



wirtschaft weiterbildung

02_14

www.wuw-magazin.de

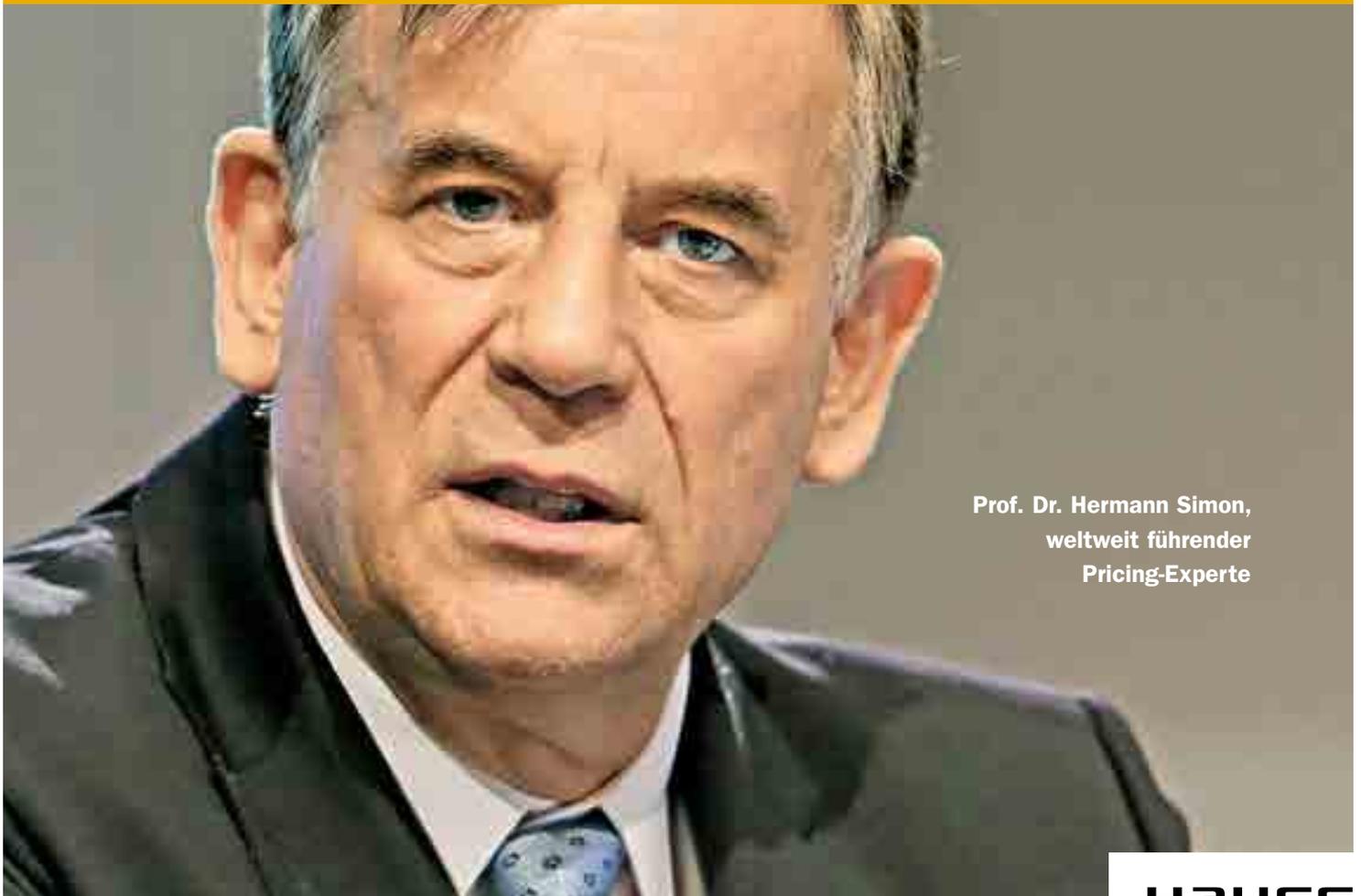
Nelson Mandela „Meine Waffe ist das Wort“ s. 14

Mitarbeitergespräche Jetzt mit Feedback für den Chef s. 42

Change-Praxis Unternehmenskultur diagnostizieren s. 50

Honorare optimieren

Psychologische Aspekte der Preisgestaltung s. 18



Prof. Dr. Hermann Simon,
weltweit führender
Pricing-Experte

Horizonte erweitern

Brandenburger Tagungskompetenz treffen



Inforeise

18.–19.2.2014

2 Routen zur Auswahl

Entdecken Sie das Land um Berlin
Kostenlos: inkl. Verpfl./Ü/F

und/oder

Meetingbörse

19.2.2014

17 Uhr – Humboldt-Box

Brandenburger Tagungs- und
Eventanbieter präsentieren sich.
Eintritt/Catering frei

Alle Infos und Anmeldung für beides: www.tagen-in-brandenburg.de/meet-brandenburg.html

Vom Wert zum Preis

Der Bonner Pricing-Experte Professor Hermann Simon, Gründer von Simon-Kucher & Partners, hat ein neues Buch mit dem Titel „Preisheiten“ herausgebracht. Das Wort „Preisheiten“ ist eine Anspielung darauf, dass Simon grundsätzliche „Weisheiten“ zum Thema „Preis“ verkünden will. Und das gelingt ihm auch.

Mit deutlichen Worten macht er klar, dass der Preis von der Preisbereitschaft eines Kunden abhängt. Und diese Bereitschaft, einen guten Preis zu zahlen, hängt direkt vom wahrgenommenen Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung ab. Wenn sich ein Trainer also fragen sollte, warum ein Kollege, den er für einen unfähigen Schwätzer hält, schon wieder einen gut dotierten Trainingsauftrag ergattert hat, dann würde Simons Antwort wohl lauten: Wahrscheinlich, weil er dem Kunden den Wert seiner Arbeit verkauft hat. Dabei kommt es nicht darauf an, wie „realistisch“ andere Trainer den Konkurrenten sehen, sondern was der Kunde an Nutzen wahrnimmt. Simon zitiert gerne Kurt Tucholsky, der sagte: „Es kommt nicht darauf an, wie eine Sache ist, sondern wie sie wirkt.“

Und deshalb ist es auch so wichtig, dass Trainer zuerst lernen, den Wert ihres Angebots optimal darzustellen (Wirkung), bevor sie daran gehen, ein auskömmliches Honorar zu fordern. Dass im Trainings-Business die Persönlichkeit des Trainers genauso Bestandteil des „Produkts“ ist wie das eigentliche Trainingskonzept, macht die Sache nur noch schwieriger. Aber es gibt auch Hoffnung.

In unserer Titelgeschichte fassen wir grundsätzliche Ratschläge von Simon zusammen, die er zur Entwicklung einer gewinnbringenden Preisstrategie gibt, und übertragen gleichzeitig wichtige Aspekte auf die Trainingsbranche.



Viel Spaß beim Lesen
unseres Februarhefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Partner mit Biss BUSINESSPARTNER

Die interdisziplinäre **Ausbildung zum BUSINESSPARTNER H®** verknüpft performanceorientiert **Beratung, Coaching, Moderation, Training** und macht Sie zum kompetenten Begleiter für

- Klaren Businessbezug
- Strategische Ausrichtung
- Gelebte Rollenvielfalt
- Nachhaltige Werteorientierung
- Erfolgreiches Changemanagement

Sprechen Sie die Sprache der Entscheider, schaffen Sie sich neue Märkte!

Starttermine: 23.06.2014 bzw. fakultativ mit der MBTI® Lizenzierung am 31.03.2014

www.Partner-mit-Biss.de
02195/92 69 00



Und wenn Sie noch mehr Biss brauchen...

Werte-Profil®

- Individuelle Antriebswerte und Unternehmenskultur als Performance-Treiber nutzen



Analyse bis 24 Personen 3.990,- €
www.werte-profil.de

Think on your feet®

- in Gesprächen, Meetings und Vorträgen überzeugend wirken
- Komplexe Ideen klar vermitteln
- Auf den „Punkt“ argumentieren



Workshop 10.-11.04.14
www.hoekernetworks.de

MBTI®

- Persönlichkeitsentwicklung
- Unterschiedlichkeit in Team, Vertrieb und Führung nutzen



Lizenzierung 31.03.-02.04.14
www.a-m-t.de



online

In sechs Monaten zur IHK-Prüfung

**Geprüfter
Personalfachkaufmann**

**Geprüfte
Personalfachkauffrau**

In Zusammenarbeit mit



IHK-Bildungszentrum Koblenz e.V.
Telefon 0261 30471-16
knopp@koblenz.ihk.de
www.personalfachkaufmann-online.de



inhalt 02_2014



18

Titelthema. Professor Hermann Simon gilt als Experte für das Thema „Preisfindung“. Er empfiehlt Trainern und Beratern, die Erkenntnisse der modernen Preispsychologie intensiver für die eigene Honorargestaltung zu nutzen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 „Vom Ziel her denken!“

Fünf Führungsprinzipien, die Nelson Mandela vorgelebt hat

titelthema

18 Honorare optimieren

Mit welchen Effekten Trainer und Berater ihren Preis verbessern

24 „Der Preis wird durch die Reputation bestimmt“

Professor Hermann Simon erklärt im Interview, wie Trainer und Berater zu höheren Honoraren kommen können

personal- und organisationsentwicklung

26 Weibliche Karrieren fördern und entwickeln

Wie die Commerzbank mehr Frauen in Führung bringt

30 Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

Die Weidmüller Akademie ist eine Plattform des Austauschs – sowohl für Mitarbeiter als auch für Wissenschaft und Verbände

34 Mit Coaching gegen Know-how-Verlust

Wie Coaching den Wissenstransfer unterstützen kann

36 „Gesund führen“ heißt Sinn vermitteln

Wie Führungskräfte die Gesundheit der Mitarbeiter fördern



26

Praxis. Die Commerzbank hat ein Konzept entwickelt, um mehr Frauen auf allen Führungsebenen zu fördern.



54

Messe. Dieses Jahr findet die Didacta vom 25. bis 29. März in Stuttgart statt. Auf der Messe geht es auch um berufliche Bildung.

42 Mitarbeitergespräche: Weniger Frust, mehr Perspektive

Wie Unternehmen Jahresgespräche verbessern können

training und coaching

46 Akademien: Neue Anbieter, neue Seminarthemen

Die Highlights unter den neuen Seminarangeboten

50 Unternehmenskultur diagnostizieren

Der „Kulturprofil-Indikator“ soll helfen, die Unternehmenskultur zu messen und dadurch gezielter Veränderungen ermöglichen

52 Coaching sollte spielerischer und individueller werden

Karriereberater Martin Wehrle fordert mehr Kreativität

messen und kongresse

54 Didacta: Neuordnung der Ausstellungsbereiche

Vorschau: Was die Besucher der Messe dieses Jahr erwartet

56 Lerntechnologie besser nutzen

Rückblick: Tipps für Personalentwickler von der Online Educa

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 NLP oder Vollnarkose

Auf dem NLP-Kongress in Göttingen wurden mehr empirische Studien zur Wirksamkeit von NLP gefordert

Rubriken

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

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie

Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie, Marketing
- Schlüsselqualifikation
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

www.hfu-akademie.de
info@hfu-akademie.de



BBH BERATERGRUPPE

Coachingausbildung

1 Jahr – 7 Module
Unsere Ausbildung integriert Systemische Beratung, Gruppendynamik und beziehungsorientierte Gestalt-Beratung

Inhalte

- Gestaltung eines Beratungs-Prozesses
- Entwicklung der Persönlichkeit
- Klare Beziehungsgestaltung
- Sicherer Methoden-Einsatz
- Systemische Kompetenz
- Psychologisches Know How
- Konflikt-Klärung
- Change-Prozesse begleiten



www.bbh-beratergruppe.com

Start Mai 2014

Abschluß mit Zertifikat der



Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Professional School

Die Ausbildung entspricht den Richtlinien des dvct – Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V.



Foto: Alo Ceballos/ Getty Images

WER Der US-Schauspieler Leonardo DiCaprio (ganz rechts sitzend) bei Dreharbeiten zum Film „The Wolf of Wall Street“, in dem das Leben des Börsenbetrügers Jordan Belfort nachgezeichnet wird.

WAS Der Hauptdarsteller leistet sich, getrieben von seiner Gier, teure Autos, Yachten und Immobilien und pflegt einen extrem ausschweifenden Lebensstil, den der Film ausführlich vor Augen führt.

WAS NOCH Das Foto wurde am 24. September 2012 bei den Dreharbeiten zu „The Wolf of Wall Street“ im New Yorker Hafen von Alo Ceballos für die Agentur „Filmmagic“ aufgenommen.

Vom Betrüger zum Motivationstrainer. Die Geschichte ist wahr. DiCaprio spielt den Spekulanten, Kursmanipulator und Anlagebetrüger Jordan Belfort. Gezeigt wird drei Stunden lang, wie ein skrupelloses, überdrehtes und von ungebremster Gier geprägtes Leben „auf der Überholspur“ in den 1990er Jahren aussah. Der Film verkneift sich den erhobenen Zeigefinger. Die permanente Maßlosigkeit wirkt von sich aus abstoßend. Für die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ kommen übrigens die „schrecklichsten“ Bilder am Schluss: Der aus dem Knast entlassene Betrüger arbeitet in seinem neuen Leben als Motivationstrainer und packt auf einer Veranstaltung noch einmal alle seine Tricks aus, weil die Zuhörer so werden wollen wie er. Der echte Jordan Belfort (51) wurde übrigens tatsächlich Motivationstrainer (<http://jordanbelfort.com>).

Deutschlands beste Talentförderer gesucht



DEUTSCHER BILDUNGSPREIS



Die Initiative Deutscher Bildungspreis ermittelt unter dem Motto "Unternehmen. Bilden. Zukunft." jedes Jahr die besten Talentförderer Deutschlands auf Grundlage des Audits Bildungs- & Talentmanagement. Im Rahmen des Audits wird der Ist-Zustand des Unternehmens analysiert und konkrete, Best-Practice-

getriebene Handlungsempfehlungen abgeleitet, aus denen sich sofort Verbesserungsmaßnahmen ergeben. Unternehmen, die das Audit erfolgreich bestanden haben, sind berechtigt, das Qualitätssiegel Exzellenz des Deutschen Bildungspreises zu tragen.



AUDI AG Heiko Schmidt Leiter Händlerentwicklung Deutschland

Die Audi-Handelsorganisation steht in den nächsten Jahren vor vielfältigen Herausforderungen: eine stetig wachsende Modellvielfalt, komplexere Produkt-, System- und Technologiekonzepte sowie demografische Trends und gewandelte Arbeitnehmerbedürfnisse. Wir unterstützen unseren Handel daher mit optimierten Prozessen und Strukturen bei einem strategischen Personalmanagement, das zwei Kernfragen beantwortet: Wie bekomme ich Zugang zu Top-Talenten und wie binde ich diese an mein Unternehmen. Wir haben uns mit der Auditierung zunächst einmal selbst auf den Prüfstand gestellt. Anschließend haben wir gewisse Entwicklungspotenziale in unseren Qualifizierungsmaßnahmen konsequent umgesetzt.

Das sind die Exzellenzunternehmen des Deutschen Bildungspreises

- Aegis Media Central Services GmbH
- Allianz Beratungs- und Vertriebs AG
- AREVA GmbH
- ascent AG
- AUDI AG, Training Audi Partner
- Bayerische Landesbank
- BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH
- complement AG
- ConVista Consulting AG
- DB Regio / DB Training, Learning & Consulting
- Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit
- IBM Deutschland GmbH
- Landeshauptstadt München
- Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
- Munich Reinsurance Company
- OKE GROUP GmbH
- Olympus Europa Holding GmbH
- Profilmittel GmbH
- ThyssenKrupp Steel Europe AG
- VR Bank Südpfalz eG
- Wohngemeinschaft für Senioren, Filderstadt

Schirmherrschaft



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Premiumpartner



Medienpartner



Kontakt

Magdalena Fischer
EuPD RSM
Tel.: +49 (0)228 97 143-35
m.fischer@eupd-rsm.de

Anne Dreyer
TÜV SÜD Akademie
Tel +49 (0)89 5791-1180
anne.dreyer@tuev-sued.de

GAMIFICATION

Schlau, glücklich und vernetzt dank Spielen



Vernetzt. Computerspiele sind keine Einzelveranstaltung für Nerds mehr.

Die Anhänger von (Lern-)Spielen haben es ja schon immer gewusst: Spielen macht nicht nur schlau, sondern auch glücklich – und sozialer. Diese Erkenntnis wird auch in der

aktuellen Titelstrecke der Zeitschrift „Spiegel“ dargestellt. Wenn das Spiel gut laufe, schüttele der Körper das Glückshormon Dopamin aus. Das Hirn wüchse und neue neuro-

nale Verbindungen entstünden. Manche Computerspiele würden zudem das Abstraktionsvermögen und die Konzentrationsfähigkeit erhöhen. Auch sind Spiele schon lange keine Einzelveranstaltung mehr für Nerds: Heute, so der Spiegel, gebe es so gut wie kein Spiel mehr ohne Internetanbindung oder Chat-Funktion. Diese Vernetzung ist auch für elektronische Lernformate typisch: Oft bieten diese die Möglichkeit zum Austausch mit einer virtuellen Community, in der Fragen zum Lernstoff diskutiert werden können.

Dass Spiele auch in der Unternehmenspraxis erfolgreich sein können, zeigt ein Experiment der Supermarktkette Target, das im Spiegel beschrieben wird: Hier verwandelten die Verantwortlichen das Scannen der Ware zu einem Wettbewerb für die Kassierer. Das Spiel führte nicht nur zu schnellerer Arbeit,

sondern auch zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit. Auch bei der Therapie von Krankheiten werden demnach bereits Spiele mit Erfolg eingesetzt.

Damit Lernspiele einen ähnlichen Triumphzug antreten können, muss sich jedoch noch einiges tun. Zum einen gibt es hierzulande noch Vorbehalte gegen das Format an sich, die Maic Masuch, erster deutscher Professor für Computerspiele, im Spiegel zusammenfasst: „Videospiele haben in Deutschland den Beigeschmack von Kindlichkeit, es herrscht immer noch Grundskepsis, ob Computerspiele überhaupt zu irgendetwas nutzen können.“ Zum anderen seien die meisten Lernspiele bisher öde und anderen lebendigen Spielen in fast jeder Hinsicht unterlegen, so die Meinung von Spieledesignerin Jane McGonigal, die sie gegenüber dem Spiegel äußert.

NACHRUF

Chris Argyris ist verstorben

Am 16. November 2013 starb Professor Chris Argyris, einer der Mitbegründer der Organisationsentwicklung, im Alter von 90 Jahren. Er machte darauf aufmerksam, dass nicht nur Individuen lernen, sondern auch Organisationen. Neben dem „organisationalen Lernen“, den „Theories of Action“, wird Argyris vor allem mit dem Begriff „Double Loop Learning“ in Verbindung gebracht. Der 1923 geborene Argyris war Professor für Wirtschaftswissen-

schaften in Yale und Harvard. Bis zuletzt war er Direktor der Unternehmensberatung „Monitor“ in Boston. Sein populärstes Buch hat Argyris zusammen mit Donald A. Schön verfasst. Es ist auf Deutsch unter dem Titel „Die lernende Organisation“ bei Klett-Cotta erschienen. Einen wesentlichen Beitrag zur Verbreitung der zum Teil recht trockenen Konzepte Argyris' hat sein Professorenkollege Peter M. Senge mit dem Buch „Die fünfte Disziplin“ geleistet.

VERBÄNDE

DBVC feiert sein zehnjähriges Bestehen

Am 10. Januar 2004 wurde der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) gegründet, dieses Jahr feiert er sein zehnjähriges Bestehen. Um das Ereignis gebührend zu würdigen, haben sich die Verantwortlichen einige Programmpunkte für das Jubiläumsjahr ausgedacht. Unter anderem gibt es einen Jubiläumsblog (www.dbvc.de/blog), der die zehn Jahre Verbandsgeschichte Revue passieren lässt, sowie das Projekt „Coaching 2024“ (www.dbvc.de/coaching2024). Des Weiteren veranstaltet der DBVC im Oktober ein Symposium in Bremen, für das sich Teilnehmer ab sofort anmelden können. Details dazu sind unter www.dbvc.de/symposium verfügbar.

„IMMUNITY TO CHANGE“

Neuer Coaching-Ansatz zielt auf nachhaltige Veränderungen

Johannes Willms. Der Coach erklärt „Immunity to Change“.

Foto: Willms Coaching



„Immunity to Change“-Coaching soll Veränderungen erleichtern. Johannes Willms, der als erster deutscher Coach danach zertifiziert ist, erklärt den Ansatz der Harvard-Entwicklungspsychologen Bob Kegan und Lisa Lahey.

Warum fallen Veränderungen so schwer?

Willms: Der „Immunity to Change“-Ansatz geht davon aus, dass es analog zum physischen Immunsystem auch ein psychisches Immunsystem gibt. Dieses psychische Immunsystem schottet uns vor Veränderungen ab, die uns schaden – leider aber auch vor solchen, die gut für uns sind. Das phy-

sische Immunsystem schützt uns zum Beispiel durch Allergien vor Blütenpollen, obwohl diese an sich nicht gefährlich sind. Das Gleiche gilt für das psychische Immunsystem: Wenn jemand zum Beispiel abnehmen will, kann es sein, dass das psychische Immunsystem die Verhaltensveränderung blockiert, erst unmerklich – später offensichtlich. Deshalb schaffen wir die Veränderung nicht. Hier setzt das „Immunity to Change“-Coaching an.

Wie funktioniert das Coaching?

Willms: Zunächst analysieren wir mit dem Coachee das psychische Immunsystem. Wir versuchen die Gründe heraus-

zufinden, warum Veränderung nicht gelingt. Dabei identifizieren wir einschränkende Grundannahmen. Um Informationen über diese Grundannahmen zu bekommen, führen wir praktische Tests durch. Der Coachee kann dann im Alltag erkennen, wie seine Grundannahmen in verschiedenen Situationen wirken. Das ist ein sehr wissenschaftliches Vorgehen: Man macht Versuche, um Informationen zu sammeln. Wir sammeln Informationen über die Grundannahmen, wir prüfen sie objektiv. Diese Informationen führen dazu, dass die einschränkende Grundannahmen verschwinden – sie schmelzen wie Butter in der Sonne.

HERAUSFORDERUNGEN 2014

Top-Themen: „Talent Management“ und „Digitalisierung“

Eine Studie hat Führungskräfte danach befragt, was Unternehmen aktuell am meisten herausfordert. Die Antwort lautet: „Talent Management und Digitalisierung“. Das sind die Ergebnisse einer Befragung, die das Beratungsunternehmen Boston Consulting Group unter 1.000 Führungskräften aus Westeuropa und der Region Asien-Pazifik durchgeführt hat. Dabei wurden die internationalen Manager gebeten, 15 Herausforderungen bezüglich der Bedeutung und dem Status der Vorbereitungen ihres Unternehmens zu priorisieren. Als wichtigste Herausforderungen nannten die befragten Führungskräfte die Dauerbrenner „Digitalisierung“ und „Talent Management“, gefolgt von

den Themen „große Transformationen“ und „Innovationsoffenheit“. Der Bereich „Talent Management“ ist allerdings auch die Herausforderung, bei der die Befragten die größte Diskrepanz sehen zwischen der Bedeutung des Themas und dem Vorbereitungsgrad des eigenen Unternehmens: 76 Prozent stufen das Finden und Binden von Talenten als wichtig ein, aber nur 18 Prozent sehen sich dafür gut gerüstet. Beim Thema „Digitalisierung“ konnten die Studienautoren in der Konsumgüter- und Einzelhandelsbranche eine ähnliche Diskrepanz erkennen: Auch hier gestehen die Befragten dem Thema eine hohe Priorität zu, glauben jedoch, dass die Branche nicht gut für die Digitalisierung aufgestellt sei.

Kurz und Knapp

Personalie. Die Freiburger Haufe Akademie baut die Geschäftsführung aus. Zum 1. Juni 2014 wird Jörg Schmidt den Bereich „Kompetenz für Fach- und Führungskräfte“ übernehmen. Schmidt ist derzeit noch einer der Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen. Mit Hansjörg Fetzer und Mario Kestler hat die Haufe-Akademie ab Juni drei Geschäftsführer.

Neuer Masterstudiengang. Die Unternehmensberatung ZEB hat eine eigene universitäre Business School gegründet. Die Einrichtung, die aus einer Kooperation mit der Steinbeis Hochschule entstanden ist, bietet seit Januar 2014 einen zweijährigen berufsbegleitenden Studiengang mit dem Abschluss „Master of Science in Financial Services“ an.

