Lösungswege sowie der dazu notwendige Perspektivenwechsel trainiert. Nach dieser Phase der Erkenntnis und des Trainings ging es darum, die neuen Möglichkeiten in der Praxis zu testen. In dieser Phase ist es besonders hilfreich, wenn der Conflict Management Coach auch telefonisch für den Klienten erreichbar ist, da nicht jede neue Verhaltensstrategie immer gleich den gewünschten Effekt hat und ein Austausch mit dem Coach über mögliche Konsequenzen für die weiteren Schritte gleichermaßen entlastend und hilfreich sein kann.

Sollte es zu keiner Konfliktklärung kommen, wäre gemeinsam von Conflict Management Coach und Klient zu überlegen, ob auch Mediation hilfreich und angebracht wäre. In diesem Fall war dies nicht notwendig. Die sachlichen Probleme sind natürlich nicht über Nacht verschwunden, aber die Führungskraft hatte wieder das Gefühl, selbstständig die Situation positiv beeinflussen zu können. Und dies ist letztendlich das Ziel des gesamten Beratungsprozesses: Die Klienten in ihren Fähigkeiten der selbstständigen Konfliktbewältigung zu unterstützen und dazu methodenübergreifend alle die Mittel nutzbar zu machen, die den Klienten helfen.

Jörg Middendorf ●

# Bordstein-Konferenzen mit Verkäufern richtig führen

**VERKAUFSTRAINING.** Ein bewährtes Personalentwicklungsinstrument im Außendienst sind Bordstein-Konferenzen, die Führungskräfte im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern vor und nach gemeinsamen Kundenbesuchen halten. Mit diesen Coaching-Gesprächen kann die Kompetenz der Außendienstmitarbeiter Schritt für Schritt erhöht werden.

Wie können wir die Kompetenz unserer Vertriebsmitarbeiter erhöhen? Vor dieser Frage stehen viele Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen über Außendienstmitarbeiter vertreiben. Denn ihre Führungskräfte im Vertrieb können – anders als beispielsweise die Führungskräfte im Fach- und Einzelhandel – ihre Mitarbeiter nicht Tag für Tag live dabei beobachten, wie sie sich im Kundenkontakt verhalten und ihnen anschließend ein Feedback geben.

Trotzdem ist ein gezieltes Entwickeln der Kompetenz der Verkäufer im Außendienst sehr wichtig. Denn häufig sind sie die zentralen, wenn nicht gar einzigen Ansprechpartner für die Kunden. Entsprechend stark hängt der Vertriebs Erfolg der Unternehmen von der Kompetenz ihrer Außendienstmitarbeiter ab. Ein bewährtes Instrument, um die Kompetenz der Verkäufer mit System zu erhöhen, sind Bordstein-Konferenzen, die Führungskräfte im Vertrieb (oder Berater) vor und nach gemeinsamen Kundenbesuchen mit ihren Mitarbeitern führen, um ihnen ein Feedback zu geben.

Diese Coachinggespräche werden Bordstein-Konferenzen genannt, weil sie meist nicht in einem Büroraum, sondern beispielsweise im Auto des Außendienstmitarbeiters oder in einem Café in der Nähe des Kunden stattfinden. Beim Entwickeln der Kompetenz mittels Bordstein-Konferenzen gilt es zwischen

- der Bordstein-Konferenz vor dem gemeinsamen Kundenbesuch,
  - dem Kundenbesuch selbst und
  - der Bordstein-Konferenz nach dem Kundenbesuch
- genau zu unterscheiden.



Eine Voraussetzung für einen gemeinsamen Kundenbesuch ist: Der Kunde ist hiermit einverstanden. Also sollte der Außendienstmitarbeiter ihn vorab, am besten telefonisch, kontaktieren und fragen, ob seine Führungskraft ihn beim (nächsten) Besuch begleiten darf. Diesen Wunsch gilt es zu begründen. Eine Begründung kann sein: „Sehr geehrter Kunde, unser Unternehmen möchte die Qualität seiner Kundenbetreuung kontinuierlich erhöhen. Deshalb möchte mich bei meinem nächsten Besuch bei Ihnen mein Vorgesetzter begleiten, um mir danach eine Rückmeldung über die fachliche Beratung zu geben. Sind Sie damit einverstanden?“

## Die Bordstein-Konferenz vor dem Kundenbesuch

Die Begründung kann auch lauten: Sehr geehrter Kunde, Sie sind seit drei Jahren unser Kunde, was auch meinen Chef sehr freut. Deshalb würde er Sie gerne persönlich kennenlernen. Sind Sie damit einverstanden, dass er ...? Doch Vorsicht! Diese Begründung birgt die Gefahr, dass der Kunde sich im Gespräch auf die Führungskraft konzentriert. Schließlich lautet die offizielle Begründung für deren Präsenz: Die Führungskraft möchte den Kunden kennenlernen.

Deshalb empfiehlt es sich in der Regel, die Intention des gemeinsamen Besuchs klar zu benennen. Denn dann ist für den Kunden auch klar, warum sich die Führungskraft im Gespräch weitgehend zurückhält und primär den Prozess beobachtet, obwohl sie die ranghöhere Person ist. Sagt der Kunde Ja, findet zeitnah vor dem Kundenbesuch die erste Bordsteinkonferenz statt. In dieser geht es unter anderem darum zu checken, ob sich der Außendienstmitarbeiter adäquat auf den Kundenbesuch vorbereitet hat und mit einem klaren Ziel ins Kundengespräch geht. In der Bordstein-Konferenz sollte sich die Führungskraft zunächst noch einmal die Kundenhistorie schildern lassen. Zum Beispiel stellen sich folgende Fragen:

- Ist der Kunde ein Neukunde oder ein Bestandskunde?
- Was ist sein Geschäftsfeld?
- Wie ist seine aktuelle wirtschaftliche

Situation? Vor welchen Herausforderungen steht er?

- Welche Umsätze wurden mit dem Kunden in der Vergangenheit womit erzielt?
- Welchen (zusätzlichen) Bedarf hat er?
- Was ist dem Kunden (in der Beziehung zu seinen verschiedenen Lieferanten) besonders wichtig?
- Was lief in der Vergangenheit bei der Zusammenarbeit (weniger) gut?
- Welche Funktion hat der Gesprächspartner in seiner Organisation? Ist er der alleinige Entscheider?

Dies zu erkunden ist unter anderem wichtig, damit die Führungskraft einschätzen kann: Hat sich der Mitarbeiter ausreichend intensiv mit dem Kunden befasst, sodass er zum Beispiel eine kundenspezifische Verkaufsargumentation entwickeln kann? Ist dies besprochen, muss die Führungskraft mit dem Mitarbeiter klären:

- Welches Ziel möchten Sie im Gespräch erreichen? (Zum Beispiel: „einen Auftrag für ‚...‘ erlangen“. Oder: „die erforderlichen Infos erhalten, um für den Kunden einen maßgeschneiderten Problemlösungsvorschlag zu erstellen“.)
- Ist es realistisch, dieses Ziel zu erreichen?
- Welches alternative Ziel verfolgen Sie, wenn sich das gesteckte Ziel im Gespräch als unrealistisch erweist?

Das Ziel dieser Fragen ist es unter anderem zu checken: Gelingt es dem Verkäufer, ein anspruchsvolles und zugleich realistisches Ziel für das Kundengespräch zu formulieren?

Ist dies geklärt, sollte die Führungskraft noch erfragen, wie der Mitarbeiter strategisch und taktisch vorgehen möchte, um das Ziel zu erreichen. Fragen, die die Führungskraft nun stellt, sind zum Beispiel:

- Wie bauen Sie das Gespräch auf, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Wie ermitteln Sie den Bedarf des Kunden?
- Wie ermitteln Sie, was für dessen Kaufentscheidung wirklich relevant ist?
- Was sind die zentralen Kaufmotive des Kunden?
- Welchen Nutzen hat der Kunde von Ihrem geplanten Lösungsvorschlag? Warum?
- Welche Einwände könnte der Kunde vorbringen? Wie reagieren Sie darauf?

Gegen Ende der Bordstein-Konferenz sollte die Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein, zwei Punkte vereinbaren, auf die der Mitarbeiter besonders achten sollte – entweder weil diese für das Unternehmen sehr wichtig sind oder weil diese für die weitere Entwicklung des Verkäufers bedeutsam sind. Mehr als ein, zwei Punkte sollten es jedoch nicht sein. Denn sonst konzentriert sich der Verkäufer im Gespräch primär auf seine „Vorgaben“ statt auf den Kunden.

Am zielführendsten sind Bordstein-Konferenzen, wenn ein Kundenberatungsformular existiert, das alle Außendienstmitarbeiter vor jedem Kundenbesuch ausfüllen, um sich hierauf vorzubereiten. Denn dann kann dieses als Grundlage für die Bordstein-Konferenz dienen, und die Führungskraft kann sich, sofern ihr das Formular ausgefüllt zugemailt wird, auf das Gespräch vorbereiten. Außerdem haben die Verkäufer dann ein Instrument, um sich strukturiert auf Kundenbesuche vorzubereiten.

## Der Kundenbesuch und seine Besonderheiten

Beim Kundenbesuch sollte zunächst der Außendienstmitarbeiter seine Begleitperson dem Kunden vorstellen, bevor diese in der Begrüßungsphase selbst einige Worte mit ihm wechselt. Erwähnt werden sollte auch nochmals, was die Intention des gemeinsamen Kundenbesuchs ist. Sofern die Begleitperson als Führungskraft vorgestellt wurde, sollte diese im Smalltalk zu Beginn möglichst auch einige positive Worte über ihren Mitarbeiter einfließen lassen – zum Beispiel: „Herr Mayer ist einer unserer besten und ehrgeizigsten Mitarbeiter. Deshalb ist er auch an einem Feedback nicht nur von unseren Kunden, sondern auch von mir interessiert. Dieses gebe ich ihm gerne. Deshalb bin ich heute hier.“ Oder: „Herr Kunde, Sie werden seit zwei Jahren von Herrn Mayer betreut. Er ist einer unserer erfahrensten und kompetentesten Kundenbetreuer. Bei ihm sind Sie in guten Händen.“

Im Kundengespräch selbst sollte sich die Führungskraft möglichst weitgehend auf die Rolle des Beobachters beschränken. Das fällt vielen Führungskräften schwer (speziell, wenn sie registrieren, dass ihre →

→ Mitarbeiter taktische Fehler machen und eventuell gar die Gefahr besteht, dass ihnen ein möglicher Auftrag entgleitet). Dann reißen sie oft das Ruder an sich und übernehmen die Gesprächsführung. Die Folge: Ihr Mitarbeiter steht wie ein dummer Junge da. Und ein Coachen des Mitarbeiters ist eigentlich nicht mehr möglich, weil die Führungskraft weitgehend das Kundengespräch führte.

Entsprechendes gilt, wenn der Kunde, was oft geschieht, die Führungskraft erwartungsvoll anschaut. Dann sollte diese zum Beispiel nachdenklich den Kopf hin- und herwiegend den Blick erwidern und danach zu ihrem Mitarbeiter schauen, sodass für den Kunden klar wird: Das ist mein Gesprächspartner. Ähnliches gilt, wenn der Kunde die Führungskraft direkt anspricht und zum Beispiel fragt: „Wie sehen Sie das?“. Dann muss sie die Kundenfrage zwar beantworten. Keinesfalls darf sie dabei aber ihrem Mitarbeiter widersprechen.

