



wirtschaft weiterbildung

02_11

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro

Transfer_Mit „Trainingsankern“ Lernerfolg sicherstellen s. 28

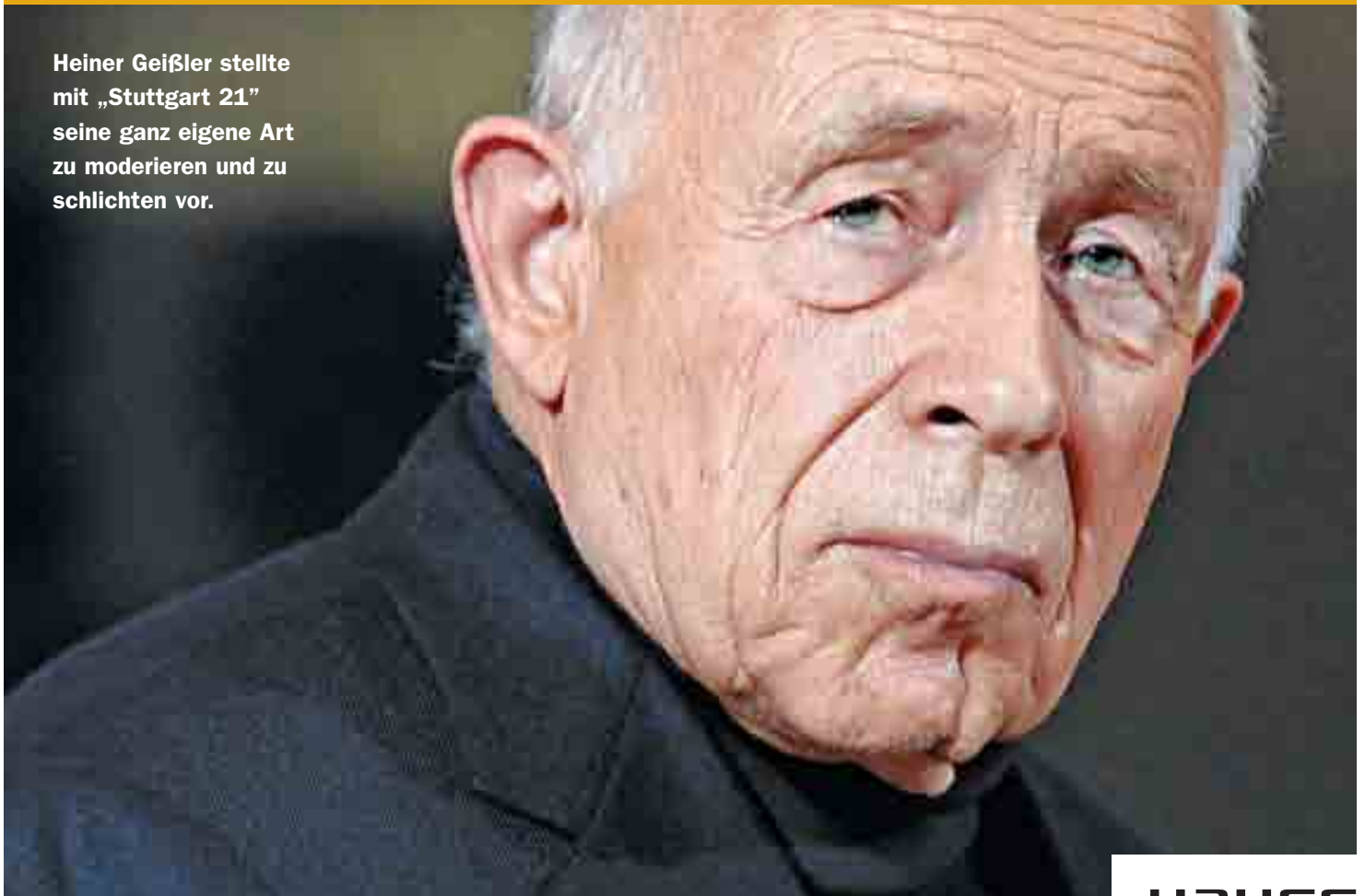
Projektmanagement_Acht Profi-Tipps für mehr Pünktlichkeit s. 44

Enterprise 2.0_Wie ein Firmen-Wiki Mitarbeiter beflügelt s. 46

Lasst uns Geißlern!

Geißlers Moderationsstil taugt auch fürs Business

Heiner Geißler stellte mit „Stuttgart 21“ seine ganz eigene Art zu moderieren und zu schlichten vor.



Seminare machen fit für echte Herausforderungen



Seminare 2011

133 Seminarthemen in den Bereichen

- Führungskompetenz
- Managementkompetenz
- Kommunikation und soziale Kompetenz
- Persönlichkeitsentwicklung und Selbstmanagement
- Einkauf, Verkauf, Kundenorientierung
- Interkulturelle Kompetenz
- Assistenz und Sekretariat

Bestellen Sie jetzt das Seminarprogramm 2011

info@ime-seminare.de

Tel. 0521 94206-0

www.ime-seminare.de

IME[®]

Institut für
Management-Entwicklung

Sunderweg 4, 33649 Bielefeld

Telefon: 0521 942060

E-Mail: info@ime-seminare.de

Auf zur Learntec

Learntec I. In Zukunft wird es immer öfter darum gehen, klassische Führung um neue Facetten zu ergänzen. Unser Beitrag zum Thema „Enterprise 2.0“ (ab Seite 46) zeigt das ganz deutlich. Ein Bielefelder Unternehmen installiert ein Firmen-Wiki und macht es zur Drehscheibe aller Prozesse. Zusammen mit dem Wiki erhalten alle Mitarbeiter die Erlaubnis, sich selbst von starren Regeln und überholten Arbeitsvorschriften zu befreien und effektiver zu arbeiten. Es klappt, und der Chef ist trotzdem noch in der Lage, bei Bedarf Führung zu übernehmen. Wem der Artikel gefällt, sollte die Learntec in Karlsruhe besuchen: Am 2. Februar kommt der internationale Experte Steve Wheeler. Seine Vorträge überzeugten schon viele, dass Web-2.0-Tools Wettbewerbsvorteile schaffen.

Learntec II. Die Haufe Gruppe, zu der auch diese Zeitschrift gehört, präsentiert auf der Learntec ihr neues Seminar- und Wissensportal „Haufe online training plus“. Die Weiterbildungs- und Qualifizierungsplattform, bei der sich alles um Webinare dreht, hat seit Einführung bereits eine breite Akzeptanz bei Fach- und Führungskräften gefunden. Nicole Kraft, Produktmanagerin, präsentiert die Plattform am 1. Februar von 13.20 Uhr bis 13.50 Uhr auf dem Learntec-Kundenforum.

Learntec III. Als Leserin oder Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ können Sie sich jetzt ein kostenfreies Ticket für die Learntec-Messe (1. bis 3. Februar in Karlsruhe) sichern. Registrieren Sie sich dazu im Internet im Ticketshop der Learntec auf www.learntec.de unter Angabe des w + w-Codes LT11HAON.



Viele gute Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



INTERACTIVE SYSTEMS



**Alles für Ihre
Aus- und Weiterbildung!**



Mobile Learning

Change Management Trainings

Gesprächssimulationen

Managementförderkreise

90-Sekunden-Lerner

...



**Ausgereifte
Management Simulationen**

**Preisgekrönte
E-Learning Lösungen**

TATA Interactive Systems GmbH

Neckarhalde 55
72070 Tübingen

[t] +49 7071 7942 - 0

[f] +49 7071 7942 - 29

[e] info@topsim.com

[web] www.topsim.com

Unsere nächsten Termine:

LEARNTEC 2011 in KARLSRUHE

DIDACTA 2011 in STUTTGART



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

Swiss Centre for
Innovations in Learning

scil

Zertifikatsprogramme:

- > CAS in Training und Lernbegleitung
Certified Professional Trainer (CPT-HSG)
- > CAS in Bildungsmanagement
Certified Learning Officer (CLO-HSG)

Informationsveranstaltung
25. Februar 2011, 14.00-16.00
Universität St.Gallen, Schweiz

Detaillierte Informationen zu den Zertifikatspro-
grammen, Fokus- und Intensivseminaren (1-1.5
Präsenztage), den Beratungs- und Forschungs-
dienstleistungen von scil finden Sie auf:

- > www.scil.ch
- > scil-info@unisg.ch



20

titelthema Heiner Geißler hat sich mit seiner „Stuttgart 21“-Moderation Respekt erarbeitet. Möglicherweise eignet sich sein Stil der intensiven „Fach- und Sachschlichtung“ auch für Business-Konflikte.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Change-Projekte professionell gestalten

menschen

16 „360-Grad-Feedback ist hilfreichstes Instrument“

Interview mit Leadership-Experte Professor Dr. Rob Goffee von der London Business School

titelthema

20 Lasst uns mehr Geißlern!

Auch in Unternehmen gibt es emotionale Kontroversen zwischen Management und Belegschaft. Hilft Geißlers Methode?

fachbeiträge

28 Wie Teilnehmer den „Trainingsanker“ werfen

Ein Transfer-Tool, das Seminarteilnehmern hilft, das Gelernte besser zu behalten

32 Wie Trainingsgauner dem Markt schaden

Szenekritiker Dr. Rolf Th. Stiefel über die „dunkle Seite der Managementweiterbildung“



28

fachbeiträge Anleitung, wie Trainer mit Trainingsankern den Lerntransfer sicherstellen können.



treffpunkte Mit neuen Events sollen in diesem Jahr noch mehr Weiterbildungsprofessionals zur didacta 2011 gelockt werden.

40 Internationale Großprojekte richtig managen

Projektmanagementprofi Dr. Lorenz Schneider über Stolperfallen im internationalen Projektgeschäft

44 Spursicher auf der Terminalschiene

Projektmanagementexpertin Dr. Dagmar Börsch erklärt acht Prinzipien für mehr Projektpünktlichkeit

46 Wie ein Wiki Unternehmen verändern kann

Der radikale Weg der Synaxon AG aus Bielefeld zum Vorbild der Enterprise-2.0-Bewegung

treffpunkte

52 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

54 „Fachtagung E-Learning“ in Stuttgart

didacta 2011: Auf der Lehrermesse gibt es auch neue Events für Weiterbildungsprofessionals

seminarmarkt

56 Mit Change-Bremsern verhandeln statt kämpfen

Warum Führungskräfte die Change-Verweigerer ernst nehmen sollten und sich ein Interessenausgleich lohnt

Rubriken

03 editorial

63 vorschau/impressum

64 fachliteratur

66 zitate

Trainieren Sie noch



oder begeistern Sie schon?

**professionell!
mit dem**



www.seminardesigner.at



WER Zwei FDP-Anhänger drücken während der Rede ihres Bundesvorsitzenden Guido Westerwelle ihre Zustimmung dadurch aus, dass sie kleine Gefällt-mir-Plakate hochhalten.

WANN Die Aufnahme entstand beim traditionellen Dreikönigstreffen der FDP am Donnerstag, dem 6. Januar 2011. Fotograf war Jörg Eberl von der Agentur Action Press.

WAS NOCH Guido Westerwelle hielt eine (aufgrund von schlechten Umfragewerten) für seine Zukunft entscheidende Rede, die den Führungsstreit in der FDP beenden sollte.

Wie stilbildend ist Facebook? „Facebook“ ist eine Website, auf der sich soziale Netzwerke bilden und unterhalten lassen. Die Firma Facebook Inc. hat ihren Sitz im kalifornischen Palo Alto, erfreut sich aber fast überall auf der Welt größter Beliebtheit. In Deutschland wurde im Juli 2010 erstmals die 10-Millionen-Mitglieder-Marke übertroffen. Kein Wunder, dass der Kommunikationsstil von Facebook anfängt, menschliches Verhalten in der realen Welt zu beeinflussen.

Auf Facebook kann man auf die Nachricht eines Freundes rasch erfreut reagieren, indem man den Button „Gefällt mir“ drückt. Um Missfallen zu zeigen, müsste man etwas umständlicher „Kommentieren“ drücken und eine Botschaft hinterlassen. Wann und wie könnten schnelle Feedback-Runden ablaufen, bei denen Seminarteilnehmer Zustimmung (vom Tenor her fast schon Zuneigung) ausdrücken?

„Welches Know-how brauche ich als Trainer oder Coach?“

„Lass dich bei der Haufe Akademie ausbilden. Die Ausbildungen sind praxisnah und von führenden Berufsverbänden anerkannt.“

Mit den Ausbildungen der Haufe Akademie eignen Sie sich professionelles Know-how für Ihre Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit an. Nach bestandener Prüfung werden Sie von einem führenden Berufsverband zertifiziert und erhalten damit einen anerkannten Abschluss. So werden Sie zum kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen und Kunden – sowohl in Ihrer unternehmensinternen Rolle, als auch in Ihrer freien, selbständigen Funktion als Trainer, Berater oder Coach.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:
30.03.11 Stuttgart; 30.11.11 Hagen

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5010

Ausbildung zum Zertifizierten Trainer



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e. V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Hospitation + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:
13.04.11 Hagen; 14.12.11 Stuttgart

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5000



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

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

www.haufe-akademie.de

„REFORMER DES JAHRES 2010“

Familienministerin lobt Sattelberger

Das „Handelsblatt“ (24.12.2010) wählte Thomas Sattelberger, den Personalvorstand der Deutschen Telekom, zum „Reformer des Jahres“. Die CDU-Politikerin Kristina Schröder, seit 2009 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, verfasste die dazugehörige Würdigung. Sie betonte: „Sattelberger verdient die Auszeichnung nicht in erster Linie für die unternehmensinterne Frauenquote, sondern vor allem für die Kulturrevolution, die er der Deutschen Telekom verordnet hat, um diese Quote zu erreichen.“ Die Frauenquote erfordere nämlich eine neue Art, ein Unternehmen zu führen und die tägliche Arbeit zu koordinieren. „Wegweisend ist besonders seine Entscheidung, auch den Führungskräften Teilzeitarbeit zu ermöglichen und anzubieten“, so Schröder. Sie lobte Sattelberger auch für seine Ansicht, dass Unternehmen nicht komplett über die Zeit der Führungskräfte verfügen dürften. In vielen anderen Unternehmen müssten sich die Mitarbeiter den Respekt vor ihrem Familien- und Privatleben erst noch erkämpfen.

Dr. Kristina Schröder, Bundesfamilienministerin, schrieb eine Laudatio auf „Kulturrevolutionär“ Sattelberger.

Foto: ddp



BITKOM-UMFRAGE

50 Prozent waren trotz Weihnachtsurlaubs erreichbar

Gut die Hälfte der Berufstätigen, die zwischen Weihnachten und Neujahr Urlaub genommen hatten, war trotzdem beruflich erreichbar. Das ergab eine repräsentative

Befragung von 500 Personen im Auftrag des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM). Nur 29 Prozent der Urlauber waren weder über Telefon noch E-Mail erreichbar. Zwischen den Geschlechtern gab es keine wesentlichen Unterschiede, auffällig war nur, dass über 50-Jährige weitaus häufiger bereit waren, auch im Urlaub zu arbeiten als der Durchschnitt. Die Erreichbarkeit zwischen den Jahren ist nicht nur auf die moderne Kommunikationstechnologie zurückzuführen. „Sie zeigt auch, wie sehr sich viele Beschäftigte mit ihrem Beruf identifizieren“, vermutet Professor Dr. August-Wilhelm Scheer, Präsident des BITKOM, der trotzdem dringend dazu rät, regelmäßig abzuschalten.



Foto: clo

Professor Dr. August-Wilhelm Scheer

JUNGE MANAGER

Vorbilder aus der Politik

Junge deutsche Führungskräfte suchen sich ihre Vorbilder lieber in der Politik (42 Prozent) als in der Wirtschaft (37 Prozent). Das ergab eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. Demnach ist Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt mit 78 Prozent das beliebteste Vorbild der Nachwuchsmanager. Ihm folgt auf dem 2. Platz der amtierende Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg mit 75 Prozent. Die Bundeskanzlerin Angela Merkel erreicht bei 41 Prozent der Befragten Vorbildstatus. Vorbildlich erscheinen auch Fernsehmoderator Günther Jauch (63 Prozent) und Fußballnationaltrainer Jogi Löw (62 Prozent).

Gründe für hohe Abbrecherquote

Die Fernuni Hagen schätzt die Abbrecherquote ihrer Studenten auf derzeit etwa 70 Prozent. „Die Zeit“ (Nr. 52, 22.12.2010) versuchte die Gründe für diese recht hohe Quote aufzulisten: Viele Studiengänge sind für Berufstätige nicht anwendungsorientiert genug. Das Studium ist mit 600 bis 2.500 Euro vergleichsweise billig, sodass von der Kostenseite her kein Ergebnisdruck entsteht.

Viele sind von Anfang an nur an dem qualitativ hochwertigen Kursmaterial interessiert und nicht an einem Abschluss (40 Prozent der Studenten der Fernuni Hagen haben bei Beginn schon einen ersten Hochschulabschluss).

Problematisch scheint auch die Anonymität des Studenten-

daseins und das hohe Maß an Selbstdisziplin, das erforderlich ist, um durchzuhalten. Als am wahrscheinlichsten gilt aber, dass die überwiegend berufstätigen Fernstudenten ihr Studium nicht mit Beruf und Familie unter einen Hut bringen können. Sobald eine Beförde-

rung anstehe, ein Haus gebaut werde oder ein Kind komme, werde das Fernstudium aufgegeben.

Bei den privaten Fernhochschulen liegt die Abbrecherquote nach Angaben des Forums Distance-E-Learning bei nur 20 bis 35 Prozent.

Foto: Forum DistanceE-Learning



Auf 104.750 Fernstudenten (+19 %) stieg die Zahl der Fernlerner im Krisenjahr 2009.

CHANGE-MANAGER

Mehrheit fühlt sich überfordert

Nach überstandener Krise rechnet die Hälfte der europäischen Change-Experten mit weiteren Unternehmensumstrukturierungen in den kommenden zwei Jahren: 27 Prozent gehen von weiteren Restrukturierungen aus, 22 Prozent von einem Strategiewechsel und 20 Prozent von massiven Personalkürzungen.

Alarmierend ist: Viele der Change Agents fühlen sich nicht ausreichend auf weitere Veränderungsprojekte vorbereitet oder sprechen gar von einer Überforderung. Das ergab eine europaweite Befragung von 480 Change Agents multinationaler Unternehmen, die von der PR-Agentur Burson-Marsteller EMEA, einem Spezialisten für interne und externe Unternehmenskommunikation, in Auftrag gegeben wurde.

Trotz der Vielzahl an praktischen Erfahrungen mit Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit fühlt sich nur ein Viertel (25 Prozent) der internen Change-Experten in

Europa seinen Aufgaben voll gewachsen. In Deutschland sind es immerhin rund ein Drittel (32 Prozent). Die größte Schwachstelle sieht die überwältigende Mehrheit in der Kommunikation: Nur 18 Prozent der Befragten haben das Gefühl, dass die Ziele des Wandels sowie das genaue Ausmaß einer Veränderung effektiv innerhalb des eigenen Unternehmens kommuniziert würden.

Die Ursache dafür liege in den generell mangelhaften internen Kommunikationsstrukturen, die besonders in Zeiten des Wandels versagten. „Erfolgreiche Change-Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter von Anfang an eingebunden werden und ihnen so die Angst vor den Veränderungen genommen wird“, erklärt Andreas Pütz, Experte bei Burson-Marsteller Deutschland. Außerdem verfüge nur die Hälfte der befragten Unternehmen über genau definierte Change-Prozesse.

Kurz und Knapp

Lebenslanges Lernen. Ganz gleich ob Klavierspielen oder Eislaufen – Erwachsene lernen zwar langsamer als Jugendliche, wirklich schlechter geht das Lernen allerdings erst mit über 80 Jahren. Das zeigt eine Reihe von Studien, über die das Magazin „ZEIT WISEN“ in seiner Januarausgabe berichtet. Spätlerner müssen aber mit einer schlechteren Konzentrationsfähigkeit rechnen.

ISO 29990. Das ILS Institut für Lernsysteme, Hamburg, ist das erste deutsche Fernlehrinstitut, das nach ISO 29990 zertifiziert wurde. Das ist seit September 2010 weltweit die einzige ISO-Norm, die einen konkreten Qualitätsnachweis für Weiterbildung bietet.

Motivation. Liu Zhengrong, Personalchef des Spezialchemiekonzerns Lanxess in Lerverkusen, hat jedem der 28 Bereichsleiter des Unternehmens ein eigenes Personalbudget in Millionenhöhe verschafft. Die Bereichsleiter können nach eigenem Gutdünken mit dem Geld Mitarbeiter für besondere Leistungen rasch belohnen. Die Führungskräfte sollen sich offenbar selbst überlegen, was gerecht ist und sich nicht hinter Kennzahlen, die erst am Ende eines Jahres vorliegen, verstecken.

Auch das noch. Die britische Restaurantkette „Pizza Express“ (www.pizzaexpress.com) verordnete ihren Mitarbeitern ein von Kommunikationstrainern und Schauspielern durchgeführtes „Flirttraining“. Das Unternehmen geht davon aus, dass die überwiegend jugendlichen Kunden nur noch vor dem Computer sitzen und ein „nettes“ Face-to-Face-Geplauder mit den Restaurantmitarbeitern die Kundenbindung erhöht.

„BILDERBUCH“ FÜR MANAGER

Cartoons sollen zeigen: Führen mit Zahlen greift zu kurz

„Viele Führungskräfte glauben, Zahlen erleichtern Entscheidungen, weil sie harte Fakten sind“, warnt der Berater Jürgen Fuchs in seinem „Bilderbuch für Manager“. Zahlen gebe es immer nur für die Vergangenheit und nie für die Zukunft. Wichtiger als Zahlen zu kontrollieren, sei es deshalb, den Mitarbeitern Sinn zu vermitteln und

Orientierung zu geben. Fuchs zitiert Götz Werner, den Gründer der dm-Drogeriemarktkette: „Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Zahlen um sich selbst.“ Für Fuchs gibt es drei entscheidende Führungskompetenzen.

1. Begeisterung und Optimismus (Selbst sein und bei anderen bewirken)

2. Klarheit und Wahrheit (selbst tun und bei anderen fördern)

3. Vertrauen und Wertschätzung (sich selbst und anderen).

Damit Deutschlands Manager ihre Botschaften wirklich verinnerlichen, hat Fuchs seinen Ratgeber mit Zeichnungen ausgeschmückt.

Eines der eindringlichsten Bilder zeigt einen Unternehmensleiter, der sich (auf der Rückbank sitzend) umdreht und die vor ihm liegende Route dadurch bestimmen will, dass er dorthin zurückschaut, wo er gerade herkommt. Fuchs lässt den Leser eingefahrene Verhaltensweisen aus einem neuen Blickwinkel sehen und ebnet so den Weg dafür, etwas Neues zu tun. Das Buch eignet sich bei jeder passenden Gelegenheit zum Verschenken an mittlere und obere Führungskräfte, denen man zutraut, ihr Unternehmen vitaler und menschlicher werden zu lassen. Fuchs war lange Jahre Mitglied der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG. www.juergen-fuchs.de



„Führen mit Zahlen“ – aus „Das Bilderbuch für Manager“ von Jürgen Fuchs, Frankfurter Allgemeine Buch, 2010, 224 Seiten, 17,90 Euro.

Foto: M.C.Hische/H.Schwarz

GABAL E.V.

Professor Bernecker neu im Vorstand

Auf der Mitgliederversammlung des GABAL e.V., die traditionell Ende Oktober, am Vorabend des GABAL-Symposiums stattfand, wurden Bettina Walker, freiberufliche Qualitätsmanagementberaterin, und Professor Dr. Michael Bernecker, Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing, neu in den Vorstand des Weiterbildungsverbands gewählt.

Walker vertritt das neu geschaffene Ressort „Qualität in der Weiterbildung“ und Bernecker das neu geschaffene Ressort „Hochschule“. Wiedergewählt wurden folgende Vorstandsmitglieder: Christiane Wittig,

die als stellvertretende Vorstandssprecherin zum Ressort Messe/Events auch die Betreuung der Regionalgruppen-Leitungen übernimmt, Willi Kreh, Finanzen und Strategie, und André Jünger, der als Verleger die enge Kooperation mit dem Verein weiterführen wird. Hanspeter Reiter ist weiterhin als Vorstandssprecher unter anderem für Kooperationen zuständig und vertritt die GABAL e.V. nach außen. Der Internet-Spezialist Carsten Dolatowski, der aus persönlichen Gründen nicht mehr zur Wahl stand, wird durch ein Kompetenzteam „Social Media“ ersetzt. Ehrenvorsitzen-

der ist Prof. Dr. Hardy Wagner, der Gründer der GABAL e.V.

Auf der Mitgliederversammlung wurde der Langname des Verbands modernisiert. GABAL

heißt jetzt: Gesellschaft zur Förderung Angewandter Betriebswirtschaft und Aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V.



Foto: Pichler

GABAL-Symposium 2010: Rund 70 Mitglieder kamen nach Herne.

Ingenieure ganz gleich welche Branche vermissen Entwicklungschancen.



VDI-UMFRAGE

Weiterbildung für Ingenieure stark vernachlässigt

Mehr als die Hälfte (55,3 Prozent) der vom Verband Deutscher Ingenieure (VDI) befragten Ingenieure sind mit dem Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens unzufrieden. Nur 44,7 Prozent halten das Angebot für ausreichend. Befragt wurden 1.374 technische Fach- und Führungskräfte aus acht Branchen.

Das Ergebnis offenbart laut VDI eine deutliche Lücke zwischen Bedarf und Umsetzung. Obwohl 90,4 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass die Qualifikation der Mitarbeiter für ihr Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist, und 83,3 Prozent angeben, dass Weiterbildung maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitrage, gibt es Firmen, die ihren Mitarbeitern das lebenslange Lernen ganz verwehren: Immerhin ein Zehntel (10,3 Prozent) sagen, dass ihr Unternehmen nur in absoluten Ausnahmefällen oder nie Fortbildungsmaßnahmen anbiete.

Als Hauptgrund hierfür werden zu 70,7 Prozent die Kosten genannt, gefolgt von den Fehlzeiten (46,5 Prozent), keinem passenden Weiterbildungsangebot (11,6 Prozent) und keinem Weiterbildungsbedarf (3,3 Prozent).

Im Durchschnitt werden knapp fünf (4,8) Tage pro Mitarbeiter in Weiterbildung investiert – das sind lediglich 1,9 Prozent der Arbeitszeit. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um externe Angebote (93,7 Prozent, Mehrfachnennungen möglich). Zudem bieten Unternehmen häufig interne Weiterbildungen durch eigenes (!) Personal an (80,3 Prozent).

Soft Skills werden nur unzureichend trainiert

Inhouse-Weiterbildungen durch externe Referenten nehmen immerhin 75,7 Prozent wahr. E-Learning-Angebote werden von 34,9 Prozent der Befragten genutzt. Während sich Bedarf und Angebot bei den Fachkompetenzen mit 95,5 und 92,6 Prozent fast decken, klaffen in den anderen Bereichen deutliche Lücken.

Trainings in sozialer Kompetenz wünschen sich 78,4 Prozent der Befragten, Angebote gibt es aber nur bei 52,9 Prozent. Personale Kompetenzen halten 75,2 Prozent für wichtig, sie werden aber nur zu 44,9 Prozent geschult. Am wenigsten stehen unternehmerische Kompetenzen auf dem Programm: Dies ist nur bei 41,7 Prozent der Befragten der Fall.

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

Ca. 2/3 DAX-30-Firmen haben sich schon für Veranstaltungen von CCC entschieden, DEM bundesweiten Spezialisten zum Thema Konfliktmanagement. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKT-MANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf mit 4 mal 3 Tagen startet am 11. März 2011 (siehe rechts).

