



# wirtschaft weiterbildung

02\_09

www.wuw-magazin.de  
9,80 Euro

**Vorbilder-Serie**\_So arbeitet der „Projektmanager des Jahres“ s. 8

**Methode**\_Schnelle, lösungsorientierte Hilfe bei Mobbing s. 46

**CeBIT**\_Die Anhänger des E-Learning-2.0 verschaffen sich Gehör s. 62

## Üben, üben, üben ...

Entschlüsselt: Das Geheimnis der Professionalität s. 18

Malcolm Gladwell über die  
10.000-Stunden-Regel  
und andere unangenehme  
Wahrheiten



Com training and services stellt mit über 30 Standorten in Deutschland und Österreich das größte Partnernetz für **maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen** im deutschsprachigen Raum. Auf Grund der Initiative und Flexibilität unserer selbstständigen Unternehmen vor Ort,

gekoppelt mit dem Know-How eines international erfahrenen Trainingsanbieters, sind wir für Sie der kompetente Ansprechpartner für **Personalentwicklung, Technologie sowie Aus- und Weiterbildung.**

THEMENBEREICHE

► **Office Professionals**

MS Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access, Project, Visio, Lotus Notes,...

► **Media Professionals**

Adobe, CorelDraw, (D)HTML, TYPO3,...

► **Business Professionals**

Vortrags- und Redetechnik, Kommunikation & Präsentation, Projektmanagement, ITIL, Eco-C,...

► **IT-Professionals**

MS Windows Server 2003/2008, SQL-/Exchange-/SharePoint-Server, Java, VB, C++, Oracle, Linux, Cisco, IT-Security, Hacking (CEH), CompTIA,...



**Fordern Sie unser aktuelles Trainingsprogramm 2009 an!**

Wir informieren Sie gerne unter der kostenfreien Servicenummer 0800 / 1089108 oder unter [www.com-training.com](http://www.com-training.com)

**bit**  
best in training

**e-Learning auf höchstem Niveau**

**Ihre Zufriedenheit ist unser Maßstab!**



„Für unsere 185.000 Teilnehmerinnen und über 800 Lernprogramme verwenden wir die maßgeschneiderte Lernplattform SITOS® von bit media - einem Partner der uns versteht und zuverlässig handelt.“

Jochen Heins, verantwortlich bei der Akademie deutscher Genossenschaften (ADG) für das größte deutsche e-Learning Projekt (VR-Bildung)



„Die Schaeffler Gruppe nutzt die Lernplattform SITOS® von bit media, um die eigenen Mitarbeiter mit individuellen und bedarfsgerechten Lerninhalten zu versorgen.“

Georg Fösel, Personalentwicklung Schaeffler Gruppe



„Zur professionellen Schulung unserer Partner verwenden wir individuelle Lernprogramme und die Lernplattform SITOS® von bit media.“

Andreas Thomsen, Sales Channel Development bei der HanseNet Telekommunikation GmbH



„Meister, Fachwirte und Fachkaufleute können jetzt in der IHK Online-Akademie mit dem PC lernen - dank unserer erfolgreichen Entwicklungspartnerschaft mit bit media.“

Dr. Friedhelm Rudolf, Geschäftsführer der DIHK Gesellschaft



„Wir setzen innerhalb unseres Blended Learning Konzepts auf die Lernplattform SITOS® sowie auch auf Lernprogramme von bit media.“

Dipl.-Kfm. Markus Bentele, CIO der Rheinmetall AG

**CeBIT**

**Forum Learning & Knowledge Solutions**

Dienstag, 03.03.09 - 10:30

Akademie Deutscher Genossenschaften ADG in Zusammenarbeit mit bit media e-Learning solution GmbH

**Was ist der Kernnutzen von Bildung? Das genossenschaftliche Erfolgsmodell zu e-Learning**

Dienstag, 03.03.09 - 11:00

Rheinmetall Aktiengesellschaft in Zusammenarbeit mit bit media e-Learning solution GmbH

**Der Mix macht's - Blended Learning bei Rheinmetall**

Donnerstag, 05.03.09 - 09:30

Bilfinger Berger Ingenieurbau GmbH in Zusammenarbeit mit com training and services

**Migration Office 2007 innerhalb der Bilfinger Berger Multi Service Gruppe - Synergien durch starken Schulungspartner**

Samstag, 07.03.09 - 14:00

bit media e-Learning solution GmbH  
**e-Learnings als Vorbereitung zu den Projektmanagement-Zertifizierungen PMP / CAPM / IPMA / PRINCE2**

**Besuchen Sie uns zu den Vorträgen auf der CeBIT und auf STAND C41 - Halle 6**

## Zeitgeist

Die Marktwirtschaft bietet zwei Wege, reich zu werden. Einmal durch Arbeit und zum anderen durch Spekulation. Mit dem Spekulieren geht es schneller und müheloser, aber die Gefahr des ungebremsten Absturzes in die Armut macht die Sache riskant.

Nachdem wir gerade den Crash der Weltbörsen erlebt haben und in eine von aberwitzigen Spekulanten verursachte Finanzkrise gestolpert sind, ist es nur logisch, dass jetzt wieder frühes Aufstehen und harte Arbeit zum Leitbild erhoben werden.

Der amerikanische Wissenschaftsautor Malcolm Gladwell, dem wir unsere Titelgeschichte (ab Seite 18) verdanken, scheint den richtigen Riecher gehabt zu haben, denn sein neues Buch „Überflieger“ passt genau zum Zeitgeist. Die Botschaft lautet: Wer beim Sport, im Management oder sonst wo an die Spitze will, braucht Talent – aber viel mehr noch intensives, jahrelanges Training. Die Phase vom Anfänger zum Köhner dauert auf vielen Gebieten zehn Jahre.

Die Größe Gladwells besteht darin, dass er nicht auf die alten „Positiver-Denken-Sprüche“ (Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied) zurückgreift, sondern klar analysiert, dass niemand ohne die Hilfe und das Feedback anderer ein auch nur halbwegs vernünftiges Training zustande bekommen würde.

Unter dem Strich ist „Überflieger“ ein zwar indirektes aber doch sehr leidenschaftliches Plädoyer für Nachwuchsförderprogramme, Mentoring und Coaching. Fazit: Die Personalentwicklung sollte noch früher als bislang mit einer langfristigen Förderung von Führungstalenten beginnen.



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

Martin Pichler, Chefredakteur



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



Mit Seminaren immer einen Sprung voraus!

## Seminare

2009

115 Seminare und 360 Terminangebote deutschlandweit in den Bereichen:

Führungskompetenz

Managementkompetenz

Kommunikation und soziale Kompetenz

Persönlichkeitsentwicklung und Selbstmanagement

Verkauf und Kundenorientierung

Interkulturelle Kompetenz

Seminare für Assistenz und Sekretariat

 Englischsprachige Seminare und Sprachkurse in London

**Seminarprogramm jetzt bestellen!**

Telefon 05 21. 94 20 60  
info@ime-seminare.de

Online buchen:

**www.ime-seminare.de**

**IME**<sup>®</sup>  
Institut für  
Management-Entwicklung



18

**führung + personalentwicklung** Bestseller-Autor Malcolm Gladwell stellt Trainingsintensität als wichtigen Erfolgsfaktor heraus.



### 06 Foto des Monats

## führung + personalentwicklung

### 08 König des Knotenpunkts

Der Projektmanager des Jahres 2008 ist ein ausgeprochenes Vorbild für Multiprojektmanagement

### 12 News

### 16 Glosse

Kernspin statt Assessment-Center

### 18 Üben, üben, üben ...

In seinem neuen Buch „Überflieger“ beschreibt der amerikanische Bestseller-Autor Malcolm Gladwell die Voraussetzungen für außergewöhnlichen Erfolg

### 24 „Die Zehn-Jahres-Regel passt bei mir ganz gut“

Die Fußball-Weltmeisterin Birgit Prinz über ihren Weg an die Weltspitze

### 28 Projekt-Know-how bleibt ungenutzt

Studie der Haufe-Akademie, Freiburg, über die wichtigsten Projektmanagement-Tools des Mittelstands

### 32 Risikoanalyse im Projektmanagement

Projektmanagement-Profis analysieren alle denkbaren Risiken – auch wenn andere sie für Schwarzseher halten

### 38 Personal abbauen – Tipps für den Ernstfall

Personalabbau bedeutet Stress für alle Beteiligten – wie Führungskräfte an der emotionalen Front den Ernstfall meistern

### 42 Schlechte Nachrichten überzeugend „verkaufen“

Wie man durch geschickte Krisenkommunikation Konflikten wirksam vorbeugt



8

**training.** Flughafen Leipzig: Beispiel für Multiprojektmanagement.



46

**coaching** Eine neue Interventionsmethode zeigt, wie Chefs Mobbing unterbrechen können.

## training + coaching

44 News

### 46 Mobbing mit einfachen Mitteln stoppen

Mit der Methode „Shared Responsibility Approach“ sollen akute Mobbingsituationen bearbeitet werden können

### 52 So stopfen Trainer Auftragslöcher

Marketingberater gibt vier Tipps für schnelle Neukundengewinnung in Zeiten des Konjunkturabschwungs

## e-learning + internet

56 News

### 58 Sprachen lernen mit Web 2.0

Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Sprachschulen im Internet für Trainingsmöglichkeiten sorgen

### 62 E-Learning auf der CeBIT

Nach dem Achtungserfolg im Vorjahr baut die CeBIT ihren E-Learning-Bereich massiv aus

## Rubriken

03 Editorial	76 PE persönlich
65 Seminarmarkt	82 Vorschau/Impressum
74 Fachliteratur	82 Zitate

# Professionell Führen

Intensiv-Fortbildung in drei Modulen



Lernen Sie das grundlegende Handwerkszeug für Ihr eigenes Führungshandeln kennen.

## Modulreihe Münster

**Modul 1:** 18.03. – 20.03.2009  
Münster (W708AA09)

**Modul 2:** 13.05. – 15.05.2009  
Münster (W707AA09)

**Modul 3:** 02.09. – 04.09.2009  
Münster (W706AB09)

## Modulreihe Hannover

**Modul 1:** 28.04. – 30.04.2009  
Hannover (W708AB09)

**Modul 2:** 24.06. – 26.06.2009  
Hannover (W707AB09)

**Modul 3:** 09.09. – 11.09.2009  
Hannover (W706AC09)

Ausführliche Informationen zu dieser Veranstaltung finden Sie im Internet unter:

[www.personal.poko.de](http://www.personal.poko.de), Webcode 708.



**Poko-Institut**  
Seminare • Trainings • Beratung

Seit über 45 Jahren richtungsweisend!

Erphostra e 40  
48145 Münster  
Tel. 0251/1350-6060  
Fax 0251/1350-500  
[info@personal.poko.de](mailto:info@personal.poko.de)  
[www.personal.poko.de](http://www.personal.poko.de)

## Papa macht E-Learning



### WER

Mantelpaviane eines nicht näher bezeichneten Zoos versuchen, sich mit einem Laptop anzufreunden und ihn auf halbwegs sinnvolle Weise zu bedienen.

### WAS

Die Affen können mit dem funktionstüchtigen und eingeschalteten Laptop leider nichts anfangen. Minuten nach der Aufnahme wird er zertrümmert.

### WAS NOCH

Die Idee zu diesen humorvollen Nahaufnahmen hatte das Fotografenehepaar Heidi und Hans-Jürgen Koch, die ihre Arbeiten jetzt in einem Bildband veröffentlichten.

„Mantelpaviane kopieren Menschen und freunden sich erfolgreich mit E-Learning an“, das wäre natürlich eine passende Schlagzeile rechtzeitig zur Learntec gewesen. Aber leider zerlegten die Affen den Laptop ziemlich schnell in seine Einzelteile. Der

Versuch, Tieren menschliche Eigenschaften anzudichten, ist mal wieder gescheitert. Was bleibt sind witzige Tieraufnahmen, die die „Vermenschlichung“ karrierieren. Dieses und ähnliche Fotos stehen für eine „ästhetische Annäherung an die biologische Evo-

lution“ (FAZ) und stammen von den Fotografen Heidi und Hans-Jürgen Koch, die die Aufnahmen für ihren großformatigen Bildband „Animal Affairs“ (H.F. Ullmann Verlag, Königswinter 2008, 250 Fotos, 29,25 Euro) mit viel Esprit anfertigten.

# General Management Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht. Mit fundiertem Managementwissen, exzellenten Führungsqualitäten und gut ausgeprägten persönlichen und sozialen Kompetenzen sind Manager und Führungskräfte jedoch in der Lage, ihre Unternehmen sicher durch diese turbulenten Zeiten zu navigieren.**

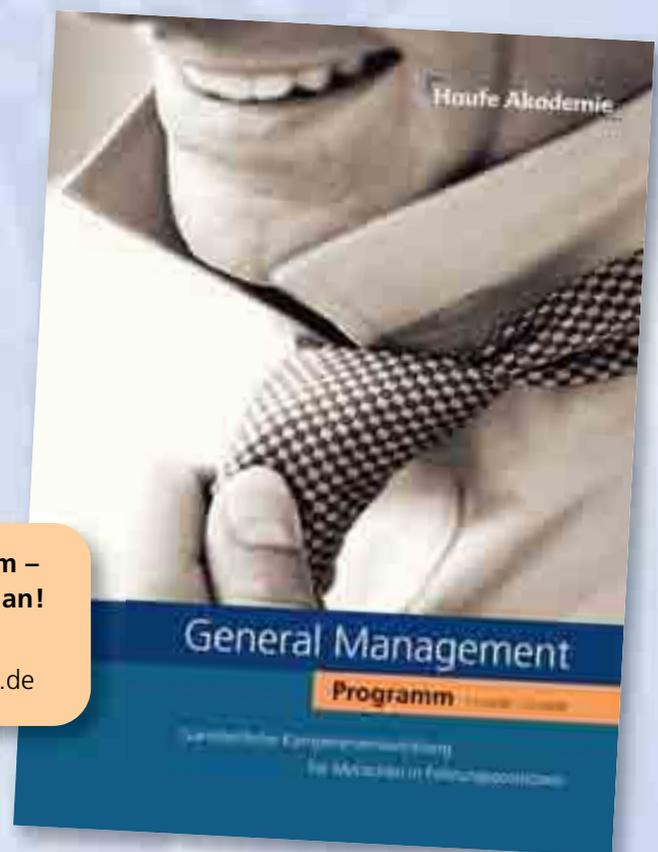
Im General Management Programm der Haufe Akademie finden Sie die richtigen Programme und Seminare mit fundierten Inhalten, die Sie für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Management- und Führungsaufgaben benötigen:

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

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

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

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



**MULTIPROJEKTMANAGEMENT.** Der Neubau des Frachtknotenpunkts am Leipziger Flughafen, eine 500-Millionen-Euro-Investition des Logistikkonzerns DHL, wurde in nur zwei Jahren erstellt. Der Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ zeichnete das Projektteam für dessen Herkulesleistung mit dem „Deutschen Project Excellence Award 2008“ aus.

# König des Knotenpunkts

Zufrieden studierte Projektsteuerer Claudius Schweickert den Winterwetterbericht. Außergewöhnlich mild sollte es bleiben, verkündeten die Meteorologen. Ein Glücksfall: Bei frostfreier Witterung verarbeiten die Baufirmen im Dezember 2006 täglich 13.000 Tonnen Beton. Das Vorfeld und die Rollbahnen für die Frachtflieger wächst zusehends. Schweickerts Großbaustelle am Leipziger Airport eilte dem Zeitplan voraus.

Solcherlei Fortune kann jeder Projektmanager brauchen. Doch seinen Projekterfolg allein auf „gut Glück“ bauen will auch keiner. Schweickert, ein erfahrener Projektprofi, setzt bei seinen Projekten auf eiserne Disziplin. So auch beim Neubau des Frachtknotenpunkts am Leipziger Flughafen, eine 500-Millionen-Euro-Investition des Bonner Logistikkonzerns DHL. Schweickert ist Programmmanager („Oberprojektleiter“) und wurde für den Job in Leipzig von seinem Arbeitgeber, dem Planungsspezialisten OBERMEYER Albis-Bauplan GmbH in München, an die DHL ausgeliehen. Pünktlichkeit gehört zum Baustellengeschäft. Am 26. Mai 2008 musste die buchstäblich auf grüner Wiese errichtete Verteilstation für Luftfracht in Betrieb gehen. Von diesem Tag an wollte der Logistikkonzern hier Nacht für Nacht 100.000 Pakete, Päckchen und Eilsendungen umschlagen – Sendungen, die von mehr als 50 postgelben

**„Bauherren erwarten eine funktionsfähige Immobilie: Bei der Übergabe stehen die dort arbeitenden Mitarbeiter schon am Band!“**

C. Schweickert

Frachtfliegern aus aller Welt herangeschafft, automatisch sortiert und zum Bestimmungsort geschickt werden.

Schweickert stampfte eine kleine „Fracht-Stadt“ aus dem Boden. Mit seinem hundertköpfigen Projektteam errichtete er ein vollautomatisches Sortierzentrum mit einer Länge von fast 500 Metern. Hinzu kamen ein Hangar für zwei Großflieger, eine 3,6 Kilometer lange Startbahn und ein gewaltiges Vorfeld als „Parkplatz“ für die in Leipzig Station machenden Frachtflieger. Dazu ein Verwaltungsgebäude und eine Flugzeug-Tankstelle mit Gleisanschluss. Gerade einmal zwei Jahre Bauzeit brauchte Schweickert für den „Hub“, wie ein solcher Knotenpunkt für Frachtflieger im Branchenjargon heißt. So schnell geht das

heute. Und so schnell muss es heute auch gehen. Der DHL-Konzern war in Bedrängnis. Frachtgeschäft ist Nachtgeschäft. Rein logistisch lassen sich die Pakete heute problemlos „overnight“ von einem Winkel der Welt in den anderen fliegen, rund 420 Frachtflieger sind für DHL in 220 Ländern unterwegs. Doch die politische Großwetterlage für die Nachtflieger ändert sich, dies bringt das lukrative Transportgeschäft zunehmend in Turbulenzen. So stand am Flughafen Köln-Bonn, dem bisherigen DHL-Airport, die Nachtfliegerlaubnis zur Diskussion. Und Brüssel, der zweite Standort, versagte den weiteren Airport-Ausbau. Für diese beiden unsicheren Kantonisten brauchte der „gelbe Konzern“ dringend Ersatz.

DHL fand ihn an dem recht kleinen Leipziger Verkehrsflughafen, der – günstig für die Logistiker – mitten in Europa liegt. Die Herausforderung bei solchen Bauprojekten besteht in ihrer Komplexität. Die Baubranche hat sich in den vergangenen Jahren quasi neu erfunden. Früher zog man Hallen hoch oder goss Beton für Straßen, damit war „der Job erledigt“. Heute indes erwarten Auftraggeber „funktionsfähige“ Immobilien. Beispielsweise Fabriken, in denen eine bestimmte Zahl von Autos produziert werden. Oder Frachtknotenpunkte, die man auf Knopfdruck in Betrieb nehmen kann: Bei der Übergabe stehen an den Sortieranlagen bereits qualifizierte Mitarbeiter, die für ihre Aufgaben ausgebildet worden sind und perfekt zusammenarbeiten. So, als würden Bauunternehmen ein Einfamilienhaus möbliert und mit gefülltem Kühlschrank übergeben – und dazu den ganzen Umzug sowie die Auflösung der alten Wohnung noch mit übernehmen.

Diese Forderungen machen die Bauprojekte heute so vielschichtig. Schweickerts Team beschaffte auch die technischen Anlagen; es rekrutierte und qualifizierte Mitarbeiter, es probte den Betrieb und schloss die beiden alten Drehkreuze im Rheinland und in Belgien. Zu den Bauleuten im Team gesellten sich Maschinenbauer, IT-Spezialisten und Verkehrsexperten. Beispiel Personalarbeit: Schweickerts Team brauchte Pläne, um rund 2.500 Mitarbeiter zu rekrutieren und zu qualifizieren. Rund 42.000 Bewerbungen für die neuen Arbeitsplätze erreichten die Projektmannschaft. Für die Auswahl brauchte es Personalprofis, die zudem Erfahrungen in der Luftfahrt hatten. Oder das Beispiel Qualifizierungsprogramm: Die neuen Mitarbeiter wurden in bestehenden DHL-Frachtknotenpunkten in →



Claudius Schweikert nimmt den „Deutschen Project Excellence Award 2008“ entgegen.

→ Südostasien, USA oder Europa ausgebildet und trainiert, auch dafür zeichnete das Projektteam verantwortlich. So nimmt es kaum Wunder, dass Schweickert den „wohlautarierten Wissensmix“ in seinem Team für erfolgsentscheidend hält. Wer sich nur mit Baukränen und Betonpumpen auskennt, kann solche Großvorhaben wie in Leipzig nicht stemmen.

Doch je vielseitiger ein Projekt ist, desto komplexer wird es. Häufig kann es nicht mehr als einziges Projekt geführt werden. Deshalb trennen Fachleute solche Großvorhaben in überschaubare Einzelprojekte auf, die sie dann in einem sogenannten „Programm“ bündeln. Schweickert versammelte unter dem Dach seines Programms zwölf verschiedene Projekte mit jeweils eigenem Projektmanager, etwa das Bauprojekt der Hallen, Wege und Straßen oder den Anlagenbau der vollautomatischen Sortiertechnik. Entscheidend: Der Mann an der Spitze muss alle Fäden dieser Projekte zusammenhalten. „Programmmanagement“ nennt sich dies in der Fachsprache. Experten vergleichen diese Aufgabe gelegentlich mit der eines Admirals, der eine „Projektflotte“ auf Kurs hält.

### Es reicht, die „Basics“ zu beherrschen

„Großprojekte verhungern häufig an den Schnittstellen zwischen den Einzelprojekten“, erklärt Claudius Schweickert. Die einzelnen Projekte kommen möglicherweise gut voran, doch zwischen den Projekten fehlt die Abstimmung. Deshalb spannen Projektprofis über ihr Programm ein zusammenhaltendes Netz aus Kommunikationsfäden; die Fäden dieses Netzes laufen bei einem Steuerungsteam zusammen. Die Aufgabe des Steuerungsteams: Es überblickt den Stand und Fortschritt der Projekte quasi aus der Vogelperspektive, koordiniert sie und hält den Informationsfluss in Gang. Allein für dieses Steuerungsteam stellte Schweickert 15 Mitarbeiter seiner hundertköpfigen Projektmannschaft ab. Jedem Projektmanager stellte er einen Mitarbeiter aus seinem Steuerungsteam zur Seite. „Manndeckungsprinzip“ nennt er den Kunstgriff. Damit war jedes Projekt im Steuerungsteam durch den „Counterpart“ vertreten.

Technische Schwierigkeiten bewältigen die meisten Projektteams mit Leichtigkeit. Die „Achillesferse“ ihrer Projekte wird von den sogenannten „weichen Faktoren“ gebildet, beispielsweise von der Zielbestimmung, der Kommunikation, dem Umgang mit Risiken, der Kooperation mit Interessengruppen („Stakeholdern“) oder von der Einhaltung der Methodik. Diese weichen Managementdisziplinen gehören zu den Grundlagen des Projektmanagements, sie werden in jedem Einsteigerseminar gelehrt. Gerade bei diesen vielfach unterschätzten und vernachlässigten „Basics“ brillieren Spitzenprojekte. Ihre Erfolge gründen sich nicht auf komplizierte Rezepte. Sie nutzen konsequent die Projektmanagement-Basics, die in jedem besseren Fachbuch nachzulesen sind; mehr Zutaten braucht der Projekterfolg nicht.

Beispiel Zielbestimmung: Bereits sehr früh, direkt nach dem Projektstart, legte Schweickert das Gesamtziel für sein Projektprogramm fest. Aus diesem Gesamtziel leitete er die Ziele für jedes seiner zwölf Einzelprojekte ab. Das Gesamtziel wird, wie



**Erfolg:** Die Verteilung der ankommenden Pakete klappt dank mehrerer Probeläufe mit Dummies von Anfang an reibungslos.

Projektmanager sagen, „heruntergebrochen“ – eine klassische Vorgehensweise.

Doch viele Programmmanager versäumen es, dabei die Manager der Einzelprojekte hinzuziehen. „Man kann die Ziele für die Einzelprojekte eines Programms nicht von oben vorschreiben“, erklärt Schweickert. „Sie lassen sich nur im Dialog mit den Projektleitern entwickeln und beschließen.“ Schweickert entschloss sich, gemeinsam mit seinen Projektleitern „List of Deliverables“ zu formulieren, deren Erfüllung während des Projekts akribisch nachgehalten wurde. Der Profi weiß: Die Ziele eines Projekts müssen messerscharf formuliert sein und dürfen – bei aller Kooperation und Konzilianz – keinen Raum für Interpretationen geben. Ein „fast erreicht“ oder „so gut wie fertig“ dürfen die Formulierungen nicht gestatten. So reicherte das Team seine Zieldefinitionen durchgängig mit Zahlen und messbaren Fakten an, um daran später Stand und Fortschritt des Projekts zu prüfen. Diese Präzision empfiehlt sich für Projektprogramme, in denen das Steuerungsteam geringe Kursabweichungen einzelner Projekte erkennen muss.

Nach ebenso striktem Muster verordnete sich das Team einen ausgefeilten Kommunikationsplan. In einem wöchentlichen Meeting stand das Gesamtprojekt auf der Agenda. Zu dieser zentralen Besprechung wurden auswärtige Projektleiter auch per Telefonkonferenz zugeschaltet. In großer Runde vergab das Team Aufträge, fragte Ergebnisse ab und erörterte Schwierigkeiten. Die Steuerer holten sich bei diesen Sitzungen Informationen aus den einzelnen Projekten und ließen zudem Wissenswertes in die Projekte zurückfließen. „Bei diesen Besprechungen wurden auch die Teilprojektleiter, die sich auf ein Fachgebiet konzentriert hatten, über das Gesamtprojekt informiert“, erläutert Claudius Schweickert das Dialogprinzip, das er für Großprojekte entscheidend nennt. Ein wichtiges Kommunikationsziel: „Fragen und Probleme sollten schnellstmöglich zu den Gremien gebracht werden, in denen über sie ent-



Der Leipziger Flughafen entwickelte sich nicht zuletzt wegen des DHL-Logistikzentrums zu einem wichtigen Frachtknotenpunkt in Europa.

schieden werden kann.“ An fehlenden Entscheidungen leiden viele Projekte, wie Fachleute betonen.

Das gilt besonders dann, wenn es sich um grundsätzliche Weichenstellungen handelt, für die Auftraggeber und andere Partner hinzugezogen werden müssen. Schweickert rief für solche Weichenstellungen ein monatlich tagendes „Steering-Komitee“ ins Leben, eine Art „Aufsichtsrat“ des Projekts, besetzt mit kompetenten Top-Managern. Dieser „diplomatische Kunstgriff“, Auftraggeber und wichtige Partner ans Projekt zu binden, ist Projektmanagern seit Jahren bekannt. Genutzt wird er noch zu selten.

### „Ampeln“ informieren über die Risikolage

Ebenfalls wenig genutzt wird das Risikomanagement. Zu wenige Projektteams bedenken die Unsicherheiten ihres Projekts und analysieren laufend, was ihnen einen Strich durch

die Planung machen kann. Was passiert, wenn Dauerfrost die Bauarbeiten verzögert? Wenn die neue Sortiertechnik nicht wie geplant funktioniert? Oder die Ausbildung der neuen Mitarbeiter sich verzögert? Die Technik des Risikomanagements ist eine Kunst für sich. Zu Projektanfang ermittelt das Team alle erdenklichen Gefahren, trifft Vorkehrungen und erarbeitet „Notfallpläne“. Im Laufe des Projekts nimmt es die Risikoakte immer wieder zur Hand.

Für die Risikobewertung verwendete das Leipziger Team das klassische Ampelsystem. Grün signalisiert Gefahrlosigkeit, Gelb steht für Vorwarnung, Rot meldet Alarm. Mindestens monatlich arbeitete Schweickerts Team die Risikoliste durch, manchmal nahm es sie auch täglich zur Hand. „Anhand der Ampelfarben haben wir auch Tacheles geredet“, erklärt Schweickert, der Rotsignale nutzte, um Schwierigkeit mit Nachdruck auf die Tagesordnung zu setzen.

Oliver Steeger ●



# Projektrisiken rechtzeitig Managen

Besuchen Sie unsere Roadshow unter:

[www.risikomanagement-jetzt.de](http://www.risikomanagement-jetzt.de)

PM Academy | PM Consulting | PM Products



THREON



Stephen R. Covey fordert mehr Charakterstärke.

MANAGERSCHELTE

## Jetzt ist moralische Autorität mehr denn je gefragt

Foto: Gabal Verlag

Der amerikanische Unternehmensberater und Bestsellerautor Stephen R. Covey geht in einem Interview mit dem Hamburger Abendblatt mit Managern hart ins Gericht. Anstatt die Krise als Chance zu nutzen, würden sie weltweit nach einer Art Pawlowschem Reflex panikartig den Rotstift ansetzen.

Dabei seien Kostensenkungen und Entlassungen nichts weiter als eine Demonstration der Hilflosigkeit, so der 76-Jährige. Der vom „Time Magazine“ 1996 zu den 25 einflussreichsten Menschen Amerikas gezählte Covey weiß Rat: Manager sollten mit moralischer Autorität regieren. Das heißt: Der formale Autoritätsstil, der sich

aus hierarchischer Position, Reichtum oder Talent herleitet, ist obsolet. Gefragt sei in Krisenzeiten vielmehr Charakterstärke, die eine moralische Herrschaft à la Ghandi erlaubt.

Eine „paradoxe Mischung“ aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft zeichne die besten Führer aus. Die größte Ressource eines Unternehmens sei gerade in wirtschaftlichen Notlagen die Kompetenz der Mitarbeiter. Manager müssten verstehen lernen, dass Mitarbeiter Menschen mit Verstand, Körper, Herz und Geist seien. Sie hätten es verdient, gerecht bezahlt, freundlich behandelt und sinnvoll eingesetzt zu werden.

### KULTUR

## Mitarbeiter-Kino bei Commerzbank

Im Februar werden die 28.000 in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter der Commerzbank in zahlreiche deutsche Kinos strömen und die neue Firmenkultur „ComWerte“ von der Leinwand herab auf sich wirken lassen.

Die 18.000 deutschen Mitarbeiter der Dresdner Bank sind auch eingeladen, um sich über die Leitlinien ihres Aufkäufers zu informieren. Die „ComWerte“, vom heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden Klaus-Peter Müller lange vor der Übernahme der früheren Allianz-Tochter Dresdner Bank initiiert, lassen sich auf fünf wesentliche Ziele reduzieren: Integrität, Marktorientierung, Leistung, Respekt/Partnerschaftlichkeit und Teamgeist. Den vorletzten Punkt dürften Dreba-Mitarbeiter als Ironie empfinden: Mit der Verschmelzung fallen bei den Dreba-Mitarbeitern wohl außer tarifliche Ansprüche sowie Teile der Altersvorsorge weg.

### GESUNDHEITSSTATISTIK

## Deutsche Arbeitnehmer waren 2008 häufiger krank

Der Krankenstand in deutschen Unternehmen ist im Jahr 2008 nach jahrelangem Rückgang erstmals wieder gestiegen. Das zeigt eine neue Statistik des Bundesgesundheitsministeriums (BMG) auf Grundlage der Krankenstände aller gesetzlich versicherten Beschäftigten. Die deutschen Arbeitnehmer fehlten im Durchschnitt 3,4 Prozent der Sollarbeitszeit. Im Jahr 2008 waren das im Durchschnitt 7,5 Tage. Für die



**Krankenstand:** Der Anstieg in 2008 wird wohl ein Ausreißer bleiben.

Betriebe bedeutete das einen um sechs Prozent höheren Krankenstand im Vergleich zum Rekordtief von 2007. Frauen waren dabei häufiger krank als Männer. Für 2009 und infolge der Wirtschaftskrise erwarten Gesundheitsexperten wegen der Angst um Arbeitsplätze rückläufige Krankenstände. Laut Arbeitgeberverbände kosten die Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall rund 30 Milliarden Euro jährlich.

DAVE ULRICH

## „Glaubwürdige Macher haben Zukunft“

Was zeichnet zukunftsfähige Personalprofis aus? Dave Ulrich, Professor of Business an der University of Michigan, ist überzeugt: Mehr noch als die Beherrschung der organisato-

rischen Fertigkeiten zeichne vor allem glaubwürdiges Handeln den Personalprofi der Zukunft aus. Dabei bestimme nicht nur die Rolle, sondern insbesondere die Persönlichkeit die Glaub-

würdigkeit des Personalers. Dieser „Credible activist“ hat laut Ulrichs Theorie vor allem die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen einzugehen und einen klaren Standpunkt beziehen zu können. Grundlegende Kompetenzen auf organisatorischer Seite rangieren in Ulrichs neuem Kompetenzmodell für Personalprofis erst an zweiter und dritter Stelle. Etwa das Können, Arbeitssysteme zu gestalten und HR-Technologien weiterzuentwickeln („Operational executor“) sowie das Vermögen, das soziale Umfeld zu analysieren, der Wertschöpfungskette zu dienen und Wettbewerbsvorteile zu erkennen („Business ally“). Personalers sind zudem in Sachen „Talentmanagement und Organisationsdesign“, der „Gestaltung von Change-Prozessen“ und bei der „Mitentwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien“ gefordert.



### MANAGERGEHÄLTER

## Professor Scholz greift Günther Fleig an

Der Saarbrücker BWL-Professor Dr. Christian Scholz hat in der Silvesterausgabe der Süddeutschen Zeitung Günther Fleig, den Personalvorstand der Daimler AG, wegen seiner hohen Bezüge angegriffen. Unter dem Motto „Jobgarantie gegen Sparpaket“ sei Fleig in 2006 daran beteiligt gewesen, dass 160.000 Beschäftigte auf vereinbarte Lohnzuwächse verzichteten. Gleichzeitig sollten die Vorstandsbezüge um zehn Prozent sinken. Bei Fleig erhöhten sie sich aber von 2006 auf 2007 um 68 Prozent!

Scholz forderte, dass in allen Branchen, die direkt oder indirekt staatliche Hilfen in Anspruch nähmen, niemand ohne Nachweis überdurchschnittlicher Leistung mehr als 500.000 Euro pro Jahr verdienen dürfe. Es sei falsch, hohe Gehälter als „marktüblich“ zu rechtfertigen und als Maßstab die Manager in New York zu wählen, während normale Mitarbeiter als Vergleichsmarkt „den

Hilfsarbeiter in Indien“ vorgesetzt bekämen. Komisch sei auch, dass mehr Gehalt bei Chefs immer „leistungssteigernd“ und bei normalen Mitarbeitern als Wettbewerbsbremse wirke.

**Professor Dr. Christian Scholz**, Uni des Saarlands.



## Kurz und Knapp

**MUWIT.** Der Personalentwicklungskongress MUWIT findet in diesem Jahr am 22. und 23. April im Hilton in Düsseldorf statt. Das komplette Programm gibt es unter [www.muwit.de](http://www.muwit.de).

**Interimsmanager.** Nach einer Studie des Personaldienstleistungsunternehmens Robert Half Management Resources wird die Nachfrage nach Interimsmanagern weiter ansteigen. Der temporäre Einsatz von externen Experten soll den wirtschaftlichen Abschwung auffangen, gaben 67 Prozent der Befragten an. In 24 Prozent der Fälle ist das Spezialwissen der Interimsmanager gefragt.

**Bildungsqualität.** Das Forum DistanE-Learning lädt am 27. Februar zu einem kostenlosen Fachkongress nach Berlin ein. Die Experten nehmen in ihren Vorträgen zum Thema „Bildung und Qualität“ eine kritische Bestandsaufnahme vor und geben einen Ausblick auf Trends in der Qualitätsentwicklung. Weitere Informationen unter [www.fernstudientag.de/kongress/](http://www.fernstudientag.de/kongress/).

**Auch das noch.** Viele Manager scheitern gerade in der Krise an der hohen Hürde, verständliche deutsche Sätze von sich zu geben. Das meint Christoph Moss, Professor für Unternehmenskommunikation an der International School of Management in Dortmund. Die häufigste Floskel aus der Chefetage ist die nichtssagende Behauptung „gut aufgestellt“ und „fokussiert“ zu sein.“ Noch mehr unverständlicher Nonsens gefällig? Manager behaupten viel zuoft, sie seien die Besten darin, „Kernkompetenzen zu bündeln“ und „neue Umsatzpotenziale zu generieren“.

Barcelona

Budapest

Genf

Köln

Moskau

**München**

Wien

Zürich



# PERSONAL2009

## 25.-26. März 2009

10. Fachmesse für Personalmanagement

**M,O,C, MÜNCHEN**

[WWW.PERSONAL-MESSE.DE](http://WWW.PERSONAL-MESSE.DE)

Die Erfolgsmesse aus Stuttgart  
kommt nach **München**

Sponsoren:

[monster.de](http://monster.de)

[HRM.de](http://HRM.de)

Medienpartner

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

personalmagazin

PERSONAL

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

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

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

## NEUE REGELUNGEN

# Die drei Varianten der Bildungsprämie

Wer sich 2009 beruflich weiterbildet, erhält Geld vom Staat. Die Bundesregierung hat zum Jahreswechsel eine Bildungsprämie beschlossen. Es gibt drei Fördervarianten:

- **Prämiengutschein.** Der Prämiengutschein bezuschusst einmal jährlich eine berufliche Weiterbildung mit höchstens 154 Euro.

- **Weiterbildungssparen.** Das Weiterbildungssparen betrifft diejenigen, die sogenannte „vermögenswirksame Leistungen“ erhalten. Der Arbeitgeber zahlt 40 Euro auf ein Sonderkonto des Arbeitnehmers ein, das der mit eigenen Mitteln aufstockt. Neu ist, dass der Arbeitnehmer seit Januar 2009 auch vor Ablauf der bisher siebenjährigen Ansparfrist Geld für eine Fortbildung entnehmen kann.

Voraussetzung für den Erhalt von Prämiengutschein und Weiterbildungssparen ist, dass

das zu versteuernde Jahreseinkommen 17.900 Euro nicht übersteigt. Für Eheleute gilt eine Grenze von 35.800 Euro. Nicht gefördert werden Arbeitslose und Arbeitnehmer, deren Fortbildung bereits anderweitig staatlich mitfinanziert wird, etwa durch das Meister-Bafög.

- **Weiterbildungsdarlehen.** Neu ist das am 1. Februar eingeführte Weiterbildungsdarlehen. Es ist vor allem für kostspieligere Lehrgänge inklusive Reisen zu Seminaren und zur Anschaffung von Arbeitsgeräten gedacht. Als Kreditgeber sind öffentlich-rechtliche Banken im Gespräch, die Kreditvergabe wird nur eingeschränkt geprüft, das Einkommen spielt keine Rolle.

Welche der drei Förderungen vergeben wird, wird nach einer Pflichtberatung bei Kammern, Volkshochschulen oder Verbänden entschieden.

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

## MITARBEITERMOTIVATION

# Nichts Neues von Gallup

Das Marktforschungsinstitut Gallup erfasst jedes Jahr die Mitarbeitermotivation in insgesamt 17 Ländern. Es werden insgesamt 2.000 Angestellte befragt. Am 14. Januar veröffentlichte das Institut die Werte für das zurückliegende Jahr 2008.

Wie im Jahr 2007 haben auch in 2008 genau 20 Prozent der Berufstätigen in Deutschland innerlich gekündigt. Sie fühlen sich ihrem Arbeitgeber nicht mehr verpflichtet und hoffen nur noch, dass ihre Leistungsverweigerung nicht auffällt. 67 Prozent (Vorjahr: 68 Prozent) empfinden nur eine geringe emotionale Bindung. 13 Prozent (Vorjahr: 12 Prozent) der deutschen Arbeitnehmer verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten sehr engagiert.

Die innere Kündigung und der Dienst nach Vorschrift führen zu höheren Fehlzeiten, unnötiger Fluktuation sowie schlechtem Kundenservice und verursachen nach Schätzungen von Gallup in Deutschland einen Schaden von 109 Milliarden Euro pro Jahr.

## Konfliktmanagement?

# CCC!



Offene Seminare von 2 ½ Tagen (Start abends).  
Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz.  
Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar.  
TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest!