Vielmehr ist es ihr Job, den Mitarbeiter in seiner Argumentation zu unterstützen. Sie kann ihn aber auch diplomatisch fragen: „Herr ..., was halten Sie von folgender Lösung: ...?“ Denn der Mitarbeiter wird den Kunden auch künftig betreuen. Deshalb darf die Führungskraft nicht dessen Position beim Kunden schwächen. Gegen Ende des Gesprächs sollte die Führungskraft sich beim Kunden dafür

bedanken, dass dieser den gemeinsamen Kundenbesuch ermöglichte. Außerdem sollte sie zum Abschied noch ein paar warme Worte über den Kunden und ihren Mitarbeiter sagen.

### Die Bordstein-Konferenz nach dem Kundenbesuch

Vor Beginn der Bordstein-Konferenz nach dem Kundengespräch sollte sich die Führungskraft vergegenwärtigen, was das Ziel des Coachinggesprächs ist: nicht den Verkäufer „fertig machen“, sondern ihn in seiner Entwicklung fördern. Außerdem sollte sich die Führungskraft in Erinnerung rufen, wer ihr gegenüber sitzt: zum Beispiel ein Junior-Verkäufer, der erst seit Kurzem im Außendienst arbeitet, oder ein „alter Hase“, der Jahrzehnte Vertriebs Erfahrung hat? Oder: ein Verkäufer, der primär im fachlich-analytischen Bereich stark ist oder dessen Stärken primär im Kontaktanbahnen liegen? Das erleichtert es der Führungskraft, ihr Feedback so zu gestalten, dass es personenbezogen und realistisch und somit aufbauend und motivierend ist.

Zu Beginn der Bordstein-Konferenz sollte die Führungskraft ihren Mitarbeiter zunächst bitten, aus seiner Warte zu schildern, wie das Kundengespräch verlief; des Weiteren was gut und was verbesserungsfähig war. Eine weiterführende Frage ist: „Haben Sie das gesteckte Ziel erreicht? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?“ Danach sollte die Führungskraft dem Mitarbeiter zunächst ein allgemeines Feedback geben – dieses sollte positiv beginnen. „Sehr gut gefiel mir, dass Sie immer wieder den Blickkontakt mit dem Kunden suchten. Stark war auch, wie Sie auf den Einwand X reagierten.“

Erst danach sollte die Führungskraft das Gespräch zu den weniger guten Punkten überleiten und zwar möglichst mit Bezug auf die Analyse des Mitarbeiters: „Sie sagten, Sie hätten zwischenzeitlich den Eindruck gehabt, dass die Aufmerksamkeit des Kunden erlahmt. Was waren aus Ihrer Warte die Ursachen hierfür?“ Oder: „Wie Sie selbst registrierten, zog das Kaufargument Y beim Kunden nicht wie erhofft. Warum?“

Wichtig ist, dass die Führungskraft die Schwachpunkte in Frageform anspricht.

Denn Ziel des Coachings ist es, einen Erkenntnis- und somit Lernprozess bei dem Mitarbeiter in Gang zu setzen. Deshalb sollte sich die „kritische Rückmeldung“ der Führungskraft auch auf die zwei, drei zentralen Knackpunkte konzentrieren, die für den nächsten Entwicklungsschritt des Verkäufers von Bedeutung sind. Keinesfalls sollte die Führungskraft, als alter Hase im Vertrieb, zum Beispiel einem Juniorverkäufer geballt alle Punkte um die Ohren hauen, die er noch lernen muss, um ein Top-Verkäufer zu werden. Denn dies würde die Nachwuchskraft frustrieren, was einem zentralen Ziel des Coachings zuwiderliefe – nämlich, dass der Verkäufer weiterhin am Ausbau seiner Kompetenz arbeitet.

Hat der Verkäufer die zentralen Lernfelder erkannt, kann die nächste Frage seiner Führungskraft lauten: „Wie können Sie das künftig besser machen?“ Das heißt, nun beginnt die Führungskraft mit dem Verkäufer Maßnahmen zu definieren, die darauf abzielen, dessen Kompetenz und somit Erfolg zu erhöhen. Diese Maßnahmen sollten falls möglich natürlich schriftlich fixiert werden.

### Verkäufer zu Top-Verkäufern entwickeln

Generell gilt für die Bordstein-Konferenzen nach ebenso wie für die Konferenzen vor dem Kundenbesuch: Am effektivsten sind sie, wenn Formblätter existieren, auf denen die Führungskraft und der Verkäufer ihre Beobachtungen und Erkenntnisse notieren können und auf denen die wichtigsten Analysefragen stehen – also zum Beispiel: „Was war (in der Gesprächsphase X) gut – was weniger gut?“ „Was sollte verbessert werden?“ Das erleichtert ihnen die Reflexion. Zudem wird das Coaching-Gespräch strukturierter geführt. Wichtig ist es bei Bordstein-Konferenzen auch, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter vergegenwärtigen: „Spitzenverkäufer fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich.“ Deshalb sollten auf den gemeinsamen Kundenbesuch weitere folgen, bei denen gecheckt wird, wie sich die Kompetenz des Verkäufers entwickelt hat. Anschließend sollten die nächsten Entwicklungsschritte vereinbart werden.

Ralph Guttenberger ●



**AUTOR**

**Ralph Guttenberger** ist geschäftsführender Gesellschafter des Trainings- und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, Böbingen. Der Weiterbildungsanbieter führt auch firmeninterne Seminare zum Thema Bordstein-Konferenzen durch. Ab 2014 bietet Kaltenbach Training auch offene Seminare zum Thema an.

**Kaltenbach Training**  
Adlergasse 7  
73560 Böbingen  
Tel. 07173 6039  
[www.kaltenbach-training.de](http://www.kaltenbach-training.de)



# Alles Wichtige mach ich selbst!

**LEXWARE**

Einfach erfolgreich

**Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.**

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** [www.lexware.de](http://www.lexware.de)

# Gisma-Rettung ist Vorbote eines neuen Trends

**MBA 1.** Der niederländische Bildungsanbieter „Global University Systems“ (GUS) hat die insolvente Gisma Business School in Hannover übernommen. Das Studienangebot soll ausgebaut und global vermarktet werden. Der Einstieg steht für einen weltweit neuen Trend: Immer mehr profitorientierte, marketingstarke Bildungsunternehmen kaufen oder kooperieren mit finanzschwachen Wirtschaftshochschulen.

Nachdem die private Gisma Business School in Hannover im Mai Insolvenz anmelden musste, sah es düster aus. Wer sollte schon Interesse an einer Business School haben, die seit Jahren mit Finanzproblemen kämpft und zuletzt kaum mehr Studenten gewinnen konnte? Doch am 5. September verkündete die Gisma überraschend ihre Rettung. Die niederländische Global University Systems B.V. (GUS) mit Sitz in London übernimmt den Geschäftsbetrieb der Schule mit sämtlichen Mitarbeitern.

Zu dem Bildungsunternehmen gehören so unterschiedliche Institutionen wie das St. Patrick's College, das London College of Contemporary Arts, die School of Fashion & Design London, Finance Business Training (FBT), The Language Gallery und die London School of Business & Finance. Dazu kommen Niederlassungen in 15 Städten und Campus-Standorte auf drei Kontinenten. Aktuell gibt es insgesamt 38.000 Studenten. Hauptinvestor ist der russischstämmige Investmentbanker Aaron Etingen.

## Britischer Investmentbanker als wichtigster Geldgeber

Damit gehört jetzt erstmals auch eine deutsche Business School zu einem sehr kapitalstarken Bildungsanbieter. Für Investoren ist Hochschulbildung längst ein weltweites Geschäft mit guten Renditen. Vor ein paar Monaten gab die Thunderbird School of Global Management in Arizona bekannt, mit dem großen US-Bildungsanbieter Laureate International Universities zu kooperieren, letztlich

auch, um damit ihr schwächelndes MBA-Programm zu finanzieren. Daraufhin hagelte es massive Proteste. Wie können Universitäten ihre Qualität und ihre Standards sichern, wenn letztlich nur der Gewinn zählt, fragten Kritiker. „Wir verfolgen ein Partnerschafts-Modell“,

erklärt Professor Maurits van Rooijen, CEO & Rektor von Global University Systems B.V. (GUS). „Wir schauen uns die strategischen Ziele einer Schule an und überlegen, wie wir sie dabei unterstützen können.“ Daher konkurriert man nicht mit öffentlichen Universitäten, sondern



Hauptgebäude. Zentrale Außenansicht der Gisma in Hannover.



Vorlesung. Der größte Hörsaal wurde nach amerikanischem Vorbild gebaut.

„stärke sie“. Profitieren würden die Schulen vor allem von den umfassenden globalen Marketingaktivitäten der Gruppe. „Im Marketing sind wir weltweit wohl führend“, schwärmt van Rooijen, der bis Mitte 2012 Rector Magnificus und CEO der niederländischen Nyenrode Business Universität war.

Entstanden ist GUS aus der von dem Selfmade-Unternehmer Aaron Etingen 2003 gegründeten London School of Business & Finance (LSBF) im Bankenviertel der britischen Hauptstadt. Name und Auftritt erinnern nicht zufällig an die renommierte London Business School

stehe Großbritannien für gute Universitätsbildung, erklärte er. Mit ihren Präsenz- und Onlinestudiengängen hat die LSBF daher eine attraktive Nische entdeckt und umwirbt vor allem Studenten der aufstrebenden, reichen Mittelschicht in Schwellenländern.

In den klassischen Hochschulrankings taucht die LSBF bisher nicht auf. Kann sie auch nicht, denn sie darf gar keine akademischen Grade vergeben. Dafür kooperiert sie mit verschiedenen Hochschulen, weshalb die Schule auch schon in der Kritik stand. So bemängelte die britische Qualitätssicherungsagentur

dargestellt und es seien ungeeignete Studenten zugelassen worden. Inzwischen hat man sich von Wales getrennt. Derzeit gibt es an der LSBF einen Lincoln MBA mit der University of Lincoln und einen MBA Global, der nur online stattfindet, für den man keine Berufserfahrung braucht und für den man bisher offenbar noch keine Hochschule gefunden hat, die den Titel vergibt. Zudem gibt es ein MBA-Programm mit der renommierten Grenoble Graduate School of Business (GGSB). Als dreifach akkreditierte Business School müsse man strikte Standards einhalten und die in London verliehenen



Fotos: Gisma

**Geschafft.** Absolventen der Gisma gratulieren sich nach ihrer Abschlussfeier.

(LBS), die Verwechslungsgefahr ist wohl auch durchaus erwünscht. „Selbst vielen Arbeitgebern ist der Unterschied nicht immer klar“, zitierte die Financial Times Deutschland den 25-jährigen Brasilianer Rafael Laky, der ein Wirtschaftsstudium an der LSBF absolvierte. In Brasilien

für Hochschulbildung QAA eine frühere Partnerschaft zur University of Wales und kritisierte, dass für die LSBF mehr Studenten auf Provisionsbasis rekrutiert worden waren, als die Hochschule aufnehmen konnte. Zudem seien die Kosten für einige Programme nicht transparent

Abschlüsse garantierten daher hohe Qualitätsstandards, schreibt die GGSB auf Anfrage.