- 11.-13.03.11
- 01.-03.04.11
- 20.-22.05.11
- 17.-19.06.11



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

JETZT ANMELDEN, SOLANGE NOCH PLÄTZE FREI!



CCC Creative Communication Consult
Siemensstraße 96 • 70469 Stuttgart

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

Mehr
Action für
Ihr
Training

einfach lernen
0800 8070607

www.edutainment-company.com

Berlin
30.5.-1.6.2011

edutainment company
EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

US-LERNPLATTFORMEN

SumTotal kauft GeoLearning

SumTotal Systems Inc., Gainesville, Florida (USA), mit 150 Millionen Dollar Jahresumsatz der größte US-Anbieter von Lernplattformen, hat Anfang Januar angekündigt, den kleineren Konkurrenten GeoLearning, Des Moines, Iowa (USA), zu übernehmen. GeoLearning wird auf 40 Millionen Dollar Jahresumsatz geschätzt. Nach Meinung von Branchenkennern wächst damit der Marktanteil von SumTotal von neun auf 12,5 Prozent. SumTotal ist damit ungefähr eineinhalb Mal größer als die Nummer 2 (Saba).

GeoLearning wurde vor zehn Jahren gegründet und spezialisierte sich auf die Bedürfnisse mittelgroßer Unternehmen, denen die Plattform schon recht früh auch als Miet-Software zur Verfügung gestellt wurde. GeoLearning ist für einen umfangreichen, lösungsorientierten Service bekannt, zusätzlich zur Plattform werden Lernprogramme, Autoren-Tools und E-Commerce-Anwendungen angeboten.

SumTotal hat bereits die E-Learning-Anbieter Docent, Click2Learn, Pathlore, Mindsolve und Softscape aufgekauft. Die neue Akquisition macht aus Sicht der amerikanischen Marktforscher Bersin & Associates aus vier Gründe Sinn:

1. SumTotal bekommt einen Zugang zu den Unternehmen mittlerer Größe. GeoLearning soll über ein hervorragendes Verkaufsteam verfügen.
2. SumTotal kann jetzt den 700 Kunden von GeoLearning sein Talentmanagementsystem anbieten.



Die „kraftvolle Einfachheit“ seiner Plattform lobte GeoLearning in einer Anzeige aus dem Jahr 2008.

3. GeoLearning hat eine Reihe von Nischenmärkten besetzt (zum Beispiel Schulung von Vertriebspartnern), die lukrativ sind.

4. SumTotal wird durch die Akquisition zum unangefochtenen Marktführer der US-E-Learning-Branche mit 39 Millionen lizenzierten Usern. Diese Größe kann SumTotal dazu nutzen, noch mehr exklusive Partnerschaften zu schmieden.

Über 100 Millionen Dollar Umsatz machen sonst nur noch Saba und Oracle (beide in Redwood Shores, Kalifornien), SAP (Deutschland), Blackboard (Washington, D.C.), Plateau (Arlington, Virginia) und Taleo/Learn.com (Dublin, Kalifornien).

Das einzige Risiko besteht laut Bersin darin, dass SumTotal die Produkte von GeoLearning nicht zuverlässig weiterentwickelt, sodass die Kundenzufriedenheit leidet. Seine Marktstärke wird SumTotal laut Bersin bald dazu nutzen, eine „Talentmanagement-Plattform der nächsten Generation“ zu präsentieren, die die Stärken einer Lernplattform mit denen der Talent- und Performance-Managementsysteme verknüpft.

GARTNER GROUP

Online-Videos auf dem Vormarsch

Kurze Videos (zum Beispiel Video-Newsletter) werden schon bald die Kommunikation im Internet bestimmen, sagt der US-Marktforscher Gartner Group voraus. Für die Weiterbildung wird das nicht ohne Folgen bleiben. Online-Videos sollen schon bald langatmige WBT ersetzen. Wirft man einen Blick auf die Top-10-Liste der wichtigsten Technologietrends, die Gartner veröffentlicht, sieht man, dass Videos von null (2010) auf Platz vier (2011) vorgerückt sind.

STIFTUNG WARENTEST

dp erhält Bestnoten

Der Sprachlernexperte „digital publishing“ (dp), München, ist erneut Testsieger der Stiftung Warentest. Im großen Business-English-Test des Sonderhefts „test Spezial – Karriere 2011“ gingen insgesamt fünf CD-ROM-Sprachkurse und vier Internet-Angebote in der Kategorie „Wirtschaftsenglisch“ ins Rennen. Der Business-Intensivkurs von digital publishing setzte sich mit der Note „gut“ (1,8) an die Spitze.

Eine 1,4 erhielt die inhaltlich klare berufliche Ausrichtung. Auch die didaktische und technische Gestaltung des Kurses überzeugten. „Das Vokabel- und Hörverständnisstraining und das Aussprachetraining mit



Foto: Pichler

Armin Hopp, Gründer und Geschäftsführer von digital publishing, München.

der von dp selbst entwickelten Spracherkennungstechnologie IntelliSpeech bewerteten die Tester mit „sehr gut“.

w+w-Toolbox: Change-Projekte professionell gestalten

Veränderungsmanagement. Hochkomplex, vielschichtig und spannungsgeladen – so sind die Veränderungsprojekte, die einen Kulturwandel in Unternehmen anstreben. Hans-Werner Bormann, WSFB, gibt aus der Sicht eines Praktikers Hinweise zu Planung und Durchführung.

Bei vielen Projekten werden die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht. Eine Ursache hierfür ist: Beim Planen und Durchführen von Change-Projekten wird häufig nicht ausreichend bedacht, dass sich in der Struktur sowie den Abläufen und Prozessen eines Unternehmens auch dessen Kultur widerspiegelt. Hier einige Fragen, die klarmachen, worauf Change-Profis achten sollten.



Vor dem Start:

- Gibt es eine klar kommunizierte Vision, was mit dem Projekt mittel- und langfristig erreicht werden soll und welche konkreten Erwartungen das Unternehmen hiermit verknüpft?
- Ist allen direkt oder indirekt betroffenen Personen sowie Bereichen der Organisation deutlich, welche Verantwortung sie für die Veränderung haben? Sind diese Verantwortlichkeiten definiert und schriftlich fixiert?
- Wurde beim Planen des Projekts die Komplexität der Projektumgebung berücksichtigt? Sind die wichtigsten Abhängigkeiten sowie Risiken erfasst und dokumentiert?
- Ist das Change-Management, also die gezielte Förderung der Einstellungen und Haltungen, die für das Erreichen der Ziele nötig sind, ein integraler Teil der Projektsteuerung und methodisch eng mit dem Projektmanagement verzahnt?
- Sind die zu erwartenden kulturellen Widerstände bekannt und wurde eine Strategie entwickelt, wie damit umgegangen wird und diese eventuell in Veränderungsenergie umgewandelt werden können?
- Wurde die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in der betroffenen Organisationseinheiten ermittelt und wurden aus der Ist-Situation bei Bedarf die erforderlichen Fördermaßnahmen abgeleitet?
- Wurden Change Agents in der Organisation identifiziert, die die geplanten Veränderungen promoten könnten, und diese proaktiv in das Projekt eingebunden?

Begleitende Maßnahmen:

- Besteht ein Commitment im Top-Management, sich aktiv in das Veränderungsprojekt einzubringen und für dieses zu werben?
- Wird dieses Commitment vom Top-Management auch vorgelebt (oder wird diese Aufgabe an „Stellvertreter“ delegiert und beschränkt sich auf Verlautbarungen in Newslettern sowie auf Betriebsversammlungen)?
- Erfolgt die Kommunikation – auch schlechter Nachrichten – rechtzeitig, ehrlich und offen?
- Sind persönliche Kommunikation mit den Betroffenen sowie ein individuelles Feedback-Geben zentrale Bestandteile der Kommunikationsstrategie?
- Wird in der offiziellen Kommunikationsstrategie auch die informelle Kommunikation, der sogenannte „Flurfunk“, berücksichtigt, und wird versucht, diese informelle Kommunikation aktiv für das Veränderungsvorhaben zu nutzen?
- Werden die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess (Meinungsbildung und Entscheidungsfindung auf der operativen Ebene) eingebunden oder wird die Einbindung nur verbal „verkündet“?
- Sind der Projektverlauf und die Arbeit der Projektgruppen für die Betroffenen ausreichend transparent?
- Werden fachliche Experten eingebunden und wird bei externen Experten der beidseitige Wissenstransfer sichergestellt?
- Wird der individuelle Nutzen für (fast) alle Beteiligten zumindest den Change Agents, die eine Multiplikatorenfunktion haben, immer wieder klar kommuniziert?



Change-Projekte professionell gestalten

Erfolgsfaktoren im Prozess/Projekt:

- Existiert in der Organisation ein ausreichendes Bewusstsein für die Herausforderungen, die mit der geplanten Veränderung verbunden sind?
- Werden mindestens zehn Prozent des Projektbudgets für das eigentliche Change-Management, also für das Stimulieren des erforderlichen Bewusstseins- und Einstellungswandels, eingesetzt?
- Ist die Veränderungsenergie in der Organisation ausreichend hoch? Engagiert sich die Unternehmensführung ausreichend (zeitlich und emotional) für die Veränderung? Sucht sie immer wieder den persönlichen Kontakt zur „Basis“?
- Wurden aus den Basisentscheidungen die erforderlichen Folgeentscheidungen abgeleitet? Werden diese konsequent umgesetzt?
- Gibt es einen in sich schlüssigen Plan für das Vorgehen? Sind alle Mitverantwortlichen ausreichend über die Projektarchitektur informiert?
- Sieht die Architektur ausreichend Gelegenheiten zur Reflexion vor? Existiert zum Beispiel eine Resonanzgruppe, die die teils verschiedenen Interessen sowie Sichtweisen der Realität im Unternehmen widerspiegelt und zeitnah eine Rückmeldung über die aktuelle Stimmung gibt?
- Werden Zielabweichungen sowie (unvorhergesehene) Risiken, aus denen Probleme erwachsen könnten, rechtzeitig und systematisch erfasst und fließen diese in die weitere Maßnahmenplanung ein?
- Werden alle Beteiligten über notwendige Veränderungen der Ziele im Laufe des Prozesses sowie Veränderungen des Vorgehens ausreichend informiert?
- Erfolgt eine regelmäßige Information, was bereits erreicht wurde und was noch zu erreichen ist?
- Werden (Teil-)Erfolge auch mal gefeiert, um die Veränderungsenergie hoch zu halten?

Hans-Werner Bormann ●

Autor dieses Beitrags ist Hans-Werner Bormann, einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden (www.wsfb.de). Die WSFB-Beratergruppe unterstützt Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei Change-Prozessen. Die Beratungsprojekte haben ihren Schwerpunkt im Bereich Musterwechsel – es geht dabei um komplexe Veränderungen im Bereich der Unternehmenskultur. Außerdem bildet WSFB seit zehn Jahren Organisationsberater aus.



„Meier hat einen Weg gefunden, den Vorstand in unser Change-Projekt mit einzubeziehen und dabei auch noch Spaß zu haben.“

Barcelona | Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Madrid | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich



© Ampelmann GmbH

PERSONAL2011

Fachmessen für Personalmanagement

www.personal-messe.de

6.-7. April
Hamburg

13.-14. April
München

In München zeitgleich mit:



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

FACHMESSE FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND DEMOGRAPHIE

Hauptsponsoren:

trenkwalder

HRM.de

Medienpartner:

Personalmagazin

personalmagazin

PERSONAL

Personalwirtschaft

Arbeit und Arbeitsrecht

Personalmanagement

INTERVIEW. Rob Goffee, Professor für „Organisational Behaviour“ an der London Business School, ist ein mehrfach ausgezeichnete Experte für Führungskräfteentwicklung. Sein wichtigstes Forschungsprojekt kreist derzeit um die Frage, was mit unseren Unternehmen passiert, nachdem in der Wirtschaftskrise so viele Mitarbeiter das Vertrauen in das Top-Management verloren haben. Statt vorschnelle Antworten zu geben, geht es derzeit erst einmal darum, die richtigen Fragen zu stellen.

„360-Grad-Feedback ist das hilfreichste PE-Instrument“

Bevor wir ins Thema einsteigen, sagen Sie uns doch bitte, was Sie unter „Leadership“ verstehen!

Professor Rob Goffee: In der Essenz handelt es sich um die Fähigkeit, andere Menschen zu höheren Leistungen anzusporren. Dahinter steckt der nach meiner Meinung sehr befreiende Gedanke, dass die Führungskraft als Individuum die Macht hat, für mehr Leistung zu sorgen und dass es in Unternehmen nicht nur auf die Organisationsstruktur ankommt, sondern dass es wirklich einen Unterschied macht, wie gut die einzelnen Führungskräfte sind.

Ihr Buch „Why Should Anyone Be Led by You?“ und Ihre entsprechenden Artikel in der „Harvard Business Review“ erregten große Aufmerksamkeit. Was machte diese Frage so bedeutungsvoll?

Goffee: Es ist eben eine ganz persönliche Frage. Führungskräfte müssen wirklich in sich gehen, um sie zu beantworten. Es erinnert sie daran, dass sie als Person gefordert sind – unabhängig von ihrem Titel und ihrer Rolle in der Organisation. Es ist ganz einfach „die“ Frage, die sich jeder in einer exponierten Stellung stellen sollte.

Es ist auch eine Frage, die viele „Untergebene“ im Kopf haben. Warum sollen sie einem anderen Menschen die Genehmigung geben, sich von ihm führen zu lassen?

Goffee: Diese Frage wird in Zukunft sehr an Bedeutung gewinnen! Wir leben in Europa mehr und mehr in einer Wissensgesellschaft wo die Organisationen dieser Gesellschaft voll sind von „cleveren“ Menschen. Diese „cleveren“ Menschen sind immer weniger bereit, sich in eine formelle Hierarchie bedingungslos einzuordnen.

Sie haben mit Ihrem Co-Autoren Gareth Jones genau zu diesem Thema ein Buch („Clever – Leading your Smartest Most Creative People“, Harvard Business School Press, 2009) geschrieben, das auf umfangreichen Forschungsarbeiten

beruht. Können Sie für uns die zentralen Ergebnisse zusammenfassen?

Goffee: Wir sind auf vier Qualitäten gestoßen, die gute Führungskräfte besitzen sollten.

1. Sie sollten die Offenheit und Bereitschaft haben, „Schwächen“ zu zeigen. Dies erzeugt Vertrauen und schafft Verbundenheit, denn niemand will mit einem Perfektionisten zusammenarbeiten. Aber es ist Vorsicht geboten, was man tatsächlich von sich preisgibt. Offenheit sollte Relevanz haben und nicht etwa von einer fatalen Art sein, dass ein Gegenüber das Vertrauen in die sich öffnende Person verliert.

2. Sie sollten „situational Sensing“ haben – das ist die Fähigkeit, in einer ganz spezifischen Situation Stimmungen wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Tony Blair hat zum Beispiel nach dem Tod von Prinzessin Diana die Stimmung des Volkes gut aufgegriffen und einen ganz wichtigen Beitrag zur Bewältigung der nationalen Trauer geleistet. Als negatives Beispiel kommt einem hier sofort ein Ölkonzern in den Sinn. Dessen Führungsteam nach einem großen Unglück gerade nicht diese Fähigkeit des „situational Sensings“ hatte und fatal reagierte.

3. Sie sollten die Fähigkeit zu „harter Empathie“ haben. Harte Empathie heißt, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern nur das geben, was sie brauchen, um ihr Bestes zu erreichen. Das muss aber nicht unbedingt das sein, was die Mitarbeiter wollen.

4. Sie sollten die Bereitschaft mitbringen, authentisch zu sein und klar darzustellen, was Sie als Person einzigartig macht, welche Qualitäten Sie als Mensch besitzen.

Welche Unternehmen sind für clevere Mitarbeiter attraktiv?

Goffee: „Clever“ Mitarbeiter sind hoch motiviert und fühlen sich von ganz bestimmten Rahmenbedingungen angezogen. Wir sind dabei zu erforschen, welche Rahmenbedingungen sie brauchen, um sich entwickeln zu können. Die Frage ist von zunehmender Bedeutung, da wir in Zukunft einen verstärkten Kampf um genau diese Mitarbeiter sehen werden. Die Organi-

sationen tun gut daran, sich auf „clevere“ Mitarbeiter einzustellen, wenn sie langfristig wettbewerbsfähig sein wollen.

Sind diese eben erwähnten vier Qualitäten für alle Hierarchieebenen gleichermaßen gültig?

Goffee: Nach meiner Meinung sind diese Qualitäten unabhängig von der hierarchischen Ebene gültig. Zu beachten ist allerdings, dass jemand, der im oberen Management tätig ist, noch stärker gefordert ist, eindeutig zu kommunizieren und konzeptionell zu abstrahieren. Er braucht ein klares Bild von der Zukunft. Egal, wo ich als Berater derzeit tätig bin, ich sehe leider nur wenige Organisationen, die eine klare Vision von der Zukunft haben. Die Gespräche auf den Top-Ebenen sind zum großen Teil ernüchternd und machen mich sehr nachdenklich. Viele Top-Manager schaffen es derzeit nicht, fünf Jahre im Voraus zu denken. Es muss so viel in den nächsten fünf Minuten erledigt werden, dass zum bewussten Nachdenken keine Zeit

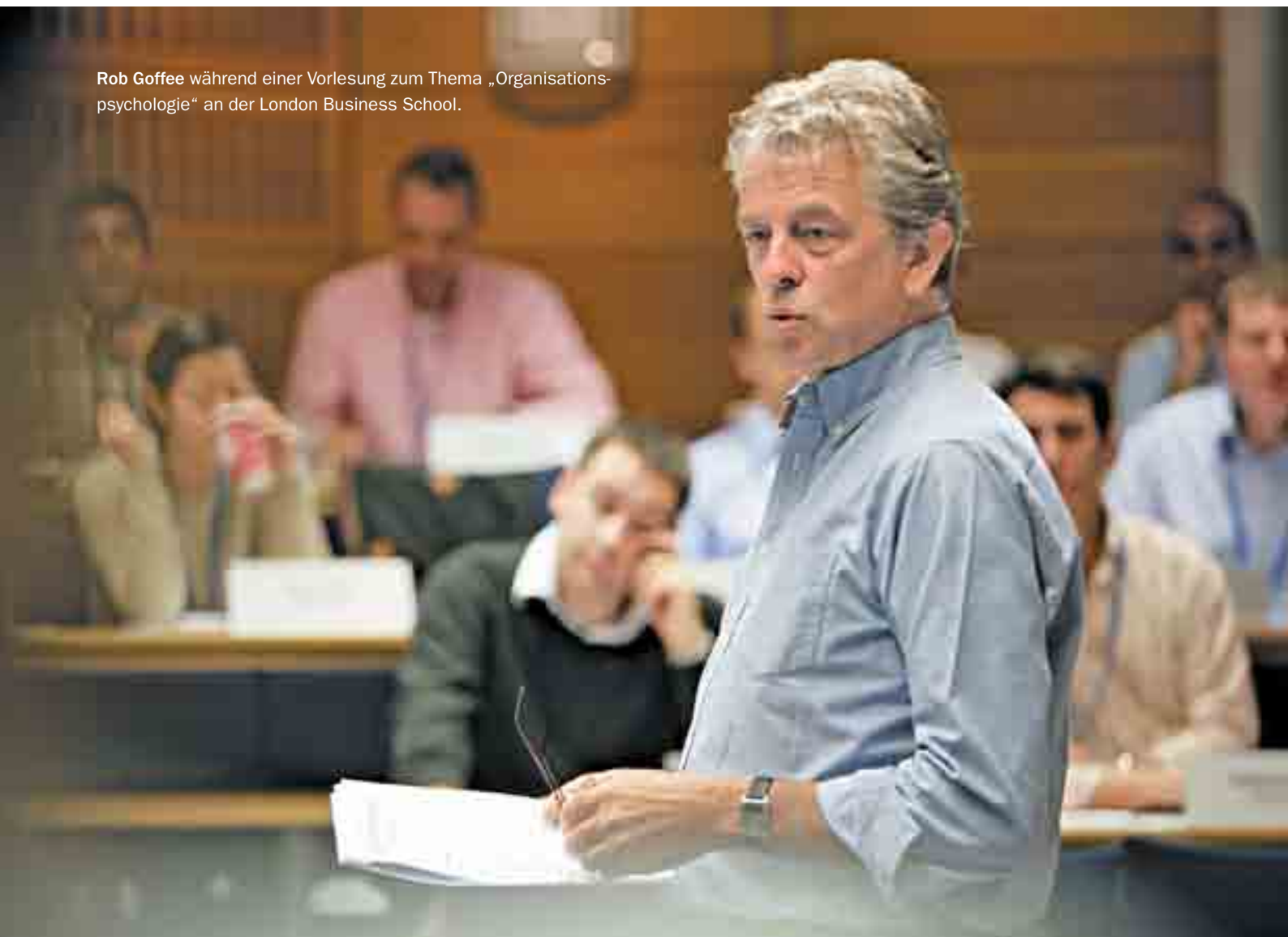
bleibt. Beide zeitlichen Betrachtungen sind jedoch wichtig und für beide muss Zeit sein.

Diese Kurzatmigkeit ist bestimmt der großen Weltwirtschaftskrise von 2008/2009 geschuldet.

Was hat sich durch diese Krise noch geändert?

Goffee: Noch sind wir dabei, diese Krise aufzuarbeiten und haben hier keine abschließenden Antworten. Klar ist, dass etwas ganz Einschneidendes passiert ist und wir bei den Angestellten eine komplette Desillusionierung in Bezug auf ihre obersten Führungskräfte erleben. Es gibt einen massiven Vertrauensverlust. Das ist übrigens einer meiner aktuellen Forschungsschwerpunkte: Warum lieben wir unsere Leader nicht mehr und was bedeutet dies? Wir sollten genau verstehen, was zu dieser Desillusionierung beigetragen hat und was dies für den Aufbau und die Struktur von Organisationen bedeutet. Die Krise hat uns auch verdeutlicht, wie schnell sich heute Rah- →

Rob Goffee während einer Vorlesung zum Thema „Organisationspsychologie“ an der London Business School.



→ menbedingungen ändern. Auf diese „neue Geschwindigkeit“ haben sich die meisten Führungskräfte noch nicht eingestellt. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, in einer spezifischen Situation Stimmungen wahrzunehmen und darauf angemessen zu reagieren. Nur wer dieses Stimmungsmanagement beherrscht hat eine Chance, der Veränderungsgeschwindigkeit standzuhalten.

Muss in einer Krisensituation anders geführt werden als sonst?

Goffe: Die Antwort ist ein klares „Ja“! Leadership ist immer kontextbezogen. Führungskräfte neigen in der Krise dazu, sich zurückzuziehen, weniger zu kommunizieren, in aller Stille Lösungen zu erarbeiten und dann die Umsetzung zu fordern. Gerade in einer Krise ist es jedoch besser, den Fokus auf Beziehungen, Kommunikation und eine gemeinsame Lösungsentwicklung zu legen.

Kann man so etwas wie gutes Führungsverhalten überhaupt lehren?

Goffe: Die Entwicklung von exzellentem Leadership-Verhalten geschieht im Wesentlichen in der Praxis des Führungsalltags – aber nur sehr langsam. Der Lernprozess kann durch gut strukturierte Programme in einer sicheren Trainingsumgebung beschleunigt werden. Das Risiko, dass durch falsches Führungsverhalten ein beträchtlicher wirtschaftlicher Schaden entsteht, wird durch solche Entwicklungsprogramme minimiert. Um eine nachhaltige Lernerfahrung anzustoßen, sollte ein gutes Leadership-Programm unbedingt aus drei Elementen bestehen.

1. Die Wissensvermittlung muss Raum bieten, das Erlernete experimentell zu erproben. Eine rein theoretische Ausrichtung ist wenig hilfreich, wenn man langfristige und substanzielle Lernerfolge erzielen möchte.

2. In das Programm ist ein solider Feedback-Prozess (idealerweise ein 360-Grad-Feedback) zu integrieren.

3. Die Teilnehmer bekommen die Möglichkeit, in einer sicheren Umgebung zu reflektieren.

Ich persönlich halte zum Beispiel ein gut durchgeführtes 360-Grad-Feedback für das hilfreichste Instrument, um Führungskräfte zu entwickeln. Was man hierbei erfahren kann ist extrem wertvoll und bietet eine gute Grundlage, an genau den Themen zu arbeiten, die für den Einzelnen wirklich wichtig sind.

Welche Rolle spielt Coaching in diesem Zusammenhang?

Goffe: Coaching ist natürlich ein weiteres entscheidendes Element. Aus diesem Grund haben wir in unserem Programm „Essentials of Leadership“ an der London Business School ja auch dem Thema Coaching einen so großen Raum eingeräumt. Jeder Teilnehmer erhält in einer Woche gleich dreimal die Möglichkeit, sich mit auserwählten Executive-Coaches auszutauschen. Coaching ermöglicht Teilnehmern, in einem geschützten Rahmen ihr Verhalten und ihre Wirkung auf andere zu reflektieren und über Verhaltensoptionen nachzudenken. Die „Einsichten“ im Coaching sind intensiver und meist nachhaltiger als in den „Trainingseinheiten“. Coaching individualisiert ein Entwicklungsprogramm und hilft sicherzustellen, dass die in dem Programm gemachten Erfahrungen auch tatsächlich in den Managementalltag integriert werden.

Es ist die Rede davon, dass eine Führungskraft auch ein guter Coach seiner Mitarbeiter sein sollte. Wie sind hier Ihre Erfahrungen?

Goffe: Es ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass ein Leader auch ein guter Coach ist, aber ich beobachte das in der Praxis nur selten. Sicherlich wurden schon Unsummen dafür ausgegeben, Führungskräften Coaching Skills beizubringen, aber das ist vergebliche Liebesmüh und bringt den Organisationen wenig Mehrwert. Ein herausragender Manager besitzt eher die Fähigkeit, andere durch seine Vision als durch seine Coaching-Kompetenz zu inspirieren. Coaching ist ein ganz wichtiges Instrument in der Personalentwicklung, aber es besteht meiner Meinung nach kein Anlass dazu, die Rollen von Führungskraft und Coach zu vermischen.

Sie fordern nichts Geringeres als den authentischen Manager. Aber können sich zum Beispiel Frauen im Top-Management selbst treu bleiben?

Goffe: Zurzeit leider nicht. Wenn in einer Gesellschaft eine Teilgruppe zahlenmäßig auf unter 20 Prozent fällt, dann werden dieser Gruppe Stereotype angehängt. Frauen bekommen deshalb im Management oft das Etikett „Helfer“, „Pfleger“ oder „Verführer“ angeheftet. Sie entziehen sich dieser Dynamik, indem sie sich unsichtbar machen, unauffällige Kleidung tragen und wie Männer reden. So werden Frauen aber nie als in sich ruhende Anführer wahrgenommen. Sie verschleiern ihr wahres Selbst. Frauen sollten sich organisieren und solchen Stereotypen gemeinsam entgegentreten.

Interview: Sabine Dembkowski ●

„Die Fragen stellte ...“

Dr. Sabine Dembkowski,

geschäftsführende Gesellschafterin von „The Coaching Centre“ mit Sitz in London und Köln. Zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt sie Vorstände, Führungskräfte und High Potentials in „Fortune 500“- und „DAX 30“-Unternehmen. Sie ist an der London Business School als Executive-Coach aktiv und Co-Autorin von „The Seven Steps of Effective Executive Coaching.“ Bevor sie „The Coaching Centre“ aufbaute, war sie in Führungspositionen als Managementberaterin bei AT Kearney und der Monitor Company in London tätig.

www.thecoachingcentre.com



einmalig nur

€ 3,99



Mit Haufe sind Sie auch unterwegs bestens informiert. Versprochen.