- 09.-11. Feb. 09
- 16.-18. Feb. 09
- 18.-20. Mrz. 09
- 27.-29. Apr. 09
- 11.-13. Mai 09
- 17.-19. Juni 09



## „Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT**

CCC Creative Communication Consult  
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2  
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

## Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



HOTEL PARK SOLTAU  
GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0  
Telefax: (05191) 6 05-185  
[www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de)

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

177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrradfahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

Dr. Claudia Harss,  
TWIST Consulting Group



Assessment-Center

## Kernspin statt AC

Schon als junges Mädchen habe ich es als Körperverletzung empfunden, wenn mir mit unlauteren Mitteln Tränenbäche entlockt wurden. Dies galt besonders für simples Hollywoodkino, dessen Qualität und Plot mein Qualitätsbewusstsein ansonsten grob beleidigten. Seit Kurzem weiß ich, dass mein Ärger berechtigt war: Es handelt sich bei den schnulzigen Machwerken um einen heimtückischen

### „ Die Domäne, das menschliche Verhalten zu erklären, wird gerade von den Hirnforschern erobert. “

Angriff auf meine Spiegelneuronen! Die sind im Oberstübchen zuständig für Einfühlbarkeit und sollten bei jedem Berater, der was auf sich hält, anständig ausgebildet sein.

Der Kernspin könnte sichtbar machen, was mir bei Schnulzen angetan wird: Beim ersten Geigen-ton fangen Neuronen des auditorischen Cortex und einige Spiegelneuronen an zu feuern. Noch kämpft mein präfrontaler Cortex wütend gegen die Vergewaltigung an: Du wirst nicht heulen! Du wirst nicht heulen! Aber spätestens dann, wenn das verlassene Pinguinbaby, umseufzt von Geigen, im Schneesturm seinem sicheren Untergang entgegenwatschelt, gibt's kein Halten mehr! Die Spiegelneuronen feuern volles Rohr. Die Insula hat alle Hände voll zu tun, zwischen Großhirn und limbischen System zu vermitteln und zu beschwichtigen, damit die Nebenniere nicht zu viele Stresshormone ausschütten muss, wo doch schon so viel Rotz verschwendet wurde.

All das weiß heute jedes Kind, denn alle Medien berichten seit Monaten von den Wundern, die sich durch bildgebende Verfahren bei verschiedenen Tätigkeiten und Emotionen bestaunen lassen. Sozial- und Geisteswissenschaftler frohlocken: Seht her, endlich handfeste Beweise für das, was bislang als Psychokram und spekulativer Hokus-

Pokus galt: Meditation, körperorientierte Verfahren, Therapie und Coaching, all dies zeigt messbare Veränderungen im Hirn, die sich in geändertem Verhalten niederschlagen.

Ach! Wenn wir nur nicht unseren eigenen Untergang bejubeln! Zieht euch lieber warm an. Die Domäne „menschlichen Verhaltens“, die Psychologen und Pädagogen den Medizinern im 19.

Jahrhundert mühsam abgejagt haben, steht unmittelbar vor einer dramatischen Eroberung durch Hirnforscher. Alle klassischen Tätigkeitsfelder der Personalentwicklung sind betroffen.

Jedes Unternehmen braucht nur einen

Kernspin anzuschaffen, seinen Betriebsarzt auf Fortbildung schicken, und dann geht's los:

**Strategie:** Rein mit dem Vorstand in den Kernspin. Was macht sein präfrontaler Cortex wo Zielhierarchien neuronal repräsentiert werden? Verbraucht sein Gehirn beim Treffen komplexer Entscheidungen zu viel Energie? Dann ab zum Gehirnjogging.

**Diagnostik:** Weg mit dem AC. Rein mit dem Kandidaten in den Kernspin. Seine Amygdala feuert verdächtig oft – ein Angsthase! Gut fürs Controlling, schlecht für den Außendienst.

**Training:** Der Chef ist uneinfühlsam – Dank bildgebender Verfahren kann er seine Spiegelneuronen via PC-gesteuertem Biofeedback-Training ausbilden und damit messbar seine Mitarbeiterorientierung ausbauen.

Freunde, die Lage scheint ernst. Wir sollten uns wehren. Zum Beispiel könnten wir uns AGG-mäßig verbitten, dass unser (durch frühkindliche Traumata) verkleinerter Hippocampus zum Ausschluss von bestimmten Führungspositionen führt, oder uns (unter Berufung auf unsere Persönlichkeitsrechte) verbitten, dass der Betriebsarzt aufgrund einer Überstimulierung unserer medialen Insula des vorderen cingularen Cortex spitzbekommt, dass wir heimlich in den Chef verknallt sind!

Dr. Claudia Harss, ist Top-Management-Coach und Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München, die sich seit 1990 auf die Begleitung nationaler und internationaler HR-Projekte spezialisiert hat. [www.twist.de](http://www.twist.de)

Die Herausforderungen für 2009  
bringen viele Personaler ins Straucheln.

Ich bin schon bei Haufe.

**HERAUSFORDERUNGEN:**  
Neuregelungen 2009  
Wirtschaftskrise

Mit dem Gesundheitsfonds, den Änderungen bei der Pendlerpauschale oder dem neuen Flexi-II-Gesetz müssen Sie bereits zum Jahresanfang zahlreiche **Neuregelungen rechtssicher umsetzen**. Doch die härteste Bewährungsprobe für 2009 steht Ihnen noch bevor: Die Bewältigung der Wirtschaftskrise! Ob Kurzarbeit, Überstundenabbau oder flexible Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle – Haufe hilft Ihnen, die **Krise** sicher und mit dem richtigen Augenmaß zu **meistern**. Überzeugen Sie sich selbst!

••• [www.haufe.de/personalarbeit2009](http://www.haufe.de/personalarbeit2009)

**Haufe**..

A close-up portrait of Malcolm Gladwell, a man with voluminous, curly hair that is dark at the roots and transitions to a golden-brown color at the tips. He is wearing a light blue button-down shirt and has a thoughtful expression, looking slightly to the left of the camera. The background is dark and out of focus.

Malcolm Gladwell, 45, der Historiker, Journalist und Bestsellerautor hat selbst 10.000 Stunden gebraucht (als Redakteur bei der Washington Post), um ein guter Schreiber zu werden.

## DER WEG AN DIE SPITZE

Aus der Sicht einer  
Nachwuchskraft

**SPITZENLEISTUNG.** Warum schaffen es einige Menschen an die Spitze und andere mit genauso viel Talent nicht?

Der New Yorker Wissenschaftsjournalist Malcolm Gladwell zeigt in seinem neuesten Buch, dass Erfolg auf einem extrem harten Übungspensum, aber auch auf der fördernden Unterstützung durch andere beruht.

# Erfolg = üben, üben, üben ...

Was unterscheidet eigentlich eine Spitzengeigerin wie Anne-Sophie Mutter von anderen Geigern? „Das Talent“, lautet die übliche Antwort, mit der sich K. Anders Ericsson, Professor an der Florida-State-University, aber nicht zufriedengab. Anfang der 90er-Jahre teilte er an der Berliner Hochschule der Künste mit Hilfe von Experten die dort studierenden

Violinisten in drei Gruppen ein. In die erste Gruppe kamen jene, die das Zeug zum Weltklassesolisten hatten. In der zweiten landeten die „guten“ Spieler, die wahrscheinlich Orchestermusiker werden würden, und in der dritten Gruppe landete der Rest, der „nur“ Musiklehrer werden würde. Bei allen war im Alter von fünf Jahren ein großes Talent für die

Violine festgestellt worden. Alle begannen damit, zwei oder drei Stunden in der Woche zu üben. Im Alter von acht Jahren begannen die Studenten aus der Gruppe der „Besten“ aber wesentlich intensiver zu üben. Im Alter von 20 Jahren hatten die Elitemusiker insgesamt rund 10.000 Stunden geübt. Im Gegensatz dazu kamen die „Guten“ nur auf 8.000 →

Fotos: Caro / Marius Weechter

**01.**

Trotz vieler Interessen sich auf eine **Fähigkeit** konzentrieren, seine Kraft fokussieren.

**02.**

Die eigenen **Antreiber und Grundmotive** herausfinden und sich danach richten.

**03.**

Die „**10.000-Stunden-Regel**“ als „Naturgesetz“ auf dem Weg zur Spitze beachten.



→ Stunden und die „Musiklehrer“ nur auf 4.000 Stunden. Nirgends stieß Ericsson auf Naturtalente, die mühelos auf das Spitzenniveau vorgezogen wären. Der amerikanische Neurologe Daniel Levitin von der McGill-University in Montreal bestätigt das Forschungsergebnis: Egal, ob es sich um Komponisten, Basketballer, Romanautoren, Schlittschuhläufer oder Schachspieler handelt, immer wieder dauert es 10.000 Übungsstunden bis zum Weltklasseformat. „Es scheint so, als benötige das Gehirn so lange, um all das zu assimilieren, was nötig ist, um eine Tätigkeit wirklich zu beherrschen“, vermutet der Neurologe. Das Gegenbeispiel „Mozart“ lässt er nicht gelten. Mozarts Vater habe lange Zeit die Stücke seines Sohnes verbessert. Als Kind habe Mozart außerdem überwiegend Neuarrangements bekannter Werke verfasst. Als erstes Meisterwerk, das allein auf Mozart zurückgeht, gilt in Kennerkreisen das Klavierkonzert Nr. 9 (KV 271), das Mozart im Alter von 21 Jahren schrieb. Zu diesem Zeitpunkt hatte er schon mehr als zehn Jahre lang das Komponieren geübt, betont Levitin.

## Ohne Fleiß kein Preis

Auch die Beatles übten hart. Ihr Manager schickte sie 1960 nach Hamburg zu einem Nachtclubbesitzer namens Bruno Koschmider, der eine Rock'n'Roll-Band für seine Striptease-Shows suchte. Die Beatles mussten oft neun Stunden am Stück spielen. Dadurch erarbeiteten sie sich viele unterschiedliche Musikstile und die Perfektion, die später ihren Durchbruch beschleunigte – wenn nicht gar erst ermöglichte. „Ohne Fleiß gibt es keinen Preis“, könnte man vor diesem

Hintergrund jungen Menschen zurufen und zur Tagesordnung übergehen. Aber für Malcolm Gladwell, den Autor des am 15. Januar auf Deutsch erschienenen Buchs „Überflieger“, dem diese Beispiele entnommen sind, ist die 10.000-Stunden Regel mehr. Er bittet seine Leser, einmal intensiver über folgende Rechnung nachzudenken: Man muss von Montag bis Freitag täglich vier Stunden trainieren, um in etwa zehn Jahren (!) auf die erforderliche Anzahl von 10.000 Übungsstunden zu kommen. Diese gewaltige Anstrengung schafft kein Kind und auch kein Erwachsener, wenn sie auf sich alleine gestellt sind. Die Gesellschaft Staat muss Möglichkeiten schaffen, dass Talente sich entfalten können. Es bedarf der richtigen „Umgebung“ – entweder reicher Eltern oder eines (staatlichen) Förderprogramms, das den Begabten einen Trainer und die täglichen Trainingsmöglichkeiten wie Eislaufbahn oder Computerzentrum zur Verfügung stellt. Der Durchbruch zur Spitze hängt eben nicht nur vom Fleiß ab. Es geht um die Möglichkeiten, sich durch Üben zu vervollkommen, die viele von Haus aus nicht haben. Wie es auch ohne Staat, aber nur mit „Zufällen“ geht, zeigt Gladwell am Beispiel der Microsoft-Gründers Bill Gates. „Wie viel mehr Ausnahmeunternehmer hätten wir, wenn die Gesellschaft begabte Menschen gezielter fördern würde?“, fragt der Autor mahnend. Als Bill Gates zwischen 13 und 17 Jahren alt war, spielten sich in seinem Leben ein paar glückliche Zufälle ab, die seinem Erfolg gewaltig auf die Sprünge halfen. Bill Gates entwickelt sich zum jungen Mathegenie. Er war der Sohn eines reichen Anwalts (Chance 1). Seine Eltern schickten ihn auf eine progressive Privat-

schule (Chance 2). Die Mütter der dortigen Schüler veranstalteten regelmäßig eine Spendensammlung für die Schule. Im Jahr 1968 kauften die Mütter von den Sponsorengeldern einen Computer für die Schule (Chance 3). Bill verbrachte seine gesamte Freizeit im Computerraum. Über einen Schulfreund bekam Gates daraufhin Kontakt zu einem Unternehmen, für das er mit anderen Schülern zusammen am Wochenende Software testete. Das Unternehmen hatte nichts dagegen, dass die Schüler die Rechner für ihre eigenen Zwecke nutzten (Chance 4). Bill wohnte in der Nähe einer Universität, die ihm die Erlaubnis erteilte, zwischen drei und sechs Uhr morgens an ihren Rechnern zu arbeiten (Chance 5). Ein Angebot, das er trotz der ungewöhnlichen Uhrzeit gerne nutzte. Außerdem wurde Bill von seiner Schule im Rahmen einer Projektarbeit für mehrere Monate freigestellt, um bei einem Unternehmen ein Buchhaltungsprogramm zu entwickeln (Chance 6). Was haben all die Chancen gemeinsam? Sie erlaubten es Bill zu lernen. „Als er sich mit 20 Jahren selbstständig machte, hatte er praktisch sieben Jahre lang ununterbrochen programmiert. Er hatte mehr als 10.000 Stunden Praxis“, rechnet Gladwell vor.

**Fazit:** Erfolg wird bislang immer nur dem Talent einzelner Menschen zugeschrieben. Gladwell macht klar, dass eine enorme Trainingsleistung dazukommen muss. Und dass Erfolg auch eine Menge mit Unterstützung durch andere (Familie, Lehrer, Staat) und dem Zufall zu tun hat. „Wir schauen oft nur auf einen Baum, ich denke, wir sollten auf den Wald schauen, wenn wir erklären wollen, warum ein Baum besonders schön →

04.

Nicht einfach viel arbeiten. Wichtig ist die fachliche und persönliche **Entwicklung**.

05.

Frühe **Förderung** durch Programme, Coaches oder Mentoren hilft entscheidend ...

06.

... ebenso wie rechtzeitiges kollegiales **Networking** mit Gleichgesinnten.





# Erfolgreich. Zusammen. Arbeiten.

## Ausgereifte Instrumente für effektivere Teams:

- Aktivieren Sie die volle Dynamik von Teams.
- Bringen Sie mehr Transparenz in Teamprozesse.
- Stärken Sie die Motivation und Kompetenz Ihrer Teams.



Das persolog®  
Teamdynamik-  
Modell:  
Auf die Menschen  
kommt es an.



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



## Vom IQ- zum Kreativitätstest

**Assessment.** In seinem Buch kritisiert Gladwell den Einsatz von Intelligenztests bei der Auswahl von Managern. Je höher die Intelligenz, desto besser der Umgang mit Komplexität, diese Gleichung sei falsch.

Die Wechselwirkung zwischen Intelligenzquotienten und Erfolg ist laut Gladwell nur bis zu einem gewissen Punkt belegt. Ab einem Quotienten von rund 120 brächten zusätzliche IQ-Punkte keinen messbaren Vorteil im wirklichen Leben. (Erläuterung: Für eine Promotion braucht man etwa einen IQ von 115.) Ein Naturwissenschaftler mit einem IQ von 120 habe die gleichen Chancen auf einen Nobelpreis wie einer mit 180. Spitzenwerte beim IQ-Test seien uninteressant. „Man muss einfach nur intelligent genug sein“, sagt Gladwell.

„Wenn Intelligenz eine Schwelle hat, dann sind jenseits dieser Schwelle andere Faktoren wichtig für den Erfolg.“ Wenn ein Basketballspieler eine gewisse Größe habe, dann brächten zusätzliche Zentimeter nichts, dann seien andere körperliche Eigenschaften wichtiger – wie Beweglichkeit, Ballgefühl oder Wurftechnik. Zu den „anderen Faktoren“ gehört im Berufsleben die Kreativität, die mithilfe eines „Divergenztests“ gemessen wird. Dort werden Aufgaben gestellt wie:

**„Notieren Sie die Verwendungsmöglichkeiten, die Ihnen für den folgenden Gegenstand einfallen: ein Ziegelstein.“**

Um die Aufgabe zu lösen, muss man gleichzeitig in so viele verschiedene Richtungen denken können wie möglich. Es gibt keine richtigen oder falschen Angaben. Es geht darum, möglichst viele und möglichst originelle Antworten zu finden. Ein kreativer Schüler aus der Abschlussklasse einer englischen Eliteschule schrieb: „Ziegelstein – verwenden beim Schaufenstereinbruch. Haus zusammenhalten. Verwenden beim russischen Roulette (zehn Schritte, umdrehen, werfen), Bettdecke mit einem Stein in jeder Ecke des Betts fixieren. Leere Flaschen zerdeppern.“

Anhand der Antworten bekommt der Tester einen guten Eindruck in die Denkweise des Schülers. Man bekommt den Eindruck, wenn er noch mehr Zeit gehabt hätte, wäre ihm auch noch mehr eingefallen. Zum Vergleich die Antwort des Schülers mit dem höchste IQ des Jahrgangs: „Ziegelstein: Dinge bauen, werfen.“ Gladwells Urteil: „Ein Intelligenztest trifft eben nur eine Aussage über die abstrakte Denkfähigkeit. Der Kreativitätstest zeigt, wer zwischen unterschiedlichen Assoziationen hin und her springen kann. Der erste Schüler bringt wohl eher die Voraussetzungen mit, kreative Forscherarbeit zu leisten.“

→ gewachsen ist“, sagt Gladwell. Andererseits gilt aber auch: „Wenn wir uns des Zufalls und der Unterstützung durch andere bewusst sind, macht das unsere Anstrengungen und Erfolge nicht wertloser.“

Gladwell geht nur am Rande auf die Zutaten ein, die wichtig sind, um den Sprung von der Universität in die Vorstandsetage zu schaffen. Bei dieser Frage hilft ein im Herbst bei Gabler in Wiesbaden erschienenes Buch weiter. Der Sportpsychologe Frank Hänsel von der TU Darmstadt sowie die Frankfurter Berater Ulrike und Peter Wollsching-Strobel beschreiben in „Die Leistungsformel“ die Rezeptur für Spitzenleistungen. Auch sie gehen wie Gladwell von der 10.000-Stunden-Regel aus (etwa zehn Jahre üben). Als Beispiel dient Jürgen Hambrecht, Vorstandsvorsitzender der BASF AG in Ludwigshafen. Er fing als promovierter

Chemiker in der Forschungsabteilung an. Neun Jahre später hatte er seine erste operative Führungsaufgabe. Nach weiteren zwölf Jahren übernahm er zum ersten Mal ein Vorstandsressort.

### Frühzeitig in Projekten mitarbeiten

Die Phase vom Anfänger zum Köhner besteht laut Hänsel nicht einfach nur aus fleißiger Arbeit, sondern aus einer zwar harten aber gezielten Entwicklung, die zu einer fachlichen Leistungssteigerung und zu persönlicher Reife führt. Der Einsatz sollte extrem hoch, aber auch gut strukturiert sein. Phasen der Selbstreflexion, in denen man seine Art zu arbeiten und mit Menschen umzugehen kritisch reflektiert, gehören unbedingt dazu. Die Autoren der „Leistungsformel“ sind wie Gladwell überzeugt: „Spitzenleis-

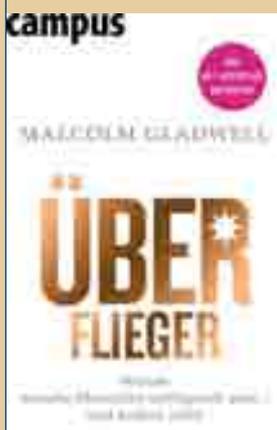
tung erreicht man trotz intensiver Praxiserfahrungen nicht im Alleingang.“

Aber wie soll man als junger Hochschulabsolvent oder Sachbearbeiter das Führen üben, wenn es bis zur ersten Führungsposition noch weit ist? Die Empfehlung lautet, sich in abteilungsübergreifenden Projekten zu engagieren und dort mit eigenen Ideen Menschen für sich zu begeistern und Verantwortung für Teilziele zu übernehmen. Anschließend gilt es Fragen zu beantworten wie: „Wo stehe ich mit meinen Kommunikations- und Führungskünsten?“, „Wie bewerte ich mich und wie bewerten mich andere?“ und „An welcher Stelle will ich mich verbessern?“

Grundsätzlich bemängeln die Autoren der „Leistungsformel“, dass Manager zu wenig „Übungsraum“ hätten, um als Führungskraft perfekt zu werden. Hier seien die Personalabteilungen in

## Gladwell: Guru der populären Sozialpsychologie

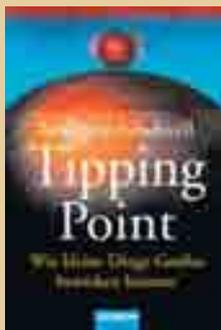
**Überblick.** Gladwell hat drei Bestseller veröffentlicht. Er gilt als Erfinder der „sozialpsychologischen“ Populärliteratur. Welche Autoren, die noch dazugehören, steht auf [www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de).



### Nicht nur aus eigener Kraft.

Das Buch (Original: „Outliers“) erklärt die Karriere von wirklich erfolgreichen Menschen. Es ist kein Selbsthilfebuch, sondern ein politisches Buch, das den Staat in der Pflicht sieht, talentierten Menschen die notwendigen Übungsmöglichkeiten von 10.000 Trainingsstunden bis zum Weltspitzenniveau zu ermöglichen. Gladwell: „Die Gesellschaft hat es in der Hand, wie viele Überflieger sie produziert!“

**Eine berühmte Anekdote aus dem Buch:** Gladwells Mutter stammt von schwarzen Sklaven auf Jamaika ab. Ein Stipendium eröffnete ihr als Erste in ihrer Familie die Chance, in England Psychologie zu studieren. In London lernte sie Malcolms Vater, einen Matheprofessor, kennen. **Malcolm Gladwell: Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreicher sind und andere nicht.** Campus Verlag, Frankfurt am Main 2009, 272 Seiten, 19,90 Euro



### Die kritische Masse erreichen.

Dieses Buch ist bei Trainern, Personal- und Organisationsentwicklern sehr beliebt, weil es zeigt, wie man Change-Projekten in Unternehmen zum Durchbruch verhilft. Außerdem schildert es sehr eingängig, warum Unternehmen ab einer Größe von 150 Mitarbeitern eine neue Organisationsstruktur brauchen. Als Bild, wie sich neue Ideen verbreiten, nutzt

Gladwell das Bild einer Epidemie, die sich dank eines geeigneten Umfelds explosionsartig ausbreitet.

**Eine berühmte Anekdote aus dem Buch:** Gladwell schrieb „Tipping Point“, weil er fasziniert war von der Geschwindigkeit, mit der in New York die Verbrechensrate zurückging. Die Polizei erzielte den Erfolg, weil sie alle Graffiti in der U-Bahn sofort beseitigte und durch die Sauberkeit ein Signal an die Verbrecher sandte, dass ab sofort keine Toleranz mehr geübt werde.

**Malcolm Gladwell: Tipping Point. Goldmann Taschenbuch, München 2002, 320 Seiten, 9,90 Euro**

der Pflicht, für die nötigen Herausforderungen zu sorgen – zum Beispiel durch die klassischen Instrumente Job-Enlargement, Job-Enrichment und vor allem Job-Rotation, die das Beobachtungslernen förderten. Wichtig seien aber auch Seminare, in denen die Nachwuchskräfte einfach nur ohne Risiken und ohne Angst vor Blamage Kommunikations- und Führungsstile ausprobieren könnten.

Als besonders effektiv gelten komplette Förderprogramme mit individuellen Lern- und Entwicklungsplänen, die sowohl mit der Geschäftsstrategie als auch mit den individuellen Zielen verknüpft sein sollten. Eine Umfrage der Autoren unter Top-Managern ergab, dass an erster Stelle „Erfahrungsaustausch und Reflexion mit Vorgesetzten, Mentoren und externen Coaches“ der „Turbo“ auf dem Weg nach oben gewesen sei.

**Martin Pichler ●**



### Der Intuition vertrauen!

Mit diesem Buch will der Autor erreichen, dass die Menschen die „enorme Kraft“ ihrer Intuition ernster nehmen. Natürlich liefert das Unbewusste nur dann die richtige „Eingebung“, wenn man sich bei dem infrage kommenden Thema auskennt. „Leute müssen üben, damit sie bessere Entscheidungen fällen können“, sagt Gladwell. „Ohne

Erfahrungen sind unsere Instinke nicht sehr nützlich. Aber instinktives Urteilsvermögen kann erlernt werden.“

**Eine berühmte Anekdote aus dem Buch:** Wer zum ersten Mal ein gebrauchtes Auto kauft, sollte sich gründlich informieren. Wer Autohändler ist, kann sich getrost auf seine Intuition verlassen. Auf einem Gebrauchtwagenmarkt wird er intuitiv erkennen, welches Auto das beste ist. Es könnte für ihn von Nachteil sein, rational zu entscheiden.

**Malcolm Gladwell: BLINK! Die Macht des Moments.**  
 Campus Verlag, Frankfurt/Main 2005, 250 Seiten,  
 19,90 Euro (auch als Piper Taschenbuch)

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

Unsere Konfliktmanagement-Seminare sind TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKT-MANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf startet mit vier mal 3 Tagen am 27. März 2009 (siehe rechts).

- 27.-29.03.09
- 24.-26.04.09
- 15.-17.05.09
- 12.-14.06.09



„Profitieren Sie von unserem Testsieger-Knowhow!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT**

CCC Creative Communication Consult  
 Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2  
 info@c-c-c.de • www.c-c-c.de



## Anderen helfen – über das Leben hinaus.

Testamente können helfen!

Stiftung Anstalt Bethel - Spenden und Testamente  
 Quellenhofweg 25 - 33617 Bielefeld - Tel: 0521 144-4777 - www.bethel.de



**INTERVIEW.** Birgit Prinz ist die erfolgreichste Frau im deutschen Fußball: Rekord-Nationalspielerin, Doppel-Weltmeisterin und Bronzemedailien-Gewinnerin bei den Olympischen Spielen in Peking 2008. Im Gespräch mit „wirtschaft + weiterbildung“ erklärt die 31-Jährige, warum man an hartem Training nicht vorbeikommt und wie man sich über viele Jahre selbst motiviert.

## „10-Jahres-Regel passt auf mich ganz gut!“

**Psychologen sprechen von der „Zehn-Jahres-Regel“. Hat es bei Ihnen so lange gedauert, bis Sie zum Köhner wurden?**

**Birgit Prinz:** Die Regel ist allgemeingültig. Auf meine Karriere passt das ganz gut. Mit 16 kam ich in die Nationalmannschaft, mit 25 wurde ich 2003 zum ersten Mal Weltmeisterin – also knapp zehn Jahre intensives und gezieltes Training bis zu meinem ersten großen Erfolg.

**Wie viel hat Ihnen das Talent auf dem Weg zur Spitze geholfen?**

**Prinz:** Talent ist wichtig, aber letztlich nur die Grundvoraussetzung. Natürlich braucht man eine gewisse Begabung, damit man die Chance hat, später nach ganz oben zu kommen. Aber nur mit Talent wird man es auf keinen Fall schaffen.

**Sie hatten eine extrem hohe Schlagzahl, schon bevor Sie in ein Talentförderprogramm kamen ...**

**Prinz:** Wichtiger als das Talent ist, dass man gerne und vor allem sehr viel trainiert. Ich habe Fußball gespielt, seit ich ein kleines Kind war. Meine gesamte Jugend bei den Jungs. Ich absolvierte ein hohes Trainingspensum, als es noch nicht einmal von mir verlangt wurde. Instinktiv und aus Spaß. Ich habe immer gerne und viel trainiert. Ich war auf dem Fußballplatz, wann immer das möglich war. Oder ich habe auf dem Schulhof mit dem Ball gespielt. Ich habe niemals gedacht: Du hast Talent, trainiere mehr – ich habe das immer als Spaß empfunden und es

halt einfach praktiziert. Als ich dann schließlich mit 14 Jahren in ein Talentfördersystem eingebunden wurde, wurden mir natürlich zusätzliche Trainingsmaßnahmen auf Verbandsebene und DFB-Ebene verordnet.

**Was hat Sie motiviert?**

**Prinz:** Da kommt der Spaßfaktor ins Spiel: Man muss etwas leidenschaftlich gerne tun, damit man es perfekt macht und exzessiv betreibt. Ich hatte fast nie das Gefühl, mich zu quälen. Eher kam es mir vor, als wäre die Zeit bis zum großen Erfolg wie im Flug vergangen. Es hat immer Spaß gemacht, da leidet man nicht. Man ist automatisch motiviert, immer besser zu werden und immer mehr dafür zu tun. Das Hobby wird quasi zum Beruf. Motivation ist unheimlich wichtig, wenn man in seinem Beruf an die Spitze kommen will. Ohne Spaß an der Sache, wird die Motivation auf der Strecke bleiben. Und ohne Spaß hätte ich in all den Jahren nicht so viel trainiert.

**Sie halten sich seit einigen Jahren auf höchstem Niveau. Hier scheitern viele: Sie ruhen sich auf den Lorbeeren aus und verschwinden aus der Leistungsspitze. Was machen Sie richtig?**

**Prinz:** Die Fähigkeit zur Selbstreflexion spielt eine große Rolle. Mein Ziel war immer: Noch besser zu werden! In kleinen Schritten. Aber immer besser. Da ist es außerordentlich wichtig, dass man selbst reflektieren kann. Wo bin ich, wo

Foto: Sven Simon



**Birgit Prinz** spurtstark im Spiel Deutschland – Japan (2:0) während der 29. Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking



stehe ich im Moment, wo will ich hin, was kann ich besser machen? Wenn ich zum Beispiel im Training andauernd Zweikämpfe gegen eine bestimmte Spielerin verliere, muss ich herausfinden, woran es liegt. Was mache ich falsch? Das soll und darf mir nicht mehr passieren! Also arbeite ich genau an diesem Manko, bis ich die Zweikämpfe gewinne. Ich kann es nur sehr schlecht ertragen, schlechter zu sein als andere.

Das war schon immer so. Wenn wir Spiele verloren haben, hat mich das zu Tode geärgert, und diese Niederlagen treiben mich immer wieder unheimlich an! Mich zeichnet aus, dass ich von klein auf den Antrieb hatte, viel zu tun. Das ist wichtig, wenn man zu den Besten gehören will: Ehrgeiz gepaart mit Perfektionismus. Auch da habe ich selbst reflektiert: Was bringt mir welches Training? Was ist für mich sinnvoll und tut mir gut, was lasse ich weg? Man kann sich als Hochleistungssportler auch kaputt machen durch Übertraining. Ich habe nie plump vor mich hin trainiert, sondern mich und mein Training bewusst mitgesteuert.

**Gibt es Unterstützung durch ein Netzwerk? Nehmen Sie Hilfe von außen an?**

**Prinz:** Networking ist wichtig. Der Vorteil im Sport ist, dass man automatisch ein Netzwerk hat. Man lernt viele Leute kennen, mit denen man zusammenarbeiten kann: Trainer, Sponsoren, Spielerinnen. Ich kenne zahlreiche Leute in den unterschiedlichsten Bereichen. Das ist gut, um die richtigen Leute an der Seite zu haben. Tragend wird diese Fähigkeit zum

Networking nicht nur, um den Rücken für die Karriere frei zu haben, sondern auch wenn man qualifiziertes Feedback braucht. Etwa bei Tiefpunkten, die man überwinden muss. Dann hilft es, wenn man Ratschläge annehmen und sich wieder selbst positionieren kann.

Ich hatte beispielsweise einen Tiefpunkt nach der Weltmeisterschaft 2003, die wir gewonnen haben. Ich hatte ein sehr großes Ziel erreicht, eines der größten im Fußball. Ein Ziel auf das ich so lange und hart hingearbeitet habe. Wir wurden Weltmeister. Es wurde für mich unheimlich schwierig, mich zu motivieren, ab jetzt wieder so viel zu arbeiten wie bisher. Es war sehr hart, den ganz normalen Alltag wieder zu schultern. Und noch dazu mit dieser enormen Erwartungshaltung umzugehen. Sowohl die äußeren als auch die inneren Erwartungen waren gestiegen.

An diesem Punkt haben mir vertraute Leute aus meinem engsten Umfeld sehr viel geholfen. Sie haben mir deutlich gemacht, dass ich erst einmal die Erwartungen an mich selbst relativieren muss, um den Leistungsdruck loszuwerden. Ich bin ein Typ, der sich stark unter Druck setzt, der immer besser als 100-prozentig sein will. Am liebsten jeden Tag und bei allen Spielen. Durch die Gespräche ist es mir gelungen, den Weltmeistererfolg als solchen zu verbuchen und mich dann wieder aufs Trainieren und die künftigen Spiele zu konzentrieren. Grundsätzlich denke ich, dass es gerade in schlechten Zeiten wichtig ist, sich selbst und seine Lage immer wieder zu reflektieren. →

# AIS Akademie

Erfolg ist kein Zufall.



## PRAXISSEMINARE ZU FORDERUNGSMANAGEMENT, ZWANGSVOLLSTRECKUNG UND ANDEREN RECHTSFRAGEN

AIS Rechenzentrum für Rechtsanwälte GmbH & Co. KG  Bürodorf  19272 Sumte  
Tel.: 03 88 41 - 75 318  Fax: 03 88 41 - 75 404  E-Mail: [seminare@buerodorf.de](mailto:seminare@buerodorf.de)

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

## → Inwiefern?

**Prinz:** Es ist hilfreich, mit einem Gesprächspartner zu klären, wie die Situation wirklich aussieht. Man selbst hat häufig einen sehr eingeschränkten Blickwinkel, wenn es Probleme gibt. Probleme, die sich zu Bergen auf türmen können, über die man nicht hinweg kommt. Man hängt plötzlich fest und sollte den Blickwinkel erweitern. Auch Sportpsychologen und Trainer wissen oft Rat, wie man Krisen überwindet. Ich habe mit einem Sportpsychologen zusammengearbeitet. Wir haben über Situationen gesprochen, in denen es mir gerade nicht so gut ging.

## „Ich wollte die Berufsausbildung unbedingt, also habe ich das auch geschafft ... Kompetenzen wie Ausdauer und Eigenmotivation sind vom Sport ins Berufsleben übertragbar.“

Ich war nach diesen Gesprächen dazu in der Lage, mir über einige Dinge einfach wieder klarer zu werden. Zu merken, dass es einem gerade nicht so gut geht, ist das eine. Wichtiger ist, herauszufinden, woran es liegt, dass man einen Tiefpunkt hat und wie man das Ganze ändern kann.

### Was würden Sie hochtalentierten Jugendlichen raten, die sich lieber vor den Computer setzen oder sich herumtreiben, anstatt zu trainieren?

**Prinz:** Es hilft kein Rat, wenn einer keine Lust dazu hat oder nur fremdgesteuert ist, weil andere ein Talent bei ihm entdeckt haben wollen. Talent reicht nicht. Ich wiederhole mich: Das Wichtigste ist der Spaß und den muss man sich erhalten. Dann kommt viel von selbst. Es wird automatisch der Antrieb da sein, viel zu trainieren. Der Sport oder Beruf wird Teil des Lebens und bringt Befriedigung. Wenn diese Komponente fehlt, wird es schwierig, nach oben zu kommen. Du musst, geht gar nicht. Wenn ein talentierter Jugendlicher aus einer Laune heraus aufgibt, weil er lieber Mädchen hinterherjagt oder vor dem Computer sitzt, als zu üben, sollte man mit ihm sprechen, damit er sich vielleicht selbst bewusst macht, was er aufgibt. Es nützt in meinen Augen nichts, Druck auszuüben. Der junge Mensch muss sich klar darüber sein, was er will.

Der eigene Wille ist eminent bedeutsam. Motivation und Willen sind ganz grundlegende Komponenten. Da sind wir wieder bei der Motivationsfähigkeit und der Kompetenz zu Selbstmanagement und Selbstreflexion. Diese psychischen Faktoren gehören genauso zum Talent. Nur körperliches Talent reicht nicht aus, wenn man Spitzenleister werden will.

### Kann man die sogenannte psychische Kompetenz lernen?

**Prinz:** In Teilen habe ich das lernen müssen. Man trägt diese Fähigkeiten als Kind und Jugendlicher nur bedingt in

sich. Für mich war und ist das teils ein mühsamer und oft schmerzlicher Weg, da ich viel durch schlechte Erfahrungen lernen muss. Aus diesen Negativerfahrungen das Positive zu ziehen ist dann die Kunst. Hilfreich kann es da sein, sich darüber klarzuwerden, warum die Erfahrung schlecht war und dass der eingeschlagene Weg vielleicht nicht der optimale war. Auch hier kann es hilfreich sein offen für die Ratschläge erfahrener Leute zu bleiben, von denen man lernen kann. Teamkollegen und andere Athleten etwa, die ähnliche Phasen durchgemacht haben, können helfen, dass man nicht in die gleichen Fallen tappt.

Ich hatte nie Vorbilder im klassischen Sinn. Aber ich habe mich etwa an der Leistung anderer erfolgreicher Spielerinnen und Spieler orientiert. Ich habe für mich gesehen, wohin der Weg noch gehen kann und woran ich arbeiten muss.

### Derzeit studieren Sie Psychologie an der Universität Frankfurt – parallel zur Fußballkarriere. Was bringen Ihnen die Erfahrungen aus dem Sport in Bezug auf diese Doppelbelastung?

**Prinz:** Der Leistungssport bringt einen immer wieder an körperliche und geistige Grenzen. Dadurch habe ich mich sehr gut selbst kennengelernt. Und das wiederum hat mir viel für die Berufsausbildung

gebracht und bringt mir viel für das Studium. Zum einen habe ich den nötigen Biss. Der Tag war voll. Ich habe auf beiden Seiten Kompromisse eingehen müssen. Es war disziplinierte Koordinationsarbeit. Aber es war mir wichtig. Obwohl ich von meinem Sport leben kann: Ich wollte die Berufsausbildung unbedingt, also habe ich das auch geschafft. Zum anderen kann ich meine Ziele stecken. Und ich weiß vor allem, wie ich strukturiert dorthin komme. Kompetenzen wie Ausdauer und Eigenmotivation sind übertragbar. Ich könnte einfach sagen: Wozu? Ich stehe nicht um acht Uhr auf und gehe an die Uni oder ins Praktikum. Aber das Studium macht Spaß.

Und Psychologie passt gut zu mir und zu meinem Lebenslauf. Ich habe gerne mit Menschen zu tun. Auch hier kommt wieder Selbstreflexion zum Tragen. Ich habe mir überlegt, was ich bisher gemacht habe, was mein bisheriges Leben ergänzen würde und was zu mir als Mensch passt. Ich hätte auch Sportmanagement oder Sportmarketing studieren können, aber Psychologie ist spannender. Was ich dann damit mache, weiß ich noch nicht genau. Es kann in Richtung Sportpsychologie gehen oder eine Kombination aus Sport- und Wirtschaftspsychologie sein.

### Haben Sie zum Schluss einige Tipps für Manager in den Unternehmen?

Ich würde mir nie anmaßen, Managern und Führungskräften vorzuschreiben, wie sie ihre Leute zu führen haben. Was ich persönlich wichtig finde im Umgang mit Mitarbeitern, ist der Respekt und die Akzeptanz den Teammitgliedern gegenüber. Was ich ebenfalls gelernt habe ist, dass man als Führungskraft selbst gut strukturiert und organisiert sein muss, um andere führen zu können. Dabei unterscheiden sich Berufsteams nicht von Fußballmannschaften. Und man sollte wissen, wie man sich in einem Team durchsetzen kann. Auch als Fußballerin auf dem Feld braucht man einiges an Durchsetzungsvermögen. Ich habe während meiner Karriere gelernt, zu wissen, was ich kann und was ich nicht kann. So habe ich mir ein Selbstbewusstsein erarbeitet, das mir in jedem Job ein gewisses Standing ermöglicht.

Interview: Mirjam Fischer ●

# TU Darmstadt: 7 Schritte zu dauerhafter Spitzenleistung

**Studie.** Manager können doch etwas von Leistungssportlern lernen, das haben die Frankfurter Unternehmensberater Ulrike und Peter Wollsching-Strobel in einer aktuellen Studie herausgefunden.