Neuer Themenbereich. „Vernetztes Arbeiten und Lernen im Unternehmen“ – damit beschäftigt sich ein neuer Themenbereich samt Vortragsreihe auf der Messe Personal Süd 2014. Unter anderem werden hier Personalverantwortliche aus Unternehmen und Forschende aus dem Bereich „Bildungsmanagement“ ihre Konzepte und Arbeiten vorstellen.

Auch das noch. Eine Studie der University of Wisconsin hat ergeben, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen dem guten Aussehen des CEOs und dem Aktienkurs des Unternehmens. Die US-Wissenschaftler wollen festgestellt haben, dass bei TV-Auftritten besonders gut aussehender Exemplare die Aktienkurse des Unternehmens steigen. Die Attraktivität der obersten Führungskräfte wurde dabei in einem sogenannten „Beauty Score“ gemessen.

FÜHRUNG

Nur sieben Personalvorstände in Dax-30-Konzernen

Von 182 Vorstandsposten in den Dax-30-Unternehmen sind lediglich sieben Stellen reine Personalvorstandsposten. In allen anderen Dax-Unternehmen ist das Personalressort nur eines von mehreren Verantwortungsbereichen des jeweiligen Vorstandsmitglieds. In einem Unternehmen ist die Personalverantwortung überhaupt nicht offiziell im Vorstand vertreten. Das ist das Ergebnis einer Untersuchung von Axel Wullenkord, Business and Information Technology School, und Andreas Kiefer, ADP Employer Services. Neben der relativ geringen Repräsentation sind weiterhin die geringen einschlägigen Erfahrungen der für das Personalressort zuständigen Vorstandsmitglieder auffällig: Aus deren Lebensläufen leiten die Autoren ab, dass neunzehn Vorstände über keinerlei einschlägige Berufserfahrung im HR-Bereich verfügten, bevor sie zum Vorstandsmitglied für das Personalressort berufen wurden.



STRESSMANAGEMENT

Schlaflos in der Chefetage

59 Prozent aller Führungskräfte leiden einer Studie der Max-Grundig-Klinik in Bühl zufolge unter Schlafstörungen. Besonders häufig leiden darunter Manager über 45 Jahren; zudem seien weibliche Manager (63 Prozent) etwas häufiger betroffen als männliche (55 Prozent). Als Hauptgrund für die Schlafprobleme nennen die Studienteilnehmer die Belastung im Beruf. Vor allem nächtliche Arbeit und Reisen über Zeitzonen hinweg sorgen

demnach für Schlaflosigkeit unter Deutschlands Managern. Ein weiteres Problem könnte sein, dass die Betroffenen nicht ihrem natürlichen Biorhythmus entsprechend arbeiten können: 24 Prozent der Befragten gehörten zum Frühtyp von Führungskräften, denen es leicht falle, sehr früh am Morgen aufzustehen und schnell fit zu sein. 41 Prozent ordneten sich hingegen einem Spättyp zu, sagt der Ärztliche Direktor der Klinik, Thorsten Kienast.

WEITERBILDUNG

Ältere Mitarbeiter werden mehr – und fordern mehr

Die Zahl älterer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen wächst stetig: Mitte 2013 stieg die Zahl der Über-60-Jährigen erstmals auf über 1,6 Millionen, wie eine Erhebung

der Bundesagentur für Arbeit ergeben hat. Im Vergleich zum Jahr 2012 bedeutet dies einen Anstieg von zwölf Prozent. Experten fordern in Zusammenhang mit dieser Ent-

wicklung, älteren Arbeitnehmern vermehrt Fortbildungsmöglichkeiten zu bieten. Dass die Generation sechzig plus bei der Weiterbildung in Unternehmen in der Tat noch stärker in den Fokus rücken muss, zeigt etwa eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Diese hat ergeben, dass die Quote älterer Mitarbeiter bei betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen rund fünf Prozent unter dem Schnitt liegt – obwohl der Trend insgesamt zu mehr Weiterbildung im Unternehmen geht. Dies quittieren denn auch die älteren Mitarbeiter mit einer erhöhten Unzufriedenheit gegenüber den Angeboten ihres Unternehmens: 37 Prozent der älteren Arbeitnehmer beklagten sich kürzlich in einer Yougov-Umfrage darüber, dass passende Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre berufliche Entwicklung fehlten.

Demografie. In deutschen Unternehmen arbeiteten 2013 erstmals über 1,6 Millionen Über-60-Jährige.



AKADEMIE HEILIGENFELD

Kongress zu Burnout und Resilienz

Vom 22. bis 25. Mai 2014 veranstaltet die Akademie Heiligenfeld ihren diesjährigen Kongress in Bad Kissingen. Das Thema lautet diesmal: „Burnout und Resilienz: Bewusstseinskompetenz für Wirtschaft und Gesellschaft“. Die Organisatoren laden ein mit einem vielfältigen Programm, das Antworten geben soll auf die Fragen, wie Burnout-Erkrankungen erkannt, vermieden und behandelt werden können. Des Weiteren soll erörtert werden, wie Unternehmenskulturen und -strukturen aufgebaut werden können, um nicht nur Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern ganze Unternehmen resilient und kompetent zu machen, und welche Rollen Wachstum, Gesundheit, soziale Vernetzung und Glück für eine resiliente Gesellschaft spielen. Weitere Informationen und das Programm finden Sie unter: www.kongress-heiligenfeld.de.

LEARNTEC 2014

Spinner auf der Messe

Auf der diesjährigen Learntec können Besucher schon zum zehnten Mal richtig losspinnen: Die „Spinnersuite“ feiert ihr zehnjähriges Bestehen. Dahinter verbirgt sich ein offener Workshop, bei dem die Teilnehmer mit verschiedenen Formen der Interaktion experimentieren können. Dabei sollen sie möglichst kreativ sein; daher rührt die Einladung zum Spinnen. Der Schwerpunkt ist diesmal das Thema „Storytelling“. Die Besucher sind dazu eingeladen, sich Geschichten auszudenken und diese zu erzählen. Diese dienen dann als Vorlage für verschiedene Präsentationsformen wie etwa Theater, Musik und Fotografie, die die Kreativen anschließend auf einer Präsentationsfläche, der sogenannten „Spinnersuite“, vorführen können. Eine Anmeldung zum Spinnen ist nicht erforderlich. Weitere Informationen finden Sie unter www.learntec.de.

DVCT-KONGRESS 2014

Referenten auf Kongress

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) veranstaltet am 10. November 2014 in Hamburg den 2. DVCT-Kongress „Zeit für Qualität“, der sich an Coaches, Trainer, Unternehmensvertreter und Weiterbildner richtet. Neben Workshops und Vorträgen erwartet die Besucher des Kongresses ein Ausstellerbereich. Wer bei der Veranstaltung einen Vortrag halten oder einen Workshop anbieten möchte, kann sich jetzt bewerben. Alle Themen sind willkommen, von Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung über Führungs- und Vertriebsthemen bis hin zum Gesundheitsmanagement. Zusätzlich erhalten die Referenten die Möglichkeit, auf dem Kongress einen Stand zu platzieren. Weitere Informationen zum Kongress und das Bewerbungsformular wird Interessierten unter www.dvct.de bereitgestellt.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine auf www.c-c-c.de/termine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation, Mitarbeiterführung u.ä.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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



INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

International, praxisorientiert,
persönlich und kompakt

Die nächsten
Infoabende:

**Berufsbegleitender
Bachelor**
Dortmund, Frankfurt/Main,
Hamburg, Köln: 25.02.2014

Berufsbegleitender Master
Dortmund, Frankfurt/Main,
München, Hamburg,
Köln: 26.03.2014

Berufsbegleitende Studiengänge
B.A. Business Administration
M.A. Management
MBA General Management
MBA Energy Management



www.ism.de

Wer von beiden wird international Karriere machen?

Beide.

Campus Dortmund, Frankfurt/Main,
München, Hamburg und Köln



1. Auflage 2013, 300 Seiten
 € 39,95 [D]
 ISBN 978-3-648-04724-8
 Bestell-Nr. E00040



1. Auflage 2014, ca. 300 Seiten
 € 39,95 [D]
 ISBN 978-3-648-05052-1
 Bestell-Nr. E00400
 Erscheint Mai 2014



1. Auflage 2014, 256 Seiten
 € 39,95 [D]
 ISBN 978-3-648-04591-6
 Bestell-Nr. E01273



1. Auflage 2014, ca. 200 Seiten
 € 29,95 [D]
 ISBN 978-3-648-04544-2
 Bestell-Nr. E04479

Erprobte Strategien für den Mittelstand

Eine langfristig orientierte Strategiearbeit ist die Grundlage jedes Unternehmenserfolges. Legen Sie das richtige Fundament und machen Sie Ihr Familienunternehmen in zehn Strategie-Stufen zukunftsfähig und krisenresistent. Die Weissman-Strategie liefert Ihnen konkrete Schritte auf dem Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen:

- Umfeldanalyse und Eigensituationsanalyse
- Mit dem richtigen Geschäftsmodell die Zukunft gestalten
- Probleme lösen, Unternehmenswert steigern
- Inklusive eBook und Arbeitshilfen online

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

MOTIVATION

Sinnvolle Arbeit ist wichtigstes Incentive für Führungskräfte

Weiche Motivatoren stehen bei Führungskräften hoch im Kurs: Sie lassen sich vor allem mit einer sinnvollen und abwechslungsreichen Tätigkeit motivieren. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Studie der Führungskräfteverbände VAA, Forum F3, ULA und Hay Group Deutschland. Neben der sinnvollen und abwechslungsreichen Tätigkeit wünschen sich die befragten Vorgesetzten vor allem Entscheidungsfreiheit und ein gutes Betriebsklima. Eine hohe Short-Term-Incentive-Vergütung und eine hohe Long-Term-Incentive-Vergü-

tung wurden dagegen nur von wenigen als Ansporn genannt, im Unternehmen mehr zu leisten. Die Studie, für die rund 2.500 Führungskräfte befragt wurden, zeigt außerdem, von welchen Faktoren die Motivationskraft variabler Vergütung abhängt: Den Befragten zufolge sei die motivierende Wirkung umso größer, je direkter der variable Vergütungsbestandteil mit der Leistung der Führungskräfte verknüpft ist. Männer seien durch kurzfristige Anreize besser zu motivieren als Frauen, so lautet ein weiteres Ergebnis der Studie.

FÜHRUNG

CSOs: gut ausgebildet, gut vernetzt – und voll beschäftigt

Europas Chefstrategen haben mehrheitlich eine gute Ausbildung, ein großes Netzwerk – und alle Hände voll zu tun, für Profitabilität zu sorgen. Das hat eine Studie ergeben, für die der Strategieberater Roland Berger zusammen mit dem Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen mehr als 150 Chefstrategen in den größten Unternehmen Europas befragt hat. Die Mehrheit sind demnach in der Praxis der Unternehmensstrategie erfahren: Sechs von zehn Befragten haben während ihrer beruflichen Laufbahn bereits in einer Strategieabteilung oder im General Management gearbeitet. Die Ergebnisse zeigten, so die Studienautoren, dass die Bedeutung der CSOs weiter zunehme und diese immer öfter Entscheidungen treffen müssten, die besonderes Augenmaß erforderten. Zudem kritisieren sie, dass die Kapazitäten in den Strategieabteilungen nicht mit der immer wichtigeren Rolle der Strategen und deren zunehmend komplexen Aufgaben wüchsen.



SKILLSOFT. PIONIER FÜR eLEARNING.

Besser sein als andere! Durch Mitarbeiter, die dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus sind.

Skillsoft bietet cloudbasierte Schulungslösungen für globale Unternehmen, Bildungsanbieter, die öffentliche Hand und den Mittelstand. Unsere Kurse, Bücher und Videos zu IT und Business-Themen fördern Wissen, Produktivität und Talententwicklung Ihrer Mitarbeiter.

Derzeit unterstützt Skillsoft über 6000 Kunden und mehr als 19 Millionen Lerner weltweit. Im deutschsprachigen Raum sind wir seit über 30 Jahren mit innovativen Schulungslösungen am Markt. Und 97 % der Kunden würden Skillsoft Produkte ihren Kollegen und Freunden weiterempfehlen.*

*TNS-Kundenzufriedenheitsstudie 2012.



Erfahren Sie mehr in informativen Whitepapers auf www.skillsoft.de/aktuell
Testen Sie unverbindlich.
info@skillsoft.de | | 0800 400 41 40

Skillsoft



„Vom Ziel her denken!“

LEADERSHIP. Nelson Mandela, Anti-Apartheid-Kämpfer und Südafrikas erster schwarzer Präsident, starb am 5. Dezember 2013 im Alter von 95 Jahren. Aus den aktuellen Nachrufen haben wir die fünf wichtigsten Führungsregeln Mandelas herausdestilliert.

Nelson Mandela wurde am 18. Juli 1918 in Südafrika, in der Nähe von Umtata, der ehemaligen Hauptstadt des Homelands Transkei, geboren. Er besuchte die Universität von Fort Hare, von der er wegen Beteiligung an einer Studentendemonstration verwiesen wurde. Danach immatrikulierte er sich an der Witwatersrand-Universität, wo er 1942 sein Jurastudium abschloss. 1944 trat er dem African National Congress (ANC) bei. Als die Nationale Partei 1948 in Südafrika an die Macht kam, begann der ANC gegen deren rassistische Apartheidpolitik zu kämpfen. 1956 wurde Mandela verhaftet und des Hochverrats angeklagt, fünf Jahre später jedoch freigesprochen. Danach ging er in den Untergrund.

1963 wurde Anklage wegen Sabotage, Verrat und Verschwörung gegen ihn und andere politische Führer erhoben. Die Anklage endete für Mandela im Jahr 1964 mit der Verurteilung zu lebenslanger Haft. Erst 1990, nach 27 Jahren im Gefängnis, wurde Nelson Mandela aus der Haft entlassen. Ein Jahr später wurde er zum Präsidenten des ANC gewählt. In dieser Zeit leitete er einen Prozess zur Beendigung der Apartheid ein, wofür er 1993 zusammen mit seinem weißen Gegenspieler Frederik De Klerk mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde. 1994 erlebte Südafrika seine ersten demokratischen Wahlen und Nelson Mandela wurde der erste schwarze Präsident. Er blieb bis 1999 im Amt.

Seine Führungsmaßstäbe entwickelte der Mann, den sie zu Hause nur „Madiba“ nannten, aus seiner praktischen Erfah-

rung. Für ihn gab es ein unverrückbares Ziel: die Abschaffung der Apartheid. Dabei dachte er langfristig, nicht in Tagen oder Jahren, sondern eher in Generationen. Für ihn war wichtig, was die kommenden Generationen über sein Handeln denken würden.

Bemerkenswert war, dass Mandela insbesondere bei allen Auftritten immer ein Lächeln auf den Lippen hatte. Mit seinem Lächeln vermittelte er den weißen Afrikanern das Gefühl, er sei frei von Bitterkeit über seine jahrelange Gefangenschaft und seinen Anhängern, er sei ein froher Kämpfer, der sich seines Sieges gewiss ist. Mandela wusste auch, dass Rituale womöglich noch wichtiger als Inhalte sind. Wenn er ein Rednerpult betrat, vollführte er mit kleinen Trippelschritten deshalb immer den traditionellen Tanz der Townships und lächelte sein alles überstrahlendes Lächeln.

Seine Führungsprinzipien, die er durch sein Vorbild als Anführer einer ganzen Nation der Nachwelt hinterlässt, kann man, belegt durch viele historische Beispiele, in folgenden fünf Regeln zusammenfassen:

1 Sei mutig trotz Furcht.

Bei einer Notlandung eines kleinen Flugzeugs – so erzählt Mandelas Biograf Richard Stengel – habe Mandela vollkommen ruhig seine Zeitung gelesen und sich von der allgemeinen Panik nicht beeindruckt lassen. Erst später habe Mandela

Foto: 360b / shutterstock.de



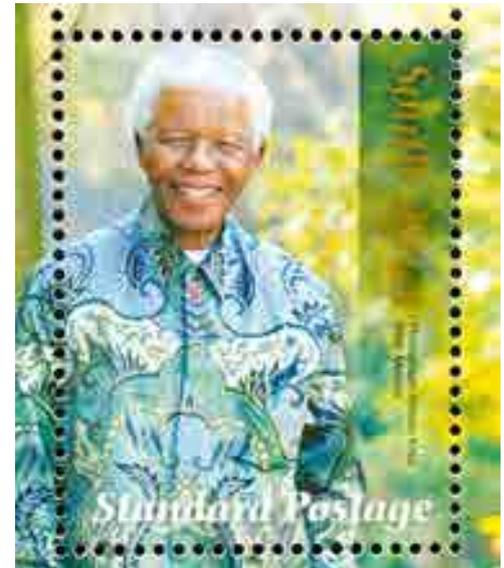


Foto: catwalker / shutterstock.de

Lebewohl. In Berlin legten Menschen Blumen vor der Südafrikanischen Botschaft nieder. Südafrika feierte Mandela bereits zu Lebzeiten mit mehreren sympathisch-farbenfrohen Briefmarken.

seine Furcht eingestanden. Mandela gab zu, dass er in seiner Zeit im Untergrund viel Angst gehabt hatte. Aber als Anführer habe er das die Leute nicht merken lassen dürfen, sondern habe den Anschein zu wahren gehabt, mutig zu sein. Mandela lernte, vorzugeben, furchtlos zu sein und dadurch andere zu beeindrucken. Diese Haltung perfektionierte er während seiner Haftzeit auf Robben Island. Dort ging er beim Hofgang aufrecht in stolzer Haltung. Seinen Mitgefangenen, die das sahen, half diese Haltung, den Mut nicht zu verlieren. Er war ein Rollenmodell für sie. Auch Führungskräfte sollten sich „rollenadäquat“ verhalten und nicht jammern, wenn ihr Unternehmen oder ihre Branche in einer Krise steckt, sondern zuversichtlich voranschreiten.

2 Lass die anderen denken, sie stünden an der Spitze.

Bei den Treffen der Stammesältesten aus Mandelas Stamm ließ der König zuerst alle anderen sprechen. Erst als alle geendet hatten, sprach der König und fasste zusammen, was sie gesagt hatten. Die Aufgabe eines Chefs sei es nicht, so war Mandela überzeugt, den Menschen zu sagen, was sie zu tun hätten, sondern einen Konsens zu formulieren. Deshalb dürfe man als Anführer nicht zu früh in eine Debatte eingreifen. Er selbst verfolgte diese Taktik des Zuhörens und fasste anschließend langsam und methodisch klug zusammen, was seine Vorredner

gesagt hatten. Auf diese Weise gelang es ihm, alle Ansichten zu würdigen, ergänzt durch seine eigene Sicht. So gelang es ihm immer wieder, die Dinge unauffällig in die von ihm gewünschte Richtung zu dirigieren. Es sei weise, sagte Mandela, Menschen zu überzeugen, bestimmte Dinge zu tun und sie glauben zu lassen, es sei ihre eigene Idee gewesen.

3 Kenne deinen Feind.

Kenne das Parteiprogramm deiner Gegner besser als dein eigenes, sagte schon Konrad Adenauer. Mandela hatte eine ähnliche Einstellung. Er begann die Sprache der weißen Südafrikaner, das Afrikaans, zu lernen. Er wollte ihre Weltanschauung verstehen, denn er wusste, dass er eines Tages mit ihnen über die Rassentrennung verhandeln müsste. Indem er die Sprache seiner Feinde beherrschte, konnte er ihre Stärken und Schwächen verstehen und seine Verhandlungen darauf ausrichten. Zugleich machte er sich auf diese Weise bei ihnen beliebt. Dazu trug auch bei, dass er sich Wissen über die Nationalsportart Rugby aneignete.

4 Umarme deine Rivalen.

Vielen Mitstreitern traute Mandela in Wahrheit nicht. Dennoch war er überzeugt davon, dass es besser sei, sich mit ihnen zu beraten, sie in Entscheidungen einzubeziehen und mit ihnen →

→ engen Kontakt zu pflegen, als nichts mit ihnen zu tun haben zu wollen. Diese Methode pflegte er schon im Gefängnis, als er seine innerparteilichen Gegner unter den Mitgefangenen in seine Gedanken einbezog und sie später auch in seine Regierung holte. Mandela umarmte seine Feinde, um sie steuern zu können. Dennoch wusste er, dass diese Menschen immer in ihrem eigenen Interesse handeln würden. Mit Charme sei es möglich, diejenigen zu neutralisieren, denen man nicht trauen könne, war Mandela überzeugt.

5 Denke vom Ziel her.

Im Leben gibt es nie entweder nur schwarz oder nur weiß, das war Mandela nach seinen eigenen Schilderungen schon früh klar. Entscheidungen sind oft komplex und es gibt immer Fakten, die sich widersprechen. Nach einfachen Erklärungen zu suchen, liegt in der Natur des Menschen, aber dieses Vorgehen wird der Realität nicht gerecht. Mandela konnte gut mit Widersprüchen umgehen. Er hatte das, was man heute von Managern fordert – nämlich Ambiguitätstoleranz. Als Politiker war er ein Pragmatiker, der die Welt in vielen Nuancen sah.



Foto: Porath

Online Educa. Als Mandelas Tod auf dem E-Learning-Kongress bekannt wurde, kam es zu einer kurzen, spontanen Gedenkfeier.

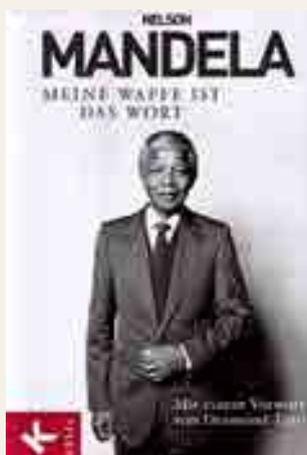
Um nicht den Überblick zu verlieren und vor der Komplexität des Lebens zu kapitulieren, dachte und entschied Mandela immer vom Ziel her: Was will ich erreichen und was ist der praktikabelste Weg, um dort hinzukommen?

Gudrun Porath ●

„Meine Waffe ist das Wort“

Zitate. Auf der Bestsellerliste des „Spiegel“ steht zur Zeit das Buch „Meine Waffe ist das Wort“ von Nelson Mandela weit oben. Es erscheint im Kösel-Verlag bereits in der 4. Auflage (2013), umfasst 192 Seiten und kostet 15,99 Euro.

Das Buch ist eine Sammlung von über 300 der bedeutendsten Zitate von Nelson Mandela. Sie stammen exklusiv aus dem persönlichen Mandela-Archiv und wurden über 60 Jahre lang gesammelt. „Ein inspirierendes, bewegendes Buch, das hilft, die Persönlichkeit Mandelas rasch zu erfassen und das Zitate und Denkanstöße liefert, mit denen sich manche Rede und manche Seminarunterlage anreichern lässt. Beispiele für diese Zitate sind:



Buchtipps. „Meine Waffe ist das Wort“ hilft dabei, Mandela besser zu verstehen.

„Alle Menschen, selbst die, die nach außen hin besonders kaltblütig wirken, haben einen guten Kern. Wenn Sie ihr Herz zu berühren verstehen, können sie sich wandeln.“

(aus dem Film „Long Walk to Freedom“, 1994)

„Was im Leben zählt, ist nicht die Tatsache, dass wir gelebt haben. Der entscheidende Punkt ist doch, wie wir mit unserem Leben dazu beigetragen haben, dass das Leben der anderen sich verbessert.“

(Rede auf einer Geburtstagsfeier am 18. Mai 2002)

„Ich arbeite heute mit denselben Menschen, die mich ins Gefängnis gesteckt, meine Frau verfolgt, meine Kinder von einer Schule in die andere gejagt haben. Und trotzdem sage ich: Wir müssen die Vergangenheit vergessen und an die Gegenwart denken.“

(Interview am 9. März 1993)

„Wenn ich als alter Mann von neunzig Jahren Ihnen ungefragt einen Rat geben darf, dann wäre es folgender: Ganz egal wie alt Sie sind, sollten Sie Werte wie menschliche Solidarität und die Sorge um den Mitmenschen in den Mittelpunkt des Wertekanons stellen, nach dem Sie ihr Leben ausrichten.“

(Grußwort am 12. Juli 2008)

General Management Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht und muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.

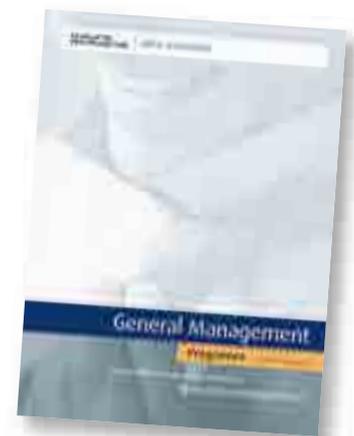
In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- **NEU:** Unternehmenskultur
- **NEU:** Erfolgreiche Selbstführung für Manager

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

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

Tel.: 0761 898-4422 · Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de/gmp



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte



Foto: Pichler

Preisstrategie. In aggressive Rabattschlachten wie hier während des Sommerschlussverkaufs im Einzelhandel sollten sich Trainer und Berater nicht verwickeln lassen. Schließlich müssen sie immer eine hohe Qualität bieten, die allein schon durch temporäre Sonderangebote in Zweifel gezogen würde.