Den Vorwurf, dass die LSBF eher zu den qualitativ geringeren Schulen gehört, bestritt Professor Maurits van Rooijen, der seit einem Jahr bei der Gruppe tätig ist. →

## training und coaching

→ „Unsere Philosophie ist es, ein Spektrum an Bildungsangeboten für verschiedene Zielgruppen in verschiedenen Preissegmenten anzubieten.“ Alle Bildungsanbieter von GUS seien daher in ihrem Segment gut. So sei das St.Patricks College für manche benachteiligten Kinder eben die richtige Wahl. Und die LSBF sei eben mehr auf die Praxis als auf Wissenschaft fokussiert. Daher kämen viele Dozenten aus der Praxis.

Jede Institution arbeite eigenständig an ihrer Weiterentwicklung, profitiere aber von den zentralen Service-Angeboten – vor allem dem Marketing. Ziel sei es, das Portfolio mit innovativen Studiengängen zu erweitern und auch die Reputation der Gruppe zu erhöhen. Da passe die Gisma als renommierte deutsche Business School wunderbar. „Das ist unsere neue Perle im Portfolio“, so van Rooijen. „Wir wollen hoch qualifizierte Kurse anbieten mit den besten Professoren, die wir bekommen können.“ Die ersten neuen Programme sollen 2014 starten. Derzeit spreche man mit dem Ministerium und lokalen Unternehmen, um deren Bedürfnisse zu eruieren. Geplant sind neben dem MBA auch spezialisierte Master-of-Science-Programme, die vor allem auch für internationale Studenten interessant sind. Auch die Leibniz Universität in Hannover sei weiter ein sehr wichtiger Partner.

### Gerhard Schröder stand an der Wiege der Gisma

Für die Gisma ist das zumindest erst einmal eine gute Lösung. Denn die private Hochschule hat bereits eine lange Lei-

densgeschichte hinter sich. Immer wieder war die 1999 auf Initiative des damaligen Ministerpräsidenten Gerhard Schröder und des Unternehmers und ehemaligen RWE-Chefs Jürgen Grossmann gegründete Schule in Finanznöte geraten.

Dabei hatte sich die Gisma von Anfang an auf MBA-Studiengänge spezialisiert und kooperierte mit der amerikanischen Krannert School of Management an der Purdue University. US-Professoren bestreiten den Unterricht und die Absolventen bekamen einen Abschluss der US-Schule. Zudem bot die Gisma zusammen mit Purdue und zwei weiteren Business Schools in den Niederlanden und Ungarn einen 22-monatigen Executive MBA an, das „International Master’s in Management Program (IMM)“.

Zeitweise gelang es der Gisma dabei, vor allem ausländische MBA-Studenten zu gewinnen und in den besten Jahren hatte der Vollzeit-MBA rund 70 Studenten. Doch immer wieder geriet die Schule zwischen die Mühlen der unterschiedlichen Interessen von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Denn finanziert wurde sie vom Land Niedersachsen, Sponsorengeldern aus der Wirtschaft und den Studiengebühren. 2011 war die Schule monatelang lahmgelegt, weil sich Wirtschaftsministerium und Wirtschaft über die weitere Förderung stritten.

Dann blockierte auch das Wissenschaftsministerium – seit langem im Zwist mit dem Wirtschaftsministerium – die Berufung zweier Professoren. Die wären notwendig gewesen, um den neuen Part-time-MBA durchführen zu können und damit Geld in die Kasse zu bekommen. Darauf-

hin musste die Gisma das Programm – trotz rund 20 Teilnehmern – absagen.

Schließlich einigte man sich doch. Im Juni 2011 wurde die Gisma ein An-Institut der Leibniz Universität Hannover, blieb als Business School aber eine eigenständige Einrichtung. Uni und Gisma verständigten sich auf die Grundlagen der akademischen Zusammenarbeit. Doch der erhoffte Aufschwung ließ auf sich warten. Die Studentenzahlen gingen zurück. Schließlich erschütterten auch noch interne Querelen die Schule, die mit dem Abgang führender Mitarbeiter und letztlich auch mit dem Weggang der Geschäftsführerin endeten.

2012 konnte die Business School lediglich 24 Studenten für ihren Vollzeit-MBA gewinnen – und damit viel zu wenig für die laufenden Kosten. Denn 1,9 Millionen Euro musste die Gisma jährlich an die Purdue University bezahlen. Für 2013 sah es dann wohl noch düsterer aus und im Mai reichte die Schule schließlich den Insolvenzantrag ein. Damit ist auch der bis Mitte 2014 laufende Vertrag mit Purdue hinfällig. Die Amerikaner dürften ihre Forderungen nun im Insolvenzverfahren geltend machen.

### GUS-Gruppe: 20 Prozent Wachstum im Jahr 2012

„Das Kapitel Purdue ist abgeschlossen“, betont GUS-Chef van Rooijen. Langfristig sei man aber an einem ähnlich hochwertigen Partner interessiert. Auch das IMM-Programm würde man gern weiterführen. Ihre Geschäftszahlen gibt die GUS-Gruppe nicht bekannt. „Wir sind profitabel und im vergangenen Jahr über 20 Prozent gewachsen“, behauptet der GUS-Chef. Auch wenn die Gruppe wesentlich kleiner sei als der 1998 gegründete US-Bildungsanbieter Laureate International Universities, habe sie bereits die Größe einer respektablen Uni.

Laureate hatte vor kurzem mit seiner Kooperation mit der finanzschwachen Thunderbird School of Global Management in Arizona für Aufsehen gesorgt. Studenten und Alumni warfen der Schule vor, ihre Marke und ihr Renommee zu beschädigen. Langjährige Förderer und Board-Mitglieder traten zurück. Das Management der Schule versicherte dage-



### Coaching, Teamentwicklung und Changemanagement gleichzeitig studieren

im berufsbegleitenden Masterstudiengang

### „Beratung in der Arbeitswelt“

Für Fach- und Führungskräfte aus allen Arbeitsfeldern und Branchen. Wir bieten eine Qualifizierung mit international anerkanntem Masterabschluss und Promotionsberechtigung.

[www.macs.fh-frankfurt.de](http://www.macs.fh-frankfurt.de)

gen, dass die 1946 auf einer ehemaligen Luftwaffen-Basis in Phoenix gegründete Business School selbst eine Non-Profit-Organisation bleibe. Die Partnerschaft solle nur dafür dienen, Standorte im Ausland aufzubauen.

Der Widerstand basiert auch auf einem Report über Amerikas profitorientierte Bildungsfirmer, die der Senat 2012 veröffentlichte. Danach haben sie höhere Studiengebühren als staatliche Universitäten, sparen aber bei der Lehre. So gab die zu Laureate gehörende Walden University in Minnesota 2009 lediglich 1.574 Dollar pro Student für die Lehre aus, die zweitniedrigste Zahl aller profitorientierten US-Institutionen und deutlich weniger als staatliche Organisationen. Dagegen ließ man sich das Marketing 2.230 Dollar pro Student kosten und fuhr einen Rekordgewinn von 101 Millionen Dollar ein. Somit hat Laureate, das vor allem privaten Investoren gehört, genug Geld für Kooperationen mit renommierten, aber

finanzschwachen Schulen. So gibt es bereits eine Partnerschaft mit der University of Liverpool. Die Firma betreibt deren Online-Programme und hat für die Universität einen Campus in China eröffnet, der bereits ein Viertel der Einschreibungen generiert. Inzwischen kooperiert das Unternehmen mit Sitz in Maryland mit 72 Institutionen in 30 Ländern, viele davon in Entwicklungsländern, und hat rund 800.000 Teilnehmer in ihren Kursen.

### Ashridge jetzt mit Pearson

„Wir sind einfach zu klein für größere Expansionen“, erklärt auch Kai Peters, Chief Executive der britischen Ashridge Business School. Vor Kurzem ist die Schule daher eine Kooperation mit dem Medienkonzern Pearson eingegangen, dem weltweit größten Anbieter von Bildungsinhalten und Eigentümer der Financial Times. Ab 2014 bietet Ashridge Bachelor-Abschlüsse im Bereich Wirtschaft am

Pearson College in London an und vergibt dort seine Abschlüsse. Bisher ist die britische Business School vor allem bekannt für ihre Angebote in der Managerweiterbildung (Executive Education) und ihre MBA-Programme. Für die Schule sei das Ganze auch ökonomisch sehr interessant, weil man durch Bachelor-Studenten zumindest für drei Jahre sichere Einnahmen habe, erklärt Ashridge-CEO Peters. Dagegen werde der Markt für Executive Education immer unsicherer und volatiler.

Doch ob das auf Dauer gut geht, muss sich zeigen. Auf die Gefahr der möglichen Aufweichung akademischer Standards angesprochen, antwortet der Ashridge-Chef: „Wir sind verantwortlich für die Qualität und haben das Sagen.“ Geplant sind zunächst 300 Bachelor-Studenten pro Jahr. Sobald man die kritische Masse von rund 1.000 Studenten erreicht habe, überlege man, ob man die Programme auch international anbietet, so Peters.

**Bärbel Schwertfeger ●**

## Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.



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

- Betriebswirtschaft (B.A.)**
- Wirtschaftsrecht (LL.B.)**
- Wirtschaftsrecht online (LL.B.)**
- General Management (MBA)**
- Wirtschaftsrecht online (LL.M.)**

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

**Infoline: 040/350 94 360**

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

[www.hfh-fernstudium.de](http://www.hfh-fernstudium.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.



[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)

# Logistikbranche setzt auf MBA-Abschlüsse

**MBA 2.** Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft gewinnt das Supply Chain Management an Bedeutung. Daher werden auch MBA-Studiengänge mit dem Schwerpunkt Logistik immer gefragter. Zielgruppe sind dabei keineswegs nur Fachspezialisten.

Im Juni hatte das Wall Street Journal MBA-Programme ein „neues heißes Thema“ im MBA-Bereich ausgemacht: MBA-Programme mit einer Vertiefung in Logistik. Denn je komplexer globale Organisationen werden, desto stärker sind Experten im Supply Chain Management (SCM) gefragt. Traditionell ist die Logistikbranche bisher eher eine Branche mit wenigen Akademikern in Führungspositionen. Doch das ändert sich gerade und auch die Zahl der MBA-Programme, die sich auf Supply Chain Management fokussieren, nimmt zu.

Vorreiter war die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) in Zürich. Bereits seit zehn Jahren bietet die renommierte Hochschule einen 18-monatigen berufsbegleitenden Studiengang zum Executive MBA in Supply Chain Management (MBA ETH SCM) an. „Wir bilden keine Fachspezialisten aus, sondern Manager, die wissen, wie das Unternehmen funktioniert“, erklärt Professor Stephan Wagner, akademischer Direktor des Programms. Das Programm sei daher keineswegs nur für Logistik-Experten geeignet.

„Unsere Teilnehmer arbeiten im Bereich Beschaffung, Logistik, Marketing oder Herstellung und wollen ihr Wissen im Supply Chain Management vertiefen“, betont der Professor. Dazu gehörten Kaufleute, Juristen oder Ingenieure, aber auch Psychologen. Doch auch für Mitarbeiter im engeren Logistikbereich, die eine Managementposition anstreben, sei das Studium sinnvoll. „Mit ihrer erworbenen Managementkompetenz können sie auch eine Geschäftseinheit oder Produktgruppe leiten“, so der Professor. Je ein Drittel des Programms befasst sich

mit General Management, SCM und der globalen Wirtschaft. Dazu gibt es Studientreips in die USA, nach Russland, Japan und China. Vor Ort lernen die Teilnehmer an einer Partneruni etwas über Land und Leute sowie Infrastruktur und Investmentfragen. Zudem gibt es Firmenbesuche im In- und Ausland.