Haufe Personal Office Micro liefert Ihnen alle wichtigen Begriffe aus der Welt der Personalarbeit kurz und präzise in lexikalischer Darstellung. Nutzen Sie die neue iPhone-App um sich mobil über alle relevanten Themen der Personalarbeit zu informieren.

HPO Micro – Personalarbeit für die Hosentasche!

Von A wie Abfindung bis Z wie Zwischenzeugnis finden Sie kompakt die Information, die Sie suchen. Intelligente Verlinkungen zu den wichtigsten personalrechtlichen Gesetzen runden das Paket ab.

Jetzt downloaden unter
www.haufe.de/hpomicro

HAUFE.



Lasst uns mehr Geißlern!

An einem runden Konferenztisch sitzen sieben Stuttgart-21-Befürworter und sieben Gegner. Sie warten mit ihren jeweiligen Experten auf den Beginn einer Schlichtungsrunde mit Heiner Geißler. Der erscheint pünktlich und lächelt in die Runde. Die „Geißlerspiele“ (Deutschlandfunk) beginnen. Der 80-jährige Ex-Politiker lebt auf in seiner Rolle als Diskussionsleiter und Schulmeister: Er gibt beiden Seiten das Gefühl, dass sie ernst genommen und wirklich angehört werden. Das tut besonders den Gegnern von „Stuttgart 21“ gut, die jahrelang das Gefühl hatten, sie würden ignoriert. „Damit ist jetzt Schluss“, macht Geißler deutlich. Um das zu unterstreichen, stichelt →

**GESPRÄCHS-
BLOCKADEN,**

die ein Moderator auflösen
können sollte:



Foto: Daniel Kopatsch / dapd

KONFLIKTMODERATION. „Alle an den Tisch, alles auf den Tisch“, unter diesem Motto brachte Heiner Geißler die Befürworter und Gegner des Projekts „Stuttgart 21“ zu Gesprächen zusammen. Geißler sorgte für gegenseitigen Respekt und erreichte allein über eine tiefgehende Sachdiskussion eine Befriedung der Situation. Da das Ende der Basta-Entscheidungen auch die Wirtschaft erreicht hat, stellt sich die Frage, ob Geißlers Schlichtungsgespräche und sein Moderationsstil auch zu großen, wertegesteuerten Kontroversen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft passen.

Runder Tisch: Heiner Geißler bei den fünften Schlichtungsgesprächen im Stuttgarter Rathaus am 19. November 2010.

01.

Abwertungen: Andere werden klein gemacht, sich selbst überhöht man absichtlich.

02.

Ablenkung: Unangenehmes oder Emotionales wird vermieden (Fokusänderung).

03.

Passivität: Gesprächsverweigerung, Rückzugsverhalten als Reaktion auf Frust.



→ er gerne gegen prominente Stuttgart-21-Befürworter wie Baden-Württembergs Verkehrsministerin. Im Grunde zeigt er aber nur eine besondere Form von Neutralität. Sie besteht darin, dass er beide Parteien gleichermaßen kritisiert und lobt. Er hält für Gegner wie für Befürworter Zuckerbrot und Peitsche bereit.

Außerdem kämpft Geißler, der sich im Wesentlichen auch als Anwalt des Publikums versteht, gegen das Kauderwelsch der Experten, die zum Beispiel „Ertüchtigung“ sagen und „Verbesserung einer Bahnstrecke“ meinen. In ruppigem Ton rügt er Sachverständige, die versuchen Fakten zu beschönigen oder auch nur um den heißen Brei herumreden. Er grantelt: „Das versteht doch kein Mensch!“, „Solche Abkürzungen sollte man verbieten!“ oder „Die Menschen müssen das verstehen, für die machen wir das doch, nicht wahr?“

Gleichzeitig bringt er die Streithähne dazu, alle Provokationen zu unterlassen. Er appelliert an den Friedenswillen und hat Erfolg. „Das Gift ist langsam raus“, sagt der „Schiedsrichter“ zur Verhandlungsmitte und die „Berliner Zeitung“ lobt ihn dafür: So eine Auseinandersetzung habe es in der deutschen Politik noch nicht gegeben. Man rede in der Sache hart und offen, aber respektvoll im Ton. „Diese Art der Debatte kannte man bisher nicht.“

Nicht nur in klar abgegrenzten Alternativen denken

Am 22. Oktober 2010 treffen sich Gegner und Befürworter des umstrittenen Milliardenprojekts „Stuttgart 21“ zum ersten Mal. Die Sitzung im Stuttgarter Rathaus wird live im Internet und im Fernsehen

übertragen. Der Ereignis-Kanal Phoenix meldet die zweitbeste Quote in der Geschichte des Senders. Thema der ersten Runde ist die strategische Bedeutung und Leistungsfähigkeit des Bahnknotens „Stuttgart 21“. Die achte Sitzung am 27. November ist die letzte Sitzung. Noch einmal werden Kosten, Kapazitäten und Leistungsfähigkeit von „Stuttgart 21“ diskutiert. Beide Seiten beharren auf ihren Standpunkten, zeigen sich aber zufrieden mit den Gesprächen. Man habe die jeweils eigenen Argumente in sachlicher Weise vorbringen können. Abgeschlossen wird die Veranstaltung mit einem „Schlichterspruch“ von Heiner Geißler, der eine zusätzliche Überprüfung und Optimierung von „Stuttgart 21“ fordert. Mehr ist nicht drin. Enttäuschten Gegnern antwortet er im ARD-Fernsehen: „Wir dürfen nicht nur in radikalen, klar abgegrenzten Alternativen denken, es reicht ja auch, wenn es deutliche Verbesserungen gibt.“

Der Schlichterspruch hat juristisch keine bindende Wirkung. Trotzdem wird Geißlers Einsatz als Erfolg gewertet. Nach dem Schlichterspruch wandelt sich das Stimmungsbild in der Bevölkerung: Laut Umfragen vom 3. Dezember stehen 54 Prozent der befragten Baden-Württemberger hinter dem umkämpften Projekt. Dagegen votieren nur noch 38 Prozent. „Die Veranstaltung hat dazu geführt, dass mehr Frieden eingekehrt ist“, klopft sich Geißler selbst auf die Schulter. „Das hängt damit zusammen, dass wir neue Informationsmöglichkeiten geschaffen haben, die es in dieser Form bislang noch nicht gegeben hat. Jetzt wird abgewogen.“ Der Streit sei vor allem dadurch entstanden, dass die Menschen zwischen den Wahlen einfach nicht mehr richtig informiert worden seien und sie außerdem das Gefühl

hätten, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden werde.

Das Verfahren wirft Fragen auf

„Was macht Heiner Geißler in Stuttgart eigentlich?“, diese Frage stellt Professor Dr. Horst Eidenmüller, der Direktor des Zentrums für Verhandlungen und Mediation an der Ludwig-Maximilians-Universität München, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Er beschreibt treffend die Unsicherheit, die einen befällt, wenn man nach einer Antwort sucht:

- **Ist es eine Mediation?** Entgegen vieler Presseberichte ist das Verfahren keine Mediation. Dazu wäre ein kommunikativ geschulter Mediator nötig, der nach einem bestimmten Verfahren die Streitparteien unterstützt, sich selbst eine Konfliktlösung zu erarbeiten. Die Parteien sind befugt, über das Ergebnis selbst zu entscheiden und versöhnen sich während einer Mediation oft in der Form, dass sich die künftige Zusammenarbeit deutlich verbessert.

- **Ist es ein Schiedsverfahren?** Das trifft hier nicht zu, denn ein Schiedsverfahren orientiert sich an Rechtsansprüchen und würde mit einem verbindlichen Schiedsspruch enden (oder mit Vergleich).

- **Ist es eine Schlichtung?** Sie läuft auf eine unverbindliche Empfehlung eines Dritten hinaus. Die gibt es zwar im Geißlerschen Verfahren, aber nicht im üblichen Sinn: Bei einem Tarifkonflikt steht der Schlichterspruch am Ende des Verfahrens. Der Bau von „Stuttgart 21“ war längst beschlossen. Die versäumte demokratische Willensbildung wurde nachgeholt. Anliegen der Schlichtung scheint die Befriedung der Bevölkerung gewesen zu sein und nicht der Schlichterspruch.

04.

Überausführlichkeit: Zu viele Details verhindern Diskussion wichtiger Punkte.

05.

Zu große Rationalität: Wärme fehlt, emotionale Dilemmata werden ignoriert.

06.

Zu große Emotionalität: Emotionen verhindern Nachdenken über Dialogthemen.



• **Ist es eine Konfliktmoderation?** Am ehesten scheint in Stuttgart eine „Moderation“ abzulaufen. Es geht um eine ordnende Hilfestellung bei der Gesprächsführung durch eine Tagesordnung und die Leitung der Diskussion, die sich an Sachthemen orientiert. Auch die anwesenden Experten passen zu einer Moderation.

So untypisch das Verfahren erscheint, so überschwänglich wurde es teilweise gelobt und sogar in den Rang eines „herrschaftsfreien Diskurses“ erhoben. „Was Geißler zur Aufführung brachte, war ein Fachdiskurs, wie man ihn sich so vielschichtig, bunt und sprachgewaltig bislang nicht hatte vorstellen können“, staunte Nikolaus von Festenberg im „Spiegel“. Die Teilnehmer hätten sich intellektuell geachtet, taktisches Argumentieren sei sehr schnell unwichtig geworden. Die Wortführer der Gegner und Befürworter hätten über die Gabe verfügt, ihr Argumentieren selbst noch einmal zu beobachten und es mit den Beobachtungen des Gegenübers zu vergleichen! „So scheint es, als stünden sie auch über der Diskussion, als arbeiteten sie trotz Kontroversen an einem Ganzen.“ Man spüre etwas vom Geiste des Soziologen Niklas Luhmann, wonach eine Diskussion Teil einer Evolution sei. „Der Schlichtungsdiskurs hatte großartige Selbstentfaltungsmomente.“ Er habe sich als Ort der Selbstreflexion einer Gesellschaft entpuppt. Wenn Geißler die Demokratie tatsächlich so vorangebracht haben sollte, dann wäre es schade, wenn man dieses Mittel der Selbstreflexion nicht auch für die Wirtschaft nutzen würde.

Neuer Markt für Trainer?

Geißler hat mit „Stuttgart 21“ nach eigenen Angaben ein „Experiment auf offener Bühne“ durchgeführt und einen „Prototypen“ für eine Diskussion komplexer Probleme abgeliefert. Oberstes Ziel war für den Ex-Politiker, die Versachlichung der Debatte. Es ging ihm um einen „Faktencheck“ und den Versuch, zu einer gemeinsamen Bewertung der Fakten zu kommen. Danach müsse jede Seite ihre Konsequenzen aus den Bewertungen ziehen.

Kann Geißlers Art, komplexe Konflikte anzupacken, zusätzlich auch in deut-

schen Unternehmen Sinn machen? „Geißlers Diskutanten-Rolle wird einen neuen Markt für Trainer eröffnen“, ist sich zum Beispiel Dr. Rolf Th. Stiefel sicher. Er ist der Gründer der Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG in St. Gallen, einem Spezialisten für strategieumsetzende Personalentwicklung. Polarisiert werde schnell und dann sei eine gesteuerte inhaltliche Auseinandersetzung, die inhaltlich in die Tiefe gehe, sehr nützlich.

Gut sei, dass Geißler keine oberflächliche Kärtchen-Moderationen abgehalten habe, sondern für mindestens einen Tag pro Aspekt in die Tiefe der Zusammenhänge eingetaucht sei. Trainer sollten sich im Klaren darüber sei, dass hier eine neue Art von Großgruppenmoderation entwickelt werden müsse, von der noch keiner sagen könne wie sie aussehen werde. Auch sei es notwendig, für Geißlers Art der Moderation einen neuen Begriff zu prägen und die Augen offen zu halten, um konkrete Bedarfssituationen zu erkennen. Die Zeit der Basta-Entscheidungen sei schließlich auch in den Unternehmen vorbei und Konfliktthemen, die wie „Stuttgart 21“ mit Werten aufgeladen seien, gäbe es schließlich auch in Unternehmen.

Die souveräne Art, wie Geißler die komplizierte Argumentation der Experten für ein größeres Publikum verständlich gemacht habe, sei vorbildlich. Auch in der Wirtschaft sollte nach Geißlers Vorbild so manche PowerPoint-Präsentation zerpfückt werden. Die These, die mit der „Stuttgart 21“-Schlichtung für das Business einhergeht, lautet: Auch bei schwierigen, emotionsgeladenen Themen ist unter den Kontrahenten ein vorbehaltloser Austausch von Argumenten und ein Dekuvrieren von Scheinargumenten möglich.

Kontroverse und auch wirklich bedeutsame Themen, über die es sich in großem Rahmen zu streiten lohnt, gibt es in fast jedem größeren Unternehmen – ob es sich nun um eine Kostensenkungsmaßnahme („Verlagerung der Produktion ins Ausland“) oder um eine Strategieänderung („Vom Versandhändler zum Internethändler“) handelt. Statt Veränderungen anzuordnen, könnte eine Geschäftsleitung eine Geißlersche Moderationsrunde veranstalten. Da müssten dann natürlich die Zahlen auf den Tisch und die Strategie-

und Investitionspläne offengelegt werden. Die bislang üblichen Präsentationen von Change-Projekten gehen selten in die Geißlersche Tiefe. Der Ex-Politiker steht seit „Stuttgart 21“ für kognitives Ausloten von Folien und inhaltlich sorgfältigen Austausch, der auch schon einmal durch einen direktiven, hinterfragenden Moderator erzwungen wird.

Eine Geschäftsleitung, die erkennt, dass auch in der Wirtschaft das Ende der „Basta-Zeit“ gekommen ist und die sich auf das Modell Geißler einlässt, müsste bereit sein, im Extremfall auch Fehler einzugestehen, wenn im Verlauf der Diskussion herauskommt, dass die Annahmen in ihrer Investitionsrechnung auf zu schwachen Beinen stehen. Das setzt Souveränität voraus. Kurzfristige Gewinnmaximierer werden sich wahrscheinlich auf solch eine Diskussion nicht einlassen, sondern nur solche Unternehmerpersönlichkeiten, die am langfristigen Überleben des Unternehmens ausgerichtet sind. Einer selbstkritischen Geschäftsleitung →



www.initiativpreis.de

Personal-Strategien werden hier entwickelt.

Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personal**magazin**« entwickeln Sie die richtigen Strategien für Management, Recht und Organisation. Und sich.

www.personalmagazin.de



10 Verhaltensregeln

Konfliktmoderation. Die beiden Organisations- und Managementberater Klaus Doppler, München, und Christoph Lauterburg, Freienstein/Schweiz, haben dem Konfliktmanagement in ihrem Buch „Change Management“ (12. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2008) ein ganzes Kapitel gewidmet. Darin stellen sie 10 Verhaltensregeln auf, die auch für Geißlersche Moderatoren Sinn machen:

- 1. Sorgfältig diagnostizieren.** Machen Sie sich ein gutes Bild von den Hintergründen und Zusammenhängen des Konflikts. Versuchen Sie, die Dynamik des Geschehens zu verstehen.
- 2. Planmäßig vorgehen.** Legen Sie sich einen Plan für Ihr Vorgehen zurecht. Arbeiten Sie nicht ohne Konzept. Eine Fahrt ins Blaue führt nicht zum Ziel.
- 3. Rollenklarheit sicherstellen.** Machen Sie sich und Ihren Partnern klar, welches Ihre Rolle ist und wie Sie Ihre Aufgabe wahrzunehmen gedenken – und halten Sie sich konsequent daran.
- 4. Akeptanz schaffen.** Nehmen Sie beide Konfliktparteien ernst. Versuchen Sie, sich in ihre jeweilige Lage hineinzuversetzen.
- 5. Kommunikation fördern.** Halten Sie die Kommunikation mit und zwischen den beiden Konfliktparteien im Gange und fördern Sie die Verständigung.
- 6. Emotionen zulassen.** Versuchen Sie nicht, das emotionale Geschehen auf Teufel komm raus zu versachlichen. Auch Gefühle sind Realitäten – die wichtigsten sogar!
- 7. Neutralität bewahren.** Ergreifen Sie unter gar keinen Umständen Partei für eine der beiden Seiten. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen. Erhalten Sie sich Ihre Unabhängigkeit und Ihre Unbefangenheit.
- 8. Offen und ehrlich sein.** Bleiben Sie für beide Partner immer transparent und glaubwürdig. Verhalten Sie sich bei gemeinsamen Treffen in keinem Punkt anders als im bilateralen Gespräch.
- 9. Geduld haben.** Erwarten Sie keine schnellen Fortschritte oder Resultate. Achten Sie auf die kleinen Schritte in die richtige Richtung.
- 10. Bescheiden bleiben.** Fühlen Sie sich nicht allein für den Erfolg verantwortlich. Wenn ein oder beide Partner den Konflikt nicht beigelegt haben wollen (laut Freud gibt es „sekundäre Krankheitsgewinne“) bleibt er bestehen. Sie können nicht zaubern.

Klaus Doppler/Christoph Lauterburg ●

→ wird durch eine kontroverse Diskussion geholfen, zusätzliche Aspekte der Wirklichkeit zu sehen. Diese Debatte wäre ein Art „Stresstest“ für Zukunftspläne. Am Ende der Auseinandersetzung muss eine Geschäftsleitung natürlich sagen können: „Wir werden das Gehörte berücksichtigen, aber entscheiden tun wir selbst, weil wir die Verantwortung tragen!“. Führung ist keine Aufgabe, die man einer Diskussionsgruppe zuweisen kann. Führung ist eine klar definierte Aufgabe des Top-Managements, solange die Mitarbeiter nicht auch Miteigentümer des Unternehmens sind – und entsprechend mit in die Haftung genommen werden können. Bei genossenschaftlich organisierten Unternehmen (Beschäftigte sind Miteigentümer) könnte es am Ende eine Abstimmung geben. Grundsätzlich wäre aber auch denkbar, dass ein Moderator einen unverbindlichen oder verbindlichen Schlichterspruch fällt. Da Schlichter aber ein Team an hochqualifizierten Fachleuten brauchen, die ihnen zuarbeiten, passt →

...Ihr Unternehmen!"



Jetzt bewerben!



www.initiativpreis.de

Motivation beginnt im Kopf



Nur wer wirklich motiviert ist, wird erfolgreich sein – im Beruf, Sport oder im Privaten. Lesen Sie, wie Motivation entsteht und lernen Sie Techniken und Lösungen für mehr Erfolg und Zufriedenheit kennen.

Der neue Treppenläufer
208 Seiten
Bestell-Nr. E00249
nur € 39,80



Balance als Führungsstrategie
232 Seiten
Bestell-Nr. E00289
nur € 28,80



Soft Skills
292 Seiten
Bestell-Nr. E00236
nur € 29,80



Spitze sein, wenn's drauf ankommt
264 Seiten
Bestell-Nr. E00290
nur € 19,80



Coaching im Unternehmen
272 Seiten
Bestell-Nr. E04446
nur € 34,80

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/bestellung oder in Ihrer Buchhandlung

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

HAUFE.

→ ein Schlichterspruch wohl eher nicht zu einem einzelnen Moderator, dessen Hauptaufgabe darin besteht, gruppendynamisch sauber den Austausch emotionsgeladener Argumente zu steuern.

Eine kluge Geschäftsleitung wird bei ihrer endgültigen Entscheidung so weit wie möglich nicht gegen die Interessen der Belegschaft entscheiden. Schließlich sollte sie nach einer Geißlerschen Moderation die Grenze kennen, ab der sie mit ihren Entscheidungen bei den Mitarbeitern Demotivation erzeugt. Konzerne, bei denen es schon eine breite Mitarbeiterbeteiligung gibt, haben es vorgemacht: Obwohl zum Beispiel eine Zentralisierung kleiner Call-Center betriebswirtschaftlich Sinn gemacht hätte, wurde zugunsten der Motivation der Agents darauf verzichtet. Die Konfliktmoderation à la Geißler als Tauschprozess ablaufen. Die Geschäftsleitung ist bereit Zahlen zu zeigen und Kompromisse zu machen, dafür bekommt sie eine wesentlich höhere Change-Motivation der Belegschaft. Außerdem steigt die Arbeitgeber- Attraktivität.

Wer macht uns den Geißler?

Völlig zu Recht wurde für die Schlichtung kein telegener Moderator aus dem Talkshow-Zirkus genommen, sondern ein 80-jähriger Politveteran mit Prozesskompetenz und Ausstrahlung. Interessierte Unternehmen fragen sich: Und wer macht uns den Geißler? Es sollte eine weibliche oder männliche „Elder-Trainsman-Figur“ sein, ...

- die auf Vorstands- wie auf Betriebsratsebene akzeptiert wird, weil sie in der Lage ist, Gegensätze in sich zu vereinen. CDU-Politiker Geißler ist zum Beispiel auch noch Mitglied bei den linken Globalisierungskritikern von Attac. Das zeichnet ihn als Mittelsmann zwischen den Lagern aus.

- deren Lebenshintergrund und Alter ihm die Souveränität gibt, nicht mehr Machtspiele gewinnen (oder für sich Aufträge akquirieren) zu müssen. Wer bei Spielen nicht mehr mitkämpfen muss, ist ein hervorragender Impulsgeber für Veränderungen.

- die Erfahrung im Umgang mit Gruppen hat, souverän intervenieren und Muster unterbrechen kann. Heftige Emotionen

dürfen keine Angst machen. Mit offenen Verhandlungssituationen sollte man umgehen können. Ein guter Gruppendynamiker kann in Diskussionen konstruktives Verhalten fördern und bei destruktiven Eskalationen einschreiten.

- die Spaß hat, bei Sachfragen in die Tiefe der Details zu gehen und die Geschwätz und Selbstinszenierung hinterfragen kann.

- sich neben Gruppendynamik auch in (systemischer) Organisationsentwicklung praktisch auskennt.

Bei einer kleinen Umfrage, die die Redaktion startete, wurde sehr oft Klaus Doppler (geb. 1939), Management- und Organisationsberater aus München, Mitbegründer der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“, als eine Person genannt, die diesem Profil entspricht. Auch andere erfahrene Profis wurden erwähnt wie Professor Dr. Rudolf Wimmer (geb. 1946), Chef der OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH in Wien, oder Dr. Wolfgang Looss (geb. 1943), Deutschlands Coaching-Papst mit Sitz in Weiterstadt.

Wenn an Moderatorinnen gedacht wird, dann spannt sich der Bogen von Dr. Roswita Königswieser, Chefin von Königswieser & Network in Wien, einer Pionierin der systemischen Beratung, bis hin zu Professor Dr. Gertrud Höhler, einer fleißigen Fachbuchautorin und Vorstandsberaterin. Natürlich gibt es in Deutschland auch eine Reihe sehr erfolgreicher Wirtschaftsmediatoren, die hier aber ausgeblendet sind, weil Mediation und Geißlersche Moderation letztlich zwei unterschiedliche Ansätze sind.

Wir wissen nicht, ob die genannten Personen überhaupt jemals zur Verfügung stehen würden. Es macht keinen Sinn, sie jetzt zu fragen, denn ein guter Schlichter bringt sich nie selbst ins Spiel, sondern wartet, bis er von beiden Seiten händeringend gebeten wird, wie „Edelvermittler“ Geißler in „Spiegel online“ erklärte. Auch einige erfahrene Moderatoren von Metaplan in Quickborn wurden von unseren Befragten empfohlen. Da passt es gut, dass Hansjörg Mauch, im Jahr 1973 Mitbegründer von Metaplan, Heiner Geißler und seine Arbeit in Stuttgart „bewundert“. Auch er hält Geißlers Stil für übertragbar auf die Wirtschaft. Dort gebe es viel zu

viele ritualisierte Kommunikationsprozesse. Die Mitarbeiter aber wollten sich verstanden fühlen und keiner Pflichtübung beiwohnen. Geißlers Format sei gut, weil es neu sei und weil es sich auf Sachthemen konzentriere. „Wir hätten vom Gedankengut her fast genauso gearbeitet wie Geißler. Menschen sollten über die Vernunft angesprochen werden“, erklärt Mauch. Für diese Art zu moderieren, benutzen er und seine Kollegen die Vokabel „Diskursführung“.

Geißler habe ihn im Übrigen dazu inspiriert, mit der Handelskammer Hamburg über neue Formen der Konfliktlösung „außerhalb der institutionellen Rahmen“ nachzudenken. Dass am Ende der Konfliktmoderation in Stuttgart nicht „der“ alles entscheidende Kompromiss stand, ist für Mauch kein Beinbruch. Ziel einer Geißlerschen Diskussion sei letztlich nicht der Konsens, sondern die Tatsache, dass man nach einem Diskurs aus einem veränderten Bewusstsein heraus handle.

Martin Pichler ●

Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater

2-jährige Ausbildung für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer.

40 Tage = 2 Jahre:

9 Themenworkshops

- Beraterpersönlichkeit,
- Auftragsklärung,
- Systemische Konfliktberatung,
- Projektberatung,
- Organisations-Diagnose,
- Systemische Interventionen,
- Organisationskultur,
- Change-Management.

6 Projektsupervisionen mit der Methode KTC- Kollegiales Team Coaching®

Leitung: Prof. Wilfried Schley
10-12 Teilnehmer

Nächster Starttermin:
15.-17.09.2011



IOS - Prof. Schley & Partner GmbH
Tel.: 040 41 33 00 90 - www.ios-schley.de

Wie Seminarteilnehmer den „Trainingsanker“ werfen

LERNTRANSFER. Das Prinzip des „Trainingsankers“ ist einfach: Die Teilnehmer eines Seminars oder Workshops produzieren „nebenbei“ eine Zeitung oder eine Videokassette mit ihren wichtigsten neuen Erkenntnissen. So wird weniger vergessen und mehr umgesetzt, sagen die Autoren dieses Praxisberichts, die eine über zehnjährige Erfahrung mit diesem Transfer-Tool haben.

Ein professionell durchgeführter Workshop ist nur die halbe Miete. Der Transfer in den beruflichen Alltag muss auch noch gelingen. Hier kann der „Trainingsanker“ wertvolle Hilfe leisten. Eingesetzt vor allem im Rahmen von (mindestens zwei-tägigen) Trainingsmaßnahmen, erhöht er die Wahrscheinlichkeit, dass die erlernten Inhalte auch tatsächlich in konkretes Handeln am Arbeitsplatz umgesetzt werden. Der Trainingsanker als Tool verlangt von den Teilnehmern, Gehörtes und Gelerntes in ein eigenes „Medienprodukt“ zu überführen, das so persönlich wertvoll ist, dass es gerne oft genutzt wird. Die eigenständige Auseinandersetzung und

kreative Verdichtung der Lerninhalte gilt als eine wichtige Voraussetzung, um den Lerntransfer zu ermöglichen.

Anwendungsbereiche

Im Rahmen von Führungskräfte trainings, Workshops und Teamentwicklungen stellt der Trainingsanker eine gute Möglichkeit dar, eine sogenannte „situiertere“ Lern- und Problemlösungsumgebung zu realisieren. Im Kern geht es darum, im Sinne einer sozial-konstruktivistischen Perspektive den Workshop-Teilnehmern (und nicht etwa dem externen Trainer) die eigentliche Expertise für die Bewältigung anfal-

lender Aufgaben zuzuschreiben und diese Zuschreibung im laufenden Prozess auch sichtbar zu machen. Denn das Gestalten von Möglichkeitsräumen auch und gerade in schwierigen oder unerfreulichen Situationen passiert nicht dadurch, dass man sich passiv Wissen einverleibt. Vielmehr müssen Trainings- und Workshop-Ergebnisse aktiv reflektiert werden, um im kollegialen Austausch den bearbeiteten Inhalten eine gemeinsam neu konstruierte, sinnstiftende und zugleich zukunftsfähige „Wirklichkeit“ entgegenzustellen.