GRUNDSÄTZLICHES ...

... über Preise:



PREISPSYCHOLOGIE. „Preisapost“ Hermann Simon hat ein Buch veröffentlicht, das ein tieferes Verständnis der Preiswahrnehmung von Kunden ermöglicht. Selbst im Business-to-Business-Bereich geht es nicht immer rational zu. Unser Artikel überträgt Simons Erkenntnisse auf die Trainingsbranche.

Honorare optimieren

Irgendwie schaffte er es letztlich doch immer, sein Rednerhonorar von 17.500 Euro pro Vortrag durchzusetzen. Aber die Veranstalter zierten sich in der Regel erst einmal heftig und nötigten ihm mühsame Abschlussverhandlungen auf. In einer ruhigen Minute setzte sich der Bonner Unternehmensberater und Preisfindungsexperte Prof. Dr. Hermann

Simon deshalb hin und machte das, was er anderen immer empfahl: Er schnürte verschiedene Angebots-„Pakete“, um sich müheloser zu verkaufen. Den Redner Simon gibt es seither als Bestandteil eines sehr teuren „Full-Service-Pakets“ mit einer Diskussionsrunde nach dem eigentlichen Vortrag und weiteren Leistungen. Danach stößt ein Interessent auf das ver- →

01.

Der Preis wird nicht von den Kosten und einem Gewinnaufschlag bestimmt, ...

02.

... sondern vom subjektiv wahrgenommenen Wert, den der Kunde empfindet.

03.

Den Wert eines Angebots muss der Verkäufer in Form harter Daten kommunizieren.



→ gleichweise günstige „Premium-Paket“, das nur aus einem Vortrag zu 17.500 Euro besteht. Preislich darunter liegt dann noch das „Video-Präsentations-Paket“, bei dem der Redner per Video-Konferenz einer Veranstaltung zugeschaltet wird. 92 Prozent der Kunden wollen aber den Redner in Person erleben.

Simon berichtet, dass das „Full-Service-Paket“ noch nie gebucht worden sei. Trotzdem komme ihm eine extrem wichtige Funktion zu. Seit es angeboten werde, verhandle keiner mehr über den Preis des „Standard-Pakets“, weil mit der Luxusvariante ein mächtiger Preisanker gesetzt worden sei. „Dieser Effekt ist unglaublich“, wundert sich Simon selbst. Und obwohl dieser Mechanismus schon lange bekannt sei, werde er von Trainern und Beratern bei der Ausformulierung ihrer Angebote viel zu wenig genutzt. Der Ankereffekt hat für den Pricing-Experten weitreichende Folgen: „Wenn ein Anbieter verschiedene Angebotsvarianten hat und der Eventmanager entscheidet sich nicht für die teuerste Variante, dann glaube ich nicht, dass jemand noch die Einkaufsabteilung einschaltet.“

1 Kompromiss-Effekt

Das gerade erwähnte Beispiel läuft in der Wissenschaft von der Preisfindung unter dem Stichwort „Kompromiss-Effekt“. Nicht nur Privatleute, sondern auch professionelle Kunden tendieren dazu, das mittlere Produkt eines Angebotspektrums zu wählen. Hat ein Kunde die Wahl zwischen zwei Angeboten mit unterschiedlichen Leistungen und Preisen, dann tendiert er zum günstigeren. Kommt noch ein hochwertigeres Angebot dazu („Gold-Standard“), dann neigt

er zum mittelpreisigen Produkt, weil das günstigste Angebot an Attraktivität verliert. Wer mehrere Optionen anbietet, erhöht seine Chancen, zum Abschluss zu kommen – insbesondere, wenn der Mitbewerber dies nicht tut. Zwar ist es vor diesem Hintergrund niemals klug, nur zwei Angebotsvarianten anzubieten, aber Vorsicht: Zu viele Leistungsangebote treiben mit steigender Komplexität die Entscheidungskosten in die Höhe und verzögern in der Regel den Geschäftsabschluss (Paradox-of-Choice-Phänomen).

Den Kompromisseffekt beobachtet man am besten in Restaurants bei der Auswahl von Weinen. Ein Gast lässt sich die Weinkarte zeigen und wird nur selten den teuersten oder den billigsten bestellen. Diese „Magie der Mitte“ wirkt umso stärker, je geringer die Kenntnisse über die objektive Beschaffenheit und die Preise der jeweiligen Produkte sind. Für Simon ist dieses Kaufverhalten „einigermaßen rational“. Durch die Wahl des Produkts mit mittlerem Preis reduziert der Kunde nämlich sowohl das Risiko, eine schlechte Qualität zu erwischen, als auch das Risiko, zu viel auszugeben. „Man darf die äußeren Ankerpreise allerdings nicht zu extrem ansetzen, sonst können sie Kunden abschrecken“, warnt der Professor. Das gelte nach oben wie nach unten.

2 Schwellenpreis-Effekt

Abgeschreckt werden potenzielle Kunden regelmäßig auch dadurch, dass Trainer und Berater die in einer Branche existierenden Preisschwellen nicht beachten. Eine Preisschwelle ist ein Punkt, bei dessen Überschreiten die Nachfrage stark zurückgeht und bei dessen Unterschreiten nach den Aussagen der Preispsychologen

ein positiver Absatzeffekt zu beobachten ist. Unter Führungstrainern spricht man zum Beispiel davon, dass bei erfolgreichen Mittelständlern die Preisschwelle in Sachen Tageshonorar für erfahrene Trainer bei 1.600 Euro und bei Industrienkonzernen (wegen der Nachfragemacht) bei 1.400 Euro liege.

Trainer sollten sich also bei 1.590 Euro beziehungsweise 1.390 Euro Tageshonorar positionieren, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, frühzeitig aus dem Auswahlverfahren herauszufallen. Das Problem für Trainer und Berater besteht darin, dass es keine allgemeingültigen oder gar „offiziellen“, sondern nur „gefühlte“ Preisschwellen gibt, die jeder im Laufe seiner Selbstständigkeit selbst erkunden muss. Dabei gilt es je nach Trainingsthema, aber auch nach Region und nach Branche zu differenzieren. Non-Profit-Organisationen haben ihre Preisschwellen zum Beispiel recht nahe an der 1.000-Euro-Marke. Ein Trainer sollte die Preisschwellen seines Markts noch aus einem anderen Grund kennen, denn wer sich zu weit unterhalb der Preisschwelle aufhält, weckt Zweifel an seiner Qualität.

3 Zusatzleistungs-Effekt

Wer beim Tagessatz nicht auf seine Kosten kommt, sollte darüber nachdenken, ob er nicht Extraleistungen, die bislang wie selbstverständlich in der Tagespauschale enthalten waren, verselbstständigen kann. Als „abgespaltene“ Zusatzprodukte könnten sie dann separat in Rechnung gestellt werden. Die Vorbereitung und die Dokumentation von Standardseminaren werden in der Regel nicht extra „bepreist“, aber Workshops mit den Vorgesetzten der Seminarteilnehmer, in

04.

Wer selten Kunden wegen seiner Preisvorstellung verliert, ist wahrscheinlich zu **billig**.

05.

Bei Trainern ist die Persönlichkeit Teil des Produkts und damit Teil der Preisfindung.

06.

Preise verhandeln ist ein **Machtkampf** zwischen Anbieter und Nachfrager.



denen besondere Trainingsziele erarbeitet werden, könnte sich ein Trainer auf Stundenbasis (eine Stunde gleich ein Achtel des Tagessatzes) honorieren lassen. Nicht üblich, aber sinnvoll wäre es auch, Fahrtkosten und Zeitaufwand für ein zweites oder gar drittes Kennenlerngespräch in Rechnung zu stellen.

Manchmal veranstalten Trainingsinstitute regelmäßige Treffen für die Personalentwickler ihrer Kundenunternehmen, um zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch beizutragen. Auch aus solchen Veranstaltungen lassen sich separate Produkte entwickeln. Meister darin, Produkte in ihre Bestandteile zu zerlegen und einzeln in Rechnung zu stellen, sind die Banken. Beim Girokonto steht die monatliche Grundgebühr im Fokus des Privatkunden. Nach dieser Grundgebühr beurteilt er im Zweifelsfall die Attraktivität der gesamten Bank, ohne zu bedenken, dass das Girokonto aus rund zehn Komponenten besteht, die zusätzlich alle ihren eigenen Preis haben (zum Beispiel: Kosten für Bankkarte und Kreditkarte, Höhe der Überziehungszinsen und der Guthabenzinsen).

Die Zusatzprodukte oder zusätzlichen Dienstleistungen können natürlich umso teurer angeboten werden, je mehr Nutzen sie bieten. Die Fluggesellschaft Easyjet bietet ihren Passagieren für 12 Euro das Recht an, zuerst ins Flugzeug einsteigen

zu dürfen. Der Vorteil: Man muss sich nicht mit anderen durch das Flugzeugquetschen, um seinen Platz zu finden. Man kann sein Handgepäck leichter verstauen, weil die entsprechenden Fächer noch alle leer sind und man sitzt einfach schneller in seinem Sitz.

Trainer sollten sich überlegen, bei welchen ihrer Angebotsbestandteile es auf Geschwindigkeit ankommt und wo deshalb eine „Eilgebühr“ akzeptiert werden könnte. Auch ständige Erreichbarkeit kann eine zusätzliche Pauschale rechtfertigen. Für 1.500 Dollar im Jahr offerieren zum Beispiel amerikanische Ärzte ihre Handynummer und ständige Erreichbarkeit.

4 Anmutungs-Effekt

Zwei Freunde verbringen an einem herrlichen Strand ihren Sommerurlaub. Es ist sehr heiß und der eine verkündet, sich ein frisch gezapftes, kühles Bier holen zu wollen. Er bietet dem anderen an, ihm ein Bier aus der Bar des renommierten Resort-Hotels, das in der Nähe liegt, mitzubringen. Wissenschaftler haben in mehreren Experimenten zuverlässig herausgefunden, dass der Freund rund vier Euro als Preis für das mitgebrachte Bier akzeptieren würde. Gleiches Experiment - aber jetzt bietet der Freund an, das frisch gezapfte, kühle Bier am schlichten Kiosk

neben dem Resort-Hotel zu kaufen. Die Preisakzeptanz des Freundes, der in Ruhe liegen bleiben kann und nur auf sein Bier warten muss, ist jetzt (bei gleicher Zufriedenheit mit dem Produkt!) „deutlich geringer“.

Trainer sollten darauf achten, vom Kunden als das „renommierte Resort-Hotel“ und nicht als der „schlichte Kiosk“ wahrgenommen zu werden, lautet die Botschaft der Preispsychologen. Kaum zu glauben, aber Kunden sind laut Simon durchaus bereit, für die gleiche Leistung unterschiedliche Preise zu bezahlen. So zahlen Berufstätige bei einer namhaften Privatbank 4,90 Euro pro Monat für ihr Girokonto, statt es für Null Euro bei einer Direktbank zu führen. Voraussetzung für solch ein Verhalten ist es, dass der Preis mit dem Akzeptanzniveau des Kunden in Einklang steht.

„Akzeptanzniveau“ heißt, dass der Kunde sich fragt, ob ein Preis fair überhaupt sei. Hat er das Gefühl, den passenden Nutzen zu bekommen, nimmt er das Angebot an. Im Hinblick auf den erzielbaren Preis ist laut Simon nur der subjektiv wahrgenommene Wert des Kunden relevant. Daraus ergeben sich für einen Anbieter drei wichtige Aufgaben:

- Der Anbieter muss einen Wert schaffen. Das gelingt ihm am besten, wenn er hohe Qualität liefert und durch Innovationen dafür sorgt, dass sich die →



In Amerika darf alles ein bisschen größer sein. Vor allem Ihr Wortschatz.



Lösen Sie jetzt Ihren Gutscheincode auf www.berlitz.de/mitsprechen ein oder lassen Sie sich persönlich im Berlitz Center vor Ort beraten.

Berlitz ist bundesweit an über 50 Standorten vertreten.

Das spricht für Sie.

Berlitz

A Global Education Company

*Buchen Sie bis zum 28.02.2014 einen Präsenz-Sprachkurs und erhalten Sie 10% Rabatt auf die Unterrichtsgebühren. Der Rabatt ist gültig für alle Neuverträge und in allen Berlitz Centern in Deutschland. Ausgenommen sind staatlich geförderte Kurse, Berlitz Sprachcamps, Business Seminare, eBerlitz Kurse und Unterrichtsmaterialien. Es gelten die AGB der Berlitz Deutschland GmbH.

- Qualität verbessert und von den Mitbewerbern abhebt.
- Der Anbieter muss den Wert kommunizieren. Das gelingt ihm, wenn er in der Lage ist, die Produktbestandteile als Kundennutzen auszudrücken und wenn er eine Marke aufbaut.
- Der Anbieter muss den Wert erhalten. Er sollte dauerhaften Service bieten. Ohne Betreuung nach dem Kauf, sinkt die Bereitschaft, einen hohen Preis zu zahlen.

Trainer sind in der Regel überzeugt davon, dass sie etwas zu bieten haben. Aber nur der vom Kunden wahrgenommene Wert erzeugt Preisbereitschaft. Hier klafft im Trainingsbereich eine Lücke, weil der geldwerte Nutzen eines Seminars oft nur grob geschätzt werden kann. Man müsste zum Beispiel schon eine arbeitsmedizinische Studie in Auftrag geben, um herauszufinden, dass durch das Erlernen von Entspannungstechniken Arbeitsunfälle und der Krankenstand reduziert werden können und dass der Nutzen in Euro deutlich über den Kosten eines Meditationsseminars liegt.

Wenn Trainer so von ihrem Angebot überzeugt sind, warum stellen sie es dem Auftraggeber dann nicht einfach frei, nach einem Seminar genau den Betrag zu bezahlen, der ihm angemessen erscheint? Von solchen Angeboten nach dem Motto „Pay what you want“ hält Simon überhaupt nichts. Angestellte Manager müssten sich nämlich im Sinne der Kapitaleigner immer fragen: „Sind wir verpflichtet, zu zahlen?“. Wenn dann laut Vertrag keine Verpflichtung besteht, dürfen Angestellte kein Geld ausgeben.

Ein Alleinunternehmer könnte zwar entscheiden, dass er freiwillig für etwas bezahlt, was ihm gefallen hat. „Aber ich würde dringend davon abraten, auf irgendeine Art von Spendenbereitschaft zu vertrauen“, betont der Pricing-Experte. Der Anbieter begibt sich preislich völlig in die Hände des Kunden und laut Simon („Mir ist kein Fall bekannt, in dem ein solches Modell dauerhaft funktionierte!“) muss man damit rechnen, dass Menschen die Situation ausnutzen.

„Als Trainer würde ich das Modell eines Fixbetrags plus variabler Honorierung bevorzugen“, rät Simon. Dieses sogenannte „zweidimensionale Preismodell“ hat aus



Hermann Simon: Preisheiten. Alles was Sie über Preise wissen müssen. Campus Verlag, 2013, 287 Seiten, 29,99 Euro

Sicht des Kunden den Vorteil, dass er (verglichen mit dem normalen Tagessatz) zunächst einmal ein niedrigeres Honorar zu zahlen hat. Wenn dann aufgrund des Seminars oder des Workshops ein vorher definiertes Ergebnis erreicht wird, wird ein zusätzlicher Betrag in Form eines Erfolgshonorars fällig. Diesen variablen Anteil bezahlt man gerne, weil ihm schließlich ein Erfolg zugrunde liegt. Dabei wird der variable Anteil oft als Staffelnbetrag vereinbart – etwa in der Form, dass bei Umsatzsteigerungen von einer, zwei oder drei Millionen ein Bonus von 3.000, 6.000 oder 9.000 Euro fällig wird.

Als potenzieller Konfliktherd muss laut Simon eine Vereinbarung angesehen werden, bei der der Trainer prozentual am Erfolg beteiligt wird. Gelegentlich ergeben sich nach Trainingsmaßnahmen zufällig extreme Umsatz- oder Produktivitätssteigerungen. Wenn dann ein Externer auch nur mit fünf Prozent am Erfolg beteiligt ist, kann das leicht Sonderzahlungen von mehreren zehntausend Euro auslösen, die beim Auftraggeber für Missgunst und böses Blut sorgen.

5 Reputations-Effekt

Wenn es um den Wert geht, den der Kunde sehr subjektiv wahrnimmt, dann muss beim Einkauf von Trainingsleistungen auch die Persönlichkeit und die Reputation des Trainers als Teil des

Produkts gesehen werden. Nur wer sein Renommee verbessert, wird auch besser bezahlt. Trainer wissen worauf es ankommt: gute Weiterbildungen absolvieren, Fachbücher und Fachartikel schreiben, Vorträge halten, Awards abstauben und weiterempfohlen werden.

Aber können die Weiterbildungsprofessionals ihren Wert auch gut kommunizieren? Die Beratungsgesellschaft Simon-Kucher zeigt wie es geht: Alle Unterlagen enden mit vier Grafiken: 1. der (rasanten) Umsatzentwicklung seit Gründung, 2. einer Erläuterung des eigenen Alleinstellungsmerkmals, 3. eines Rankings (!) des Manager-Magazins, das Simon-Kucher auf dem ersten Platz der kompetentesten Marketingberater Deutschlands zeigt und 4. einer Sammlung prominenter Empfehlungen (Tenor: „Sie bieten Dinge, die kein anderer kann.“).

6 Macht-Effekt

Wer über Preispsychologie schreibt, darf das Wort „Macht“ nicht vergessen. „Bei der Festlegung eines Preises geht es um einen Machtkampf zwischen Anbieter und Nachfrager“, sagt Simon. Wenn ein Anbieter einen Auftrag dringend braucht, um seine Existenz zu sichern, wird er den Kampf verlieren. Und wenn auf einem Markt ein Überangebot herrscht, dann verlieren alle Anbieter beim Versuch, gute Preise durchzusetzen. „Überkapazitäten sind für mich der größte Preisvernichter“, warnt Simon.

Der Einzelne kann sich nur schützen, indem er selbst darauf achtet, dass er sich nicht zu hohe Fixkosten auflädt. So lassen sich Durststrecken überleben. Wer wirtschaftlich (noch) gut dasteht, soll das den Kunden signalisieren, um so deutlich zu machen, dass er nicht erpressbar ist. Eine Machtquelle bleibt guten Anbietern immer. Simon nennt es die „Risikoreduktion“: Wenn der Kunde einen billigeren Dienstleister gefunden hat, sollte zum Beispiel ein Trainer mit Stolz zum Einkäufer sagen können: „Seit fünf Jahren haben wir zusammen jedes Change-Projekt zum Erfolg geführt und jetzt wollen sie mich wegen zehn Prozent Preisunterschied rauswerfen? Sind sie sich im Klaren darüber, welches Risiko sie eingehen?“

Martin Pichler ●

Marketing für Trainer, Berater, Coachs Vol. 2

Erleben Sie TOP-ExpertInnen für sofort umsetzbare Bausteine,
um sich erfolgreicher am Markt zu positionieren und Ihre Marke zu bilden.

GABAL.
Wissen vernetzen



Reservieren Sie diesen Tag
für Ihre persönliche
Weiterbildung:

Samstag, 26. April 2014

Holen Sie sich jene Bausteine, die zu Ihnen passen! Praktiker aus dem Marketing für Weiterbildner entwickeln mit Ihnen zusammen einzelne Elemente, aus denen Sie dann Ihre Außenwirkung schaffen. Methodenübergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Veranstaltungsort:

InterCityHotel Hannover , Rosenstr. 1
www.hannover.intercityhotel.de

Veranstalter:

GABAL e.V.
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099
info@gabal.de, www.gabal.de

**Neue
Inhalte**
Andere
Referenten



Prof. Dr. Michael Bernecker
Trainermarketing
2014 – Reichweite, Interaktion & Abschluss



Siegfried Haider
Helium-Marketing
für Trainer und
Speaker!



Sandra Schubert
Empfehlungsmarketing für Trainer und Coachs – was es ist, wie es funktioniert und was es leisten kann



Benjamin Schulz
Marke Identität –
Seien Sie sichtbar



Oliver Gorus
Strategische
Positionierung
mit Buch, E-Book
& Co.



Felix Beilharz
20 heiße Online-
Marketing-Tipps



Hermann Scherer
Der Weg zum Top-
speaker: Wie Trainer
sich wandeln, um als
Redner zu begeistern



**Sichern Sie sich Ihre Plätze
jetzt zum Sonderpreis!**

Schnelle und bequeme Anmeldung:

www.impulstage.gabal.de/fit2014.html
oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone

Frühbucher-Rabatt
bis 31. Januar 2014

Mitglieder: 144 €

Nichtmitglieder: 222 €

INTERVIEW. Professor Hermann Simon gründete 1985 ein Beratungsunternehmen, das sich auf Preisfindung spezialisierte und das heute mit 690 Mitarbeitern Weltmarktführer bei diesem Thema ist. Weiterbildungsakademien empfiehlt Simon, einmal über das Preismodell „Bahncard“ nachzudenken.

„Der Preis wird durch die individuelle Reputation bestimmt“



Foto: Simon-Kucher&Partner

Hermann Simon. „Der“ Pricing-Professor wurde auch durch seine Forschungen über mittelständische Weltmarktführer (Hidden Champions) bekannt.

Das sechswöchige General Management Seminar kostete damals rund 50.000 D-Mark pro Teilnehmer und wurde von Konzernen gebucht. Wie hätten Sie als Verkäufer einen Mittelständler davon überzeugt, so viel Geld für die Ausbildung des Nachwuchses auszugeben?

Simon: Das Hauptargument wäre sicherlich gewesen, dass der Führungsnachwuchs aus dem Mittelstand sich mit rund 30 angehenden Top-Managern aus der Wirtschaft hätte vernetzen können. Schließlich lebten und lernten alle Teilnehmer sechs Wochen lang unter Klausurbedingungen in einem Schloss zusammen. Einem mittelständischen Zulieferer hätte ich das Programm als große Chance auf lebenslange, persönliche Kontakte verkauft – abgesehen davon, dass die Inhalte des General-Management-Programms besonders für Ingenieure und Juristen sehr nützlich waren.

Als Sie 1985 zusammen mit Dr. Eckhard Kucher und Dr. Karl-Heinz Sebastian Ihre Beratungsfirma gegründet haben, wie haben Sie da Ihre Beraterhonorare kalkuliert?

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon: Ich erinnere mich an eine ziemliche Raterie. Bei unseren ersten Beratungsprojekten konnten wir nur ungefähr abschätzen, wie viele Tage wir brauchen würden. Da wir nicht lange auf unsere ersten Kunden warten wollten, haben wir so günstig wie es ging kalkuliert - aber eigentlich war es mehr ein Stochern im Nebel.

Das hört sich nun aber nicht gerade vorbildlich an ...

Simon: Immerhin haben wir sehr schnell gelernt, wie man den Zeitaufwand für ein

Beratungsprojekt richtig einschätzt und welche Preise wir nehmen können, weil unser Rat von den Auftraggebern ausgesprochen wertgeschätzt wurde und wir eindrucksvolle Referenzschreiben erhielten. Heute handeln wir mit manchen Auftraggebern ein Honorar mit einem fixen und einem variablen Bestandteil aus. Die variable Vergütung hängt zum Beispiel davon ab, welchen Mehrgewinn der Kunde im ersten Jahr durch unsere Beratung realisieren kann. Das grundsätzliche Problem bei dieser Art von Value-Pricing besteht darin, im Vorfeld den Maßstab für „Mehrgewinn“ festzulegen.

Sie waren von 1985 bis 1988 Direktor des legendären Universitätsseminars der Wirtschaft (USW) Schloss Gracht.

Wie kann ein freiberuflicher Trainer sein Honorar erhöhen?

Simon: Er sollte sich zuerst einmal fragen, warum der Unterschied zwischen einem billigen und einem teuren Trainer beim Faktor acht bis zehn liegt. Er wird schnell zu der Erkenntnis kommen, dass sein Preis durch die individuelle Reputation bestimmt wird. Die Grundregel lautet also: Nur wer sein Renommee verbessert, wird auch besser bezahlt. Die Qualitätsunterschiede zu anderen Trainern sind letztlich das entscheidende Kriterium, wenn man mit einem Unternehmen verhandelt. Die Frage ist natürlich, wie man seine Reputation hochschraubt. Ich denke, Publikationen von Fachbüchern

und Fachartikeln, Vorträge auf Kongressen und Erwähnungen in seriösen Rankings könnten ein Anfang sein.

Wie kann man im Akquisitionsgespräch sonst noch nachweisen, dass man sein Geld wert ist?