Auf der Grundlage von 50 Tiefeninterviews entstand „Die Leistungsformel“, ein Buch, das gerade im Gabler-Verlag, Wiesbaden, erschienen ist. „Die Leistungsformel“ beruht auf einer dreijährigen Forschungsarbeit, an der auch der habilitierte Sportpsychologe Frank Hänsel von der TU Darmstadt maßgeblich beteiligt war, und enthält eine Art Rezeptur für langfristigen Erfolg. Hier die Kurzfassung:

## 1 Das Talent entdecken und in Einklang mit den eigenen Interessen bringen.

Wichtig ist, sich so früh wie möglich auf ein Talent festzulegen. Je früher jemand sein Talent entdeckt, desto besser. Talent allein nützt jedoch nichts. Es stellt sich die Frage: Will ich dieses Talent zu meinem Lebensmittelpunkt machen? Alle, die Höchstleistungen bringen, haben Spaß und leben ihr Talent aus. Der Preis ist hoch: Es bleibt kaum Zeit für anderes.

## 2 Die „Heimat“ finden.

Talent und Wille allein reichen nicht aus. Wenn man als Sportler nicht in ein Förderprogramm kommt oder wenn man als Angestellter sein (Führungs-)Talent nicht zum Beruf machen kann, tritt ein großes Problem für die weitere Laufbahn auf: Man erwirbt nicht genügend Übung, um in seinem Bereich Profi zu werden. Wenn zum Beispiel ein Musiker zu wenig übt, wird er niemals ein Spitzenmusiker. Doch wie soll er genügend üben, wenn er einem Job zum Broterwerb nachgehen muss.

## 3 Für genügend Übungsintensität sorgen.

Nur wer seine Berufung gefunden hat, schafft es, den Lebensunterhalt tatsächlich mit der Arbeit zu bestreiten, die eigentlich sein Hobby ist. Nur wem das gelingt, hat Zeit, genügend Übungsintensität zu erreichen. Im Managementbereich bedeutet Übung, dass man sehr früh lernen muss, mit Menschen umzugehen und Menschen zu führen. Solche Leute haben häufig schon in der kirchlichen Jugendarbeit, in Parteien oder sozialen Einrichtungen mit Menschen und in Gruppen gearbeitet oder Gruppen geleitet. Übungsintensität bei Topmanagern bedeutet: Zehn bis zwölf Stunden täglich, sechs, sieben Tage in der Woche arbeiten. Auch Spitzensportler, die viel trainieren, kommen auf solche Schlagzahlmengen. Chirurgen, die Operationen tausend Mal im Jahr machen, werden anerkannte Spezialisten und haben auch Lust haben, so viel zu arbeiten, ohne es als Last zu empfinden.

## 4 Eine Vision entwickeln.

Jeder Spitzenleister hat, wenn er hart arbeitet, irgendwann Motivationstiefs. Deshalb ist es wichtig, eine Art Vision zu entwickeln: Wo will man in den kommenden fünf Jahren sein, was ist die Zielfotografie? Alle der 50 befragten Topleister gaben an, dass sie nie zufrieden waren und immer noch besser werden wollten.

## 5 Risiken eingehen und Kampfgeist zeigen.

Nur wer bereit ist, Position zu beziehen, zu kämpfen und Risiken einzugehen, wird sich an der Spitze auch langfristig halten. Spitzenleister gehen bis zum Äußersten, wenn es notwendig wird.

## 6 Selbstmanagement: Die Fähigkeit, reflektieren sowie sich selbst regulieren zu können.

Profis kennen die Mechanismen der eigenen Emotionskontrolle. Sie haben im Laufe der Jahre eine Art inneren Coach entwickelt. Man kann auch ohne Selbstmanagementkompetenz sehr gut werden, „verbrennt“ aber irgendwann. Etwa ein Manager, der in seiner Risikobereitschaft zu weit geht, sich mit den falschen Leuten anlegt und geopfert wird. Im Management kennt man auch das Burn-Out-Syndrom als Folge eines stark übertriebenen Arbeitseinsatzes. Bei Spitzensportlern spricht man von Übertraining. Die Folgen: Verletzungen und Leistungsabfall.

Gefragt ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dazu muss man sich im Alltag sehr gut selbst beobachten können. Wo stehe ich? Wie bewerte ich mich und meine Leistung? Wo will und kann ich besser werden? Man muss sich immer wieder die Zeit nehmen, sich Gedanken machen und sein Handeln bewerten: Wie war die Arbeitswoche? Wie war das Jahr? Was fiel mir leicht? Was fiel mir schwer? Wie stehe ich im Vergleich zu anderen? Die Selbstbeobachtung muss ergänzt werden um das Feedback anderer. Wie etwa bewerten Trainer, Chefs, Mitarbeiter meine Leistung?

## 7 Netzwerke aufbauen und pflegen.

Wer nicht die Fähigkeit hat, vertrauensvoll Netzwerke aufzubauen, erreicht keine Spitzenleistung. Hinter jedem Spitzenleister steht ein unterstützendes Umfeld und ein zuarbeitendes Team. Ein Spitzenleister wird immer das Team auswählen, das zu ihm passt und für seine nächsten Karriereschritte (etwa mit ehrlichem, ungeschminktem Feedback) hilfreich ist.

Mirjam Fischer ●

# Studie: Projekt-Know-how bleibt ungenutzt

**PROJEKTARBEIT IM MITTELSTAND.** Mittelständische Unternehmen nutzen die Werkzeuge des modernen Projektmanagements nur unvollständig, fand eine aktuelle Studie der Haufe Akademie GmbH, Freiburg, heraus. „Durch gezielte Weiterbildung könnten die Projektqualität und die Schnelligkeit erhöht werden“, glaubt Professor Dr. Johann Nagengast, Hochschule Deggendorf, der wissenschaftliche Leiter der Studie.

Wann gilt ein Projekt im Mittelstand als erfolgreich abgeschlossen? Bei dieser Frage wurden vier Kriterien als Antwortmöglichkeit vorgegeben:

- wenn Sachziele erreicht werden
- wenn Qualitätsziele erreicht werden
- wenn die Zeitschiene eingehalten wird
- wenn der gesetzte Budgetrahmen eingehalten wird.

Das wichtigste Kriterium für den Projekterfolg besteht der Studie zufolge darin, dass die Sachziele erreicht werden: 60 Prozent der Befragten (106 Personen aus Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern) legen hierauf den Schwerpunkt. Der Zielerreichungsgrad bei den Sachzielen sollte bei über 90 Prozent liegen. Als zweites Kriterium folgt die Erreichung der Qualitätsziele: 53 Prozent der Befragten geben an, dass hier ein Zielerreichungsgrad von über 90 Prozent nötig sei, damit ein Projekt als erfolgreich eingestuft werden könne. Eine Einhaltung des Budgetrahmens ist dagegen nur für 40,5 Prozent der Befragten ein Erfolgskriterium – wobei das Budgetthema bei „großen“ Mittelständlern ernster genommen wird als im Durchschnitt.

Der Faktor Zeit hingegen scheint noch unbedeutender zu sein als der Faktor „Budget“. Die Einhaltung der Zeitschiene finden sogar nur 34 Prozent der Befragten erfolgsrelevant. Wenn der sogenannte „Plan B“ zum Einsatz kommt, wenn in einem Projekt Dinge nicht wie geplant laufen und hierdurch der Projekterfolg gefährdet ist, dann heißt das favorisierte Lösungsmodell offenbar: „Verlängere die Projektlaufzeit und überziehe das Budget.“ Am Leistungsumfang der Projekte

werden keine Abstriche gemacht. Auch die Projektteams werden eher selten personell aufgestockt. Sobald das Projektziel gefährdet ist, treten „Zeit“ und „Budget“ einfach in den Hintergrund.

## Projektmanagement-Software kein Erfolgsgarant

Schnittstellenmanagement (65,3 Prozent) und Projekt-Controlling (64,6 Prozent)

zählen zu den Top-Erfolgsfaktoren im Bereich Projektabwicklung. Definierte Projektmanagementprozesse (55,1 Prozent), Risikomanagement (48,5 Prozent) und Vertragsmanagement (39,2 Prozent) folgen weit dahinter. Am unwichtigsten wird der Einsatz von Projektmanagement-Software gesehen: Nur 18,2 Prozent betrachten dies als kritischen Erfolgsfaktor. Wie die Studie ermittelte, sind Risikoanalysen vor allem in den Unternehmen



# Einsatz von Projekt-Tools

**Haufe-Akademie.** Welche Projekt-Tools am häufigsten im Mittelstand (bis 1.000 Mitarbeiter) genutzt werden.

Rang	Projektmanagement-Tools	Routine	selten	nie
1	Projektberichte	74,0 %	19,8 %	6,2 %
2	Projekt Kick-Off	72,2 %	21,6 %	6,2 %
3	Projektablaufplan/Masterplan	65,3 %	26,5 %	8,2 %
4	Projektantrag/-auftrag	63,5 %	21,9 %	14,6 %
5	Projekt-Controlling	60,8 %	27,8 %	11,4 %
6	Entscheidungsgremium	56,8 %	29,5 %	13,7 %
7	Vorlagen und Checklisten	56,7 %	24,7 %	18,6 %
8	Projektstrukturplan	55,3 %	30,9 %	13,8 %
9	Projektkommunikationsplan	55,3 %	27,7 %	17,0 %
10	Projektrevision/ Abschlussbericht	52,1 %	29,2 %	18,7 %
11	interne Audits	44,2 %	28,4 %	27,4 %
12	Projektskizze	41,7 %	34,3 %	24,0 %
13	Projektorganigramm	37,5 %	36,5 %	26,0 %
14	PM-Handbuch/Projektrichtlinien	36,8 %	28,4 %	34,8 %
15	standardisierte PM-Prozessdefinition	36,6 %	24,7 %	38,7 %
16	Risikoanalyse	36,5 %	35,4 %	28,1 %
17	Machbarkeitsstudie	35,4 %	31,3 %	33,3 %
18	Schulungen	28,7 %	50,0 %	21,3 %
19	externe Audits	27,4 %	33,7 %	38,9 %
20	PM-Handbücher	25,3 %	29,5 %	45,2 %
21	Einsatz spezieller PM-Software	23,6 %	39,8 %	36,6 %
22	strukturiertes Wissensmanagement (Blogs, Netzwerke ...)	20,4 %	28,0 %	51,6 %
23	Anforderungsprofil für Projektleiter	17,7 %	35,4 %	46,9 %
24	Anforderungsprofile für Teammitglieder	15,8 %	38,9 %	45,3 %
25	externe Beratung	14,6 %	60,4 %	25,0 %

unterrepräsentiert, in denen nur wenige Mitarbeiter mit Projektarbeit befasst sind. Mittelständische Unternehmen nutzen Projektmanagementmethoden und -standards nur punktuell.

Dies zeigt sich am deutlichsten bei der Betrachtung des Einsatzes von Projektmanagement-Tools und bei der Verbreitung von allgemein anerkannten Projektmanagementstandards. Die Annahme, dass der Einsatz von Projektmanagement-Tools mit zunehmender Unternehmensgröße an Breite und Tiefe gewinnt, wird durch die Ergebnisse der Studie weitgehend bestätigt. Die Vermutung liegt nahe, dass viele Projektteams ihre eigenen Abläufe, Prozesse und Dokumentationen leben, weil einheitliche, unternehmensweite Regelungen nicht gegeben sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine differenzierte Betrachtung des Einsatzes von Projektmanagement-Tools vor dem Hintergrund der Intensität von Projektarbeit in den einzelnen Unternehmen.

Grundsätzlich ist zu konstatieren: Je mehr Projektarbeit betrieben wird, desto breiter ist auch die Palette der eingesetzten Projektmanagement-Tools. Anforderungsprofile für Projektleiter und Teammitglieder sind (entgegen den Annahmen der Autoren) aber auch bei projektintensiven Unternehmen relativ selten anzutreffen. Dasselbe gilt für Projektorganigramme, Risiko- und Stakeholder-Analysen, Projektmanagementhandbücher sowie die Verwendung von Blogs und Wissensmanagement-Tools oder Weiterbildung. Hierin sind gegenüber „Projektmuffel“-Unternehmen mit weniger starker Projektarbeitsintensität keine signifikanten Abweichungen feststellbar.

## Nachholbedarf bei Schulungen

Auffällig sind insbesondere die hohen Werte für Schulungen in der Spalte der „selten“ eingesetzten Projektmanagementinstrumente. Hier besteht laut Studie eindeutig ein Nachholbedarf über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg. Die Ergebnisse in puncto Risikoanalyse und Machbarkeitsstudie weisen über alle drei Kategorien eine relativ geringe Streuung auf. Hier wird deutlich, dass das Risikobewusstsein in Projekten zwar vorhanden ist, es aber an der konsequenten Verfol-





# Weiterbildung?

gesucht &  
gefunden bei  
seminus.de

Über **40.000**  
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:  
Tel. (030) 390 88 350, [wuw@seminus.de](mailto:wuw@seminus.de)

**seminus** 

## „Projekt“: Definition im Mittelstand

**Haufe-Akademie-Studie.** Ein „Projekt“ wird im Mittelstand durch drei Faktoren determiniert: definierte Zielsetzung, inhaltliche Begrenzung, zeitliche Befristung. Alle weiteren Kriterien aus der Basisliteratur, wie Budget, Einmaligkeit, Innovationscharakter, abteilungsübergreifendes Thema, sind für die tägliche Praxis von geringer Bedeutung.

Auf die Frage, welche Vorhaben im Unternehmen als Projekte abgewickelt werden, gab es folgende Antworten: 67,0 Prozent Prozessoptimierung, 63,2 Prozent Neuproduktentwicklung, 54,7 Prozent Strategieentwicklung. Projektteammitglieder und Projektleiter im deutschen Mittelstand sind multitaskingfähig und belastbar: 82,2 Prozent der mit Projektarbeit befassten Mitarbeiter sind in bis zu fünf Projekte gleichzeitig involviert. Die Freistellungsquote für Projektteammitglieder liegt unter 14 Prozent. Über 43 Prozent der Projektleiter leiten mehrere Projekte parallel.

[www.haufe-akademie.de/studie](http://www.haufe-akademie.de/studie)

→ gung dieses Themas vielfach hapert. Die Gründe hierfür könnten unter anderem im fehlenden Wissen der Projektleiter und Teammitglieder liegen, denn für eine ausgefeilte Projektrisikooanalyse ist spezifisches Wissen nötig, über das die Unternehmen im Allgemeinen nicht verfügen. „Weiterbildung bedeutet im Mittelstand oft, nur punktuelle Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter zu initiieren“, lautete die Ausgangsthese der Autoren. Die Befragung lieferte die Erkenntnis, dass im Projektmanagement offenbar eine sogenannte „informelle“ Weiterbildung eine wesentlich größere Rolle spielt als Seminare, Trainings oder komplette Ausbildungen.

Bei den Ergebnissen zum Ausbildungsstand im Projektmanagement bei deutschen Mittelständlern ist zunächst einmal festzustellen, dass – obwohl in allen befragten Unternehmen Projektmanagement betrieben wird – 16 Prozent der Befragten angeben, bei ihnen stehen keine qualifizierten Projektleiter zur Verfügung. 20 Prozent der Befragten können hierzu gar keine Aussage machen. Bei den verbleibenden 64 Prozent gibt knapp ein Viertel der Befragten an, dass ihre Projektleiter über eine einmalige Seminarmaßnahme qualifiziert werden, bei 15 Prozent die-

ser Restgruppe erfolgt die Qualifizierung über mehrere Maßnahmen, und nur fünf Prozent dieses Befragtenkreises geben an, dass in ihren Unternehmen Projektleiter ein Ausbildungsprogramm oder eine zertifizierte Ausbildung durchlaufen.

Ein weiterer Fragenkomplex in der Studie beschäftigte sich mit einzelnen Schulungsthemen und der jeweiligen Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen. Hierzu konnte durchschnittlich nur ein Viertel der Befragten überhaupt Angaben machen. Insofern sind die Schlussfolgerungen zu diesem Bereich weder repräsentativ noch als abgesichert zu betrachten. Dennoch lassen sich einige Kernaussagen treffen, wenn man den Blick auf übereinstimmende Ergebnisse aus anderen Bereichen richtet:

- Kurzseminare von ein bis zwei Tagen sind mit Abstand das gängigste Weiterbildungsmodell.
- Seminare im Bereich Kommunikation oder Führung für Projektleiter sowie zum Thema Risikomanagement werden kaum durchgeführt, obwohl diese drei Bereiche in den Unternehmen klar als kritische Faktoren für den Projekterfolg erkannt werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der deutsche Mittelstand in Sachen Pro-

jektmanagement einen geringen Organisationsgrad aufweist. Durch die Konzentration auf die wesentlichen Projektmanagementgrundlagen gelingt die Projektarbeit aber in den meisten Fällen. Durch die eher informelle Struktur innerhalb der Projektarbeit besteht eine hohe Flexibilität, die den Unternehmen insbesondere bei geringer personeller Ausstattung und bei Planabweichungen zugute kommt. Allerdings ist auch zu beobachten, dass dieser geringe Grad an Formalisierung zusammen mit dem Mangel an fundierter Projektmanagementausbildung dazu führt, dass Ressourcen verschwendet werden, weil das Wissen um die Möglichkeiten noch nicht ausreichend vorhanden ist. Gerade kleine und mittlere Mittelständler scheinen dies jedoch erkannt zu haben. Sie sind bestrebt, in den kommenden zwei Jahren mit den größeren Marktteilnehmern gleichzuziehen und diesem Thema mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Regina Kern ●

Sie tun viel  
für Aus- und  
Weiterbildung?



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

**PROJEKTMANAGEMENT.** In vielen Unternehmen ist die Auseinandersetzung mit den Risiken eines Projekts verpönt. Man will von Chancen hören und nichts von Schwarzmalerei wissen. Schnell gilt der Projektmanager als „Hasenfuß“. Wie souveräne Risikovorsorge aussehen kann, ohne die Starteuphorie des Projektteams zu verringern, beschreibt die Unternehmensberaterin Dr. Dagmar Börsch.

# Risikoanalyse: Den „Siebten Sinn“ von Projektprofis nutzen



Ihr „Siebter Sinn“ warnte die Projektmanagerin rechtzeitig: Mit ihrem Team entwickelte sie ein neues Handy. Das Gehäuse für das Gerät wollte das Unternehmen in Fernost fertigen lassen. Doch was, wenn die Firma im fernen China nicht rechtzeitig die Gehäusebauteile liefert? Die brandneuen Handys kämen ein halbes Jahr zu spät in die Verkaufsgale, eine Katastrophe im schnelllebigen

Mobilfunkmarkt. Gegen dieses Risiko sicherte sich das Team ab. Es machte gleich zwei Firmen fit für die Gehäuseproduktion; fällt die eine aus, springt die andere ein. „Wir hatten den richtigen Riecher“, berichtet die Projektmanagerin heute, „es gab tatsächlich Anlaufschwierigkeiten mit einem Lieferanten.“

Im Projektmanagement kann viel schiefgehen. Risiken gehören zur Projektarbeit

wie ein Regenschauer zum Frühlingwetter; man muss nur gegen Unbilden gewappnet sein. Doch noch zu wenige Projektmanager bereiten sich auf all die Unwägbarkeiten eines Projekts vor. So erwischen die Projektprobleme sie eiskalt: plötzliche Widerstände im eigenen Unternehmen gegen das Projekt, überraschende Lieferverzögerungen wichtiger Lieferanten, ungeahnte Probleme mit

neuen Technologien, über Nacht ausgetauschte Ansprechpartner beim Kunden oder wie aus heiterem Himmel das Abziehen wichtiger Teammitglieder.

**Projektprofis betonen:** Das größte Risiko im Projektmanagement besteht darin, unzureichend auf die Schwierigkeiten, Probleme und Komplikationen vorbereitet zu sein. „Ich kenne genug Projektmanager, die ihre Projektrisiken nur als grobe Schemen sehen und auf gut Glück arbeiten“, beklagt Experte Professor Heinz Schelle (Universität der Bundeswehr München) schon vor Jahren. Er legt Projektmanagern dringend systematisches und fundiertes Risikomanagement ans Herz.

## Gefahrenlagen regelmäßig neu bewerten

Studienergebnisse aus dem Jahr 2006 bestätigten den Experten: In rund 15 Prozent der Projekte wird überhaupt kein Risikomanagement betrieben. Steht Risikomanagement doch auf der Projektagenda, wird die Umsetzung mit der Schulnote 3,7 im Vergleich mit anderen Managementaufgaben schlecht beurteilt. Warnungen kommen auch von den Fachleuten Dr. Armin Franke und Dr. Michael Fürnrohr, die sich mit dem Thema eingehend befasst haben. Der im Projektmanagement heute gängige Druck bei Kosten, Zeit und Leistung verengt zunehmend den Spielraum bei unvorhergesehenen Ereignissen. Die beiden Autoren stellen fest: „Ein Ausgleich von ‚Unplanmäßigkeiten‘ ist kaum noch möglich.“ Zumindest nicht ohne professionelles Risikomanagement.

Für dieses Risikomanagement wurde bereits vor Jahren eine einfache Methode entwickelt. Für jedes Projekt wird eine „Risikoakte“ angelegt. Direkt beim Projektstart werden zunächst die möglichen Gefahren systematisch aufgespürt. Dann trifft das Team Vorkehrungen und schmiedet Notfallpläne. So lassen sich viele Risiken durch Gegenmaßnahmen direkt ausschalten; gegen die verbleibenden Unwägbarkeiten kann man sich mit Notfallplänen absichern, die griffbereit in der Akte liegen, wenn es brenzlich wird. Entscheidend: Während des Projekts müssen die Manager ihre Risikoakte immer wieder zur Hand nehmen und die Gefahrenlage neu bewerten.

So simpel die Vorgehensweise anmutet, so schwierig ist sie manchmal umzusetzen. In vielen Unternehmen ist die offene Auseinandersetzung mit Risiken stillschweigend verpönt. Man will von Chancen hören und nichts von Schwarzmalerei wissen; schnell gilt der Projektmanager als „Hasenfuß“. Auch Kunden und das Team lassen sich von der Beschäftigung mit Risiken schnell verunsichern. Wenn so viel schiefgehen kann – lohnen sich überhaupt Engagement und Investitionen?

**Projektprofis wissen:** Neben dem methodischen Handwerkszeug erfordert Risikomanagement Führungsstärke und Fingerspitzengefühl des Projektmanagers. Er muss zu verstehen geben, dass er – bei allem Optimismus – sich konstruktiv mit der Gefahrenlage des Vorhabens auseinandersetzen will. Für die Risiken gibt es Lösungsmöglichkeiten, die er mit seinem Team finden wird. Von souveräner Vorsorge ist die Rede, nicht von Angstmachelei. Dazu gehört auch der Sinn für das rechte Maß. Projektprofis haben einen „Siebten Sinn“ dafür entwickelt, wann die Analysen der Gefahren ausreichen, wann die getroffenen Vorkehrungen genügen und das Team mit Was-kann-schiefgehen-Betrachtungen hinreichend beschäftigt wurde. Sie können einen Schlusstrich unter diese Aufgabe ziehen. Anderenfalls verlieren sie sich in unwesentlichen Details und riskieren damit die Motivation und die Starteuphorie des Teams.

## Einfache Methode in sechs Schritten

### Erster Schritt: „Bestandsaufnahme.“

Buchstäblich am Anfang steht die Frage, was im Projekt schiefgehen kann. So früh wie möglich sollten Projektmanager denkbare Risiken für ihr Vorhaben „sammeln“; später, im Tagesgeschäft des Projekts, bleibt keine Zeit für die umfassende Risikoplanung. Die Aufgabe für den Manager: Neben technischen Unwägbarkeiten listet er auch die häufig unterschätzten „weichen“ Gefahren auf, die sich durch Kommunikation, Personalfragen und Führung ergeben.

Diese erste Bestandsaufnahme hilft Projektmanagern ein Gefühl für die Risiken zu entwickeln. Viele Projektmanager

machen diesen ersten Schritt für sich allein, bestenfalls ziehen sie ausgewählte Fachleute hinzu. Dabei lohnt es sich, die Risikoakte ähnlicher, bereits abgeschlossener Projekte zu betrachten: Welche Risiken hat man damals ermittelt? Welche Vorkehrungen wurden getroffen? Was hat das Projekt dann wirklich in Gefahr gebracht? Wie ist man den Gefahren begegnet?

Bei großen und komplexen Projekten holen erfahrene Projektmanager eigens einen „Risikomanager“ in die Führung. Dieser sollte bereits jetzt, bei der ersten Bestandsaufnahme zum Projektstart, ins Boot geholt werden. Der Risikomanager sollte nicht nur die Methodik beherrschen, sondern der Aufgabe auch persönlich gewachsen sein. Profis warnen vor überkorrekten Perfektionisten, „Angstmeiern“ und Heile-Welt-Optimisten in dieser Position. Und sie raten auch davon ab, das Risikomanagement ganz aus der Hand zu geben. Sich mit den Klippen →



Dafür sollte  
Sie jemand  
auszeichnen!

Jetzt bewerben!



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

## „Über Soft-Skill-Risiken spricht man nicht gern“

**Interview.** Nach einer Studie der Haufe-Akademie (siehe vorhergehender Artikel) wird insbesondere das Werkzeug der „Risikoanalyse“ von Projektmanagern sträflich vernachlässigt. Viele haben Angst, als Pessimisten verunglimpft zu werden, wenn sie gemeinsam mit ihrem Team überlegen, was alles schiefgehen kann. Die Beraterin Dr. Dagmar Börsch sagt, wie zwischenmenschliche Probleme „salonfähig“ angesprochen werden können.

**Das heiße Eisen „Risikomanagement“ wird von zu wenigen Projektteams angefasst. Weshalb fällt es Projektteams so schwer, die Risiken ihres Vorhabens zu betrachten und ein paar sinnvolle Vorkehrungen zu treffen?**

**Dr. Dagmar Börsch:** Viele Projektteams stehen unter Erfolgsdruck – sowohl unter eigenem Druck als auch unter dem Druck von Top-Managern und Auftraggebern. Die Risikoanalyse wird als Problemewälzen und Schwarzseherei betrachtet, nicht als lösungsorientierte Hilfe für die Projektziele.

**Zu gut deutsch: Es darf nichts schiefgehen, also wird nichts schiefgehen ...**

**Börsch:** Nicht ganz! Viele Teams betrachten sehr wohl die technischen Risiken ihres Projekts. Diese Risiken sind anerkannt, gewissermaßen „salonfähig“. Sie lassen sich logisch nachvollziehen. Dagegen werden die eher als weich empfundenen Risiken schneller unter den Teppich gekehrt.

**Zum Beispiel?**

**Börsch:** Es besteht zum Beispiel immer die Gefahr, dass ein Projektteam nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter erhält. Dann muss der Projektmanager sofort eingreifen. Er muss sich auf die Hinterbeine stellen und eine Lösung finden. Oder nehmen wir einmal das Risiko schwacher Unterstützung durch das Top-Management. In diesem Fall haben die Projektmanager als Beziehungsmanager zu agieren – auch wenn es ihnen schwerfällt, sich auf politischem Parkett zu bewegen und Fragen zu stellen oder Forderungen zu formulieren. Projekte scheitern zumeist an solchen Problemen – und nicht oder nur selten an zu hohen technischen Hürden.

**Wie kann ein Projektmanager sein Team dafür gewinnen, sich sinnvoll mit den Projekttrisiken auseinanderzusetzen?**

**Börsch:** Projektmanager sollten genug Zeit dafür verwenden, ihr Team sensibel an das Risikomanagement heranzuführen. Dabei sollten sie früh den lösungsorientierten Umgang mit Risiken erklären und an Beispielen illustrieren.

Kürzlich haben wir in einem Projektteam das Risikomanagement als „Gerichtsverhandlung“ durchgeführt. Bei der „Beweisaufnahme“ gab es Staatsanwälte, die das Projekt als schwer durchführbar „angeklagt“ haben. Eine Gruppe von Verteidigern legte sich dann ins Zeug und entkräftete die „Vorwürfe“ durch Vorschläge für Gegenmaßnahmen.

**Können auch Teamtrainings die Widerstände gegen das Risikomanagement auflösen helfen?**

**Börsch:** Die Risikoanalyse erfordert im Team Offenheit, lösungsorientierte Kultur und Selbstvertrauen. Ein vorhergehendes Teamtraining kann unterstützend wirken, es ist aber kein Allheilmittel. Wichtig ist die Führungserfahrung des Projektmanagers selbst. Er muss Menschen gut einschätzen, sie richtig einsetzen und er muss systemisch handeln können.

**Nicht nur Teams scheuen die Risikoanalyse, sondern auch die Projektmanager selbst. Weshalb?**

**Börsch:** Die Ursachen sind verschieden. Manche Projektmanager halten das Nachdenken über Risiken für unwichtig, sie gleichen Spielernaturen. Andere Projektmanager vermeiden es ängstlich, sich mit Risiken zu befassen. Wieder andere sind gewissermaßen betriebsblind. Sie können sich nicht vorstellen, dass ein Projekt, das ähnlich schon vielfach in Unternehmen gutgegangen ist, mit Risiken behaftet sein könnte. Und selbstverständlich kann auch Unerfahrenheit im Projektmanagement Ursache dafür sein, dass Risiken ignoriert werden.

**Kann Coaching Projektmanager dabei unterstützen, das Risikomanagement zu meistern?**

**Börsch:** Im Coaching entwickeln Projektmanager oft persönliche Lösungsstrategien, die Aufgaben des Risikomanagements besser zu bewältigen. Der Prozess kann helfen, mit den Widerständen umzugehen lernen. Doch wenn das Vermeidungsverhalten der Projektmanager tief in Ihrer Persönlichkeit wurzelt, stößt wahrscheinlich auch ein Coach an Grenzen. Im Extremfall wird der Vorgesetzte eines Projektmanagers erwägen, die Leitung des Projekts einem anderen zu übertragen.

**Interview: Martin Pichler ●**



**Dr. Dagmar Börsch**, seit 14 Jahren Unternehmensberaterin und Expertin für Projekt-Exzellenz.

→ entlang der Reiseroute des Vorhabens zu befassen – dies ist immer auch eine wichtige Aufgabe des Projektkapitäns.

#### **Zweiter Schritt: „Risiko-Workshop.“**

Die erste Bestandsaufnahme zeigt nur die groben Umriss der Gefahrenlage. Detailscharf wird das Bild, wenn der Projektmanager sein Team ins Risikomanagement einbezieht und mit ihm auf einem „Risiko-Workshop“ eine Liste der Risiken erstellt. So hat sich das Team des Frankfurter Finanzdienstleisters „Xchanging Transaction Bank“, das 2006 mit dem deutschen „Project Excellence Award“ ausgezeichnet wurde, für sein „Risiko-Review“ eigens in Klausur begeben – und zwar außerhalb des Unternehmens in einer Tagungsstätte. Im klassischen Brainstorming listete es rund 200 Risiken für das Software-Projekt auf, das es unter dem damaligen Projektleiter Thomas Runge gestemmt hat. Mögliche technische Probleme waren in der Liste

ebenso verzeichnet wie Schwierigkeiten mit Lieferanten oder unkooperativen Mitarbeitern, die Angst der Kollegen um ihre Arbeitsplätze oder plötzliche Marktveränderungen.

Bei diesen Workshops müssen Projektmanager die Teamstimmung sorgfältig ausbalancieren. Kritisch sollen die Mitarbeiter die Gefahren erörtern und sich doch nicht verunsichern lassen von den möglichen Kalamitäten, die ihr Vorhaben treffen können. Erfahrene Projektmanager erläutern ihren Mitarbeitern anhand von Beispielen, wie man konstruktiv mit Risiken umgehen, Lösungen finden und sich absichern kann. Auch gestalten sie die Workshop-Gruppe so, dass skeptische und möglichst zuversichtliche Mitarbeiter einander ergänzen.

#### **Dritter Schritt: Die Risiken ordnen und gewichten.**

Mit einer Endlos-Liste von 200 denkbaren Gefahren lässt sich nicht arbeiten, →



### **GPM – Die Partnerin für Qualifizierung im Projektmanagement in Deutschland**

Als neutraler Fachverband ist die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Ansprechpartner für Projektleiter, -mitarbeiter, -controller, projektverantwortliche Führungskräfte und Berater bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Aufgaben.

#### **Die GPM steht für**

- ! kompetenzsteigernde Aus- und Weiterbildung für erfolgreiche Projektmanager
- ! neutrale und international anerkannte Personenzertifizierung im Projektmanagement
- ! aktuelle Forschungsergebnisse im Projektmanagement
- ! Wissensmultiplikation bei Fachtagungen und Symposien
- ! Fachpublikationen in einer eigenen Schriftenreihe und im Fachmagazin „projektMANAGEMENT aktuell“

Das vielseitige und weit verzweigte Netzwerk der GPM ist der größte Zusammenschluss von Projektmanagern auf dem europäischen Kontinent.

#### **Wir sind die Community der Projektmanager!**

**GPM ist Project Excellence**, weil wir seit mehr als 25 Jahren für Projektmanagement stehen und international in die IPMA eingebunden sind.

**GPM ist Netzwerk**, weil wir regional, national und international Experten und Interessierte zusammenbringen.

**GPM ist Wissen**, weil wir Wissen und Erfahrungen aktiv sammeln und teilen.

**GPM ist Anstoß**, weil wir neue Methoden entwickeln und unseren Mitgliedern helfen, diese anzuwenden.



KOMPETENZ

## **DIE GPM SETZT STANDARDS IM PROJEKTMANAGEMENT**

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.  
FrankenCampus  
Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg

Tel.: +49 (0)9 11 43 33 69-0  
Fax: +49 (0)9 11 43 33 69-99  
info@GPM-IPMA.de  
www.GPM-IPMA.de

**IPMA** »  
international  
project  
management  
association

## Neues Buch mit dem Zeug zum Klassiker

**Rezension.** Ein neues Projektmanagement-Buch kann ohne Bedenken als „Meilenstein“ der einschlägigen Fachliteratur empfohlen werden.

Eine nahezu enzyklopädische Bestandsaufnahme der ständig wachsenden Erkenntnisse über alle Formen des Projektmanagements brachte gerade Professor Franz-Xaver Bea (Tübingen) gemeinsam mit Steffen Scheurer und Sabine Hesselmann auf den Markt. Auf über 750 Seiten breitet das Autorenteam die Grundlagen, Vorgehensweisen und Techniken des Projektmanagements aus.

Die Autoren erörtern nicht nur gängige Planungs- und Steuerungstechniken, sondern geben auch einen Überblick über die „weichen Erfolgsfaktoren“ wie Kommunikation und Führung. Dann beantworten sie Fragen: Wie gelingt es, durch geschickt ausgewählte und umgesetzte Projekte den Unternehmenswert zu steigern und die im Unternehmen laufenden Projekte aufeinander abzustimmen? Gewisser-

maßen den Gipfel erklimmen die Autoren im dritten und letzten Teil des Buchs. Sie stellen Konzepte für den Wandel zum projektorientierten Unternehmen vor: Die Unternehmenskultur wird auf das „Management by Projects“ ausgerichtet, die Führungskonzepte werden ganz dem Projektmanagement angepasst. Das Buch führt dem Leser die vielfältigen Verbindungen zwischen Projektmanagement und Unternehmensführung vor Augen. Professor Dr. Heinz Schelle, Chefredakteur von „Projektmanagement aktuell“, urteilt: „Das Buch lässt so gut wie keine Wünsche offen.“  
Bea, Scheurer, Hesselmann:

**Projektmanagement. Reihe Grundwissen der Ökonomik, Betriebswirtschaftslehre. Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2008, 732 Seiten, 29,90 Euro.**

→ dies wissen Projektprofis wie Thomas Runge. Er filterte auf dem Risiko-Workshop die 40 wichtigsten Gefahrenherde heraus. Fachleute empfehlen eine einfache Technik, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Für jedes Risiko wird auf einer Zahlenskala (von eins bis zehn) jeweils geschätzt, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit ist, wie häufig ein Risiko das Projekt treffen kann und wie groß die Auswirkung auf das Projekt und seinen Erfolg sein würden. Die Ziffer 0 bezeichnet geringste Wahrscheinlichkeit, Häufigkeit oder Auswirkung; die Ziffer 10 die höchste. Für jedes Risiko werden die drei Zahlen miteinander multipliziert. Anhand des Multiplikationsergebnisses vergibt das Team Prioritäten; das Risiko mit dem höchsten Ergebnis führt die Liste an.

### **Vierter Schritt: Risiken begegnen und Vorsorge treffen.**

Jedes Risiko, das das Team nach dieser Analyse als bedeutend einstuft, bildet eine Aufgabe. Gegen viele Risiken kann sich das Team von vornherein schützen – noch vor dem Projektstart oder während der Frühphase des Projekts. So beugen beispielsweise gezielte Qualifizierungen

und Trainings späterem Know-how-Mangel vor. Manche Risiken können – auf fairer Basis – von Lieferanten getragen werden. Technische Risiken kann das Team beispielsweise mit freien Beratern in den Griff bekommen. Bei drohenden Widerständen gegen das Projekt kann sich das Team mit einer offensiven, gut geplanten Informationspolitik wappnen, die die Interessengruppen des Projekts („Stakeholder“) früh einbezieht. Auch bei Führungsrisiken kann man vorsorgen. Beispielsweise integrieren Manager neue Mitarbeiter leichter ins Team, wenn sie ihnen anfangs einen erfahrenen, helfenden „Paten“ aus der eigenen Mannschaft zur Seite stellen. Mit diesem einfachen Trick traf die renommierte Projektmanagerin Maria Koutintcheva Vorsorge, dass ihr Software-Projekt für ein Schweizer Geldinstitut nicht durch zu lange Einarbeitungszeiten verzögert wurde. Allein durch Vorsorge kann sich das Team indes nicht gegen jede Gefahr „versichern“. Einige Unwägbarkeiten muss der Manager in Kauf nehmen. Projekte sind immer Rechnungen mit Unbekannten. Deshalb arbeiten Profis Notfallpläne für die Risiken aus, denen sie nicht vorbeugen können. Was ist zu tun, wenn die Un-

ternehmensspitze wechselt und die neuen Top-Manager dem Projekt die erforderliche Unterstützung versagen? Was, wenn sich bei Projekten im Ausland die dortige politische Großwetterlage ändert? Was, wenn eine zu entwickelnde Technologie im Labor funktioniert, nicht aber unter Alltagsbedingungen? Diese Notfallpläne werden häufig von Expertengruppen des Teams („Lösungsgruppen“) ausgearbeitet. Entscheidend: Die Konzepte müssen exakt angeben, was im „Fall des Falles“ zu tun ist.

### **Fünfter Schritt: Die Risikoakte begleitet das Projekt.**

Nach der Auflistung der Risiken, ihrer Bewertung und dem Erstellen von Abwehrplänen schließen viele Projektmanager ihre „Risikoakte“ – und haken das Thema Risikomanagement ab. Häufig ein fataler Fehler: So bleiben während des Projekts hinzukommende, sich schleichend entwickelnde Risiken unentdeckt – oder das Team beschäftigt sich unnötig mit Risiken, die das Projekt schon lange nicht mehr gefährden. Auch können Notfallpläne schnell veralten; sollen sie dann das Projekt retten, sind sie mitunter unbrauchbar.

Experten empfehlen, einmal monatlich zu prüfen, ob sich das Projekt noch auf sicherem Gleis befindet. Während des Projektverlaufs muss die Zahl und Bedeutung der Risiken peu a peu abnehmen. Kommen dagegen immer neue Risiken hinzu, weist dies häufig auf eine grundlegende Gefährdung des Projekts hin. Fragen der monatlichen „Check-ups“: Sind die Risiken noch richtig bewertet? Muss man sie anders einschätzen? Müssen Notfallpläne angepasst werden? Und: Der Projektmanager muss schnell handeln. Die Ergebnisse der regelmäßigen Risikobetrachtung sollten Bestandteil der Projekt-Statusberichte sein.

Hilfreich ist es, während des Projektverlaufs das Bewusstsein für Risiken auch im Team wachzuhalten. So können die Arbeitsberichte einzelner Mitarbeiter auch wertvolle Informationen zu Risiken beinhalten – etwa durch die Fragen, welche Gefahren die Mitarbeiter durch ihre Arbeitsergebnisse reduziert haben und wel-



## AUTORIN

**Dr. Dagmar Börsch**

ist seit 14 Jahren

Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (IPMA) begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Pharma-, Chemie- und Medizintechnik. Zudem ist sie als Kuratorin des Fachverbands „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ und als Assessorin beim „Deutschen Project Excellence Award“ tätig.