Im geschützten Rahmen von Seminarräumen gelingt das in der Regel ganz gut. Die Crux ist wie immer der Alltag. Es kann hilfreich sein, den Trainingsanker als eine Art Eselsbrücke an der Hand zu haben, die mit wenig Zeitaufwand die erarbeiteten und gelernten Inhalte in komprimierter Form ins Gedächtnis zurückholt. Die Anwendung des Tools konzentriert sich bislang überwiegend auf den Bereich mehrtägiger Trainingsmaßnahmen mit zehn bis 16 Teilnehmern.

Beschreibung des Tools „Trainingsanker“

Wie genau kann ein Trainingsanker aussehen? Im Laufe der Zeit haben sich ganz unterschiedliche Zielgruppen (von Sachbearbeitern über Meister bis hin zu leitenden Führungskräften) ganz unterschiedliche Trainingsanker erarbeitet. Beides ist möglich: Ein per Instruktion vom Trainer stärker angeleitetes Format oder ein von den Teilnehmern frei definiertes Format für den Trainingsanker. Ist die Gruppe der Teilnehmer gut miteinander bekannt,

AUTOREN



Martina Limpächer

studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Regensburg und Tübingen. Als Organisationsentwicklungsberaterin arbeitete sie anschließend über sechs Jahre für die Daimler AG am Standort Sindelfingen und ist seit 2009 selbstständig tätig. Sie macht sich stark für eine wirksame(re) Führungskräfte- und Unternehmenskommunikation. Außerdem setzt sie bei ihrer Arbeit auf systemische Kompetenzen – auch im Rahmen von Organisationsaufstellungen.



Stephan Limpächer,

Organisationspsychologe, arbeitet seit mehr als zehn Jahren

bei der Daimler AG am Standort Sindelfingen mit den Themenschwerpunkten Training, Führungskräftequalifizierung, Kompetenzentwicklung. Er ist Mitbegründer des unternehmensinternen „Kompetenz-Teams Coaching“ und entwickelte das Prozessmodell „Dreiecksverträge im Coaching“, das er erfolgreich im Unternehmen implementierte. Parallel dazu arbeitet er seit 2001 in eigener Praxis als Coach und Trainer.

Limpächer Coaching, Kommunikation, Training, Martina und Stephan Limpächer, Astenweg 91, 71083 Herrenberg, Tel. 07032 329588, www.limpaecher.de



Foto: Fer Gregory/shutterstock

empfiehlt sich die eigenständige Wahl des Formats durch die Gruppe. Kennt sich die Gruppe weniger oder kann der Trainer ihr kreatives Potenzial nicht einschätzen, ist es besser, das Format vorzugeben. Hilfreich ist es, wenn sich entsprechende Instruktionen zumindest rudimentär entlang der tatsächlichen Erfahrungswelt der Teilnehmer bewegen.

So kann sich die Idee für einen Trainingsanker beispielsweise an uns allen bekannten journalistischen Formaten wie „Zeitung“, „Kabarett“ oder „Fernsehen“ orientieren. Bei im „Free style“ erstellten Trainingsankern dagegen obsiegt schon so manches Mal die Freude an Gesellschaftsspielen mit entsprechend gestaltetem Spielbrett und dazugehörigen Wissenskarten, selbst verfassten Lexika oder Diashows. Das Wichtigste: Alle Teilnehmer nehmen den Anker mit nach Hause oder erhalten ihn zeitnah (spätestens fünf Arbeitstage nach Trainingsabschluss) für die eigene Verwendung. Hier einige Beispiele von Trainingsankern:

- **Das Zeitungsformat** (jeder Teilnehmer erhält eine hochwertige Kopie). Eine Gruppe von Seminarteilnehmern bildet ein Redaktionsteam und erstellt ein eigenes Printmedium. Dabei können unterschiedliche Zeitungen von „Bild“ bis „TAZ“ Vorbild sein.

- **Das Fernsehformat** (jeder Teilnehmer erhält eine DVD): Eine Gruppe von Seminarteilnehmern spielt Fernsehsendungen wie „Bambiverleihung“, „Wer wird Millionär?“ oder das „Sport-Studio“ nach.

- **Das Free-style-Format.** Die Ideen kommen ausschließlich von den Teilnehmern. Das Seminarwissen wird zum Beispiel gerne in Gesellschaftsspiele mit Spielbrett, Figuren und Wissenskarten „verpackt“. Es kommt auch vor, dass Seminarteilnehmer ihre neuen Erkenntnisse in einem Führungslexikon alphabetisch geordnet zusammenfassen oder neues Wissen wird in einem Tisch-Termin kalender mit selbst entworfenen Cartoons zum täglichen Nachlesen aufbereitet. Oft werden kleine Theaterstücke geschrieben oder die Seminarinhalte werden als „Lutherisches Thesenpapier“ an die Bürowand genagelt. Auch endeten so manche Workshop-Ergebnisse als Bildschirmschoner.

Das Zeitungsformat bringt dann die besten Ergebnisse, wenn die Teilnehmer es →

→ gewohnt sind und Freude daran haben, sich schriftlich auszudrücken. Sehr hilfreich ist es, wenn der Trainer eine wirklich große Auswahl an gesammelten Zeitschriften und Zeitungen zur Verfügung stellt, sodass sich die Teilnehmer Anregungen zur Schlagzeilengestaltung holen können oder geeignete Fotos oder Cartoons ausschneiden und in das eigene „Blatt“ integrieren können. Die eigene Trainingszeitung kann man entweder am

PC unter Mithilfe eines Scanners zusammensetzen oder ganz handwerklich mit Papier, Stiften, Schere und Klebstoff. Beide Vorgehensweisen haben ihre Vorteile: Die PC-Variante erleichtert via Druckeroption erheblich die Kopierarbeit für den Trainer, der schließlich jedem Teilnehmer ein eigenes Exemplar aushändigen sollte. Die „Paper-and-Pencil“-Variante dagegen kommt aufseiten der Teilnehmer während des Erstellungsprozesses ohne jede Tech-

nik aus. Für beide Vorgehensweisen gilt: Nach dem Seminar ist die eigene Zeitung sehr leicht zur Hand und liefert jederzeit und ohne größeren Aufwand Impulse für weitere Reflektion oder Diskussion mit Kollegen oder Vorgesetzten.

Das Fernsehformat verlangt zwar auch ein Mindestmaß an sprachlicher Ausdrucksfähigkeit, doch der Spaßfaktor beim gemeinsamen Drehen fördert oft auch ungeahnte schauspielerische Talente

Anleitung für einen Trainingsanker

Beispiel. Eine Gruppe von Teilnehmern eines Führungskräfte-Workshops wurde mit folgender Anleitung aufgefordert, ihre wichtigsten Erkenntnisse in Form eines TV-Journals zu präsentieren. Die Instruktionen hatten folgenden Wortlaut:

1. Sie sind Mitglied eines Redaktionsteams, das die Fernsehsendung „Workshop-Journal“ zu verantworten hat. Es ist Ihre Aufgabe, ein Drehbuch für dieses 15-minütige Sendeformat zu erarbeiten und die Sendung live durchzuführen.

2. Ziel des Journals ist es, Kollegen und Führungskräften, die nicht am Workshop teilgenommen haben, einen spannenden, kreativen und interessanten Einblick in die wichtigsten Inhalte und Diskussionspunkte zu bieten. Wir möchten Sie deshalb bitten, sich während der gesamten Seminarzeit immer wieder folgende Fragen zu stellen und sich entsprechende Notizen dazu zu machen:

- Was lerne ich gerade?
- Was davon ist mir wirklich wichtig?
- Was möchte ich Kollegen oder Führungskräften unbedingt mitteilen?

3. Ablauf, Inhalte und Darstellungsart des Journals bestimmen Sie selbst. Für die Darstellung der Inhalte können Sie beispielsweise wählen: Nachrichtenblöcke mit visualisierten Hintergrundinformationen, Kommentare, Gastauftritte, Interviews, Talkshow-Elemente, Werbeeinlagen, Sketche, Trailer, Stimmungsberichte oder auch geeignete Songs. Ihrer Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Holen Sie sich Anregungen aus den unterschiedlichsten aktuellen Fernsehformaten wie zum Beispiel ...

- Heute-Journal, Telekolleg oder Galileo
- Sport-Studio oder Gesundheitsmagazin Praxis
- „Wer wird Millionär“, „Wetten, dass ...“ oder „Schlag den Raab“
- Auch Reality-Shows wie Dschungelcamp oder Germany's Next Topmodel können Anregungen bieten.

4. Jeweils am Ende der Seminartage sowie am Mittag des letzten Tages werden Sie sich mit ausreichend Zeit

mit Ihrem Redaktionsteam zusammensetzen, um Materialien für die Sendung vorzubereiten und diese zu proben. Zur Live-Präsentation Ihrer Sendung werden Sie 15 Minuten Zeit haben. Das Ganze wird gefilmt, sodass jeder von Ihnen zirka eine Woche nach Seminarendende seine persönliche DVD mit der Sendung erhalten wird. Somit haben Sie Ihre individuellen Lerninhalte und -ergebnisse als Seminarerinnerung festgehalten, die Sie Ihren Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten präsentieren können.

Unsere Bitte also: Achten Sie von Anfang an und immer wieder darauf, welche Top-Themen Sie am Ende des Tages in der Sendung platzieren möchten. Und beherzigen Sie die Spielregeln: Die Zeit für Ihr Sendeformat beträgt 15 Minuten. Der Inhalt stellt Ihre Quintessenz aus dem Workshop dar. Die Durchführung der Sendung geschieht in Form einer Live-Präsentation.



Der Auftrag, die eigenen Seminarerkenntnisse als TV-Nachrichten zusammenzufassen, motiviert ungemein.

ans Tageslicht. Natürlich braucht es eine gute Videoausrüstung vor Ort mit mehreren Mikrofonen.

Den Trainingsanker ins Seminar einbauen

Wann und wie lässt sich das Tool im Workshop-Verlauf implementieren? Bereits zu Beginn des Trainings, auf alle Fälle noch vor der ersten Mittagspause, erhalten die Teilnehmer eine ausführliche und für den gesamten Trainingsverlauf verbindliche Instruktion zum Thema „Trainingsanker (siehe Kasten), die als roter Faden immer präsent ist.

Um einen gewissen Wettbewerbscharakter zu erzeugen, empfiehlt sich die Bildung von Untergruppen mit vier bis maximal sechs Teilnehmern: Am Ende des ersten Tages bekommen die Gruppen in unterschiedlichen Räumen (voneinander getrennt) 60 bis 90 Minuten lang die Möglichkeit, das Erlernte in einem ei-

genen Produkt aufgehen zu lassen – im wahrsten Sinne des Wortes gemeinsam reflektierend zu verarbeiten. Die Arbeit am Trainingsanker erstreckt sich auch auf die ansonsten informelle Zeit nach dem Abendessen. Denn es bedarf meist mehrerer Stunden, bis die Teilnehmer ihre Standpunkte diskutiert und anschließend in das Trainingsankerformat überführt haben. Da als Abschluss dieser Bemühungen ein selbst bestimmtes Ergebnis vorliegt, investieren die Teilnehmer diese Zeit in der Regel gerne. Der Höhepunkt ist dann am Ende des letzten Trainingstags die gegenseitige (pro Gruppe 15-minütige) Vorstellung als Live-Performance. Bemerkenswert ist, wie unterschiedlich die Ergebnisse ausfallen können. Trotz einer exakt identischen Agenda werden jeweils andere Aspekte als besonders wichtig herausgearbeitet. Das allein ist schon ein Lerngewinn und erweitert den persönlichen Horizont eines jeden Teilnehmers. Darüber hinaus wird das jeweils

selbst mit gestaltete Produkt, wie bereits erwähnt, jedem Einzelnen als Kopie zur Verfügung gestellt, damit es im Büro gegenüber Kollegen und Vorgesetzten oder auch daheim in der Familie vorgezeigt werden kann.

Ursprünge des Trainingsankers

Seinen Ursprung hat der hier beschriebene Trainingsanker im „Anchored-Instruction-Ansatz“ der Forschergruppe um John Bransford, die an der Vanderbilt University, Nashville Tennessee, das Lehren und Lernen an Schulen untersuchte. Die Theorie wurde über Jahre hinweg „erfahrungsgeleitet“ weiterentwickelt. Das Ziel dabei war immer – wie es Professor Dr. Heinz Mandl von der Universität München treffend formulierte –, die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überwinden.

Martina Limpächer, Stephan Limpächer ●



2011
MAO-Konferenz
16.-18. März 2011 | in Bad Boll

WILDENMANN

7. Internationale HR-/PE-Konferenz 2011 Positionierung von HR und PE als Wertschöpfungspartner der Geschäftsführung

Die Plattform zur Strategieumsetzung für externe und interne Berater.
Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.mao-konferenz.com

Wie Trainingsgauner dem Weiterbildungsmarkt schaden

TRAINERMARKETING. Dr. Rolf Th. Stiefel gilt als einer der bekanntesten Kritiker der Weiterbildungsszene. Hier beschreibt er die „dunkle Seite der Managementweiterbildung“: Mit Beginn der Wirtschaftskrise hat sich nach seinem Eindruck der Wettbewerb unter den Trainern drastisch verschärft und bei immer mehr Anbietern zu einem „gaunerhaften“ Verhalten bei Akquisition und Auftragsbearbeitung geführt.

Gerade hat ein bekanntes Zürcher Managementinstitut einen Workshop mit dem Titel „Führung und Spiritualität“ unter anderem mit einem mongolischen Schamanen durchgeführt, der den Teilnehmern den Alltag in der Steppe nahebrachte: Wie man sich morgens gegenseitig nach dem Erwachen die Augen ausleckt und wie der Nomade den ersten Urin geknnt mit der Hand auffängt und damit die Zähne spült und gleichzeitig desinfiziert.

Seit einigen Jahren beobachte ich eine Konjunktur von immer exotischeren Moden in der Managementweiterbildung. Die Bandbreite reicht von Seminartiteln wie „Kinder formen Manager“ oder „Teamentwicklung in der Küche“ bis hin zu Führungstrainings mit allen möglichen Tieren. Hinzu kommt eine rasch wachsende Zahl von Trainern, die sich als Business Comedians etablieren wollen und darauf hoffen, dass sie es weiter bringen, als abends nur den Spaßvogel zwischen den Menügängen diverser Firmen-Events zu spielen.

Undurchsichtiger Qualitätsbegriff erleichtert Gaunereien

Saturierten Managern muss offenbar immer wieder ein neuer, spektakulärer „Kick“ geboten werden, um sich weiterzuentwickeln – wobei ich nicht sicher bin, ob Unternehmen oder Trainingsinstitute Managementweiterbildung bewusst oder unbewusst wirklich immer mit dem Existenzgrund der Leistungsverbesserung oder Strategieumsetzung betreiben. Es gibt jedenfalls auch noch viel banalere

Gründe, Führungskräften Seminare anzubieten. Festzuhalten bleibt, dass es eine fließende Grenze zwischen noch seriösen Trainern, Scharlatanen, Entertainern und Gaunern gibt, die sich auf dem großen Markt der Managementweiterbildung tummeln und es den Unternehmen enorm erschweren, sich beim Einkauf eines Führungstrainers nicht über den Tisch ziehen zu lassen. Insbesondere mittelständische Klienten sind gelegentlich dankbare Opfer, weil der dort vorliegende Sachverstand oft nicht ausreicht, um harmlose Unterhalter, Trainingsgauner, gefährliche Trainingsganoven (als Steigerung des Fehlverhaltens) und echte Trainer auseinanderzuhalten.

Ich bin seit über 40 Jahren als Akteur und teilnehmender Beobachter in der Managementweiterbildungsszene tätig. Management-Entertainer und Trainingsgauner gab es schon immer, der Umfang des Fehlverhaltens hat jedoch in den vergangenen Jahren zugenommen. Mit ursächlich dafür ist (neben der aktuellen Wirtschaftskrise), dass die Zahl der Anbieter von Leistungen im Markt der Managementweiterbildung ständig größer geworden ist, dass die Selbstständigkeit aber nicht immer Ergebnis einer freien Berufswahl war, sondern für eine zunehmende Anzahl von Akteuren eine Art „letzte Zuflucht“ wurde („Notselbstständigkeit“), dass keine allgemein akzeptierten Berufsbildkonturen eines professionellen Führungstrainers vorliegen und dass sich die Konkurrenzintensität der Anbieter in punktuell kleiner gewordenen Marktsegmenten eindeutig verstärkt hat. Hinzu kommt, dass für die diversen Trainer,

Ähnlich wie Hütchenspieler versuchen umstrittene Trainingsanbieter Qualität vorzutäuschen, die gar nicht da ist.



Foto: A. Berenyi/shutterstock

Coaches und Berater – oder wie immer sie sich nennen – keinerlei formelle Zulassungsvoraussetzungen bestehen. Selbst kriminelle oder einschlägig Vorbestrafte können sich in dem Markt der Managementweiterbildung im weitesten Sinne betätigen.

Ein begünstigender Faktor für gaunerhaftes Verhalten von Trainingsanbietern liegt auch darin begründet, dass ein undurchsichtiger Qualitätsbegriff immer zu der Leistungserbringung „Training“ dazugehört. Andrew von Nordenflycht prägte in seinem Aufsatz „What is a profes-

sional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms“ in der Zeitschrift „Academy of Management Review“ (35. Jg., Heft 1/2010, Seite 155 ff.) den Begriff der „Opaque Quality“ (undurchsichtigen Qualität). Vor diesem Hintergrund inszenieren sich gaunerhafte Akteure mit „Ersatzgrößen von Qualität“ oder mit Tricks und Maschen, die allesamt darauf abzielen, als Indikatoren für Qualität interpretierbar zu sein.

Schließlich vermittelt ein umfassender Blick auf die Szene eine gewisse Mitverantwortung der Nachfrager für die Aus-

breitung von Scharlatanen, Entertainern und Trainingsgaunern in der Managementweiterbildung. Die Nachfrager nach Leistungen sind in den letzten Jahren in Unternehmen immer unerfahrener geworden und verfügen heute oft nicht mehr über die Kompetenz, ihre finanzielle Einkaufsmacht zum Nutzen ihres Unternehmens durchgängig einzusetzen. Und dort, wo man diese Schwachstelle zu erkennen glaubt und Auswahl- und Auftragsentscheidungen über Trainereinsätze in der Managementweiterbildung an eine zentrale Einkaufsabteilung übertragen hat, kann man sehr schnell vom Regen in die Traufe kommen, wenn man eine unerkannt gebliebene „Trainingsgauner-Gruppe“ zum nicht mehr hinterfragten „Preferred Supplier“ macht.

In diesem Artikel geht es nicht um knallharte Korruption, kriminelle Geschäftsschädigung oder ähnliche Kaliber, sondern um die subtilen Gaunereien, die einmal beim Namen genannt werden müssen. Diese Tricks und Maschen werden unter vier Aspekten dargestellt.

1 Täuschendes Verhalten im Marktauftritt und in der Marktbearbeitung.

Da die Qualität eines Trainers nicht eindeutig definiert ist, arbeiten Scharlatane gerne mit einer Vielzahl von „Qualitätssurrogaten“ oder „Ersatzgrößen für Qualität“, die von unfähigen Klienten nicht erkannt werden. Besonders häufig eingesetzte Tricks sind:

- Mit der Mitgliedschaft in Verbänden oder „professionellen Organisationen“ soll eine besondere Qualität vermittelt werden. Kompetente Kenner der Szene wissen jedoch, dass es keinen Verband oder keine Vereinigung im nationalen und internationalen Bereich gibt, aus dessen Mitgliedschaft sich eine Qualität der Serviceleistungen einer Person oder eines Instituts ableiten lässt.

- Manche der trainierenden Zeitgenossen treten mit dem schmückenden Beiwerk eines „Trainingspreises“ auf, der ihnen von einem Verband oder irgendeinem Verein verliehen wurde. Natürlich weiß jeder kompetente Marktteilnehmer, dass derartige „Trainingspreise“ eine Verdummung der Nachfrager darstellen, weil se- →



→ rübe Anbieter sich gar nicht erst mit der obskuren Jury eines dubiosen Vereins einlassen. Für Trainingsgauner gehört die Vermarktung eines erworbenen Preises jedoch zu den legitimen Beeindruckungsritualen, mit denen man bei einer ignoranten Klientel ins Geschäft kommen will.

- Bereits ganovenhaft ist es zu nennen, wenn man gleich selbst einen „Trainings-Bambi“ kreierte und damit nicht nur die kleinen „Trainingsgauner“ mit Zulassungs- und Prüfungsbeiträgen in den diversen Ausscheidungsrunden zur Kasse bittet, sondern als Sponsor eines jährlich verliehenen Preises auftritt und damit kundtut, dass man mit einer derartigen Preisverleihung über eine ganz besondere Kompetenz verfügen muss.

- Man verschafft sich durch korrumpierende Beziehungen zu Journalisten eine häufige Erwähnung in der Presse und suggeriert damit, dass man als oft erwähneter „Player“ über eine besondere Qualität verfügt.

- Eine damit verwandte und besonders gaunerhafte Verhaltensweise mit einer ausgeprägten Chuzpe habe ich bei einer privaten Business School beobachtet, die einem Journalisten die Herausgabe eines Newsletters sponserte, in dem dann die eigene Institution regelmäßig mit Spitzenpositionen in einem Ranking auftaucht. Der nächste Schritt, bei dem das Trainergaunertum schon erhebliche kriminelle Energie benötigt, ist die kaschierte Institutionalisierung einer neuen Akkreditierungsinstanz, die der eigenen Organisation die entsprechenden qualitativen Insignien verleiht.

- Mit der Durchführung von „Studien“ und ihrer Lancierung in der Presse wird „Forschung“ suggeriert, und „Forschung“ vermittelt dem Markt vorhandene Professionalität, aus der dann Qualität abgeleitet wird. Aus unstrittig durchgeführten Forschungsvorhaben – die es allerdings in der Szene so gut wie nie gibt – auf Qualität bei den späteren Serviceleistungen zu schließen, ist jedoch höchst riskant.

- Die Veröffentlichung eines Buchs wird als Maßnahme der Reputationsförderung verfolgt, mit der man dann Qualität am Markt vermittelt. Die Tricks und Maschen der Trainingsgauner sehen dabei vor, dass sie durch Abnahme einer größeren Zahl

von Exemplaren die Produktion ihrer Arbeit mehr oder weniger selbst finanzieren. Damit wird die Qualitätshürde bei den Verlagen unterlaufen, denen mit diesem „Deal“ das verlegerische Risiko abgenommen wird. Da die gesamte Verlagsbranche mit großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, werden manche Verlage ganz gern in die Komplizenschaft einwilligen.

- Übertriebenes „Impression Management“ bringt einzelne Marktteilnehmer dazu, dubiose akademische Grade zu erwerben und mit dem Führen von Titeln eine besondere Professionalität anzudeuten. Dazu gehören einmal Grade und Titel von ausländischen privaten Hochschulen, mit denen in der Grauzone fehlender Zertifizierung um Akquisitionsvorteile gekämpft wird. Daneben gibt es auch die rechtlich zweifelhafte Unsitte, dass ein Trainer oder Berater, der für kurze Zeit einmal an einer Fachhochschule, Akademie oder Operettenuniversität einen Lehrauftrag hatte, seinen Professorentitel später dauerhaft beibehält und durch diese Pseudo-Seriosität andere Mitbewerber aussticht. Wenn unter Trainern und

Beratern das „quasi-käufliche Erschleichen“ eines Professorentitels zum Zwecke der Akquisitionsunterstützung eingesetzt wird, kann man kaum mehr von einem Verhalten sprechen, das Nachsicht verdient. Dies ist eine vorsätzliche Täuschung der potenziellen Klienten!

- Als bewussten Täuschungsversuch kann man auch den Fall eines „Nobodies“ oder einer „Nobody-Trainergruppe“ sehen, die sich ihre Präsenz am Markt erkaufen. Ähnlich wie bei großen Supermarktketten, denen ein noch unbekannter Hersteller eines Produkts erhebliche Summen für ein entsprechendes „Product-placement“ in den Filialen bezahlt, gibt es Trainer, die für ihren Auftritt bei einer überbetrieblichen Akademie bezahlen, damit sie via Kursprogramm breitflächig im Markt gestreut werden und man auf sie aufmerksam wird.

- Nicht selten werben Angeber auf ihrer Homepage oder in Selbstdarstellungen mit anerkannten Experten, die oft von ihrem „Glück“ der Bezugnahme gar nichts wissen. Auch die urheberrechtlich unzulässige Bereitstellung von Materialien anerkannter Experten gehört als „nicht auto-

Veranstaltungstipp

MAO-Konferenz 2011. Dr. Rolf Th. Stiefel ist Mitveranstalter der MAO-Konferenz 2011 (MAO steht für Management-Andragogik und Organisationsentwicklung), die vom 16. bis 18. März in Bad Boll bei Stuttgart durchgeführt wird. Die Teilnahmegebühr beträgt 1.080 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Unter dem Dach des zentralen Konferenzthemas „Personalentwicklung als Wertschöpfungsfaktor“ gibt es auch zwei Vorträge/Workshops, die sich mit der Positionierung von Trainern befassen.

1. IMPACT – strategisch bedeutsames Lernen statt aktivistischer Seminare (Dr. R. Stiefel/F. M. Weingart). Das IMPACT-Konzept befähigt erfahrene freiberufliche Trainer, als externe Personalentwickler in mittelständischen Unternehmen ihrer Region zu arbeiten.

2. Solo – und doch nicht allein? Der Vortrag von H. J. Heinecke zeigt, wie Einzeltrainer sich in Netzwerken organisieren können, um als „Preferred Supplier“ in Großunternehmen akzeptiert zu werden. Welches Netzwerkmodell passt am besten zum Business-Partner-Ansatz?

www.mao-konferenz.com

risierte Reputationsaneignung“ in diese Verhaltenskategorie von Tricks und Maschen, mit denen man Qualität im Markt suggerieren will.

- Ein beliebter Indikator für Qualität sind die in den Selbstdarstellungen explizierten Trainingsphilosophien und die aufgeführten Arbeitsprinzipien von Trainern, oft in Verbindung mit der oben erwähnten Referenz von Experten. Im Einzelfall sind diese „Sprüche“ dann ohnehin bedeutungslos, weil man die Implikationen von deren Anwendung nicht durchdrungen hat.

- Ein häufiges Merkmal für Qualität ist die Nennung von Unternehmen, aus denen Teilnehmer für ein offenes Seminar rekrutiert wurden oder in denen man bereits in kleinem Umfang tätig war. Eine derartige Liste ist ohne nähere Präzisierung der jeweiligen Projekte bedeutungslos und spricht eher für hochstaplerisches Verhalten als für Qualität.

- Als Indikator für Qualität wird oft auch die eigene Firmierung aufgemotzt. Wer will schon „Wohnzimmer-Institut für Leadership Development“ sein? Dann doch lieber gleich „Gesellschaft für ganzheit-

liche Personalentwicklung“ oder „Leadership Academy“. Mit solchen Namen wird Qualität assoziiert!

- Zu diesen Tricks und Maschen gehört auch der multi-lokale Auftritt am Markt. Mit dem Hinweis auf mehrere Standorte und „Niederlassungen“ will man Größe und dadurch auch Erfolg suggerieren: Wer an mehreren Standorten erfolgreich ist, muss über Qualität verfügen. Dass sich hinter den beispielhaft genannten Standorten Wien, Berlin und Zürich Ferienwohnungen und Domizile der freiberuflichen Partner verbergen, ist die eigentliche Täuschung des Markts.