Simon: „Wert“ ist das richtige Stichwort. Man sollte dem Kunden verbal und mit Zahlen klar machen können, was sich durch ein Training in seinem Unternehmen verbessern wird. Wenn der Kunde vom Wert einer Leistung überzeugt ist, so ist das die beste Voraussetzung dafür, dass sich die Preisdrückerei im Rahmen hält. Am besten ist es, wenn man glaubhaft davon berichten kann, welches Honorar einem vergleichbare Unternehmen bereits gezahlt haben.

Da es keine Preistransparenz auf dem Weiterbildungsmarkt gibt, kann es die Bereitschaft der Unternehmen, höhere Preise zu akzeptieren, ungemein fördern, wenn man zum Beispiel durch die Auf-

tragsbestätigung eines anderen Unternehmens zeigt, was andere bereit waren, locker zu machen. Der Beweis, dass man anderswo geschätzt wird, ist Gold wert.

Sie und Ihr Team gelten als Erfinder der „Bahncard“. Lässt sich dieses Preismodell auf Weiterbildungsanbieter übertragen?

Simon: Aber klar. Eine Akademie könnte mit einem Unternehmen einen Rahmenvertrag vereinbaren. Das Unternehmen, das bislang für 200.000 Euro Seminare im Jahr gebucht hat, zahlt ab sofort eine fixe Grundgebühr von 100.000 Euro im Jahr. Im Gegenzug kann jeder Mitarbeiter des Unternehmens jedes Seminar zum halben Preis buchen.

Das funktioniert aus Sicht der Akademie natürlich nur, wenn die Masse der Angestellten keine Zeit hat, viele Seminare zu besuchen. Extreme Vielnutzer können nämlich solche Preismodelle ausnutzen und schnell in einen großen Verlust ver-

wandeln. Beim Produkt „Seminar“ sehe ich diese Gefahr nicht, beim Produkt „Telefon-Coaching“ schon eher. Im Übrigen bringt das Preismodell „Bahncard“ einen großen Treueeffekt mit sich. Niemand geht mehr zu einem Konkurrenten, bei dem er den vollen Preis zahlen muss.

Sollten Trainer Mengenrabatte oder Umsatzrückvergütungen geben?

Simon: Ich würde Trainern empfehlen, allen Kunden, die eine gewisse Umsatzhöhe überschreiten, einen Mengenrabatt oder eine Umsatzrückvergütung zu geben. Stammkunden sollte man gelegentlich einen finanziellen Anreiz geben, damit sie nicht von der Stange gehen. Für den Trainer, der solch einen Rabatt gibt, ist das kein Nachteil, denn es ist besser, zum Beispiel 18 Seminartage mit einem Kunden abzuwickeln, als sechs Tage mit drei Kunden. Ich rate also zu einem Mengenrabatt.

Interview: Martin Pichler ●



Internationaler Restrukturierungs- und Sanierungsprofessional

- // 9 tägiger Zertifikatslehrgang: Certified International Turnaround Professional, CITuP
- // Für Fachkräfte von Banken oder Beratungsinstitutionen und das Interim Management
- // Abschluss mit Hochschulzertifikat (5 ECTS)
- // Internationales Dozententeam
- // Lehrmethode: Case Study Bearbeitung
- // Termine: März/Juni 2014
- // Kosten: 4.850,- Euro zzgl. 20% MWst
- // Termine, Inhalte und Dozentenübersicht unter:

www.fh-kufstein.ac.at/CITuP

**Anmeldeschluss:
20. Februar 2014**

Weibliche Karrieren fördern und entwickeln

PRAXIS. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich diversifizieren. Der Kulturwandel gelingt jedoch nur mit mehr Frauen im Management. Die Commerzbank hat ein Fünf-Phasen-Konzept entwickelt, um mehr Frauen in Führung zu bringen.

Die gesellschaftlichen, sozialen und ökonomischen Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben zu einer Diversifizierung der Lebens- und Arbeitsmodelle für Frauen und Männer geführt. Insbesondere mit der Auflösung der traditionellen Geschlechterrollen und vergleichbarem Ausbildungs- und Qualifikationsniveau haben Frauen und Männer ähnliche Voraussetzungen und Möglichkeiten, sich zu entwickeln. Gleichzeitig erfordern Internationalisierung und Globalisierung, dass Unternehmen in der Belegschaft vielfältig aufgestellt sind, um den Herausforderungen der Märkte gewachsen zu sein. Neben interkulturellen Fähigkeiten braucht es für den Zugang zu diesen Märkten Menschen beiderlei Geschlechts aus unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen, aus verschiedenen Altersgruppen und mit einem breiten Spektrum an Kompetenzen und Erfahrungen. Erst mit einer vielfältigen Belegschaft, in der das Wissen über die Märkte und die Bedarfe der Kunden angemessen abgebildet ist, können Unternehmen langfristig erfolgreich agieren. In deutschen Unternehmen wächst zusätzlich das Bewusstsein, dass der demografische Wandel mit einem einhergehenden Fach- und Führungskräfte-mangel eine Personalstrategie erfordert, die nicht nur veränderte Rekrutierungsbedingungen, sondern Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung in allen Lebensphasen eines Mitarbeiters berücksichtigt. Hier sind kreative und unter Umständen mutige Ansätze gefragt. Megatrends wie Globalisierung und technischer Fortschritt machen es wirtschaftlich erforderlich, auf Vielfalt in der Belegschaft zu achten und vielfäl-

tige Kompetenzen wertzuschätzen. Dem Gender-Aspekt kommt in Europa dabei eine besondere Bedeutung zu. Obwohl die Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Jahrzehnten sukzessive zugenommen hat und nach Auskunft von Eurostat rund 45 Prozent der Beschäftigten in der EU Frauen sind, gibt es einer Erhebung des Statistischen Bundesamts zufolge durchschnittlich nur 34 Prozent Frauen in Führungspositionen. In den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in den EU-Mitgliedstaaten sind es laut Datenbank der EU-Kommission sogar nur 13,7 Prozent Frauen.

Damit besteht eine breite Kluft zwischen dem Anteil der erwerbstätigen Frauen und dem Anteil der Frauen in Managementpositionen. Oder anders ausgedrückt: Das geschlechtsspezifische Ungleichgewicht in Führungspositionen bewirkt eine geringere Vielfalt in diesen Entscheidungspositionen. Studien belegen, dass sich dieses Missverhältnis wirtschaftlich nachteilig auswirkt. So zeigte sowohl die Unternehmensberatung McKinsey als auch Catalyst, dass Unternehmen, die mindestens drei Frauen in ihrer Geschäftsführung haben, höhere Gewinne und Aktienkurssteigerungen erzielen als ihre Konkurrenz.

Kulturwandel braucht mehr Frauen im Topmanagement

Die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen ist also wirtschaftlich relevant, erfordert allerdings Anstrengungen in den Unternehmen, die sich nicht auf Einzelmaßnahmen beschränken dür-



Kulturwandel. Globalisierung und Internationalisierung erfordern eine neue Unternehmenskultur.



fen. Vor allem wäre es unrealistisch zu glauben, dass die notwendigen Veränderungen kurzfristig erzielt werden können. In vielen Unternehmen haben sich über Jahrzehnte Strukturen gefestigt und Unternehmenskulturen entwickelt, die mehrheitlich männlich geprägt sind. In diesen Unternehmenskulturen ist es für weibliche Talente oft schwerer Karriere zu machen. Auch gelingt es einzelnen Frauen, die es bis in die Geschäftsführung geschafft haben, nicht, die Unternehmenskulturen weiblicher zu gestalten. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich eine homogene Gruppe einer Minderheit gegenüber erst dann anders verhält, wenn diese mit mindestens 30 Prozent vertreten ist. Bedeutet: Erst wenn der Frauenanteil im (Top-)Management eine relevante Größe erreicht hat, prägt er die Unternehmens- und Führungskultur. Mit dem Wissen um dieses Gruppenphänomen braucht es bewusste, durch die Geschäftsleitung initiierte Veränderungen, um mehr Frauen auf allen Führungsebenen zu entwickeln. Erst dann kann sich eine Unternehmenskultur entwickeln, in der Frauen ganz selbstverständlich die gleichen Karriereemöglichkeiten haben wie Männer.

Fünf-Phasen-Konzept für mehr Frauen im Management

Abhängig davon, wie intensiv die Wertschätzung von Vielfalt im Unternehmen ist, erhöhen sich die Erfolgsaussichten für mehr Frauen in Führungspositionen. Im Idealfall reichen unterstützende Maßnahmen, wie zum Beispiel Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Um die Unternehmenssituation ganzheitlich und objektiv zu bewerten und um die Maßnahmen zu ergreifen, die für das Unternehmen die höchsten und nachhaltigsten Erfolgsaussichten haben, bietet sich ein Vorgehen in fünf Phasen an. Die Inhalte dieser Phasen basieren auf den Erfahrungswerten aus dem Projekt „Frauen in Führungspositionen“, das 2010 in der Commerzbank gestartet wurde.

Phase 1: Analyse

Zu Beginn sollte eine detaillierte Analyse der Unternehmenskultur und -situation vorangestellt werden. Hierfür können →

→ Einzel- und Gruppeninterviews neben umfangreicheren Online-Befragungen hilfreich sein. Wichtig ist es, sowohl Mitarbeiter wie Führungskräfte zu befragen und geschlechterbezogen auszuwerten. Analyseergebnis sind die individuellen Aufstiegsbarrieren im Unternehmen und die sich daraus ableitbaren Handlungsfelder (siehe Abbildung auf Seite 29). Neben der qualitativen Evaluation ist eine umfangreiche Datenanalyse notwendig, um mögliche Gender-Unterschiede bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung, den Entgeltstrukturen, den Arbeitszeiten und Arbeitszeitunterbrechungen zu ermitteln. Diese Auswertungen sind für das gesamte Unternehmen, aber auch für jeden Unternehmensbereich zu machen, um bereichsspezifische Unterschiede herauszuarbeiten.

Phase 2: Konzept

Auf Basis der erhobenen Informationen und Daten kann ein Konzept zur Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen entwickelt werden. In diesem Konzept sollte die Ist-Situation des Unternehmens umfassend beschrieben sein. Hierzu sollten wichtige Kennzahlen und Gender-Gaps hervorgehoben werden. Daneben ist es wichtig, ein realistisches Ziel mit einem angemessenen Zeitfenster vorzuschlagen. Diesem Ziel ist eine detaillierte Nutzenbeschreibung für das Unternehmen gegenüberzustellen. Von großer Relevanz ist schließlich eine Empfehlung

zur Einbindung in die Unternehmensstrategie. Zu diesem Zeitpunkt ist es noch nicht sinnvoll, konkrete Maßnahmen vorzuschlagen. Diese sollten in jedem Fall unter Mitwirkung des Managements entwickelt werden. Orientierung für die mögliche Umsetzung kann im Konzept die Beschreibung der Handlungsfelder geben, die Ergebnis der qualitativen Analyse sind. Entscheidend ist, dass das Konzept durch die Geschäftsleitung beziehungsweise den Gesamtvorstand verabschiedet wird.

Phase 3: Kommunikation

Die anschließende unternehmensinterne Kommunikation ist top down durch den Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung zu initiieren. Das Commitment und die Einbindung des Topmanagements stehen dabei an erster Stelle. Neben einer allgemeinen Bewusstseinschärfung, warum Frauenförderung sinnvoll und notwendig ist, muss das Topmanagement für die Veränderungen motiviert werden. Dies gelingt am ehesten, indem man den Nutzen für das Unternehmen und die einzelnen Geschäftsbereiche transparent darstellt. Aufgabe des Topmanagements ist es dann, individuelle Ziele für den Verantwortungsbereich zu formulieren und den Kommunikationsprozess mit den Führungskräften im eigenen Bereich fortzusetzen. Um die Verbindlichkeit der angestrebten Ziele zu erhöhen, bietet es sich an, diese in die individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte aufzunehmen. Dabei sollten aber nur solche Ziele vereinbart werden, die vonseiten der Führungskräfte beeinflussbar sind und die direkt auf die Erhöhung der Frauenanteile im Management wirken. Die Kommunikation der Ziele zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ ist ein hochsensibler Prozess. Ohne Transparenz und ohne konkrete Beschreibung, wie die Ziele erreicht werden sollen, kann es zum Beispiel passieren, dass die Förderung von Frauen als „Karriereaus“ für Männer missverstanden wird. Männer haben dann gegebenenfalls die Vorstellung, dass ausschließlich Frauen gefördert werden und Frauen haben vielleicht die Sorge, eine Sonderbehandlung zu bekommen. Ziel sollte es daher sein, von Beginn an deutlich zu machen, dass alle Talente im



Quelle. Der Artikel ist im Fachbuch „Personalentwicklung“ (Haufe 2013) erschienen, das jährlich von Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann herausgegeben wird.

Unternehmen gebraucht und gefördert werden: Frauen und Männer. Daneben ist es wichtig, dass unternehmensindividuell unterschiedliche Informationswege und -möglichkeiten genutzt werden. Ideal ist es, wenn das Konzept in bestehende Programme für Führungskräfte integriert wird und dort praxisnah der Nutzen und die Umsetzung besprochen werden. Der Umsetzungsprozess wird unterstützt, wenn regelmäßig über aktuelle Fortschritte berichtet wird. Konkrete Beispiele unter Einbindung des Vorstands und des Topmanagements unterstreichen die Relevanz des Themas und schaffen Nachhaltigkeit.

Phase 4: Maßnahmen

In der nächsten Phase steht die Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen an, die sich aus den individuellen Aufstiegsbarrieren und Handlungsfeldern ergeben. Um die für das Unternehmen passenden Maßnahmen zu entwickeln, bietet es sich an, dass die Ideen und Vorschläge aus den Unternehmensbereichen kommen. Dadurch kann sehr schnell festgestellt werden, wo die gemeinsame Schnittmenge ist und welche Angebote mit einer höheren Priorisierung möglichst zügig für das gesamte Unternehmen umzusetzen sind. Andere Maßnahmen sind gegebenenfalls nur für wenige oder eventuell nur für einen einzelnen Unternehmensbereich relevant. Dieses Vorgehen vermeidet nicht nur das Gießkannenprinzip, sondern erhöht die Ideenfindung und das Commitment des Managements. Ein geeigneter Weg, um den Prozess der Maßnahmenfindung und Konzeption zu

AUTOR



Jutta Wolf

absolvierte nach ihrem BWL-Studium eine Trainee-Ausbildung bei der Commerzbank AG. Sie ist in der Personalabteilung des Unternehmens für das Diversity Management zuständig, unter anderem für das Handlungsfeld „Frauen in der Bank“ und „Frauen in Führungspositionen“.

Jutta Wolf

Mainzer Landstraße 37
60329 Frankfurt am Main
069 136 42380

bewerkstelligen, ist die Einrichtung eines Council oder Lenkungsausschusses unter der Leitung des (Personal-)Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung. In diesem sollte jeweils ein Executive aus jedem Geschäftsbereich und das Diversity Management vertreten sein sowie unternehmensindividuell Vertreter aus der Kommunikations- und Personalabteilung. Dieses Gremium trifft sich regelmäßig, tauscht die Ergebnisse aus den Unternehmensbereichen aus und entscheidet über die Maßnahmen, die im gesamten Unternehmen zur Umsetzung kommen sollen. Entscheidend ist, dass alle diese Maßnahmen für Frauen und Männer sind. Bei der Umsetzung ist sicherzustellen, dass entsprechend der Geschlechterverteilung im Unternehmen eine Chancengleichheit bezüglich der Nutzung beziehungsweise Teilnahme besteht.

Insgesamt geht es weniger darum, viele Maßnahmen zu initiieren, sondern einen für das Unternehmen geeigneten Maßnahmenmix anzubieten. Gleichzeitig sollten die Maßnahmen ein probates Mittel sein, um den identifizierten Aufstiegsbarrieren für Frauen zu begegnen. Daher ist die Evaluation nach erfolgter Pilotierung ein wichtiger Bestandteil im Entwicklungsprozess des Maßnahmenmixes.

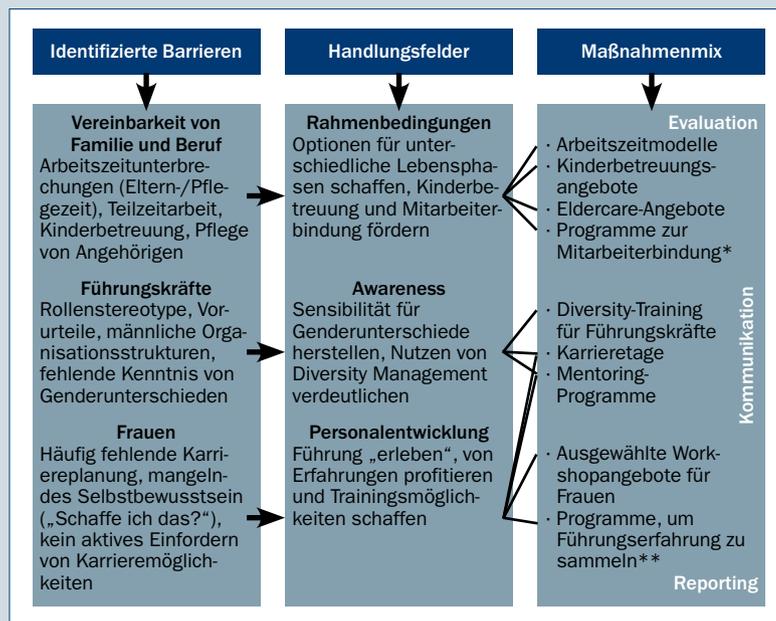
Phase 5: Reporting

Der abschließende Teil des Fünf-Phasen-Konzepts ist die Institutionalisierung eines regelmäßigen Reportings. Möglichst halbjährlich sind alle für die Erhöhung der Frauenanteile relevanten Kennzahlen für das gesamte Unternehmen und die einzelnen Unternehmensbereiche zu erheben und den Zielquoten gegenüberzustellen. Gleichermaßen sind die für die Zielerreichung relevanten Maßnahmen, der Umsetzungsstand und, soweit möglich, deren unmittelbare Ergebnisse im Report festzuhalten. Dieser halbjährliche Statusbericht ist dem Vorstand und dem Council zu präsentieren und wesentliche Ergebnisse – insbesondere die Entwicklung der Besetzungsquoten – im Unternehmen transparent zu machen. Ein sukzessives Vorgehen, wie es das Fünf-Phasen-Konzept beschreibt, wird der Komplexität des Vorhabens gerecht.

In der Commerzbank sind bis 2012 alle in der Abbildung auf dieser Seite gelis-

Frauen in Führungspositionen

Projekt. Bei der Commerzbank half die Analyse der Ist-Situation, Barrieren zu identifizieren und Handlungsfelder abzuleiten. Die Barrieren baut die Bank mit einem geeigneten Maßnahmenmix stetig ab.



* „Keep in touch“, „Rückkehrgarantie nach Elternzeit“ ** „Management Experience“, „Job Shadowing“

teten Maßnahmen umgesetzt und zum Teil bereits evaluiert worden. Der Maßnahmenmix hat dazu beigetragen, dass in der Commerzbank der aktuelle Anteil von Frauen in Führungspositionen konzernweit auf 25,7 Prozent angestiegen ist. Damit liegt der Konzern im geplanten Zielkorridor von 30 Prozent bis 2015. Abhängig von Branche, Unternehmensgröße und -kultur muss aber jede Organisation eine individuelle Herangehensweise und Umsetzung zur nachhaltigen Frauenförderung entwickeln.

Diversität ist Führungsaufgabe

Die Zukunft von Unternehmen hängt in großen Teilen davon ab, wie es ihnen gelingt, epochale Veränderungen zu begreifen und frühzeitig ihre Strukturen und Strategien danach auszurichten. Die Notwendigkeit für mehr Vielfalt und Kompetenzen in den Führungsteams ist in deutschen Unternehmen angekommen. Auf das Potenzial von hoch qualifizierten Frauen wollen und können Unternehmen nicht mehr verzichten. Gemischt besetzte Führungsteams geben der Führungskultur neue Impulse und tragen zur Vielfalt der Perspektiven im Management bei. Sie helfen sowohl die Herausforderungen des

demografischen Wandels zu meistern, als auch die Chancen in einer globalisierten und komplexen Welt zu erkennen. Entscheidend ist, dass Unternehmen die richtigen Prozesse einleiten, damit Förderung von Talenten nicht vom Geschlecht, dem Alter, der Herkunft oder anderen Aspekten abhängt. Hierzu sind vorhandene Rollenstereotype in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte bewusst zu machen und den tradierten Erwerbsmodellen durch eine Vielzahl praktischer Beispiele zu begegnen. Letztendlich braucht es eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die den Blickwinkel auf die gesamte Lebensarbeitszeit erweitert mit dem Ziel, individuelle Lebensphasen und -situationen zu berücksichtigen sowie eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

Ebenfalls wichtig ist es, dass das Management den Nutzen von Vielfalt für das Unternehmen verinnerlicht. Jede Führungskraft sollte dahingehend sensibilisiert und qualifiziert werden, dass erfolgreiche Geschäftsprozesse Diversität in der Belegschaft benötigen und dass es originäre Führungsaufgabe ist, unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitern zu fordern und zu fördern.

Jutta Wolf ●

Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

PRAXIS. Anfangs wollte die Weidmüller Gruppe aus Detmold vor allem die Qualifikation des Nachwuchses mit einer unternehmenseigenen Akademie sicherstellen. Heute dient sie auch als Plattform zum Austausch – zwischen den Mitarbeitern genauso wie zur Wissenschaft und regionalen Verbänden. Dafür wurde sie aktuell vom nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium ausgezeichnet.

Fortschritt sichtbar machen – zu diesem Zweck zeichnet das Wissenschaftsministerium Nordrhein-Westfalen seit 2011 jährlich Orte des Fortschritts aus. Damit wird die Leistung von Vordenkern anerkannt, die durch innovative Ideen und Konzepte die Gesellschaft voranbringen – wirtschaftlich, ökologisch oder sozial. Ende August verliehen Wissenschaftsministerin Svenja Schulze und Wirtschaftsminister Garrelt Duin die Auszeichnung erstmals zusammen. In Detmold zeichneten die beiden Landesminister die betriebseigene Akademie des Elektronikspezialisten Weidmüller für ihre zehnjährige Arbeit aus. Damit würdigten sie das Engagement von Weidmüller in der Aus- und Weiterbildung und die innovativen Konzepte im Wissensaustausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

Viele Unternehmen begegnen heute den neuen Anforderungen der aufkommenden Wissensökonomie mit eigenen Ausbildungsstätten und -konzepten. Gefragt ist bei diesen Qualitätsanbietern das entscheidende Quäntchen Mehr, das konkrete Wettbewerbsvorteile schafft und seinen Preis wert ist – Wissensvorsprung und Innovation. Dazu brauchen Unternehmen mehr denn je kreative Köpfe und auf das Unternehmen passend ausgebildeten Nachwuchs. Doch genau an dieser Stelle kommt das nächste Problem hinzu: Der demografische Wandel und steigende Know-how-Anforderungen durch technische Innovationen lassen den Bestand an gut ausgebildeten Nachwuchs- und Fachkräften kontinuierlich schwinden. Auf diese komplexe Gemengelage müssen sich Unternehmen einstellen und Lösungen erarbeiten.

ses und zum anderen den Aufbau einer Plattform für den Wissensaustausch mit Hochschulen und Partnern, um so die Qualifikation stärker auf die sich ständig verändernden Marktbedingungen anzupassen. Im Vordergrund stand also nicht nur Wissensvermittlung und berufliche Qualifizierung, sondern die Akademie sollte auch eine Plattform bieten, um die Handlungsspielräume des Unternehmens zu erweitern, neue Ideen und Technologien auszuprobieren und die eigenen Lösungen weiterzuentwickeln.

Ganzheitlicher Ansatz

Das Konzept der Akademie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: Es werden zahlreiche Bildungs- und Weiterbildungsangebote nach dem Prinzip des lebenslangen Lernens offeriert. So bindet Weidmüller seine Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen. Dabei wird keine Mitarbeitergruppe ausgeschlossen: Sowohl Schüler und Azubis als auch langjährige Mitarbeiter bis hin zur Führungsetage können sich in der Akademie fortbilden. Die Ganzheitlichkeit zeigt sich auch darin, dass sich die Angebote der Akademie um Fragen drehen, die im operativen Tagesgeschäft relevant sind. Dazu gehören Nachwuchssicherung, Entwicklungen zur Industrie 4.0 und die Nutzung neuer Technologien in Produktionsprozessen. Die Strategie der Akademie ist dabei auf die Unternehmensstrategie und die Herausforderungen der Zeit wie demografischer Wandel, rasante technologische Veränderungen und die Globalisierung ausgerichtet. Wichtig ist, dass alle Akti-

AUTOR



**Dr. Eberhard
Niggemann**

hat im Bereich
Physikalische
Chemie promo-

viert und begann seinen Berufsweg in der Forschung für Elektrofahrzeuge. Zur Weidmüller Gruppe kam er im Jahr 1999. Dort leitet er die betriebs-eigene Akademie in Detmold sowie die neue Niederlassung in Shanghai.