In Seattle besuchen sie dabei den Flugzeugbauer Boeing. Das war auch für Felix Treuner ein Highlight. „Man bekommt direkte Kontakte zum Management, die man später auch im Job nutzen kann, um sich mal eine unabhängige Meinung einzuholen“, schwärmt der Wirtschaftsingenieur, der als Manager Material Management Office bei Jet Aviation in Basel verantwortlich für die termingerechte Materialplanung und -bereitstellung bei dem Innenausstatter von Großraumflugzeugen für Privatkunden ist. Kein einfacher Job, zumal die Lieferzeiten der Materialien für die Kundschaft der „fliegenden Paläste“ oftmals extrem lang sind.

## Rasante Internationalisierung

Nach neun Jahren Berufstätigkeit wollte Treuner sein Wissen wieder auffrischen und seine Supply-Chain-Management-Kenntnisse vertiefen. „Oft verliert man sich ja schnell im Tagesgeschäft“, weiß der Wirtschaftsingenieur. „Für das Programm an der ETH sprach insbesondere die Ausrichtung auf Supply Chain Management, die hohe Internationalität des Programms und die kleine Klassengröße“, erklärt der 36-Jährige. Für ihn sei das MBA-Studium eine ideale Brücke zwischen der operativen Seite und einer strategischen Herangehensweise, das er

jedem Ingenieur ab einer bestimmten Karrierestufe empfehlen würde. „Wer eine Kostenstelle verantwortet, braucht einfach auch ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen“, so Treuner.

Dabei setzte die ETH von Anfang an auch auf eine enge Verbindung zur Industrie. So unterstützte das Forum SCM, eine lockere Industrievereinigung, das Programm und ihre Mitglieder wie ABB und Hilti schickten ihre Mitarbeiter zum MBA-Studium nach Zürich. Inzwischen kommt die Mehrheit der maximal 25 Teilnehmer aus anderen Firmen und aller Welt. 2011 waren unter den 24 Studenten 18 Nationalitäten vertreten. Weniger als die Hälfte stamme aus dem deutschsprachigen Raum, erklärt Professor Wagner. Viele seien aber Mitarbeiter bei einem Schweizer oder einem deutschen Unternehmen. Bei je einem Drittel der Teilnehmer werde das Studium voll oder teilweise vom Arbeitgeber finanziert. Ein Drittel seien Selbstzahler. „Manche zahlen das Studium auch bewusst selbst, weil sie keine Bindeklauseln unterschreiben wollen“, beobachtet der Professor.

Der starke Fokus auf die Industrie war auch einer der Gründe, warum sich Lijun Yu für das Studium entschied. Der gebürtige Chinese hat in Nürnberg seinen Diplom-Ingenieur gemacht und ist heute Area Sales Manager for Centrifuge Technology bei dem Schweizer Maschinenbauunternehmen Ferrum in Schafisheim. Sehr hilfreich findet er auch die VIP-Talks mit Topmanagern und die Live-Fallstudien, die Studenten bearbeiten und ihre Ergebnisse dann vor den Managern des Unternehmens präsentieren müssen. Auch dabei kommen der ETH ihre guten



**Logistik-MBA.** In der akademischen Ausbildung geht es nicht nur um das Geschäft der Spediteure, sondern auch um den Einkauf. Logistik ist eine Paradedisziplin, die in vielen Berufsfeldern benötigt wird.

Kontakte zur Industrie zugute. Da kommt dann schon mal der CEO von Rehau, LH Cargo oder Panalpina zum Abendgespräch.

Bei Yu hat das Studium schon zu einer ersten Veränderung im Job geführt. Inzwischen ist er Mitglied im Strategieteam seines Unternehmens und musste der Geschäftsführung eine neue Strategie für den Geschäftsbereich präsentieren. „Das war schon eine neue Herausforderung, bei der mir das MBA-Studium sehr geholfen hat und ich das Gelernte gleich an-

wenden konnte“, erzählt der 31-Jährige. Als Ingenieur sei das Studium für ihn eine sehr gute Ergänzung, um die wirtschaftlichen Zusammenhänge besser zu verstehen. „Vorher war ich eher technikzentriert, heute habe ich einen besseren Überblick, wie die Prozesse in einem Unternehmen ablaufen“, sagt Yu. Auch in seiner persönlichen Entwicklung habe er enorme Fortschritte gemacht und sei heute viel selbstsicherer.

„Viele machen durch das Studium einen Karriereschritt“, beobachtet ETH-Profes-

sor Wagner. Einige übernahmen in ihrem Unternehmen Auslandspositionen. „Ein Teilnehmer aus der Solarbranche baut heute die Logistik für seine Firma in China auf“, sagt der akademische Direktor. Ein wichtiger Faktor sei dabei auch die Erweiterung der Führungsfähigkeiten. So befassen sich zwei Module mit der Analyse und Verbesserung des persönlichen Führungsstils. Das hat auch Felix Treuner viel gebracht, der selbst Vorgesetzter von 18 Mitarbeitern ist. „Ich habe einen Riesenschritt in meiner persönli- →

BERUFSBEGLEITEND  
AKKREDITIERT  
PRAXISNAH

**F** AUFSTEIGEN MIT  
FERNSTUDIUM

Sieben MBA-Fernstudiengänge an Fach-/Hochschulen:

- MBA Betriebswirtschaftslehre
- MBA - Fernstudienprogramm mit neun Vertiefungsrichtungen
- MBA Logistik - Management & Consulting
- MBA Marketing - Management
- MBA Unternehmensführung
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Eng. Wirtschaftsingenieurwesen



Wir beraten Sie gerne:  
Tel. +49 261 91538-0

beratung@zfh.de www.zfh.de

Zentralstelle für  
Fernstudien an  
Fachhochschulen

→ chen Entwicklung gemacht und konnte viel für meine Mitarbeiterführung mitnehmen“, erzählt der Wirtschaftsingenieur.

Solide Grundlagen in General Management und Leadership kombiniert mit der Praxis des SCM sollen auch die Teilnehmer des Executive MBA Logistics & Leadership an der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg bekommen. „Unsere Zielgruppe sind High Potentials und Mittelmanager auf dem Sprung in die Top-Managementebene“, erklärt Professor J. Rod Franklin, akademischer Direktor für Executive Education an der KLU. 2012 startete das Programm erstmals mit acht Teilnehmern. In diesem Jahr sollen es mehr werden.

Die Hälfte wird dabei von ihren Arbeitgebern unterstützt. Die bisher geringe Nachfrage führt der Professor vor allem auf die geringe Kenntnis und fehlende Erfahrungen deutscher Unternehmen mit Executive-MBA-Programmen zurück. „Die wissen oft nicht, was das Studium auch für ihr Unternehmen bringt“, beob-

achtet der Amerikaner. Das sei einfach ein längerer Bildungsprozess. „In den Kernfächern nützen wir eine Kombination von allgemeinen und logistikspezifischen Fallstudien“, erklärt der akademische Direktor des Programms.

Zudem hole man sich externe Experten dazu, wie etwa einen Finanzexperten von einem Schifffahrtsunternehmen. In den Fächern Operations und Leadership unterscheidet sich das Studium dann deutlich von einem „normalen MBA“. Da gehe es darum, wie man eine Lieferkette nutzt und wie man mit den Verantwortlichen in komplexen Netzwerken verhandelt. So integriere man zum Beispiel Verhandlungstechniken in spezifischen Situationen, wenn es etwa um die Leistung von Hafentarifnehmern geht.

„Die Teilnehmer bekommen einen Einblick in die umfassenden Netzwerk-Beziehungen eines Unternehmens“, erklärt Professor Franklin. Denn letztlich gehe es immer darum, das Netzwerk zu optimieren. Das helfe den Unternehmen auch bei der Veränderung ihrer Prozesse.

„Egal, wo Sie heute tätig sind, Sie arbeiten immer in einer globalen Supply Chain“, betont der Amerikaner.

Im Gegensatz zu Logistik-Studiengängen, die mit dem Master of Science abschließen, sei der Executive MBA ein praxisorientierter Master-Abschluss für Manager. Die Logistik-Studiengänge an den deutschen Fachhochschulen fokussieren nach Einschätzung von Professor Franklin zudem stärker auf technische Aspekte und das Know-how, das ein Planer oder eine Einkaufsagentur brauchen.

### Keine Sorge um gute Jobs

Um gute Jobs brauchen sich die Absolventen nicht sorgen. „Logistik ist ein boomender Arbeitsmarkt, in dem händelndem Experten gesucht werden“, beobachtet Professor Christoph Desjardins, Direktor der Professional School of Business & Technology an der Fachhochschule Kempten. Dort gibt es im berufsbegleitenden MBA die Vertiefungsrichtung International Logistics Management. Diese Vertiefung wählen rund ein Fünftel der überwiegend deutschen Teilnehmer. Logistik-Inhalte umfassen dabei nur ein Viertel des Studiums, weil man die General-Management-Ausbildung nicht verwässern möchte.

Neu auf den Logistik-Trend springt die Universität Würzburg auf, die in diesem Jahr angehenden Experten erstmals einen MBA-Studiengang „Purchasing & Supply Chain Management“ anbietet, der sich an berufstätige Fachleute aus Einkauf und Logistik richtet.

„Unternehmen geben heute rund 60 Prozent ihres Umsatzes für Zulieferungen aus. Jeder eingesparte Euro in diesem Bereich verbessert also den Gewinn dramatisch“, sagt Professor Ronald Bogaschewsky vom Betriebswirtschaftlichen Institut der Uni Würzburg. Bei den Lehrinhalten habe man sich daran orientiert, was ein international tätiger Verantwortlicher in den Bereichen Einkauf, Logistik und SCM können muss. Der Lehrplan des zweijährigen Studiums umfasst generelle Managementthemen sowie Unterrichtseinheiten zum SCM, dem strategischen Einkauf sowie zu den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Bärbel Schwertfeger ●

## Ausgewählte Studiengänge

**Logistik-MBA.** Im Gegensatz zu Logistik-Studiengängen, die mit dem Master of Science abschließen, gilt der Executive MBA als ein sehr praxisorientierter Master-Abschluss für Manager, die ihr Wissen für eine konkrete Karriere nutzen wollen. Ausgewählte Executive-MBA-Anbieter sind:

- **Executive MBA in Supply Chain Management (MBA ETH SCM),** ETH Zürich  
**Studiendauer:** 18 Monate, **Gebühren:** 65.000 SFR,  
[www.forum-scm.org](http://www.forum-scm.org)
- **Executive MBA Logistics & Leadership**  
Kühne Logistics University (KLU)  
**Studiendauer:** 18 Monate, **Gebühren:** 30.000 Euro,  
[www.the-klu.org](http://www.the-klu.org)
- **MBA Purchasing & Supply Chain Management an der Universität Würzburg**  
**Studiendauer:** Zwei Jahre, **Gebühren:** 21.000 Euro,  
[www.mba-purchasing.de](http://www.mba-purchasing.de)
- **MBA mit Vertiefungsrichtung International Logistics Management**  
Hochschule Kempten  
**Studiendauer:** Zwei Jahre, **Gebühren:** 14.800 Euro,  
[www.hochschule-kempten.de](http://www.hochschule-kempten.de)

## Cognos AG steigt bei der HHL Business School ein

**MBA-Markt.** Die Bildungsgruppe Cognos AG beteiligt sich ab sofort an der privaten Wirtschaftshochschule HHL Leipzig Graduate School of Management. Gemeinsam werden zwei neue Forschungszentren in den Bereichen Gesundheitsökonomie und Regulierung sowie Wirtschaftspsychologie und Leadership eingerichtet.