- Zu einer eher mildereren Form von gaunerhaftem Fehlverhalten zählt es, wenn der „Seniorchef“ eines Trainingsinstituts Beratungs- und Seminartage verkauft, die dann (ohne dass der Kunde vorab darüber informiert wird) von „Nachwuchsnobodies“ abgearbeitet werden. Es muss von einem gaunerhaften Verhalten gesprochen werden, wenn die Klienten nicht explizit darauf hingewiesen werden, dass Trainings und Coachings sehr persönliche Dienstleistungen sind, die in ihren Wirkungen in ganz entscheidender

Weise von der Person des Leistungserbringers abhängen! Trainings, die einem Unternehmen nützen sollen, sind immer personalisierte und nicht standardisierte Leistungen.

2 Fehlverhalten in der Anbahnung der Klientenbeziehung.

In diesem Punkt geht es im Wesentlichen darum, wie man als Trainer oder Akademie bei Klienten an die Aufträge kommt. Kritisch zu sehen sind folgende Maschen:

- Eine beliebte Form einer gaunerhaften Geschäftsanbahnung besteht darin, einen einflussreichen Klienten – zum Beispiel einen Geschäftsführer – dazu zu bringen, sich einmal ein Bild über die Qualität seines Managements oder über die „Gesundheit seiner Organisation“ zu machen. Dafür werden kostenlos oder zu einem sehr geringen Betrag Fragebögen an die Probanden (oder eine Stichprobe) ausgegeben. Die ermittelten Daten werden als Realprofil dargestellt und mit einem Idealprofil oder einem „statistisch massierten“ Profil der Branche oder der Betriebsgröße des Klienten verglichen. Daraus werden dann markante Abweichungen abgeleitet, für die die Trainingsgauner bereits Maßnahmen parat haben. Mit der Befragung entstand automatisch die Erwartung in der Organisation, dass diese „Trainings- und Beratungsbedarfe“ auch bearbeitet werden. Seriöser erscheint es mir, wenn ein Berater ein Meeting beobachtet und dann zum Beispiel nur mit dem Geschäftsführer bespricht, ob und wenn ja welche Trainingsmaßnahmen erforderlich sind.

- Ein Trainer wird mit der Bearbeitung eines Bedarfs beauftragt. Im Rahmen der Durchführung dieser Trainings werden die Teilnehmer vom Trainer dafür „sensibilisiert“, dass es noch andere Bedarfe bei ihnen im Unternehmen gibt, die unbedingt angepackt werden müssen. Die Verantwortlichen werden mit dieser Aktion des Weckens schlafender Hunde unter Druck gesetzt, die sichtbar gewordenen Bedarfe bearbeiten zu lassen – obwohl man als Unternehmen bislang sehr gut mit diesen nicht bearbeitungsnotwendigen Schwachstellen gelebt hat. →

AUTOR



Dr. Rolf Th. Stiefel,
Dipl.-Kaufmann und
Dipl.-Handelslehrer,
war mehrere Jahre
Hochschullehrer

an einer Business School in Genf und führte Forschungsprojekte an verschiedenen Universitäten in den USA und Kanada durch. Seit 1975 ist er selbstständiger Managementtrainer und Personalentwicklungsberater. 1986 gründete er die Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG in St. Gallen, die sich auf die Entwicklung und Realisierung von strategieumsetzenden Lernsystemen in Unternehmen spezialisiert hat.

Das von ihm entwickelte Konzept der „strategieumsetzenden Personalentwicklung“ beruht auf der Annahme, dass die formulierten Strategien von Unternehmen innerhalb einer Branche häufig sehr ähnlich sind. Man konkurriert mit anderen Unternehmen nicht

mehr hinsichtlich der formulierten, sondern der umgesetzten (!) Strategien und damit hinsichtlich des bei Mitarbeitern und Führungskräften entwickelten neuen Verhaltens und der Ausprägung neuer Kulturmerkmale im Unternehmen. Dieser Entwurf einer neuen PE zeichnet sich durch das durchgängige Merkmal einer „Sophisticated Simplicity“ aus.

Mehr dazu in dem im Jahr 2010 erschienenen Buch von Dr. Stiefel, das den Titel trägt: „Strategieumsetzende Personalentwicklung – Schneller lernen als die Konkurrenz“ (Linde Verlag, Wien, 146 Seiten, 49,30 Euro).

Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG
Felsenstraße 88

CH-9000 St. Gallen

Tel. +41(0)71 7800955

Fax +41(0)71 7800956

Mail: info@stiefel-rolf-th.ch

Internet: www.stiefel-rolf-th.ch

→ • Dieser „Heißmacher-Effekt“ der Teilnehmer hat auch noch eine andere, etwas indirekt wirkende Ausprägung. Wenn ein Trainer zur kontrahierten Bearbeitung eines Bedarfs ein inhaltliches Konzept verwendet, das nach fortgeführter Bearbeitung – sprich weitere Seminare – verlangt, wird man eine subtile Form von Trainingsgaunerei vermuten müssen. Ein Beispiel ist die Verwendung eines „dreidimensionalen Führungswürfels“, der nach der Vorstellung bei den Teilnehmern zur Frage führt, warum in dem jetzt stattfindenden Seminar nur ein kleiner Teil bearbeitet wird. Der Appetit auf weitere Seminare mit dem Trainer wird durch bewusste Verwendung von bestimmten inhaltlichen Materialien und Darstellungen geweckt.

• Wenn man erst einmal einen Trainingsgauner im Unternehmen mit einer begrenzten Bedarfsbearbeitung beauftragt hat, gibt es noch andere kreative Formen der Generierung von neuen Bedarfen, von denen ich nur zwei Beispiele nenne: Im Rahmen eines Führungstrainings plant ein Trainer ein „teilnehmerindividuelles Feedback-Gespräch“ mit jedem Teilnehmer. In dieser Rückmeldung erhält ein Betroffener ein Bild seiner Stärken und Schwächen mit einer besonderen Markierung des erfolgskritischen Verhaltens, das er sich in jedem Fall zur Bearbeitung vornehmen sollte. Ein Nichtstun wird mit entsprechenden Negativszenarien für dessen Karriere verbunden. Damit wird ein Folgebedarf zur weiteren Bearbeitung über Seminare oder Coaching stimuliert. Das andere Beispiel lautet: Ein Trainingsgauner sucht nach einem durchgeführten Seminar immer gern die Nähe zur Geschäftsführung oder einer oberen Instanz, um über seine „Eindrücke“ aus dem Seminar zu sprechen und auf weitere Bedarfe hinzuweisen. Dabei stört sich ein Trainingsgauner nicht an der Verletzung des Vertrauensklimas in der Teilnehmergruppe, wenn er über etwas „Bedarfsähnliches“ gegenüber der Geschäftsleitung berichtet.

• Immer dann, wenn durch Instrumente markant mehr Verhaltensdaten von einem Manager erhoben werden, als man anschließend mit ihm als Trainer in einem Entwicklungs- und Veränderungsprojekt bearbeiten kann, muss man von einem

„professionellen Kunstfehler“ sprechen. Nachweislich kann sich ein Manager nur auf zwei bis drei Verhaltensänderungen konzentrieren. Wenn mehr Daten erhoben werden, will ein Trainer mit mehr Veränderungsprojekten „am Ball bleiben“, was professionell unsinnig ist. Geschieht dies absichtlich, verbirgt sich hinter dem Kunstfehler ein gaunerhaftes Verhalten.

• Wenn ein Trainer mit einem teilnehmenden Manager aus einem Seminar eine durch den Transferkontrakt des Seminars nicht mehr gerechtfertigte Beziehung aufbaut, geschieht dies aus Gründen der Marktbearbeitung, mit dem Ziel, sich als „Bedarfsbearbeiter“ im Gespräch zu halten. Dies ist – für sich betrachtet – noch nicht gaunerhaft. Es besteht jedoch die große Gefahr, dass die direkte „intensive Bearbeitung“ eines ehemaligen Teilnehmers aus einem internen Firmenseminar die Weckung und Bearbeitung eines Bedarfs verfolgt, der an der Arbeit der Personalentwicklungsabteilung vorbeiläuft. In einem derartigen Trainerverhalten sehe ich eine latente Gaunerei.

• Coaching-Beziehungen zwischen einem externen Coach und einer oberen Führungskraft können als Einfallstor für die Bearbeitung weiterer Bedarfe im Unternehmen verwandt werden. In der Coaching-Beziehung erlebt ein Manager oft eine besonders wertgeschätzte Unterstützung, die ein gaunerhafter Coach in der Form kapitalisiert, dass er seinen Klienten zum Promotor der Bearbeitung weiterer Bedarfe im Unternehmen macht.

• Es gibt Trainingsinstitute, die zwei Trainer losschicken, damit diese vor der Geschäftsführung eines potenziellen Kunden ein „Feuerwerk abbrennen“. Sie sind ein eingespieltes Drückerteam, das dank gezielter Vorbereitung (Simulation der Einwandbehandlung) in der Lage ist, „Produkte“ mit Hochdruck zu verkaufen. Die überrumpelte Geschäftsführung kann gar nicht anders, als den Kontrakt mit der Trainergruppe abzuschließen. Dieses Verhalten erfüllt in hohem Maße das Merkmal einer Trainingsgaunerei, da der Klient gezielt von etwas überzeugt wird, ohne dass man sich vorher offen mit dem Kunden auseinandergesetzt hätte. Bei seriösen Trainern wird vorher diagnostisch ausgelotet, welche Bedarfsituation besteht.

• Grundsätzlich wird man – in Anlehnung an den vorgenannten Punkt – die These vertreten müssen, dass bei allen Formen von „bedarfsklärenden Gesprächen“ eine Gaunerei vorliegt, wenn dem Klienten „überstülpend“ klargemacht wird, was ihm alles angeblich fehlt. Das ist ein grober professioneller Kunstfehler. Falls dieses Verhalten wider besseres Wissen eingesetzt wird, um für sich Vorteile zu erzielen, die auf Kosten des Kunden gehen, wird man mindestens von Trainingsgaunerei sprechen müssen. Hat man spezielle „Opferunternehmen“ ausgesucht, bei denen man wenig „Durchblick“ erwartet (Mittelstand) und die zudem vorab entsprechend bearbeitet werden (intensive Beziehungspflege eines ehemaligen Teilnehmers aus einem überbetrieblichen Seminar), wird man dieses Fehlverhalten sogar als infames „Trainingsgangstertum“ kategorisieren müssen.

3 Tricks und Maschen bei der Durchführung von Trainings und Projekten.

• Eine besonders beliebte Masche von Trainingsinstituten besteht darin, dass ein Kunde für ein Training oder einen Workshop zwei Trainer erhält, die ein besonders intensives Training für die Teilnehmer garantieren sollen. Dabei wird der Kunde mit einem Vorzugshonorar gelockt, oft in dem Sinn, dass nur das 1,5fache des Tageshonorars abgerechnet wird. Wann ist ein doppelter Trainereinsatz Gaunerei? 1. Wenn ein einzelner Trainer zu schwach ist, um ein prozessanspruchsvolles Training allein durchzuführen, stellt man ihm einen zweiten Trainer zur Seite. 2. Dem Kunden wird ein zweiter Trainer „angedreht“, der eigentlich keine substanziiell notwendigen Zusatzfunktionen gegenüber dem Teilnehmerkreis übernimmt, sondern eher noch den Status eines „Trainer-Lehrlings“ hat. Die Kunden zahlen für die Qualifizierung der unvollkommenen Trainerriege einer Trainergruppe. Falls ein zweiter Trainer für den Kunden ins Spiel gebracht wird, lohnt es sich in jedem Fall, in sehr detaillierter Form die Dramaturgie der Veranstaltung durchzugehen, um zu prüfen, ob dieser Zusatzaufwand notwendig ist.

- Ein weiterer bewährter Trick ist das maßgeschneiderte Training, bei dem der Trainingsgauner für sein „Seminar von der Stange“ eine Vorbereitungs pauschale für die Ausrichtung auf das Unternehmen in Rechnung stellt. Die Erhebung der Durchschnittsbedürfnisse wird dabei so oberflächlich vorgenommen, dass man bei der Anpassung des Trainings nicht von „maßgeschneidertem Training“ sprechen kann.

In der Analogie der Herrenbekleidung gibt es den Anzug von der Stange, den Anzug, bei dem die Hose, die Ärmel und der Bund angepasst werden und den maßgeschneiderten Anzug, bei dem der Schneider jeweils von Neuem Maß nimmt und ein Unikat für eine Person herstellt. Die meisten „maßgeschneiderten Seminare“, für die teure Vorbereitungsleistungen in Rechnung gestellt werden, gehören zu den ersten beiden Kategorien. Ein guter Trainer darf für ein verkapptes Seminar von der Stange keinen zusätzlichen Vorbereitungs aufwand abrechnen. Wenn er ihn dennoch fakturiert, hat man es mit einem Trainingsgauner zu tun.

- Ein Trick von Trainingsgaunern ist die bereitwillige Übernahme der Protokollierung von Sitzungen mit dem Auftraggeber, für die kein spezielles Honorar berechnet wird. Wenn es sich um ein Fotoprotokoll handelt, bei dem nur die aufgehängten Flipcharts und Pinnwände in eine chro-

nologische Reihenfolge gebracht werden, ist die Protokollierung unbedenklich. Wird hingegen ein die abgelaufene Sitzung oder Arbeitsphase interpretierendes Protokoll erstellt, nimmt der Trainer Deutungen von Situationen vor, die ihn mit hoher Wahrscheinlichkeit länger an das Unternehmen binden, als es der Fall gewesen wäre, wenn aus dem Teilnehmerkreis heraus das Protokoll erstellt wird. Ein verantwortlicher Trainer delegiert die Protokollierung an den Klienten, und er sieht aus der Qualität der Protokolle, mit welcher Hingabe und Energie klientenseitig am Projekt gearbeitet wird oder ob er bereits eine „Projektleiche“ vor sich hat. Eine besonders verwerfliche Masche ist die subtile Deutung von Situationen als bearbeitungsnotwendiger Bedarf, der durch die Hintertür des Protokolls eingeführt wird.

- Jede teilnehmerindividuelle Folgebetreuung nach Seminaren durch einen Trainer ist suspekt, wenn sie ohne Kenntnis des Auftraggebers erfolgt oder am Auftraggeber vorbeiläuft.

4 Abrechnungsabzockerei oder kreative Formen der Fakturierung von Leistungen.

Der Bereich der Abrechnung von Trainings ist ein weites Feld, in dem sich die

Trainingsgauner als „Fakturierungskünstler“ auszeichnen.

- Bei Trainingsgaunern ähnelt die Liquidierung ihrer Leistungen der Abrechnung von manchen Zahnärzten (patientenauspressende Optimierung von Einzelleistungsliquidierung durch entsprechende Software-Programme). Mit teilweise ausgesprochen aggressiven und frechen Abrechnungsmodalitäten werden nach dem „Unbundling“-Prinzip eine Vielzahl von Einzelleistungen in „optimierender Weise“ in Rechnung gestellt.

So hat man beispielsweise mit dem Einsatz von mehreren Einschätzungsinstrumenten Daten aus dem Umfeld eines Teilnehmers erhoben und daraus einen Feedback-Bericht erstellt, der in seinem Umfang und in seiner Anlage für sein späteres Lernen völlig bedeutungslos bleibt. Daraus können dann ganz leicht auch gleich mehrere Leistungen fakturiert werden:

- Aus den vorhandenen „Item“-Modulen im Regal erstellen die Trainer durch Sachbearbeiter „maßgeschneiderte“ führungskulturspezifische Erhebungsinstrumente für ein Unternehmen.
- Aus dem Datenrücklauf aus dem Umfeld eines Teilnehmers wird ein imposanter Feedback-Bericht abgefasst.
- In einer Kurzberatung werden die Feedback-Daten mit jedem Teilnehmer erläutert. →



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

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

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

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

1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de

→ – Für die Administrierung der Testunterlagen wird eine Teilnehmerpauschale erhoben.

Alle fakturierten Maßnahmen können außerhalb des eigentlichen Trainings erbracht werden, was für „betriebswirtschaftlich denkende“ Trainergruppen besonders interessant ist.

- Die „per-diem“-fakturierte Durchführung des Trainings wird noch mit einer Pauschale für die ausgegebenen Teilnehmerunterlagen angereichert, bei der man nicht zu zimperlich ist, wenn man dabei noch den Eindruck vermitteln kann, dass diese Materialien speziell für die Teilnehmer eines bestimmten Unternehmens konzipiert wurden. Faktisch bestehen derartige Teilnehmerunterlagen oft eher aus „zusammengeklauten“ Materialien ohne exakte Zitation.

- Wenn man es als Trainer oder gar Trainer-Duo (wegen der Prozessdimension!) noch schafft, in einem Transferkontrakt eine Kontaktierung der Teilnehmer durch den oder die Trainer in der Umsetzungsphase vorzusehen (Leistungskategorie: teilnehmerindividuelles telefonisches Transfer-Coaching), kann man – neben der Protokollerstellung – nicht nur zusätzliche Leistungen verrechnen, sondern kann aus den Daten des Transfer-Coachings auch die Notwendigkeit eines Follow-up-Seminars gegenüber dem Auftraggeber begründen.

- Zu diesen Leistungen tritt dann noch die Fakturierung der An- und Rückfahrt, der Hotelübernachtung und von allerlei Pauschalen, angefangen von den Tagesspesen, Telefonpauschalen, Pauschale für die verbrachte Zeit bei der An- und Rückfahrt und eine allfällige Pauschale, dass man den Unternehmen seine gesammelten Daten aufgrund des umfangreichen Datenbestands in der Trainingsgruppe noch, nach diversen statistischen Mätzchen aufbereitet, rückmelden kann.

Wie können sich Unternehmen schützen?

Unseriöse Anbieter von Trainingsleistungen haben zwei Gruppen von Geschädigten – zum einen die Klienten, die sich mit einem Scharlatan oder Trainingsgauner einlassen und danach in vielfältigerweise geschädigt werden, und zum

anderen die verantwortungsbewusst und professionell überzeugend arbeitenden Trainerkollegen, auf die die praktizierten Fehlverhalten abstrahlen und ihre Schatten werfen.

Meine Forderung: Die Verfügungsautonomie über das betriebliche Budget für Management-Weiterbildung durch unvollkommene und unerfahrene Personalentwickler muss aufgelöst werden. An diese Stelle muss ein sorgsam konzipierter Evaluierungsprozess treten, bei dem ein gestuftes Verfahren zur Einschätzung von externen Partnern – Trainern, Coaches und Beratern – der Managementweiterbildung angewandt wird. Eine anschließende konsensual getroffene Auswahlentscheidung durch mehrere unabhängige Beteiligte kann die meisten Fehlentscheidungen vermeiden. Es müsste zur Maßgabe werden, dass bei zu vergebenden Auftragsvolumina ab einer bestimmten Höhe ein neutraler Fachmann eingebunden wird.

Damit betriebliche Abteilungen erst gar nicht zum Opfer von Entertainern, Trainingsgaunern und Scharlatanen werden, können sie offensiv auf Trainer zugehen und die infrage kommenden Partner einmal jährlich zu einem „unbezahlten“ Treffen einladen, auf dem man die Konturen der eigenen Managementweiterbildungskonzeption in ihren Konsequenzen für Trainereinsätze erörtert.

Damit sich seriöse Trainer von dem unseriösen Rest der Figuren im Markt der Managementweiterbildung unterscheiden, wäre es empfehlenswert, dass sie sogenannte „Ethical Codes of Conducts“ in ihren Marktauftritt aufnehmen beziehungsweise zum festen Bestandteil jedes Auftrags machen. Von einem derartigen Beispiel berichten aktuell Larry Greiner und Ilse Ennsfellner in einem Artikel für die Zeitschrift „Organisational Dynamics“ (39. Jg., Heft 1/2010, Seite 72 ff.). Der Artikel ist vielsagend „Management consultants as professionals, or are they?“ überschrieben. Hier wird insgesamt sehr kritisch die amerikanische Trainer- und Beraterszene beleuchtet, deren Akteure im einen oder anderen Fall sich unberechtigte Wettbewerbsvorteile erschleichen. Man kann heute mit Fug und Recht die These vertreten, dass mit der schleichenden gaunerhaften Durchseuchung

der Managementweiterbildungsszene früher oder später jeder Klient einmal mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit das Opfer eines Gauners oder Scharlatans wird. Besonders beunruhigend ist das fehlende Unrechtsbewusstsein bei vielen Anbietern von Leistungen, die in ihrem Verhalten scheinbar nur den neuen „Spielregeln“ im Markt folgen und stolz über ihre kreativen Formen der Marktbearbeitung sind und wenig Nachdenklichkeit zeigen, wenn man ihre praktizierten Kunstfehler anprangert.

Change-Energie nicht vergeuden!

Natürlich kann man nicht jeden inkompetenten Trainer, Berater oder Coach gleich der absichtlichen Gaunerei beschuldigen, wenn seine Leistungen gegenüber Klienten mit professionellen Kunstfehlern durchsetzt sind und seine Unfähigkeit oder professionelle Obsoleszenz nur als fahrlässiges Verhalten einzustufen ist.

Für einen Klienten der Managementweiterbildung bleibt es unter dem Strich schlussendlich ohne Bedeutung, ob er von einem inkompetenten Trainer getäuscht wird, der es aus grober Fahrlässigkeit unterlassen hat, jemals zu prüfen, ob seine kognitiven Entertainment-Seminare überhaupt eine nachhaltige Wirkung für das Unternehmen haben. Oder ob ein Klient absichtlich von einem Trainingsgauner getäuscht wird, der ihn mit seinem Marktauftritt beeindruckt und dann seine Entertainment-Nummer abzieht. In beiden Fällen wird Weiterbildung zur Fehlinvestition und zu einer Vergeudung der immer nur beschränkt vorhandenen Veränderungsenergien in einem Unternehmen.

Dr. Rolf Th. Stiefel ●

Aktion: Ist die Kritik von Rolf Th. Stiefel weltfremd? Sind die beschriebenen Maschen branchenübliche Normalität? Trainer und Personalentwickler sind aufgerufen, ihre Kommentare zu diesem Artikel zu mailen an: martin.pichler@uw-magazin.de.

Unter allen Einsendern verlosen wir drei Freikarten für die „MAO-Konferenz 2011“ (siehe Seite 34) im Wert von je 1.080 Euro. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod shuffle 2GB, silber

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



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856

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

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

HAUFE.

Internationale Großprojekte – Albtraum für Projektmanager



Fotos: Tilke & Partners

PROJEKTMANAGEMENT. Dr. Lorenz Schneider reist seit über 13 Jahren als Projektmanager um die Welt. Er hat zum Beispiel die Formel-1-Rennstrecken in Shanghai und Abu Dhabi gebaut und kennt die Fallen und Fußangeln im internationalen Geschäft. Jetzt bereitet er Nachwuchsprojektmanager gezielt auf Auslandseinsätze vor.

Er hat noch nie etwas „in den Sand gesetzt“ – wohl aber etwas in die Wüste. Dr. Lorenz Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft „Tilke & Partners“, ist internationaler Projektmanagementprofi. Er war zum Beispiel verantwortlich dafür, dass innerhalb von nur zwei Jahren in Abu Dhabi eine anspruchsvolle, fünfeinhalb Kilome-

ter lange Formel-1-Rennstrecke aus dem Boden gestampft wurde. Als die Strecke im November 2009 eröffnet wurde und 650 Millionen Fernsehzuschauer die spektakuläre Premiere verfolgten, war Schneider schon längst in Syrien mit einem seiner nächsten Projekte beschäftigt.

„In Abu Dhabi hatten wir es anfangs mit einer unglaublichen Wirtschaftsdynamik

zu tun“, berichtet Schneider. Die Geldschatullen waren randvoll. Für 45 Milliarden Dollar sollte ein „zweites Monaco“ entstehen. Die Rennstrecke mit dazugehörendem Luxushotel machten den Anfang. Entlang der Strecke wuchsen weitere First-Class-Hotels und ein Yachthafen aus der Wüste. Zeitweise waren 18.000 Arbeiter auf der Baustelle beschäftigt.



In nur zwei Jahren der Wüste abgerungen: Die Formel-1-Rennstrecke in Abu Dhabi gilt als eine der Meisterleistungen des Projektmanagements von Tilke & Partners.

Freiflächen für Material und Gerät mussten sich die Firmen taggenau zuweisen. „Was mit Geld machbar war, wurde einfach gemacht“, berichtet Schneider. Die Zuschauertribünen sollten spektakulär nah an der Strecke stehen. Sie wurden deshalb über dem Sicherheitsbereich, der die Strecke säumt und auf dem verunglückte Fahrzeuge zum Stehen kommen,

gebaut. Zudem gehen Autorennen in Abu Dhabi bis in den Abend hinein, eine Novität in der Formel-1-Welt. Das Projektteam tüftelte eine Beleuchtung aus, die weder Fahrer noch die Fernsehteams und Zuschauer blendet. Und was in Deutschland undenkbar wäre: Die Auftraggeber griff mitten im Projekt in die Pläne ein. Teile der bereits fertigen Fundamente mussten wieder abgetragen werden, weil der Kunde eine zusätzliche Kurve in der Rennstrecke wünschte.

Dann platzte die Weltwirtschaftskrise ins Projekt. Der Ölpreis fiel. Unternehmen der arabischen Halbinsel standen vor dem Bankrott. Von heute auf morgen wurden Mehrkosten des Projekts penibel geprüft. Schneider war gewappnet. Von der ersten Minute an hatte er sein Projekt „gerichts-fest“ dokumentiert: Jede Entscheidung, jeden Kundenwunsch, jede Änderung. Die elektronisch erfassten Dokumente lagerten weltweit auf Sicherheitsservern. Dies war das Fundament dafür, später Nachforderungen durchzusetzen und an sein Geld zu kommen.

Kostenlose Vorleistungen

Auch in China baute Schneider eine Formel-1-Rennstrecke und auch dort erwartete ihn ein fremdartiges „Projekt-Universum“. In sechs Monaten peitschte die Regierung die Planung und Genehmigung einer 145-Hektar-Rennanlage in Shanghai durch. Sie sollte unter schwierigsten Bedingungen im Sumpfgelände des Huangpo-Flusses errichtet werden. Der Termindruck war mörderisch. 7.000 Arbeiter sollten die Strecke, Tribünen und Technik für die Formel-1-Rennbahn pünktlich hochziehen.

Dazu die Tricks und Listen der Verhandlungspartner, der schwierige Umgang mit Behörden, die Undurchschaubarkeit des in China allgegenwärtigen Beziehungsnetzes, die Probleme beim Dolmetschen, die teils absurde Hektik bei der Umsetzung. „Da beginnt man als Projektpartner auch ohne Planung und Absprache die Arbeit“, sagt Schneider. „Man nimmt in Kauf, dass man später korrigieren muss. Hauptsache, es geht schnell und der Ehrgeiz wird befriedigt.“ Mit solchen „Eigenheiten“ muss ein Projektmanager leben können – auch, wenn er aus Deutschland

kommt. Sich in diesen „fremden Projekt-universen“ (Originalton Schneider) sicher zu bewegen, ist die anspruchsvollste Aufgabe bei internationalen Großvorhaben. Das Know-how aus Deutschland wird weltweit geschätzt und willkommen geheißen. Doch auf einen Bonus für deutsche Projektmanager hofft man vergebens. Wer nicht schwimmen kann, geht unter.

Arbeiten in einer Grauzone

Dr. Lorenz Schneider kennt keinen Projektmanagerkollegen, der blauäugig seinen Auslandseinsatz antreten würde. Dennoch fehlt häufig bei der Vorbereitung die Beachtung der „Grauzone“ des internationalen Projektmanagements. Projekte im Ausland kentern, weil sich ihre Manager auf viele unscheinbar wirkende Detailfragen nicht vorbereitet haben: Vorschriften für Visa und Devisenausfuhr, Steuerbestimmungen, lokale Gesetze und Normen, die ungewohnt große Wirtschaftsdynamik anderer Länder, Sprachbarrieren oder für Deutsche kaum vorhersehbare Vertragspflichten.