Weidmüller Gruppe
Klingenbergstraße 16
32758 Detmold
www.weidmueller.de

Nachwuchs sichern

Die Weidmüller Gruppe hat 2003 auf die Entwicklungen reagiert, indem sie ein eigenes Bildungs- und Netzwerkzentrum gegründet hat – die Weidmüller Akademie. Hier fördert das Unternehmen seit-her seinen Nachwuchs, betreibt betriebliche Fort- und Weiterbildung und forscht mit externen Partnern, Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Den Anfang machte ein simpler Gedanke: Mit der Einrichtung einer eigenen Akademie wollte sich das Unternehmen seinen Wettbewerbsvorsprung dauerhaft sichern und zugleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: zum einen die passgenaue Förderung des Nachwuch-



Foto: Weidmüller

Die Weidmüller Gruppe

Unternehmen. Weidmüller ist ein Unternehmen für Elektrotechnik, das Produkte und Services im industriellen Umfeld von Energie, Signalen und Daten bietet. Es wurde 1850 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Detmold. Inzwischen beschäftigt die Weidmüller Gruppe rund 4.400 Mitarbeiter weltweit. Sie verfügt über Produktionsstätten, Vertriebsgesellschaften und Niederlassungen in mehr als 80 Ländern. Im Geschäftsjahr 2012 erzielte Weidmüller einen Umsatz von 621 Millionen Euro. Die Weidmüller Akademie wurde vor zehn Jahren gegründet. Seitdem bildeten sich 27.000 Seminarteilnehmer in 6.000 Seminaren der Personalentwicklung fort. Jährlich durchlaufen dort 150 Azubis und 50 Dualstudenten die Ausbildung.

Praxis. In der Weidmüller Akademie werden sowohl die Azubis des Unternehmens als auch die dualen Studenten betreut. Zudem werden dort Mitarbeiter und Kunden geschult.

vitäten zur Qualifizierung im Unternehmen, zum Wissensaufbau und -transfer unter dem Dach der Weidmüller Akademie zusammenlaufen. So können die Maßnahmen miteinander abgestimmt und aufeinander aufgebaut werden.

Der Teilbereich „Schülerakademie“ zielt darauf ab, den Nachwuchs bereits in der Schule für Technik und Wirtschaft zu begeistern und ihm Berufsorientierung zum Anfassen zu ermöglichen. Hier realisiert das Unternehmen Projekte wie das Berufsorientierungskonzept „MINT“ und organisiert Schülerpraktika oder Veranstaltungen wie den „Girls' Day“, um auch Mädchen das Thema Technik schmackhafter zu machen. In die Rubrik „Nachwuchssicherung und -förderung“ fallen zudem Ausbildung und Hochschulbetreuung sowie das duale Studium. Rund 150 Azubis durchlaufen jährlich ihre Ausbildung im technischen und kaufmännischen Bereich, weitere 50 Dualstudenten kombinieren ihr Studium mit Praxisphasen in der Ausbildungswerkstatt und in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens. Zudem fördert Weidmüller in Kooperationen mit Hochschulen in der Region wie Paderborn, Ostwestfalen-Lippe (OWL) und Bielefeld und überregionalen sowie internationalen Hochschulen knapp 200 Studenten im Jahr. Sie können entweder ein Praktikum absolvieren oder

ihre Abschlussarbeiten im Unternehmen schreiben.

Die Bausteine „Personalentwicklung“ und „Internationales Trainingscenter“ sorgen schließlich dafür, dass sich die Mitarbeiter stetig weiterentwickeln können. Dazu dienen verschiedene Führungskräfteprogramme sowie ein Standardprogramm von 110 Seminaren, in dem Produktschulungen ebenso angeboten werden wie Sprachkurse, interkulturelle Trainings oder Teambuilding-Seminare.

Strategische Plattform

Die Akademie ist zudem als Transferplattform konzipiert, die Wissen inner- und außerhalb des Unternehmens vernetzt. Ziel ist es, die Anforderungen des Markts zu reflektieren und stetig neue Impulse ins Unternehmen zu holen. Dazu unterhält die Akademie Kooperationen mit Forschungsinstitutionen, Universitäten und Technologiepartnern, beispielsweise dem Centrum Industrial IT, dem Spitzencluster „It's OWL“ oder dem Polytechnischen Institut in Singapur. So können die Mitarbeiter bei Weidmüller die Marktentwicklung im Blick behalten und aufkommende Trends erkennen.

In diesem Zusammenhang werden auch die Ziele der Akademie alle zwei Jahre geprüft und gegebenenfalls neu justiert. Leitfragen sind dabei: Wie verändern sich der Markt, die Technologien und das Umfeld? Welche Herausforderungen kommen auf das Unternehmen zu? Welche Berufsfelder werden künftig benötigt? Auf diese Weise werden Zukunftsthemen wie „Industrie 4.0“ in die Ausbildung in-

tegriert und der duale Ausbildungsweg in China gefördert.

Ein weiterer Baustein der Wissensvernetzung ist die regionale Verankerung der Akademie – im wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext genauso wie im politischen. In Gremien und Initiativen wie Acatech, ZVEI, VDI oder der Plattform „Industrie 4.0“ beteiligt sich die Akademie an bildungspolitischen und wirtschaftlichen Debatten und fördert den Erfahrungsaustausch in mehreren regionalen Netzwerken, darunter dem OWL Maschinenbau und der Initiative für Beschäftigung. Auf diese Weise nutzt sie die Synergieeffekte, die aus der Kombination von lebensbegleitender (Aus-)Bildung und gleichzeitiger Wissensvernetzung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft entstehen. Konkrete Beispiele für einen solchen Synergieeffekt sind das Symposium „Solutions“, der Kongress „Innovationsmanagement“ sowie die Kompetenzplattform „Virtuelle Produktentwicklung und Simulation“.

Internationaler Ableger

Vor dem Hintergrund der eigenen Internationalisierungsstrategie und der zunehmenden Internationalisierung des Mittelstands wird Weidmüller das Wissen künftig auch international stärker vernetzen. 2011 gründete man daher die Weidmüller Academy Asia in Shanghai als Ableger des Detmolder Modells, die auf die spezifischen Fragestellungen des asiatischen Raums zugeschnitten ist (siehe Interview auf den nächsten Seiten).

Eberhard Niggemann ● →

→ **INTERVIEW.** Die Weidmüller Gruppe hat 2011 einen Ableger ihrer betriebseigenen Akademie in Shanghai gegründet. Die dortigen Strukturen und Angebote sind ähnlich wie in Deutschland. Allerdings gibt es auch einige Unterschiede zu beachten. Das erfordert gerade in der Ausbildung noch Überzeugungsarbeit vor Ort.

„Noch Akzeptanz schaffen“

2011 wurde die Weidmüller Academy Asia als erster internationaler Ableger der Weidmüller Akademie aufgebaut. Wie kam es dazu?

Eberhard Niggemann: Die Weidmüller Gruppe ist ein globales Unternehmen. Schon etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet nicht in Deutschland, sondern ist weltweit verteilt. Unser Umsatz in Deutschland beträgt heute 25 Prozent. Das heißt, ein Großteil des Wachstums passiert außerhalb von Deutschland. Und eine große Niederlassung in Asien mit fast 1.000 Mitarbeitern liegt eben in China. Dort haben wir schon vor längerem Maßnahmen in der Weiterbildung ergriffen. So haben wir zum Beispiel Studenten Praktika bei Weidmüller angeboten, um den jungen Leuten einerseits Praxiseinblicke zu ermöglichen und andererseits das Netzwerk mit den Hochschulen aufzubauen. Mit dem Aufbau der Akademie haben wir diese und weitere Maßnahmen in Strukturen gebündelt und ausgebaut.

China galt lange als Billiglohnland. Nun investiert Weidmüller stark in die Weiterbildung ...

Niggemann: Als Weidmüller nach China gegangen ist, wollten auch wir die niedrigen Lohnkosten nutzen und haben vor allem Ungelernte im Bereich der Produktion eingestellt. Heute ist China aber auch ein großer Absatzmarkt, der für Weidmüller wichtig ist. Unsere Produkte werden für diesen Markt angepasst. Damit steigen die Ansprüche an Entwickler, Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter. Sie müssen unsere Produkte verstehen, um sie produzieren, verkaufen und weiterentwickeln zu können. Inzwischen haben wir also ähnliche Herausforderungen wie auch in Deutschland: Wir

müssen die richtigen Mitarbeiter finden und einstellen sowie deren Wissensstand immer aktuell halten.

Lange herrschte in westlichen Ländern die Angst, dass die weitergebildeten Mitarbeiter in China ihr Know-how schnell weitergeben – Stichwort „kopieren“ ...

Niggemann: Das ist auch ein Thema für uns. Man muss aufpassen, welches Know-how man wohin gibt. Generell sind die Mitarbeiter in China auch wechselwilliger als in Deutschland. Sie nehmen schneller ein Angebot mit höherem Gehalt an. Dem kann man nur entgegenwirken, wenn man die Mitarbeiter emotional an das Unternehmen bindet. Mit unserer Akademie wollen wir genau das erreichen, indem wir den Mitarbeitern Perspektiven bieten. Wir liegen in China zwar weit über der deutschen Fluktuationsquote, aber auch weit unter der durchschnittlichen Quote in China. Zudem kann man nicht das gesamte Know-how unter Verschluss halten. Als Premiumanbieter streben wir eine sehr hohe Innovationskraft an. Und um das zu realisieren, müssen wir immer schneller innovieren, als andere kopieren können. Es hat keinen Zweck sich dabei sozial abzuschotten. Wir sind auf die Impulse von außen angewiesen.

Welche weiteren Herausforderungen sind mit dem Akademieaufbau verbunden?

Niggemann: Die größte Herausforderung liegt darin, dass das deutsche Bildungssystem in China nicht bekannt ist und die Einstellung zum Lernen eine andere ist. Wir wollen mit unserer Aus- und Weiterbildung eine hohe Handlungskompetenz aufbauen. Die erlangt man aber nur, wenn man theoretisches Wissen in der Praxis ausprobieren darf und dabei auch

Fehler erlaubt sind. Bisher ist in China aber eher das reine Lernen und Wiedergeben gefragt und weniger das selbstständige Anwenden des Wissens. Wir müssen also erst noch viel Überzeugungsarbeit leisten und für unsere Lernphilosophie werben – bei Schülern und Lehrern.

Wie ist das Angebot der Weidmüller Academy Asia aufgebaut?

Niggemann: Wir haben einerseits die Bereiche Ausbildung und Hochschulen eingerichtet, andererseits betreiben wir Produktschulungen im Trainingscenter und bieten Weiterbildungen über die Personalentwicklung an. Zudem nutzen wir die Strukturen der Akademie auch, um unsere Netzwerke zu Hochschulen, Schulen, anderen Unternehmen und Institutionen wie der Deutschen Außenhandelskammer wie auch zu regionalen Initiativen zu stärken. Die grundlegenden Strukturen haben wir vom deutschen Headquarter aus vorgegeben. Darum sind die Angebote ähnlich aufgebaut. Schließlich sind unsere Bedürfnisse im Personalmanagement in China auch so ähnlich wie in Deutschland. Es ist zum Beispiel genauso wichtig, gut qualifizierten Nachwuchs im Ingenieurbereich zu haben.

Das heißt, auch in China spielt der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel eine Rolle?

Niggemann: Ja, der demografische Wandel existiert dort ebenso. Wir brauchen vor allem Nachwuchs für die Entwicklungs- und Ingenieurbereiche. Hochqualifizierte Facharbeiter sind auch in China sehr gesucht. Darum haben wir in Zusammenarbeit mit der Außenhandelskammer in Shanghai und anderen Unternehmen nach dem deutschen Vorbild eine duale Ausbildung aufgebaut.

Das deutsche Ausbildungssystem gilt inzwischen als Exportschlager ...

Niggemann: Ja, das stimmt. Seit einiger Zeit ist es in China auf hoher politischer Ebene gewollt, die duale Ausbildung flächendeckend einzuführen. Inzwischen gibt es Vereinbarungen zwischen der chinesischen und deutschen Regierung.

Kann man das deutsche System denn einfach so auf die Gegebenheiten in China übertragen?

Niggemann: Es muss natürlich an die Gegebenheiten in China angepasst werden. Das ist nicht ganz einfach, da das Ausbildungssystem dort ein ganz anderes ist. In China gibt es zwar berufliche Schulen; die sind jedoch sehr theoretisch orientiert. Noch wird eine solche praktische Ausbildung nicht als wertig wahrgenommen. Aber wir sind auf einem guten Weg. Jedes Jahr stellen wir vier bis fünf Azubis ein. Das sind noch nicht viele. Doch es braucht Zeit, um Akzeptanz zu schaffen und die jungen Leute dafür zu begeistern.

Bieten Sie neben der Ausbildung auch duale Studiengänge an?

Niggemann: Nein, die gibt es bisher noch nicht. Wir bieten Studenten dafür die Möglichkeit, in dreimonatigen Praktika bei uns Praxiserfahrung zu sammeln. Das ist in China bisher noch nicht die Regel. Zudem zeichnen wir chinesische Studenten aus und unterstützen diese. Außerdem stellen wir Verbindungen und Kooperationen zwischen deutschen und chinesischen Hochschulen her, um den Austausch zu fördern. Uns ist es dabei wichtig, Wissen ins Unternehmen zu holen und so die Innovation zu steigern. Unser Fokus ist nicht die Rekrutierung nach dem Studium. Es ist bei uns fast eher eine Art erfolgreiches Abfallprodukt, wenn wir gute Studenten nach einer Abschlussarbeit übernehmen.

Und welche Weiterbildungsmaßnahmen bieten Sie in der Akademie an?

Niggemann: Im Trainingscenter werden Soft Skills genauso geschult wie pro-

duktspezifisches Know-how. Wir bieten zum Beispiel interkulturelle Trainings an, um die Zusammenarbeit zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern zu fördern und zu stärken. Daneben gibt es auch Führungskräfte-seminare oder Excel-Schulungen. Der fachliche Trainingsbereich wird mit hauptamtlichen Trainern durchgeführt. Sie vermitteln unseren Mitarbeitern die Komplexität unserer Produkte und deren Applikationen. Wir produzieren schließlich 40.000 verschiedene Artikel und beliefern unterschiedlichste Branchen.

Wie schwierig ist es, dafür gute Trainer in China zu finden?

Niggemann: Das ist nicht einfach. Denn die Trainer müssen einerseits die wesentlichen Fachqualifikationen besitzen und die Produkte und Anwendungen kennen. Andererseits brauchen sie natürlich auch didaktische Kompetenzen. Solche Trainer sind aber auch in Deutschland nicht leicht zu finden. Wir schulen neue Trainer oft noch im fachlichen wie didaktischen Know-how. Dafür nutzen wir Präsenztrainings und web-basierte Schulungen – in Richtung eines Blended Learnings.

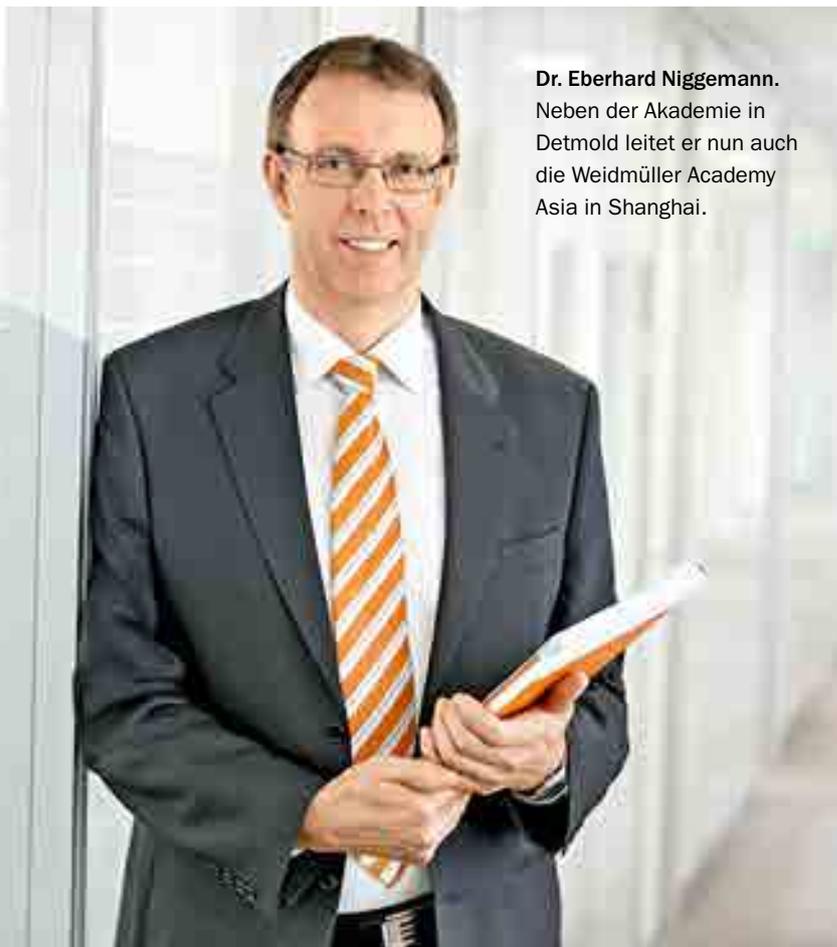
Wie viele Trainer beschäftigen Sie derzeit in China?

Niggemann: Im Moment sind es hauptamtlich drei Trainer in China, plus etwa 15 Teilzeittrainer – das sind Mitarbeiter aus den Unternehmensbereichen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit für Trainings aufbringen. So halten zum Beispiel unsere IT-Spezialisten auch Software-Schulungen ab. Soft Skills oder Sprachkurse werden von externen Trainern geleitet. Dafür haben wir ein Netzwerk aufgebaut.

Wie sehen die Zukunftspläne aus? Soll die Akademie künftig noch ausgebaut werden?

Niggemann: Die grundlegenden Herausforderungen haben sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert. Da wir ein global agierendes Unternehmen sind und kontinuierlich wachsen, werden wir unser Bildungsangebot und unser Netzwerk auch in Zukunft bedarfsorientiert weiter ausbauen – und das weltweit, kontinuierlich und nachhaltig.

Kristina Enderle da Silva ●



Dr. Eberhard Niggemann.
Neben der Akademie in Detmold leitet er nun auch die Weidmüller Academy Asia in Shanghai.

Foto: Weidmüller

Mit Coaching gegen Know-how-Verlust

SCHWÄBISCH HALL. Wenn Mitarbeiter den Arbeitgeber verlassen, geht oft erfolgskritisches Wissen verloren. Coachs können das verhindern, indem sie den Wissenstransfer planen und begleiten. Ein Beispiel der Bausparkasse Schwäbisch Hall zeigt, wie es geht.

In jedem Unternehmen gibt es Wissen, das nicht verloren gehen darf, wenn das Unternehmen erfolgreich arbeiten möchte. Dieses erfolgskritische Wissen ist oft personengebunden. Also stellt ein Abwandern oder Ausscheiden der Wissensträger ein operatives Risiko dar. Dieses Risiko einer Wissenserosion wird sich in den kommenden Jahren erhöhen, da aufgrund der Altersstruktur ihrer Belegschaften mehr Mitarbeiter aus dem Berufsleben ausscheiden. Außerdem rücken mit der viel zitierten Generation Y junge Leistungsträger nach, die sich oft nicht so fest und dauerhaft wie ihre älteren Kollegen an einen Arbeitgeber binden.

Wachsende Herausforderung „Wissenstransfer“

Deshalb wird es für Unternehmen zunehmend wichtig sicherzustellen, dass erfolgskritisches Wissen sich nicht „verabschiedet“. Probleme treten hiermit vor allem beim Erfahrungswissen auf. Denn dieses Wissen ist oft nur in den Köpfen der Wissensträger verankert und nicht schriftlich dokumentiert.

In diesen Fällen ist ein Transfer des erfolgskritischen Wissens von den Mitarbeitern, die dieses aktuell haben, auf diejenigen, die es künftig (auch) besitzen sollen, oft der einzig gangbare Weg, um das Wissen in der Organisation zu bewahren. Ein solcher Wissenstransfer erfolgt im Betriebsalltag häufig noch nicht – unter anderem aus folgenden Gründen: Es mangelt im Tagesgeschäft an Zeit, die Notwendigkeit eines Wissenstransfers wird zu spät gesehen, es fehlt eine Systematik beim Erkennen und Abgrenzen

erfolgsrelevanter Wissensbereiche und es fehlt eine Systematisierung und Institutionalisierung der Wissensweitergabe.

Zuweilen führen auch persönliche Befindlichkeiten dazu, dass ein Wissenstransfer nur teilweise erfolgt. Hierzu zählen unter anderem

- die Angst vieler Wissensgeber, die Weitergabe ihres Wissens könne den Wert ihrer Arbeitskraft schmälern
- die Angst vieler potenzieller Wissensnehmer, ihre Bitte um Information könne als Zeichen von Inkompetenz interpretiert werden.

Deshalb ist es wichtig, den Prozess der Wissensweitergabe durch ein neutrales Coaching zu begleiten – auch weil den aktuellen Stelleninhabern oft nicht bewusst ist, wie viel erfolgsrelevantes Wissen sie haben. Die künftigen Stelleninhaber hingegen wissen meist noch nicht, was das erfolgskritische Wissen bei ihrer künftigen Tätigkeit ist. Also können sie es nicht erfragen.

Vor diesem Hintergrund startete die Bausparkasse Schwäbisch Hall im Jahr 2010 ein Pilot-Projekt zum Thema Wissenstransfer-Coaching. Nach bestandener Praxistest wurde dieses Coaching im Jahr 2011 offiziell als Personal- und Wissensmanagementinstrument eingeführt. Das Wissenstransfer-Coaching soll die Fachbereiche dabei unterstützen, die für ihre Aufgaben notwendige Wissensbasis stabil zu halten. Zum Einsatz kommt es nur bei erfolgskritischem Know-how (vor allem bei rarem Expertenwissen).

Angestoßen wird ein Wissenstransfer-Coaching-Prozess im Normalfall bei den jährlich stattfindenden Personalmanagementgesprächen zwischen den

Führungskräften in den Fachbereichen und den Vertretern des Personalbereichs. Dabei besprechen die Beteiligten, welche Mitarbeiter (voraussichtlich) ausscheiden – zum Beispiel, weil sie das Rentenalter erreichen oder eine andere Position übernehmen. Sie ermitteln auch, welche dieser Mitarbeiter Träger erfolgskritischen Wissens sind und deshalb ein Transfer-Coaching sinnvoll wäre.

Die acht Coaching-Schritte beim Transfer-Prozess

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den IT-Experten, die in ihrem Arbeitsleben zum Beispiel Spezialwissen zu zentralen Anwendungsprogrammen oder Großrechneranlagen erworben haben. Der Wissenstransfer besteht im Einzelnen aus acht Schritten:

Schritt 1:

Die Führungskraft des (IT-)Experten und der Vertreter des Personalbereichs beleuchten die Ausgangssituation: Wann verlässt der (IT-)Experte die Abteilung wohin? Wer wird sein (voraussichtlicher) Nachfolger sein? Arbeitet er bereits für Schwäbisch Hall? Warum ist der (IT-)Experte Träger von erfolgskritischem Wissen? Welchen Charakter hat dieses Wissen? Wie könnte der Wissenstransfer erfolgen?

Schritt 2:

Nach dieser Erstanalyse beauftragt die Führungskraft einen Coach von Schwäbisch Hall Training (SHT), einem Tochterunternehmen der Bausparkasse, den Wissenstransfer-Prozess zu begleiten.

Gemeinsam durchleuchten sie die Kompetenzen und Aufgaben des (IT-)Experten: Über welche speziellen Fähigkeiten verfügt er zum Beispiel aufgrund seines beruflichen Werdegangs, seiner Tätigkeit, seiner (Zusammen-)Arbeit mit anderen Bereichen und Organisationen? Welche dieser Kenntnisse sind erfolgskritisch?

Schritt 3:

Die Führungskraft bespricht mit dem (IT-)Experten das geplante Coaching und holt sein Commitment hierzu ein. Mit dem Coach analysieren sie, über welches Spezialwissen der (IT-)Experte im Detail verfügt. Die Leitfragen dabei sind:

- Auf welchen Quellen basiert Ihr Wissen?
 - Welche Kompetenzen befähigen Sie für Ihre Aufgaben?
 - Welche Aufgaben erfüllen Sie aktuell?
- Basierend auf diesem Gespräch erstellen sie einen sogenannten Wissensbaum, dessen Wurzeln die Quellen des Wissens, der Stamm die Kompetenzen und die Krone die aktuellen Aufgaben darstellen. Diese Systematisierung hilft beim Strukturieren des weiteren Prozesses und versinnbildlicht das Lebenswerk des Wissensgebers.