Bis zum Jahr 2023, in dem die HHL ihr 125-jähriges Bestehen feiert, will die Business School mit ihrem Strategiekonzept „Innovate 125“ zwei Kernziele erreichen: Sie will mit ihren Voll- wie auch Teilzeit-Programmen zum Master of Science (M.Sc.) und mit dem MBA zu den Top 10 der Graduate Schools in Europa gehören. Zudem möchte sie sich mit ihrem M.Sc.-Programm auch weltweit auf einem der zehn besten Plätze positionieren.

Dazu brauche man mehr Volumen, sowohl bei den Studentenzahlen als auch beim Umsatz, erklärt HHL-Rektor Professor Andreas Pinkwart. Zwar konnte man bereits wichtige Erfolge verbuchen. So stiegen die Studentenzahlen zum Beispiel von insgesamt 335 auf 553 und durch Drittmittelförderung konnten neue Lehrstühle eingerichtet werden. Doch dank der neuen Kooperation mit Cognos ließen sich die Ziele nun deutlich früher erreichen, freut sich Pinkwart. Die HHL Leipzig Graduate School of Management ist eine universitäre Einrichtung und zählt zu den führenden deutschen Business Schools. Sie bietet neben einem Vollzeit-MBA einen Part-time MBA und einen Executive MBA zusammen mit der spanischen EADA Business School an. Zur Cognos AG gehören zahlreiche Bildungseinrichtungen von der Heilpraktikerschule Thalamus über die Akademie für Führungskräfte in Überlingen bis zur Hochschule Fresenius mit bundesweit acht Standorten. Hauptgesellschafter sind Ludwig Fresenius und Arend Oetker. Durch den Einstieg von Cognos verändern sich die Gesellschafteranteile. Die IHK Leipzig und die Gesellschaft der Freunde der HHL halten je 34,5 Prozent, die Kramer-Stiftung 6 Prozent und die Cognos AG 25 Prozent.

### Mehr Forschung in Wirtschaftspsychologie

„Wir haben nach einem Partner gesucht, der in unser Zukunftskonzept investiert“, sagt der HHL-Rektor. So sollen im Rahmen der Kooperation zwei neue Forschungszentren in den Bereichen Gesundheitsökonomie und Regulierung sowie Wirtschaftspsychologie und Leadership etabliert werden. „Cognos suchte eine Hochschule aus dem Premium-Bereich, um seinen besten Studenten, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren mehr Forschungs- und Promotionsmöglichkeiten bieten zu können“, erklärt Pinkwart. Das Center für Gesundheitsökonomie und Regulierung soll mit zwei Professoren im Bereich

**Campus.**  
Haupteingang  
der HHL  
Leipzig Graduate  
School of  
Management.



Foto: HHL

Medizin/Ökonomie und Medizin/Recht besetzt werden. Künftig soll es auch im Part-time MBA einen Schwerpunkt Health Care geben. Das Center für Wirtschaftspsychologie und Leadership soll mit einer Professur ausgestattet werden. Fresenius sei im Bereich Wirtschaftspsychologie bereits recht stark, sehe aber deutlichen Forschungsbedarf, so Professor Pinkwart. Für die HHL sei Leadership wiederum ein sehr wichtiger Bereich. „Wir hoffen, mit dem Lehrstuhl unser Leipziger Führungsmodell der nachhaltigen unternehmerischen Führung weiterzuentwickeln und noch besser konzeptionell zu untermauern“, erklärt der HHL-Direktor.

Zudem gebe es mit der zu Cognos gehörenden Akademie der Führungskräfte eine gute Ergänzung. Die HHL könne das Angebot im Premium-Segment und akademischen Bereich ergänzen. Andererseits könnten die an der HHL entwickelten neuen Konzepte für die Führungskräfteentwicklung auch auf das mittlere Management heruntergebrochen und dann in der Akademie angeboten werden. Vor allem im Bereich der Executive Education sieht Pinkwart noch viel Potenzial. Bedarf gebe es vor allem auf der ersten und zweiten Führungsebene. „Die wollen keine Seminare, sondern eher innovativen Theorie-Praxis-Transfer“, beobachtet Professor Pinkwart. Vorteile bringt die neue Partnerschaft auch durch die Möglichkeit, die Infrastruktur von Cognos zu nutzen. So sollen im Part-time MBA die Wochenendkurse künftig auch an den Standorten von Cognos in den Metropolen genutzt werden und so mehr Teilnehmer anziehen.

**Bärbel Schwertfeger ●**

# MBA-Schmieden ändern weltweit Zulassungskriterien

**MBA 3.** Bei der Auswahl von künftigen MBA-Studenten experimentieren die Business Schools derzeit mit allerlei neuen Methoden. Manche sind dabei recht fragwürdig. So wird zum Beispiel an einigen Schulen die „emotionale Intelligenz“ getestet oder die Bewerber müssen Rollenspiele aus dem Stegreif bewältigen.

An der Tippie School of Management an der University of Iowa hat man sich dieses Jahr etwas Besonderes ausgedacht. Wer sich für einen Studienplatz im MBA-Programm bewirbt, kann statt dem bisher üblichen Essay eine besonders kreative Powerpoint-Präsentation vorlegen und damit sogar ein Stipendium im Wert von mehr als 38.000 Dollar gewinnen. Beantwortet werden muss dabei die Frage: „Erzähl uns, warum wir in Dich investieren sollen?“ Damit hoffe man, mehr über den Bewerber zu erfahren, erklärte Jodi Schafer, Direktor für die Zulassung von MBA-Studenten, gegenüber dem Wirtschaftsmagazin Businessweek. Man bewerte kreative Antworten und achte darauf, was ein Kandidat dabei als seine einzigartige Stärke sieht.

Wie die Tippie School of Management experimentieren derzeit zahlreiche Schulen mit neuen – bisweilen recht fragwürdigen – Auswahlkriterien. Dabei unterschätzen gerade deutsche MBA-Interessenten oft, wie umfangreich die Bewerbung an einer Topschule ist. Da müssen Referenzen eingeholt, Essays geschrieben und Zeugnisse übersetzt sowie der Sprachtest TOEFL (Test of English as a Foreign Language) und der GMAT (Graduate Management Admission Test) abgelegt werden. In den USA gibt es daher längst jede Menge Berater, die Bewerbern für ein paar Hundert Dollar versprechen, ihnen zu einem Studienplatz zu verhelfen.

Gerade ihre Aktivitäten sind auch mit schuld, warum immer mehr Schulen ihre Zulassungskriterien derzeit ändern. Auf dem Prüfstand stehen dabei vor allem die Essays, mit denen die Schulen mehr über

die Persönlichkeit des Kandidaten erfahren wollen. Gefordert sind dabei kurze Ausführungen – meist 250 bis 400 Wörter – zu einem vorgegebenen Thema wie: Beschreiben Sie ein Ereignis, in dem Ihr Führungsstil deutlich wird. Was war Ihre bisher größte Herausforderung – persönlich oder beruflich – und wie haben Sie diese gemeistert?

## Bei Motivationsschreiben 115 Plagiatoren erwischt

Ein gutes Essay zu schreiben ist nicht einfach, zumal die Länge begrenzt ist. Da muss jedes Wort sitzen. Zahlreiche Bewerber greifen daher auf die Hilfe von Beratern zurück oder nutzen die unzähligen Lösungsbeispiele, die im Internet kursieren und viele zum Abschreiben verleiten. Das wiederum hat dazu geführt, dass immer mehr Schulen, mithilfe spezieller Software, auf die Jagd nach Plagiaten gehen. So hat die Anderson School of Management an der University of California (UCLA) Anfang des Jahres 115 Bewerber wegen Plagiaten in den Essays zurückgewiesen.

Inzwischen haben einige Schulen die Zahl der Essays reduziert oder verzichten gleich ganz darauf. „Eine MBA-Bewerbung ist kein Essay-Wettbewerb“, erklärte Dee Leopold, Direktorin für die Zulassung von MBA-Studenten an der Harvard Business School vor einigen Monaten. Künftig soll daher ein Essay genügen. Bisher wurden noch zwei verlangt. Wer will, kann auch gar kein Essay abliefern. Andere Schulen experimentieren mit Video-Essays, bei denen MBA-Bewerber per Video

Antworten auf zufallsgenerierte Fragen geben müssen. An der amerikanischen Kellogg School of Management bekommen die Bewerber über den Bildschirm (ähnlich wie bei Skype) Fragen gestellt, auf die sie nach einer Überlegungszeit von zwei Minuten antworten müssen. Dabei haben sie drei Versuche frei, eine überzeugende Antwort zu geben. Wenn sie bei der ersten Frage scheitern, können sie das löschen und eine andere Frage anfordern. Dabei gehe es nicht um die Lösung eines Problems. Die Fragen seien so, dass man mehr über die Person des Bewerbers erfahre, erklärt Kate Smith, Assistant Dean, die Zulassung der MBA-Studenten.

Als erste Business School hatte die kanadische Rotman School of Management an der University of Toronto letztes Jahr ein Pilotprojekt mit einem Video-Essay gestartet und verlangt es auch in diesem Jahr. Hier müssen die Bewerber – ohne Vorbereitung – in eineinhalb Minuten zwei aus mehr als hundert zufällig eingespielten Fragen beantworten. Andere Schulen wie die Stern School of Business an der University of New York akzeptieren Video-Antworten, ermöglichen aber auch andere Formate wie das schriftliche Essay. Einen anderen Weg geht die Yale School of Management. Sie will künftig die Emotionale Intelligenz ihrer MBA-Bewerber messen. Dahinter steht die Idee, dass Führungsfähigkeiten damit zu tun haben, die Gefühle anderer Menschen zu erkennen und zu verstehen und seine eigenen Gefühle angemessen managen zu können sowie effektiv kommunizieren zu können. Der dafür eingesetzte Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test



**Auswahl.** MBA-Bewerber verbessern ihre Aufnahmechancen in eine berühmte Schule, wenn sie sich spontan zu Stegreifpräsentationen melden.