„In China mussten unsere bereits unterschriebenen Verträge zunächst von höherer Stelle ratifiziert werden“, berichtet Schneider. „Ohne diese Ratifizierung war der Vertrag ungültig und es durfte kein Honorar an uns bezahlt werden.“ Folglich arbeitete er mit seinem Team zunächst auf der Basis von „Goodwill“ auf eigenes Risiko. „Wir haben deshalb für diese ersten Arbeitspakete die Gefahren →



Dr. Lorenz Schneider, geschäftsführender Gesellschafter von Tilke & Partners.

→ genau abgewogen und unseren finanziellen Aufwand überschaubar gehalten“, so Schneider. „Vor allem echte externe Kosten haben wir bis zur Ratifizierung möglichst vermieden.“ Zugleich hat der Profi den Ratifizierungsprozess über seinen Auftraggeber intensiv begleitet und die Beziehung zu den Entscheidern gepflegt. Was geschieht, wenn ein Projektmanager diese „Spezialität“ nicht kennt? Schlimmstenfalls kehrt er nach drei oder vier Monaten mit leeren Händen heim und muss obendrein den Verlust seines Auftrags erklären. Eine ähnliche Falle lauert bei Steuerfragen. Zwischen Deutschland und vielen anderen Ländern besteht kein Steuerab-

kommen. Unternehmen und Mitarbeiter zahlen im Gastland und im Heimatland Steuern. Diese Lücke kann Gewinn und Gehalt schmälern. Wird obendrein eine Detailbestimmung übersehen, folgen Auseinandersetzungen mit den Finanzämtern.

„Kommt so etwas erst während des Projekts heraus, wirkt sich dies verheerend auf die Motivation des Teams aus“, weiß Schneider. Deshalb richtete er beim Bau der Rennstrecke in Abu Dhabi eigens ein „Human-Ressources“-Büro für sein Team ein, besetzt mit einheimischen und deutschen Spezialisten, die sich etwa um Steuerfragen und die Arbeitserlaubnis der Teammitglieder kümmern. Zudem

half das Büro bei der Suche nach Wohnungen, Einkaufsmöglichkeiten, Schulen für die Kinder und Transfer zum Arbeitsplatz. „Auch solche Alltagsorgen können die Leistungsfähigkeit des Teams enorm reduzieren.“

Nicht, dass solche Hürden im fremden Projektuniversum unüberwindbar wären. Einmal erkannt, findet sich für jedes Problem eine Lösung. Die eigentliche Gefahr liegt woanders. Projektmanager müssen auf die Fallen und Fußangeln im internationalen Geschäft überhaupt aufmerksam werden und sich penibel darauf vorbereiten. Interkulturelle Trainings, lange als Allzweckhilfe für diese Vorbereitung geschätzt, helfen bei Großprojekten nur ein-



Die Verhandlungstricks der Chinesen

Strategeme. Die 36 Strategeme, mit denen sich Projektmanager Dr. Lorenz Schneider ausführlich beschäftigte, sind eine Sammlung von Überlistungstechniken, die dem chinesischen General Tan Daoji, der im Jahr 436 starb, zugeschrieben werden. Hier einige Beispiele für Strategeme.

- **Den Kaiser täuschen und das Meer überqueren.** Der Kaiser soll gegen seinen Willen dazu gebracht werden, das Meer zu überqueren, indem man ihn in ein Haus am Meer einlädt, das in Wirklichkeit ein Schiff ist. Im übertragenen Sinn empfiehlt dieses Strategem, vollendete Tatsachen zu schaffen indem man das Ziel seiner Handlung gut tarnt.
- **Mit dem Messer eines anderen töten.** Hier wird der Einsatz von Verbündeten, die einen Stellvertreterkrieg führen, empfohlen. Es geht oft um einen Freund, den man motiviert, eine schwierige Aufgabe zu erledigen.
- **Ein Feuer für einen Raub ausnützen.** Das bedeutet, Chaos erzeugen und für den Angriff ausnutzen, um den Feind zu besiegen. Oder allgemein: Aus den Schwierigkeiten eines anderen Nutzen ziehen.
- **Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen.** Es geht darum, den Gegner aus der Reserve zu locken und die Stärke des Gegners zu prüfen. Auch: Die Aufmerksamkeit des Gegners auf sich ziehen oder auch den Gegner durch etwas Unerwartetes erschrecken (zum Beispiel durch einen Scheinangriff, der in die Irre führt). Ist der Gegner kurz erschrocken, so wird seine Gegenwehr unterwandert und seine Reaktionsfähigkeit gemindert.
- **Den Tiger vom Berg in die Ebene locken.** Hier wird empfohlen, den Feind aus dem vertrauten Terrain wegzulocken, um ihn leichter zu erledigen. Auch: Den Feind weglocken, um sich seiner Stadt zu bemächtigen. Oft kann man den Feind

auch dadurch schwächen, dass man seine wichtigsten Helfer tötet während er weggelockt ist. Im weitesten Sinne ist „auf das Glatteis locken“ gemeint.

- **Sich mit dem fernen Feind verbünden, um Nachbarn anzugreifen.** Ein General, der sich von mehreren Feinden bedroht fühlt, kann sich zum Beispiel mit einem fernen Feind verbünden, um den nahen Feind einzukreisen. Dieses Strategem ist auch in anderen Kulturkreisen bekannt. Motto: „Der Feind meines Feindes ist mein Freund.“
 - **Dürre Bäume mit künstlichen Blüten schmücken.** Ein verdorrter Baum erscheint durch künstliche Blüten gesund und stark. Täuschung des Gegners hinsichtlich der eigenen Truppenstärke und Bewaffnung durch Attrappen, die die eigene Armee größer und stärker aussehen lassen.
 - **Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren.** Die Position des Gegners wird eingenommen. Nach der erfolgreichen Abwehr eines Angriffs wird der Angegriffene zum aggressiven Angreifer, der einen Gegenangriff einläutet. Der Angreifer wird plötzlich in die Verteidigungsposition gezwungen, auf ein Terrain, das ihm fremd ist. Allgemein: Vom Jäger zum Gejagten werden.
 - **Weglaufen.** Rechtzeitiges Weglaufen ist in aussichtslosen Lagen das Beste. Flucht (statt sich zu ergeben) bietet die Chance, später doch noch zu gewinnen.
- Buchtip:** Harro von Senger, 36 Strategeme für Manager, Piper Verlag, München 2006 (ISBN 3-492-24649-4).



18.000 Arbeiter sorgten in der Hochzeit des Projekts dafür, dass die fünfeinhalb Kilometer lange Formel-1-Strecke in Abu Dhabi ...



... in Rekordzeit fertiggestellt wurde – und das trotz Weltwirtschaftskrise und nachträglicher Streckenänderung.

geschränkt. „Die Trainings unterstützen, sich in die Lebensweise des Gastlands allgemein einzufinden, um beispielsweise echten Fettnäpfchen bei Religion, Politik oder Zusammenleben auszuweichen“, sagt Schneider. Aber: Beim Bau der Formel-1-Strecke ließ sich der Auftraggeber von Managern aus England, Indien und den USA vertreten. Einen Araber bekam Schneider wochenlang nicht zu Gesicht. „Bei unserem Projekt habe ich mit zehn Nationen zusammengearbeitet. Soll ich deshalb zehn interkulturelle Trainings besuchen?“

Statt Vorbereitung und Trainings nach dem Gießkannenprinzip empfiehlt Schneider eine sorgfältige Recherche des Umfelds – und anschließend gezielte, sehr sorgfältige Vorbereitung. So hat er sich vor dem Bau der Rennstrecke in Shanghai intensiv mit den chinesischen „Strategemen“ (Verhandlungstricks) auseinandergesetzt. Beim Lesen des Mustervertrags machte ihn dann ein einfach klingender Passus misstrauisch. Er habe chinesische Mitarbeiter „erfolgreich“ für den Betrieb der Strecke auszubilden. Die harmlos klingende Aufgabe, über die man gerne hinweglässt, verdeckte ein hartes (und kostspieliges) Erfolgsversprechen. Diese Verschleierungstaktik wird in einem der 36 chinesischen Kampf-Strategeme beschrieben. Es heißt: Den Himmel täuschend das Meer überqueren. Schneider unterbrach höflich die Gespräche und betrieb sich mit seinem Team, wie über den Passus weiter zu verhandeln war.

Ähnlich vorgewarnt war er auch in einem anderen Fall. Die Formel-1-Rennstrecke wurde in einem Sumpfgelände nahe Shanghai gebaut. Tragender Fels für Fundamente findet sich erst in rund dreihundert Meter Tiefe. Für das Team um Schneider im Prinzip kein zu großes Hindernis: Man wollte das Gelände mit Betonpfählen und mit 750.000 speziellen „EPS-Baukörpern“ befestigen, gewissermaßen Legosteinen aus Styropor. Die Strecke „schwimmt“ quasi auf dem Gelände, eine in Europa seit über 50 Jahren bewährte Technik. Doch sie ist in China unbekannt. Also bedurfte die Arbeit mit diesen Baukörpern einer speziellen Normung – für die äußerst knappe Bauzeit von zwei Jahren eine schwere Terminhypothek.

Neue GPM-Arbeitsgruppe

„Wir haben uns vorab intensiv mit dem Normungsprozess und dem Kommunikationsbedürfnis chinesischer Universitäten auseinandergesetzt, die diese Normung vornehmen“, sagt Schneider. Parallel dazu begann er mit dem Baustoff zu arbeiten – und nahm das Risiko in Kauf, dass das Ergebnis des Normungsprozesses zunächst ungewiss blieb. „Wir mussten dies im Risikomanagement berücksichtigen, immer ein Auge auf den Prozess haben und versuchen, positiv Einfluss auf die Ergebnisse zu nehmen.“ Vor allem hatte er rechtzeitig lokale Planungsberater hinzugezogen, die sich mit

Normung und Genehmigungsverfahren in China auskannten. Der Projektprofi weiß: „Weil niemand an eine Normung gedacht hat, sind in China bereits ausländische Immobilienprojekte komplett gescheitert.“

Schneider empfiehlt seinen Kollegen, ihr angesteuertes „Projektuniversum“ vorher gründlich zu studieren, Fragen zu stellen, Angaben zu überprüfen und hartnäckig zu recherchieren. Dieser Rat macht die Aufgabe nicht unbedingt leichter. Es gibt kaum Ansprechpartner oder Beratungsstellen, die umfassend auf neuralgische Punkte und Projektprobleme im Gastland hinweisen. Auch in Lehrgängen und Trainings wird das Sonderthema „Auslandseinsatz“ bestenfalls am Rande berührt. Deshalb initiierte der weitgereiste Projektprofi vor zwei Jahren beim Nürnberger Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ (www.gpm-ipma.de) eine Arbeitsgruppe unter dem Titel „Go International“. Zwischenzeitlich hat er 13 Mitstreiter, zu meist ebenfalls Projektmanager im weltweiten Einsatz. Diese Gruppe will Projektmanager bei der Vorbereitung ihrer Auslandseinsätze unterstützen – soweit es die eigene Arbeit zulässt. Mit diesem Angebot will Schneider aber keine Illusionen wecken: In ihrem „Projektuniversum“ sind Projektmanager auf sich allein gestellt. Mit vollem Risiko. Die wochenlange, häufig mühevollere Vorbereitung kann ihnen niemand abnehmen.

Oliver Steeger ●

Spursicher auf der Terminalschiene

PÜNKTLICHKEIT IM PROJEKTMANAGEMENT. Über die Säumigkeit von Projekten wird in der Wirtschaft viel geklagt. Die zunehmende Komplexität moderner Projekte kann die chronische Unpünktlichkeit nicht erklären. Unsere Expertin sagt: Die Ursache für viele Verspätungen liegt in haarsträubenden Managementfehlern.

Profis wissen, dass vor allem unerwartete Änderungen oder zu spät entdeckte Fehler Projekte in arge Terminnot bringen können. Je später Änderungswünsche und Fehlerkorrekturen in einem Projekt umgesetzt werden müssen, desto stärker schlägt dies auf die Zeitplanung durch. Die Projektmanagementspezialistin Dr. Dagmar Börsch, Ludwigshafen, hat für „wirtschaft + weiterbildung“ acht Prinzipien aufgelistet, mit denen Projekt-Profis ihre Vorhaben pünktlich ins Ziel führen können.

1 Anforderungen sehr früh klären

Kein Projektprofi beginnt sein Vorhaben zu planen, solange nicht alle Beteiligten genau im Bilde sind, was von dem Projekt und ihm selbst erwartet wird. Exakt definierte Ziele sind der Dreh- und Angelpunkt termingerechten Projektmanagements. Sie erspart zeitraubende Umwege und Nacharbeiten, um die Ergebnisse später den Kundenwünschen anzupassen. Profis raten dringend, auch jene Ziele zu benennen, die nicht erreicht werden sollen. Durch diesen Ausschluss können wir später zeitraubende „Sonderwünsche durch die Hintertür“ abwehren. Entscheidend: An der Zieldefinition müssen alle am Projekt beteiligten Parteien mitwirken, beispielsweise Produktionsfachleute, Marketingspezialisten, Personalverantwortliche oder Qualitätsbeauftragte. Mit den Beteiligten erörtern Projektmanager die Anforderungen und Ziele so lange, bis jeder „das gleiche Kino“ im Kopf hat, wie der IT-Projektmanager sagt. Die Ziele müssen also nicht nur hieb- und stichfest

auf dem Papier stehen. Sie müssen auch von jedem richtig verstanden worden.

2 Widerstand elegant vermeiden

Viele Projekte werden durch unerwarteten Widerstand aus der Umgebung verzögert. Kollegen aus anderen Abteilungen stellen sich quer, Behörden fordern für Genehmigungen zusätzliche Unterlagen, sogar der Protest von Bürgerinitiativen kann Projekte im Terminplan zurückwerfen. Deshalb binden Profis diese Interessengruppen („Stakeholder“) sehr früh ins Projekt ein und suchen die sinnvollsten Lösungen. Die Vorgehensweise: Zunächst die „Umgebung“ des Projekts analysieren („Welche Gruppen werden überhaupt von dem Projekt ‚berührt‘?) Dann die Interessenlage sondieren: Bewerten diese Gruppen das Vorhaben vermutlich ablehnend oder zustimmend? Wie groß ist der Einfluss dieser Gruppen auf die (pünktliche) Abwicklung? Nach dieser ersten Übersichtsanalyse nehmen Projektprofis intensiv Verbindung zu diesen Gruppen auf, diskutieren deren Interessen und versuchen, Wünsche und Anforderungen im Projekt zu beachten. Nicht vergessen: Während des Projekts werden die Stakeholder auf dem Laufenden gehalten, wie ihre Interessen berücksichtigt wurden.

3 Zahl der Änderungen reduzieren

Je besser ein Projekt durchdacht ist, desto weniger muss man später korrigieren und ändern. Profis schalten deshalb der eigentlichen Projektarbeit eine „Mach-

barkeitsphase“ voran. Mit einem ersten kleinen Spezialistenteam nehmen sie ihr Vorhaben gedanklich auseinander, betrachten die Einzelteile, experimentieren mit Lösungswegen und planen die Vorgehensweise. Erst anschließend beginnt die eigentliche Umsetzung der Projektaufgabe. „Durch die Machbarkeitsphase vermeiden wir, dass wir in technologischen Sackgassen steckenbleiben oder dass sich frühe Fehlannahmen später rächen“, erklärt ein Entwicklungsingenieur aus der Medizintechnikbranche. Hilfreich in dieser Machbarkeitsphase sind für Laien verständliche Simulationen und Modelle, mit denen das Team seine Ideen und Lösungen den Auftraggebern und anderen Interessengruppen vorstellt. Anhand dieser ersten „anfassbaren“ Ergebnisse können alle Stakeholder ihre Änderungswünsche deutlich machen. Beispiel IT-Projekte: Auftraggeber und Nutzer prüfen anhand von Simulationen, wie ihnen die Benutzeroberfläche und Menüführung gefällt. Zu diesem Zeitpunkt wird im Wesentlichen „nur“ gedankliche Konzeptarbeit geleistet. Wünsche kann das Team ohne Zeitverlust berücksichtigen.

4 Terminrisiken rechtzeitig erkennen

Kaum ein Projekt ist frei von Risiken. Beispiel Produktentwicklung: Was geschieht, wenn ein Mitbewerber ein ähnliches Produkt früher auf den Markt bringt? Wenn sich während des Projekts technische Standards ändern? Wenn plötzlich wichtige Entwicklungsspezialisten im Projekt fehlen? Oder wenn ein externer Partner von heute auf morgen Konkurs anmeldet?

det? Gegen solche den Terminplan bedrohende Risiken muss das Team sich wappnen. Profis setzen auf intensives Risikomanagement. Sie listen während der Machbarkeitsphase alle denkbaren Gefahren auf. Dann bewerten sie, wie wahrscheinlich es ist, dass der Schaden eintritt – und wie groß dann seine Auswirkung auf den Zeitplan wäre. Anschließend treffen sie gegen die wichtigsten Risiken Vorsorge. Sie entwickeln Notfallpläne für „den Fall des Falles“ oder schalten durch geschickte Gegenmaßnahmen das Risiko von vornherein aus. Neuerdings empfehlen Fachleute, bei diesem „Risikomanagement“ auch die Chancen eines Projekts zu betrachten. Wie kann das Team seine Pläne umstellen und den Zeitgewinn nutzen, wenn bestimmte Aufgaben früher abgeschlossen werden als erwartet? Richtig genutzt, können solche Gelegenheiten einem Projekt einen zusätzlichen Zeitpuffer geben und den Termindruck mildern.

5 Arbeitsaufwand realistisch schätzen

Projektmanager zerlegen ihre große Projektaufgabe in viele kleine „Arbeitspa-

kete“. Sie lassen ihre Mitarbeiter schätzen, wie lange sie für die Erledigung dieser Arbeitspakete brauchen.

Aus der Summe dieser Detailschätzungen ergibt sich die Gesamtdauer des Projekts – sofern sich die Mitarbeiter nicht verkalkulieren. Je realistischer die Schätzungen, desto fester ist das Fundament für den Terminplan. Profis unterstützen deshalb ihre Mitarbeiter bei dem Zeitvorschlag für ihre Arbeitspakete. Beispielsweise passen sie die „Paketgröße“ dem jeweiligen Mitarbeiter an. Ein erfahrener Software-Entwickler kann das mehrwöchige Arbeitspaket „Entwicklung Benutzeroberfläche“ gut kalkulieren. Weniger erfahrene Mitarbeiter kommen dagegen nur mit kleineren, besser überschaubaren „Arbeitspäckchen“ zurecht. Weiterer Tipp: Wer seinen Zeitaufwand frei bestimmen darf, genehmigt sich mitunter großzügig Zuschläge. Deshalb geben Profis ein Terminfenster für Schätzungen vor und setzen ihre Mitarbeiter so behutsam unter Zeitdruck! Der kleine Kunstgriff steigert die Fantasie, Arbeit zeitsparend zu organisieren und ökonomisch zu berechnen.

6 Kompetenzengässe umgehen

Für Projektmanager ein Albtraum: Plötzlich wird der wichtigste Spezialist aus dem Team abgezogen – und das Projekt steht still. Gegen solche Gefahren sichern sich Profis auf zwei Wegen ab. Erstens besetzen sie die Schlüsselpositionen im Projekt möglichst doppelt. Fällt ein Experte aus, kann der „Reservemann“ ohne lange Einarbeitungszeit die Arbeiten weiterführen. Zweitens ermitteln sie während der Machbarkeitsphase, welche Kompetenzen sie in ihrem Projekt benötigen. Sie beschreiben präzise das jeweils benötigte Fachwissen, die erwartete (Projekt-)Erfahrung und die erwünschten Soft Skills. Mithilfe dieser Profile wählen sie Mitarbeiter aus – und finden bei Bedarf schnell Ersatz.

7 Späte Änderungen sicher umsetzen

Kein Projekt lässt sich gänzlich vor „Last-Minute“-Änderungen schützen – auch

nicht bei sorgfältigster Vorbereitung und Abstimmung.

Deshalb erarbeiten Profis fest definierte Arbeitsprozesse, wie ihr Team mit späten Änderungen umzugehen hat. Kernpunkt des Prozesses: Jeder, dessen Arbeit von einer Modifikation betroffen ist, muss die Konsequenzen der Änderungen beschreiben und die Änderungen dann gegebenenfalls für seinen Bereich freigeben. Erst wenn alle Beteiligten zugestimmt haben, darf die Modifikation umgesetzt werden. So schleicht sich bei der Änderung nicht noch in letzter Minute der Fehlernteufel ein. Bei gravierenden Änderungswünschen muss mit dem Auftraggeber erneut das Projektziel diskutiert und vielleicht der „Projektvertrag“ geändert werden.

8 Persönliche Wachsamkeit nicht erlahmen lassen

Profis verlassen sich bei der Terminüberwachung ihres Projekts nicht allein auf die Computeranalysen. Software „erkennt“ aufkommende Terminprobleme einfach zu spät.

Deshalb achten versierte Projektmanager auf Ungereimtheiten im Projekt und forschen bei verdächtigen Symptomen intensiv nach. „Dafür braucht man ein scharfes Beobachtungsgefühl, Bauchgefühl und gesunden Menschenverstand“, sagt ein Projektmanager, der seit zehn Jahren Forschungsprojekte leitet. Warnzeichen für Zeitverzug findet man beispielsweise beim Budgetverbrauch. Wurde bislang zu wenig Geld aus der Projektkasse abgerufen, kann dies auf Projektverzug hindeuten. Auch am Verhalten ihrer Mitarbeiter erkennen Projektmanager, dass ihr Vorhaben möglicherweise aus dem Zeitplan fällt.

Verspäten sich Mitarbeiter mehrmals bei Projektsitzungen oder sind sie schlecht vorbereitet, so sollten Projektmanager den Ursachen unbedingt mit Nachdruck und „zeitnah“ auf den Grund gehen. Ähnlich nachhaken sollten sie, wenn Mitarbeiter die Erledigung ihrer Aufgabe ausweichend für „übermorgen“ annonciieren. Die Frage „Was genau fehlt noch bis zur Fertigstellung?“ bringt da ganz schnell Licht ins Trübe.

Dagmar Börsch ●

AUTORIN



Dr. Dagmar Börsch
ist seit 15 Jahren Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagementfachfrau (IPMA) begleitet mit ihrem Team Entwicklungsprojekte in der Pharma- und Chemiebranche sowie in der Medizintechnik. Zudem ist Börsch beim Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ aktiv und als Assessorin beim „Deutschen Project Excellence Award“ tätig.

Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2
67059 Ludwigshafen
Tel. 0621 57058-21
www.projectsolutions.de

Wie ein Wiki Unternehmen radikal verändern kann

ENTERPRISE 2.0. Die SYNAXON AG in Bielefeld gilt als die größte IT-Verbundgruppe Europas – zum Beispiel gehört zu ihr das führende deutsche IT-Franchisesystem „PC-SPEZIALIST“. Der Vorstandsvorsitzende Frank Roebers ist einer der Pioniere der Enterprise-2.0-Bewegung. „wirtschaft + weiterbildung“ zeichnet den Weg nach, wie ein einfaches Wiki ein Unternehmen schneller und flexibler machen kann.



Foto: Porath

Die Synaxon AG in Bielefeld startete mit einer klassischen Aufbauorganisation. Es gab einen großen Datenserver mit Rechte- und Rollensystemen. Einkäufer konnten nicht ohne Weiteres die Dokumente der Marketingabteilung sehen oder gar verändern. Viele Dokumente waren zusätzlich hierarchisch zugeordnet. Die Führungskräfte hatten somit einen Informationsvorsprung. Es galt das Prinzip, dass die Mitarbeiter nur an die Informationen gelangen sollten, die für die Lösung ihrer Aufgabe unbedingt erforderlich waren. „Regeln“ konnten nur von Führungskräften aufgestellt und geändert werden. Die Schwächen dieses Systems wurden im Laufe der Jahre offensichtlich. Neues Wissen und Prozessverbesserungen kamen nur von zehn Prozent der Mitarbeiter, die gleichzeitig Führungskräfte waren. Die anderen Mitarbeiter haben sich nicht daran beteiligt, das Unternehmen weiterzuentwickeln, obwohl es sich überwiegend um gut ausgebildete Akademiker handelte. Das fehlende Engagement kam nicht von ungefähr. Frank Roebers schildert die ganz normale Frustrationsspirale so: Schlaue Mitarbeiter erkennen schnell, dass bestimmte Organisationsregeln in ihrem Umfeld falsch sind. Die genutzten Formulare machen viel überflüssige Arbeit und enthalten Fehler. Statt dass man diese offensichtlichen Mängel einfach abstellen kann, muss man eine

Frank Roebers: Man solle sich von seinem harmlosen Äußeren nicht täuschen lassen, schrieb ein Mitarbeiter über Vorstandschef Roebers im firmeninternen Wiki.

Führungskraft um Erlaubnis bitten. Die hat aber keine Zeit. Erst recht nicht für einen ziemlich banalen Regelverbesserungsvorschlag. Erstens dreht es sich nur um eine Kleinigkeit, ohne millionenschwere Auswirkungen. Zweitens handelt es sich um eine Regel, die man nicht wirklich versteht. Sie wurde früher von einer anderen Führungskraft aufgestellt. Man hat sie eigentlich nur zufällig geerbt. So recht kann unser Beispielmanager nicht abschätzen, welche Folgen die Änderung wirklich für das Unternehmen hat. Also wird die Entscheidung über den Verbesserungsvorschlag vertagt. Der Mitarbeiter, der diesen Vorschlag gemacht hat, hat nun zwei Möglichkeiten:

1. Er kann sich einfach über die fehlerhafte Regel hinwegsetzen. Schließlich handelt es sich um einen offensichtlichen Fehler. Sollte es einmal eine Überprüfung geben, ob sich alle an die bestehenden Regeln halten, riskiert er aber Nachteile.

2. Die andere Möglichkeit: Der Mitarbeiter macht einfach Dienst nach Vorschrift. Außerdem beschließt er frustriert, keine Verbesserungsvorschläge mehr vorzulegen. Bei Wikipedia bekommt er in seiner Freizeit mehr Anerkennung für seine Fähigkeiten.

„Diese Schilderung betrifft keinen Einzelfall. Sie beschreibt die Mechanik, die mit erschreckender Regelmäßigkeit zu innerer Kündigung der besten Mitarbeiter führt“, ist sich Roebers sicher. Sein Umkehrschluss lautet: Selbstregulierung führt zu enormer Motivation und Qualität und vor allem auch noch zu mehr Spaß. „Mich ließ der Gedanke nicht mehr los, dass man diesen Wikipedia-Effekt auch auf ein Unternehmen übertragen könnte. Ein Firmen-Wiki musste her.“

Hürden bei der Einführung von Wikis

Wikipedia basiert auf der Open-Source-Software namens „MediaWiki“. Diese ist, wie fast alle „offene“ Software, auch für die gewerbliche Nutzung kostenlos freigegeben. Ein Administrator kann diese Software innerhalb einer Stunde herunterladen, installieren und so weit einrichten, dass man damit arbeiten kann. Es gibt aber einige Hürden, die bei der Einführung eines Wikis in einem Unternehmen

erst einmal genommen werden müssen:

- Die Rechtsabteilung hat erhebliche Bedenken im Hinblick auf den Datenschutz. „Das Datenschutzproblem ist aber lösbar“, sagt der studierte Jurist Roebers.

- Die Marketingabteilung fordert die Einhaltung der Design- und Gestaltungsrichtlinien und wird mit Regeln zum richtigen Sprachgebrauch vorstellig.