Schritt 4:

Auf Basis dieser Übersicht verständigen sich die Führungskraft und der Coach darüber, welches Wissen dem Nachfolger des (IT-)Experten mit welcher Priorität vermittelt werden soll. Entscheidend ist dabei vor allem die Relevanz des Wissens für das Unternehmen oder für eine rasche Einarbeitung des Nachfolgers.

Schritt 5:

Nachdem dieser Rahmen feststeht, beziehen die Führungskraft und der Coach den Nachfolger des (IT-)Experten in das Wissenstransfer-Coaching ein. Er wird darüber informiert, wie der Transfer abläuft, wozu er dient und um welche Inhalte es geht.

Schritt 6:

Die Führungskraft, der Coach sowie der (IT-)Experte als Wissensgeber und sein Nachfolger als Wissensnehmer treffen sich zum Wissenstransfer-Auftakt. Gemeinsam erstellen sie einen Transferplan,

in dem auch steht, wie oft sich der (IT-)Experte und sein Nachfolger (voraussichtlich) treffen, welche Themen jeweils behandelt werden und was beide zur Vorbereitung tun sollten.

Schritt 7:

In den Folgemonaten treffen sich der (IT-)Experte und sein Nachfolger regelmäßig, zum Beispiel alle drei Wochen, um das erfolgskritische Wissen zu „transferieren“. In diesen von dem Coach moderierten Dialogen befassen sich der Wissensgeber und der Wissensnehmer systematisch mit den im Transferplan definierten Themen. Dabei liegt der Fokus außer auf dem fachlichen Spezialwissen vor allem auf dem Erfahrungswissen, das sich nur bedingt verschriftlichen lässt. Solche Punkte können sein:

- Stolperdrähte, über die man beim alltäglichen Wahrnehmen der Funktion schnell stürzt
- Faktoren, denen der künftige Stelleninhaber zum Beispiel aufgrund der Historie eines Projekts ein besonderes Augenmerk schenken sollte
- Faktoren, die es bei der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und Organisationen zu beachten gilt.

Schritt 8:

Nach dem eigentlichen Transferprozess treffen sich die Führungskraft und der Coach erneut mit dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer, um den Prozess zu

evaluieren. Vereinbart wird auch, inwieweit der Wissensgeber den Wissensnehmer weiterhin unterstützt – zum Beispiel, indem er ihm als Tipp- und Ratgeber zur Seite steht.

Bei planbaren Stellenwechseln erstreckt sich der beschriebene Prozess über circa ein halbes Jahr. Zuweilen ist ein so strukturiertes Vorgehen nicht möglich – zum Beispiel, wenn das Unternehmen unterjährig vom geplanten Ausscheiden eines Mitarbeiters erfährt. Dann wird das Prozess-Design den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst.

Inzwischen wird das Transfer-Coaching seit drei Jahren bei Schwäbisch Hall praktiziert – mit durchweg positiven Erfahrungen. Die Praxis hat gezeigt: Durch das Transfer-Coaching erfolgt die Vermittlung von erfolgskritischem Wissen in einer deutlich systematisierteren Form, wodurch die Einarbeitung neuer Stelleninhaber schneller und reibungsloser gelingt. Die Effizienzverluste bei Stellenwechseln werden so in der überwiegenden Mehrheit der Fälle minimiert.

Die Erfahrung hat zudem gezeigt: Wissensgeber und Wissensnehmer erfahren das Transfer-Coaching als Zeichen der Wertschätzung ihrer Person und Arbeit. Den Wissensgebern wird vermittelt, dass sie ...

- in den zurückliegenden Jahren eine wertvolle Arbeit für das Unternehmen geleistet haben und
- dabei ein Know-how erworben, das Schwäbisch Hall nicht verlieren möchte.

Den Wissensnehmern hingegen wird vermittelt, dass

- es ihrem Arbeitgeber bewusst ist, welche komplexe Aufgabe sie übernehmen und
- er ihnen deshalb die erforderliche Unterstützung gewährt.

Gezeigt hat sich auch: Durch die gezielte Reflexion, welches Wissen erfolgskritisch ist, wird es allen Prozess-Beteiligten oft erst bewusst, was zentrale Erfolgsfaktoren der Arbeit in ihrem Bereich sind. Das führt häufig dazu, dass Abläufe neu definiert und neue Standards für die (Zusammen-)Arbeit formuliert werden, wodurch die Qualität der Leistung insgesamt steigt.

Bernadette Imkamp ●



AUTORIN

Bernadette Imkamp
ist Abteilungsleiterin Personalbetreuung und Personalmarketing bei Schwäbisch Hall. Sie betreut unter anderem das achtstufige Wissenstransfer-Coaching.

Schwäbisch Hall AG
Bausparkasse der Volksbanken und Raiffeisenbanken
Crailsheimer Str. 52
74523 Schwäbisch Hall
Tel. 0791 46-4646
www.schwaebisch-hall.de

„Gesund führen“ heißt Sinn vermitteln

KOHÄRENZGEFÜHL. Einer der wichtigsten gesundheitsrelevanten Faktoren im Arbeitsleben ist das Verhalten des Vorgesetzten. Dr. Frank Stöpel zeigt auf der Basis der „Theorie des Kohärenzgefühls“, welche konkreten Möglichkeiten es gibt, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Chefs sollten dafür sorgen, dass Zusammenhänge verstanden werden und die Arbeit insgesamt als sinnvoll erlebt wird.

Eigentlich müssten einige Führungskräfte, Abteilungen und ganze Organisationen mit dem Warnhinweis „Schlechte Führung kann tödlich sein“ versehen werden. Spätestens seit den Forschungsarbeiten des Medizinsoziologen Johannes Siegrist wissen wir, dass Mitarbeiter „schlechter“ Vorgesetzter ein deutlich erhöhtes Risiko für einen Herzinfarkt haben.

Aber auch aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht setzt es sich immer mehr durch, dass die Zeit der reinen Ertragsmaximierer vorbei ist. An deren Stelle treten Führungskräfte, die nachhaltig denken und handeln – gerade in Bezug auf ihre Mitarbeiter, erklärte der Personalberater Jochen Kienbaum in der Wirtschaftswoche (37/2013).

Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit

Einer der wichtigsten gesundheitsrelevanten Faktoren im Arbeitsleben ist das Verhalten der Vorgesetzten. Immerhin verbringen wir den größten Teil unserer Wachzeit am Arbeitsplatz und entsprechend im Einflussbereich von Vorgesetzten. Selbst wer seine direkte Führungskraft nur selten unmittelbar zu Gesicht bekommt, wird doch von ihr geprägt und beeinflusst. Unbewusst ist sie weit präsenter als der Kollege oder der Kunde direkt vor uns.

„Gesunde Führung“ ist mehr als nur „nicht krankmachende Führung“. Es gilt, nicht nur die krankmachenden Faktoren zu identifizieren und zu beseitigen, sondern gesundheitsfördernde Strukturen zu etablieren. Damit geht dieser Ansatz auch

deutlich weiter als andere Konzepte zum Thema gesunde Führung, welche allein auf den Aspekt der Wertschätzung fokussieren.

Ein schlechter Chef kann einen Mitarbeiter schneller und umfassender krankmachen, als ein ergonomisch schlecht gestalteter Arbeitsplatz dazu in der Lage wäre. Dies zeigt nicht nur die Erfahrung, sondern wird auch durch die wissenschaft-

liche Forschung bestätigt. Zu erklären ist dies dadurch, dass Führungskräfte ...

- wesentlich die Art und Inhalte der Kommunikation bestimmen
- die Arbeit organisieren (auch eine fehlende Organisation ist eine spezifische Organisation der Arbeit)
- Feedback geben
- und entscheidend die Atmosphäre am Arbeitsplatz prägen.

Leistungsstärke.

Weder mit gesunder Ernährung noch mit Wohlfühlangeboten kann ein Unternehmen das Burn-out seiner Mitarbeiter verhindern. Was hilft, sagt uns die Theorie des Kohärenzgefühls.



Dadurch wird beeinflusst, wie die Kollegen sich untereinander begegnen, wie mit Lob und Kritik umgegangen wird, wie Konflikte gelöst werden und wie der Umgang mit Andersartigkeit ist (hier sind auch persönliche Werte- und Leistungsstandards gemeint). Es stellt sich die Frage, wie sich diese „weichen“ Faktoren auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Als Erstes sollte man sich von der Vorstellung verabschieden, dass man entweder gesund oder krank ist. Jeder Mensch ist mehr oder weniger gesund beziehungsweise krank.

Gesundheit und Krankheit sind nur die Extrempunkte eines Kontinuums, auf dem wir uns fortwährend bewegen. Es gibt Belastungsfaktoren, die uns tendenziell in Richtung Krankheit bewegen. Hierzu zählen physikalische Belastungsfaktoren (Lärm, Hitze, Staub ...), welche in den letzten Jahren kontinuierlich reduziert worden sind. Was übrig geblieben ist, sind die psychischen Belastungen, welche in der Norm EN ISO 10075 als „die Gesamtheit aller erfassbaren Ein-

flüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ definiert worden sind. Gerade bei der Erfassung und Reduzierung der psychischen Belastungen haben viele Unternehmen und Organisationen noch erheblichen Handlungsbedarf.

Antworten liefert die Theorie des Kohärenzgefühls

Die Belastungen beschreiben die von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren; die spezifische Reaktion wird als Beanspruchung beschrieben. Beanspruchungsfolgen sind Ermüdung, Stress und Krankheit. Vereinfacht kann man sagen: Je höher die Beanspruchung, desto höher ist das Risiko (!) für eine Erkrankung. Zu welcher Erkrankung es dann kommt, hängt von vielfältigen Faktoren wie genetische Dispositionen oder Vorerkrankungen ab. Auch wenn die Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz möglichst reduziert werden sollten, ist eine völlige Beseitigung nicht möglich und auch nicht sinnvoll.

Ein Teil der Belastungen resultieren aus der Arbeitsaufgabe selbst, für deren Bewältigung auch das Arbeitsentgelt bezahlt wird: die qualitative und quantitative Arbeitsbelastung. Aus Belastungen werden nicht automatisch Beanspruchungen, sondern diese werden durch Ressourcen abgefedert. Ressourcen sind alle Faktoren, die Menschen einsetzen können, damit aus Belastungen keine oder weniger Beanspruchung wird. Es wird zwischen personalen (Fähigkeiten, bestimmte Lebenseinstellungen, Widerstandsfähigkeit ...) und externalen Ressourcen (Freunde, Familie, Kollegen ...) unterschieden. Eine wichtige externe Ressource ist in diesem Zusammenhang der Vorgesetzte, weil er Einfluss hat auf die Gestaltung weiterer äußerst wichtiger Ressourcen.

Die arbeitswissenschaftliche Forschung hat zahlreiche Faktoren identifiziert, die wichtige Ressourcen darstellen und helfen, personale Kraftquellen aufzubauen. Für den Führungsalltag sind all diese Ergebnisse oft zu umfassend und eher verwirrend als klärend. Als pragmatische Orientierung (und wissenschaftlich fundiert) hat sich hier die Theorie des Ko-

härenzgefühls erwiesen, welche all die Faktoren auf drei Aspekte zurückführt. Der israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat sich seit den 1970er Jahren mit der grundlegenden Frage beschäftigt, warum Menschen trotz Belastungen gesund bleiben.

Die Antwort auf diese Frage fand er in einer überdauernden Einstellung. Diese beschreibt er in seinem Buch „Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit“ (1997) als eine „globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen. Diese Anforderungen sind Herausforderungen, die Anstrengung und Engagement lohnen“.

Kurz gesagt: Das Leben wird charakterisiert durch ein Gefühl der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit. Diese Orientierung nannte Antonovsky das Kohärenzgefühl. Zahlreiche internationale Untersuchungen haben inzwischen gezeigt, dass Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl erfolgreicher mit schwierigen Situationen umgehen können. Gesund führen bedeutet entsprechend, dass die Führungskraft darauf achtet, dass die Mitarbeiter ein Gefühl der Verständlichkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit entwickeln können. Im Folgenden werden für diese drei Bereiche exemplarisch Möglichkeiten vorgestellt.

Aspekt 1:

Das Gefühl der „Verständlichkeit“

„Ich weiß gar nicht, warum sich meine Mitarbeiter beschweren, dass sie zu wenig Informationen bekämen. Alles, was ich an E-Mails und Umläufen bekomme, leite ich an sie weiter“, berichtet eine Führungskraft. Aber die Herausforderung des 21. Jahrhunderts besteht nicht darin, Informationen zu bekommen, sondern die wirklich relevanten zu erkennen. Viele Beschäftigte leiden unter der Informationsflut und es fällt ihnen immer schwerer, mit der Masse der täglichen →



Bereits 500 Anmeldungen für „Burn-out und Resilienz“

Kongresshinweis. Die Akademie Heiligenfeld in Bad Kissingen lädt zum Kongress „Burn-out und Resilienz“ vom 22. Mai bis 25. Mai 2014 ein. Die Veranstaltung trägt den Untertitel „Bewusstseinskompetenz für Wirtschaft und Gesellschaft“.

Die Themenschwerpunkte des Kongresses erstrecken sich von der individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Betrachtung bis hin zur globalen Bedeutung von Burn-out und Resilienz. In Vorträgen, Workshops, Symposien und dem gegenseitigen Austausch in Foren, in der Großgruppenarbeit oder in Gesprächen werden sowohl die praktischen und wissenschaftlichen Grundlagen, als auch Praxisbeispiele betrachtet, um eine Inspiration für ein lebendiges Leben zu gewinnen.

Der Kongress „Burn-out und Resilienz“ wird im Wesentlichen folgende Themenfelder behandeln: die individuelle und gesellschaftliche Dimension des Burn-out-Prozesses, Selbstführung und Selbstmanagement, „beseelte“ Arbeit, die psychosoziale Lage der Gesellschaft, Resilienztraining für Individuen und Organisationen sowie in Schule und Ausbildung, die Bedeutung der Unternehmenskultur, Fortschritte in der Burn-out-Forschung sowie ganz allgemein die Trends des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Namhafte Referenten werden unter anderem sein:

- **Dr. Eugen Drewermann** (Schriftsteller, Kirchenkritiker und Psychoanalytiker) mit seinem Vortrag „Leben in Menschlichkeit“
- **Dr. Joachim Galuska** (Ärztlicher Direktor und Geschäftsführer der Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen) mit dem Grundlagenvortrag „Burn-out, Resilienz und Bewusstseinskompetenz“
- **Pater Dr. Anselm Grün OSB** (deutscher Benediktinerpater und Bestsellerautor) mit dem Eröffnungsvortrag „Trau deiner Kraft“
- **Werner Tiki Küstenmacher** (Theologe, Karikaturist und Autor des Buchs „Simplify your life“) spricht zum Thema „Du hast es in der Hand - fünf einfache Rituale für ein gesünderes Leben“
- **Professor Niko Paech** (Lehrstuhl für Produktion und Umwelt) hält den Vortrag „Vom Burn-out zur Postwachstumsökonomie: Eine zeitgenössische Deutung“
- **Dr. Alexander Poraj** (Zen-Meister, Mitglied der spirituellen Leitung des Benediktushofs) referiert zum Thema „Spiritualität: Resilienztraining der Seele“
- **Professor Karlheinz Ruckriegel** (Volkswirtschaftslehre mit dem Arbeitsschwerpunkt interdisziplinäre Glücksforschung) spricht zum Thema „Glücksforschung – worauf es wirklich im Leben ankommt“
- **Professor Friedrich Wilhelm Schwartz** (Emeritus für Epidemiologie, Sozialmedizin und Gesundheitssystemfor-



Foto: Heiligenfeld

Parkklinik Heiligenfeld. Ein Teil des Kongresses findet in den Räumen der Klinik Heiligenfeld, Bad Kissingen, statt.

schung) stellt die Frage „Burn-out und Depression als Volkskrankheit?“

- **Sylvia Kéré Wellensiek** (Geschäftsführerin H.B.T.-Akademie, Autorin) spricht über Resilienz als die „Kompetenz der Zukunft“.

Der kommende Kongress der Akademie Heiligenfeld findet bereits zum zwölften Mal statt. Die Bildungseinrichtung der Unternehmensgruppe Heiligenfeld bietet außerdem regelmäßig Symposien und Tagungen zu wesentlichen Themen der Bewusstseinsbildung, des persönlichen Wachstums, der professionellen Fachkompetenz und der gesellschaftlichen Verantwortung. Weitere Informationen gibt es unter www.kongress-heiligenfeld.de oder www.akademie-heiligenfeld.de.

Am Donnerstag, 22. Mai, vor Beginn des Kongresses, findet ein Workshop mit Sylvia Kéré Wellensiek statt. Er trägt den Titel „Widerstandskraft in Zeiten ständigen Wandels“. Viele Menschen befinden sich beruflich und privat in ständigen Veränderungsprozessen. Diese dynamische Gemengelage ist nicht einfach auszubalancieren und verlangt eine klare innere Haltung: Beweglichkeit, Flexibilität, Freude an Innovation und Wandel, gepaart mit hohem Werteverständnis und der Widerstandskraft, sich nicht verbiegen zu lassen. „Resilienz lässt sich erlernen“, lautet das Motto dieses Workshops, der Interessierten erste gezielte Trainingsschritte zu mehr Resilienz anbietet. Die Referentin ist eine Expertin für persönliche und organisationale Resilienz, Veränderung und Komplexität.

→ Nachrichten umzugehen. Daher ist auch „Umgang mit der E-Mail-Flut“ immer wieder Thema in den Seminaren zum Thema „Zeit- und Selbstmanagement“. Eine Aufgabe bei dem „gesunden Führen“ ist entsprechend, die Informationsflut für die Mitarbeiter durch Auswahl, Strukturierung und Kommentierung zu begrenzen.

Ein weiterer Aspekt für das Gefühl der Verständlichkeit sind klare Abläufe und Strukturen: Wer macht was, wann und wie. Und vor allem: Kann sich der Mitarbeiter darauf verlassen, dass diese Strukturen (weitestgehend) Bestand haben, oder wird nach dem Motto „Was kümmert mich mein dummes Geschwätz von gestern?“ geführt und werden spontan Führungsebenen bei Anweisungen übersprungen. Effektiv, um Mitarbeiter krank zu machen, ist auch ein deutliches „Vielleicht“, welches dann auch nur kurzfristig Bestand hat.

Die Kunst besteht darin, bei aller Flexibilität klare und verlässliche Strukturen zu etablieren. Diese Strukturen müssen den Mitarbeiter spontan nicht immer glücklich machen, aber sie sollen klare und verlässliche Regeln darstellen. Schon 1978 stellte Winfried Hacker das Konzept der vollständigen Handlung als persönlichkeitsförderlich (heute würden wir von gesundheitsförderlich sprechen) vor. Vollständig ist eine Handlung dann, wenn sie neben ausführenden Elementen auch vorbereitende und kontrollierende Aufgaben umfasst.

Dadurch kann nicht nur die Aufgabe besser verstanden, sondern auch besser bewältigt werden. Folgende Fragen können dabei helfen, eingehend zu prüfen, ob der Aspekt der Verständlichkeit im Arbeitsalltag auch tatsächlich umgesetzt wird:

- Sind Abläufe, Strukturen und Prozesse transparent?
- Können wichtige Informationen abgerufen werden, ohne in der Masse unterzugehen?
- Findet ausreichende Kommunikation statt?
- Sind die Arbeitsaufgaben vollständig (umfassen sie zum Beispiel Aspekte der Planung, Ausführung und Kontrolle)?
- Sind zeitliche und organisatorische

Strukturen weitestgehend stabil und zuverlässig?

Aspekt 2:

Das Gefühl der „Handhabbarkeit“

Gerade in der aktuellen Diskussion um Burn-out wird deutlich, wie wichtig es ist, Überforderung zu vermeiden. Aus der Diskussion um Zielvereinbarungen ist bekannt, dass Ziele, welche eine subjektiv 50-prozentige Erfolgsaussicht haben, zu maximaler Anstrengung führen. Die erfolgreiche Bewältigung schwieriger Aufgaben erhöht auch das Gefühl der Selbstwirksamkeit.

In der Praxis finden die Mitarbeiter aber nicht immer Kriterien vor, an denen sie den Erfolg ihrer Anstrengung messen können beziehungsweise eine Rückmeldung dazu erhalten. Oft finden sich auch Führungskräfte, welche sich Erfolge in ihrem Verantwortungsbereich öffentlich selber zuschreiben, Gründe für Misserfolge aber bei den Mitarbeitern verorten. Auch der berühmte „Dienst nach Vorschrift“ ist in diesem Zusammenhang zu sehen: Wenn ein Mitarbeiter das volle Risiko bei Eigeninitiative trägt, dann ist es doch nur vernünftig, dass er sich absichert und sich nur im Rahmen der Vor-

schriften bewegt. Man kann es auch als gelernte Hilflosigkeit beschreiben, wenn Mitarbeiter aufhören sich zu engagieren, weil sie wiederholt erleben mussten, dass sie doch nichts bewegen konnten. Es gilt, sowohl Über- als auch Unterforderung zu vermeiden. Menschen sind unterschiedlich und verändern sich fortlaufend. Daher ist es für Führungskräfte auch nicht immer leicht, was für einen spezifischen Mitarbeiter aktuell eine Über- oder Unterforderung darstellt. Oft hilft nur eins: nachfragen.

In einem Unternehmen konnte man erleben, was eine Führungskraft verursacht, die zu Wutausbrüchen neigt: Nicht nur war diese Führungskraft per se ein massiver Belastungsfaktor, weil sich die Mitarbeiter (gestandene Handwerker!) ständig vor den unvorhersehbaren Ausbrüchen fürchteten, sondern jeder vermied es, Informationen an diese weiterzugeben – und das in einem Unternehmen, welches maximale Qualität liefern muss! Die Führungskraft war hier nicht nur eine Gesundheitsgefahr, sondern auch ein Produktionsrisiko! Die psychologische und pädagogische Forschungsliteratur ist voll mit Hinweisen darauf, wie wichtig Fehler für die Kompetenzentwicklung sind. Auch das moderne Qualitätsmanagement will die Fehler erfassen, damit daraus gelernt werden kann und zukünftige, womöglich schwerere Fehler vermieden werden können. Eine positive Fehlerkultur ist nicht nur für die Qualitätssicherung notwendig, sondern auch, damit die Mitarbeiter angstfrei ihre Aufgaben angehen und sich weiter entwickeln können. Für das Kriterium „Handhabbarkeit“ sind zum Beispiel folgende Fragen zur Selbstüberprüfung geeignet:

- Haben die Mitarbeiter Möglichkeiten, sich bei Entscheidungen und Umsetzungen einzubringen?
- Gibt es ausreichend Tätigkeitsspielräume?
- Wird soziale Unterstützung bereitgestellt?
- Werden Fehler und Misserfolge als Lernerfahrung gewürdigt?
- Bekommen die Mitarbeiter kontinuierliche Rückmeldung zu ihrem Verhalten und ihrer Leistung?
- Bekommen die Mitarbeiter ausreichend (positives) Feedback? →



AUTOR

Dr. Frank Stöpel ist langjähriger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Gesundheit. Als Diplom-Pädagoge hat er in Psychologie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit promoviert. Auf der Grundlage interdisziplinärer wissenschaftlicher Erkenntnisse gepaart mit umfassenden Praxiserfahrungen unterstützt er seit vielen Jahren zahlreiche Organisationen des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft.

Dr. Frank Stöpel
Kompetenzentwicklung
Akazienweg 6
44577 Castrop-Rauxel
www.dr-stoepel.de



- • Gibt es Kooperationsmöglichkeiten?
- Gibt es ein Klima der gegenseitigen Unterstützung?
- Werden individuelle Leistungsgrenzen akzeptiert?

Aspekt 3:

Das Gefühl der „Sinnhaftigkeit“

Als Antwort auf die Frage, welches seine beruflichen Ziele seien, sagte ein Azubi einmal: „Mit 60 in Rente gehen.“ Sicherlich mögen hier auch individuelle Faktoren relevant sein, trotzdem stellt sich die Frage, warum jemand schon zu Beginn seiner Laufbahn den Sinn seiner Aufgabe verloren hat. „Ich helfe mit, die Geheimnisse des Weltraums zu erkunden“, meinte im Gegensatz dazu einmal eine Reinigungskraft bei der NASA.

Das Gefühl der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit im Zusammenhang mit dem Beruf spaltet sich in zwei Aspekte: „Ist meine Arbeit wichtig?“ und „Bin ich als Mensch wichtig?“. Auf die erste Frage findet man leichter eine Antwort, wenn die eigene Aufgabe in einen größeren Zusammenhang gestellt werden kann. Außerdem kommt es vor, dass Mitarbeiter für den Papierkorb arbeiten – zum Beispiel, wenn eine von ihnen erarbeitete Alternative dann doch nicht berücksichtigt wird. Hier ist es eine Herausforderung für die Führungskräfte, den Mitarbeitern zu vermitteln, wo der Sinn solcher Aufgaben liegt und warum es sich lohnt, sich weiter zu engagieren.