(MSCEIT) wurde von eigenen Forschern entwickelt. Er umfasst 141 Fragen und soll messen, wie gut eine Person Gefühle erkennt, versteht und managt – und zwar sowohl eigene als auch die Gefühle anderer. Bisher ist der Test noch freiwillig und wird nicht bei der Zulassung berücksichtigt. Dass Business Schools stärker auf die Persönlichkeit ihrer potenziellen MBA-Studenten achten, ist lobenswert. Schließlich ist es nicht von der Hand zu weisen, dass sich etliche prominente und an führenden Managerschulen ausgebildete Manager durch ausgeprägten Narzissmus und beschränkte Selbstreflexion auszeichnen – bisweilen mit katastrophalen Folgen für das Unternehmen. Ob es jedoch sinnvoll ist, die Emotionale Intel-

ligenz von MBA-Bewerbern zu messen, ist fraglich. Denn wie bei allen Persönlichkeitstests handelt es sich auch beim MSCEIT um Selbstauskünfte, die insbesondere in einer Auswahl-situation in hohem Maße von sozialer Erwünschtheit geprägt werden. Das macht die Ergebnisse nur sehr eingeschränkt verwendbar. An Bedeutung verlieren offenbar auch die Referenzen. So zeigte eine Umfrage der Association of International Graduate Admissions Consultants (AIGAC), einer Vereinigung von Beratern für MBA-Interessenten, dass 38 Prozent der 377 befragten potenziellen MBA-Studenten von ihrem Referenzgeber gebeten wurden, ihre Referenz doch bitte selbst zu schreiben. Während dies nur bei 26 Pro-

zent der Amerikaner der Fall war, lag der Anteil bei internationalen Bewerbern bei 49 Prozent. Viele Schulen fordern zudem ein persönliches Interview. An der Ross School of Business an der University of Michigan hält man auch das inzwischen für überholt. Künftig sollen Bewerber für einen MBA-Studienplatz daher Stegreif-Aufgaben in der Gruppe lösen. Dabei sitzen sechs Bewerber mit einem Beobachter um einen Tisch und erhalten zwei zufällig ausgewählte Worte, die sie in eine Präsentation einbauen sollen.

### Stegreifübungen fragwürdig

So erhalte man ein umfassenderes Bild darüber, wie sich ein Bewerber im Klassenzimmer verhalten werde, erklärte eine Direktorin der Ross School. Der Ansatz, Bewerber danach auszuwählen, wie gut sie sich in Stegreif-Aufgaben schlagen, erscheint allerdings diagnostisch recht fragwürdig. Da ist die Methode der Wharton School in Philadelphia schon sinnvoller. Hier bekommen die Bewerber vor dem Interview eine Frage und müssen dann – unter Beobachtung – in einer Sechser-Gruppe in 35 Minuten zu einer Lösung kommen. Das entspricht der klassischen Gruppendiskussion, wie sie Unternehmen auch in vielen Assessment Centern einsetzen.

Bärbel Schwertfeger ●

**MBA in München**  
Staatlich anerkannt und  
FIBAA-akkreditiert

**Munich Business School**  
University of Applied Sciences

**Executive MBA General Management**  
Berufsbegleitend | 24 Monate | 100% Englisch

**Executive MBA Health Care Management**  
Berufsbegleitend | 24 Monate | 80% Deutsch/20% Englisch

**MBA International Management**  
Vollzeit | 15 Monate | 100% Englisch

[mba.munich-business-school.de](http://mba.munich-business-school.de) | Info-Tage: 30. Nov. 2013 & 18. Jan. 2014

# Auffallen mit ungewöhnlichen Messeständen

**NACHBERICHT.** Genau 15.192 Besucher kamen im September zur Fachmesse „Zukunft Personal 2013“ nach Köln. Das waren knapp über acht Prozent mehr als im Vorjahr. Die Zahl der Aussteller sank allerdings leicht um zwei Prozent von 654 im Jahr 2012 auf 641 in diesem Jahr. Die nächste Messe „Zukunft Personal“ findet vom 14. bis 16. Oktober 2014 wieder in Köln statt.

„Mit ihrem neuen Besucherrekord ist die Zukunft Personal weiter auf Erfolgskurs“, freute sich Christiane Nägler, die für die Messe verantwortliche Projektleiterin des Veranstalters Spring Messe Management in Mannheim. Die Aussteller in der separaten Weiterbildungshalle auf der „Zukunft Personal“ bekamen nach eigenen Angaben aber nicht viel mit vom Besucherwachstum.

Insbesondere der erste und der dritte Messtag waren wohl viel zu ruhig, um Akademien, Trainingsinstitute und E-Learning-Anbieter in Euphorie zu versetzen. Als Besuchermagnet erwiesen sich insbesondere die Produkte zur Personalrekrutierung, die in der Recruiting- und Consulting-Halle ausgestellt wurden. „Ich kann jetzt für mein Unternehmen mehr tun, wenn ich einen Betriebskindergarten eröffne und das neue Führungskräfteentwicklungsprogramm zurückstelle“, erklärte der Personalentwickler eines mittelständischen Maschinenbauers

einem Trainingsanbieter. Es werde immer wichtiger, die Arbeitgeberattraktivität herauszustreichen. „Umfassende Weiterbildung“ sei vor diesem Hintergrund zwar ein wichtiges, aber eben nicht das einzige Argument, mit dem Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt punkten könnten.

## Kunden vorher telefonisch zum Standbesuch animieren

„Wenn auf einem Messestand wenig los ist, dann liegt das aber auch daran, dass der betreffende Aussteller im Vorfeld nicht genügend Besuchstermine mit Interessenten und Kunden vereinbart hat“, betont Benjamin Schulz, Chef der Agentur WerdeWelt GmbH in Haiger. Schulz, der sich auf die Marketingberatung von Trainern, Beratern und Coaches spezialisiert hat, attestiert den meisten Ausstellern in der Weiterbildungshalle Schwächen im Messemarketing. Auch habe es sich noch nicht genug herumgesprochen,

dass ein attraktiver, außergewöhnlicher Messestand vonnöten sei, um auf einer Messe von der Größe der „Zukunft Personal“ attraktiv zu sein. Schulz selbst hatte den Stand seiner WerdeWelt GmbH als Rittersaal einer mittelalterlichen Burg hergerichtet. Von der Ritterrüstung bis hin zur Schatztruhe zierten viele auffällige Requisiten den Stand. Die historische Dekoration sollte zum Beispiel auf den Slogan „Zukunft braucht Herkunft“ aufmerksam machen: Jeder Trainer benötigt in der Zukunft eine Spezialisierung, die durch die gelebte Vergangenheit begründet werden muss.

Was die Standkonzeption angeht, gab es in diesem Jahr durchaus mehr mutige Aussteller als sonst. Die Überraschung des Jahres gelang dem Führungskräfte-trainer Wolfgang Rosenkranz, Vorstandsvorsitzender der Team Connex AG in Altdorf. Auf seiner Standfläche errichtete Rosenkranz den Nachbau eines amerikanischen Diner-Restaurants im Stil der





**Messerundgang I.** Das Berliner „Krimimobil“ brauchte sich um Standdekorationen keine Sorgen zu machen – die Requisiten der Dinnerkrimis boten reichlich Auswahl. Reiner Voss musste sich da schon mehr einfallen lassen, um sein Disg-Profil auf den Punkt zu bringen.

60er-Jahre. Der Duft von Muffins, Kaffee und Hotdogs sprachen für sich. Die Besucher strömten zu diesem Stand, weil es schwer war, außerhalb der teuren Messerestaurants etwas Essbares zu bekommen – und weil ein Stand ohne Werbebotschaften erst recht neugierig machte. „Wir wollen den Besuchern etwas Gutes tun und freuen uns einfach auf möglichst viele Kontakte“, so Rosenkranz, Chef von 41 (zum Teil fest angestellten) Trainern und 13 Bürokräften. Allein der Imagegewinn dürfte für das Team Connex erheblich sein, denn bereits am ersten Messetag wurde ein Standbesuch beim „Rosenkranz-Restaurant“ als Geheimtipp gehandelt.

Genauso ausgefallen ging es auf dem Stand von CSI Training, München, zu. CSI ist die seit langem erfolgreichste amerikanische TV-Serie. Eine Titelgeschichte im „Stern“ arbeitete heraus, dass gerade die Art der Teamarbeit, wie sie hier dargestellt wird, die Serie so beliebt macht. CSI

Training bietet nun spezielle Teamtrainings nach US-Vorbild an: In einer Stunde bilden die Münchener die Teilnehmer eines Seminars zu Tatortermittlern aus, dann sorgen sie für einen „Leichenfund“ und die Seminargruppe muss den Mord aufklären. Anschließend wird der Teamprozess reflektiert, denn nur „durch Reflexion wird ein Spiel zum Lehrstück“.

### Wie sehr stören die Vorträge des Rahmenprogramms?

In eine ähnliche Richtung gehen auch die Angebote des „Krimimobils“ aus Berlin. Bundesweit werden „Dinner-Krimi-Komödien“ durchgeführt, bei denen das Publikum Gastrollen zugewiesen bekommt und die Auftraggeber noch firmenspezifische Besonderheiten in die Handlung einbauen lassen können.

Reiner Voss, der 74-jährige Gründer der Voss und Partner GmbH, Hamburg, der sein Trainingsinstitut längst seiner Toch-

ter Julia übertragen hat, ließ sich auf dem Messestand des Wiley Verlags als Gast blicken. Voss und Partner ist ein Vertriebspartner des Wiley-Produkts „Disg-Modell“, eines Persönlichkeitsinventars, das menschliches Verhalten beschreiben und analysieren will. Der Nutzen des Werkzeugs wurde auf der Messe werbewirksam in die Frage gekleidet: „Was wäre, wenn man den Menschen ihre Bedürfnisse ansehen könnte?“ Die Standbesatzung hatte kleine Anstecker besorgt, mit denen man eines seiner zentralen Bedürfnisse den Mitmenschen mitteilen konnte.

Reiner Voss, der in den 80er- und 90er-Jahren bedeutende US-Tools wie die „Managerkonferenz“ (Thomas Gordon) oder das „Situative Führen“ von Ken Blanchard als Lizenz nach Deutschland geholt hatte, war als Elder Trainsman nicht nur bei den Mitarbeitern benachbarter Aussteller ein gefragter Gesprächspartner. Auch mit Personalentwicklern und älteren Trainerkollegen, die zufällig am Stand vorbeikamen, entwickelten sich lebhaftere Gespräche. Dabei fiel Voss auf, dass es Schwankungen in den Besucherströmen gab. Immer wenn ein attraktiver Vortrag in einer Messehalle stattgefunden habe, sei für die Aussteller eine Besucherebbe spürbar gewesen. So hätten die Aussteller alleine am Mittwoch gegen nacheinander auftretende Promi-Redner wie Richard David Precht, Thomas Sattelberger, Rupert Lay, Peter Kruse und Jutta Rump ankämpfen müssen. Die Messegesellschaft sollte hier mehr Rücksicht auf die Bedürfnisse der Aussteller nehmen, so Voss.

Martin Pichler ●

**Messerundgang II.** Viele Vortragsveranstaltungen platzten aus allen Nähten. Individueller bedient wurden die Besucher im „Diner“ von Wolfgang Rosenkranz (hier mit Tochter Janine), der auf der Messe seinen 60. Geburtstag feierte. Ins Mittelalter entführte Marketingberater Benjamin Schulz, Chef der Werdewelt GmbH.



Fotos: Pichler

# Das wird ein schöner Monat für ...



... Thomas Lorenz,

dem Vorstandsvorsitzenden des Trainingsinstituts A M T Management Performance AG in Radevormwald. Er feiert nicht nur das 25. Jubiläum seiner Firma, sondern darf auch als Redner die Messe „Professional Learning Austria“ in Wien mit einem Vortrag bereichern. Sein Thema: „An Krisen, Konflikten und Konfrontationen wachsen“. Die Messe bietet rund 120 Vorträge in vier Praxisforen.