- Als größte Hürde entpuppt sich meist die IT-Abteilung. Neben Sicherheitsbedenken kommt der Einwand, dass man lieber entweder eine Eigenprogrammierung oder aber ein besser auf das Unternehmen zugeschnittenes Produkt nehmen sollte. Was IT'ern am meisten Unbehagen verursacht: MediaWiki besitzt kein richtiges Rechte- und Rollensystem. Außerdem ist der Quellcode von MediaWiki in der Skriptsprache PHP geschrieben. Die ist für „echte“ Programmierer ein rotes Tuch. „Diese Sprache verleitet zu unsauberen Code-Strukturen, und der Code von MediaWiki ist für gute Programmierer eine echte Beleidigung“, weiß Roebers. Aber: „Ich bin mir sicher, wären wir den Weg der IT gegangen, hätten wir noch heute kein Wiki. Der konventionelle Weg, eine Software-Entscheidung zu treffen, ist in den meisten Fällen falsch.“

Roebers Überlegungen sahen so aus: Die Server-Software MediaWiki läuft bei Wikipedia unter Höchstlast sehr zuverlässig und schnell. Es ist richtig, dass der Editor bei MediaWiki für einen Anfänger eine Zumutung ist, aber man kann die richtige Nutzung dieses Editors in weniger als einer Stunde lernen. MediaWiki wird seit 2002 von Tausenden freiwilligen Entwicklern geschrieben und unterstützt. Es gibt kein anderes Wiki, welches von so vielen Menschen getestet, dokumentiert und genutzt wird. Entgegen der Ratschläge der Techniker und Entwickler, wurde bei Synaxon also MediaWiki eingeführt.

Um die positiven „Wikipedia-Effekte“ zu erzielen, musste Synaxon von Anfang an bestimmte Fehler vermeiden. Es wurde zum Beispiel kein hierarchisches oder horizontales Wissensbegrenzungssystem eingerichtet. Sonst würde alles beim Alten bleiben und jeder nur das sehen, was er für seine Aufgabe unbedingt sehen muss. Verzichtet wurde auch auf ein hierarchisches System, in dem Zugriffsbeschränkungen in Bezug auf die unterschiedlichen

Hierarchieebenen bestehen. Diesem Verzicht ging eine „sehr anstrengende Diskussion“ voraus, was als Betriebsgeheimnis zu gelten habe. Das Fazit: Informationen werden in der Regel viel zu leichtfertig als Betriebsgeheimnis deklariert. Es gibt deutliche Vorteile dadurch, dass ein Unternehmen sehr viele Informationen mit Mitarbeitern und Partnern teilt.

Wenn schon, dann gleich richtig

Trotz allem wollte Synaxon nicht völlig auf ein hierarchisches System verzichten. Hierarchie und Heterarchie wurden miteinander kombiniert. Im Unternehmen gibt es nach wie vor Informationen, die nicht unternehmensweit über alle Hierarchieebenen hinweg geteilt werden können. Das betrifft beispielsweise die Vorbereitung geplanter Unternehmensübernahmen. Darüber hinaus hat Synaxon auch die Höhe der Gehälter und die Inhalte der Mitarbeiterbewertungsgespräche als nicht unternehmensöffentlich deklariert. Ansonsten aber gilt: Jeder sollte alle laufenden Projekte, Stellenbeschreibungen, Regeln und Prozessbeschreibungen sehen können. Sogar die strategischen Konzeptionen und Abstimmungen zu den aktuellen Finanzplanungen wurden allen zur Verfügung gestellt. Mindestens 90 Prozent des Wissens, welches vorher allein Führungskräften zur Verfügung stand, sollte nun allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

Ein weiterer Fehler wäre es gewesen, auf den „finalen“ Schritt zu verzichten, der letztlich die Effektivität eines Enterprise-2.0-Unternehmens ausmacht: Alle Dokumente im firmeninternen Wiki sind bearbeitbar. Sie sind nicht geschützt. Jeder kann jedes Dokument sofort ändern, und die Änderungen treten in Kraft, ohne dass es einer weiteren Freigabe bedarf. Führungskräfte haben lediglich ein Vetorecht. „Dies bedeutet, dass in unserem Unternehmen selbst finanzkritische Regeln ungeschützt sind und ohne weitere Freigabe geändert werden könnten. Wenn ein Mitarbeiter also der Meinung ist, sein Freizeichnungslimit sollte fünf Millionen Euro betragen, könnte er dies in dem entsprechenden Dokument, in diesem Fall in seiner Stellenbeschreibung, ändern, und diese Regeländerung gälte sofort“, erklärt →

→ Roebers. „Allein der Gedanken daran, so etwas im eigenen Unternehmen umzusetzen, dürfte bei den meisten Führungskräften den kalten Angstschweiß ausbrechen lassen. Das widerspricht der gängigen Managermeinung, dass man seinen Mitarbeitern nicht vertrauen darf.“

Von Wikipedia wissen wir: Wikis sind in der Lage, sich sehr gut selbst zu regulieren. Es gibt in sozialen Systemen natürlich auch Vandalismus. Derartige Fälle werden aber fast immer durch die soziale Kontrolle anderer Nutzer ohne Eingriff eines Administrators gelöst. Zur Sicherheit lässt das Synaxon-Wiki keine anonymen Bearbeitungen zu. Alle Einträge werden unter Klarnamen vorgenommen. Bis heute funktioniert das Synaxon-Wiki ohne tiefere Eingriffe durch Moderatoren oder Administratoren. Es gibt keinen Vandalismus und keine Fehler bei den Einträgen. Wer will sich schon vor seinen Kollegen lächerlich machen oder gar Sanktionen wegen offensichtlichen Wiki-

Missbrauchs riskieren? Die Grenzen des Vertrauens zieht Synaxon nur da, wo der einseitige Missbrauch durch die Mitarbeiter das sofortige Ende des Unternehmens bedeuten würde.

Aller Anfang ist schwer

Das firmeninterne Wiki startete bei Synaxon im Februar des Jahres 2006. Den Mitarbeitern wurde eine Wiki-Struktur vorgeschlagen, und es wurde ein gewisser „Vorbefüllungsstand“ herbeigeführt, bevor man das Wiki für alle freigab. So wurde für die Mitarbeiter das persönliche Investitionsrisiko reduziert. Die Idee war, dass das firmeninterne Wiki nicht als zusätzliche Plattform eingeführt werden sollte. Es sollte vielmehr für viele Bereiche das zentrale und ausschließliche (!) Arbeitswerkzeug werden. Das Wiki wird als Ersatz für MS-Office genutzt – abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen. Zusätzlich wurde jeder Mitarbeiter

verpflichtet, eine ausführliche Benutzerseite im Wiki anzulegen. Diese musste mindestens sein Bild, die Kontaktdaten und den Lebenslauf enthalten. Das Führungsteam ermunterte alle, diese Seite für zielgerichtetes Eigenmarketing zu nutzen. Die Verpflichtung, eine Benutzerseite einzurichten, hat jeden Mitarbeiter dazu gezwungen, sich intensiv auch mit den komplexeren Funktionen des Wiki-Werkzeugs auseinanderzusetzen. Die Profildaten der Mitarbeiter gehören heute zu den meistgelesenen Dokumenten.

Hier kommt einer der wichtigsten Effekte des Wikis zum Tragen: Talente und Spitzenleistungen einzelner Mitarbeiter werden sehr leicht erkennbar. In einem traditionellen System geschieht es sehr schnell, dass Leistungen durch die hierarchischen Freigabemechanismen nicht mehr dem kreativen Mitarbeiter, sondern der letztlich freigebenden Führungskraft zugeordnet werden. Das kann in einem Wiki nicht passieren. Jede Änderung im

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

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 Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

Ich werde mal Ihre Chefin.



**SPENDEN
BILDET!**

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 236 52 52 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung



Erfahrungsbericht: Frank Roebbers schildert zusammen mit einem Bielefelder Informatik-Professor ganz praktisch wie Enterprise 2.0 funktioniert. Das Buch ist im Tredition-Verlag (2010, 290 Seiten, 39,80 Euro) erschienen. Herausgeber ist die „Computerwoche“.

Wiki ist eindeutig auf ihren Autor zurückzuführen. „Diesen Gesichtspunkt kann man als Führungspersönlichkeit und Motivator gar nicht hoch genug bewerten“, freut sich der Synaxon-Chef.

Wer nicht hören will, muss fühlen: Mindestens zweimal pro Jahr wird anhand von Bewertungsbögen eingeschätzt, ob und wie sich ein Mitarbeiter in das Unternehmens-Wiki eingebracht hat. Es gibt Mindestanforderungen! Wer innerhalb eines halben Jahres sechs bis zwölf Einträge vornimmt, hat die Grundvoraussetzung erfüllt. Schließlich ist eine der wichtigsten Ideen hinter einem Wiki, dass viele Mitarbeiter mit kleinen Beiträgen weitaus mehr erreichen als wenige Personen mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand. Die Wiki-Bilanz sieht aktuell so aus: Die Anzahl der Einträge ins Firmen-Wiki lag 2009 bei 113.000 und 2010 bei 132.000. In beiden Jahren wurden etwa 130 Mitarbeiter beschäftigt. Der Jahresumsatz betrug 2009 genau 14,4 Millionen Euro. Für 2010 werden rund 22 Millionen

erwartet. Bemerkenswert ist noch, dass sich die Besprechungskultur im Hause Synaxon zum Positiven geändert hat. Bereits Tage vor einem Meeting wird ein Wiki-Artikel angelegt, in dem alle Teilnehmer ihre Agenda-Beiträge eintragen. Die jeweiligen Schwerpunkte werden so schon vor der Besprechung im Wiki diskutiert und anstehende Probleme oftmals schon gelöst. Darüber hinaus schreibt der Mitarbeiter, der einen Tagesordnungspunkt eingebracht hat, bereits während der Besprechung das zugehörige Wiki-Protokoll. Die Niederschriften langwieriger Sitzungen werden jetzt noch während der Besprechung fertiggestellt.

Die einzige Schwierigkeit: Wer im Meeting eine klassische Präsentation halten will, muss vorher Wiki-Inhalte mühsam von Hand in Power-Point-Folien übertragen. Mit seinem Vorschlag, Power-Point-Präsentationen doch einfach aus dem Unternehmen zu verbannen,

Gudrun Porath ● →



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

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

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

skillsoft

„Nachmachen tut es dann doch keiner“

Interview. Frank Roebers, Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG, Bielefeld, hat im Jahr 2006 ein firmeninternes Wiki als Arbeitsplattform für das gesamte Unternehmen eingeführt. Als Enterprise-2.0-Experte nimmt Roebers bis heute eine Vorreiterrolle auf diesem Gebiet ein (www.frank-roebers.de).

Wie unterscheidet sich Web 2.0 von Enterprise 2.0?

Frank Roebers: Das ist die zentrale Frage! Eine einfache Eins-zu-eins-Übertragung aller Web-2.0-Werkzeuge ins Unternehmen funktioniert nämlich nicht. Wir haben es mit grundsätzlich anderen Ausgangsvoraussetzungen zu tun. Eine Führungskraft in der Wirtschaft ist um ein Vielfaches mächtiger als eine Führungskraft in einem Open-source-Projekt oder im Web-2.0-Umfeld. Dieser Tatsache sollte man sich nicht verschließen. Außerdem gibt es noch einen zweiten wichtigen Unterschied: Als Mitarbeiter verfüge ich über fremde Ressourcen, während ich in einem Web-2.0-Umfeld höchstens nur meine eigenen Ressourcen verbrauchen kann. Das macht einen Unterschied! So hat Apple-Chef Steve Jobs, ein bekennender Alt-Hippie, in seinem Unternehmen dafür gesorgt, dass einerseits diese kreativen Web-2.0-Spielräume da sind. Auf der anderen Seite ist Apple eines der am straffesten geführten Unternehmen der Welt. Wenn Sie unseren Führungskräften bei der Arbeit zusehen, werden Sie merken, dass sie durchaus machtbehaftet sind. Es sind zumindest keine Kuscheeltiere. Auf der anderen Seite gibt es bei uns mehr Gestaltungsfreiräume als in vielen anderen Unternehmen.

Mein Eindruck ist, dass Sie Ihren Mitarbeitern wirklich sehr großes Vertrauen entgegenbringen. Der Gedanke,

dass jemand die Gestaltungsfreiräume Ihres Firmen-Wikis zum Schaden des Unternehmens ausnutzen könnte, scheint Ihnen fremd zu sein?

Roebers: Wir setzen zuerst auf Vertrauen. Wenn ein Mitarbeiter dieses Vertrauen missbraucht, wird er bestraft, ohne dass wir für immer nachtragend wären. Die deutschen Unternehmen funktionieren normalerweise genau anders herum: Sie beginnen mit Misstrauen und lassen ausnahmsweise mal Vertrauen walten. Das ist ein gravierender Unterschied. Wir vertrauen erst mal blind. Wir buchen ein ordentliches Guthaben auf sein Vertrauenskonto.

Sie sind ein gefragter Enterprise-2.0-Experte, der oft zu Vorträgen vor Unternehmern eingeladen wird.

Welche Reaktionen bekommen Sie zu hören, wenn Sie Ihr Wiki vorstellen?

Roebers: Das Feedback lautet eigentlich immer: „Coole Sache, aber bei uns geht das nicht.“ Da ist was dran, denn bevor man sich auf Transparenz einlässt, sollte man für eine ethisch anspruchsvolle Unternehmenskultur sorgen. Wenn ich Leichen im Keller habe, schwimmen die sonst ganz schnell oben. Und außerdem braucht man gute, selbstbewusste Führungskräfte, die Verbesserungsvorschläge nicht als persönliche Beleidigung auffassen. Das ist immer das Lustige an meinen Vorträgen: Ich erzähle, wie schön alles bei uns funktioniert, aber nachmachen tut es dann doch keiner.

Welchen wichtigsten Rat können Sie aus Ihren Erfolgen mit Ihrem Firmen-Wiki für andere Unternehmen rund um das Thema Web 2.0 ableiten?

Roebers: Ich kann die Leute nur inspirieren, darüber nachzudenken, ob Web 2.0 für sie eine gute Sache sein könnte. Aber ich vermeide es, Empfehlungen aus meiner Praxis abzuleiten. Ich bin extrem kritisch, wenn jemand sich mit einem Benchmark vergleicht oder von anderen Unternehmen etwas lernen will. Ich sage dann immer: Sie können nichts von mir lernen, sondern müssen Ihre eigene Entwicklung mutig vorantreiben. Ich kann nur Vermutungen darüber anstellen, warum das mit den Web-2.0-Tools gerade bei uns klappt und bei anderen eben nicht. Bei einer Sache bin ich mir aber ziemlich sicher: Die Tatsache, dass wir einmal in einer echten Unternehmenskrise steckten, hat uns sehr geholfen, uns radikal zu verändern.

Interview: Gudrun Porath ●



Foto: Synaxon

Frank Roebers: Interview mit unserer Autorin Gudrun Porath in der Bielefelder Firmenzentrale.

Rund um die Uhr geöffnet: E-Learning-Messe für Einsteiger und Professionals

Unternehmen auf der Suche nach passenden E-Learning-Produkten oder -Dienstleistungen können auf der Online-Messe eLearning-expo.de schnell und bequem recherchieren und Produkte vergleichen.

Unter dem Motto „Messe to Go“ präsentiert eLearning-expo.de rund um die Uhr kostenlos Softwareanbieter, Produktinfos und Fachwissen. Zeitraubende Messebesuche und aufwändiges Recherchieren nach Anbietern, Marktstudien und Know-how sind nun passé. Einfach im Internet unter www.eLearning-expo.de einloggen: Schnell und übersichtlich bietet die „Messe zum Mitnehmen“ per Mausclick relevante Software- oder Produktinformationen, den richtigen Gesprächspartner und vieles mehr. Und während traditionelle Messen an feste Veranstaltungstermine und Öffnungszeiten gebunden sind, ist die virtuelle Messe 24 Stunden 7 Tage die Woche kostenlos für Fachbesucher geöffnet.

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

- WBT/CBT-Training,
- Blended Learning,
- Plattformen & Tools,
- Konzeption/Implementierung und
- Best Practice.

Software- und Produktübersichten, White Papers, Case Studies etc. findet der Besucher an den Messeständen der Aussteller. Für persönliche Kontakte und detaillierte Anfragen steht eine Kontaktbox zur Verfügung. Während des Messebesuchs unterstützt ein Navigator die Fachbesucher beim Finden geeigneter Partner. Gezielt kann nach Produktgruppen, Funktionsbausteinen oder der Branchenausrichtung selektiert werden.

LESERAKTION

Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

Die ersten 100 neuen Besucher der eLearning-expo.de erhalten als persönliches Begrüßungsgeschenk einen exklusiven USB-Kugelschreiber.

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ww-VIP eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

Der Kugelschreiber mit integriertem USB-Stick (2 GB) geht Ihnen automatisch per Post zu.



Besonderen Mehrwert bieten die redaktionellen Inhalte. Eine Fachredaktion informiert über aktuelle Marktentwicklungen, liefert Entscheider- und Basiswissen sowie Specials zu Trendthemen.

Bereits seit 8 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 27.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

ren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

Betreiber und Veranstalter der eLearning-expo.de ist die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg. „Dem Fachbesucher neben der virtuellen Ausstellung nutzwertige Information zur Verfügung zu stellen – betreut von einer Fachredaktion – dieses Konzept ist im Bereich Business-Software Premium-Klasse. „Wir kombinieren langjährige Erfahrung in den Märkten mit dem Modell der virtuellen Messen.“ informiert Silke Brühl, verantwortlich für die Online-Messen der Haufe Mediengruppe.

Mit acquisa-crm-expo.de startete im März 2002 die erste Online-Messen der Mediengruppe. Über 31.000 Besucher konnte die Messeplattform für Customer Relationship Management (CRM) bis heute verzeichnen. Mitte 2002 folgte eLearning-expo.de. Zum Thema Enterprise Resource Planning (ERP) wurde 2005 die erp-expo.de eröffnet.

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.elearning-expo.de/onlinewerbung Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter onlinewerbung@haufe.de

Das wird ein schöner Monat für ...



... Professor Dr. Peter A. Henning,

Hochschullehrer in Karlsruhe und Kopf des Learntec-Kongresskomitees, kann zeigen, dass er es geschafft hat, echte Geheimtipps im Learntec-Kongress unterzubringen, die auch Profis noch viel zu sagen haben – zum Beispiel wie man Lernplattformen endlich Mal dazu bringt, sich an die Bedürfnisse der einzelnen Lerner anzupassen.

Termin: 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe
www.learntec.de



... Dr. Helmut Fuchs,

Cheftrainer bei der TAM Trainer-Akademie, tritt auch gerne als Launologe auf, der klarmachen will, dass eine gute Stimmung für Leistung, Zusammenarbeit, Change und Gesundheit extrem wichtig ist. Diesmal darf er die Besucher der Event-Börse „stb marketplace Hannover 2011“ mit einer Keynote davon überzeugen, dass Chefs am besten mit Humor überzeugen sollten.

Termin: 2. Februar 2011 in Hannover
www.mice.ag



... Dr. Andreas Nill,

Geschäftsführer der Marga Business Simulations GmbH in Erfstadt, hat für seine MARGA HR Convention wieder namhafte Marga-Fans gewonnen, die Anfängern beschreiben können, wie ein Planspielwettbewerb im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden kann. Diesmal kommen die Praxisporträts von der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG und der Thyssen-Krupp AG.

Termin: 4. Februar 2011 im Schloss Gracht, Erfstadt
www.marga.de





... Silvia Merretz,

Senior Department Head Talent Management bei McDonald's Deutschland und einer unserer „Chief Learning Officer“ des Jahres 2010, darf auf dem Kongress „Personal im 21. Jahrhundert“ zum Thema **„Vom Talent zum Entscheidungsträger“** sprechen. Neben der Führungslaufbahn wird die Expertenlaufbahn immer wichtiger und professionelle PE'ler wie Merretz bieten Fachkräften eine Perspektive, die langfristig Anerkennung und Motivation sicherstellt. Die Gretchenfrage: Wie durchbreche ich hierarchische Strukturen?

Termin: 15. und 16. Februar 2011 in München

www.handelsblatt-personal.de



... Christiane Nicolai,

E-Learning-Befürworterin der ersten Stunde und E-Learning-Expertin der Audi AG, moderiert den zweiten Tag der Fachtagung „Professional E-Learning“, die vom 22. Februar bis 24. Februar auf der Messe „didacta 2011“ in Stuttgart stattfindet. Das übergeordnete Thema lautet: „Aktivierende Lernumgebungen.“ Die didacta positioniert sich damit erneut im Feld der betrieblichen Weiterbildung und Nicolai sorgt für die Praxisrelevanz aus der Sicht moderner Personalentwickler. Auf der Fachtagung finden auch drei erwähnenswerte Workshops statt: „E-Learning für Einsteiger“, „E-Learning für Experten“ und „Virtuelle Trainingswelten und Serious Games“.

Termin: 22. bis 26. Februar (= Dauer der didacta) in Stuttgart
www.didacta-stuttgart.de



... Dr. Patrick Adenauer,

Enkel unseres ersten Bundeskanzlers und Mitglied der Geschäftsführung der Bauwens GmbH & Co. KG in Köln, wird auf großes Interesse bei den Besuchern des diesjährigen Kongresses christlicher Führungskräfte stoßen. Er hat ein sehr spannendes und schwieriges Thema gewählt und spricht über „Was lehrt uns die Krise?“. Schön, dass wenigstens der Mittelstand (von dort kommen die überwiegenden Besucher des Kongresses) sich damit auseinandersetzt, was beim nächsten Mal nicht mehr schief laufen darf.

Termin: 24. bis 26. Februar 2011 in Nürnberg

www.fuehrungskraeftekongress.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

Februar 2011

„Fachtagung E-Learning“ in Stuttgart

DIDACTA 2011. Die weltweit größte Bildungsmesse heißt „didacta“ und findet in diesem Jahr von Dienstag, 22. Februar, bis Samstag, 26. Februar, auf dem Messegelände in Stuttgart statt. Für Weiterbildungsprofessionals gibt es eine Reihe neuer, zum Teil kostenpflichtiger Events.

Der Ausrichter der Bildungsmesse Didacta, der Didacta-Verband e.V., erwartet rund 800 Aussteller und mindestens 80.000 Besucher – naturgemäß mehrheitlich Lehrer. Unter den Besuchern sollen aber auch etwa 10.000 Interessenten sein, die das Zentrum für berufliche Weiterbildung, den „Marktplatz Training, Beratung, Coaching“ in Halle 7, besuchen werden. Dort warten folgende Events auf sie:

1. Trainer-Lounge (kostenlos). Neu am traditionellen Trainer-Café ist in diesem Jahr, dass es eine abgetrennte „Trainer-Lounge“ gibt. Zusätzlich zur Aktionsbühne des Trainer-Cafés, auf der im halbstündlichen Rhythmus Präsentationen stattfinden, soll die „Trainer-Lounge“ eine Oase der Ruhe und der Vieraugengespräche zwischen Trainern und deren Kunden sein.

Es ist allerdings notwendig, dass sich alle, die die Lounge benutzen wollen, sich auf www.trainer-cafe.de akkreditieren und sich einen Eintrittsausweis ausdrucken. Die Bewirtung ist kostenlos.

2. Forum Wirtschaft und Weiterbildung (kostenlos). Das Programm nimmt jeden Tag eine Schwerpunktthema der beruflichen Weiterbildung in den Blick.

- Qualität im Training – Vorträge und Vergabe DVWO-Qualitätssiegel (22.02.)
- Trainerpraxis – Vorträge zu diversen Trainingsmethoden. Moderation: Trainer und Verleger Gert Schilling (23.02.)
- Mitarbeiter optimal fördern – Es spricht unter anderem der Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther zum Thema „Von den Ressourcen zu den Potenzialen“ (24.02.)
- Distance Learning – unter anderem mit

Experten der Fernuniversität Hagen (25.02.)

- Tag der Bewerbung für Berufsanfänger und Arbeitsuchende – Moderation: Peter Krötenheerdt, BDVT (26.02.).

3. Trainertag am 25. Februar (Teilnahmegebühr 59 Euro). Der „Didacta-Trainertag“ bietet fünf Vorträge, die Trainern neue Impulse für ihre Arbeit geben sollen. „Wie Trainer zur Umsatzmaschine werden“ ist zum Beispiel der Titel der Keynote-Rede von Andreas Buhr. Der Trainertag endet mit einer „Networking-Night“.

5. HR-Forum am 24. Februar (Teilnahmegebühr: 199 Euro). Dieses Forum richtet sich an Personalchefs und Personalentwickler. Moderation: Prof. Dr. Manfred Becker, Uni Halle-Wittenberg. Programm unter www.didacta-hr-forum.de

6. Fachtagung Professional E-Learning vom 22. Februar bis 24. Februar (Teilnahmegebühr: 169 Euro für einen Tag, 269 Euro für zwei Tage und 369 Euro für alle drei Tage). Die „didacta“ bemüht sich um E-Learning-Anbieter als Aussteller, für die sie eine „Sonderfläche E-Learning“ reserviert hat. Zusätzlich sollen durch einen dreitägigen Kongress die entsprechenden Fachbesucher angelockt werden. Der erste Kongresstag wird moderiert von den Professoren Uwe Beck und Winfried Sommer und dreht sich um „die Zukunft des Lernens“ auf der Basis von Innovationen. Der zweite Tag wird von Christiane Nicolai, E-Learning-Expertin der Audi AG, moderiert. Das übergeordnete Thema lautet: „Aktivierende Lernumgebungen.“ Am dritten Tag führt Professor Dr. Frank Thisen durch ein Programm, das sich um die „Gestaltung von Lernszenarien“ dreht.

www.didacta-stuttgart.de



Foto: didacta

Didacta: Besucher begutachten die neueste Whiteboard-Technologie.

seminarmarkt

02_11

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Verhandeln statt kämpfen s. 56

Buchtipps_Ratschläge für Change-Manager s. 58

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
45.000
Exemplare



Mit Change-Bremsern verhandeln statt kämpfen

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT. Damit Change-Prozesse gelingen, sollten Führungskräfte die Motive der Change-Verweigerer ernst nehmen und mit ihnen einen Interessenausgleich aushandeln. Das fordern die Change-Experten von der ICG Integrated Consulting Group GmbH in Graz, die gerade zum Thema „Change“ einen praxisnahen Leitfaden veröffentlicht haben.

So gut wie jedem Mitarbeiter fallen spontan viele Gründe ein, warum an seinem Arbeitsplatz alles so bleiben sollte, wie es ist. Die wichtigsten Gründe, die gegen den Wandel sprechen, sind:

1 Der aktuelle Zustand ist komfortabel

Niemand verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet ansehen, lassen wir uns nicht auf neues, unsicheres Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar im Kopf schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

2 Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis

Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen, und das meiste bleibt trotzdem, wie es ist. Die Unternehmenskultur, das heißt, die ungeschriebenen Gesetze, bestimmt die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man sich die Welt? Da haben Neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

3 Es fehlt an glaubwürdiger Führung

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele

im Kopf und erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

4 Menschen wollen nicht Objekt sein

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt und beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück beziehungsweise leistet Widerstand.

5 Das Loslassen fällt am schwersten

Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, von Bekanntem loszulassen. Zum Beispiel wenn eine Restrukturierung ansteht: Wem fällt es leicht, Abschied zu nehmen, ohne Halt dazustehen, die Sicherheit des gewohnten sozialen Umfelds aufzugeben? Die Agenten der Veränderung reden nur über das Neue, aber keiner hilft beim Loslassen.

6 Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (zum Beispiel der Vorstand) möchte Kosten senken, um den Unternehmenswert zu steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb ver-

ändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenkonflikt.