Jeder Mensch will wichtig und respektiert sein. Die Berichte von Mobbing zeigen, wie krank das Gegenteil machen kann. Wenn nicht gemobbt wird, bedeutet das noch lange nicht, dass Respekt und

Wertschätzung vorliegen. Wie oft hören Vorgesetzte aufmerksam zu, wenn Mitarbeiter von ihren (beruflichen) Herausforderungen, Zielen und Träumen berichten? Wird der Reinigungskraft der verdiente Respekt gezollt für ihre schwere Arbeit, die schlecht bezahlt und niedrig angesehen wird?

Es gibt auch Führungskräfte, die sehr viel loben. Dann wissen die Mitarbeiter, dass der Chef entweder wieder auf einem Seminar war oder vom Mitarbeiter etwas will. Auch Führungskräfte, die jeden und alles loben, können nicht das Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Respekt und Wertschätzung vermitteln sich nicht als manipulatives Mittel oder nach dem Gießkannenprinzip. Mitarbeiter bekommen es sehr gut mit, ob ein Lob ehrlich gemeint und berechtigt ist und auf einer Grundhaltung von Wertschätzung und Respekt dem Mitarbeiter gegenüber beruht.

Das Thema „Gesund führen“ allein auf den Aspekt der Wertschätzung aufzubauen, ist nicht nur unvollständig, sondern auch falsch. Aus der experimentellen Psychologie wissen wir, dass Menschen für eine optimale Handlungssteuerung auch „negative“, sehr kritische Rückmeldung benötigen. Für den Bereich der Führung bedeutet dies, dass es auch die Sinnperspektive fördert, wenn Mitarbeiter konstruktive Kritik zu ihrer Leistung bekommen oder Führungskräfte Leistung im angemessenen Umfang einfordern. Auch dies bedeutet, den Mitarbeiter in seiner Leistungsfähigkeit ernst zu nehmen. Soziale Verstärker wie Lob und Wertschätzung nutzen sich in ihrer Wirksamkeit zwar langsamer ab

Gesunde Arbeit.

Chefs sollten dafür sorgen, dass selbstständiges Denken, Planen und Entscheiden nicht zu kurz kommen.

als materielle Verstärker wie Geld. Aber sie nutzen sich ab. Intrinsische Verstärker nutzen sich dagegen nicht ab – zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung selber seinen Erfolg erleben kann, weil er eine Aufgabe vollständig übertragen bekommen hat. Für eine Selbstüberprüfung beim Thema „Sinnhaftigkeit“ können zum Beispiel die folgenden Fragen leitend sein:

- Sind die Aufgaben abwechslungsreich?
- Gibt es Anforderungsvielfalt?
- Haben die Mitarbeiter im Prozess der Arbeit Lernmöglichkeiten?
- Gibt es Perspektiven für die (berufliche) Weiterentwicklung?
- Können die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit der Arbeit erleben?
- Sind die Aufgaben so organisiert, dass die Mitarbeiter zu selbstständigem Denken, Planen und Entscheiden ermutigt werden?
- Gibt es ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung?
- Werden Erfolge gewürdigt, Misserfolge und Fehler als Lernmöglichkeiten geschätzt?

Damit Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich eine Führungskultur entwickeln können, die die Faktoren des Kohärenzgefühls stärkt, benötigen auch sie Unterstützung. Mit einem Beschluss der Geschäftsführung („Ab heute wird gesund geführt“) ist keinem geholfen. Auch hier – wie bei anderen Change-Initiativen – muss die Unternehmensspitze mit gutem Beispiel vorangehen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, damit den nachgeordneten Führungskräften ihre Arbeit leichter gemacht wird. Die Aspekte der gesunden Führung umzusetzen bedeutet gerade in der Einführung oft einen nicht unerheblichen Aufwand. Aber die Begleitforschung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hat deutlich gezeigt, dass sich das lohnt. Nicht nur, weil erhebliches Einsparungspotenzial realisiert wird, sondern auch eine Umsatzsteigerung und eine Verbesserung der Produktqualität, Kundenzufriedenheit und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Gesunde Führung ist eine Investition, die sich schnell bezahlt macht!

Frank Stöpel ●



REINSCHEINEN

Alles Wichtige mach ich selbst!

LexWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

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

GESPRÄCHSKOMPETENZ.

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld, um Mitarbeitergespräche durchzuführen. Aber längst nicht alle Beschäftigten sagen hinterher: „Das Gespräch hat mir etwas gebracht.“ Personalentwickler sollten über die Qualität der Mitarbeitergespräche in ihrem Unternehmen besser Bescheid wissen, fordert dieser Fachartikel.

Mitarbeitergespräche: Weniger Frust, mehr Perspektive

Trainer, die mit Führungskräften üben sollen, Mitarbeitergespräche zu führen und die sich zur Vorbereitung dieser Aufgabe bei den betroffenen Mitarbeitern erkundigen, was alles schief läuft, bekommen oft folgende Berichte zu hören:

- „Meine Führungskraft war überhaupt nicht vorbereitet“
- „Meine Führungskraft hat mir den ausgefüllten Bogen gegeben, den ich dann unterschreiben musste“
- „Mein Mitarbeitergespräch hat zehn Minuten gedauert“
- „Mir ist nicht klar, wie mein Chef zu seiner Einschätzung gekommen ist“

- „Ich bin immer froh, wenn es wieder vorbei ist“
- „Ich würde niemals ehrlich meine Meinung sagen“
- „Für meine Führungskraft ist das doch nur eine Pflichtveranstaltung“
- „Die Unternehmensleitung nimmt die Gespräche selbst nicht ernst“
- „Meine Führungskraft spricht im Beurteilungsgespräch nicht mit mir über meine weitere Entwicklung“
- „Nach einem Mitarbeitergespräch hat sich noch nie was geändert.“

Wenn diese Aussagen gelebte und erlebte Praxis in Unternehmen sind, heißt das

auch, dass der angestrebte Nutzen im Unternehmensalltag oft nicht erreicht wird. Häufig besteht nach einem Mitarbeitergespräch sogar noch mehr „Frust“ bei den Mitarbeitern. Dies liegt weniger am Instrument. Die Art der Gesprächsführung und die fehlende Ernsthaftigkeit der Gespräche führen nicht selten zu enttäuschten Erwartungen, dem Gefühl mangelnder Wertschätzung und damit gegebenenfalls zu mehr Schaden als Nutzen.

Ergebnisse aktueller Umfragen geben Hinweise auf eine große Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihres

Kommunikations- und Feedbackverhalten. Die Umfrage des Instituts Konfliktmanagement und Führungskommunikation (IKuF) in Köln, in der etwa 160 Angestellte mehrerer Unternehmen und ihre Vorgesetzten befragt wurden, zeigte, dass Führungskräfte häufig ein verzerrtes und vor allem zu positives Bild von ihrem eigenen Kommunikations- und Feedbackverhalten haben. Während 77 Prozent der Führungskräfte überzeugt davon waren, dass sie „gut“ oder „sehr gut“ in der Lage sind, konstruktiv mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren, bewerteten die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten deutlich kritischer: Jeder dritte Vorgesetzte erhielt für das Feedbackgeben die Schulnote 4,0 oder schlechter. Die IKuF-Untersuchung ergab auch, dass die befragten Führungskräfte wiederum jedem Vierten ihrer direkten Vorgesetzten die Noten 4, 5 oder 6 erteilten.

Eine weitere Umfrage vom Personaldiagnostikexperten „Metaberatung“ ergab, dass 58 Prozent von den 1.100 befragten Arbeitnehmern regelmäßige Feedback-Gespräche und Zielvereinbarungen mit ihrem Vorgesetzten als wichtig bewerteten. Das Problem dahinter: Die Beurteilung durch die Führungskräfte wurde von 55 Prozent der Arbeitnehmer als Fehl einschätzung aufgefasst, die der tatsächlichen Leistung nicht entsprechen würde. Besonders gravierend: 61 Prozent der Arbeitnehmer hatten den Eindruck, dass ihre Vorgesetzten die jährlichen Mitarbeitergespräche als reines Pflichtprogramm betrachteten. 47 Prozent der befragten Arbeitnehmer kritisierten außerdem die Unverbindlichkeit der Gespräche und erklärten, dass die Treffen zu nichts geführt hätten. Das eigentliche Ziel sowie der Nutzen von Mitarbeitergesprächen wurden deutlich verfehlt.

Grundsätzlich sind Mitarbeitergespräche, Beurteilungen und Zielvereinbarungen wertvolle Instrumente, die es Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen, sich über wichtige Themen auszutauschen, die im Arbeitsalltag zwischen „Tür und Angel“ nicht genügend Berücksichtigung finden können. Die Kommunikation ist hier häufig rein aufgabenbezogen. Auch deswegen hat das jährliche Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräch einen besonderen Stellenwert: Es gibt

dem Mitarbeiter und der Führungskraft Gelegenheit, sich über all die Aspekte auszutauschen, die im Alltag zu kurz kommen. Hier ist die Zeit, sich mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Optimierung der Leistung des Mitarbeiters auseinanderzusetzen, über Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu reden.

Der Reifegrad der Feedbackkultur entscheidet

Will ein Unternehmen die Instrumente Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbeurteilung oder Zielvereinbarung als wirksame Führungsinstrumente nutzen, lohnt es sich, darüber nachzudenken, was getan werden kann, um Mitarbeiter und Führungskräfte anzuregen, die zur Verfügung gestellten Instrumente ernsthaft zu ihrem eigenen Vorteil und zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Einen wichtigen Teil zur Verbesserung der Handhabung der Führungsinstrumente kann bereits das Management eines Unternehmens leisten. Das Management ist in der Verantwortung, die Bedeutung und den Nutzen der Instrumente immer wieder herauszustellen. Das geht nicht über bedrucktes Papier.

Die Unternehmensleitung muss das gewünschte Verhalten vorleben und sich selber befähigen, sehr gute Mitarbeitergespräche zu führen. Die Bedeutung von wertschätzenden Mitarbeitergesprächen muss immer wieder betont und eingefordert werden. Den Führungskräften muss die notwendige Zeit gegeben werden, womit zum Ausdruck gebracht wird, dass das Führen von Mitarbeitergesprächen und damit die Erfüllung des Führungsauftrags eine hohe Bedeutung hat. Wichtig ist in Summe, Vorbild zu sein, das eigene vorbildliche Handeln von den nachgeordneten Führungskräften zu fordern und entsprechendes Feedback zu geben. Das vorbildliche Handeln der Unternehmensleitung wird dann auch positiv auf die Unternehmenskultur wirken.

Durch vorbildliches Handeln unterstützt das Management seine Führungskräfte bei der Entwicklung einer offenen Feedbackkultur, in der es üblich ist, sich über Leistung, Arbeitsergebnisse und Verhalten offen auszutauschen. In dieser Kul-

tur werden Mitarbeitergespräche und Beurteilungen geschätzt und aktiv genutzt. Für Unternehmen ist es wichtig, bei der Implementierung von Mitarbeitergesprächen, Beurteilungen oder Zielvereinbarungen zu prüfen, wie reif die eigene Feedbackkultur ist. Inwieweit sind Mitarbeiter und Führungskräfte vertraut damit, offen über Leistung und Verhalten zu sprechen? Vielleicht sind am Anfang kleinere Schritte wie zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch ohne Bewertung der richtige Weg.

Mitarbeiter und Führungskräfte haben so die Chance, zu lernen, Feedback zu geben und anzunehmen. Dann kann das Instrument schrittweise in Richtung Beurteilung, Zielvereinbarung und sogar Führungskräfte-Feedback ausgebaut werden. Ganz sicher zum Scheitern verurteilt ist, wenn Unternehmen feststellen, dass ihre Führungskräfte generell zu wenig mit den Mitarbeitern reden und dann ein Mitarbeitergespräch mit Beurteilung und Zielvereinbarung einführen. Ein solches Vorgehen überfordert Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Neu: Feedback an den Chef zum Beurteilungsgespräch

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor besteht in der Qualifizierung der Führungskräfte. Selbst wenn ein Unternehmen eine grundsätzliche Führungskräftequalifizierung etabliert hat, ist es gut beraten, mit Blick auf die wichtige Vorbildfunktion die Führungskräfte aller Ebenen in der Gesprächsführung zu schulen. Es geht um das aktive Trainieren von Gesprächsführungskompetenzen und um das Verständnis, dass die Gespräche wesentlicher Teil des Führungsauftrags sind. Ein halber Tag reicht hier nicht. Es ist durchaus verständlich, dass Unternehmen vor den hiermit verbundenen Investitionen zurückschrecken. Werden aber die Folgekosten schlechter Gespräche dagegengerechnet, lohnt sich die Investition.

Einen Schritt weiter ist ein Unternehmen gegangen, welches nach anfänglichen Schwierigkeiten bei der Einführung von Mitarbeiterbeurteilungen einen Neustart für die erfolgreiche Etablierung der Mitarbeiterbeurteilung erreichen wollte. Im →

Wie war der Vorgesetzte?

Abbildung 1. Vorschlag für einen Fragebogen, mit dem die Gesprächskompetenz des Chefs erfasst wird.

Meine Führungskraft ...	trifft gar nicht zu	trifft weniger zu	teils/ teils	trifft häufiger zu	trifft voll und ganz zu
... hat mich rechtzeitig zum Gespräch eingeladen	<input type="radio"/>				
... hat sich ausreichend Zeit für mich genommen	<input type="radio"/>				
... hat mit mir konkrete Maßnahmen zur Förderung besprochen	<input type="radio"/>				
... hat mir aufmerksam zugehört	<input type="radio"/>				
... war sehr gut auf das Gespräch vorbereitet	<input type="radio"/>				
... hat mich viel zu meiner Einschätzung befragt	<input type="radio"/>				
... hat mir Feedback mit Beispielen aus dem Alltag gegeben	<input type="radio"/>				
... hat mich zu Wort kommen lassen	<input type="radio"/>				
... ist auf meine Anliegen eingegangen	<input type="radio"/>				
... hat mir aufgezeigt, wie ich mich verbessern kann	<input type="radio"/>				
... hat mich um ein Feedback zu seinem Führungsverhalten gebeten	<input type="radio"/>				
... hat mit mir gemeinsam Ziele vereinbart	<input type="radio"/>				
Für meine Beurteilungsgespräche wünsche ich mir von meiner Führungskraft					

Quelle: www.grow-up.de

Hierarchiestufen. Die Beurteilungsbögen sind sehr spezifisch gestaltet und auf konkrete Hierarchiestufen bezogen. Im Anschluss daran wurde beides den Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt. Alle Führungskräfte nahmen an Schulungen teil, in denen ihnen der Prozess der Mitarbeiter einschätzung sowie die Beurteilungsunterlagen vermittelt wurden.

Der Reifegrad der Feedbackkultur entscheidet

Die Personalabteilung wertete die Rückläufe der Beurteilungsbögen und die Häufigkeit der abgegebenen Beurteilungen in den einzelnen Dimensionen personenneutral aus. Es ging hierbei nur um eine rein statistische, nicht mitarbeiterbezogene Auswertung. Auffallend war, dass viele Führungskräfte erst nach wiederholten Erinnerungen die Beurteilungsgespräche führten und dennoch kein hundertprozentiger Rücklauf erreicht werden konnte. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter im Unternehmen gute und sehr Beurteilungen in allen Dimensionen bekommen hatte, was schon rein statistisch bedenkenswert ist. Die Möglichkeit, Entwicklungswege für die Mitarbeiter aufzuzeigen, wurde insgesamt nur sehr wenig genutzt.

Hinzu kam, dass eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, in der von den Mitarbeitern viel Kritik am Feedbackverhalten der Führungskräfte geübt wurde. Alle diese Fakten zusammen führten dazu, dass das Unternehmen neue Trainings zur Mitarbeiterbeurteilung für die Führungskräfte ansetzte. In dem neuen Training äußerten auch die Führungskräfte viel Kritik an der Art und Weise, wie Gespräche mit ihnen geführt wurden. Das hatte zur Folge, dass das Unternehmen nach Möglichkeiten suchte, eine höhere Nachhaltigkeit, Ernsthaftigkeit und Qualität bei der Nutzung der Mitarbeiterbeurteilung zu erreichen.

Die Lösung bestand aus nur zwei Schritten: 1. in der Schulung der Führungskräfte in Sachen Gesprächsführung und 2. in der Etablierung eines Mitarbeiterfeedbacks zu den Beurteilungsgesprächen. Dieser zweite Schritt ist unkonventionell und mutig, aber letztendlich konsequent. Es wurde ein Tool entwi-

→ Vorfeld der ersten Einführung der Mitarbeiterbeurteilung etablierte das Unternehmen ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell, das die Anforderungen an die unterschiedlichen Entwicklungs- und Hierarchiestufen ausführlich beschreibt.

Hierfür wurden in gemeinsamen Workshops Anforderungsprofile entwickelt, die dann im Kompetenzmodell umgesetzt wurden. Das Kompetenzmodell bildet die Basis für die Beurteilungsbögen für die unterschiedlichen Entwicklungs- und

ckelt, welches den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, ihren Führungskräften zur erlebten Qualität der Gesprächsführung und zum Nutzen der Beurteilungsgespräche Feedback zu geben. Gemeinsam mit Entscheidungsträgern des Unternehmens wurden die Aspekte herausgearbeitet, die dem Unternehmen für erfolgreiche Beurteilungsgespräche besonders wichtig erschienen:

- vertrauensvoller Austausch
- kompetente Gesprächsführung (Fragen, aktives Zuhören ...)
- aktive Beteiligung des Mitarbeiters
- konstruktives, entwicklungsförderndes Feedback
- gemeinsames Erarbeiten von Vereinbarungen, Zielen, Lösungen
- konstruktiver Austausch zur persönlichen Weiterentwicklung
- Qualität des Gesprächsleitfadens.

Für die ausgewählten Bereiche wurden Befragungssitems abgeleitet, zu denen die Mitarbeiter ihr Feedback geben (Abbildung 1). Darüber hinaus sind freie Anmerkungen möglich. Das Feedback wird anonym über alle Mitarbeiter einer Führungskraft ausgewertet. Die Führungskräfte erhalten sowohl die Mittelwerte der einzelnen Feedbackdimensionen wie auch die Mittelwerte der einzelnen Feedbackitems. Darüber hinaus erhalten sie als Benchmark die Mittelwerte über alle Führungskräfte (Abbildung 2).

Auch eine prozentuale Angabe, wie oft welches Item mit welchem Ergebniswert beurteilt wurde, ist möglich. Die freien Aussagen der Mitarbeiter werden den Führungskräften als Zusammenfas-

sung zur Verfügung gestellt. Dabei wird darauf geachtet, dass Rückschlüsse auf Mitarbeiter nicht möglich sind. Die Führungskräfte erhalten auf diese Weise eine Rückmeldung darüber, was in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter im Gespräch gut und was weniger gut gelaufen ist und wissen, was sie verbessern können.

Feedback soll mehr Ernsthaftigkeit „erzwingen“

Dieses Vorgehen war nicht unumstritten. Wie bei anderen Feedbackverfahren gab es Sorgen und Bedenken. Es gab die Befürchtung, dass die Mitarbeiter das Feedback missbrauchen und ihren Führungskräften „eins auswischen“. Diese Bedenken waren ungerechtfertigt. Bereits bei der bisher durchgeführten Pilotierung zeigte sich, dass die Mitarbeiter durchaus differenziert mit ihrem Feedback umgehen. Führen Führungskräfte gute Gesprä-

che, erhalten sie auch ein entsprechendes Feedback. Selbst die kritischen Feedbacks der Mitarbeiter sind differenziert.

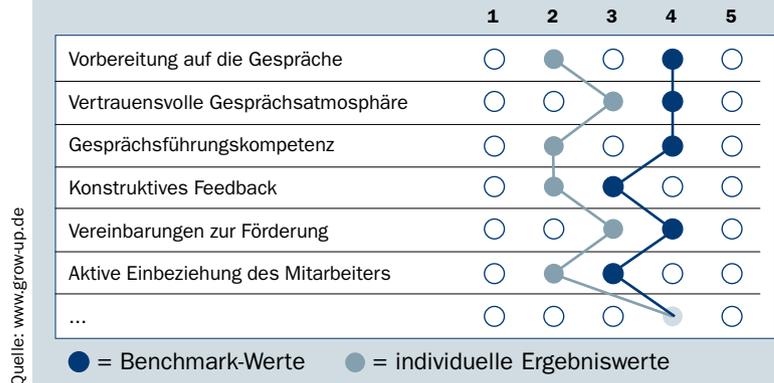
Bereits nach der Pilotierung ist festzustellen, dass sich die Gesprächsqualität allein durch das Einführen des Feedbacks verbessert hat. Die mit der angekündigten Einführung des Feedbacks erreichte Ernsthaftigkeit und kommunizierte Bedeutung des Verfahrens und die angebotenen Trainings haben bereits zu einer deutlichen Verbesserung der Gespräche geführt. Das Unternehmen wird das Feedback nach der Pilotierung unternehmensweit durchführen. Auch im nächsten Jahr ist dies geplant, damit sich die positive Veränderung etabliert und gute Mitarbeitergespräche zur Selbstverständlichkeit werden. Erkannte Optimierungspotenziale bei diesem Tool wurden bereits nach der Pilotierung umgesetzt. Die nächsten Schulungen der Führungskräfte werden gezielt auf die ermittelten Defizite in der Gesprächsführung ausgerichtet.

Die Geschäftsführung setzt so ein eindeutiges Zeichen, dass ihr qualitativ hochwertige Beurteilungsgespräche wichtig sind. Sie ist in den Feedbackprozess involviert und bekommt von ihren nachgeordneten Führungskräften Feedback. Ein wichtiger Nebenaspekt ist, dass sich die Mitarbeiter dadurch, dass sie die Möglichkeit haben, ihren Führungskräften ein Feedback zu geben, wertgeschätzt und ernst genommen fühlen. Gleichzeitig werden auch sie in die Verantwortung für effiziente Mitarbeitergespräche genommen – sie sind mehr denn je aktive Mitgestalter des Erfolgs.

Uta Rohrschneider, Henrieke Flachmann ●

Vergleich individuelles Profil und Benchmark-Profil

Abbildung 2. Zum Feedback an die Vorgesetzten gehörte auch der Vergleich ihrer Gesprächsführung mit Benchmark-Werten.



AUTORINNEN



Uta Rohrschneider ist geschäftsführende Gesellschafterin der Grow-up Managementberatung und berät seit über 15 Jahren Kunden bei der Implementierung eines nachhaltigen Human Resources Managements. Seminare zum Thema Personalauswahl/Auswahlinterviews gehören zu ihren Kernkompetenzen.

www.grow-up.de



Henrieke Flachmann ist Diplom-Psychologin und als Beraterin und Trainerin bei Grow-up tätig. Sie unterstützt Kunden unterschiedlicher Branchen bei der Konzeption und der Durchführung von Trainings, Workshops und insbesondere auch bei personaldiagnostischen Verfahren.

www.grow-up.de

Akademien: Neue Anbieter, neue Seminarthemen

MARKTBEOBACHTUNG. Unabhängig vom Trend, dass sich immer mehr Management-Akademien als externer Dienstleister von Personalabteilungen etablieren wollen (Hinweise auf Seite 48), ist es zu Beginn eines Jahres lehrreich, einen Blick auf die neuen Seminarthemen und die neuen Wettbewerber klassischer Akademien zu werfen.

1 FAZ: „Führung und Komplexität“

Die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ hat es schwer: Das Internet sorgt seit Jahren dafür, dass die Abo- und Werbeeinnahmen sinken. Für das Jahr 2013 muss die gute alte Tante des Qualitätsjournalismus laut „Manager-Magazin“ sogar mit einem Fehlbetrag von fast zehn Millionen Euro rechnen. Was bleibt einem Verlag in solch einer Situation anderes übrig, als nach alternativen Einnahmequellen zu suchen? Den Markt der Führungskräfteweiterbildung sieht man in diesem Zusammenhang als eines der „strategischen Wachstumsfelder“ und so startet die FAZ Executive School, ein Tochterunternehmen der FAZ GmbH, mit einem „ambitionierten Bildungsprogramm“ in den deutschen Weiterbildungsmarkt.

Die FAZ Executive School will zum Beispiel mit dem neuen Seminar „Führung und Komplexität“ (3.451 Euro für zwei Tage) bei Managern punkten. Der renommierte, systemische Vordenker Dr. Bernhard von Mutius gehört zu den drei Referenten, die im Seminar Vorträge (!) halten und die darauf aufmerksam machen werden, dass derzeit „Pläne und Rezepte versagen“, dass man „durch Kooperation stärker“ werden kann, dass Probleme eher im „professionellen Dialog“ zu lösen sind und dass ein Unternehmen spezielle „Räume und Prozesse“ braucht, um innovativ sein zu können.