**Dr. Dagmar Börsch**  
**Project Solutions GmbH**  
**Donnersbergweg 2**  
**67059 Ludwigshafen**  
**Telefon: 0621 57058-21**  
**www.projectsolutions.de**  
**boersch@projectsolutions.de**

che Risiken möglicherweise ihre künftige Arbeit noch beeinträchtigen könnten.

### **Sechster Schritt: Die Risikoakte sorgfältig auswerten.**

Ist das Projekt abgeschlossen, besteht – logischerweise – auch kein Risiko mehr für das Projekt. Dennoch sollte das Team die Risikoakte noch nicht ganz schließen. Es lohnt sich, die Erfahrungen für künftige, ähnliche Projekte aufzubereiten – beispielsweise als Checkliste oder als Tool-Fundus für Notfallmaßnahmen. Einige Unternehmen haben spezielle Abteilungen eingerichtet, die sich mit Risiken befassen. Für diese Spezialisten ist die Risikodokumentation unverzichtbares Arbeitsmaterial. Zumindest aber sollte die Akte so archiviert werden, dass sie für künftige Projekte leicht auffindbar und für Außenstehende nachvollziehbar ist. Anderenfalls können die verlorengegangenen Erfahrungen selbst zum Risiko für künftige Projekte werden.

**Dr. Dagmar Börsch ●**

# Ausbildung Projektmanagement

Praxisnah, webbasiert mit Präsenzphasen

Start: 16. März 2009

Die DGFP Ausbildung Projektmanagement leistet einen umfassenden Beitrag zu Ihrer Professionalisierung zum Projektmanager. Sie zeigt Ihnen praxisnah, worauf Sie bei der Gestaltung von Projekten zu achten haben, wie Sie Klippen umschiffen und komplexe Projektaufgaben perfekt meistern.

Durch die ganzheitlich angelegte Kombination aus Themen des Projektmanagements, der Mitarbeiterführung und der Teamentwicklung erwerben Sie die nötigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Projektleitung.

Profitieren Sie von der durchgängigen Betreuung durch die Ausbildungsleiter und von der Kombination von Präsenz-Modulen und Online-Phasen, die Ihnen eine flexible Zeiteinteilung ermöglicht. Ein Projekt aus Ihrem Unternehmensalltag sichert den Transfer des Gelernten in die Praxis. Dokumentieren Sie Ihre Kompetenzen durch die Abschlussprüfung mit einem Zertifikat.

#### Weitere Informationen

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.  
Regionalstelle Stuttgart  
Fon 0711 250330-0  
E-Mail [stuttgart@dgfp.de](mailto:stuttgart@dgfp.de)  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

### Weitere Ausbildungsgänge der DGFP

**Change Management – Ansätze, Instrumente, Maßnahmen**  
5 Module ab 27.04. in Hamburg

**Coaching Compact – der Weg zum Business Coach**  
7 Module ab 26.03. in Düsseldorf, ab 28.06. in Hamburg

**Personalcontrolling Compact**  
4 Module ab 23.03. in Berlin

**Personalentwicklung Compact – Strategien, Instrumente, Maßnahmen**  
3 Module ab 16.03 in Frankfurt, ab 08.06. in Hamburg

**Train the Trainer**  
5 Module ab 17.03. in München

**Wirtschaftsmediation**  
7 Module ab 26.02. in Frankfurt

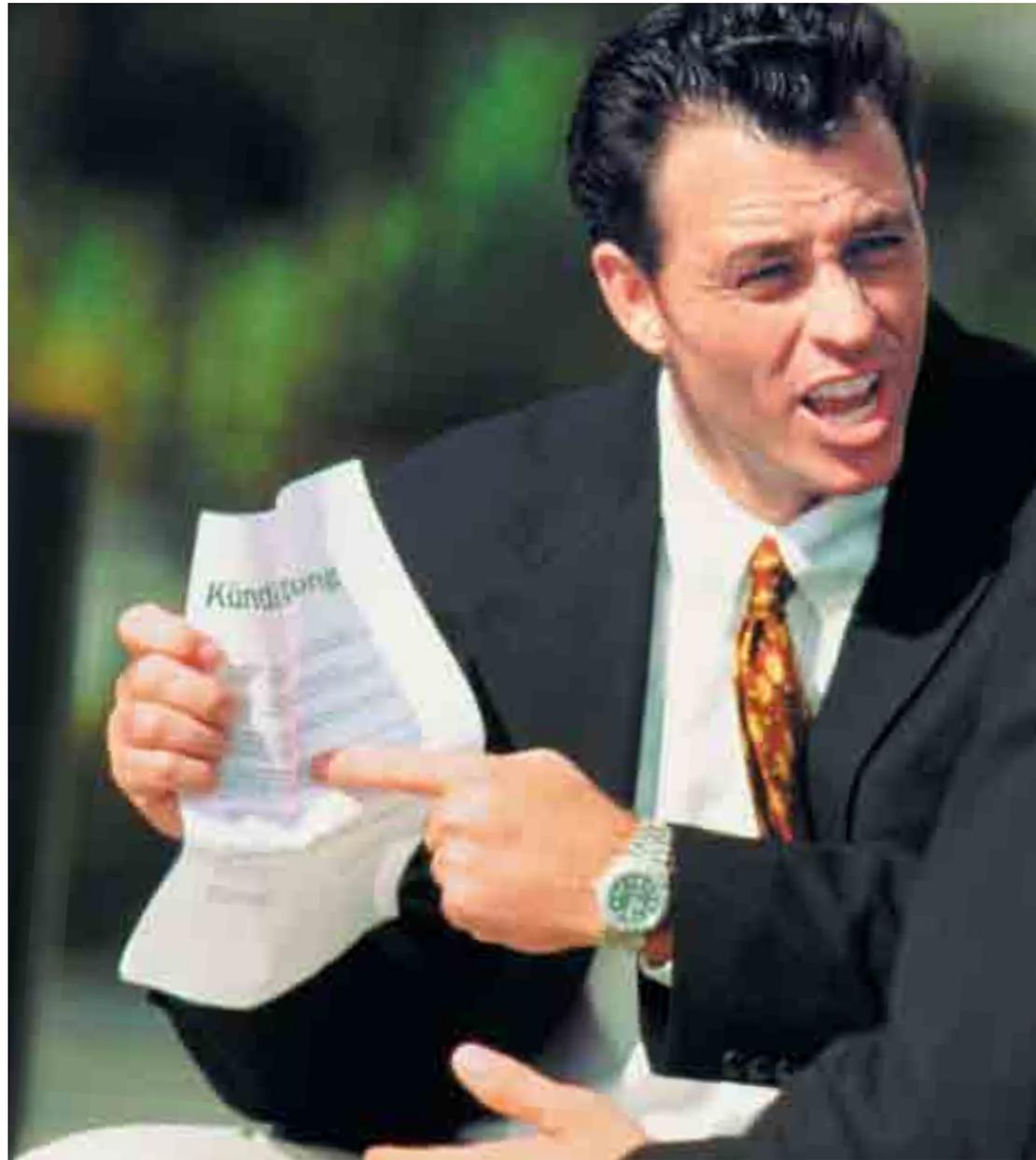
Informationen und weitere Termine unter [www.dgfp.de/ausbildungsgang](http://www.dgfp.de/ausbildungsgang)



Angelehnt an GPM- und PMI-Standards



Die Führungskräfte stehen bei Massentlassungen oft ungeschützt an der emotionalen Front.



## Personal abbauen – Tipps für den Ernstfall

**FÜHRUNGS-KNOW-HOW.** Personalabbau – das bedeutet Stress für alle Beteiligten. Für die gekündigten Mitarbeiter und ihre im Unternehmen verbleibenden Kollegen, die „Survivors“. Aber auch für die Führungskräfte, die die von der Unternehmensführung getroffene Entscheidung umsetzen müssen. Sie stehen oft ungeschützt an der emotionalen Front.



„Wir bauen Personal ab“, diesen Satz wird man demnächst wohl öfter von Unternehmen zu hören bekommen. Viele operative Führungskräfte stehen vor den Fragen: Wie setze ich diese Entscheidung meiner Vorgesetzten um? Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn feststeht, dass zehn oder gar 20 Prozent von ihnen in absehbarer Zeit das Unternehmen verlassen müssen – auch wenn noch nicht klar ist, wen dieses Schicksal trifft? Denn dies ist oft die Crux, speziell wenn große Unternehmen einen Personalabbau beschließen: Dann beginnt häufig eine mo-

natelange Hängepartie, bevor endlich feststeht, wer gehen muss und die Trennung vollzogen ist. Dieser „Schwebezustand“ lähmt in der Regel das gesamte Unternehmen. Denn unter dem Beschluss Personalabbau leiden letztlich alle Mitglieder der Organisation. Deshalb kann der Appell an die Entscheider in den Unternehmen nur lauten: Wenn ein Personalabbau schon unvermeidbar ist, dann handelt und entscheidet wenigstens schnell. Damit die Hängepartie möglichst bald beendet ist und der Blick wieder nach vorne gerichtet werden kann.

Ein zweiter Appell an die Unternehmensführung muss lauten: Unterstützt die Führungskräfte, die eure Entscheidung umsetzen müssen, soweit möglich, bei ihrer Arbeit. Denn sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle – speziell wenn sie befürchten müssen, dass mittelfristig ein Kündigungsschreiben auch in ihrem Briefkasten liegt. Auf sie kommt mit dem Beschluss „Wir entlassen Mitarbeiter“ eine deutliche Mehrbelastung zu. Zum einen emotional, denn sie stehen im unmittelbaren Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern, also an der emotionalen Front; zum anderen arbeitsmäßig, denn mit einem Personalabbau sind zahlreiche Zusatzaufgaben verbunden.

### **Auch die „Vollstrecker“ leiden**

Auf diese Situation sind insbesondere die jungen Führungskräfte schlecht vorbereitet. In dieser Stressphase wäre eine systematische Unterstützung nötig – zum Beispiel in Form von Trainings, in denen die Führungskräfte Verhaltensstrategien für die verschiedenen Phasen des Personalabbauprozesses entwickeln. Oder in Form von regelmäßigen, moderierten Treffen, in denen die Führungskräfte im Kreis von Kollegen die Gelegenheit haben, über ihre aktuellen Herausforderungen und (emotionalen) Probleme zu sprechen und gemeinsam Handlungsalternativen zu entwerfen.

Die Praxis zeigt aber: Eine solche Unterstützung wird den Führungskräften selten gewährt. Aus teilweise verständlichen Gründen. Wenn Unternehmen sich zu einem Personalabbau entschließen, dann befinden sie sich meist in einer Krise. Das heißt, die Unternehmensführung kämpft zugleich an mehreren Fronten. Entsprechend wenig Zeit und Muße hat sie, sich mit den Problemen ihrer Führungsmannschaft zu befassen, und entsprechend ungerne nimmt sie Geld für Personalentwicklung in die Hand. Dabei wird vielfach übersehen: Vom Verhalten der Führungskräfte hängt es nicht nur weitgehend ab, wie reibungslos der Prozess des Personalabbaus verläuft, sondern auch, wie schnell und dynamisch das Unternehmen danach wieder durchstartet – letztlich also, wie viel der Personalabbau das Unternehmen tatsächlich kostet. →

→ Deshalb hier einige Tipps, wie sich Führungskräfte verhalten sollten, wenn ein Personalabbau ansteht. Gehen wir davon aus: Der Vorstand hat gerade öffentlich verkündet: „Wir müssen unsere Kosten senken und bauen deshalb zehn Prozent unseres Personals ab.“ Dann sollten sich die Manager speziell in Kapitalgesellschaften darauf einstellen, dass sie selbst auf Nachfrage bei ihren Chefs keine näheren Informationen erhalten. Warum? Es existieren einfach noch keine genauen Pläne. Wie der Personalabbau vonstatten geht, muss erst noch (mit dem Betriebsrat) ausgehandelt werden. Zugleich müssen sich die Führungskräfte aber darauf einstellen: Wenn ihre Mitarbeiter von diesem Beschluss erfahren, geraten sie in große Aufregung. Sie debattieren nicht nur heftig untereinander, sie bestürmen auch ihre direkten Vorgesetzten mit ihren Fragen. Und diesen Fragen muss man sich stellen – selbst wenn man keine Antworten hat. Wichtig ist in dieser Phase, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern signalisieren, dass sie die Ängste und Befürchtungen sowie Wut und Enttäuschung verstehen. Des Weiteren, dass

sie die Sorgen als begründet und die Emotionen als berechtigt erachten. Keinesfalls sollten sie mit emotionalen Kilerphrasen wie „Das wird alles nicht so schlimm“ einen Beschwichtigungskurs fahren. „Nehmen Sie die Gefühle Ihrer Mitarbeiter ernst. Und versprechen Sie ihnen nichts, was Sie nicht sicher halten können. Versprechen Sie ihnen aber, dass Sie sie, sobald Sie genauere Informationen haben, informieren“, lautet der Rat an das Mittelmanagement.

## Aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen

Führungskräfte sollten aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen. In den Gesprächen muss man aber darauf achten, dass man als Vorgesetzter nicht auch selbst Unverständnis über die Entscheidung der Unternehmensleitung äußert und eventuell sogar wie einige Mitarbeiter auf „die da oben“ flucht – selbst wenn dies der eigenen Gefühlslage entspricht. Denn der Job als Führungskraft ist es, die Entscheidung der Unternehmensführung umzusetzen. Bewährt hat es sich in sol-

chen Situationen, mit den Mitarbeitern zu vereinbaren: „Leute, lasst uns in zwei Tagen nochmals zusammensetzen und darüber sprechen. Dann habe ich vielleicht schon etwas mehr Informationen.“ Warum? Zwei, drei Tage nach der Ankündigung des Personalabbaus hat sich meist der erste Sturm der Entrüstung gelegt, denn die Mitarbeiter konnten darüber schlafen und für sich analysieren: Was könnte dies für mich bedeuten? Deshalb sind nun sachlichere Gespräche über die veränderte Situation möglich. Mit etwas zeitlichem Abstand sind die meisten Mitarbeiter auch für Argumente offen wie: „Leute, dass etwas geschehen würde, war abzusehen – bei den Zahlen, bei der Marktsituation. Da musste der Vorstand reagieren. Wenn er nicht reagiert hätte, dann hätten wir im nächsten Jahr vermutlich alle darüber geklagt: Warum hat der Vorstand nicht früher gehandelt?“ Sobald der Personalabbau publik wird, müssen sich Abteilungsleiter darauf einstellen, dass die Leistung in ihrer Abteilung stark sinkt – zumindest für ein, zwei Wochen. Dann steigt sie häufig wieder leicht. Unter anderem, weil viele Mitar-

## Wie Führungskräfte Personalabbau meistern

1. Personalabbau bedeutet Stress für alle Beteiligten – auch für die Mitarbeiter die bleiben. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für sie.
2. Suchen Sie, sobald der Personalabbau publik wird, aktiv das Gespräch mit allen Mitarbeitern. Signalisieren Sie ihnen, dass Sie ihre Befürchtungen, Wut und Enttäuschung verstehen. Versprechen Sie ihnen aber nichts, was Sie nicht sicher halten können.
3. Äußern Sie kein Unverständnis für oder gar Wut über die Entscheidung der Unternehmensleitung. Denn Sie müssen als Führungskraft die Entscheidung der Unternehmensführung umsetzen.
4. Führen Sie mit Leistungsträgern Vier-Augen-Gespräche, in denen Sie die Perspektiven einer Sanierung verdeutlichen, um deren (freiwilliges) Abwandern zu vermeiden.
5. Bieten Sie den „Survivors“ – also den Mitarbeitern, die im Unternehmen verbleiben – den gewünschten Halt. Suchen Sie immer wieder das persönliche Gespräch mit ihnen.
6. Setzen Sie sich, wenn die Gekündigten das Unternehmen verlassen haben, mit den verbliebenen Mitarbeitern zusammen. Artikulieren Sie Ihre Freude darüber, dass die für alle emotional belastende Zeit des Personalabbaus endlich vorüber ist. Danach sollten Sie den Blick in Richtung Zukunft wenden. Erläutern Sie die neuen Möglichkeiten.

## AUTORIN



**Sabine Grüner**, eine der drei Geschäftsführer(innen) des Trainings- und Beratungs-

unternehmens EQ Dynamics International, München, hat berufliche Erfahrungen in der Personalentwicklung. Nach Abschluss ihrer NLP- und Coach-Ausbildung machte sie sich im Jahr 2000 als Trainerin selbstständig. Durch ihre Erfahrung und eine entsprechende Qualifikation in systemischer Organisationsberatung hat sie sich zur Spezialistin in der Begleitung von Veränderungsprozessen entwickelt.

**EQ Dynamics International**  
**Markus Hornung, Irena Fiedler,**  
**Sabine Grüner**  
**Friedrichstraße 13**  
**80801 München**  
**Tel. (0)89-461 375-0**  
**www.eqdynamics.de**

beiter, wenn das Damoklesschwert Personalabbau über ihnen hängt, eine „Vogel-Strauß-Taktik“ verfolgen. Das heißt, sie gehen in Deckung und versuchen zu beweisen, wie wichtig ihre Arbeitskraft ist, in der Hoffnung, dass das Schicksal „Kündigung“ an ihnen vorübergeht. Diese Übergangsphase sollte man nutzen, um für sich Kriterien zu entwickeln, nach denen man als Chef entscheidet, auf wessen Mitarbeit man am ehesten verzichten würde. Denn selbst wenn in Unternehmen die Auswahlkriterien aufgrund der gesetzlich vorgeschriebenen Sozialauswahl weitgehend vorgegeben sind, wird es immer wieder Grenzfälle geben, in denen die Führungskräfte vor Ort entscheiden müssen.

## Auf Kündigungsgespräche gut vorbereiten

Steht fest, wer das Unternehmen verlassen muss, ist es in der Regel Ihr Job, dies den Betroffenen mitzuteilen – und zwar bevor die Kündigungsschreiben zu Hause in deren Briefkästen liegen. Kündigungsgespräche zu führen, ist nicht leicht; diese Aufgabe bereitet Führungskräften oft schlaflose Nächte. Entsprechend gut sollte man sich darauf vorbereiten. „Reden Sie im Gespräch nicht um den heißen Brei. Nennen Sie das Kind nach ein, zwei einleitenden Sätzen unmittelbar beim Namen, um anschließend die Entscheidung beziehungsweise Auswahl zu begründen“, lautet der Rat erfahrener Personaler an die Führungskräfte. Recht einfach ist das Begründen bei einer Sozialauswahl. Dann kann man sich auf deren Kriterien berufen. Anders ist es, wenn Fertigkeiten, Einstellungen oder Leistungsunterschiede (mit-)entscheiden. Dann muss beim Begründen Fingerspitzengefühl bewiesen werden. Einerseits, um den zu kündigenden Mitarbeiter nicht mehr als nötig zu verletzen, andererseits, damit die Kündigung nicht juristisch anfechtbar wird.

Auf die Mitteilung ihrer Kündigung reagieren die Betroffenen unterschiedlich – manche gefasst, manche geschockt, manche hysterisch. Andere versuchen zu verhandeln und mit Ihnen über die Auswahlkriterien zu diskutieren. Dann ist besondere Vorsicht angesagt: Denn

wenn man nicht aufpasst, diskutiert man schnell nicht mehr über die Auswahlkriterien, sondern über die Kündigung selbst.

## Eine geordnete Übergabe sicherstellen

Zuweilen werden Mitarbeiter nach der Kündigung bis zum Ende der Beschäftigung freigestellt. Der Vorteil ist: Den „Survivors“ und den Gekündigten wird ein regelmäßiges weiteres Zusammentreffen erspart, das für beide Seiten emotional belastend ist, und im Unternehmen kehrt schneller wieder der normale Alltag ein. Ob ein sofortiges oder vorzeitiges Freistellen möglich ist, obliegt aber meist nicht der freien Entscheidung der Führungskräfte, die die Kündigungs- und Trennungsgespräche führen – gerade wenn viele Mitarbeiter entlassen werden. Ein sofortiges Freistellen ist oft auch nicht sinnvoll. Denn dann kann keine geordnete Übergabe der Aufgaben an die verbleibenden Kollegen erfolgen. Wie die Übergabe erfolgt, sollte denn auch ein zentrales Thema im Trennungsgespräch sein. In ihm begehen Führungskräfte oft den Fehler, dass sie den gekündigten Mitarbeitern sozusagen freie Hand geben, wie sie die noch verbleibenden Arbeitstage im Unternehmen gestalten – meist weil sie (unbegründet) ein schlechtes Gewissen plagt. Chefs sollten überlegen, was sie noch von einem Mitarbeiter erwarten – schließlich bezieht er weiterhin Gehalt.

Die Personengruppe, der bei einem Personalabbau meist die wenigste Aufmerksamkeit geschenkt wird, sind die „Survivors“ – also die Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben. Dabei will das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern. Gerade die „Survivors“ durchleben im Verlauf des Personalabbauprozesses ein Wechselbad der Gefühle. Zunächst plagt sie selbst die Angst: Was wird aus mir? Und steht endlich fest, dass sie bleiben dürfen, bedauern sie die Betroffenen, mit denen sie teils jahrelange (Arbeits-) Beziehungen verbinden. Sie würden gerne etwas für ihre Kollegen tun – auch weil sie sich als „Verbleibende“ teilweise mitschuldig an deren Schicksal fühlen. Auf der anderen Seite wollen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben und

haben (nach einiger Zeit) oft ein gewisses Verständnis für die Entscheidung der Unternehmensführung, während die Betroffenen weiterhin auf die Firma und das Management schimpfen. Dieses hin- und hergerissen sein führt auch bei den „Survivors“ zu Verhaltensänderungen. Denn obwohl sie wissen, dass sie im Unternehmen verbleiben können, ist, solange der Personalabbau nicht vollzogen ist, ihr Kopf nicht frei. Deshalb ist auch ihre Arbeitsmotivation und -leistung geringer als normal. Und zuweilen verlassen einige freiwillig das Unternehmen. Wie stark die Verhaltensänderung bei den „Survivors“ ist, hängt stark davon ab,

- ob sie den Personalabbauprozesses als fair erachten,
- wie sie die Auswirkungen des Personalabbaus auf ihre eigene Arbeitssituation einschätzen und
- wie stark die direkte Führungskraft ihnen in dieser „Leidensphase“ Orientierung und Halt bietet.

Entsprechend wichtig ist es, dass Chefs, wenn feststeht, wer das Unternehmen verlässt, gezielt auch das Gespräch mit den „Survivors“ suchen – nicht nur, um sie über den Stand der Dinge zu informieren. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass sich Führungskräfte gezielt nach dem Befinden erkundigen, Verständnis dafür signalisieren, dass die „Survivors“ ein Wellenbad der Gefühle durchlaufen, und ihnen – soweit möglich – ihre weiteren Perspektiven im Unternehmen aufzeigen.

## Die neue Zukunft planen

Irgendwann kommt dann der Tag, an dem alle Gekündigten das Unternehmen verlassen haben. Die emotional belastende Zeit ist vorbei. Diese Situation müssen die Führungskräfte nutzen. Das heißt, nun sollten sie sich nochmals mit den „Survivors“ zusammensetzen und mit ihnen über die zurückliegende Zeit sprechen – zunächst um ihrem Bedauern über den Personalabbau ein letztes Mal Ausdruck zu verleihen. Danach sollte man den Blick in Richtung Zukunft richten. Das Management sollte den Mitarbeitern nun nochmals aufzeigen, welche neuen Chancen sich jetzt ergeben.

Sabine Grüner ●

# Schlechte Nachrichten überzeugend „verkaufen“

**KRISENKOMMUNIKATION.** Wer schlechte Nachrichten klar kommuniziert und nachvollziehbar begründet, beugt Konflikten vor. In Krisenzeiten misstraut jeder jedem. Eine ungeschickte Kommunikation der Geschäftsleitung ist in diesem Zusammenhang ein guter Nährboden für Mobbing. Eine überzeugende Kommunikation sollte unterschiedliche Mitarbeitertypen gleichermaßen „ins Boot holen“.

Eine Führungskraft muss schlechte Nachrichten überbringen können, ohne zu demotivieren. Dabei gilt die Grundregel allen Kommunizierens: Unterschiedliche Typen von Mitarbeitern müssen auf unterschiedlichen „Kanälen“ angesprochen werden, damit alle die Botschaft richtig verstehen und bei den notwendigen Veränderungen mitmachen. Es hat sich bewährt, wenn Vorgesetzte beim Überbringen schlechter Nachrichten folgende fünf Überzeugungsstile gleichermaßen berücksichtigen:

## 1. Überzeugen mit Zahlen, Daten und Fakten

Wer diesen Überzeugungsstil benutzt, argumentiert rational. Fakten werden so konkret wie möglich genannt: „Unsere monatlichen Umsätze sehen so aus. Und so hat sich unsere Branche im Durchschnitt entwickelt.“ Hintergrundinformationen wie zum Beispiel Studien werden bereitgestellt, die praktische Umsetzbarkeit von Maßnahmen wird anhand eines Plans verdeutlicht. Die Vor- und Nachteile werden gegeneinander abgewogen. Typische Aussage: „Wenn wir nach Methode A vorgehen, kostet uns das 20.000 Euro mehr, dafür erreichen wir eine niedrigere Fehlerrate.“

## 2. Überzeugen mit einer Zukunftsperspektive

Wer diesen Stil benutzt, lenkt die Aufmerksamkeit weg von einer gegenwärtigen Misere hin zu einer blühenden Zukunft, die dann eintritt, wenn man „es“ geschafft hat. Wer mit Visionen arbeitet, versucht aufzuzeigen, wo es mittelfristig

oder langfristig langgeht oder langgehen könnte. Das kann einmal in Form eines Zukunftsszenarios sein: „Das ist jetzt eine Durststrecke, aber wir werden gestärkt aus der Krise hervorgehen und die Nummer eins im Markt sein, weil wir nach unserer Reorganisation schneller produzieren als alle anderen! Dann werden wir die Konkurrenz abgehängt haben.“ Allerdings müssen alle Beteiligten eine gemeinsame Basis für ihre Vision haben, um sich darin wiederzuerkennen und sich damit auch stark genug und leidenschaftlich zu identifizieren.

## 3. Überzeugen mit Druck

Dieser Überzeugungsstil dient dazu, sich durchzusetzen. Auch das ist bei manchen Menschen und in bestimmten Situationen sinnvoll und angemessen. Druck ist, entgegen anderslautenden Gerüchten, im Alltag einer jeden Führungskraft gelegentlich nötig, sollte dann aber nur äußerst dosiert angewandt werden. Druck kann auf unterschiedliche Weise ausgeübt werden. Zum Beispiel durch Berufung auf den formalen Status („Der Chef bin ich!“), durch Androhung von Sanktionen und negativen Konsequenzen oder Verbreitung von Zeitdruck („Leute, wir haben jetzt nur diese Chance. Die Alternative ist es, Mitarbeiter zu entlassen!“).

## 4. Überzeugen durch Beziehungsarbeit

Wer diesen Stil anwendet, versucht die Distanz zwischen sich und dem Gesprächspartner zu verringern und eine emotionale Verbundenheit herzustellen.

Zum Einsatz kommen zum Beispiel Appelle an die Gemeinsamkeit und Gutwilligkeit („Wir sitzen doch alle im selben Boot.“). Dazu gehört auch Loben und Anerkennen einzelner Teammitglieder oder des ganzen Teams: „Wir werden zwar die Ziele nicht erreichen, aber trotzdem vielen Dank für den Einsatz. An Ihnen, liebe



### AUTORIN

**Claudia Wabel** hat eine Ausbildung zum Thema „Convincing Styles“ bei Kevin McKee

absolviert. Sie arbeitet als Projektleiterin „Assessment-Center und Management-Audits (international)“ bei der TWIST Consulting Group in München. TWIST hat das Konzept der „Überzeugungsstile“ an die deutschsprachigen Besonderheiten angepasst. Die Urversion des Trainings geht auf das Henley Management College zurück, wo seit 1991 Führungstrainings für das internationale Top-Management unter dem Titel „Influencing Styles“ durchgeführt wurden. Motto: In schwierigen Zeiten ist Überzeugungskraft eine Ressource, die nicht genug verschwendet werden kann.

**TWIST Consulting Group**  
Assessment – Training – Coaching  
Dr. Claudia Harss  
Siegfriedstraße 8; 80803 München  
Tel. 089 8905194-0  
www.twist.de

Teammitglieder, hat es nicht gelegen. Ihr habt gut gearbeitet.“ Auch sinnvoll ist in diesem Zusammenhang eine Auflockerung mit Humor vor dem eigentlichen Anliegen und das Ansprechen von Stimmungen („Ganz ehrlich, mir ist es damit nicht wohl, wir können wählen zwischen Teufel und Beelzebub.“). Zu diesem Überzeugungsstil gehört die Bereitschaft, gut zuzuhören, anderen Unterstützung anzubieten und etwas von seinen eigenen Wünschen und Gefühlen preiszugeben.

## 5. Überzeugen mit Spielregeln

Der Anwender dieser Strategie erinnert andere an Spielregeln, Werte und Normen. Das kann auf einer abgehobenen, gesamtgesellschaftlichen Ebene sein („Wir alle sollten doch erst mal vor unserer eigenen Türe kehren.“) oder kann sich auf Firmenwerte („Wir sind aber ein Traditionsunternehmen!“) oder Vorschriften beziehen („Wenn etwas schief läuft, informiert man die Teammitglieder sofort!“). Dazu gehört auch gezieltes Feedback, wenn Chefs ihre Mitarbeiter lenken möchten und ihnen die Chance geben wollen, ihr Verhalten zu ändern.

Gerade im internationalen Vergleich ist es interessant zu sehen, wer welche Techniken anwendet. In Deutschland überwiegen gerade in schwierigen Zeiten noch immer Druck und Fakten. In den USA versuchen Manager stets auf der Beziehungsebene zu punkten und eine Vision darzustellen, die die Menschen packt und motiviert – nach dem Motto: „What’s in it for me.“ Gute „Überzeuger“ in allen Ländern verstehen es brillant, zwischen diesen Stilen hin- und her zu springen.

### Beispiel „Mehrarbeit“

Eine Übungsaufgabe in einem „Überzeugungseminar“ könnte so aussehen: Der Leiter eines Teams muss „seinem“ Team die Nachricht überbringen, dass ein Teammitglied in Kürze ausfallen wird und diese Stelle nicht mehr besetzt werden kann. Die Arbeit muss also mit weniger Leuten, aber im gleichen Zeitraum erledigt werden. Der Teamleiter sollte seine Authentizität verbinden mit Überzeugungstechniken, die die Mitarbeiter „annehmen“ können, ohne dabei (und

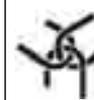
das ist das Wichtige) ihre Motivation zu verlieren. Diese Überzeugungsarbeit ist erlernbar.

Optimal verhält sich ein Teamleiter, wenn er gleich nach einem kurzen Warming-up mit der Sprache rauskommt und Fakten und Daten auf den Tisch legt. Die persönliche Ansprache der einzelnen Teammitglieder, das „Abholen“, ist wichtig. Gerade längere Lobeshymnen und Geplänkel nützen nichts, wenn es um schlechte, schwer verdaubare Nachrichten geht. Erfolg versprechend ist es auch, nicht lange Monologe zu halten, sondern mutig ins Gespräch zu gehen: „Bevor ich Lösungsvorschläge und Ansätze unterbreite, möchte ich gerne von jedem wissen, was in ihm vorgeht.“ Eine Vision auszumalen, nützt nur dann etwas, wenn konstruktive Beziehungen vorhanden sind. Sonst wirken Visionen abgedroschen und leer. Das Team denkt völlig zu Recht: „Wieder die alte Leier“.

Ganz besonders gut kommen Strategien an, die auf gemeinsame Erfahrungen in der Vergangenheit zurückblicken – wo Situationen zuerst hoffnungslos schienen und zuletzt doch positiv gelöst wurden. Lohnt sich Druck? Dieser Stil wird oft als manipulativ empfunden. In unserem Beispiel kann er jedoch auch die Chancen der Situation herausstreichen: „Wir haben momentan keine andere Chance, als zu versuchen, innerhalb des Teams neu und genauer auf Prioritäten und Verteilungen zu schauen. Ich werde mit jedem von euch ein Einzelgespräch führen und gemeinsam die Projekt- und Aufgabenverteilung durchgehen. Danach präsentiere ich einen Aktionsplan.“

Verantwortung einfordern, neue Wege gehen, die Situation ernst (aber nicht ohne Ausweg) anpacken, das scheint zu überzeugen. Fakten und Daten kommen dann zum Zug, wenn die Mitarbeiter emotional „eingefangen“ sind. Nörgler und Miesmacher können gut mit einem Appell an Spielregeln („Da müssen wir jetzt durch, auch ich trage meinen Anteil!“) eingefangen werden. Wer die ganze Palette der Überzeugungsstrategien nutzt, kann bei dieser Übung die Motivation im Team erhalten. Einseitiges Argumentieren (zu hart oder zu vermeidend) führt in der Regel zu Unmut und Widerstand.

Claudia Wabel ●



**Berliner Institut für Familientherapie**  
Systemische Therapie · Supervision  
Beratung und Fortbildung e.V.  
[www.bif-systemisch.de](http://www.bif-systemisch.de)

**Systemisches Coaching und Wirtschaftsmediation**  
**Beginn: jährlich**

**Systemische Beratung und Prozessbegleitung bzw. Systemische Beratung und Unternehmensentwicklung**  
**Beginn: jährlich im Wechsel jeweils im Februar**

**Systemische Supervision (DGSv und SG)**  
**Beginn: Oktober 2009**

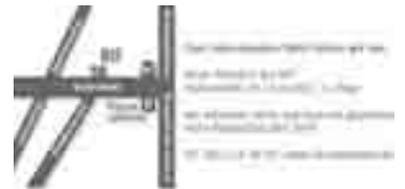
**Ergänzungsweiterbildung Systemische Supervision (DGSv und SG)**  
**Beginn: April 2009**

**Systemische Therapie / Familientherapie (SG)**

**Grundkurse beginnen jährlich im März und September**

**Systemisches Arbeiten in der Sozialen Arbeit - Systemische Beratung (SG)**  
**Beginn: jährlich im März / Kompaktkurs im Oktober**

**Aufbaukurs Systemische Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie (SG)**  
**Beginn: nach Anfrage**



*„Ich unterstütze ÄRZTE OHNE GRENZEN, weil sie dort weiterhelfen, wo das Medien-Interesse längst abgeklungen ist. Sie vergessen niemanden.“*

Mariele Millowitsch,  
Schauspielerin

© Matthias Bothor

ÄRZTE OHNE GRENZEN hilft auch fernab der Schlagzeilen – seit über 30 Jahren, in rund 70 Ländern.

## HELFEN SIE MIT!

Bitte schicken Sie mir unverbindlich

- allgemeine Informationen über ÄRZTE OHNE GRENZEN
- Informationen über Spendenmöglichkeiten
- Informationen für einen Projekteinsatz

Name .....

Anschrift .....

E-Mail .....

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V. · Am Köllnischen Park 1 · 10179 Berlin  
[www.aerzte-ohne-grenzen.de](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de)

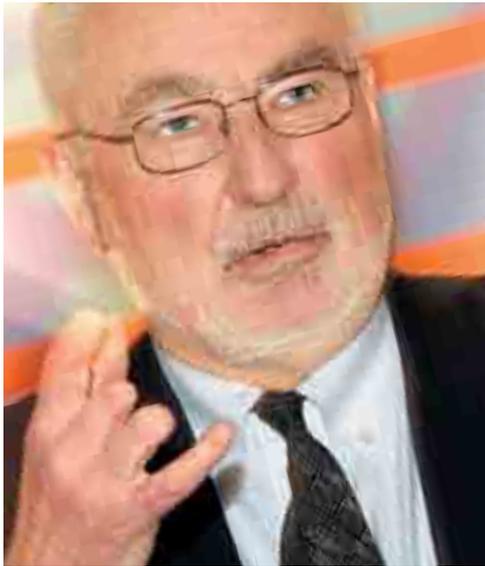
**Spendenkonto 97097**  
**Bank für Sozialwirtschaft**  
**BLZ 370 205 00**



T11049 01

GEHIRNDOPING

# Ernst Pöppel verurteilt Medikamentenmissbrauch



**Ernst Pöppel**, Gehirnforscher an der Universität München.

gegen das Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom (ADS) und um den Wirkstoff Modafinil gegen chronische Müdigkeit. Bei Gesunden sollen diese Wirkstoffe angeblich die Lernkapazität steigern. In den USA nehmen nach Presseberichten etwa 25 Prozent der Studenten diese Wirkstoffe zur Prüfungsvorbereitung ein. Pöppel geht davon aus, dass die infrage kommenden Mittel nicht nur isoliert auf die Lernfähigkeit wirkten, sondern auch Bereiche wie Emotionen, Sensorik und Motorik beeinflussten. Diese Nebenwirkungen würden derzeit ausgeblendet. „Irgendwann werden wir Menschen in einem Zoo bewundern, die ohne Medikamente leben“, warnt der Münchener Professor, falls jetzt alle Medikamente freigegeben würden. Sein Kollege Gunther Moll vom Universitätsklinikum Erlangen ist überzeugt davon, dass die erwähnten Wirkstoffe Kranken helfen könnten, aber bei Gesunden wie ein Aufputzmittel wirkten und sie süchtig machten.

Als „skandalös“ hat Professor Dr. Ernst Pöppel, Vorstand des Instituts für Medizinische Psychologie an der Universität München, die Forderung von sieben englischen und amerikanischen Kollegen verurteilt, das medikamentöse Gehirndoping freizugeben. Im Einzelnen geht es um Methylphenidat und um Amphetamine

DIDACTA

## Party in Hannover

Vom 10. bis 14. Februar 2009 findet zum zehnten Mal die „didacta“ statt – zum dritten Mal auf dem Messegelände in Hannover. Die traditionelle Lehrermesse, die schätzungsweise 68.000 Besucher anlocken wird, beschäftigt sich auch mit Erwachsenenbildung, betrieblicher Weiterbildung und Training. In den letzten Jahren interessierten sich etwa zehn Prozent der Besucher für diesen Bereich. Die didacta veranstaltet zudem für Weiterbildungsinteressierte ein umfangreiches Rahmenprogramm. Seit 2001 organisiert das Netzwerk „Trainertreffen“ auf der didacta das „Trainer-Café“, den Szenetreff für Weiterbildungsanbieter. Die Organisation der dazugehörigen „Networking-Night“ am 11. Februar übernimmt in diesem Jahr das Seminarhotel Freizeit In, Göttingen. Hoteldirektor Olaf Feuerstein lädt zu einer orientalischen Nacht mit Livemusik.

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

STIFTUNG WARENTEST

## Integrata siegt bei Berufsfindungs-Seminaren

Die Stiftung Warentest, Berlin, hat ein Sonderheft als Ratgeber für Aufsteiger, Berufsumsteiger und Existenzgründer herausgegeben. Darin geht es unter anderem um „Berufsfindungs-Seminare“. Die besten Anbieter auf diesem Gebiet sind in den Bereichen „Inhalt“, „Methodik/Didaktik“ und „Kursorganisation“ mit der Höchstnote „sehr hoch“ bewertet worden. Es handelt sich um die Inte-

grata, Stuttgart; die Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung, Hamburg; das Team Schuster Consulting, Gernering; die VHS Heidelberg und den Wissenschaftsladen Bonn. Als bestes Ratgeberbuch für Karrierewillige wurde „Finde den Job, der Dich glücklich macht“ von Angelika Gulder ausgezeichnet. Die besten bundesweiten Seminardatenbanken sind „seminarmarkt.de“ und unser

Kooperationspartner „seminus.de“ mit jeweils der Note „gut“ (2,0). Bei den Eignungstests siegte ein kostenloser Test des Umicum Verlags, Bochum, mit dem Titel „Welcher Job passt zu mir?“. Der Test „Insights MDI“, Waldshut-Tiengen, erhielt als Einziger im Test die Note „ausreichend“. „Diesem Testverfahren liegt ein wissenschaftlich umstrittenes Modell zugrunde“, schreibt die Stiftung Warentest.