7 Das Neue ergibt keinen Sinn

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „Service Champion“ und „Best in Business“. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

8 Ich will nicht wehtun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst wehtun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihr meinen Job verdanke, muss ich ihr auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihn nicht kritisieren. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

9 Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen beziehungsweise die öffentliche Verwaltung nach großen Veränderungen wieder in mehrere Jahre stabilen Zustands kamen, sind vorüber. Märkte, Technologien, Werte sind in Bewegung. Zwei negative



Reaktionen: Hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

10 Festhalten an der eigenen Welt

Viele Menschen leben in ihrer eigenen Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach zwölf Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Manager kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels.

11 Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas zutiefst Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste,

den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

12 Das Tagesgeschäft dominiert alles

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen Probleme und davon gibt es genug. Für notwendige Reflexion und strategische Zukunftsarbeit bleibt am Ende des Tages keine Zeit.

Jede Veränderung hat ihre Befürworter und Gegner. Einige wollen eine andere Zukunft, weil sie sich davon Vorteile erhoffen, andere lehnen Veränderungen strikt ab, weil sie die Vorteile des Status quo schätzen. Eine klassische Reaktion, wenn unterschiedliche Interessen im Spiel sind, heißt „Kampf“. Kämpfe werden teils offen, teils verdeckt ausgetragen. Sie hinterlassen Gewinner und Verlierer, aber

auch verbrannte Erde, irreparable Schäden und Verletzungen. Unterschiedliche Interessen, die bei jeder Veränderung auftreten, lassen sich aber auch konstruktiver bearbeiten. Aus Gegnern können Sparringspartner werden, aus kritischen Stimmen wichtige Impulse, um bei der Gratwanderung der Veränderung nicht abzustürzen.

Top-Manager sollten sich bemühen, die Interessen anderer zu verstehen, diese als legitim anzuerkennen und bereit sein, darüber zu verhandeln. Es geht darum, anderen Interessen einen Platz einzuräumen, an dem diese offen artikuliert werden können und damit eine Chance auf eine Win-win-Lösung besteht. Das Gegenteil wäre, sie zu tabuisieren oder rasch faule Kompromisse einzugehen.

Die Change-Experten von der ICG Integrated Consulting Group raten: „Laden Sie Interessengegner zum Dialog und zur Verhandlung ein und versuchen Sie, gemeinsame Wege zu finden.“ Dabei sollen folgende Tipps helfen:

- Sprechen Sie Schlüsselpersonen unter den Gegnern von Veränderungen bewusst an. Führen Sie mit ihnen einen konstruktiven

tiven, persönlichen Dialog. Erkunden Sie dabei divergierende und gemeinsame Interessen. Folgen Sie der Haltung, aus Gegnern Sparringspartner zu machen.

- Bilden Sie ein Sounding-Board aus Betroffenen. Als Betreiber von Veränderungen holen Sie sich Feedback von unterschiedlichen Interessengruppen. Wichtigste Haltung dabei: Feedback ernst nehmen, die Meinung anderer schätzen.

- Tauschen Sie im Zuge eines Change-Workshops für 30 Minuten die Rollen. Zum Beispiel wird der Vertriebsleiter zum Produktionschef ... Lassen Sie alle Personen aus ihren übernommenen Rollen argumentieren.

Change-Prozesse laufen niemals linear ab. Entwicklungen passieren immer in Schleifen, sie erfordern laufende Beobachtungen, Kurskorrekturen und ein ganzheitliches beziehungsweise systemisches Organisationsverständnis. Dieses Verständnis steht oft im Widerspruch zur klassischen Managementwelt, die an line-



Spaß und praktische Ratschläge bietet ein neues Buch der FAZ.

are Planung, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und an die Beherrschbarkeit von Veränderungen glaubt. Schon vor 15 Jahren sagte Peter Senge: „You can't drive change“, und trotzdem werden viele Change-Vorhaben noch immer wie technische Projekte aufgesetzt, oder es wird versucht, Veränderung von menschlichem Verhalten mit betriebswirtschaftlichen Methoden zu steuern.

Buchtipp: Diese Ratschläge für Change-Manager stammen von Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall, Manfred Höfler, Franz Schwarenthorer. Sie haben im Dezember 2010 das Buch „Abenteuer Change-Management – Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen“ veröffentlicht (Frankfurter Allgemeine Buch, 160 Seiten, 24,90 Euro). Die Autoren sind Berater der ICG Integrated Consulting Group und können insgesamt 80 Jahre Berufserfahrung vorweisen.

Das Buch ist „systemisch“ genug, um Profis Anregungen zu liefern. Hauptsächlich ist es aber für mittlere und höhere Führungskräfte geschrieben, die wertvolle Denkanstöße bekommen. Mit einer Vielzahl von Cartoons (Motto: „Change with a Smile“) liefert das Buch den nötigen Spaß, den man zum Reflektieren braucht. Das Wichtigste aber ist, dass mehr als 240 praktische Ratschläge helfen, die eigene Change-Praxis zu optimieren.

Gudrun Porath ●

Tagungshotels haben viele Gesichter!



SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

Wir finden das Richtige für Sie!

TOP

TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN
TAGUNGSHOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungshotels.de

Testen Sie unseren Service!
E-Mail: info@toptagungshotels.de
Tel.: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60
Internet: www.toptagungshotels.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Weiterbilden auf höchstem Niveau

Die HFU Akademie ist das Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für wissenschaftliche Weiterbildung. Unser Angebot umfasst Online-Kurse, Tages- und Wochenendseminare, berufsbegleitende Studiengänge und Inhouse Trainings. Z.B.:

- Experte/Expertin für Neue Lerntechnologien
 - Online-Moderation und Tutoren-Training
 - Kontaktstudium Unternehmenskommunikation
 - Programmieren/Webdesign
- Unsere Dienstleistungen:
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten

- Konzeption und Management von Bildungsprojekten
- Evaluation



HFU Akademie
Hochschule Furtwangen
Robert-Gerwig-Platz 1
D-78120 Furtwangen
Tel. +49 07723 9202680
Fax +49 07723 9202681
hfu-akademie@
hs-furtwangen.de
www.hfu-akademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

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

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

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

Unser Tipp:
Intensivprogramm
Change Management
8 Tage in 3 Blöcken,
Start: 06.10.11,
Ende: 21.01.12
Bingen/Nähe Mainz
4.390 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/7581

**HAUFE.
AKADEMIE**

Haufe Akademie
GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 898-4422
Fax 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

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

Mit Whole Brain® Thinking, dem Herrmann Brain Dominance Instrument® und dem Herrmann Modell zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wenden Sie unsere Erkenntnisse aus langjähriger Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an!

Wir bieten Ihnen:

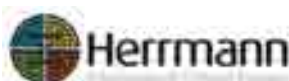
- Denkstilanalyse-Instrumente
- HBDI® Denkstileprofile
 - HBDI® Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

Umsetzung von Whole Brain® Thinking im Unternehmen

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

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI® und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
HBDI®-Zertifizierung
Level I + II
10. – 13. Mai 2011 in Hamburg



**Herrmann International
Deutschland GmbH & Co. KG**
Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Für Management mit Weitblick

Qualifizierte, engagierte und ganzheitlich denkende Mitarbeiter sind essentiell für den Unternehmenserfolg. Mit unseren Seminaren bieten wir Fach- und Führungskräften eine attraktive Auswahl an qualifizierten Weiterbildungsmöglichkeiten. Dabei ist uns wichtig, sowohl den aktuellen Forschungsstand als auch erfolgreiche Umsetzungsvarianten und Fallbeispiele anschaulich darzustellen. Zudem zeichnen sich unsere Seminare dadurch aus, dass sie die Prinzipien einer Nachhaltigen Unternehmensführung diskutieren.

Aktuelle Schwerpunkte:

- HR-Management (z.B. Strat. HR-Management, HR-Compliance und Arbeitsrecht, ...)
- Unternehmenssteuerung (z.B. Strat. Management, Innovationsmanagement, ...)
- Interim-Management (z.B. Selbst-Marketing, Kostensenkung-Restrukturierung-Sanierung, ...)



**Akademie für Management
und Nachhaltigkeit GmbH**

Lichtstraße 45-49
50825 Köln
Tel. 0221 988691-100
info@management-nachhaltigkeit.de
www.management-nachhaltigkeit.de





Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

- 🌐 www.personalmagazin.de/probeabo
- 🌐 www.wuw-magazin.de/probeabo

☎ 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
– 10 x jährlich!

Auflage:
45.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS MAI 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
März 2011	Vertriebstrainings	acquisa 03/11	
April 2011	Führungskräfte 50+		Personalmagazin 05/11
Mai 2011	Teamentwicklung		Personalmagazin 06/11

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

VERLAG:

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

Ihre Ansprechpartner:

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

Testen Sie GABAL jetzt ...

GABAL.
Wissen vernetzen

Sie sind im Bildungswesen tätig und interessiert, sich zu vernetzen? Dann sind Sie bei **GABAL** bestens aufgehoben, dem Verband, der ca. 1.000 Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Führungskräfte, Personalverantwortliche ...

Drei Plattformen bietet **GABAL**, seit 1976 im Dienste von persönlichem Wachstum, um so die Mitglieder zukunftsfähig zu halten:

1. Das Internet – zum Beispiel **Mitglieder-Links**
2. Die Regionalgruppe – „in Ihrer Nähe“, meist vier Veranstaltungen pro Jahr
3. Das Jahres-**Symposium** – mit Trends aus der Weiterbildung, zum Austausch untereinander und für die Begegnung mit vielen interessanten Menschen.

GABAL steht für die Offenheit neuen Trends gegenüber genauso, wie für das Bewahren gewachsener Werte: Methoden-übergreifend, nachhaltiger Lern-Transfer, ganzheitliches Denken und Handeln.



Sie möchten **GABAL** einfach mal kennen lernen? Das geht – unverbindlich und unentgeltlich: Werden Sie **Test-Mitglied** – und Sie erhalten volle 6 Monate lang viele der Mitglieds-Vorteile – und das beitragsfrei!

Bitte füllen Sie diese Angaben komplett aus, damit Sie alle Medien erhalten können und faxen oder schicken den Coupon an unsere Geschäftsstelle:

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an **GABAL**



Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte **GABAL** näher kennen lernen und werde für 6 Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich die Leistungen einer korrespondierenden Mitgliedschaft, ohne einen Mitgliedsbeitrag leisten zu müssen.

Vorname	Name
Beruf	Firma
Telefon	Fax
E-Mail	@
www	
Straße, Nr.	
PLZ	Ort

Hier einige geldwerte Mitglieds-Vorteile:

- Gratis-Abos der **GABAL**-impulse und der wirtschaft + weiterbildung
- Sonderkonditionen auf Medien der Verlage GABAL + Jünger Medien
- Vergünstigte Teilnahme bei **GABAL**-Veranstaltungen.

Alle weiteren Informationen erhalten Sie mit Ihren Unterlagen für den Gratis-Test per Post. Alle **GABAL**-Leistungen finden Sie auf www.gabal.de.

„Ich bin positiv überrascht – den geringen Jahresbeitrag bekomme ich als Mitglied schon durch umfangreiche Sachleistungen mehr als zurück!“

(Prof. Dr. Herbert Kellner)

GABAL e.V. Bundesgeschäftsstelle
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 - 509-5090, Fax -50 99
info@gabal.de, www.gabal.de

... und sichern Sie sich Ihr GABAL-Buch!

Nur wenn ich nach Ablauf der Schnuppermitgliedschaft den Aufnahmeantrag schicke, werde ich Mitglied mit sämtlichen Rechten und Pflichten, über die Sie mich mit meinen Test-Unterlagen informieren.

Als Dankeschön für mein Interesse erhalte ich ein 30-Minuten-Buch aus dem **GABAL**-Verlag.



Datum

Unterschrift

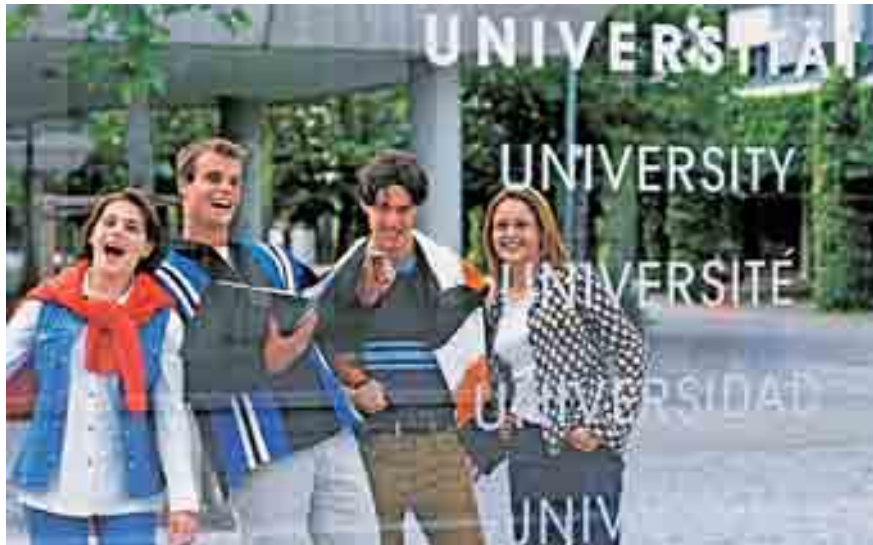
Themen im März

DIE AUSGABE 03/2011 ERSCHEINT AM 25. FEBRUAR 2011

WEITERBILDUNG

Master für Personaler

Die Universität München wird in Kürze einen „Executive Master of Leadership in Human Resource Management“ anbieten. Andere Hochschulen und private Akademien haben bereits Ausbildungsgänge für HR-Manager und Personalentwickler im Angebot. „wirtschaft + weiterbildung“ hat den Überblick und sagt, was wichtige Studieninhalte sind.



COACHING-AUSBILDUNG

Alles systemisch?

Weiterbildungspersonals fragen sich immer nachdrücklicher, ob sich wirklich alles nur um das „System“ drehen sollte. Wie viel Systemik in einer Coaching-Ausbildung stecken sollte, sagen Coach-Ausbilder im nächsten Heft.



VERKÄUFERTRAINING

Gefühle steuern

Gerade für einen Call-Center-Agenten ist es sehr wichtig, immer gut gelaunt oder zumindest ausgeglichen zu sein. Das fällt bei privaten Problemen oft schwer, aber es gibt Techniken, die jedem Mitarbeiter mit Kundenkontakt helfen, professionell zu sein.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Dagmar Börsch, Sabine Dembkowski, Martina Limpächer, Stephan Limpächer, Gudrun Porath, Oliver Steeger, Rolf Th. Stiefel

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

dpp images/dapd/Daniel Kopatsch


Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Fritz B. Simon:
Einführung in die Systemtheorie des
Konflikts, Carl-Auer Verlag,
Heidelberg 2010, 126 Seiten, 12,95 Euro

Systemtheorie

Konflikt ist Kommunikation

Der baden-württembergische Ministerpräsident Mappus erklärte Anfang Dezember im Fernsehen, das Projekt „Stuttgart 21“ sei den Menschen nicht richtig erklärt worden. Im Klartext: Die Demonstranten hätte etwas nicht richtig verstanden. Für die „dummen“ Protestler war das natürlich eine Ohrfeige. Sie erklärten Mappus, dass nur er der Dumme sei, weil er immer noch auf einem hohen Ross sitze und nicht erkenne, dass ihn der Wähler bei der nächsten Landtagswahl runterholen würde.

Das Wesen eines Konflikts besteht letztlich nur aus Kommunikation – solch ein Satz kommt heraus, wenn die psychologischen Analysen des Streitens um systemische Aspekte erweitert werden. Dann gibt es plötzlich Zugang zu ganz neuen, durchaus überraschend sinnvollen Interpretationen: Es geht bei Konflikten gar nicht um Handlungen! Vielmehr lassen sich Konflikte laut Professor Dr. Fritz B. Simon definieren als kommunikativen Austausch von Negationen.

„Wir sind gegen die Baupläne!“, sagen die einen. Darauf antworten die anderen ebenfalls mit einer Negation („Ihr seid bloß zu blöd, sie zu verstehen“). Und darauf wird dann mit einer weiteren Negation geantwortet – zum Beispiel einer noch größeren Demonstration als es sie bis dahin gegeben hat. Die Lösung liegt natürlich auch in der Kommunikation. Entweder man steigt einseitig aus einem Konflikt aus und hält eisern den Mund, um nicht weiter Beteiligter zu sein. Oder man setzt auf Verhandlungen. Die kommen aber oft erst dann zustande, nachdem beide Streitparteien erkannt haben, dass sie den Konflikt nicht gewinnen können.

Viele Streithähne sollten sich aber besser von Anfang an klarmachen, dass ihre Macht in der Gesellschaft,

in der wir leben, letztlich doch begrenzt ist und ein Ausstieg aus einem Konflikt oft schon mit geringem Risiko möglich ist. Für Berater oder Schlichter werden Konflikte mit dem systemischen Ansatz durchschaubarer und leichter lösbar. Simon begründet das mit kompakten Theorieeinschüben und liefert zudem auch im Anhang eine Liste mit systemischen Handlungsanweisungen, wie Konflikte bewältigt werden können. Simon schreibt anspruchsvolle Texte, die aber zum Glück mit einer Prise Sarkasmus und mit Sprachwitz gewürzt werden.

Wer noch mehr wissen will, sollte außerdem zu dem Carl-Auer-Buch „Tödliche Konflikte – Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege“ greifen. Fritz B. Simon hat es bereits 2004 geschrieben und darin zum Beispiel die langfristigen Folgen des Irak-Kriegs systemisch herausgefiltert und damit zu einem großen Teil vorhergesehen.



AUTOR

Professor Dr. Fritz B. Simon,

ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke, systemischer Organisationsberater, Psychiater, Psychoanalytiker und systemischer Familientherapeut. Er ist Mitbegründer der Management Zentrum Witten GmbH und der Simon, Weber and Friends – Systemische Organisationsberatung GmbH.

Mintzberg begleitete 29 Chefs



Managen ist laut Mintzberg vor allem eins: „Nervenkram ohne Ende.“ Hektik, Zeitdruck und zahlreiche Unterbrechungen bestimmen den Alltag. Die häufig anzutreffende Trennung zwischen Management und Führung hält Mintzberg für höchst unsinnig. Es handele sich dabei um zwei Teile eines Ganzen. So müssten erfolgreiche Manager nicht nur einen Sinn für das Geschäft mitbringen, sondern

auch das richtige Maß an Soft Skills.

Dieses Buch besticht durch seine Realitätsnähe. Mintzberg hat 29 Manager unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen einen Tag lang begleitet und mit ihnen kontrovers diskutiert. Sein Fazit: Eine heroische Glorifizierung von Führungskräften ist nicht angebracht. Selbst Top-Manager brauchen im Wesentlichen nicht mehr als Boden-

ständigkeit, Urteilskraft und normalen Menschenverstand. Der Wille, zum langfristigen Wohl eines Unternehmens zu arbeiten, und die Kraft, Dilemmata auszuhalten, sind auch noch notwendig. Anregungen dazu findet man in diesem lezenswerten Buch.

Henry Mintzberg:
Managen. Verlag Gabal, Offenbach 2010, 390 Seiten, 29,90 Euro

Berufsbild „Manager“ gefordert



Wie Mintzberg weigert sich auch Werner Katzengruber eine einfache Erfolgsformel für gutes Management zu formulieren.

Entscheidend seien vor allem das Menschenbild und Tugenden wie Mut, Stärke und Selbstbewusstsein, die in letzter Konsequenz das Handeln der Führungskraft beeinflussen müssen. Menschen erfolgreich zu führen, sei letztlich keine Frage des Talents. Dafür fehle jeglicher wissenschaft-

licher Beweis. Vielmehr ist Katzengruber davon überzeugt, dass gute Führung erlernbar ist. Der nötige Wille muss aber schon mitgebracht werden.

Katzengruber schlussfolgert daraus, dass eine qualifizierte und umfassende Ausbildung von Führungskräften mehr denn je notwendig sei. Denn nur wer das Handwerkszeug beherrsche, hätte überhaupt eine Chance, sich als Persönlichkeit zu entwickeln. Füh-

rungskraft zu sein bedeute überhaupt, sich in einem Prozess der ständigen Entwicklung zu befinden. Mit seinem Buch trägt Katzengruber zu einer weiteren Professionalisierung des komplexen Managerberufs bei.

Werner Katzengruber:
Mythos Führungskraft. Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse. Wiley-VCH-Verlag, Weinheim 2010, 315 Seiten, 19,90 Euro

33 Comeback-Ideen für Gescheiterte



Fehlschläge, Niederlagen und Misserfolge sind unangenehm. Man möchte sie am liebsten verdrängen. „Doch wer lebt, macht Fehler“, betont Doris Martin, Trainerin in den Bereichen Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Martin möchte uns mit diesem Buch eine Rettungsleine zuwerfen und uns mithilfe ihres psychologischen und praktischen Know-hows den Weg aus der Niederlage

weisen. Martin beschreibt 33 „Comeback-Ideen“, wie man in einer Krisensituation den Kopf über Wasser behält, den Glauben an sich bewahrt und neue Perspektiven findet.

Das Buch ist eine wahre Fundgrube an wertvollen Denkanstößen und praktischen Anleitungen zum Selbst-Coaching. Hilfreich sind auch die zahlreichen Beispiele, mit denen sich der Leser gut identifizieren kann. Darüber hinaus

schaft es die Autorin, dass man eine andere Sichtweise auf das Scheitern bekommt. Schließlich gibt es in jedem „Schlechten“ immer auch etwas „Gutes“.

Doris Martin:
Mich wirft so schnell nichts um. Wie Sie Krisen meistern und warum Scheitern kein Fehler ist. Campus-Verlag, Frankfurt 2010, 240 Seiten, 17,90 Euro



„ Politisch hätte 2010 ein Jahr sein müssen, in dem wir einen Plan B entwickeln. Das ist nicht geschehen, wir gehen seelenruhig auf den nächsten Crash zu. “

Richard David Precht, Philosoph und Autor („Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“), in einem Interview mit dem „Tagesspiegel“ vom 2. Januar 2011. Precht lebt in Köln und Luxemburg.

„Ein Geburtstagskind erstellt eine Wunschliste bei Amazon und veröffentlicht sie bei Facebook. Freunde sehen das, tun sich zusammen und kaufen bei Amazon. Der Wunsch des Einzelnen – veröffentlicht im sozialen Umfeld – ist der Anlass, Produkte zu kaufen. Das ist der Wert von Facebook.“

Peter Wippermann, Trendforscher, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. Januar 2011.

„Es ist immer schwieriger geworden, sich abzugrenzen. Vor 20 Jahren galt ein Anruf um 21 Uhr als Belästigung. Wenn es um 22 Uhr klingelte, wusste man, dass jemand gestorben war. Heute rufen mich Leute um 23 Uhr an und fragen, was ich mache.“

Peter Rebeiz, 49-jähriger Schweizer Unternehmer, „Berner Zeitung“ vom 18. Dezember 2010.

„Uns gehen langsam die Superlative aus. Es war der härteste, kälteste, früheste und überraschendste Wintereinbruch seit Beginn der hysterischen Wintereinbruchsberichterstattung.“

Hans Zippert, Kolumnist, in einer Glosse in der „Welt“ vom 18. Dezember 2010.

„Wo bekommt man heute eigentlich noch Dioxin in seiner Reinform? Ständig muss man damit rechnen, dass es mit Viehfutter gestreckt ist.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ am 10. Januar 2010.

„Larry King, Jahrgang 1933, war immer ein notorisch schlampig vorbereiteter Interviewer. Seine von Karten oft müde abgelesenen Fragen verriet die Neugier eines Gefängniswärters auf den Neuzugang.“

Uwe Schmidt, Journalist, über das Ende von CNN-Moderator Larry King in „Die Welt“ vom 18. Dezember 2010.

„Ein guter Arbeitgeber schafft eine offene Unternehmenskultur, sorgt für eine hohe Führungskräftequalität und bietet seinen Mitarbeitern trotz anspruchsvoller Aufgaben die Chance, Job und Privatleben gut unter einen Hut zu bekommen.“

Walter Jochmann, Chef der Kienbaum Management Consultants GmbH, im „Handelsblatt“ vom 7. Januar 2011.

„Wer auf dem Wiener Opernball nicht tanzen will, weil er kein exzellenter Tänzer ist, muss ein exzellenter Herumsteher sein. Er muss dergestalt herumstehen, dass er weder fehl am Platz wirkt noch verlegen noch unhöflich. Ein guter Herumsteher ist ein Virtuose der Bewegungsarmut.“

Hilmar Klute, Journalist, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 31. Dezember 2010.

„Manche Vorgesetzte würden mit ihrer Familie nie so umgehen wie mit ihren Mitarbeitern.“

Manfred Dahm, Unternehmensberater (KIWI AG), „Süddeutsche Zeitung“ vom 23. Dezember 2010

Top-Übungen für Ihre Trainings



25 Top-Übungen für Verhandlungsführung

CD-ROM mit Trainerhinweisen,
Arbeitsmaterialien, Videoübungen
Best.-Nr. 9625, 49,00 EUR (D)



25 Top-Übungen für Moderationstrainings

CD-ROM mit Trainerhinweisen,
Arbeitsmaterialien, Videoübungen
Best.-Nr. 9626, 49,00 EUR (D)

Viele weitere Themen lieferbar!

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach



Gestalten Sie Ihre Tagung Doppelt Erfolgreich

Buchen Sie eine Veranstaltung in einem unserer Hotels und sichern Sie sich Doppelte Punkte

Erhalten Sie Doppelte Event Bonuspunkte, wenn Sie Ihre nächste Veranstaltung in einem der teilnehmenden Hotels des Hilton Worldwide Markenportfolios in Europa, dem Nahen Osten oder Afrika buchen.

Event Bonuspunkte können vielseitig eingelöst werden, zum Beispiel für kostenfreie Hotelübernachtungen oder auch für zukünftige Veranstaltungen. Durch die herausragenden Einrichtungen und das unschlagbare Netzwerk von Hilton Worldwide wird Ihre Veranstaltung ein noch größerer Erfolg.

Bitte beachten Sie, dass dieses Angebot nur für Veranstaltungen gilt, die bis zum 31. März 2011 gebucht und bestätigt worden sind und zwischen dem 10. Januar und 31. Dezember 2011 stattfinden.

Für weitere Informationen sowie eine vollständige Liste der teilnehmenden Hotels besuchen Sie uns unter hilton.de/tagungsangebot



Doppelte Event Bonuspunkte (das "Angebot") werden nur für neue Firmenveranstaltungen gewährt, die in der Zeit vom 12. Januar bis zum 31. März 2011 gebucht werden und im Zeitraum vom 12. Januar bis 31. Dezember 2011 stattfinden. Gültig in teilnehmenden Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton, Doubletree by Hilton, Hilton Garden Inn und Hampton by Hilton Hotels in Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Für Hotels in Nordeuropa werden keine doppelten Event Bonuspunkte gewährt. Das Angebot ist abhängig von der Verfügbarkeit. Das Angebot kann nur für eine einzelne Veranstaltung und nicht für Mehrfachbuchungen genutzt werden. Das Angebot gilt nicht für bereits gebuchte Tagungen. Das Angebot gilt nicht für Bankette oder gesellschaftliche Veranstaltungen. Der Mindestumsatz für eine Veranstaltungsbuchung im Rahmen dieses Angebotes beträgt 1.000 US \$. Das Angebot gilt für Veranstaltungen mit bis zu max. 100 Teilnehmern. Der Veranstaltungsvertrag muß darauf hinweisen, dass das doppelte Event Bonuspunkte Angebot greift. Für ausführliche Buchungsbedingungen besuchen Sie uns im Internet unter hilton.de/tagungsangebot.