**6. bis 7. November in Wien**

**[www.professional-learning.at](http://www.professional-learning.at)**



... Ursula Hesselmann,

Trainerin, Beraterin und Blended-Learning-Expertin aus Horgenzell. Sie wurde gebeten, einen der Keynote-Vorträge auf dem Viwis Bildungsforum 2013 zu halten. Ihr Thema: „Der Mensch zwischen Lernkultur und Veränderung – das Lernmodell der Zukunft?“. Viwis, der Full-Service-Anbieter in Sachen E-Learning aus München, lädt jedes Jahr zu einem exklusiven Weiterbildungskongress ein. In diesem Jahr sprechen sechs Referenten zum Thema „Bildungskonzepte der Zukunft“. Mit dabei ist auch Professor Dr. Peter Vorderer von der Universität Mannheim („Warum lernen am Computer Zukunft hat“).

**6. bis 7. November in Billerbeck**

**[www.viwis.de/aktuelles](http://www.viwis.de/aktuelles)**



... Dr. Oliver Tissot,

Business-Comedian, der in unserer Ausgabe zum 25. Geburtstag von „wirtschaft + weiterbildung“ (Heft 4/2013) eine ironische Heftkritik verfasst hat. Viele Leser, denen der Witz des Nürnbergers gefallen hat, haben uns gefragt, wann sie Tissot einmal live erleben können. Jetzt ist es soweit. Der Komiker liefert den „Show-Act“ zum 1. Niederbayerischen Wissensforum in Straubing. Als „ernste“ Redner werden unter anderem Boris Grundl, Hans Uwe L. Köhler und Marco Freiherr von Münchhausen auftreten.

**8. November in Straubing**

**[www.speakers-excellence.de](http://www.speakers-excellence.de)**





### ... Prof. Dr. Hartmut Binner,

Unternehmensberater aus Hannover und Chef der Gesellschaft für Organisation (gfo), der den Mut hatte, die 1. Methoden-Anwendungs-Fachtagung ins Leben zu rufen. Sie soll bei den Teilnehmern die Methoden-, Problemlösungs- und Systemkompetenz erhöhen. Vorgestellt und kritisch diskutiert werden die unterschiedlichsten Tools von der Entwicklung einer Unternehmensstrategie bis hin zum Ablauf von Bewerbungsprozessen.

**14. November in Hannover**  
[www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)



### ... Dr. Björn Migge,

Chef der Dr. Migge-Seminare in Minden und einer der bekannteren Coaching-Ausbilder Deutschlands. Er darf auf den 3. Westerhamer Business Coachingtagen seinen neuen Ansatz des Schema-Coachings vorstellen, über den er gerade bei Beltz ein 335-Seiten-Buch veröffentlicht hat. Früher hieß „Schema“ mal „Skript“, aber Migge liefert trotzdem nicht alten Wein in neuen Schläuchen, sondern bemüht sich vorbildlich um wissenschaftlich abgesicherte Methodenintegration. Außerdem bei den Coachingtagen mit dabei: Karriere-Coach Martin Wehrle und sechs weitere Experten für Business-Coaching.

**18. bis 19. November in Westerham**  
[www.ihk-akademie-muenchen.de](http://www.ihk-akademie-muenchen.de)



### ... Prof. Dr. Dieter Frey,

Inhaber des Lehrstuhls Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Im Mittelpunkt seiner Forschung steht die Frage: Wie lassen sich Kreativität und Motivation durch eine offene Führungskultur und durch Persönlichkeitsentwicklung fördern? Frey eröffnet im November das „Akademie Symposium 2013“ der Akademie für Führungskräfte, Überlingen. Sein Thema: „Die Rolle der Personalentwicklung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie“. Außerdem gibt es Workshops zum „Coaching“, „E-Learning“ und zum „systemischen Fragen“.

**22. November in Frankfurt/Sulzbach**  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

# November 2013

**Jetzt beitreten –  
bis Jahresende gratis dabei!**

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

# GABAL macht Sie erfolgreich

Weiterbildner sind sich einig: „**Zukunftsfähigkeit**“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. GABAL vernetzt **Weiterbildner** seit bald 40 Jahren – Methoden-übergreifend + weiterführend.

So gewinnen Sie den „Blick über den Tellerrand“, kommen mit Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch: „ganz in Ihrer Nähe“ bei Regionalgruppen-Treffen, bei den überregionalen Veranstaltungen oder in den Social Media.

Mit GABAL sind Sie im ...

Zentrum der Weiterbildner



**... und bietet Ihnen viele geldwerte Vorteile, u.a.**

- unentgeltlicher Bezug der wirtschaft + weiterbildung
- Vorzugspreise bei GABAL-Veranstaltungen – und bei 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 wie Legamaster, Metalog, NEULAND ...

**Melden Sie sich jetzt an und nutzen Sie ab sofort die GABAL-Vorteile!**

<http://www.gabal.de/aufnahmeantrag.html>



Informationen auch per:  
Fon: 0 61 32 - 509-50 90  
E-Mail: [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)  
(beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)



# Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2014 ERSCHEINT AM 27. DEZEMBER 2013

## METHODENINTEGRATION

# Timeline plus Tetralemma

Dr. Elmar Willnauer (Foto) kombiniert die Timeline aus dem NLP mit dem Tetralemma aus der indischen Philosophie. Timeline und Tetralemma ergeben zusammen die „Double-T-Methode“, die besonders dann hilft, wenn Menschen aufgrund innerer Konflikte keine Entscheidung treffen können. Dafür gab es den „Coach & Trainer Award 2013“ des DVCT.



## HERMANN SIMON

### Alles über Preise

Professor Hermann Simon ist „der“ deutsche Preisexperte. Er hat jetzt bei Campus ein Buch veröffentlicht („Preisheiten“), in dem er Einblick in die Geheimnisse der Preiskalkulation gibt. Das betrifft auch freiberufliche Trainer und Berater.



## VORBERICHT

### Learntec 2014

Die Learntec, internationale Fachmesse und Kongress für Lernen mit IT, findet im nächsten Jahr vom 4. bis 6. Februar auf dem Messegelände in Karlsruhe statt. Wir berichten über die wichtigsten Redner und aktuelle Trendthemen.



## IMPRESSUM

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

**Herausgeberbeirat**  
Helmut und André Jünger



**Herausgeber**  
Reiner Straub

**Redaktion**  
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Kristina Enderle da Silva  
kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Andrea Kraß  
andrea.krass@haufe-lexware.com

**Redaktionsassistentz**  
Brigitte Pelka  
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921  
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

**Autoren dieser Ausgabe**  
Sabine Dembkowski, Ernst Ellmer, Boris Grundl,  
Ralph Guttenberger, Winald Kasch, Jörg Middendorf,  
Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Heidrun Vössing

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

**Verlag**  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557  
Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl,  
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 1.1.2013  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung  
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Michael Kretschmer  
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477  
michael.kretschmer@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@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.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## 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



**Matthias Eckoldt:**

Kann das Gehirn das Gehirn verstehen? Gespräche über Hirnforschung und die Grenzen unserer Erkenntnis, Carl-Auer, Heidelberg 2013, 250 Seiten, 29,95 Euro

Hirnforschung

## Philosophische Gespräche über Gott und sprachbegabte Hunde

Die vorläufige Antwort auf die im Buchtitel gestellte Frage lautet: Das Gehirn kann das Gehirn (noch) nicht verstehen. Zu viele blinde Stellen gibt es in der Hirnforschung, als dass die Wissenschaftler die Funktionsweise des menschlichen Gehirns auch nur annähernd komplett beschreiben könnten. Matthias Eckoldt versucht in seinem Buch eine Antwort darauf zu geben, wie der Status Quo der Wissenschaft ist – aber auch zu zeigen, wo sie an ihre Grenzen stößt. Dazu hat er neun führende Hirnforscher befragt: Hans J. Markowitsch, Gerald Hüther, Henning Scheich, Christoph von der Malsburg, Gerhard Roth, Angela D. Friederici, Randolph Menzel, Wolf Singer und Frank Rösler. In halbstrukturierten Interviews geben diese Antworten auf zentrale Fragen der Hirnforschung sowie zu ihrem jeweiligen Spezialgebiet. Die grundlegenden Themen wiederholen sich in den Interviews und sind deshalb spannend, weil die Forscher sie unterschiedlich beurteilen, etwa wie der aktuelle Stand der Hirnforschung ist, wie die Wissenschaftler die Möglichkeit eines Paradigmenwechsels in der Disziplin einschätzen, was Bewusstsein und was freier Wille ist. Und: Eckoldt konfrontiert seine Interviewpartner mit dem sogenannten „Manifest“ aus dem Jahr 2004, in dem elf führende Hirnforscher den damaligen Kenntnisstand der Wissenschaftler mit dem von Jägern und Sammlern verglichen. Eckoldt ist bei den Interviews nicht nur Fragesteller: Er kommentiert, ordnet ein, gibt Stichwörter oder erläutert eben mal in einem Nebensatz eine Grundlage der Hirnforschung, sodass auch der fachfremde Leser die Zusammenhänge verstehen kann. Wie der Titel selbst gehen auch die Gespräche über die Hirnforschung hinaus. Es ergeben sich philosophische

Diskussionen, die sich buchstäblich um Gott und die Welt drehen: Mit Menzel führt Eckoldt etwa „Gespräche über Gott bei einem Glas Bier“, mit Hüther über die Ressourcenausnutzungskultur; im Interview mit Markowitsch gibt es eine „Kontroverse um den Determinismus“, mit Roth debattiert der Autor über „Geist und Materie“, mit Scheich gar über sprachbegabte Hunde. So versuchen die Wissenschaftler, die Welt um uns herum ausgehend von der Welt in unserem Kopf zu erklären.



Foto: Paul Landers

### AUTOR

**Matthias Eckoldt**

hat Philosophie, Germanistik und Medientheorie studiert. Er promovierte mit einer systemtheoretischen Analyse der Massenmedien. Sein Romandebüt, „Moment of excellence“, erschien im Jahr 2000. Seither hat Eckoldt einen Prosaband, einen weiteren Roman, ein Fachbuch und den Essayband „Wozu Tugend?“ (gemeinsam mit René Weiland) veröffentlicht. Der Autor, der als Schreibdozent an der Freien Universität Berlin lehrt, verfasst zudem Radiomanuskripte und schreibt für die Bühne: 2013 wurde sein Theaterstück „Wie ihr wollt – Ein Lustspiel zur Freiheit“ uraufgeführt.

## Coaching, die dritte



Eric Lippmann gibt die dritte Auflage seines Coaching-Buchs heraus, das den Anspruch hat, ein „fundiertes und professionell sehr kompetentes Gesamtwerk“ zu sein, das „einen systematischen und gut verständlichen Überblick über das breite Feld des Coachings bietet“, wie es im Geleitwort zur ersten Auflage heißt. Das Buch wird diesem Anspruch gerecht: Lippmann und seine Autoren geben

einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Aspekte des Coachings, angefangen bei den Grundlagen über Ansätze, Zielgruppen, Anwendung, Entwicklung, Methoden bis hin zu einem Serviceteil für Kunden und Coachs. Die dritte Auflage ergänzt die Grundlagen: Neben dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz stellt Lippmann Konzepte aus der psychodynamischen und gestalttherapeutischen

Richtung sowie das Zürcher Ressourcen-Modell vor. Neben der primären Zielgruppe, den Coachs, dürfte der Überblick auch für Führungskräfte und Personaler interessant sein.