**US-TRAININGSMARKT**

**Kein „Business as usual“**

Die Ausgaben amerikanischer Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung sind von 58,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2007 auf 56,2 Milliarden in 2008 um vier Prozent zurückgegangen.

Die Zahlen stammen vom „Annual Industry Report“, den das Marktforschungsinstitut Bersin & Associates jährlich für das amerikanische Fachmagazin „Training“ erstellt. Die Weiterbildungsausgaben sind insbesondere bei mittelgroßen Unternehmen (1.000 bis 9.999 Beschäftigte) spürbar gesunken. „Der Niedergang der US-Wirtschaft hat den Weiterbildungsmarkt deutlich beeinflusst“, stellt Josh Bersin, Principal und Gründer von Bersin & Associates, trocken fest.

Wichtigste Sparmaßnahmen der Unternehmen sind die Verkleinerung der firmeninternen Trainingsabteilung (Outsourcing) und die Reduzierung der Trainingszeiten. Durchschnittlich fielen die Trainingszeiten von 25 Stunden pro Lerner in 2007 auf 17,2 Stunden in 2008. Außerdem gab es eine Umschichtung bei den Trainingsmaßnahmen. Die am häufigsten durchgeführten Trainings sind in der Krise staatlich geforderte Ausbildungsgänge – sogenannte „Must-have-Trainings“. Darunter fallen Weiterbildungen zum Beispiel für Buchhalter und Controller über die neuesten Steuerrichtlinien oder Kurse für Produktionsmitarbeiter zum Thema Arbeitsplatzsicherheit. Auch im Banken- oder im Gesundheitssektor gibt es Trainings, die sein müssen, weil sie gesetzlich vorgeschrieben sind.

Überraschend ist, dass das „klassische Training im Seminarraum“ mit 67 Prozent aller Weiterbildungsstunden immer noch die bevorzugte Vermittlungsform ist. Im Vorjahr lag der Anteil bei 65 Prozent und im Jahr 2006 bei 62 Prozent. Unterricht via „E-Learning“ erlebte einen Rückgang von 30 Prozent in 2007 auf 24 Prozent in 2008 (minus sechs Prozent). Zugenommen haben kostengünstige Bildungsformen wie On-the-Job-Training, Schulungsvideos und gedruckte Handbücher.

**Intelligent arbeiten.  
Optimal entspannen.**



**Erfolgreich tagen und angenehm übernachten  
in den Telekom Tagungshotels:**

Mit Know-how und der Professionalität von Europas größtem Telekommunikationsunternehmen bieten die Telekom Tagungshotels in ganz Deutschland die idealen Voraussetzungen für erfolgreiche Veranstaltungen.

Unsere Gäste genießen ein flexibles und individuelles Raumangebot mit hochwertiger Ausstattung und umfassendem Service. Moderne und komfortabel eingerichtete Hotelzimmer und Apartments garantieren eine angenehme Atmosphäre.

Unser Service ist in jeder Hinsicht auf Sie eingestellt. Auf Ihre Veranstaltungswünsche genauso wie auf Ihren Erlebnishunger.

**Besuchen Sie uns im Internet unter  
[www.training.telekom.de/Tagungshotels](http://www.training.telekom.de/Tagungshotels)**

# Mobbing mit einfachen Mitteln stoppen

**METHODE.** Der „Shared Responsibility Approach“ ist eine Methode, mit der akute Mobbing-Situationen bearbeitet werden können. Dabei wird bewusst auf eine Ursachenforschung und Aufarbeitung der Historie verzichtet. Der Fokus liegt auf der Suche nach Lösungen, mit denen Mobbing schnell gestoppt werden kann.



Neben präventiven Maßnahmen brauchen Unternehmen schnell wirksame Interventionsmethoden, die in akuten Mobbing-Situationen angewendet werden können und die auch wirklich in der Lage sind, Brände zu löschen. Eine dieser Methoden ist der „Shared Responsibility Approach“.

## Lösungsorientierung statt Schuldzuweisung

Der Ansatz hat seine Wurzeln im „No Blame Approach“, der von den Pädagogen Barbara Maines und George Robinson in den 80er-Jahren in England entwickelt wurde und erfolgreich auch in der Schweiz, den Beneluxländern und in Deutschland eingesetzt wird, um Mobbing in Schulen zu stoppen. Genau wie der „No Blame Approach“ setzt der „Shared Responsibility Approach“ auf Lösungsorientierung anstatt auf Schuldzuweisung. Die theoretischen Grundlagen stammen aus der Kurzzeittherapie, wie sie von dem amerikanischen Therapeuten-ehepaar Steve de Shazer und Insoo Berg entwickelt wurde. Der Shared Responsibility Approach ist eine Methode, mit der akute Mobbing-Situationen bearbeitet werden. Dabei wird bewusst auf eine Ursachenforschung und Aufarbeitung der Historie verzichtet. Der Fokus liegt auf der Suche nach Lösungen, mit denen Mobbing schnell gestoppt werden kann.

Ein Beispiel, wie sich Mobbing entwickelt: In der Produktion eines Chemie-Unternehmens kommt es vermehrt zu Schwierigkeiten innerhalb einer bestimmten Arbeitsgruppe. Dort wurde vor Kurzem Frau B. als neue Mitarbeiterin eingestellt und einem Team zugeordnet, das bis dahin nur aus Männern bestand. Nach anfänglich freundlicher Aufnahme bemerkt Frau B. kleine Veränderungen bei den Kollegen, deren Gespräche mit ihr kürzer werden. Hin und wieder bleibt der morgendliche Gruß aus.

Frau B. misst den Veränderungen zunächst keine Bedeutung zu. Mehr und mehr jedoch schneiden die Kollegen Frau B. In der Kantine setzen sich zunehmend weniger Kollegen zu ihr an den Tisch. In Gesprächen wird Frau B. von den meisten zuletzt gar nicht mehr einbezogen, abfällige Bemerkungen machen die Runde.

Informationen werden vorenthalten, verzögert oder nicht vollständig übermittelt. Arbeitsunterlagen werden falsch abgelegt oder versteckt. Zuletzt wurde seitens einiger Kollegen gegenüber der Abteilungsleitung behauptet, dass Frau B. schlecht arbeitet und unzuverlässig ist. Nach einem dreiviertel Jahr leidet Frau B. unter Schlafstörungen und Angstzuständen. Sie ist häufig krank. Wegen der Vorfälle wendet sich Frau B. an eine Person des Vertrauens im Betriebsrat.

## Wie „Shared Responsibility“ funktioniert

Die Durchführung des „Shared Responsibility Approach“ erfolgt in drei zeitlich aufeinander folgenden Schritten:

### 1. Gespräch mit der betroffenen Person.

Am Anfang der Intervention steht das Gespräch mit der vom Mobbing betroffenen Person. In diesem Gespräch wird der „Plan“, die Vorgehensweise nach dem „Shared Responsibility Approach“, erklärt und die Zustimmung für die einzelnen Schritte eingeholt. Es wird besprochen, welche Personen zu der schwierigen Situation am Arbeitsplatz beitragen. Wichtig ist auch zu erfahren, zu welchen Mitarbeitern positive Kontakte bestehen. Genaue Details des Mobbing-Geschehens werden nicht eruiert und sind für das weitere Vorgehen nicht von Bedeutung.

In unserem Beispiel hatte Frau B. den Betriebsrat eingeschaltet und um Hilfe gebeten. Im Einvernehmen mit ihr wurde der Vorgesetzte verständigt, und nach Rücksprache mit der Personalleitung wurde entschieden, mit dem „Shared Responsibility Approach“ zu intervenieren. Frau B. wird kurze Zeit später von ihrem Vorgesetzten zu einem vertrauensvollen Gespräch eingeladen, um über ihre Situation zu sprechen. Sie ist froh, dass es nicht zu einer offenen Konfrontation kommt, sondern zunächst der Vorgesetzte mit den Kollegen über mögliche Veränderungen sprechen will. Sie ist entlastet, denn die Situation in den letzten Monaten hat sie psychisch geschwächt. Auch ist es für sie gut zu hören, dass es um die Suche nach Lösungen geht und nicht darum, einzelne Kollegen bloßzustellen oder abzumah-

## MODERATIO® Konfliktausbildung



### • 3x3 Tage „How-to-do-Training“

**Modul 1:** 25. – 27. Juni 2009

**Modul 2:** 29. – 31. Oktober 2009

**Modul 3:** 25. – 27. Februar 2010

### • Trainerteam:

Josef W. Seifert  
Dr. Gerlinde Bühner



### • Abschluss:

MODERATIO KonfliktMediatorIn (MKM)®

[www.mediation.moderation.com](http://www.mediation.moderation.com)

**MODERATIO**  
BusinessModeration

Telefon +49 (0) 84 46 - 9 20 30

Langenbrucker Straße 4 · 85309 Pörrbach



## Die Grammatik des Erfolgs

**EDWIN  
SCHARFF  
HAUS**

Kultur- und  
Tagungszentrum

direkt an der Donau  
Sicherstraße 40  
D-89231 Neu-Ulm  
Telefon 0731/8008-0  
Telefax 0731/8008-150  
esh@stadt.neu-ulm.de  
[www.esh.neu-ulm.de](http://www.esh.neu-ulm.de)

**MÖVENPICK**

Werner Schienle



Gastkommentar: Obamas Denkanstoß

## Sich mit seinen Feinden treffen?

Was hat Barack Obama mit Konfliktmanagement zu tun? Eine Menge! Eine der fundamentalen Fragen dabei: Wie sollen wir mit „Feinden“ umgehen? Sollen wir mit ihnen reden oder lieber nicht? Soll ein amerikanischer Präsident sich mit dem iranischen Präsidenten Ahmadinedschad an einen Tisch setzen? Obama hat diese Frage im Wahlkampf klar bejaht, was ihm eine Menge Gegenwind einbrachte. Verantwortungslos und gefährlich sei das. Nun, ganz ohne Zweifel können Feinde gefährlich sein. Und ebenso sicher können auch Gefahren darin lauern, sich mit ihnen an einen Tisch zu setzen. Nur: Ist es im Regelfall nicht noch gefährlicher, es nicht zu tun? Es nicht zu tun heißt, auf kostbare Chancen zu verzichten. Zum Beispiel die Chance,

„Obama macht Lust, die eigenen Feindbilder von Zeit zu Zeit mal wieder auf den Prüfstand zu stellen.“

die Sichtweise des anderen aus erster Hand zu erfahren. Die Chance auf Annäherung. Die Chance, womöglich zu entdecken, dass der „böse Feind“ aus seiner Sicht vielleicht sogar das eine oder andere legitime Anliegen hat.

Aber wollen wir das? Wollen wir einen Blick durch die Brille des anderen werfen? Wollen wir die Sicht des anderen verstehen? Zu Zeiten des Vietnamkriegs soll ein amerikanischer General seinen Kollegen vorgeschlagen haben, sich einmal versuchs halber in die Haut des Feindes zu versetzen. Ein Generalkollege habe dies mit Nachdruck und fast panisch abgelehnt.

Nein, auf keinen Fall dürfe man das tun. Warum nicht? „Das könnte unsere Entschlossenheit und unseren Kampfesmut schwächen.“ Ja, in der Tat: Wenn wir sehen, dass der andere womöglich nicht

ausschließlich der reinrassige Teufel ist, für den wir ihn bisher gehalten haben, dann können wir ihn wohl tatsächlich nicht mehr mit derselben Entschlossenheit bekämpfen. Und so stabilisiert sich das Feindbild in einem paradoxen, rückbezüglichen Zirkel: Eben weil es so bedrohlich ist, haben wir Angst davor, es aufzuweichen, denn das könnte gefährlich sein.

Leider macht genau das uns oft blind für eine noch größere Gefahr: Wenn wir der Angst folgen und solche sich selbst stabilisierenden Feindbildmechanismen zulassen, erhöhen wir just damit signifikant das Risiko eben dessen, wovor die Angst uns eigentlich schützen sollte: unendliches Leid, Eskalation, Krieg, Vernichtung. Mit Obama scheint

in den USA ein Präsident ans Ruder zu kommen, dessen Wahl aus meiner Sicht Anlass zur Hoffnung gibt. Anlass zur Hoffnung, dass sich die Prioritäten (und Fähigkeiten) des Handelns der USA, die wie kaum ein

anderes Land tagtäglich massive Auswirkungen auf die Menschen des gesamten Globus haben, in einer Weise verschieben, die

- Konflikte nicht unnötig anheizen, sondern Schritt für Schritt eindämmen
- vermeidbare Konflikte von vornherein erst gar nicht erzeugen.

Übrigens: Krieg fängt in gewisser Weise auch bei jedem Einzelnen von uns an. In unseren Wohnzimmern, in unserer Nachbarschaft, in unseren Büros! Fallen Ihnen vielleicht ein paar typische (Klein-) Kriege in Ihrer Firma ein? Der Außendienst mit dem Innendienst, der Vertrieb mit der Entwicklung? Vielleicht haben Sie ja Lust, auch eigene Feindbilder (die sich ja durchaus aus guten Gründen gebildet haben mögen) von Zeit zu Zeit wieder einmal auf den Prüfstand zu stellen?

→ nen. Sie glaubt, dann würde alles nur noch schlimmer. In 14 Tagen gibt es ein weiteres Treffen, um zu schauen, ob sich etwas geändert hat.

## 2. Gespräch mit der „Responsibility Group“.

Die „Responsibility Group“ steht im Zentrum des Ansatzes. Das ist eine Gruppe, die die Führungskraft unterstützen soll und die für eine bestimmte Zeit die Verantwortung übernimmt, die Mobbing-Situation zu beenden. Die Zusammensetzung ergibt sich aus dem Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen. Sie besteht zu 50 Prozent aus den Mobbing-Akteuren und zu 50 Prozent aus Kollegen, die in einem neutralen bis positiven Kontakt zur betroffenen Person stehen. Wesentliche Inhalte des Gesprächs sind:

- **Die Problemschilderung.** Diejenigen, die zum Gespräch eingeladen haben, stellen die Situation des Mobbing-Betroffenen dar. In der Regel ist das der direkte Vorgesetzte, der zum Ausdruck bringt, dass er sich Sorgen um eine bestimmte Person macht. Er bringt seine Betroffenheit zum Ausdruck, wie hier miteinander umgegangen wird. Von Schuldzuweisungen oder gar der Benennung der Mobber wird ganz bewusst abgesehen, stattdessen wird einfach nur zum Ausdruck gebracht, dass die Situation so nicht bleiben kann. Die eingeladenen Kollegen werden gebeten, entscheidend zur Veränderung beizutragen. Dabei sitzen die Mobber mit im Kreis und beteiligen sich an den gezielten Überlegungen, wie „die Sache“ besser laufen könnte.

- **Die Ideensammlung.** Im Verlauf des Gesprächs werden Schritte und Aktivitäten zusammengetragen, die einzelne Kollegen übernehmen könnten, um die Situation für die betroffene Person zu verbessern. Abschließend wird die Verantwortung für den Ablauf der nächsten Tage auf die „Responsibility Group“ übertragen. Der Vorgesetzte geht in die Beobachterrolle.

In unserem Beispiel lädt der Vorgesetzte gleich nach dem Gespräch mit Frau B. sechs Kollegen aus ihrem Team (unter ihnen drei Mobbing-Akteure) zu einem Gespräch ein. Das Gespräch in dieser „Responsibility Group“ wird vom Vorgesetzten zusammen mit einem Mitglied des Betriebsrats geführt. Es wird darüber informiert, dass es Frau B. an ihrer neuen Arbeitsstelle und in der Zusammenarbeit im Team nicht gut gehe, dass Frau B. in letzter Zeit häufig krank sei und der Eindruck bestehe, dass das Arbeitsklima angespannt sei.

Über genaue Details, die Frau B. betreffen, wird an dieser Stelle nicht gesprochen. Vielmehr macht der Vorgesetzte deutlich, dass ihm das Wohlergehen eines jeden Mitarbeiters während der Arbeit am Herzen liege. Der Vorgesetzte erklärt, dass er die Anwesenden zu diesem Gespräch eingeladen habe, weil er ihre Hilfe und Unterstützung brauche, die schwierige Situation, in der Frau B. sich befinde, zu verbessern. Er allein könne dies nicht regeln und bittet darum, gemeinsam die Verantwortung zu übernehmen und untereinander zu teilen. Der Vorgesetzte bittet seine Mitarbeiter, gemeinsam mit ihm

zu überlegen, was getan werden könne, damit es Frau B. im Team gut gehe und welche Möglichkeiten jeder für sich habe, dazu beizutragen. Ideen und Vorschläge werden ausformuliert: „Häufiger in den Pausen das Gespräch mit Frau B. suchen“ oder „Frau B. in ein bestimmtes Arbeitsfeld neu einbeziehen“ oder auch „Sie fragen, ob sie an einer Fahrgemeinschaft interessiert ist“ und „Andere unterbrechen, wenn schlecht über Frau B. gesprochen wird“.

Da es dem Vorgesetzten wichtig ist, zu wissen, wie sich die Situation in der Folge entwickelt, kündigt er an, auf jeden Einzelnen in 14 Tagen zuzukommen und dessen Einschätzung der Situation zu erfragen.

## 3. Nachfolgegespräche mit allen Beteiligten.

Die Nachgespräche erfolgen in einem zeitlichen Abstand von etwa acht bis 14 Tagen zunächst mit der von Mobbing betroffenen Person und im Anschluss daran mit allen beteiligten Kollegen der „Responsibility Group“. Sie dienen der Stabilisierung der positiven Veränderung. Sie sollen dazu beitragen, das Mobbing nachhaltig zu stoppen. Sollte die Situation sich nicht zur vollen Zufriedenheit verbessert haben, ist es ratsam, weitere Gespräche mit der Responsibility Group zu führen. In den meisten Fällen jedoch stoppen die Mobbing-Handlungen innerhalb von zwei Wochen.

In unserem Fallbeispiel lädt der Vorgesetzte Frau B. erneut zum Gespräch ein. Er erfährt, dass es Frau B. inzwischen →



Nahrung für alle

Die weltweit produzierten Nahrungsmittel könnten ausreichen, um die Weltbevölkerung zu ernähren. Faire Handelsbeziehungen, nachhaltige Landwirtschaft und eine Konsumwende bei uns tragen dazu bei. Bitte helfen Sie mit und übernehmen Sie Verantwortung für unsere Eine Welt.

Mit Ihrer Unterstützung können wir viel bewegen.  
Postbank Köln 500 500 500 BLZ 370 100 50

**Brot**  
für die Welt



**Wirtschaftsmediation - fair play bei betrieblichen Konflikten**

**zweisicht.**

- » Tagesworkshop Wirtschaftsmediation (07.03.2009)
- » Jahresausbildung Wirtschaftsmediation (ab 24.04.2009)
- » Sommerakademie "Konfliktklärung in Teams & Gruppen"

christian bähler & elke schwertfeger  
fon. +49 (0)761 - 20 22 200  
www.zweisicht.de

→ wesentlich besser geht. Frau B wird häufiger als zuvor in Gespräche einbezogen und es wird auch zusammen gelacht. Mit einigen klappt es besser, mit anderen ist es weiterhin schwierig. Aber die Situation ist jetzt gut und es ist auch nicht wichtig, sich mit allen gleich gut zu verstehen. Frau B. fühlt sich befreit von den täglichen Demütigungen und kommt wesentlich entspannter zur Arbeit. Die einzelnen Gespräche mit den Mitgliedern der Responsibility Group bestätigen die Berichte von Frau B. Im Weiteren wird von den Kollegen positiv erwähnt, dass sich das Arbeitsklima insgesamt verbessert hat. Der Vorgesetzte bedankt sich für die Unterstützung der Kollegen.

Ein entscheidender Aspekt dieses Interventionsansatzes ist die Einbindung der Mobbing-Akteure in den Lösungsfindungsprozess. „Täter“ und „Mitläufer“ werden dabei nicht in ihren (negativen) Rollen angesprochen, sondern neutral als Experten für die vorliegende Situation mit einbezogen und um Mithilfe gebeten. Da es im Prozess weder zu Schuldzuweisungen kommt noch Sanktionen angedroht werden, ist eine Verteidigung oder das Rechtfertigen von Handlungsweisen nicht erforderlich.

Die Betroffenen können sich öffnen und aus einer „neutralen“ Position an Lösungsvorschlägen mitarbeiten. Häufig führt dies zu einer spürbaren Befreiung, die bereits eine erste positive Veränderung der Situation herbeiführt. Grund hierfür ist, dass nicht nur die Mobbing-Betroffenen unter der Situation leiden, sondern auch eine Reihe von Mitarbeitern, die die Situation beobachten und mitbekommen. Kennzeichnend für den Ansatz ist weiter, dass die von Mobbing betroffene Person nur in den ersten Schritt der Intervention eingebunden wird und dabei keinerlei besondere Aktivitäten von ihr gefordert werden.

In dieser Phase nicht selbst aktiv werden zu müssen und auch nicht direkt mit den Mobbing-Akteuren konfrontiert zu werden, sind ein stark entlastender Faktor für den Mobbing-Betroffenen. Durchgeführt werden kann der „Shared Responsibility Approach“ von Führungskräften, Personen mit einer Vertrauensstellung im Unternehmen (Betriebsräte, Konfliktlot-

### AUTOREN



**Dieter Leitzgen**  
ist Personalleiter der blueCarat AG. Neben seinen Aufgaben im Personalmanagement coacht er Führungskräfte und schult in den Bereichen Mitarbeiterführung, Kommunikation und Konfliktmanagement. Im Rahmen eines Zertifizierungslehrgangs bildet er Wirtschaftsmediatoren aus. In eintägigen Workshops vermitteln Heike Blum, Detlef Beck und Dieter Leitzgen die praxisrelevanten Grundlagen für die Anwendung des „Shared Responsibility Approach“.



**Heike Blum und Detlef Beck**  
arbeiten seit mehr als 15 Jahren im Bereich konstruktiver Konfliktlösungsansätze und der Gewaltprävention. Gemeinsam leiten sie das Institut „fairaend“ ([www.fairaend.de](http://www.fairaend.de)). In ihrer Arbeit unterstützen sie Streitparteien bei der Beilegung ihrer Konflikte. Sie arbeiten nach dem „lösungsorientierten“ Ansatz.

**Fairend – Konfliktberatung, Mediation, Supervision und Weiterbildung**  
Müller-Armack-Str. 12, 50999 Köln, Telefon 02236 379179, [www.fairaend.de](http://www.fairaend.de)

sen, ...) und von Personen, die mit der Personalbetreuung beauftragt sind, wie zum Beispiel Personaler oder Betriebspsychologen.

Der „Shared Responsibility Approach“ ist geeignet, akutes Mobbing schnell zu stoppen. Man hat es häufig erlebt, dass nach dem Gruppengespräch sofortige Verbesserungen der Situation spürbar wurden. Dadurch war es möglich, eine konstruktive Zusammenarbeit wieder herzustellen und auf Versetzungen oder Kündigungen zu verzichten. Der Ansatz braucht keine umfangreichen Ressourcen. Er lässt sich mit geringem Aufwand zeitnah umsetzen. Für Führungskräfte ist der Ansatz leicht zu erlernen. Es werden keine besonderen psychologischen Kenntnisse vorausgesetzt. Die vorhandenen Fähigkeiten aus den Bereichen der Gesprächsführung, Motivation und Zielvereinbarungen reichen aus, den Interventionsansatz anzuwenden.

### Grenzen des „Shared Responsibility Approach“

Da Mobbing durchaus ein Symptom für tieferliegende Probleme sein kann, müssen diese Probleme nachrangig bearbeitet werden. Der „Shared Responsibility Approach“ stoppt das Mobbing und schafft so ein günstigeres Klima, zur Lösung

möglicher tieferliegender Konflikte. Die Ursache für Mobbing liegt schließlich oft nicht allein in den beteiligten Personen, sondern können auch systemische und organisatorische Ursachen umfassen. So können bestimmte Arbeitsprozesse ein Klima im Unternehmen schaffen, das Mobbing fördert.

Der „Shared Responsibility Approach“ ist kein präventiver Ansatz. Er kommt zur Anwendung, wenn Mobbing auftritt. Für die Mobbing-Prävention muss auf andere Maßnahmen zurückgegriffen werden. Für den Einsatz des „Shared Responsibility Approach“ sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. So braucht es ein klares Engagement des anwendenden Vorgesetzten.

Er muss deutlich machen, dass er sich die Unterstützung der Gruppe wünscht und sie braucht, damit sich eine Situation verändert, die er als untragbar empfindet. Dazu bedarf es einer Vertrauensbasis zwischen ihm und allen Beteiligten. Die Intervention muss von außen kommen. Der Initiator darf nicht Teil des Problems sein oder werden. Es muss genügend Mitarbeiter in der näheren Arbeitsumgebung des Betroffenen geben, sodass sich eine „Responsibility Group“ bilden lässt.

**Heike Blum, Detlef Beck,  
Dieter Leitzgen** ●

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  xpo

Veranstaltungsort:  
Friseursalon Gabi  
Veranstaltungszeit:  
Dienstag, 10:30 Uhr

# Messe to Go



[elearning-expo.de](http://elearning-expo.de)

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über eLearning wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

skillsff

time4you

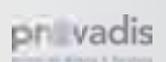
VIWIS

 e-learning

 LearnChamp

 Adobe

 FRE

 privadis

# So stopfen Trainer Auftragslöcher

**TRAINERMARKETING.** Nicht nur Finanzdienstleister oder Automobilzulieferer, sondern auch andere Kunden stornieren aufgrund der Rezession einen Teil ihrer Trainingsauftr ge. Diese Erfahrung sammeln seit einigen Wochen Trainer und Berater. Viele stehen vor der Herausforderung, kurzfristig neue Aufträge an Land zu ziehen, um ihre Auftragsbücher für 2009 zu f llen. Ein Marketingberater gibt Tipps, wie man dabei vorgehen sollte.

„Bereits jeder dritte Kunde hat fest geplante Projekte storniert oder verschoben“, solche Aussagen hört man seit einigen Wochen immer wieder, wenn man mit Trainern und Beratern spricht. Viele Berater spüren inzwischen – wie die meisten anderen Industriedienstleister – die Anzeichen der Rezession. Und manch einer gerät bereits in leichte Panik, wenn er an seine Umsätze und Erträge im Jahr 2009 denkt.

Doch nicht nur dies. Vielen Trainern und Beratern werden sozusagen über Nacht die Schwächen ihrer Unternehmungen bewusst. Zum Beispiel, dass sie den Löwenanteil ihrer Umsätze mit ein, zwei Kunden erzielen. Oder dass sie am Tropf einzelner Branchen hängen. Oder dass sie nur „softe“ Themen im Produkt-Portfolio haben, die von den Unternehmen, wenn sie den Rotstift z cken, als erste gestrichen werden. Oder dass sie in den letzten Jahren kaum Zeit und Geld in ihr Marketing investierten, weshalb sie auch keine „angewärmten“ Noch-nicht-Kunden in der Pipeline haben, bei denen sie im Bedarfsfall eventuell in relativ kurzer Zeit Ersatzauftr ge generieren könnten. Oder dass sie weder über ein Konzept noch über die nötigen Instrumente verfügen, um (Noch-nicht-)Kunden zur Kaufentscheidung zu führen.

Ein entsprechend großer Aktionismus macht sich zur Zeit bei vielen Trainern und Beratern breit.  ber Nacht wollen sie alles nachholen, was sie in den letzten Jahren versäumt haben. Besonders effektiv werden diese Hauruck-Aktionen



**Bernhard Kuntz**, Marketing- und PR-Experte für Trainer, Berater und Coaches.

nicht sein. Um dies zu prognostizieren, braucht man kein Prophet zu sein. Denn aufgrund ihrer Marketingabstimmtheit in den zurückliegenden Jahren haben besagte Trainer meist nicht nur wenig Marketing-erfahrung, ihnen fehlen auch die erforderlichen Instrumente.

Zum Beispiel ein personifizierter und gepflegter Adresspool. Oder gewachsene Kontakte zu Redaktionen. Oder Produkte, die sich als „Türöffner“ bei Neukunden eignen. Oder Flyer und Projektbeschreibungen, die sich bei Bedarf schnell eintüten und versenden lassen. Entsprechend wirkungslos werden die meisten Nacht-

und-Nebel-Aktionen sein. Vor allem aus folgendem Grund: Die im Trainings- und Beratungsbereich angebotenen Produkte und Dienstleistungen sind keine Schnelldreher wie „warme Leberkäs-Semmel“. Kunden kaufen sie selten spontan. Bei Bildungs- und Beratungsleistungen dauert der Kaufentscheidungsprozess oft Monate, teils sogar Jahre.

Deshalb lassen sich mit Hauruck-Aktionen keine Auftragslöcher stopfen. Dessen ungeachtet wird in den kommenden Monaten eine wachsende Zahl von Trainern und Beratern vor der Herausforderung stehen, kurzfristig Auftragslöcher zu

stopfen. Deshalb hier einige Tipps, die Sie beherzigen sollten, damit Ihre Aktionen zumindest eine gewisse Aussicht auf Erfolg haben.

**1. Offerieren Sie Ihren Noch-nicht-Kunden Leistungen, bei denen die Hemmschwelle, ja zu sagen, relativ niedrig ist.**

Beim Versuch, Neukunden zu akquirieren, neigen Trainer und Berater dazu, diesen ihren gesamten Bauchladen zu offerieren. Und wenn sie Noch-nicht-Kunden ausnahmsweise mal einzelne ausgewählte Leistungen offerieren, dann wollen sie in →

## Aktiv verkaufen kann ganz einfach sein

**Tipps & Tricks.** Aktiv verkaufen kann ganz einfach sein, wenn man es richtig anpackt. Das sei an drei leicht verfremdeten, aber realen Beispielen illustriert.

**Beispiel 1: Die Lokalzeitung gezielt ausschachten!**

Der Inhaber eines Trainings- und Beratungsunternehmens in Baden Württemberg hat ein ganz einfaches, aber hocheffektives Konzept der Neukundenakquise. Er beschreibt es mit den Worten: „Morgens Kaffeetrinken und die Lokalzeitung lesen.“ Liest der Berater im Wirtschafts- oder Lokalteil der Zeitung zum Beispiel, dass das örtliche Textilkaufhaus eine neue Abteilung eröffnet, dann überlegt er sich, welche Probleme könnten für das Kaufhaus daraus resultieren.

Zum Beispiel das Suchen und Integrieren neuer Mitarbeiter oder veränderte Abläufe. Anschließend ruft er dessen Inhaber oder Geschäftsführer an und sagt zu ihm, er habe gelesen, dass sein Unternehmen eine neue Abteilung eröffne. Damit verbunden seien vermutlich folgende Herausforderungen. Ob der Inhaber interessiert sei, sich mit ihm mal zu treffen. Und wenn der Inhaber nicht zu sprechen ist? Dann schreibt der Berater diesem einen Brief, in dem selbstverständlich auch steht: „Ich rufe Sie am ... an, um mit Ihnen zu besprechen ...“

So verfährt der Berater auch, wenn er in der Zeitung liest, dass ein Unternehmen Mitar-

beiter einstellt oder entlässt. Oder dass dessen Umsätze stiegen oder sanken. Jeden Morgen, so der Berater, stünden in seiner Lokalzeitung so viele Anlässe mit Unternehmen Kontakt aufzunehmen, dass er sich genau überlegen müsse: Will ich dieses Unternehmen überhaupt als Kunden haben?

**Beispiel 2: Vor der Haustür kehren!**

Ein Frankfurter EDV-Coach und -Berater konzentriert sich mit seiner Neukundenakquise ganz auf das Gewerbegebiet Frankfurt-Niederrad, in dem Hunderte von Dienstleistern oder Verbänden ihre Büros haben. Wenn er zwischen zwei Terminen Zeit hat, klappt er gezielt Büro für Büro, Stockwerk für Stockwerk, Bürogebäude für Bürogebäude ab. Er stellt sich, sofern möglich, dem Chef des jeweiligen Unternehmens vor, wenn nicht plaudert er mit dessen Sekretärin. Er erläutert, was sein Unternehmen macht, und dass er und seine Mitarbeiter sozusagen den ganzen Tag in dem Gebiet unterwegs sind. Deshalb seien sie bei Problemen sofort da. So erschließt sich der EDV-Coach Büro für Büro immer neue Kunden, ohne einen Cent in seine Akquise zu investieren. Er investiert aber Zeit.

**Beispiel 3: Aktives Verkaufen!**

Der Inhaber eines norddeutschen Anbieters (vorwiegend) offener Seminare hat einen sehr monotonen Arbeitsalltag. Woche für Woche setzt er sich montags bis freitags jeweils zwei Stunden morgens und zwei Stunden mittags ans Telefon und ruft Unternehmen an, denen sein Institut Einladungen zu offenen Seminaren und Trainings mit der Post sandte. Per Telefon versucht er die angerufenen Personen zu motivieren, entweder selbst zum Seminar zu kommen oder einen oder mehrere Mitarbeiter zu schicken. Darüber dass sich der Chef des Trainingsinstituts täglich selbst ans Telefon setzt und Seminarplätze verkauft, darüber Rümpfen viele seiner Berufskollegen die Nase. Doch der Inhaber des Trainingsinstituts lacht über sie.

Seine Begründung: „Wenn ich pro Tag im Schnitt vier Seminarplätze für 750 Euro verkaufe, dann erziele ich einen Tagesumsatz von 3.000 Euro. Das macht bei 18 Arbeitstagen im Monat allein einen Umsatz von 54.000 Euro.“ Hinzu kommen zwei, drei firmeninterne Seminare, die im Schnitt pro Woche verkauft werden.

**Bernhard Kuntz ●**

[www.bildung-kommunikation.de](http://www.bildung-kommunikation.de)

→ der Regel gleich solche Megaaufträge wie „Fusionsprozesse begleiten“ an Land ziehen. Beide Vorgehensweisen sind wenig zielführend. Denn kein Unternehmen erteilt einem Berater, mit dem es noch keine fundierte Vorerfahrung hat, den Auftrag für ein Großprojekt, an dem eventuell sogar sein künftiger Erfolg hängt. Anders sieht dies bei relativ risikoarmen Produkten wie einem zweitägigen Seminar oder einem „Quick-Check“ aus. Offerieren Sie also Ihren Noch-nicht-Kunden solche kleinen, smarten Produkte, wenn Sie von ihnen einen Erstauftrag erhalten möchten. Ist dann eine (Vertrauens-) Beziehung aufgebaut, können Sie ihnen weitere komplexere Produkte/Leistungen verkaufen.

## 2. Setzen Sie auf „Spezialprodukte“ und Produkte, die auf die aktuelle Problemlage der Wunsch-Kunden reagieren.

Wenn Trainer und Berater versuchen, Neukunden zu akquirieren, dann offerieren sie diesen meist Standardprodukte, die man auch bei Hunderten von Mitbewerbern seit Jahren kaufen kann. Für diese Produkte interessiert sich, salopp formuliert, kein Schwein – zumindest kurzfristig. Warum?

Die meisten Unternehmen existieren seit vielen Jahren. Also haben sie auch schon Trainer, die bei ihnen zum Beispiel die Führungstrainings oder Verkäuferschulungen durchführen. Oder IT- und Projektmanagementberater. Und diese tauschen sie nur ungern aus, wenn sie mit deren Leistung einigermaßen zufrieden sind. Warum sollten sie dies auch tun? Deshalb können Sie mit Standardprodukten bei Noch-nicht-Kunden in der Regel keine Treffer landen.

Anders sieht dies mit Leistungen aus, die zum Beispiel das Personalentwicklungsangebot des Unternehmens abrunden oder ergänzen. Welche Produkte dies sein können, hier sind Ihre Fantasie und die Kenntnis Ihrer Zielgruppe gefragt. Mit etwas Nachdenken werden Sie auf solche Produktideen stoßen. Nehmen Sie sich hierfür Zeit. Es lohnt sich. Denn gerade in Krisenzeiten sind Ihre Chancen, bei Neukunden mit Spezialangeboten auf offene Ohren zu stoßen, sehr hoch. Warum? In Krisenzeiten stehen Unternehmen vor

neuen Herausforderungen. Also entstehen bei ihnen auch neue Bedarfe. Folglich müssen Sie nur passende Problemlösungen entwickeln und schon haben Sie eine Chance.

Was halten Sie zum Beispiel davon, Unternehmen ein Seminar „Führen in Zeiten von Personalabbau“ zu offerieren – schließlich werden in der nächsten Zeit viele Unternehmen Personal abbauen. Oder wie wäre es mit einem eintägigen Strategie-Workshop „Die Krise meistern“ für kleine und mittlere Industriezulieferer – schließlich sind zahlreiche KMU ebenso wenig für die Krise gewappnet wie viele Berater.

Oder wie wäre es mit einem Verkäufertaining „Yes, we can“, mit dem Unternehmen verhindern können, dass ihre Verkäufer in eine tiefe Depression verfallen. Ich verspreche Ihnen: Mit solchen Leistungen haben Sie zumindest eine Chance, bei Noch-nicht-Kunden einen Treffer zu landen. Warum? Die meisten Trainings- und Beratungsunternehmen, also Ihre Mitbewerber, sind mit ihrer Produktentwicklung sehr lahm. Das heißt, in ihren Produkten spiegelt sich selten die aktuelle Wirtschafts- oder Branchensituation wider. Nutzen Sie diese Chance.

## 3. Analysieren Sie genau, bei welchen Kunden Sie realistische Erfolgsaussichten haben.

Die meisten Trainer und Berater gehen bei der Neukundenakquise wenig zielgerichtet vor. Fragt man sie „Warum kontaktiert ihr gerade dieses Unternehmen und nicht jenes?“, dann können sie dies meist nicht begründen. Entsprechend groß ist ihre Verschwendung an Geld und Zeit im Marketingbereich. Überlegen Sie sich, bevor Sie loslegen, genau: Bei welchen Unternehmen habe ich eine realistische Chance, einen Auftrag zu erlangen? Zum Beispiel aufgrund meiner beruflichen Biografie? Oder aufgrund der Projekte, die ich bereits durchgeführt habe? Oder aufgrund der Struktur oder Kultur der Unternehmen, für die ich bisher tätig war? Oder aufgrund ...?

Dies ist jedoch nur der erste Schritt. Wenn Sie Ihr „Beuteschema“ formuliert haben, sollten Sie aus den Kriterien, über die Sie Ihre Zielkunden bestimmt haben, Kaufargumente für sich ableiten – also

Argumente, warum sich Ihre Zielkunden gerade für Sie und nicht für Ihre Mitbewerber entscheiden sollen.

Ein solches Kaufargument kann sein: „Herr Müller, ich habe zehn Jahre multinationale Großprojekte gemanagt, die hochpolitisch waren. Deshalb kann ich Ihnen versichern, ...“ Oder: „Frau Mayer, unsere Büros sind nur zwei Kilometer voneinander entfernt. Entsprechend schnell bin ich bei Ihnen, wenn ...“ Oder: „Herr Wagner, ich arbeite seit 15 Jahren ausschließlich für Filialisten, deren Personal weitgehend aus Frauen und Teilzeitkräften besteht. Deshalb sollten ...“

Solche handfesten „Kaufargumente“ brauchen Sie in allen Phasen des Marketing- und Vertriebsprozesses – egal, ob Sie Werbeprospekt schreiben oder nach einer Präsentation Mitbewerber aus dem Rennen werfen möchten. Denn beim Akquirieren von Neukunden sind Sie (fast) nie konkurrenzlos. Also müssen Sie stichhaltig begründen können, warum der Kunde gerade Sie engagieren sollte.

## 4. Gehen Sie in der Krise keine Umwege, sprechen Sie Ihre Zielkunden direkt an.

Wenn die Auftragsbücher leer sind oder sich zunehmend leeren, dann haben Trainer für mittel- oder langfristige Marketingaktionen keine Zeit. Dann müssen Sie direkt auf Ihre Zielkunden losgehen und mit der Tür ins Haus fallen. Entweder, indem Sie tatsächlich bei Kunden, die in Ihrer Nähe ihr Domizil haben, an die Tür klopfen, oder indem Sie zum Telefonhörer greifen und zum Kunden sagen „Guten Tag, hier bin ich. Ich will mit Ihnen ins Geschäft kommen. Jetzt wollen Sie bestimmt wissen, was ich Besonderes zu bieten habe ...“

Manche Trainer und Berater werden nun innerlich zusammenzucken, denn Verkaufen ist für viele eine „Igittigkeit“. (Dies gilt insbesondere für solche, die einen sozialpädagogischen, -psychologischen oder therapeutischen Background haben.) Sie wollen auf keinen Fall (telefonische) Klinkenputzer sein. Doch am Klinkenputzen führt, wenn kurzfristig Aufträge her müssen, leider kein Weg vorbei.

Bernhard Kuntz ●

# Alles, was ein Training braucht

## Unsere Produkte im Überblick:

- Trainerpakete
- 30-Minuten-Trainings
- Übungen für Seminare
- Spiele für Seminare
- Videofallbeispiele mit Trainingsmaterial
- PC-Quiz zum selbst machen

Nennen Sie uns Produkt und Themenbereich.

Wir schicken Ihnen unverbindlich Informationen und Mustermaterial zu.

[traintools@juenger.de](mailto:traintools@juenger.de)



Eine Gesamtübersicht der Produkte finden Sie unter [www.juenger.de](http://www.juenger.de)

## ONLINE EDUCA

## Billiger lernen in der Krise

Zunächst einmal ist es ein beeindruckendes Zahlenspiel: 2.082 Besucher aus 91 Ländern haben sich Anfang Dezember mit 431 Referenten aus 44 Ländern im Berliner Hotel Interkontinental zur 14. Online Educa getroffen. Die E-Learning-Konferenz bot über 340 Workshops und Foren. Begleitet wurde das Ganze von einer kleinen Messe mit 116 Ausstellern aus 25 Ländern. Allerdings sind diese aktuellen Zahlen gegenüber dem Jahr 2007 leicht rückläufig (2.126 Teilnehmer, über 500 Referenten, 121 Aussteller).

Im Mittelpunkt der Konferenz stand die „Generation Y“ (die sogenannten Digital

Natives) und deren Art, kollaborativ im Internet zu lernen. Für Gruselstimmung sorgte die aktuelle Finanzkrise. Sie werde in erster Linie zulasten professionell gemachter E-Learning-Kurse gehen, prophezeite der amerikanische E-Learning-Pionier

Jay Cross. Um zu sparen, würden immer mehr Unternehmen erwarten, dass sich die Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten gegenseitig selbst beibrächten – unterstützt von den weitgehend kostenlosen Angeboten des Web 2.0.



Foto: Gudrun Poreth

Interconti in Berlin: Traditionell die Heimat des Kongresses „Online Educa“.

## TREND

## Erstes deutsches Buch über das Twittern

Die kleine Schwester des Blogs ist der Mikroblog. Eine Information ist auf 140 Zeichen beschränkt. Der Informationsschnipsel wird per Handy oder über eine Internet-Plattform an eine Vielzahl von Freunden oder Kollegen gleichzeitig verschickt. Die weltweit am schnellsten wachsende Mikro-

blogging-Plattform ist Twitter. Über sie erschien jetzt erstmals ein Buch. In „Twitter – Mit 140 Zeichen zum Web“ beschreiben die Autoren Nicole Simon und Klaus Bernhardt (Open-Source-Press-Verlag, München 2008, 235 Seiten, 19,90 Euro) ausführlich, wie die Plattform technisch funktioniert und was man damit machen kann.

So können Firmen über Twitter mit Kunden reden, und Kollegen auf Reisen können untereinander per Rundumschlag sich auch von unterwegs über Neuigkeiten auf dem Laufenden halten. Konzerne wie SAP, IBM oder Oracle verraten ihre Twitter-Erfahrungen. Es gibt einen Blog zum Buch ([www.mit140Zeichen.de](http://www.mit140Zeichen.de)), und über den Twitter-Account „m140z“ erhalten die Leser aktuelle Tipps.



## WEB-KONFERENZEN

## Nachfrage erwartet

Europäische Unternehmen planen, in Zukunft mehr web-basierte Konferenz-Tools vor allem für die externe Kommunikation mit ihren Kunden einzusetzen. Das ergab eine Umfrage des britischen Marktforschungsunternehmens Vanson Bourne im Auftrag der Netviewer AG, die ihren Sitz in Karlsruhe hat.

Befragt wurden 332 IT-Verantwortliche in ganz Europa. Demnach setzen 55 Prozent der befragten Unternehmen bereits heute Web-Konferenz-Tools im Rahmen von Projektbesprechungen ein. 41 Prozent nutzen solche Tools für die Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten und 40 Prozent für Online-Schulungen.

In Deutschland, das hinter seinen europäischen Nachbarn in der Nutzung insgesamt deutlich zurückliegt, planen die Unternehmen, den Kunden-Support mittels Web-Konferenz von bislang 25 auf 40 Prozent auszuweiten, während der Einsatz im Rahmen von Schulungen sogar von 16 auf 43 Prozent steigen soll.

Im europäischen Vergleich haben deutsche IT-Verantwortliche die größten Sicherheitsbedenken (44 Prozent). International äußern 38 Prozent der IT'ler Vorbehalte.

## Nachfolge von Geschäftsführer Bernhard Karrasch geregelt



**Bernhard Karrasch** verstarb überraschend im Dezember.

Bernhard Karrasch, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des E-Learning-Spezialisten e/t/s didactic media, Halblech, verstarb am 14. Dezember 2008 unerwartet im Alter von 57 Jahren an einem Herzinfarkt. Karrasch wurde am 15. Juli 1951 in Pasing bei München geboren. Der Diplom-Kaufmann und Diplom-Han-

delslehrer war unter anderem Schulleiter der GBS Schulen in München bevor er die e/t/s Didaktische Medien GmbH gründete, an der sich später die Heidelberger SRH-Holding zu 95 Prozent beteiligte. „Handlungs- und Kompetenzorientierung bildeten von Anfang an den Ausgangspunkt seines didaktischen Bestrebens, das sich stringent durch seine Lehre zog und die Arbeit seines Unternehmens bestimmt“, heißt es in einem Nachruf der e/t/s-Belegschaft. Seit dem 1. Januar ist der langjährige IT-Unternehmer Hans-Joachim Elden neuer Geschäftsführer der e/t/s. Die Gesellschafterin Petra Engstler-Karrasch und Entwicklungsleiter Jens Klöcker bleiben an Bord und wollen die „inhaltliche Kontinuität des Unternehmens“ gewährleisten. Die e/t/s wird auf der Learntec präsent sein (Stand C 5).

## USA: E-Learning rückläufig

Der E-Learning-Anteil an allen Bildungsmaßnahmen von US-Unternehmen sank von 30 Prozent in 2007 auf 24 Prozent in 2008 (- 20 Prozent), das ermittelte der Marktforscher Bersin & Associates (siehe auch Seite 45).

Um Geld zu sparen, wird an der Interaktivität gespart. Das erklärt laut Bersin den sinkenden Einsatz von virtuellen Klassenräumen und Online-Simulationen. An Bedeutung gewonnen haben dagegen die Rapid-E-Learning-Tools. Der Markt für Lernplattformen ist stabil. 79 Prozent der Großunternehmen (ab 10.000 Mitarbeiter) nutzen ein Learning Management System (LMS). Die Anzahl der Unternehmen, die Mobile Learning einsetzen, stieg von neun Prozent in 2007 auf 14 Prozent in 2008. Ein weiterer Trend geht hin zu Collaborative-Learning-Tools (Community-Building). 11 Prozent aller US-Unternehmen betrieben in 2007 interne Communities. Der Wert stieg offenbar auf Druck der jungen, internetaffinen Angestellten auf 22 Prozent in 2008.



**bit**  
best in training

Learning Platform SITOS  
Individual Contents  
e-Learning Contents  
Authorware



Jochen Heins, verantwortlich bei der Akademie deutscher Genossenschaften (ADG) für das größte deutsche e-Learning-Projekt (VR-Bildung):

**„Für unsere 185.000 TeilnehmerInnen und über 800 Lernprogramme verwenden wir die maßgeschneiderte Lernplattform SITOS® von bit media – einem Partner, der uns versteht und zuverlässig handelt.“**



# Sprachen lernen mit Web 2.0

**EXPOLINGUA 2008.** Wer Fremdsprachen unterrichtet, braucht eigentlich nur noch eine Webcam, ein Headset und eine schnelle Internet-Verbindung. Grammatikübungen und Konversationsunterricht finden immer häufiger online statt. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen sich Sprachschulen mit dem Internet anfreunden, lautete die Botschaft der „Expolingua 2008“, einer internationalen Messe für Sprachen und Kulturen, die jährlich in Berlin stattfindet.

Im Russischen Haus der Wissenschaft und Kultur in Berlin präsentierten sich Mitte November 2008 genau 191 Sprachschulen und Verlage aus 33 Ländern und informierten 14.858 Besucher über die Vielfalt der Möglichkeiten, Fremdsprachen zu erlernen. Eindeutiger Trend im Bereich des Business-Sprachunterrichts war das Thema „Web 2.0“. „Jede Sprachschule, die nicht im Internet aktiv ist, hat schon verloren“, betont Harald Kreiner vom Portal „Language-learning.net“. Die Vorteile des Online-Lernens lägen auf der Hand: Web 2.0 ist günstig und

24 Stunden am Tag verfügbar, es liefert authentisches und aktuelles Material wie Nachrichtentexte, TV-Ausschnitte, Videos und Hörspiele. Es ermöglicht den Kontakt zu Muttersprachlern in deren Heimatland. Außerdem können schwächere Lerner in genau der Geschwindigkeit lernen, die sie für richtig halten.

Die kinderleichte Technik tritt nach Angaben der Anbieter inzwischen völlig in den Hintergrund. „Web-2.0-Kurse sind im Aufwind“, bestätigt auch Helga Schneider, Projektkoordinatorin für Marketing und Kommunikation vom „Instituto Cer-

vantes“, der weltweit größten Organisation, die sich mit der Vermittlung der spanischen Sprache befasst und auch eine virtuelle Sprachschule in der dreidimensionalen Welt „Second Life“ unterhält. Irene Müller, Marketingmanagerin Germany von „Rosetta Stone“, einem der führenden Anbieter von Sprachlern-Software, verrät: „Im zweiten Quartal 2009 wollen wir im Mitmach-Web voll durchstarten und reine Web-2.0-Kurse anbieten.“ Wie „Rosetta Stone“ haben auch kleinere Anbieter die Vorteile des Mitmach-Webs erkannt. „Anders als



Foto: Irene Winter

**Expo-Lingua:** 15.000 Besucher suchten nach immer effektiveren Methoden, Fremdsprachen zu erlernen.



**Sprachlernportale:** Weltweite Lerngruppen sind leicht zu organisieren und sehr hilfreich.

übers Web würden wir unsere Zielgruppe kaum erreichen können“, sagt Howard Vickers, Direktor von „Avatar Languages“. Er nennt seinen Ansatz zum Lehren von Sprachen „SurReal Quests“ – surreale und abenteuerliche Suche. Diese „Suche“ wird über Second Life durchgeführt. „Wir kombinieren den Sprachunterricht mit einer Fülle von Online-Ressourcen, wobei kommunikative und aufgabenbezogene Ansätze integriert wurden“, so Vickers. Gemeint ist ein Unterricht, bei dem Schüler Video- oder Audio-Podcasts erstellen und die Welt des Second Life benutzen, um Life-Interviews durchzuführen. Im Unterricht werden ferner kostenlose Kommunikationstools verwendet wie das Online-Konferenzsystem Skype und sogenannte Online-Whiteboards, die es ermöglichen, gemeinsam mit dem Lehrer auf einer Tafel zu arbeiten und dabei Texte und Bilder herumzuschieben. Die Sprachenschule stellt auch eine Online-Bibliothek zur Verfügung und bemüht sich, die Studenten untereinander über Facebook zu vernetzen.

### Plattform mit 45 Sprachen

Als eines der Highlights in sprachlicher Vernetzung präsentierte sich auf der Expolingua 2008 das erste weltweit erreichbare Social Network „Babelyou“, dem es gelungen ist, in den ersten fünf Monaten seines Bestehens bereits User aus mehr als 75 Ländern mit rund 45 Sprachen zu vereinen. „Wir wollen mit diesem Internet-Portal weltweit Kulturen verbinden“, sagt Babelyou-Gründer Andreas König. Dafür waren zwar Investitionen im sechsstelligen Bereich nötig, doch soll

die Nutzung auch weiterhin kostenlos bleiben und durch Werbeeinnahmen finanziert werden. „Bei uns kann man mit speziellen Suchkriterien wie Alter, Interessen, Beruf oder Einkommen weltweit einen geeigneten Sprachpartner finden und sich im integrierten Sprachraum zum Chat verabreden“, erklärt König. Jeder kann bei Babelyou Foto- und Videoordner anlegen und somit anderen seine Kultur und sein Land in Bild und Ton präsentieren. Man kann quasi sich ein eigenes Freundesnetzwerk weltweit aufbauen.

### Jeder kann weltweit nach Sprachlehrern suchen

Vielversprechend wirkte auf die Besucher der Expolingua auch das Konzept des Portals „myngle.com“, einer Internet-Plattform, auf der sich Sprachlehrer (derzeit 51 verschiedene Sprachen) mit ihren Schülern zu Live-Unterrichtsstunden und Konversationsübungen über Skype treffen. „Jeder, der eine Sprache lernen will, findet bei Myngle den richtigen Online-Sprachlehrer zur gewünschten Zeit und zu einem angemessenen Preis“, verspricht Education-Managerin Elisa Delaini. Die Kurswahl erfolgt mittels einer eigens von Myngle entwickelten Suchmaschine. Das Portal ist auch für die klassischen Lehrer und für herkömmliche Sprachschulen praktisch: Sie können so ihren Einflussbereich enorm vergrößern und den bisher unzugänglichen globalen Markt bei geringen Investitionskosten (Internet-Verbindung, Sound-Karte, Headset) und einer vollständig verfügbaren Infrastruktur erschließen. Die Preisgestaltung des Unterrichts bleibt den Lehrern überlassen

– an Myngle müssen sie 18 Prozent ihrer Einnahmen für die Nutzung der Services abführen und sich nach jeder gegebenen Unterrichtsstunde von ihren Schülern bewerten lassen.

Das Portal hat mit monatlich mehr als 100.000 Besuchern gute Chancen, die Wirtschaftskrise völlig unbeschadet zu überstehen. Die Betreiber investieren zuversichtlich in den weiteren Ausbau der Plattform: Funktionen wie Podcasts, Hausaufgaben, 3D-Virtual-Reality-Klassenzimmer, Rollenspiele sollen nach und nach zu Myngle hinzugefügt werden. „Wir erwarten, dass sich in den nächsten Jahren ungefähr 15 Prozent des Offline-Fremdsprachenmarkts in Europa und den USA auf den Online-Markt verlagert“, sagt Delaini. Gründe dafür seien die voranschreitende Breitbandvernetzung, die Möglichkeit der kostenlosen Nutzung von VoIP-Internet-Videotelefoniesystemen wie Skype sowie die günstige Whiteboard-Software-Technologie.

Aber Achtung: Kritiker weisen darauf hin, dass es nicht reiche, etwas Vorgelesenes in eine Audio-Datei zu verwandeln und ins Internet zu stellen. Dies wäre bestenfalls „Unterrichtsvorbereitung“, aber kein Web-2.0-Unterricht. „Web 2.0 ist es erst, wenn das Hörstück in einem Blog eingebunden wird und die Schüler als Nutzer des Blogs den Text hören und kommentieren können – und wenn sie dann im nächsten Schritt einen eigenen Text sprechen und im Blog den Mitschülern zur Diskussion anbieten.“ Mit dem Web 2.0, so die Hoffnung der Anbieter, werden sich die Lernenden endlich vom Consumer zum Prosumer entwickeln.

Irene Winter ● →



## Liebeserklärung an einen Vokabeltrainer

**Online-Lernen.** Unsere Autorin, die Selbstlern-Expertin Sylvie Rumler ([www.digitalbalog.de](http://www.digitalbalog.de)), hat sich Spanisch selbst beigebracht und dabei unter anderem den Vokabeltrainer von Langenscheidt (Version 4.0 / 19,95 Euro) genutzt. „Gutes E-Learning kann sehr motivierend sein“, lautet ihr Fazit.

Auf einer riesigen, gelben Fläche erscheint ein Wort aus einer fremden Sprache in sehr großer Schrift. Gleichzeitig wird es vorgelesen. Das ist schon sehr hypnotisierend. Man schreibt oder spricht die deutsche Übersetzung und das Computerprogramm zeigt einem, ob man richtig liegt. Natürlich kann man sich die Übersetzung auch nur denken und sich dann auf Knopfdruck die Lösung präsentieren lassen.

Im Laufe des täglichen Vokabelpensums bringt das Programm das Wort noch ein paar Mal und so wird es immer vertrauter. Aber damit nicht genug. Das Programm merkt sich die Annäherungsversuche und wird diese Vokabel in den nächsten Wochen so oft – aber mit immer größeren Abständen – abfragen, dass sie irgendwann im Langzeitgedächtnis gespeichert ist.

Natürlich arbeiten inzwischen viele gute Vokabelprogramme mit ähnlichen Algorithmen. Aber hier ist die Abstimmung so gut geraten, dass man wirklich gerne seine Tagesdosis einnimmt. So werden zum Beispiel bei täglich 25 Vokabeln nur vier neue eingeführt, 21 kommen aus dem Wiederholungspool. So werden Vokabeln tatsächlich ins Langzeitgedächtnis gehievt.

Der Spaß steigt, weil man unter dem Abfragebereich eine Animation sieht. Da ist ein Stapel mit Karten, und man kann miterleben, wie bei einer richtigen Antwort eine Karte vom Anfangsstapel auf einen hinteren Stapel wandert. Sind alle Vokabeln nach hinten gewandert und auf dem letzten Stapel angekommen, ist die Sitzung beendet.

### Motivierender Abfragemechanismus

Egal, ob man zu einem bestimmten Termin über einen bestimmten Wortschatz verfügen muss oder ob man sich langfristig den ganzen Basis- und Aufbauwortschatz von etwa 3.000 Worten aneignen möchte – der Vokabeltrainer bietet viele Besonderheiten:

- Man kann sein Lernpensum ins Wartezimmer oder zum Flughafen mitnehmen. Dazu druckt man sich Listen oder Kärtchen von ausgesuchten Vokabeln aus. Hier überzeugt das Programm mit seiner Möglichkeit, alles an die eigenen Wünsche und Bedürfnisse anzupassen. Auch mp3-Dateien

kann man mitnehmen und via Autoradio oder mp3-Player lernen – eine sinnvolle Ergänzung zum PC.

- Natürlich können die Lerner auch eigene Vokabeln eingeben. Wenn sie von einer Reise zurückkommen und neue Ausdrücke gelernt haben oder einen Sprachkurs besuchen und genau dessen Vokabeln üben möchten. Die Datenbank ist leicht zu bedienen, und das Programm wiederum überzeugt durch viele Einstellungsmöglichkeiten.

- Die Software wird mit einem Grund- und Aufbauwortschatz ausgeliefert, und zwar in Englisch, Französisch, Spanisch oder Italienisch. Hat man das Programm erst einmal gekauft, kann man es aber auch für eine ganz neue Sprache nutzen. Im Internet werden von anderen Benutzern Vokabeldateien in vielen Sprachen angeboten.

- Den Inhalt kann man nur loben. Alle Vokabeln sind in sehr guter Qualität vertont. Jede Vokabel wird auf Wunsch durch einen Beispielsatz erläutert. Dieser Satz ist dabei so lebensnah ausgewählt, dass man sich mehr als einmal vornimmt, mit diesem oder jenem Spruch bei nächster Gelegenheit zu glänzen. Auch das ist ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor.

- Außerdem wird immer angezeigt, wenn es für ein Wort mehrere identische Übersetzungen gibt. Bei Adjektiven kann auch angeführt werden, wie das Gegenteil lautet, und bei Verben kann man auf Wunsch die unregelmäßigen Stammformen sehen.

### Von einem Köhner programmiert

Für die technische Verwirklichung ist der unabhängige Software-Entwickler Jörg-Michael Grassau verantwortlich. Als Schüler fing Grassau vor Jahren an, sich fürs Abitur eine Software zum Vokabellernen zu schreiben. Später als Student wurde das Programm auf der Basis vieler Feedbacks praxisnah jahrelang weiterentwickelt. Dank der großzügigen Darstellung, der permanenten (auch optisch erfahrbaren) Erfolgserlebnisse und nicht zuletzt dank der Alltagstauglichkeit des modernen Inhalts, ist der Nutzer in der Regel hoch motiviert. Wenn man einen für sich „optimalen“ Zeitpunkt für seine tägliche Sitzung wählt, kann man wochenlang Spaß haben und Erfolg dazu.

Sylvie Rumler ●

# Wissen trifft Praxis

[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) – Das Portal für Personalfachleute



**+ wirtschaft  
weiterbildung**

**ist umgezogen!**

Ab sofort finden Sie alle Online-News und -Services sowie das komplette digitale Artikelarchiv von „wirtschaft+weiterbildung“ unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

Ihr

Chefredakteur „wirtschaft+weiterbildung“

Erleben Sie die Online-Welt von „wirtschaft+weiterbildung“ jetzt neu und noch näher an der Praxis – in Deutschlands größtem Portal für Personal- und Weiterbildungsexperten.

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

**Haufe**  
...

# E-Learning auf der CeBIT

**CEBIT.** In diesem Jahr wird vom 3. bis zum 8. März die Computermesse CeBIT in Hannover stattfinden. Zum zweiten Mal wird dabei dem Thema „E-Learning“ in Halle 6 breiten Raum zugestanden. Die Messegesellschaft tut viel, um den Anfangserfolg aus dem letzten Jahr fortzuschreiben, auch wenn insgesamt rückläufige Aussteller- und Besucherzahlen zu erwarten sind.

Die Deutsche Messe AG in Hannover ist realistisch genug, damit zu rechnen, dass der CeBIT 2009 ein Minus droht. „Wir müssen uns auf sinkende Ausstellerzahlen einstellen“, erklärte Wolfram von Fritsch, der neue Vorstandsvorsitzende der Deutschen Messe AG in Hannover, in einem Interview mit der Tageszeitung „Die Welt“. Da wahrscheinlich auch weniger Besucher kommen werden, stellte von Fritsch gleich auch noch klar, dass nicht die einfache Zahl der Besucher wichtig sei, sondern dass vielmehr die Qualität der Besucher entscheidend sei. Denn der wichtigste Parameter für die Aussteller seien „erzielte Geschäftskontakte“, aus denen dann heiße Geschäftsanbahnungen hervorgehen.

Wichtig sei auch die Medienpräsenz auf einer Messe. Auf diesem Gebiet kann die CeBIT als eine der populärsten Messen der Welt deutlich punkten. 7.000 Medienvertreter kommen jährlich nach Hannover, um über die Innovationskraft der Computerbranche zu berichten. Vor diesem Hintergrund gibt sich die CeBIT große Mühe, die „richtigen“ Themen der Zukunft zu besetzen, um für Aussteller, Besucher und die Medien attraktiv zu bleiben. Als eines der Zukunftsthemen gilt das E-Learning, dem nach 2008 zum zweiten Mal ein eigener Ausstellungsbe-

reich, das Forum Learning & Knowledge Solutions, gewidmet wird. Im letzten Jahr startete der E-Learning-Bereich mit 33 E-Learning-Spezialisten als Ausstellern. Mit dabei waren die Branchengrößen IMC AG, Saarbrücken, M.I.T. GmbH, Friedrichsdorf, time4you GmbH, Karlsruhe, Webacad, Eschborn, und bitmedia, Schwarmstedt.

## E-Learning ganz praktisch

Einer Besucherbefragung der CeBIT zufolge kamen 22.000 CeBIT-Besucher gezielt in die Halle sechs, um sich über

E-Learning zu informieren. Diesen „Achtungserfolg“ will man im zweiten Anlauf noch übertreffen, selbst wenn konjunkturbedingt die Zahl der CeBIT-Besucher insgesamt rückläufig sein dürfte. Dazu beitragen soll die neue Zusammensetzung der Halle 6, in der neben dem E-Learning-Bereich und dem Job Career Market auch noch das CeBIT-Highlight „Webcity“ sowie die Bereiche „Digital Media Solutions“, „Web Based Solutions“ sowie „Enterprise Mobility“ platziert sind. Im deutlich ausgeweiteten E-Learning-Bereich werden die Besucher mehr Aussteller, einen vergrößerten Gemein-

Foto: CeBIT



**Kalifornien** wird das Partnerland der nächsten CeBIT. Messe-Vorstandsmitglied Ernst Raue (rechts) hat Gouverneur Arnold Schwarzenegger zur Eröffnung eingeladen.

schaftsstand und einen Extrabereich für junge Unternehmen finden. Als noch attraktiver als 2008 gilt auch das Kongressprogramm auf dem zum E-Learning-Bereich gehörenden Forum. Insbesondere ist es der CeBIT gelungen, eine Reihe von Unternehmen dazu zu bewegen, ihre E-Learning-Spezialisten als Referenten zu entsenden. Einige namhafte Beispiele heißen:

- **Sony BMG Music Entertainment.** Die Tochter des Elektronik Konzerns Sony wird repräsentiert durch ihren Vorsitzenden Rolf Schmidt-Holtz, der die Eröffnungsrede zum Thema „Ist E-Learning tot?“ halten wird.
- **Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, Montabaur.** Jochen Heins, Bereichsleiter Neue Medien/Projektmanagement, spricht über den Kernnutzen von Bildung und das genossenschaftliche Erfolgsmodell rund um E-Learning.
- **B. Braun Melsungen AG, Melsungen.** Vera Schormann, Corporate Knowledge Management Services & Systems bei B. Braun (und Alex Hatebur vom Baseler E-Learning-Spezialisten finebrain) sprechen gemeinsam über die strategische

Wissensvernetzung in einem globalen Healthcare-Unternehmen.

- **Bilfinger Berger Ingenieurbau GmbH, Mannheim.** Ludwig Reuß, Divisional Information Officer, erläutert, warum und wie ein starker Schulungspartner bei der Migration zu Office 2007 zur fristgerechten Abwicklung des Projekts beitrug.
- **DB Schenker, Frankfurt/Main.** Thomas Klug vom IT-Entwicklungs- und Projektmanagement des Unternehmens beschreibt, wie man beim Einsatz von E-Learning-Lösungen in der breit gefächerten IT-Landschaft des Schienengüterverkehrs die Kosten und Risiken im Griff behält.
- **ERGO Versicherungsgruppe AG/Victoria Versicherungen, Düsseldorf.** Petra Schmidt stellt das Fremdsprachentraining des Konzerns, das auf einem Blended-Learning-Ansatz beruht, vor.
- **Fischer Group International, Hamburg.** Dr. Peter Fischer, Managing-Partner, berichtet über die Weiterentwicklung und die praktischen Erfahrungen mit dem hauseigenen Online-Tool „Leadership Transition Online“ (TLO), für das das

Unternehmen im Jahr 2007 mit dem europäischen E-Learning-Award EureleA in der Kategorie „Small Enterprises“ ausgezeichnet wurde.

- **Rheinmetall Aktiengesellschaft.** Markus Bentele, Corporate Chief Information and Knowledge Officer, erläutert unter dem Titel „Der Mix macht’s“, wie das Blended-Learning-Konzept seines Unternehmens Mitarbeiter zeitgerecht qualifiziert. Es geht vor allem um einen schnellen Zugriff auf Best-Practice-Erfahrungen.
- **Sennheiser electronic GmbH & Co., Wedemark.** Sabine Schröder, Manager Sennheiser Academy, und Kirsten Wessendorf, Sales- und Marketing-Spezialist Sennheiser Academy, berichten über Change-Management-Prozesse im Unternehmen und die Einführung einer Lernplattform.
- **UBS AG, Zürich.** Dr. Daniel Stoller-Schai, Director der bankeigenen HR&E-E-Learning-Services, informiert über die aktuellen Entwicklungen im organisationalen Lernen der Bank. Es geht um neue Selbstlernansätze sowie kollaboratives und informelles Lernen, das die Effizienz und Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Lernmaßnahmen fördern soll. →

## Gehört die Zukunft dem E-Learning 2.0?

**Interview.** Rolf Schmidt-Holtz ist Vorstandsvorsitzender der Sony Music Entertainment AG. Er wird das „Forum Learning & Knowledge Solutions“ auf der CeBIT eröffnen und sich dabei als Fan des Web 2.0 outen.

### Hat E-Learning noch Zukunft?

**Rolf Schmidt-Holtz:** Traditionelles E-Learning kann der Dynamik der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft nicht mehr gerecht werden. Wikipedia zeigt eindrucksvoll, wie über ein einfaches kollaboratives System kollektives Wissen entstehen kann, das mit der Dynamik der heutigen Zeit standhält.

### Das soll auch in der Arbeitswelt klappen?

**Schmidt-Holtz:** E-Learning 2.0 heißt vor allem, miteinander und voneinander zu lernen. Dazu ist es notwendig, dass Mitarbeiter Informationen hierarchieübergreifend, offen und transparent kommunizieren. Dementsprechend muss in den Unternehmen auch ein Kulturwandel stattfinden.

**Rolf Schmidt-Holtz,** CEO von Sony Music Entertainment.



Foto: LARRY BUSACCA

### Welche Tools sind besonders praxistauglich?

**Schmidt-Holtz:** Letztlich können fast alle Konzepte, die sich im Web 2.0 durchgesetzt haben, auch gewinnbringend in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden. Die am häufigsten eingesetzten Tools sind wahrscheinlich Wikis und Blogs, vielleicht auch, weil der Bezug zum Wissensmanagement hier sehr leicht und intuitiv verständlich ist.

**Interview: Daniela Furkel** ●

→ • **Volkswagen AG, Wolfsburg.** Sven Uphaus, Leiter Sponsoring & internationales Training, spricht über strategische Herausforderungen und konkrete Lösungen beim weltweiten Einsatz von E-Learning. Volkswagen entwickelte zum Beispiel ein umfangreiches E-Training-Konzept, das sich durch eine anwenderfreundliche Lokalisierungsmöglichkeit von Inhalten auszeichnet.

Neu auf dem E-Learning-Bereich der CeBIT ist, dass sich an den Fachbesuchertagen auch Hochschulen mit E-Learning-Projekten vorstellen. Key-Note-Speaker dabei sind:

• **Professor Dr. Peter Baumgartner**, Leiter interaktive Medien und Bildungstechnologien, Donau Universität Krems. Er zählt fünf wichtige E-Learning-Trends auf, die alle etwas mit „Web 2.0“ zu tun haben.

• **Dr. Christoph Nagel**, Leiter Competence-Center VISU der Universität des Saarlands, Saarbrücken. Thema: Bildungsinnovationen durch Bildungstechnologie.

• **Professor Dr. Klaus Peter Jantke**, Leiter Kindermedien am Fraunhofer Institut für digitale Medientechnologie, Ilmenau und Erfurt. Thema: Lernen in der Berufsbildung mit Computerspielen.

**Gudrun Porath** ●

## CeBIT erfindet „Webciety“

**Internet.** Die Menschheit treibt derzeit ein gemeinsames Projekt voran, und das heißt „Vernetzung“. Rund 1,5 Milliarden Menschen sind inzwischen online. Die nächste CeBIT will die aufziehende Internet-Gesellschaft mit der Sonderausstellungsfläche „Webciety“ in all ihren Facetten darstellen.

Bei der „Webciety“ handelt es sich um einen speziellen Bereich der Halle sechs, der sogenannten „E-Learning-Halle“. In diesem Bereich werden von der Messegesellschaft mehrere Multimedia-Stände aufgebaut. Die wabenförmigen Stände werden jeweils von einem großen LED-Screen dominiert. Hier können die Aussteller ihre individuelle Präsentation permanent abspielen – sie brauchen nur ihren Laptop mitzubringen. Die einzelnen Stände sind so angeordnet, dass sich eine reizvolle Spinnennetzstruktur ergibt. „So machen wir das Internet erlebbar“, erklärt Ernst Raue, CeBIT-Vorstand der Deutschen Messe AG in Hannover. Die Stände sollen besonders junge Internet-Unternehmen ansprechen, die mit einem Preis von 9.900 Euro für den „Homepage“ genannten Stand ein äußerst günstiges Pauschalangebot gemacht bekommen. Auf den

Zug aufspringen dürften vor allem Anbieter von Dienstleistungen für Homebanking, Enterprise 2.0, Online-Konferenzen und diversen Open-Source-Produkten.

Um über die Entwicklung des Internets angemessen diskutieren zu können, wird es im Rahmen der „Webciety“ auch eine „Arena“ geben, in der Web-2.0-typische Veranstaltungsformen durchgeführt werden sollen wie „Barcamps“ oder sogenannte „Schnellpräsentationen“, die nicht länger als sechs Minuten dauern dürfen und maximal 20 Powerpoint-Folien umfassen sollten. Am Freitag, dem 6. März, wird erstmalig der Web-2.0-Kongress „re:publica“, der jährlich in Berlin stattfindet, mit einem Gastspiel auf der CeBIT präsent sein.

Auch die CeBIT-Begleitkonferenzen (Global Conferences), die an den vier Fachbesuchertagen im Convention Center der Messe stattfinden, werden sich am selben Tag mit der „Webciety“ befassen. Unter dem Motto „The Internet as the heartbeat of modern society“ sprechen prominente Web-2.0-Protagonisten wie Reid Hoffman (Chairman LinkedIn), Stewart Butterfield (Co-Founder Flickr.com) und Marco Börries (Topmanager bei Yahoo!) zu den Konferenzteilnehmern. „Es geht nicht darum, trendy zu sein, sondern die Weiterentwicklung des Internets aufzugreifen, sonst würde etwas fehlen“, begründet die CeBIT ihr „Webciety“-Konzept. „Mit der Webciety-Ausstellungsfläche in Halle sechs haben wir sozusagen die Plug-and-Play-Präsentation entwickelt.“ Langfristig will die CeBIT dem Internet eine „Heimat“ in der realen Welt bieten. Unternehmen sollen erfahren, wie sie mithilfe des Webs ihre Arbeitsabläufe, aber auch Marketing oder Personalentwicklung optimieren können. Gleichzeitig sollen Start-ups mit Sonderpräsentationsformen angelockt werden, sich zu präsentieren.

[www.cebit.de/cgc\\_webciety](http://www.cebit.de/cgc_webciety)



Foto: Gudrun Porath

**CeBIT 2008:** Das E-Learning-Forum der letzten CeBIT entwickelte sich zu einem Besuchermagneten.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Soft Skills</b>	
	Persönlichkeitstrainings	
	Rhetorik/Kommunikation	
	■ Präsentation/Moderation/Körpersprache	66
	Selbstorganisation/Zeitmanagement/Gedächtnistraining	
	Lern- und Kreativitätstechniken	
	Sprachen/Interkulturelles	
<b>2</b>	<b>Unternehmensführung</b>	
	■ Mitarbeiterführung/Mitarbeitergespräche	66
	■ Der Chef als Coach	66
	■ Teamarbeit	66
	■ Projektmanagement	66
	Outdoor-Training	
	■ Konflikt/Mediation/Mobbing	67
	Karriere	
	■ Management	68
	IT-Training/Internet	
<b>3</b>	<b>Unternehmensstrategie</b>	
	Strategielehre	
	Change Management	
	■ Personalentwicklung/Organisationsentwicklung	68
	■ Systematische Beratungsansätze	71
	Wissensmanagement	
<b>4</b>	<b>Vertrieb/BWL</b>	
	■ Verkaufstrainings	71
	Telefontrainings	
	Kundenorientierung/CRM	
	Aus- und Weiterbildung	
<b>5</b>	<b>Train-the-Trainer/Sonstiges</b>	
	■ Aus- und Weiterbildung für Trainer	71
	Methodik, Didaktik der Weiterbildung	
	E-Tutoring	
	Sonstige Weiterbildung	

In Kooperation mit [seminus.de](http://seminus.de),  
eine der führenden Weiterbil-  
dungsdatenbanken im Internet.

**seminus**   
Die Weiterbildungsplattform im Internet

**Porträts der Seminaranbieter** ab Seite 72

## 1 Soft Skills

### ■ PRÄSENTATION/MODERATION/ KÖRPERSPRACHE

#### **Auftreten & Selbstpräsentation**

Was ist und kann Rhetorik? - Der erste Eindruck: mündliches Auftreten - IST-SOLL-Zustand: Körper-Stimme-Redeverhalten - Das mündliche Handwerk:: Antraining Körper; Antraining Stimme; Antraining Gesprächsverhalten - Rede und Trainingsstrukturen - Rhetorische Grundlagen: Lampenfieber & Co. - Sprech-Denken - Mündliches Struktur-Training - Diskussions- und Gesprächsleitung . Höflichkeit als Führungsstil - Korrekte Umgangsformen - Small Talk - Tipps und Tricks der Selbstpräsentation

#### **GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Referenten: Eberhard Wittig,

Jane Bormeister

25. - 26.03.2009 in Berlin

Teilnahmegebühr 700 Euro

inkl. Unterlagen/Mittagessen

#### **Praxisworkshop Moderation:**

#### **Mehr Flexibilität – mehr Sicherheit**

Sie haben bereits Erfahrungen mit dem Einsatz von Moderationstechniken gesammelt und möchten Ihre Kompetenz bei der Moderation von dynamischen, kreativen und komplexen Prozessen ausbauen. In diesem Training lernen Sie, Ihre Moderationsarbeit noch genauer auf die jeweilige Situation abzustimmen. Durch die gezielte Optimierung Ihres persönlichen Auftretens und Ihres Methodeneinsatzes werden Sie noch sicherer bei der Erreichung Ihrer Moderationsziele.

Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/7524](http://www.haufe-akademie.de/7524).

#### **Haufe Akademie**

Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte, Team- und Projektleiter, die bereits Grundtechniken der Moderation erlernt haben und ihre Kompetenz als Moderator gezielt erweitern wollen.

Referentin: Anja Gräfin von Kanitz

1.190 Euro + MwSt.

25. - 26.03.2009 Berlin

## 2 Unternehmensführung

### ■ MITARBEITERFÜHRUNG/ MITARBEITERGESPRÄCHE

#### **Coachausbildung für Führungskräfte (4-teilig)**

Mit der Ausbildung zum Coach vermittelt Heitsch & Partner Ihren Führungskräften, das Handwerkszeug für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung und Leistungssteigerung - mit einer praxisorientierten Philosophie, die für Führungskräfte aller Hierarchieebenen geeignet ist. Das Besondere: wir bieten die Effizienz, die nur ein Erlebnistraining erreichen kann. Inhalte: Rollenverständnis eines Coachs, Führen von Mitarbeitern und Teams, Konfliktstrategien, Projektmanagement.

#### **HEITSCH & PARTNER GMBH**

Teilnehmer: max. 12

Referent: Olaf Muther

18. - 20.05.2009 in 15738 Zeuthen

Preis: 4.900 Euro (Baustein 1-4)

### ■ DER CHEF ALS COACH

#### **Ausbildung: „Führungskraft als Coach“**

Mit einem erfahrenen Trainer-Coach-Tandem entdecken Sie Ihre Talente. In Verbindung mit Coaching Tools entfalten Sie Talente Ihrer Mitarbeiter.

Drei zweitägige Blöcke mit den Schwerpunkten:

1. Persönliche Coaching Talente entdecken
2. Coaching Tools für die Führungskraft
3. Anspruchsvolle Coachingprozesse meistern.

#### **CO-MATRIX**

Referenten: B. Bartsch, Dipl. Psych. W. Schwenk

Teilnehmer: Führungskräfte (max.8)

02. - 03.04.2009 (Start) in München

1.990 Euro zzgl. MwSt. (6Tg.)

#### **Studiengang zum Coach**

Basisseminar eines Seminarprogramms mit 11 Veranstaltungen

#### **„Die Sprache“ Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH**

Referentin: Ulrike Blum-Hoberg und andere

Teilnehmer: Führungskräfte, Projektlei-

ter, Mitarbeiter mit Kundenkontakten  
24.04. - 02.05.2009 in Neuss, Preis auf Anfrage

### ■ TEAMARBEIT

#### **Optimale Team-Bildung mit dem HBDI™**

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich u.a. in Teambildungs- und Teamoptimierungsprozessen eingesetzt. Durch die 2-stufige HBDI™-Zertifizierung Level I und Level II gewinnen Sie die Fähigkeit, die Denkstilanalyse HBDI™, das HBDI™ Paar Profil und das HBDI™ Team Profil effektiv in den Bereichen Teambildung, Teamentwicklung, Synergie im Team, Kommunikation, Konfliktlösung, Kooperation, Kreativität und Innovationen im Team zu nutzen.