**Lippmann, Eric (Hrsg.):**  
Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Springer, Berlin, Heidelberg, 3. überarb. u. erw. Aufl. 2013, 471 Seiten, 39,99 Euro

## Vertrauen als Grundlage aller Beziehungen



Dass Vertrauen kein unnötiges Extra in zwischenmenschlichen Beziehungen ist, zeigt dieser Band, den Edith Hammer und Nino Tomaschek zu dem Thema herausgegeben haben: Hier wird Vertrauen als Grundlage sozialer und wirtschaftlicher Beziehungen dargestellt, die für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Funktionieren wirtschaftlicher und politischer Systeme unabdingbar ist. Der Forschungsband ist aus dem

Projekt „University Meets Industry“ des Postgraduate Centers der Universität Wien hervorgegangen. Die Beiträge sind teils auf Englisch, teils auf Deutsch verfasst und beschäftigen sich in drei Teilen mit dem Thema „Vertrauen“: Der erste Teil dreht sich um die psychologischen und interkulturellen Perspektiven von Vertrauen, der zweite Teil mit Vertrauen im Kontext von Unternehmen und Organisationen und Teil drei mit der

Relevanz von Vertrauen auf gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene. Das Buch ist ein Plädoyer dafür, dass die Grundlage privater Beziehungen auch in anderen Bereichen populärer wird.

**Edith Hammer, Nino Tomaschek (Hrsg.):**  
Vertrauen: Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln, Waxmann, Münster 2013, 208 Seiten, 29,90 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Die Kündigung als Personalmaßnahme soll im Buch „Mit dem Fußtritt aus der Chefetage“ nicht infrage gestellt werden. Was Autorin Gabriele Euchner jedoch aus eigener Erfahrung als Arbeitnehmerin weiß, ist, dass bei Kündigungen das Wie entscheidend ist. Dazu stellt sie einige Fälle von Managern vor, denen unfair gekündigt wurde. Die Geschichten sind zuweilen unglücklich absurd: Da ist

etwa eine Top-Managerin, die am Tag ihrer Kündigung von ihrem CEO und Personalchef in einen Telefonladen begleitet wird, damit sie keine geschäftlichen Kontakte vom Dienstauf ihr Privathandy überträgt. Euchner gibt neben einem Soforthilfeplan für Kündigungsoffer Tipps zur Prävention – und eine Anleitung zum fairen Kündigen. Dass die interviewten Gekündigten anonym bleiben möchten, zeigt, wie sehr

das Thema immer noch ein Tabu ist. Euchners Buch leistet einen wichtigen Beitrag dazu, dass Kündigungen irgendwann in der Zukunft vielleicht human angegangen und entstigmatisiert werden.

**Gabriele Euchner:**  
Mit dem Fußtritt aus der Chefetage: Gekündigte Spitzenmanager berichten, Haufe, Freiburg 2013, 200 Seiten, 24,95 Euro



Paragraf 20

## Reden ist Silber, Verstehen ist Gold!

„Warum reden Sie, wenn Sie reden?“, frage ich in die Runde der Seminarteilnehmer. Ruhe, Schweigen und Nachdenklichkeit sind die Antwort. „Jeder hat das Recht, zu sagen, was er denkt“. Ein wichtiger Grundpfeiler der Demokratie. Recht, aber auch Pflicht: Themen zu durchdenken und auf den Punkt zu bringen. Viele schärfen ihren Kindern ein, erst zu denken und dann zu reden. Im Job werden diese Eltern selbst zum Kind, das mit unverdauten Gedanken um sich wirft. Verbale Inkontinenz als Zeitfresser.

Zwei Pole, zwei Probleme. Zu viel oder zu wenig reden. Der eine, ein Wasserfall, der die Anwesenden benutzt, um sich selbst zu finden. Monolog statt Dialog. Der andere, ein unscheinbarer Schweiger. Dieser möchte sich selbst schützen und wird missverstanden. Das Plappermaul gibt jedem Impuls aus dem Stammhirn nach und lässt die Großhirnrinde außen vor. Der Zungenfaule lässt sich vom Großhirn dominieren und scheut das Risiko. Zu viel oder zu wenig Kontrolle. Die Lösung nennt Aristoteles die goldene Mitte.

Auch professionelle Redner scheitern an mangelndem innerem Gleichgewicht. Motive wie beliebt

### „Merkels Sieg war auch ein Sieg des Nachdenkens vor dem Reden.“

sein oder gut dastehen wollen sind aber immer ein Verrat an der Mission, andere zur Verantwortung zu führen. Wer vom Publikum geliebt werden will, kompensiert mangelnde Liebe bei sich und in seinem Umfeld. Die Zuhörer werden nicht gefordert, sondern eingeschleimt. So missbraucht man das Rednerpult, um seinen eigenen Selbstwert aufzubauen. Das Ergebnis sind seichte Wohlgefühle ohne Tiefgang und ohne nachhaltige Wirkung. Mit

der Befähigung und dem Aufruf zur Verantwortung hat das nichts zu tun.

William Somerset Maugham sagte: „Die Natur ist wirklich weise: Der Mensch hat zwei Ohren und nur eine Zunge. Er sollte eben doppelt so viel hören wie reden.“ Das ist das Geheimnis starker Kommunikatoren. Sie reden, um in der Tiefe zu verstehen. Sie formulieren kraftvolle Fragen. Bevor sie sich äußern, haben sie den anderen Standpunkt und dessen Argumente tief durchdrungen. Verstehen, ohne einverstanden sein zu müssen – das ist ihre Kunst! „Fragen sind immer der Mühe wert, Antworten nicht immer“, bemerkte Oscar Wilde. Deswegen ist das, was sie sagen, von großer Stärke, Dichte und Wirkung.

Der wichtigste rhetorische Tipp? Beherrsche Dein Thema so gut, dass Du es nach einer Flasche Whiskey noch drauf hast! Wer über seine Inhalte beim Reden nicht nachdenken muss, ist ganz beim Publikum. Das spürt innerhalb weniger Sekunden, ob jemand wirklich weiß, wovon er spricht. Eine sauber gezielte Zwischenfrage macht den Blender zum Stammer. Rhetorik wird zum zahnlosen Tiger, wenn man seine Materie nicht beherrscht.

Verstehendes Ringen um kraftvolle Antworten versus Selbstdarstellung und Blendwerk. Das ist die Wahl, wenn jemand das Wort ergreift. Angela Merkels Sieg bei der Bundestagswahl war auch ein Sieg

des Verstehens und des Nachdenkens vor dem Reden. Steinbrücks „klare Kante“? Beeindruckend, aber für das Volk in Summe nicht überzeugend. Ganz egal, wo man politisch steht: Nicht die Lautstärke hat gewonnen, sondern der Nachhall von Verstehen und Durchdenken in den Köpfen. Reflexion schlägt Artikulation. Ein Prinzip starker Führung lautet: Verstehe! Zusammenhänge, Ursachen, Motive, Menschen. Dann erst rede!

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)



# Trainieren Sie Softskills mit professionellen Materialien

**Marketing**  
 Konflikte im Team    Mitarbeitergespräche  
**Teamentwicklung**    Problemlösung  
 Problemanalyse    **Kommunikation**  
 Arbeitsplatzorganisation    Gesprächstechniken  
 Motivation    **Verkauf**    Konflikte lösen  
**Besprechungsmanagement**    Visualisierungstechniken  
**Führung**



**Neuerscheinung**

CD-ROM mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Übungen, Arbeitsmaterialien, Checklisten, Teilnehmerunterlagen, Lernerfolgstests + 30-Minuten-Bausteine + PC-Lernquiz + Mikrotrainings.

Best.-Nr. 9741

**Einführungspreis**

**€ 99,00**

(Normalpreis 139,00), zzgl. Versandkosten

Produktinformationen unter [www.juengermedien.de/9741](http://www.juengermedien.de/9741)

Einfach Code einscannen

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



oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter  
**[www.juenger.de](http://www.juenger.de)**

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)  
Jünger Medien Verlag | Offenbach



## „ Man sollte die Kritiker nicht für die Mörder halten. Die Kritiker stellen nur den Totenschein aus. “

**Marcel Reich-Ranicki**, einflussreichster deutschsprachiger Literaturkritiker. Er verstarb am 18. September 2013 im Alter von 93 Jahren. Reich-Ranicki hat vielen Deutschen die Literatur nahegebracht. Sein Markenzeichen: „Er war ein permanenter Protest gegen Langeweile und Mittelmaß“ (FAZ). Ein weiteres berühmtes Zitat von ihm lautet: „Geld allein macht nicht glücklich, aber es ist besser, in einem Taxi zu weinen als in der Straßenbahn.“

„Die Individuumzentriertheit der Mainstream-Managementlehre und der Wirtschaftswissenschaften generell ist einfach bekloppt. Eine Organisation ist nicht als Addition von Individuen zu verstehen.“

**Prof. Dr. Fritz B. Simon**, Systemiker der ersten Stunde, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ am 18. September 2013

„Wer stört, gilt als gestört.“

**Prof. Dr. Fritz B. Simon** über das Konzept der psychischen Störung in der Zeitschrift „Brand Eins“ Nr. 10/2013

„Schauen Sie sich so viel von der Welt an, wie es nur geht – es gibt keine bessere Ausbildung für das Leben. Das Reisen hilft dabei, alles zu hinterfragen.“

**Tyler Brülé**, internationale Stilinstanz, auf die Frage nach den Ratschlägen für ein besseres Leben in der „Welt am Sonntag“ vom 8. September 2013

„Alice Miller war als Mutter eine Katastrophe. Sie war kalt, herrisch, kontrollsüchtig und schritt nicht ein gegen ihren Mann, der zu Prügelstrafen und sexueller Misshandlung neigte.“

**Martin Miller**, Sohn der berühmten Kindersychologin Alice Miller („Drama des begabten Kindes“) in der „Welt am Sonntag“ vom 22. 9. 2013

„Ich halte das Bild eines immer starken, immer beherrschten, immer unverletzlichen Managers ohnehin für Unsinn.“

**René Obermann**, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 38 vom 16. September 2013

„Peer Steinbrück hat einen Nachteil. Er ist ein Mann, und Männern sieht man Stress einfach deutlicher an.“

**Wolfgang Maier**, Psychiater, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 22. September. Maier antwortet auf die Frage, ob Angela Merkel oder Peer Steinbrück im Wahlkampf mehr Stress gezeigt habe.

„Es gibt keine Wände. Die Welt besteht nur aus Türen.“

**Susie Wimmer**, Klinikclown, in der „Business Vogue“ 10/2013 auf die Frage, wie sie es denn geschafft habe, in einer Klinik in Teheran auftreten zu dürfen

„Das Interesse ist geweckt, wenn wir kluge Fragen stellen, über die der andere noch nie nachgedacht hat.“

**Dieter H. Vogel**, Private-Equity-Manager, in „Brand Eins“ 9/2013. Er antwortete auf die Frage, wie er Familienunternehmer dazu bringt, mit ihm über den Verkauf ihres Unternehmens zu reden.

check  it!

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

# E-Learning-Software

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

ars  navigandi

Skills  soft

# LOGISTICS & LEADERSHIP



“AMATEURS THINK STRATEGY,  
PROFESSIONALS THINK LOGISTICS”

Napoleon Bonaparte (1769–1821)

Get professional at Kühne Logistics University in Hamburg! Sign up for the Logistics & Supply Chain Management International Summer School 2014 (July 28 – August 8) or our Transport Management Autumn School 2014 (November 3 – 7). Our Executive MBA program in Leadership and Logistics starts every September! When it comes to facing tomorrow's global challenges, nothing prepares future managers better than sound knowledge of logistics. Get more information now!

[www.the-klu.org/executive-education](http://www.the-klu.org/executive-education)