#### **Herrmann International Deutschland** [www.hbdi.de](http://www.hbdi.de)

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen  
Level I (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™) 30. - 31.03.2009 Friedewald / Hessen

Level II (Ausbildung zum HBDI™-Teamtrainer) 01. - 02.04.2009 Friedewald / Hessen

Preis auf Anfrage

### ■ PROJEKTMANAGEMENT

#### **Projekte planen und kontrollieren**

Die Teilnehmer lernen worauf es beim Projektstart ankommt. Sie sind in der Lage, ihre Projekte sinnvoll in Phasen zu gliedern, das Projekt zu strukturieren und abzugrenzen. Sie erlernen anhand von Fallbeispielen, wie man einen Ablaufplan erstellt, Meilensteine definiert und mit Hilfe der Netzplantechnik Termine plant und überwacht.

#### **GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Referenten: Prof. Dr. Heinz Schelle, Roswitha Müller-Ettrich, Günter Rackelmann

Teilnehmer: Projektleiter und Projektmitarbeiter ohne Vorkenntnisse aus allen Branchen

04. - 06.03.2009 in München

970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen

**Basistraining Projektmanagement**

Der Teilnehmer erhält einen Einblick in die Methoden und Verfahren des Projektmanagement und anhand eines Arbeitsprojekts erfolgt der Transfer zu seinen eigenen beruflichen Aufgaben. Insbesondere werden folgende Themen bearbeitet: Projektumfeld und Stakeholder; Projektziele; Projektphasen; Projektstrukturierung; Kostenmanagement; Ablauf- und Terminmanagement, Risikomanagement; Unternehmens- und Projektorganisation; Projektstart  
**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Teilnehmer: Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter und Projektleiter*

*Referent: Dr. Roland Ottmann*

*30.03. – 01.04.2009 in Berlin*

*Teilnahmegebühr: 970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen*

**Führungskompetenz für erfahrene Projektleiter – Neue Impulse für Ihre Projektarbeit**

In der Führung von Projekten sind Sie souverän und erfahren. Sie wollen sich in Ihrer Führungsrolle weiterentwickeln und Ihr Know-how erweitern. Als Projektleiter benötigen Sie ein hohes Maß an Achtsamkeit und ein erweitertes Führungsverständnis zur Bewältigung von sozialer und sachlicher Komplexität. Holen Sie sich in diesem Seminar neue Impulse für Ihren Führungsalltag! Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/9655](http://www.haufe-akademie.de/9655).

**Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Projektleiter mit mindestens 3-jähriger Führungserfahrung.*

*Referentin: Dr. Berta C. Schreckeneder*

*1.190 Euro + MwSt.*

*18. – 19.03.2009 Stuttgart*

**Projektleiter-Training**

Die Teilnehmer lernen, welche nicht-sachbezogenen Faktoren den Projekterfolg beeinflussen und welche Möglichkeiten es gibt, die Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes zu verbessern. Durch praxisbezogene Übungen wird der Umgang mit unterschiedlichen Führungsproblemen geschult.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Referentin: Johanna Boos-Lomnitz*

*Teilnehmer: Projektleiter, Mitglieder des Projektteams, Berater Führungskräfte*

*22. – 24.04.2009 in Köln*

*970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen*

**Basisseminar Claimsmanagement**

Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über alle relevanten Aspekte des Claimsmanagements: Von der Vertragsgestaltung über das Änderungsmanagement bis zur Erstellung von Claims und Change Ordnern. Wir stellen Ihnen ein weites Kompendium an nützlichen Werkzeugen vor, die Sie direkt in Ihrem Alltag einsetzen können.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Teilnehmer: Projektleiter,*

*Projektverantwortliche und*

*Projektmitarbeiter*

*Referent: Dipl.-Ing. Ralf Budde*

*05. – 06.03.2009 in Frankfurt/Main*

*Teilnahmegebühr: 700 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen*

**Projektmanagement Beyond any Standard – Berufsbegleitende Weiterbildung in Change Management, Führung und Innovation**

Sie haben Know-how und praktische Erfahrung als Projektmanager gemacht und möchten in Ihrer Projektmanagement-Karriere jetzt einen Schritt weitergehen? Mit diesem Programm erwerben Sie Top-Führungsqualitäten in jenem Bereich, der neben professioneller PM-Methodik am meisten über den Erfolg von Projekten und damit die Karriere von Projektmanagern entscheidet: Change Management, Führung, Innovation und Team Excellence, 14 Tage

**Tiba Managementberatung GmbH**

*Start am 11.02.2009 in Darmstadt,*

*3.950 Euro zzgl. MwSt. inkl. Trainingsunterlagen,*

*Infos unter: [www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)*

**Zertifikatskurs: Projektmanagement Banking & Finance**

Mit dem diesem Zertifikatskurs bieten wir Ihnen ein praxisorientiertes, modular aufgebautes Qualifizierungsprogramm an. Der Kurs setzt sich aus drei Modulen mit unterschiedlichen Projektmanagement-Schwerpunktthemen zusammen und ist konsequent auf die Projektpraxis

in Banking & Finance zugeschnitten. Die abschließende Zertifizierung erhalten sie von der renommierten Frankfurt School of Finance & Management

**Tiba Managementberatung GmbH**

*8 Tage, Start am 30.03.2009 Frankfurt,*

*EUR 3.950,-zzgl. MwSt. inkl. Trainingsunterlagen,*

*Infos unter [www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)*

**Zertifizierungs-Lehrgang zum international anerkannten PMP®-Professional Project Manager**

Sie werden umfassend auf die Herausforderungen der PMP®-Zertifizierung vorbereitet. Sie vertiefen gezielt Inhalte des PMBoK® und werden mit den typischen Fragestellungen und der Philosophie des PMI® sowie der englischen Terminologie des PMBoK® vertraut. Das Seminar unterstützt Sie optimal bei der Vorbereitung auf die Examensprüfung.

**Tiba Managementberatung GmbH**

*5 Tage vom 11. – 15.05.2009, bei Nürnberg,*

*2.490 Euro zzgl. MwSt. inkl. Trainingsunterlagen,*

*Infos unter: [www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)*

**■ KONFLIKT/MEDIATION/MOBING****Mediation in der Wirtschaft**

Die Weiterbildung wird in Kooperation mit dem National Conflict Resolution Center NCRC, San Diego, USA, als Einführungs- und Vertiefungsseminar in Theorie und Praxis der Wirtschaftsmediation und als Training konzipiert. Die Trainingsleitung hat Barbara Filner, Masters Degree der University Indiana und Direktorin des Ausbildungsinstituts am NCRC, für das sie seit 1984 tätig ist. Sie hat verschiedene Trainingskurse entwickelt, die sie in Amerika und Europa durchführt.

**IMS – Institut für Mediation, Streitschlichtung und Konfliktmanagement e.V.**

*Termine: 06. – 09.05.2009 und*

*28. – 31.10.2009, München*

*Teilnehmer: Personen, die über praktische Erfahrungen in einschlägigen Feldern des Arbeits- und Wirtschaftslebens verfügen oder in den Grundlagen der Mediation fort- bzw. ausgebildet sind.*

*Referentin: Barbara Filner, NCRC*

*Kosten: 2.040 Euro*



### → Mehr-Parteien-Mediation (muti-party)

Diese Fortbildung ist für Personen konzipiert, die in ihren Arbeitskontexten vor der Aufgabe stehen, Verhandlungen mit einer Mehrzahl von Teilnehmern zu organisieren. In der Regel ist dies im Arbeits- und Wirtschaftsleben, bei kommunalen Planungen und in Umweltdebatten, aber auch bei Erbaueinandersetzungen der Fall.

#### IMS – Institut für Mediation, Streitschlichtung und Konfliktmanagement e.V.

Termin: 11. – 13.05.2009, München  
Teilnehmer: Personen, die über praktische Erfahrungen in einschlägigen Feldern des Arbeits- und Wirtschaftslebens verfügen oder in den Grundlagen der Mediation fort- bzw. ausgebildet sind.  
Referentin: Barbara Filner, NCRC  
Kosten: 765 Euro

#### Interdisziplinäre

##### Mediatorenausbildung

Die Ausbildung richtet sich an Personen, die in den Kontexten Familie bzw. Berufs-, Geschäfts- und Wirtschaftsleben tätig sind und dort eine neue Praxis bzw. Kultur der Austragung von Konflikten etablieren wollen. Die Ausbildung umfasst zwei Stufen: die Grundausbildung (5 Module a 3 Tagen) und eine Aufbaustufe (2-3 Module), in der sich die Teilnehmer im Bereich Wirtschaft oder Familie spezialisieren. Die gesamte Ausbildung umfasst ca. 200 Zeitstunden.

#### IMS – Institut für Mediation, Streitschlichtung und Konfliktmanagement e.V.

Start: 26.03.2009 in Dresden  
09.07.2009 in München  
Preis: siehe Webseite

#### Ausbildung Konfliktcoach u. Wirtschaftsmediator/in

Praxisorientierte Gesamtausbildung gem. Qualitätsstandards BMWA. Ziele: Erfolgreicher Umgang mit Konflikten als Führungskraft, interner oder externer Mediator u. Coach. Leitung komplexer Verfahren im Bereich Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement. Zertifizierung als Wirtschaftsmediator/in BMWA.  
**Institut für Mediation und Beziehungsmanagement**

Leitung: eines der erfahrensten Trainer-teams im Bereich Mediation/Konfliktmanagement

Teilnehmer: Führungskräfte, Trainer und Berater

Ablauf: 9 Module, 27 Tage in München

Beginn: 26.03.2009 sowie 15.10.2009

Gesamt: 5.680 Euro (MwSt. befreit)

### ■ MANAGEMENT

#### Neues Denken und Handeln im Unternehmen

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit in Unternehmen zur Entfaltung des Potenzials von Einzelpersonen, Teams, Abteilungen, des ganzen Unternehmens auf 4 Stufen eingesetzt. Die Folge ist eine erhebliche Steigerung des Erfolgs der Menschen und der Rendite.

#### Herrmann International Deutschland www.hbdi.de

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen  
Level I (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™) 30. – 31.03.2009 Friedewald / Hessen

Level II (Ausbildung zum HBDI™-Teamtrainer) 01. – 02.04.2009 Friedewald / Hessen  
Preis auf Anfrage

#### Fernstudium

##### „Wirtschaftsrecht für die Unternehmenspraxis“

Juristisches Basis-Wissen für Nicht-Juristen im Unternehmen, z.B. Arbeitsrecht, Vertragsrecht u.a.

Abschluss: Master in Business Law (LL.M.(com.))

(akkreditierter Abschluss)

#### Technische Universität Kaiserslautern, DISC

Ab 01.10.2009 (2 Jahre)

4 Semester berufsbegl.

Kaiserslautern

z.Zt. 730 Euro zzgl. Sozialbeitrag in

Höhe von z.Zt. 87 Euro pro Semester

#### Fernstudium

##### „Ökonomie und Management“

Grundlagen Wirtschaft u. Recht + 2 Vertiefungsrichtungen „TQM“ u.

„E-Commerce und -Business“

Abschluss: Master of Arts

#### Technische Universität Kaiserslautern, DISC

Ab 01.10.2009 (2 Jahre)

4 Semester berufsbegl.

Kaiserslautern

z.Zt. 1.500 Euro zzgl. Sozialbeitrag in

Höhe von z.Zt. 87 Euro pro Semester

## 3 Unternehmensstrategie

### ■ PERSONALENTWICKLUNG/ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

#### Coaching-Effizienz steigern mit dem HBDI™

Das Herrmann Brain Dominance Instrument und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich eingesetzt, um Denkstile von Einzelpersonen und Teams objektiv und wertneutral sichtbar zu machen.

Die Darstellung des Denkstils ist ein idealer Einstieg in die Persönlichkeitsentwicklung. Durch die HBDI™-Zertifizierung Level I gewinnen Sie die Fähigkeit die Denkstilanalyse HBDI™ effektiv zu nutzen. Lernen Sie das HBDI™ als wirksames Tool zur Persönlichkeitsentwicklung in Ihren Trainings schätzen.

#### Herrmann International Deutschland www.hbdi.de

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen  
Level I (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™) 30. – 31.03.2009 Friedewald / Hessen

Level II (Ausbildung zum HBDI™-Teamtrainer) 01. – 02.04.2009 Friedewald / Hessen

Preis auf Anfrage

#### Fernstudium

##### „Personalentwicklung“

Grundlagen und Konzepte der PE, Anwendung u. Reflexion

Abschluss: Master of Arts (akkreditierter Abschluss)

#### Technische Universität Kaiserslautern, DISC

Ab 01.10.2009 (2 Jahre)

4 Semester berufsbegl.

Kaiserslautern



# seminarmarkt

Special für alle, die über  
Weiterbildungsmaßnahmen  
entscheiden

## Ihre Vorteile:

- **40.000 Exemplare** mit jeder Ausgabe!
- **Höchste Entscheiderdichte**  
bei Weiterbildungsmaßnahmen in Deutschland
- **Top-Weiterbildungsthemen**  
zielgruppenorientiert und aufmerksamkeitsstark

Neu ab  
der Ausgabe  
März 2009

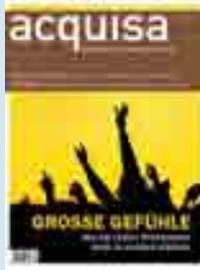


## Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste  
Seminarmarkt in Deutschland –  
10 x jährlich!

Auflage:  
40.000  
Exemplare

### THEMEN UND TERMINE BIS MAI 2009

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare
März 2009	Vertriebstraining/ Telefonverkauf	acquisa 03/09 Erscheinung: 04.03.09	
April 2009	Kreativität/Innovations- Management	acquisa 04/09 Erscheinung: 01.04.09	
Mai 2009	Teamtraining Outdoor- Training		Personalmagazin 06/09 Erscheinung: 22.05.09

### Preise im Seminarmarkt

#### Porträts

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

#### Nachlässe

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

Stand: 12/2008 – Änderungen vorbehalten

# seminarmarkt

**Faxantwort** an 09 31 / 27 91 477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

#### VERLAG:

**Haufe Fachmedia GmbH & Co.KG**

Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Telefon: 09 31 / 27 91 472

Telefax: 09 31 / 27 91 477

www.wuw-magazin.de

#### Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon: 09 31/27 91 544  
annette.foerster@wuw-magazin.de

Petra Hahn, Telefon: 06181/43 68 34  
wundw@petra-hahn.de

→ z.Zt. 730 Euro zzgl. Sozialbeitrag in Höhe von z.Zt. 87 Euro pro Semester

### Talent Workshop

In diesem Workshop erleben Sie die konsequente Umsetzung von „Entdeckung“ und „Transparenz“, von „Klarheit“ und „intakter Beziehung“, von bewährten objektiven und subjektiven Methoden zur Talentförderung. Eine komprimierte Variante unserer Workshops zur Talententwicklung, zur Bedarfsanalyse oder für Assessments.

#### CO-MATRIX

Referenten: B. Bartsch, Dipl. Psych. W. Schwenk

Teilnehmer: Führungskräfte, Personalentwickler (max.8)

08.05.2009 in München

550 Euro zzgl. MwSt.

(inkl. pers. HOGAN-Test)

## SYSTEMISCHE BERATUNGSANSÄTZE

### Fernstudium „Systemic Management“

Grundlagen systemischen Denkens und Handelns in Organisationen  
(In Zusammenarbeit mit Management Zentrum Witten)

**Technische Universität Kaiserslautern, DISC**

Ab 01.10.2009 (1 Jahr)

2 Semester berufsbegl.

Kaiserslautern

z.Zt. 1.450 Euro pro Semester

## 4 Vertrieb/BWL

### VERKAUFSTRAININGS

#### Offenes Verhandlungstraining

##### „Effektiv und fair verhandeln“

Mit dem praxiserfahrenen Trainer und Coach entwickeln Sie auf Basis Ihrer persönlichen Ressourcen, die Balance von Zielerreichung und Beziehung in anspruchsvollen Verhandlungsprozessen noch sicherer zu halten.

Persönliche, kommunikative und taktische Kompetenzen werden gleichermaßen interaktiv und übungsintensiv erweitert.

#### CO-MATRIX

Referent: Bernhard Bartsch

Teilnehmer: Vertriebsmitarbeiter, Verhandlungsführer, Key Account Manager  
19. – 20.03.2009 in München  
650 Euro zzgl. MwSt.

#### Ausbildung:

##### „Integrales Key Account Management“

Mit dem erfahrenen Trainer-Coach-Tandem entdecken Sie Ihre vertrieblichen Talente. Zusammen mit sozialer und taktischer Kompetenz steigern Sie Ihre Effektivität.

Drei Blöcke mit den Schwerpunkten: 1. Persönliche KAM-Talente (3T.) 2. Anspruchsvolle Verhandlungen (3T.) 3. Analysen und Strategien. (2T.)

#### CO-MATRIX

Referenten: B. Bartsch, Dipl. Psych. W. Schwenk

Teilnehmer: Vertriebsmitarbeiter, KAM (max.10)

05. – 07.02.2009 (Start) in München

2.990 Euro zzgl. MwSt. (8 Tg.)

## 5 Train-the Trainer/Sonstiges

### AUS- UND WEITERBILDUNG FÜR TRAINER

#### Trainerausbildung für das konzeptionelle Training in Führung und Verkauf

Gesucht werden Trainer, die nicht nur selbstständig denken, eigenverantwortlich handeln und eine hohe Sozialkompetenz besitzen, sondern diese Fähigkeiten auch weitergeben und Talente entfalten können.

Unsere Ausbildung zum Trainer, versetzt Sie in die Lage, von der Bedarfsanalyse bis zur Trainingskonzeption zu konzipieren und von der Trainingsdesign-Erstellung bis zur Realisierung als Trainer erfolgreich zu arbeiten.

Dauer: 36 Tage über 10 Monate

#### HEITSCH & PARTNER GMBH

Teilnehmer: max. 10

Referent: Ludolf Schein

19. – 20.03.2009 in 36145 Hofbieber

Preis: 18.500 Euro zzgl. MwSt.

#### Akkreditierung zum

##### Insights Discovery Berater

Als akkreditierter Berater können Sie die

IT-gestützten Insights Discovery Präferenz-Profile selbstständig erstellen. Besonders gut und erfolgreich lassen sich die Profile in den Bereichen Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung sowie im Coaching einsetzen.

#### Insights Group Deutschland GmbH

Referenten: Alexander von Boguslawski, Jürgen Beu

26. – 28.03. und 28.04.2009,

Frankfurt

3.300 Euro zzgl. MwSt.,

ÜN und Tagungspauschale

### Optimale Trainings gestalten mit dem HBDI™

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich in Unternehmen in Bereichen wie z.B. Analyse und Steigerung des Potenzials von Einzelpersonen und Teams, in der Organisationsentwicklung, im Projektmanagement, im Change Management und zur Steigerung der Kundenorientierung eingesetzt.

Durch die HBDI™-Zertifizierung Level I und Level II gewinnen Sie die Fähigkeit, das HBDI™, das Paar Profil und Team Profil für Ihre Tätigkeit effektiv zu nutzen.

#### Herrmann International Deutschland

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

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen  
Level I (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™)

30. – 31.03.2009 Friedewald / Hessen

Level II (Ausbildung zum HBDI™-Teamtrainer)

01. – 02.04.2009 Friedewald / Hessen

Preis auf Anfrage

#### Fernstudium

##### „Erwachsenenbildung“

Professionelle Bildungsarbeit mit Erwachsenen gestalten  
Abschluss: Master of Arts (akkreditierter Abschluss)

**Technische Universität Kaiserslautern, DISC**

Ab 01.10.2009 (2 Jahre)

4 Semester berufsbegl.

Kaiserslautern

z.Zt. 540 Euro zzgl. Sozialbeitrag in

Höhe von z.Zt. 87 Euro pro Semester



Wir beraten Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams und Projektgruppen.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind ...

**BEREICH BERATUNG**

- Unternehmens-Kulturentwicklung
- Change Management
- Feedbackkultur – Entwicklung
- Personalentwicklung/Assessment-Center
- Mediation – Konfliktbearbeitung
- Outplacement-Beratung
- Post Merger Integrationsprozess
- Begleitung

**BEREICH TRAINING**

- Systemisches Einzel Coaching
- Soziale Kompetenz Erweiterung
- Verhaltenstraining für Manager
- Führungstraining / Teamtraining
- Persönliches Präsentations-Coaching
- Verbales/nonverbales Kommunikationstraining
- Verkaufstraining
- Projektleitertraining
- Ausbildung zum Coach und Berater

**Birmelin & Partner GmbH**

D-87452 Altusried  
Tel.: 0 83 73 / 9 80 60  
Fax: 0 83 73 / 89 17  
E-Mail: birmelin@birmelin.de  
Internet: www.birmelin.de

**CO-MATRIX**



Ihre **Competence MATRIX** für die nachhaltige Entwicklung persönlicher Talente und kommunikativer Kompetenzen in Vertrieb und Führung.

Unser Kerngedanke: Fachkompetenz führt zu **Effektivität**, in Verbindung mit gezielt entwickelten persönlichen Talenten entsteht **Virtuosität**.

18 praxiserfahrene Trainer und Coaches stehen für Zielerreichung und intakte Beziehung. Unsere Inhalte und Methoden basieren auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

Beispiele für Trainings:

- Führung: „Managing Talents“
- Ausbildung: „Key Account Management“
- Ausbildung: „Führungskraft als Coach“
- Vertriebstraining „Master of Talents“
- Effektiv und fair verhandeln

Beispiele für Coaching:

- Personal- Leadership- Coaching
- Vertriebs / Verhandlungs- Coaching
- Konflikt Coaching
- Team Coaching

Besuchen Sie unsere Homepage! Dort finden Sie detaillierte Projektbeispiele, Referenzen, sowie aktuelle Informationen und Termine.

**CO-MATRIX**

Coaching, Training & Consulting  
Wasserburger Landstr. 148  
D-81827 München  
Tel.: +49 89 44452226  
Fax: +49 89 44452229  
E-Mail: info@co-matrix.de  
Internet: www.co-matrix.de

**Die Sprache' GmbH**



**Kommunikation neu verstehen – soziale Prozesse kompetent gestalten**

**UNSER ANGEBOT – IHR NUTZEN**

Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesichertes Weiterbildungsprogramm zur Optimierung Ihrer Gesprächsführung im „Studiengang zum Coach“

- Wissensbausteine und Methoden für konstruktive Gespräche und dauerhafte Beziehungen
- Geschärfte Wahrnehmung für die Vielfalt der Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von Missverständnissen und Erkennen von Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsychologischer Basis
- sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

**Spezialisierung:**

„Studiengang zum Management-Coach“, Einzel-, Team- und Prozesscoaching

**Unsere Coaches:**

sind umfassend betriebswirtschaftlich und humanwissenschaftlich qualifiziert und verfügen über bis zu 20 Jahre Berufserfahrung in Betriebs- und Menschenführung sowie über umfangreiche Coaching-Erfahrung. Alle Coaches stehen unter regelmäßiger Supervision.

**„Die Sprache“ Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH**

Stresemannallee 6, D-41460 Neuss  
Tel. 02131 / 22 88 50 · Fax 02131 / 22 88 53  
E-Mail: info@die-sprache.de  
www.die-sprache.de

**Gabal Verlag**



**Profil:** Die Bücher des GABAL Verlages zeichnen sich durch ihre praxisorientierte und anwenderfreundliche Gestaltung aus.

Die Themen: Persönlicher Stil, Projekte planen und durchführen, Körpersprache, Konflikte kreativ lösen, Tischmanieren. Der Lernstoff wird nicht nur auf reinen Textseiten vermittelt, sondern durch Video- und Audioclips, Grafiken, Musik und Sprache optisch und akustisch aufbereitet.

Die Autoren verfügen über langjährige Erfahrungen als Trainer und Weiterbildner. Die bereits in den Büchern vermittelten Arbeitstechniken, Tipps und Informationen können in den zahlreichen offenen und individuellen Seminaren unserer Autoren vertieft werden. Rufen Sie uns an, wir leiten Ihre Seminaranfrage gerne an unsere Autoren weiter.

Für Leute, die mehr wollen: book@web.de  
book@web ist ein medialer Brückenschlag, der die Vorteile beider Medien nutzt: **das Buch** als ideales Medium für lineare Informationen, **das Internet** mit seinen hypermedialen Kommunikationstools.

**Aktuelle Trainingsangebote:** Messetraining, Telefontraining, Verkaufstraining, Arbeitsmethodik, Werbung, Selbstmanagement, NLP, Führung, Rhetorik.

**Adressaten:** Menschen die sich beruflich und privat weiterbilden möchten.

**GABAL Verlag**  
Schumannstraße 155 · 63069 Offenbach/Main  
Tel. 0 69 / 83 00 66-0 · Fax 0 69 / 83 00 66-66  
www.gabal-verlag.de

**Global Competence Forum**



Mit unserem Hauptsitz in Tübingen, sowie Tagungspartnern in Deutschland, Österreich und der Schweiz liegt der Schwerpunkt unserer Aktivitäten im deutschsprachigen Europa.

Wir organisieren Konferenzen und Trainings zu aktuellen Managementthemen sowie internationale Fachseminare für den Global Player.

Unsere Managementkompetenzen:

- Mitarbeiterführung
- Personalmanagement
- Marketing und Vertrieb
- Rhetorik und Präsentation
- Selbstmanagement
- Unternehmensführung
- Einkauf und Materialwirtschaft

Unsere internationale Kompetenzen:

- West- und Osteuropa
- Nord- und Südamerika
- Asien-Pazifik
- Naher und Mittlerer Osten
- Internationale Themen

**Global Competence Forum GmbH**

Schlossbergstraße 10 · 72070 Tübingen  
Telefon +49 70 71 / 55 97-0  
Telefax +49 70 71 / 55 97-900  
info@gcforum.com  
www.gcforum.com

**GPM**



Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. unterstützt seit 1979 als neutraler Fachverband Projektleiter, -mitarbeiter, -controller, projektverantwortliche Führungskräfte und Berater in ihren umfangreichen Aufgaben. Im Mittelpunkt steht die karrierefördernde Aus- und Weiterbildungsprogramm.

Die GPM setzt Standards und sorgt dafür, dass Projektmanager die gleiche Sprache sprechen.

Sie liefert Ihren Mitarbeitern die Informationen, die sie brauchen um in ihrem Job zu glänzen.

Sie eröffnet Möglichkeiten zu neuen geschäftlichen Kontakten, indem sie den Zugang zum Netzwerk der Projektmanager aus allen Branchen eröffnet.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg  
Telefon 09 11 / 43 33 69-0  
Telefax 09 11 / 43 33 69-99  
E-mail: V.Schild@GPM-IPMA.de  
Internet: www.GPM-IPMA.de

**Haufe Akademie**



Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie. Über 32.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus und werden damit den verschiedenen Anforderungen gerecht – gezielt für einzelne Themen oder für komplexe berufliche Aufgabenbereiche. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

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

**Haufe Akademie GmbH**

Lörracher Straße 9  
79115 Freiburg  
Telefon: 0761 / 4708-811  
Telefax: 0761 / 4708-291  
E-Mail: service@haufe-akademie.de  
Internet: www.haufe-akademie.de

**Heitsch & Partner**



Nachhaltige und effiziente Qualifizierungsmaßnahmen sind immer auf die jeweilige Branche und Aufgabenstellung zugeschnitten. Die Erfolgsfaktoren der Trainingskonzepte von Heitsch & Partner sind:

- konsequente Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen
- Erhöhung der Produktivität und Leistung einzelner Mitarbeiter und Teams
- minimaler Ausfall an Produktivität der Teilnehmer während der Maßnahme
- individuelle Lösungen, mit denen Sie Ziele effizient erreichen

Wir beraten und begleiten Sie und Ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mit

- dem neutralen und unvoreingenommenen Blick von außen
- Impulsen für die erfolgreiche Veränderung von Strukturen und Verhaltensmustern

Seit 18 Jahren bietet Heitsch & Partner praxisorientierte Trainings für Führungskräfte, Key Accounts und Personalentwickler in führenden Großunternehmen. Mit erfahrenen und hervorragend ausgebildeten Trainern geben wir Impulse für eine messbare Qualifizierung und Leistungssteigerung der Schulungsteilnehmer und damit Ihres Unternehmens.

**Gesellschaft für Verhaltenstraining und Trainervermittlung mbH**

Tübinger Str. 126  
71088 Holzgerlingen  
Tel. 0 70 31/74 76-0  
Fax 0 70 31/74 76-40  
E-Mail: info@heitsch-partner.de  
Internet: www.heitsch-partner.de

## Herrmann International Deutschland


**Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf Erfolg.**

Mit Whole-Brain-Thinking und HBDI™ zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wir wenden unsere Erkenntnisse aus über 20 Jahren Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an.

Wir bieten Ihnen:

- Denktanalyse-Instrumente HBDI™
- HBDI™ – Werkzeug zur Darstellung bevorzugter Denkstile
- HBDI™ Team Profil für die Anwendung in Gruppen und Teams

Zertifizierung für Trainer und Unternehmen

- Setzen Sie die Denktanalyse als HBDI™-Zertifizierter ein
- Offene und Inhouse-Seminare

Whole-Brain-Thinking im Unternehmen

- The Business of Thinking™ Programme
- Whole-Brain-Audit™-Unternehmenskulturentwicklung
- Consulting
- Training

**Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG**

Oderding Str. 12 · D-82362 Weilheim  
Tel. 08 81 / 92 49 56-0  
Fax 08 81 / 92 49 56-56  
E-Mail: info@hbdi.de  
Internet: www.hbdi.de


**Institut für Mediation, Streitschlichtung und Konfliktmanagement e.V.**
**Aus- und Fortbildungsinstitut für Mediation.**
**Konflikte professionell regeln**

Wir bieten eine Interdisziplinäre Ausbildung mit der Spezialisierungsmöglichkeit Arbeits- und Wirtschaftsmediation sowie Familienmediation. Die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator vermittelt Führungskräften professionelle Konfliktlösungsstrategien für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung und Leistungssteigerung – mit einer praxisorientierten Philosophie, die für Führungskräfte aller Hierarchieebenen geeignet ist.

Mögliche Anwendungsfelder bei Konflikten im Arbeits- und Wirtschaftsleben:

- Arbeitsplatzkonflikte, inkl. Mobbing
- Team- und Projektkonflikte
- Konflikte zwischen Abteilungen
- Konflikte mit Geschäftspartnern
- Vertragskonflikte
- Konflikte in Familienunternehmen inkl. Nachfolge- und Übergaberegulierung

Ausführliche Informationen finden Sie auf unserer Homepage.

**IMS e.V.**

Schulstraße 30, 85586 Poing bei München  
Tel. 08121-73553  
info@mediation-ims.de  
www.mediation-ims.de

## Insights Group Deutschland GmbH



Unternehmensentwicklung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Coaching: Als Managementberatung gestaltet die Insights Group Deutschland Veränderungs- und Entscheidungsprozesse von Unternehmen, Organisationen und Teams durch die Kombination von konzeptioneller Beratung mit IT-gestützten Tools und Programmen zur Präferenz- und Kompetenzmessung.

Als Dachorganisation in Deutschland sind wir Ansprechpartner für den Einsatz und die Implementierung der weltweit renommierten Diagnoseinstrumente der Insights Learning & Development Ltd. – Insights Discovery und Insights Navigator – für MANAGEMENT- und TEAMENTWICKLUNG:

- Präferenzprofile für Personen und Teams
- Feedbackprofile
- Kompetenzmessung von Teams
- Kompetenzmessung im Verkaufsprozess
- Leadership-Entwicklung
- Unternehmenskulturanalysen

Weltweit besteht die Insights Group aus derzeit über 35 Länderpartnern mit Lösungen und Programmen in mehr als 25 Sprachen. In Deutschland führen wir exklusiv AUSBILDUNGEN zum ZERTIFIZIERTEN DISCOVERY BERATER sowohl in Form von offenen als auch in firmeninternen Workshops durch.

**Insights Group Deutschland GmbH**

Dircksstraße 41  
10178 Berlin  
Tel.: 030 / 322 98 11 - 10  
Fax: 030 / 322 98 11 - 20  
E-Mail: deutschland@insights-group.de  
Internet: www.insights-group.de


**Institut für Mediation und Beziehungsmanagement**

Ausbildungsinstitut BMWA

Das IMB gehört zu den Pionieren, den erfolgreichsten und erfahrensten Instituten im Bereich **Konfliktmanagement, Wirtschaftsmediation, Ausbildung und Training.**

- Über 1000 durchgeführte Mediationen
- Über 50 qualifizierte Ausbildungslehrgänge nach höchsten internationalen Standards
- Über 700 Ausbildungsabsolventen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

**Ausbildungen:**

- Ausbildung Wirtschaftsmediator/in
- Ausbildung Lehrtrainer und Systemdesigner
- Masterstudiengang Mediation, Uni Linz

**Kernangebote:**

- Wirtschaftsmediation
- Konfliktmanagement
- Aufbau, Installation innerbetrieblicher Konfliktmanagementsysteme
- Systemisches Coaching
- Teamentwicklung, Retaining
- Inhouse – Seminare und Workshops

Weitere Informationen:

**Institut für Mediation und Beziehungsmanagement, IMB**

Norbert Fackler  
Carl-Orff-Str.11, D-85591 Vaterstetten  
Tel.: +49 (0)8106 302090, Fax: +49 (0)8106 302091  
Email: office@im-beziehungsmanagement.de  
Internet: www.im-beziehungsmanagement.de  
Ausbildungsinstitut BMWA


**Value of Investment**
**Qualitätssicherung und neue Messmethoden für die Personalentwicklung**
**Definition**

Das Value-of-Investment-System ist ein Qualitäts-Sicherungsprozess für die Personalentwicklung, der allen Beteiligten den qualitativen Nutzen von Weiterbildungsprojekten verdeutlicht, die Primärmotivationen als Werttreiber nutzt und nichtmonetäre Ergebnisse messbar macht.

**Nutzen**

- Optimierung des gesamten Weiterbildungsprozesses
- Synchronisation der Lernziele mit den Unternehmenszielen
- Entwicklung einer proaktiven Lernkultur durch Nutzenorientierung
- Langfristige Sicherung der Etablierung von Trainings- und Entwicklungsprojekten



www.itd-international.com

**tele-akademie**

hochschule furtwangen

**Online Kurse mit qualifizierter Betreuung**

- Experte/in für Neue Lerntechnologien
- tele-Tutor-Training
- European Net-Trainer
- Öffentlichkeitsarbeit
- Management Training

**Online Learning Service Providing (OLSP)**

- Beratung
- Umsetzung
- Unterstützung

Die tele-akademie hat seit der Gründung im Jahr 1995 ein besonderes Profil im Bereich des tele-Lernens aufgebaut. Neben dem hochwertigen Angebot an Online- und Blended Learning Kursen hat sich die tele-akademie zu einem Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für tele-Lernen entwickelt.

Neben dem hochwertigen Angebot an Online- und Blended Learning Kursen hat sich die tele-akademie zu einem Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für tele-Lernen entwickelt.

**Expertenwissen für Ihre Online Learning Projekte**

www.tele-ak.de

tele-akademie der Hochschule Furtwangen  
Robert-Gerwig-Platz 1, 78120 Furtwangen  
Tel.: +49 (0)7723 920 2680, Fax: -2681  
E-Mail: tele-ak@hs-furtwangen.de

## Tiba



Schaffen Sie Anreize für Ihre Mitarbeiter, sich in der Projektarbeit zu engagieren.

Tiba unterstützt Sie mit fundierten Personal-Konzepten sowie gezielten Trainings und Coachings. Wir helfen Ihnen, mit Projektmanagement nachhaltig Wettbewerbsvorteile auszubauen.

**Unsere Themenschwerpunkte:**

- Kompetenzbasierte Personal-Konzepte
- Standard-Trainings für Grundlagen und Vertiefung
- Modul-Trainings nach firmen-spezifischen Erfordernissen
- Coaching im Projekt
- Aufbau und Betrieb von Inhouse-Akademien

Mit 19 Jahren Projektmanagement-Kompetenz und über 50 Trainern und Beratern arbeiten wir als zuverlässiger Partner eng verzahnt mit unseren Kunden zusammen. Dazu zählen z.B. Roche, E.ON, EnBW, Knorr-Bremse, Volkswagen AG, Dt. Sparkassenverband, Dt. Sparkassenakademie, Landesbank BW u.a.

**Tiba Managementberatung GmbH**

Stephan Kasperczyk  
Elsenheimer Str. 61  
80687 München  
Telefon 0 89 / 89 31 61-0  
Telefax 0 89 / 89 31 61-20  
E-Mail: info@tiba.de  
Internet: www.tiba.de  
www.tiba-academy.com

## DISC



Das Distance and International Studies Center (DISC), vormals Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, wurde 1992 an der Universität Kaiserslautern gegründet. Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes sind postgraduale (Master-)Fernstudiengänge, an denen derzeit rund 3200 Studierende berufsbegleitend teilnehmen. Die TU unterstützt berufstätige Studierende durch ein effizientes Studienkonzept und persönliche Betreuung – eine bewährte Kombination aus Studienbriefen, ergänzenden Präsenzphasen und Online-Seminaren.

Ausgewählte aktuelle Fernstudiengänge im Überblick:

- Master-Fernstudium „Erwachsenenbildung“
- Master-Fernstudium „Personalentwicklung“
- Master-Fernstudium „Wirtschaftsrecht“
- Master-Fernstudium „Ökonomie und Management“
- Fernstudium „Systemic Management“
- und weitere Studienangebote

Einschreibungen für das Wintersemester 2008/2009 sind ab Mai 2008 möglich.

**Technische Universität Kaiserslautern Distance and International Studies Center**

Postfach 30 49 · 67653 Kaiserslautern  
Telefon: 06 31 / 2 05-49 25  
Telefax: 06 31 / 2 05-49 40  
www.zfuw.de  
E-Mail: zfuw@zfuw.uni-kl.de



**Matthias Nöllke:**

Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen.

Rudolf Haufe Verlag,  
Planegg/München 2008,  
304 Seiten, 19,80 Euro

STRATEGIE

## Interessante Analogien

„So managt die Natur“ hieß ein Buch von Matthias Nöllke, das 2003 herauskam. „Von Bienen und Leitwölfen“ hält an der Grundidee fest, mit Metaphern aus der Natur unser menschliches Verhalten zu erklären. In der Neuauflage steht die Natur noch mehr im Mittelpunkt. Der Autor widmet sich in neun Kapiteln noch intensiver den Verhaltensmustern wilder Tiere.

Man erfährt etwa, wie der Leitwolf und sein Beta-Männchen sich die Aufgaben teilen, oder auf welche Weise der Löwe sein Rudel im Griff hat. Von den Bienen kann man sich abschauen, wie man komplexe Entscheidungen organisiert. Das Buch ist eine unterhaltsam geschriebene Zusammenstellung von Organisations- und Verhaltensmustern aus der Natur. Was etwa haben Löwen, Delfine und Piranhas mit dem modernen Berufsalltag gemeinsam, fragt der Autor auf dem Klappentext. Die Antwort liefern seine Recherchen, die er unter anderem bei namhaften Zoologen und Verhaltenswissenschaftlern durchgeführt hat: Löwen sind perfekt im Delegieren unliebsamer Arbeit, Delfine raffiniert im Eingehen strategischer Allianzen und Piranhas vorbildliche Teamarbeiter.

Das Buch will anregen, Denk- und Verhaltensmuster im Business-Alltag an den Vorbildern der Natur auszurichten. Beispielsweise im Umgang mit Macht und Aggressionen. Lernen kann man auch etwas über Verhandlungstricks, über den Aufbau von Vertrauen und Reputation. Wer weiß schon, dass Zebras als Vorbild für Stressmanagement gelten? Oder dass gerade bei Faultieren die Schläfrigkeit als Waffe gilt? Schimpansen und Gorillas haben bemerkenswerte Methoden, ihre Konflikte zu schlichten, die auch für menschliche Teams nicht uninteressant sind. Dabei beschränkt sich der Autor nicht nur auf die Tier- und Pflanzenwelt. Es gibt auch Abschnitte

zur Evolutionstheorie und zum „evolutionären Entscheidungsmanagement“. Die berühmte „Schwarm-Intelligenz“ hat sehr viel mit menschlicher Kreativität zu tun und regt zum Nachahmen, neu Kombinieren und Tauschen mit andern an. Auf die Frage, wie der Leser das Buch nutzen kann, gibt der Autor in der Einleitung selbst die Antwort: „Sie können von vorne oder hinten, aber auch von der Mitte in beide Richtungen vorarbeiten. Sie können sich einzelne Kapitel vornehmen oder überschlagen. Ebenso ist es möglich, dass Sie sich vom Stichwortverzeichnis leiten lassen und zu einem bestimmten Thema die betreffenden Abschnitte zusammenstellen. Letzteres bietet sich an, wenn Sie für einen Vortrag oder eine Präsentation ein treffendes Beispiel suchen.“ Genau dafür ist das Buch von Nutzen. Wer nach Analogien oder Metaphern sucht, um sein eigenes Modell oder Weltbild zu veranschaulichen, findet in diesem Buch eine umfassende Sammlung anwendbarer Beispiele anhand derer komplexe Systeme erklärt werden. Ein Strategiebuch ist „Von Bienen und Leitwölfen“ hingegen nicht.



### AUTOR

**Matthias Nöllke**

ist Autor zahlreicher Bücher und Hörfunksendungen für den Bayerischen Rundfunk. Er hat eine Vorliebe für Themen wie

„Machtspiele“ und „Unternehmensführung“ und ist der Überzeugung, dass Führungskräfte in diesen Bereichen viel von Tieren lernen könnten.

## Zum Glück gibt's die „Positive Psychologie“



Das Buch richtet sich an Führungskräfte des Top- und mittleren Managements, die möglichst viele Erkenntnisse der sogenannten „Positiven Psychologie“ in ihren Führungsstil integrieren sollen. Der habilitierte Soziologe und Volkswirt Creusen bringt viele Beispiele aus seiner Geschäftsführerzeit bei Obi und der Media-Saturn-Holding. Das Buch will keine theoretische Abhandlung über die

Positive Psychologie des US-amerikanischen Therapeuten Marty Seligman sein, sondern vielmehr ein praktisches Handbuch. Die drei wichtigsten Säulen der „Positiven Psychologie“ sind: Eigene Stärken erkennen und optimal einsetzen, einen Job finden, der begeistert, und diesen Job dann mit den eigenen Visionen in Einklang bringen. Höchstleistung kann demnach nur erbracht werden,

wenn man seinen Job nicht als Arbeit versteht. Jedes Kapitel schließt mit einer gut verständlichen Zusammenfassung der wichtigsten Highlights.

**Utho Creusen/  
Nina-Ric Eschemann:**  
Zum Glück gibt's Erfolg. Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt. Orell Füssli Verlag, Zürich 2008, 150 Seiten, 22,50 Euro

## Kluge Unternehmen sind vorbereitet



Die Autoren arbeiten seit vielen Jahren als Berater und Dozenten in der Krisenkommunikation. Sie beschreiben kompakt in drei Schritten das Wesen einer Krise. Und sie schildern Präventionsmaßnahmen für schwierige Situationen und Interventionsmöglichkeiten, wenn man dann doch in der Klemme steckt. Unter Krise verstehen die Autoren zunächst einmal schwere Unfälle und Naturkatastrophen, von denen

Unternehmen betroffen sein können. Es geht aber auch um Kommunikationspannen. Egal, ob peinliches „Victoryzeichen“ von Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann oder die wochenlange Hängepartie von Bundesminister Horst Seehofer, der sich nicht zwischen Ehefrau und der Geliebten entscheiden konnte. Es hilft nicht, die Krise auszusitzen oder sich kopflos in der Öffentlichkeit zu äußern und sich selbst ans Messer zu

liefern. Die Autoren bieten für alle Krisenfälle Strategien, um im „Worst case“ aus dem Dilemma herauszufinden. Do's und Don'ts machen das Buch wertvoll für Pressesprecher, aber auch für alle Sorten von Beratern.

**Florian Ditges/Peter Höbel/  
Thorsten Hofmann:**  
Krisenkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz 2008, 255 Seiten, 24,90 Euro

## Traditionelles Denken überwinden



Die französische Psychologin Kourilsky will den Lesern helfen, sich von traditionellen Denkschemata zu befreien, zum Beispiel, um zu besseren Problemlösungen zu kommen. In den ersten drei Kapiteln wird der Leser über die grundsätzliche Problematik eines Wandels aufgeklärt und dann über die Grundlagen der Steuerung jedes Wandels informiert. Kourilsky analysiert und kritisiert Methoden und

Prinzipien, aus denen sich Managementmethoden herleiten, die etwa im Hinblick auf die wachsende Komplexität vernetzter Organisationen und multikultureller Teams kaum noch einen Wert haben. In den übrigen fünf Kapiteln gibt die Autorin taktische Tipps. Etwa, wie man Menschen harmonisch führt, welche Formen der Einflussnahme es gibt, wie man klug kommuniziert und wie man

Konflikte systematisch löst. Letztlich ist das Buch für alle nützlich, die an zwischenmenschlichen Beziehungen arbeiten. Sinnige Beispiele aus dem Wirtschaftsleben runden das Buch ab.

**Françoise Kourilsky:**  
Freude am Wandel. Wie Sie aus der Not eine Tugend machen. Verlag Hans Huber, Bern 2008, 307 Seiten, 24,95 Euro

**Dr. Karsten Predel:** Als Leiter der Personalentwicklung eines großen Konzerns bleibt ihm nicht viel Zeit für Hobbys – aber einen 6.000er will der Kletterer noch besteigen.

# Vom Praktikanten zum Leiter der Personalentwicklung

**PORTRÄT.** Dr. Karsten Predel steuert als Leiter der Personalentwicklung des schwedischen Energieriesen Vattenfall (8,2 Milliarden Euro Umsatz in Deutschland im Jahr 2007) die Umstrukturierungsprozesse des Unternehmens in Deutschland und sichert die systematische Verjüngung der Belegschaft.

Dr. Karsten Predel träumte von einer Karriere als Philosophie-Professor. Besonders vertiefen konnte er sich in die Ästhetik, in alles Schöne und Erhabene. Doch als er 1995 mit seiner Promotion über die Metaphysik des Schönen bei Schopenhauer fertig war, wurde er arbeitslos. „Dass ich in der Wissenschaft nicht Fuß fassen konnte, war bisher meine größte Enttäuschung“, sagt der hochgewachsene 50-Jährige, der heute für rund 15.000 Mitarbeiter des Energieriesen Vattenfall in Deutschland die Personalentwicklung verantwortet.

Die Niederlage erwies sich für ihn als Chance: Mit 38 Jahren machte der Denker, der sich zwischendurch auch als Layouter, ABM-Mitarbeiter eines Instituts und Journalist ausprobiert hatte, eine einjährige Weiterbildung zum Personalreferenten und fand darin seine wahre Berufung. Nach einem fünfmonatigen Praktikum in der Personalabteilung des ehemaligen ostdeutschen Energieversorgers „VEAG“ gelang ihm der Einstieg in

das Unternehmen als Leiter der gewerblich-technischen Ausbildung. „Ich hatte Glück, dass ich mich mit Technik gut auskannte“, sagt er. Schließlich hatte er vor der Wende in der ehemaligen DDR als Ingenieur für Elektrotechnik gearbeitet – aber ohne große Begeisterung, denn es habe ihn eher zu den Menschen hingezogen.

## Chef von 80 Mitarbeitern

Nach sechs Jahren als Ausbildungsleiter erklimm Predel, der mit seiner ruhigen, durchdachten Art und frischen Ideen überzeugen konnte, die nächste Karrierestufe und wurde Leiter Change-Management für den Bereich „Vattenfall Europe Mining & Generation“, in den die „VEAG“ inzwischen übergegangen war. Ein Jahr später war er bereits Leiter der Personalentwicklung für denselben Bereich. Inzwischen hat Predel die Personalentwicklung für ganz Deutschland in seiner Verantwortung und 80 Ausbilder, Trainer und

Personalentwickler unter sich. „Meine Arbeitsgebiete sind Fortbildung, Ausbildung, Hochschulmarketing und Ideenmanagement, Organisationsentwicklung und Nachwuchsentwicklung“, sagt er. Dafür pendelt er drei Mal pro Woche zwischen den einzelnen Standorten, Fortbildungszentren und Ausbildungsstätten des Unternehmens in Cottbus, Lübbenau, Berlin und Hamburg. „Ich verbringe sehr viel Zeit im Auto. Dabei höre ich Bücher von Kafka und Rockmusik“, sagt der Vater einer erwachsenen Tochter, der in seiner Freizeit am liebsten mit seiner Frau Berge besteigt oder ins Theater geht.

Eine große Herausforderung, die Predel in seiner Funktion als Personalentwickler besonders beschäftigt, ist sein Vorhaben, das Unternehmen systematisch zu verjüngen. „Wir haben eine sehr heterogene Altersstruktur im Energie- und Bergbaubereich. 60 Prozent der Mitarbeiter gehören hier der Generation 50 Plus an. Das bedeutet, dass wir in den Jahren ab 2014 übermäßig viele Abgänge haben werden

Fotos: Irene Winter





und in ähnlicher Größenordnung keinen Nachwuchs rekrutieren können“, sagt er. „Obgleich wir derzeit noch durchaus Ingenieure finden, registrieren wir einen deutlichen Trend, dass es immer schwieriger wird, sie zu rekrutieren“, stellt Predel fest: Insbesondere Ingenieure mit Spezialqualifikationen seien rar gesät. Deswegen hat das Unternehmen Kooperationen mit 17 Universitäten initiiert und vergibt Leistungsstipendien. „Doch wir müssen schon in den Grundschulen als Personalentwickler aktiv werden, um die Bereitschaft der Jugend zu fördern, später ein Ingenieurstudium aufzunehmen“, meint Predel.

Deswegen habe er 16 Schulkooperationen aufgebaut – in der Nähe der Tagebau- und Kraftwerksstandorte in Brandenburg, Sachsen und Thüringen. Die jüngsten Schüler, die Predel für Vattenfall werben will, gehen in die vierte Klasse. „Wir schicken da vor allem unsere Auszubildenden hin. Die führen mit den Kindern naturwissenschaftliche Experimente durch, erklä-

ren ihnen wie zum Beispiel ein Ventilator funktioniert und berichten nebenbei, was man in der Ausbildung bei uns lernen kann.“ Entscheidend sei dabei, dass der Altersunterschied zwischen denen, die man dort berühren will, und denen, die ihre ersten Erfahrungen im Berufsleben machen, so klein wie möglich ist.

### Gerade jetzt investieren

Die Programme in den Schulen zeigen bereits Wirkung: „In der Nähe von Cottbus haben wir zum Beispiel Kooperationen mit fünf Schulen im Umkreis unseres Kraftwerks Jänschwalde. Diese Schüler halten uns für einen attraktiven Arbeitgeber und bewerben sich verstärkt bei uns, seitdem die Kooperationen laufen“, so Predel.

Die Beziehung zum Nachwuchs herzustellen, sei an sich kein Problem. „Wir müssen aber dringend daran arbeiten, diese Beziehung über die Phase des Studiums weiter zu pflegen und zu halten“,

stellt er fest – und das gelinge dem Unternehmen noch nicht, obwohl es bis zu 400 Praktikanten im Jahr beschäftigt und die besten davon in einen Talentepool aufnimmt: „Da wir den Studenten und Praktikanten noch keine Beschäftigung in Aussicht stellen können, gehen sie uns verloren“, sagt er.

Trotz der Wirtschaftskrise geht Dr. Predel davon aus, dass Vattenfall auch in diesem Jahr verstärkt in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter investieren wird: „Gerade in schlechten Zeiten sollte man nicht an Qualifizierungsmaßnahmen sparen, sondern diese ausbauen, damit man aus der Krise gestärkt hervorgehen kann“, so seine Devise. Auch er selbst möchte sich dieses Jahr qualifizieren – seine Kenntnisse auf dem Gebiet Arbeitsrecht erweitern. Außerdem plant er, wieder an die Universität zu gehen – als Dozent. So will er zum Beispiel die Vorlesungsreihe „Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation in großen Unternehmen“ mitgestalten.

Irene Winter ●

„Überzeugen mit Emotionen“  
in Heft 10/2008

## Anspruchsvolle Zielgruppe

Wirtschaft + Weiterbildung präsentiert sich uns als ein sehr umsetzungsstarkes Magazin, das außergewöhnliche Angebote darstellt und eine anspruchsvolle Zielgruppe ansprechen möchte. Ihr Artikel „Überzeugen mit Emotionen – Wie viel Obama sollte in jeder Führungskraft stecken?“ in der Ausgabe 10/08, welcher inhaltlich genau unser Trainingskonzept trifft, bestätigte bei uns diesen Eindruck erneut.

**Adele Landauer, ManageActing, Berlin ●**

„Gibt es eine Weiterbildungslücke?“  
in Heft 11/12-2008

## Der Trainer geht auf „Wanderschaft“

Als Personalentwicklerin einer Einrichtung mit derzeit etwa 1.200 Mitarbeitenden habe ich folgende Erfahrung zum Thema Lerntransfer und seminarfeindliche Führungskräfte gemacht: Da uns entsprechender Bedarf bekannt war, hatten wir im Frühjahr 2008 für planmäßig etwa 3-5 Gruppen à je 15 Mitarbeiter/innen einen zweitägigen EDV-Kurs in einer externen Tagungsstätte organisiert. Die Resonanz war jedoch erschreckend gering: lediglich ein Kurs mit 15 Damen kam zustande. Zunächst waren selbst diese 15 kaum motiviert und eher der Ansicht, so ein Seminar sei bloße Zeitverschwendung. Sogar einige Vorgesetzte sträubten sich zunächst dagegen, ihre Mitarbeiterinnen „für sowas“ freizustellen! Nach deren Rückkehr habe ich selbst mit allen 15 gesprochen und – entgegen der Erwartungen – durchaus positive Rückmeldungen erhalten. Damit gaben wir uns aber noch nicht zufrieden.

Wir haben den Dozenten einige Wochen nach dem Kurs zu uns ins Haus kommen lassen und ein paar Tage auf „Wanderschaft“ direkt zu den Kursteilnehmerinnen an den jeweiligen Arbeitsplatz geschickt. Er ist dabei nicht fertig geworden, da ihn nämlich nicht nur die Kurs-Leute, sondern „unterwegs“ auch noch

andere Mitarbeitende sehr gut brauchen konnten.

Den (wiederum von mir eingeholten) Rückmeldungen zufolge waren alle On-the-job-Geschulten vollauf zufrieden und bestätigten mir, dass ihnen die Trainings viel gebracht haben! Da der Flurfunk in unserer Einrichtung offenbar gut funktioniert, hatte sich die ganze Sache recht schnell herumgesprochen, sodass plötzlich selbst die Führungskräfte, die zunächst kein Interesse hatten, „solche Seminare“ haben wollten und den Dozenten in einem Fall sogar für mehrere Inhouse-Schulungen bestellten! Es geht also auch anders! Vielleicht bekommen Sie ja noch mehr derartige Erfahrungsberichte (dann kann Herr Gris bald einpacken ...)?

**Susann Schütt, Franziskuswerk  
Schönbrunn, gemeinnützige GmbH  
für Menschen mit Behinderung,  
Personalwesen, Schönbrunn ●**

„Gibt es eine Weiterbildungslücke?“  
in Heft 11/12-2008

## Lerntransfer

Egal, welche Art von Seminar oder Training die Mitarbeiter besuchen, den größten Nutzen ziehen sie immer dann aus dem Thema, wenn sie eigenverantwortlich und selbstbestimmt daran teilnehmen: wenn Sie die Weiterbildung wollen.

Intervalltrainings und Trainings-on-the-job haben nach meiner Erfahrung generell den Vorteil größerer Nachhaltigkeit, da der Lernfortschritt verfolgt und durch ergänzende Beratung vertieft werden kann. Hierbei ist es sogar möglich, die Motivation bei geschickten Teilnehmern zu wecken, da der Trainer in Einzelgesprächen Hintergründe erfragen und auf die Wünsche des Teilnehmers individuell eingehen kann.

Bei einem meiner Trainings-on-the-job zum Thema „Arbeitsorganisation, Zeit- und Selbstmanagement“ in einem mittelständischen Unternehmen nahm der Leiter der Buchhaltung teil, der in etwa zwei Jahren in Rente gehen würde. Er war von Anfang an gegen diese Maßnahme und versuchte ihr durch Krankheit am ersten Trainingstag zu entkommen. Al-

lerdings ohne Erfolg. Beim zweiten Tag nach etwa vier Wochen gab es keine Ausrede. Das Training war von der Geschäftsleitung allen Mitarbeitern verordnet worden. Widerstand zwecklos. Auf meine Frage nach seinen Erwartungen an das Training schlug mir unverhohlene Ablehnung und die oft gehörte Antwort: „Ich lasse mich mal überraschen“ entgegen. Trotzdem willigte er ein, nach der Gruppenarbeit das Training an seinem Arbeitsplatz fortzusetzen.

Tatsächlich war sein Arbeitsbereich sehr aufgeräumt und schien gut organisiert. Ich tastete mich also an den Bereich der elektronischen Ablage heran, und siehe da: hier gab es einiges zu verbessern. Sein Widerstand verwandelte sich in zaghaftes Interesse, wenn auch anders, als ich zunächst dachte. Ein erster Tipp zum Umgang mit Outlook erwies sich als Volltreffer und er fragte, ob er diese und jene Vorgehensweise auch später wenn er in Rente sein würde, anwenden könne. Plötzlich fand er es erstrebenswert, so viel wie möglich von Outlook zu erfahren und zu üben. Am dritten Trainingstag führte er mir stolz seine Fortschritte vor und erwähnte nebenbei, dass er auch von den Kollegen eine größere Akzeptanz erfahren hätte. Sicher hätten wir nie diese Ebene des Verständnisses erreicht, wenn das Training nur als Gruppenarbeit stattgefunden hätte. Nur durch das Arbeiten in der eigenen Umgebung und die Möglichkeit der individuellen Beratung war dieser Erfolg für ihn möglich.

**Christiane Wittig, WWS Werbung &  
Schulung, München ●**

„Gibt es eine Weiterbildungslücke?“  
in Heft 11/12-2008

## Alles ein Missverständnis

Genau betrachtet ist das Buch (Campus Verlag, 2008) die „Weiterbildungslücke“ ein Missverständnis. In den vergangenen Monaten und Jahren beobachte ich immer wieder, dass Teilnehmer ein Seminar in der Erwartung besuchen, dass bloße Anwesenheit im Seminarraum reicht – und die Karriere nimmt Fahrt auf. Das ist das Missverständnis in der Weiterbildung. Unsere Herausforderung



**Leif Ahrens,**  
Kommunikations-  
trainer aus  
Wiesbaden.

ist es, Menschen zu bewegen. Unsere Aufgabe ist es, zunächst Denkanstöße zu geben und dann im Dialog Verhaltensänderungen auf den Weg zu bringen. Wenn das auf Knopfdruck funktionieren würde, wäre das vielleicht schön; leider ist es aber auch utopisch. Knöpfe drücken wir im Auto. So ist es Automobilherstellern ja mittlerweile gelungen, einem Haufen Stahl und Blech beizubringen, wie er allein einparkt.

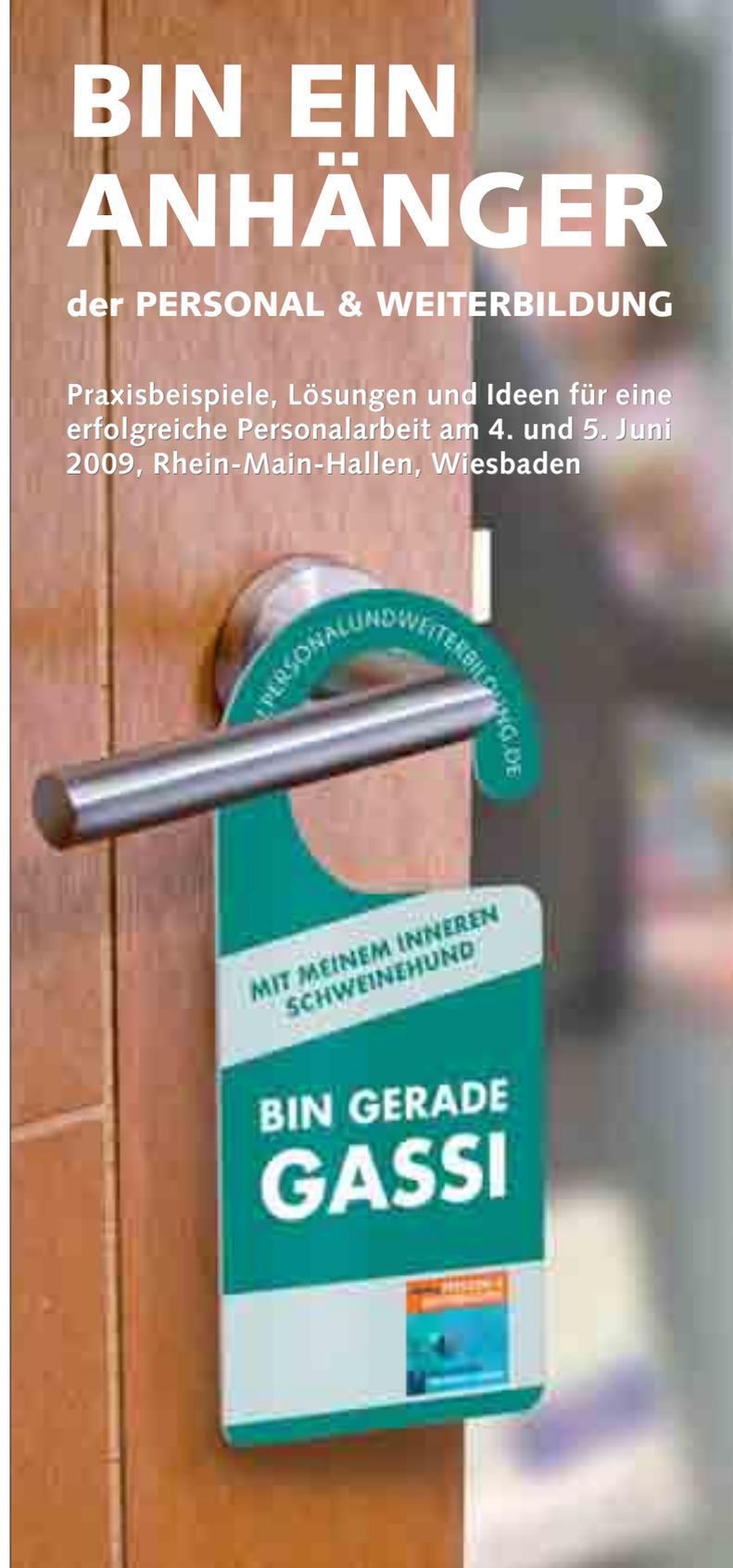
Menschen sind aber keine Autos und werden nicht auf Knopfdruck funktionieren oder anders laufen. Die These „Messen kann man nur die Kosten“ halte ich für Unsinn. Vielmehr ist der Blickwinkel auf Weiterbildung das entscheidende Kriterium. Manager, deren eigenes Gehalt vom Gewinn des Unternehmens abhängt, leben die Sichtweise von Herrn Gris. Unternehmer dagegen betrachten weit häufiger das gesamte Unternehmen und wissen sehr detailliert, was die Mitarbeiter können und wo sie weitergebildet werden müssen.

Auch die Aussage „Trainings gehen am Bedarf vorbei“ mag vorkommen, entspricht aber nicht immer der Realität. Wenn ich mit Kollegen spreche, fällt mir wohl auf, dass der eine oder andere noch etwas Nachhilfe in der Fähigkeit zum Recherchieren brauchen könnte. Da kommt mir zugute, dass ich, bevor ich mein Seminargeschäft aufgenommen habe, 15 Jahre als Journalist in Radio und Fernsehen gearbeitet habe. Erst auf den Grund gehen und dann loslegen ist für Journalisten selbstverständlich. Radio und TV haben bei mir auch den Blick für Technologie geschärft. Welche Dinge sind notwendig, um den gewünschten Erfolg sicherzustellen? Auch im Training bietet Technik Chancen. In unserer schnellle- →

# BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Praxisbeispiele, Lösungen und Ideen für eine erfolgreiche Personalarbeit am 4. und 5. Juni 2009, Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden



## Übrigens:

Unter [www.personalundweiterbildung.de/anhaenger](http://www.personalundweiterbildung.de/anhaenger) können Sie kostenlos diesen und weitere Türanhänger bestellen.

### Öffnungszeiten:

4. Juni 2009, 09.00 – 18.30 Uhr  
5. Juni 2009, 08.30 – 15.00 Uhr  
Tageskarte: 20,- €

### Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung mbH  
[www.personalundweiterbildung.de](http://www.personalundweiterbildung.de)



bigen Zeit haben Teilnehmer kaum noch die Möglichkeit, das neue Wissen im Alltag selbstständig einzubauen. Wer als Trainer diese Tatsache erkennt, kann gegensteuern.

Statt einem fünftägigen Kommunikationsseminar, das den Teilnehmer nach Tag fünf allein lässt, betreue ich länger. Ich arbeite etwa in Rhetorik- und Präsentationstrainings zwei Tage intensiv mit der Gruppe und stehe im Anschluss im Rahmen von Videokonferenzen über das Web weiter zur Verfügung. Denn wie schade ist es, wenn sich Mitarbeiter unserer Kunden nicht trauen, das neue Wissen im Alltag und bei eigenen Projekten umzusetzen – helfen wir ihnen dabei! Unternehmen, die diesen Weg gehen, spüren den Erfolg von Weiterbildung. Dann wird sich auch das eingangs erwähnte „Weiterbildungs-Missverständnis“ klären.

**Leif Ahrens, Leif Ahrens Training,  
Wiesbaden ●**

**„Gibt es eine Weiterbildungslücke?“  
in Heft 11/12-2008**

## Nach der Schulung ist vor der Anwendung!

Das Buch „Die Weiterbildungslücke“ von Dr. Gris erfüllt in jeder Hinsicht meine Erwartung, weil es sich für meine Bera-

tungsdienstleistung als tolle Verkaufshilfe entpuppte. Mit „strategischem Bildungsmanagement“ biete ich Firmen die professionelle Steuerung und Bündelung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen an, und zwar mit dem Ziel, die Weiterbildungsrendite im Unternehmen zu steigern. Mein Fokus liegt dabei auf zwei Aspekten:

1. Die Effizienz von Aus- und Weiterbildung zu überprüfen und Einsparpotenziale aufzuzeigen sowie Möglichkeiten zu identifizieren, fürs gleiche Budget mehr Schulungsaktivitäten umsetzen zu können.

2. Die Nachhaltigkeit (Motto: „Nach der Schulung ist vor der Anwendung“), also die Sicherstellung des Praxisnutzens von Weiterbildung, zu gewährleisten.

Beide neuralgischen Punkte unseres Meisters thematisiert Gris und zeigt dabei brauchbare Argumentationsketten auf, die – in den richtigen Blickwinkel gebracht – ein wahrer „Kunden-Versteher“ sind.

Die von Ihnen beschriebene öffentliche Empörung über dieses Buch deckt sich mit den Reaktionen auf meinen Beratungsansatz: Während sich Mitglieder der Geschäftsführung insbesondere dem Optimierungsgedanken gegenüber sehr aufgeschlossen zeigen, reagieren Kollegen aus den Bereichen HR und PE auf das Ansinnen oft mit größter Skep-

sis oder lehnen es direkt rundweg ab: „Das geht ja gar nicht, das brauchen wir nicht, und das wollen wir auch nicht!“ Der Blick „von außen“ will jedoch nicht maßregeln oder gar verurteilen, sondern die Profis bei ihrer Arbeit unterstützen. Oder wird es als Bedrohung begriffen, lieb gewonnene Arbeitsroutinen auf Wirtschaftlichkeit hin zu prüfen?

**Dr. Britta v. Bezold, Bildungsberatung,  
Heidelberg ●**

**„Gibt es eine Weiterbildungslücke?“  
in Heft 11/12-2008**

## Es tut sich zu wenig!

Das Buch „Die Weiterbildungslücke“ lieferte einen Stoff für einen sehr interessanten Artikel, der viele Gemüter zu bewegen scheint. Dennoch vermute ich wieder nur ein Strohfeuer. Etwa in den Jahren 2001/2002 entstand meine Broschüre „Weiterbildung als Kooperationsprozess“. Dieses Kooperationsmodell führt eine Reihe der Lösungen auf, die Weiterbildung und damit unter anderem auch Seminare „erfolgreicher“ machen. Ich kann nur sagen: Wirklich geändert hat sich im Umfeld der betrieblichen Weiterbildung in den letzten 20 Jahren nicht viel.

**Hans-Werner Schönell, Wettbewerbsvorsprung Mensch, Eichenau ●**

# Vorzugskarte

Diese Karte berechtigt zum Besuch der **LEARNTEC** Fachmesse 2009 zum ermäßigten Preis von **€ 15,-**.

Bitte an der Tageskasse\* einlösen!



Name, Vorname

Firma/Institution

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

www.learntec.de

3. – 5. Februar 2009  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC**  
Wissen, was kommt.

Ich freue mich über die Zusendung von Informationen (per Post) über zukünftige Veranstaltungen der **LEARNTEC** und themenverwandte Veranstaltungen.

Datum, Unterschrift

Gerne möchte ich immer möglichst aktuell über die Neuerungen rund um die **LEARNTEC** und themenverwandte Veranstaltungen per Mail/Newsletter informiert werden.

Datum, Unterschrift

\* gegen eine Eintrittskarte

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2009 ERSCHEINT AM 27. FEBRUAR 2009

## COACHING-SPECIAL

# Chefs zum Nachdenken bringen

Wie gelingt es Führungskräften, ihr Leistungsniveau über lange Zeit zu halten? Zum Beispiel durch die Unterstützung eines Coachs, lautet immer öfter eine der Antworten auf diese Frage. Gerade eine Wirtschaftskrise bietet viele Momente, etwas über sich zu lernen. Experten zeigen, wie das Instrument der Selbstreflexion gezielt eingesetzt werden kann.



## INTERVIEW

### Unsicherheit ertragen

Manager lernen, Sicherheit auszustrahlen. Das klappt nur in Schönwetterperioden. In der Krise lautet die Frage: Wie die Unsicherheit akzeptieren und den Menschen trotzdem Zuversicht geben? Systemiker Dr. Bernhard von Mutius (Bild) gibt Antworten.



## LEARNTEC 2009

### Der Branchentreff

Wenn es um E-Learning und Wissensmanagement geht, ist die Learntec in Karlsruhe das wichtigste Konjunkturbarometer der Branche. Wir berichten über Stimmungen und Trends, die in Karlsruhe vom 3. bis 5. Februar zu spüren und zu erleben waren.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 21. Jahr

### Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



### Objektleitung

Martin Pichler

### Redaktion

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

### Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka  
Tel. 07 61/36 83 921, Fax 07 61/36 83 105  
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

### Autoren dieser Ausgabe

Detlef Beck, Heike Blum, Dagmar Börsch, Sabine Grüner, Claudia Harss, Regina Kern, Bernhard Kuntz, Dieter Leitzgen, Gudrun Porath, Silvie Rumler, Werner Schienle, Oliver Steeger, Claudia Wabel, Irene Winter

### Grafik/Layout

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

### Verlag

Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG  
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG,  
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg  
Tel. 07 61/36 83 921  
Geschäftsführer: Reiner Straub  
Verlagsleitung: Norbert Schrade  
www.haufe-fachmedia.de

### Titelbild

Caro / Markus Waechter

### Druck

Echter Druck, Würzburg

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008  
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):  
Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91 733  
Fax 09 31/27 91 477  
klaus.sturm@wuw-magazin.de  
Key Account Management:  
Jürgen Stoll, Tel. 09 31/27 91 540  
Fax 09 31/27 91 477  
juergen.stoll@wuw-magazin.de  
Anzeigenverkauf:  
Petra Hahn, Tel. 0 61 81/43 68 34,  
Fax 0 61 81/43 68 35  
wundw@petra-hahn.de  
Annette Förster, Tel. 09 31/27 91 544,  
Fax 0 93 67/98 76 04  
annette.foerster@haufe-fachmedia.de  
Anzeigendisposition:  
Christine Wolz, Tel. 09 31/27 91 472,  
Fax 09 31/27 91 477  
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



### Abbonentenservice

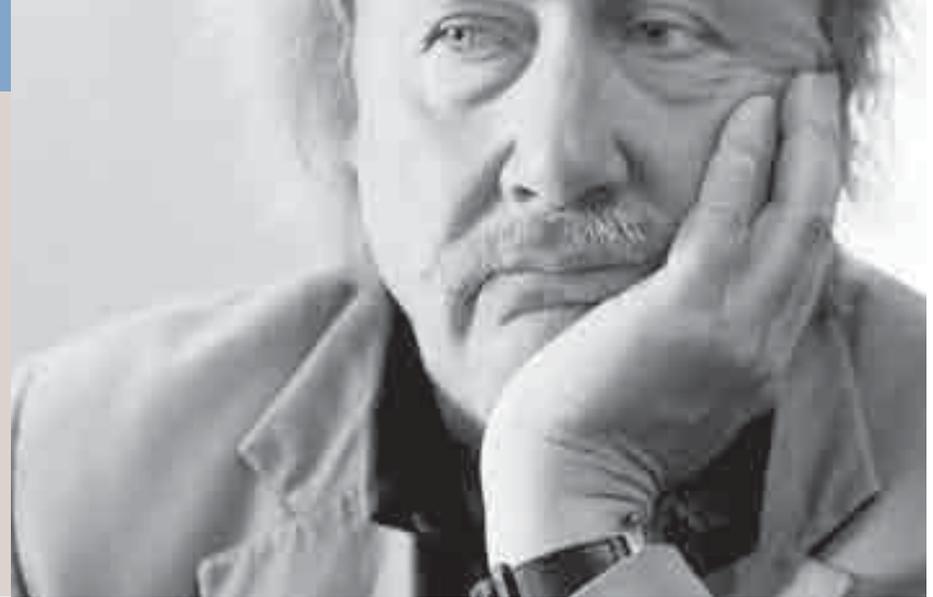
Haufe Service Center GmbH  
Postfach 79091 Freiburg,  
Tel. 01 80/50 50 169 \*, Fax 01 80/50 50 441 \*  
\* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende  
Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms  
zeitschriften@haufe.de

### Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 9,80 Euro; Abopreis 89 Euro  
inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 104 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Ver-  
lag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit  
der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

## Haufe Fachmedia

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



„ Das Resultat der jetzigen Krise kann nur die nächste Krise sein. Das Beste, was wir erreichen können, ist ... das Außerkraftsetzen der Endkrise durch die permanente Krise. “

Professor Dr. Peter Sloterdijk, Deutschlands populärster Philosoph der Gegenwart, in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung (SZ) vom 3./4. Januar 2009

„Ist die Finanzkrise auch eine Bildungskrise?  
Wir dürfen an nichts sparen – weder an Bildung noch an Selbstkritik.“

**Prof. Dr. Stephan A. Jansen**, Gründungspräsident der Zeppelin University in Friedrichshafen, in der offiziellen Weihnachtskarte der Universität im Dezember 2008

„In München, wo der Schmiergeldskandal bei Siemens Schlagzeilen gemacht hat, sollen jetzt die Müllmänner für moralische Integrität sorgen. Da kann 2009, das Jahr der schlechten Nachrichten, ja kommen.“

**Hermann Schreiber**, Kolumnist des Hamburger Abendblatts (27. Dezember 2008), über die Anweisung der Stadt München, ihre Müllmänner dürften zum Jahreswechsel von der Bevölkerung keine Trinkgelder annehmen.

„Gescheite Menschen dürfen ruhig ein bisschen arrogant sein. Drum ist Helmut Schmidt ja so beliebt.“

**Josef Hader**, Kabarettist, in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung vom 9. Januar 2009

„Oft braucht man Sputnik-Schocks, Tschernobyl-Katastrophen oder Finanzkrisen, bevor es zu tatsächlichen Verbesserungen ... kommt. Das Spiel am Rande des Abgrunds kann, so betrachtet, vielleicht auch heilsam gewesen sein.“

**Professor Dr. Dieter Frey**, Psychologe an der LMU München, in der SZ vom 3. Januar 2009

„Statt der Überzeugung zu huldigen, dass alles plan- und machbar sei, sollten sich unsere Organisationsmenschen in Wirtschaft und Politik stets vor Augen halten, dass alles scheitern kann. Krisen sind, so viel steht fest, unvermeidlich. Nichts kann unbegrenzt wachsen. Wenn wir das einsehen, treffen uns Krisen mit verminderter Intensität.“

**Dr. Franz M. Wuketits**, Professor für Wissenschaftstheorie, Universität Wien, im Handelsblatt vom 8. Januar 2009

„Firmen sollten sich jetzt grundlegend fragen: Wofür wollen wir stehen? Warum werden wir gebraucht? Strategie muss wieder viel stärker ... auf einer sinnstiftenden Mission eines Unternehmens aufbauen, um glaubwürdig zu sein.“

**Professor Dr. Günter Müller-Stewens**, Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen, im Handelsblatt vom 5. Januar 2009

„Viele erliegen dem Irrtum, sie seien glücklich, weil andere denken, sie seien glücklich! Sie machen mit beim Fassadenspiel: So zu tun, als ob. Man beneidet jemanden, der 30 Millionen hat, anstatt einen, der einen Sinn im Leben gefunden hat.“

**Pater Dr. Dr. Hermann Zoche**, Augustiner-Pater und Autor, im Hamburger Abendblatt vom 20. Dezember 2008, über „die sieben Todsünden unserer Zeit“

# IT - KRISENMANAGEMENT

Besuchen Sie uns  
**Halle 6**  
**Stand D 13**

**CeBIT**

**HANNOVER**  
**3.- 8.3.2009**



**THE RIGHT WAY**  
ANALYSIEREN - STRUKTURIEREN - BEWÄHREN

**Peter H. Buchenau**  
Unternehmer, Coach und  
Stressregulierungs-Trainer



 **DEUTSCHER  
MANAGERVERBAND**

 **Quality Experts 2009**  
Erfolgsgeheimnis ist gut.com

**The Right Way hilft Menschen und Unternehmen bei der Lösung ihrer Probleme.**

The Right Way steht Ihnen als IT-Feuerwehr zur Seite, wenn organisatorische, kommunikative und personelle IT-Probleme schnell, unauffällig und kostengünstig beseitigt werden sollen.

Als Projekt- und WerteCoach rückt The Right Way Sie als Unternehmer, Führungskraft oder Mitarbeiter ins rechte Licht und auf die richtige Position.

Die Stress- und Burnoutpräventionstrainer von The Right Way erhöhen Ihre Stressresistenz, fördern die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter, senken stressbedingte Ausfallkosten und steigern Ihren persönlichen und unternehmerischen MehrWERT. Wo benötigen Sie unauffällig Hilfe? Kontaktieren Sie das The Right Way Team unter:

**THE RIGHT WAY GMBH DEUTSCHLAND:**  
Unterer Torweinberg 17 · D-97084 Würzburg  
Tel.: +49 (0) 931 991 729 55 · Fax: +49 (0) 931 991 729 58  
E-Mail: [info@the-right-way.eu](mailto:info@the-right-way.eu) · Internet: [www.the-right-way.eu](http://www.the-right-way.eu)



Führung  
Schulung  
Dienstleistungs-Management  
Zusammenarbeit  
Projektmanagement  
Moderation  
Verhandlung  
Konfliktmanagement  
Besprechungs-führung  
Präsentation  
Beraterausbildung

# Persönlichkeit und Kompetenz



Coverdale **class**

Die Qualität der Zusammenarbeit ist künftig der wichtigste Wettbewerbsfaktor, sagen Experten. Doch wie entwickelt und erhält man eine hervorragende Zusammenarbeit? Coverdale hilft Ihnen, die richtigen Schritte zu gehen – seit über 40 Jahren.

In unseren Coverdale\_class Seminaren entwickeln Sie gezielt Ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit. Wir begleiten Sie auf dem Weg der Veränderung und mobilisieren das Beste in Ihnen: Persönlichkeit und Kompetenz.

Details über Coverdale und Coverdale\_class Seminare: [www.coverdale.de](http://www.coverdale.de)