Neben den Vorträgen soll es aber auch „anwendungsorientierte Interaktionen und Arbeit in Gruppen“ geben. Die FAZ Executive School plant auch, zusammen mit Hochschulen sogenannte „Studien-

gänge“ anzubieten. Derzeit startet in Kooperation mit der Uni St. Gallen der Studiengang „Management von Wachstum in Technologieunternehmen“.

2 Die Zeit: „Verantwortungsvolles Führen für Ärzte“

Wer sich seine aktuellen Informationen aus dem Internet holt, will offenbar trotzdem einmal in der Woche eine gedruckte, meinungsfreudige Publikation wie „Die Zeit“ lesen. Die Wochenzeitung aus Hamburg wächst jedenfalls trotz des Internets seit Jahren kontinuierlich und erreichte im vierten Quartal 2013 den Rekord von 517.273 verkauften Exemplaren (plus 1,4 Prozent) pro Ausgabe. Trotzdem sichert die „Zeit“ seit 2011 ihre Marktstellung auch durch eine eigene Akademie ab. Die „Zeit Akademie“ produzierte bislang allerdings nur allgemeinbildende DVD-Seminare für Bildungsbürger.

Ab März 2014 will man jetzt aber auch Präsenzseminare anbieten. Der erste Versuchsballon wendet sich an Ärzte (obwohl immer noch Lehrer die größte Lesergemeinschaft stellen dürften). Er trägt die Aufschrift „Verantwortungsvolles Führen für Mediziner“. Dieses offene, zweitägige Präsenzseminar wird für 2.300 Euro angeboten. Es besteht aus einer Mischung aus Expertengespräch und Kommunikationsübungen. Am ersten Seminartag diskutieren die Teilnehmer mit den renommierten Ethikexperten Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin und Prof. Dr. Wolfgang Huber über aktuelle Moralfragen und neue Ansprüche an die Persönlichkeit von Medizinerinnen. Am zweiten Tag verbessern sie mit Hilfe eines Managementtrain-

ners das persönliche Führungsrepertoire. Dass die „Zeit-Akademie“ zu neuen Ufern aufbrechen würde, vermuteten Beobachter schon ab Februar 2013, als der rührige Mit-Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Dr. Lars-Peter Linke, vom Bodensee nach Hamburg wechselte und Leiter der Zeit-Akademie wurde. Linke führte zum Beispiel den „Corporate Learning Day“ ein. Bereits zweimal trafen sich jetzt schon je rund 70 Hamburger Personalentwickler im Verlagsgebäude der Zeit, um zu diskutieren und sich zu vernetzen.

3 Neu: „Unternehmerinnen-Schule“

Gerhard Gieschen, bekannter Existenzgründer- und Mittelstandsberater (Buchtipps: „Erfolgreich ohne Chef“) hat zusammen mit seiner Ehefrau, Martina Caspary, zu Jahresbeginn die „Tübinger Unternehmerinnen-Schule“ (www.unternehmerinnen-schule.de) gegründet. Die „Schule“ bietet eine einjährige, nebenberufliche Intervallausbildung zur Geschäftsfrau an, die auf die Bedürfnisse von Gründerinnen abgestimmt ist. Gieschen ist auch Chef der bereits etablierten „Akademie für Geschäftserfolg GmbH“ und hat schon Erfahrungen mit der „Ausgründung“ von zielgruppenspezifischen Akademien gesammelt: Er gründete bereits die „Deutsche Azubi-Akademie“, die Soft-Skill-Trainings für Auszubildende anbietet. In der „Unternehmerinnen-Schule“ starten die Ausbildungsgänge am 1. April und am 1. Oktober. Sie umfassen 15 zweitägige Präsenzseminare und dauern je ein Jahr. Geboten werden Im-



Zeit-Akademie. An Mediziner richtet sich das erste offene Präsenzseminar, mit dem sich die Zeit-Akademie in ein neues Geschäftsfeld vorwagt.

pulsvorträge durch speziell ausgebildete Trainer, Kommunikations- und sonstige Übungen, Kontakte zu Netzwerken und Mentorinnen, ein Buddy-System zum Lernen in Gruppen und Material für ein ergänzendes Selbststudium. Die Kosten liegen bei insgesamt 5.040 Euro.

4 Neu: „Akademie für Empathie“

Herbert Haberl hat gemeinsam mit Dr. Karim Fathi im Herbst 2013 die „Akademie für Empathie“ in Berlin (www.empathieakademie.de) gegründet. Dialogfähigkeit, Stärkenmanagement, Konfliktbearbeitung, Gesundheits- und Resilienzförderung sind fünf zentrale Themenbereiche dieser interdisziplinären Akademie. Eines der ersten offenen Seminare, das die Akademie veranstaltet, trägt den Titel „Kommunikationskompetenz für mehr Empathie“. Wie man über den Weg des Verstehens dazu kommt, sich verständlich zu machen, das ist Gegenstand dieses Seminars.

5 „Psychologie für Führungskräfte“

Wie alle großen deutschen Weiterbildungsakademien hat auch die „Akademie für Führungskräfte“ in Überlingen in

diesem Jahr wieder rund 30 Seminarneheiten in ihr Programm aufgenommen. Besonders gefragt scheinen mehrstufige Weiterbildungen für junge Manager zu sein. In Überlingen (www.die-akademie.de) reagierte man auf diesen Trend unter anderem dadurch, dass man die Qualifizierung „Psychologie für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ in Kooperation mit der Hochschule Fresenius frisch aus der Taufe hob. Personal- und Führungskräfte lernen alles über diagnostische Instrumente, psychologische Dynamiken und Handlungsmotive. Teile des Kurses basieren auf dem Masterstudiengang „Business Psychology (M.A.)“ der Hochschule Fresenius, sodass ECTS-Punkte erworben werden können.

6 „Persönliche Standortbestimmung für Ältere“

Auch das Institut für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld (www.ime-seminare.de) bestätigt den Trend zu mehrstufigen Weiterbildungsprogrammen für jüngere Führungskräfte. In diesem Segment sieht man sich mit seinen „Development Programs“ gut aufgestellt. Für dieses Jahr wird allerdings auch erwartet, dass Personalentwickler gezielt ältere Mitarbeiter zu offenen Seminaren schicken, damit diese sich unbeobachtet

von Kollegen klar darüber werden, dass sie auch das letzte Drittel ihres Berufslebens aktiv gestalten müssen. IME hat dazu das Seminar „Persönliche Standortbestimmung: Generation 50 plus“ ins Programm aufgenommen. Es gibt Menschen, die bereits auf eine längere berufliche Tätigkeit zurückblicken, die Gelegenheit, innezuhalten und die eigene Situation mit einer erfahrenen Trainerin zu reflektieren und daraufhin Kräfte neu zu mobilisieren.

7 „Ein Einkäufer packt aus“

Seit mehr als 20 Jahren gibt es das „Global Competence Forum“ (www.gcforum.com), einen Geschäftsbereich der Acadas GmbH, München. Der internationale Trainingsanbieter (nach eigenen Angaben 250 aktive Trainer) spielt in diesem Jahr mit der Neugier und setzt auf das Seminarthema „Ein Einkäufer packt aus“. Ein erfahrener Einkaufsleiter soll Außendienstmitarbeitern geheimes Insiderwissen aus dem Einkauf vermitteln – und zwar „ungeschminkt und praxisnah“. Das Seminar verspricht, die Vorgehensweisen und Tricks, die Einkäufer gerne für sich behalten würden, offenzulegen. Hoffentlich gelingt es dem Referenten auch, die gängigen Feindbilder abzubauen.

Martin Pichler ● →

Strategien für Akademien mit „offenen“ Seminaren

Gastkommentar. Der Trend, Seminare firmenintern („inhouse“) durchzuführen, führt zu der Frage: Gibt es überhaupt noch eine Berechtigung für Akademien mit „offenen“ Seminaren?

Dr. Rolf Th. Stiefel, kritischer PE-Experte aus Scherzingen (Schweiz), beantwortet diese Frage mit einem klaren „Ja“ – vorausgesetzt, die Akademien beachten acht zentrale Eckpunkte.



Foto: Pichler

Dr. Rolf Th. Stiefel. Der „Erfinder“ der strategieumsetzenden Personalentwicklung gilt als Vordenker der PE-Szene.

Meine kritische Haltung gegenüber offenen Seminaren ist bekannt. Das als Einzelmaßnahme durchgeführte, „freistehende“ (offene) Seminar zu einem Führungsthema ist tendenzielles Entertainment, weil es die personellen Besonderheiten der Teilnehmer und die betrieblichen Besonderheiten der entsendenden Unternehmen unberücksichtigt lässt.

Wenn dennoch „offene“ Führungsseminare in Anspruch genommen werden, dann sind die Klienten zumeist Unternehmen ohne besondere Personalentwicklungskompetenz. Sie betreiben gegenüber ihren Mitarbeitern aktionistische Placebo-Weiterbildung. Trotzdem glaube ich, dass Management-Akademien seriöse Partner für Unternehmen sein können. Folgendes gilt es dabei allerdings zu beachten:

1. Ein externer Veranstalter braucht eine klar fokussierte Strategie, die ihn als Wertschöpfungspartner für Unternehmen auszeichnet. Ein „Bauchladenprogramm“ von interessanten Themen ist keine Strategie.
2. Man muss als externer Veranstalter eine Einzigartigkeit aufbauen, damit man für Unternehmen als „Partner für Entwicklung“ attraktiv ist. Diese Einzigartigkeit ist nur ausnahmsweise in Führungsthemen (zum Beispiel in „Alphabetisierungsprogrammen“ für neu ernannte Manager)

zu sehen, da Führung sehr unternehmenskulturbezogen behandelt werden muss.

3. Das offene Seminar als Weiterbildungsmaßnahme hat dann eine Zukunft, wenn es als mehrstufige Veranstaltung mit kleinen Teilnehmergruppen angeboten wird. Der begleitende Trainer sollte dabei nicht nur über lehrinhaltliche Kompetenz, sondern vor allem über eine entwicklungsbegleitende Kompetenz verfügen.

4. Wenn sich eine Akademie als fachlicher Weiterbildungspartner positioniert und in den Veranstaltungen „Leading-Edge-Fachwissen“ (zum Beispiel aus dem Bereich „Projektmanagement“ oder „Globalisierung“) mit kleinen Teilnehmergruppen bearbeitet, das dann auch in der Praxis umgesetzt werden kann, gibt es für das offene Seminar eine unbestrittene langfristige Existenzberechtigung.

5. Ein fachliches Veranstaltungsprogramm mit offenen Seminaren ist dann für Unternehmen besonders attraktiv, wenn der externe Partner ihm „inhouse“ ergänzende und begleitende Maßnahmen bieten kann. Statt eindimensionaler Wertschöpfung sollte ein mehrdimensionales Wertschöpfungsangebot entwickelt werden.

6. An oberster Stelle einer Kooperation mit Unternehmen sollten externe Veranstalter über die Kompetenz zur Durchführung innerbetrieblicher Change-Projekte verfügen (nachdem Führungskräfte aus diesen Unternehmen an einem offenen Seminar teilgenommen haben).

7. Ein besonderes Konzept eines fachlichen Weiterbildungsveranstalters könnte darin bestehen, dass er seine offenen Seminare (eindeutig abgegrenzt) ebenen- und zielgruppenspezifisch anbietet und anschließend in den teilnehmerentsendenden Unternehmen ein Veränderungsprogramm (mit den Teilnehmern aus den unterschiedlichen Seminaren) begleitet.

8. Auch das Konzept eines externen PE-Partners für Mittelständler könnte ein externer Veranstalter verfolgen und damit neben offenen Seminaren auch andere Maßnahmen für die Klientenunternehmen anbieten.

Rolf Th. Stiefel ●

Hinweis. Dr. Rolf Th. Stiefel publiziert seit 1997 den vierteljährlich erscheinenden Informationsdienst „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“ (MAO), eine Streitschrift für wirkungsvollere Personalentwicklung (www.stiefel-rolf-th.ch).



didacta
die Bildungsmesse

Messe Stuttgart
25. – 29.03.2014

Forum Qualifizierung

Training, Coaching, HR-Beratung neu denken

Welche Werkzeuge braucht das Land?

Donnerstag, 27. März 2014



Der Thementag auf dem Forum Qualifizierung wendet sich an alle HR-Gestalter, vor allem an interne und externe Trainer, Coaches und Berater. Der Markt braucht Sie – wenn Sie sich sicher in verschiedenen Rollen bewegen können, wenn Sie die Anforderungen auch für die Zukunft im Blick haben und offen sind für neue Orientierungen. Profitieren Sie von den praxisbezogenen Anregungen der Experten.

Quo vadis Weiterbildung?

Thomas Lorenz,
A-M-T Management
Performance AG



Der HR-Markt von morgen – Anforderungen an eine zeitgemäße Ausbildung für Trainer, Coaches und Berater

Peter Krötenheerdt, BDVT; Robert Amelung, TEAM CONNEX; Christa Mesnaric, Michl Group; Angelika Höcker, Höcker Networks und Performance Networks; Prof. Dr. Marcus-Oliver Schwaab, Hochschule Pforzheim

Training konstruktivistisch denken – wie man lehrt, ohne zu belehren

Prof. Dr. Rolf Arnold,
TU Kaiserslautern



Integer, inspirierend, innovativ: Anforderungen und Key-Performance-Indikatoren aus Kundensicht

Klaus Bodel, BMW Group
Bildungsakademie



Auch zukünftig erfolgreich im HR-Markt unterwegs sein – Der Nutzen von Persönlichkeitsinstrumenten in der Trainer-, Coach- und Beraterpraxis

Werner Isele, Scheelen-Institut; Silke Hermann, Insights-Group; Thomas Lorenz; Eberhard Jung, persolog GmbH

Partner mit Biss – Der Businesspartner als Experte für werteorientierte Begleitung

Thomas Lorenz,
A-M-T Management
Performance AG

Veranstaltungsort:
Messe Stuttgart
Halle 6 Stand 6E72

Der Besuch des Forums Qualifizierung ist im Rahmen des Messeintritts frei.

Unternehmenskultur diagnostizieren

CHANGEMANAGEMENT. Die Berater der ComTeam AG, Gmund am Tegernsee, haben einen „Kulturprofil-Indikator“ entwickelt, der dabei helfen soll, die Unternehmenskultur einer Organisation zu benennen und dadurch Veränderungen erst zu ermöglichen. In Kleingruppenarbeiten wird aufgedeckt, welche impliziten Regeln das Verhalten steuern.

Die Unternehmenskultur ist das Immunsystem einer Organisation. Sinnvolle, lebensnotwendige Veränderungen können abgestoßen werden, weil sie nicht mit den impliziten Regeln der Organisation kompatibel sind. Führungskräfte haben jedoch die Möglichkeit auf dieses Immunsystem gezielt Einfluss zu nehmen. Nicht indem sie es ausschalten, sondern bewusst so weiterentwickeln, dass Neues wachsen kann. Kultur ist in gelerntem Verhalten erkennbar, das auf Glaubenssätzen und Überzeugungen basiert, die allgemein als „richtig“ oder „normal“ erachtet werden. Sie ist immer die Geschichte erfolgreicher Anpassungsprozesse. Nichts wird Kulturbestandteil, wenn es nicht einen Nutzen für die Organisation hat. Doch was früher nützlich war, kann heute hinderlich sein.

Bei Unternehmenskulturen kann man unterscheiden, wie sie 1. mit Aufgaben umgehen: Die Erfüllung der Aufgaben kann entweder standardisiert sein oder jedem Individuum selbst überlassen bleiben. Und man kann unterscheiden, wie sie 2. mit Menschen umgehen. Dabei spielt dann eine wichtige Rolle, wie relevant die Rangunterschiede unter den Mitarbeitern sind. Die Bedeutung des Rangs eines Mitarbeiters kann entweder hoch oder niedrig sein. Aus der Kombination der Achsen „Aufgaben“ und „Menschen“ ergeben sich vier Kulturstile, die zusammen ein Profil bilden, das die Kultur eines Unternehmens beschreibt. Die vier Stile (Quadranten) des Kulturprofil-Indikators sind:

1. Quadrant: Ideenkultur.

„Innovation ist alles“, lautet das Motto dieses Kulturstils. Er ist typisch für Start-

ups. Die Kultur ist individuell und Ränge sind wenig ausdifferenziert, denn alle sind relativ gleichwertig. Das Unternehmen ist ideengetrieben: Jede Idee zählt, jederzeit und zwar unabhängig vom Status des Ideengebers. Die Prozesse und Aufgaben sind noch wenig definiert. Der Output besteht aus kreativen, neuen Ergebnissen. Das Risiko bei dieser Kultur: Es fehlt an Produktivität. Das Unternehmen gilt als „genial und arm“.

2. Quadrant: Projektkultur.

„Ergebnisse zählen“, lautet hier das Motto. Es gibt viele Experten, die ohne inhaltliche Direktive erfolgreich kooperieren müssen und es gibt klar definierte Prozesse und variable Rollen. Führen heißt viel moderieren und koordinieren. Der Output besteht aus einer umgesetzten Lösung. Das Risiko: Es entsteht ein Aktionismus, der Betroffene übergeht.

3. Quadrant: Familykultur.

„Gemeinsam stark“, ist hier das Motto. Beziehungen sind wichtig, Zugehörigkeit ist Kernelement. Es gibt kaum Formalisierungen der Arbeit. Die Mitarbeiter haben eine hohe Sozialkompetenz. Die Hierarchie zählt: Seniorität, Tradition, Kontinuität. Der Output besteht aus integrierten Lösungen nach Maß. Risiko: Die Arbeit erfolgt zu aufwendig, zu teuer, zu langsam.

4. Quadrant: Strukturkultur.

„Alles im Griff“, ist das Motto. Taylor und Ford sind heimliche Vorbilder: Die Automatisierung der Arbeitsprozesse ist sehr wichtig. Es gibt überall eine Struktur. Sie ist stabil, detailliert, fehlerfrei. Alles

Visualisierung. Der Kulturprofil-Indikator ordnet Aussagen zur Unternehmenskultur übersichtlich in ein Vier-Quadranten-Schema ein.



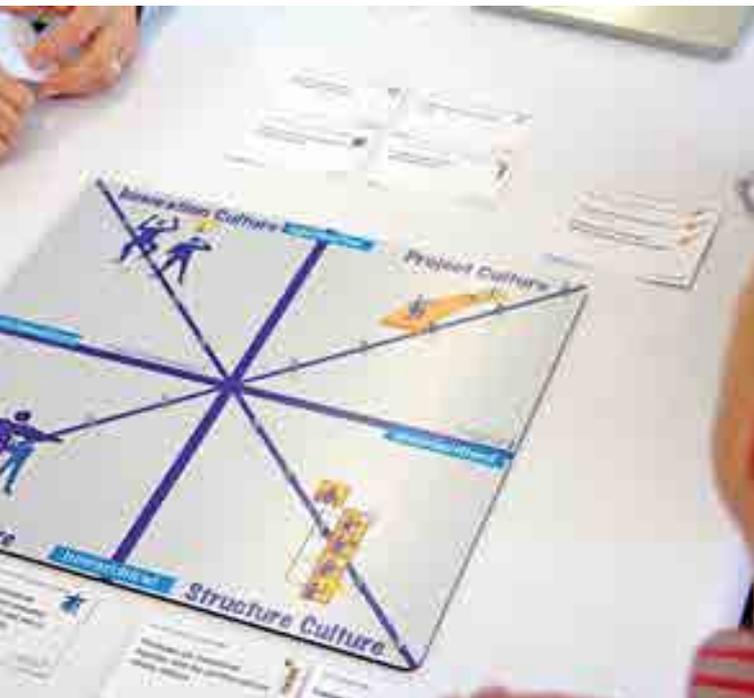
Foto: Riefler

funktioniert geregelt, routiniert, sicher, zuverlässig, denn es gibt genaue Aufgabenbeschreibungen und Rollendefinitionen („Dienstgrade“). Der Output besteht in der kostengünstigen Produktion großer Mengen. Das Risiko: Das Unternehmen wird technokratisch und bürokratisch.

Der „Kulturprofil-Indikator“ ist ein Werkzeug, zu dem ein Analysebrett und ein Set von 96 Karten gehören. Um den Kulturstil ihres Unternehmens oder auch nur ihrer Abteilung herauszuarbeiten, sollten sich mehrere Teams von vier bis sechs Personen zusammensetzen und anhand der Spielkarten diskutieren, welche von jeweils vier vorgegebenen Antworten auf eine bestimmte Frage am besten zur ei-

genen Organisation passt. Auf die Frage „Wie geht man bei uns mit Macht und Hierarchie um?“ werden beim „Kulturprofil-Indikator“ unter anderem folgende Antworten vorgegeben:

- a. Macht und Einfluss hat, wer Neues bringt und den Rahmen sprengt. (Das gilt als Hinweis auf die Existenz einer Ideenkultur.)
- b. Macht und Einfluss hat, wer über Wissen und Kompetenz verfügt, die für die Zielerreichung relevant sind. (Hinweis auf Projektkultur)



- c. Macht und Einfluss gehören zu klar definierten hierarchischen Positionen und Funktionen. (Hinweis auf Familykultur)
- d. Macht und Einfluss hat, wer das Vertrauen der einflussreichsten Person hat und sich als Mitarbeiter als nützlich erwiesen hat. (Hinweis auf Strukturkultur).

Am Ende wurden 24 Karten aus 96 ausgewählt und auf die vier Felder passend verteilt, mal mehrere, mal weniger. Daraus leitet sich das Ist-Profil der Unternehmenskultur ab. Jedes Profil hat dabei seine Stärken und seine Grenzen, immer mit Blick auf die vermutete Zukunft, die eine Organisation bewältigen muss.

Stefan Riefler ●

Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

Ihr zuverlässiger Partner
für die Tagungshotelsuche

www.toptagungshotels.de

Coaching sollte spielerischer und individueller werden

KNOW-HOW. „Seien Sie kreativ, spielen Sie mit Ihrem Klienten, probieren Sie Dinge aus“, rief Martin Wehrle, Inhaber der Karriereberater-Akademie in Appel bei Hamburg und Bestsellerautor („Ich arbeite in einem Irrenhaus“), seinem Publikum auf den Westerhamer Business Coachingtagen zu. Als Beispiel berichtete Wehrle davon, wie er die „Wunderfrage“ für die berufliche Situation eines Klienten abwandelte.

„Viele Führungskräfte, die heute in ein Coaching kommen, haben mit großer Wahrscheinlichkeit schon zuvor andere Coaches kennengelernt und werden die Art der Fragen, die professionelle Coaches stellen, schon kennen“, warnte Wehrle die rund 200 Zuhörer auf den 3. Westerhamer Business Coachingtagen Mitte November in Westerham.

Wer als Coach etwas bewirken wolle, müsse deshalb eine individuellere Vorgehensweise als bislang an den Tag legen. Die bekannten Coaching-Interventionen wie „hypothetische Fragen“, „zirkuläre Fragen“, das Reframing und das lösungsorientierte Arbeiten sollten ruhig einmal abgewandelt werden. Es sei schließlich

die Aufgabe eines Coachs, den Standard „stimmig“ weiterzuentwickeln, sodass ein Tool die bestmögliche Wirkung beim Klienten erzielen könne.

Um die Forderung nach der Individualisierung einer Intervention zu verdeutlichen, berichtete Wehrle von folgendem Praxisfall: Ein Pharmamanager kam wegen seiner starken Redeangst ins Coaching. Sie belastete ihn sehr, denn als Leiter einer Forschungsabteilung eines großen Arzneimittelkonzerns musste er ständig vor größeren Gruppen einen Vortrag halten. Er hatte immer schon Tage vor seinem Auftritt Angstzustände und konnte nachts nicht schlafen. Wehrles Gesprächsstrategie bestand zuerst darin,

den Manager durch gezielte Fragen zu lösungsorientierten „Phantasien“ über die Zukunft anzuregen. Doch die Gedanken kamen, nachdem sie kurz in die Richtung einer Lösung gingen, umso heftiger wieder zum Problem zurück. Um jemanden dauerhaft „aus der Problemecke“ herauszuholen, wird nach herrschender Lehre gerne auf die „Wunderfrage“ zurückgegriffen.

Aber Wehrle vermutete, dass der Manager, der bereits die Hilfe unterschiedlicher Coaches in Anspruch genommen hatte, mit hoher Wahrscheinlichkeit die Wunderfrage schon kannte. Wehrles Idee war, die Wunderfrage für die berufliche Situation des Klienten abzuwandeln. Die



Fotos: Pichler

Martin Wehrle. Einer der bekanntesten Coaching- und Karriere-Experten in Deutschland bildet auch Coaches aus.



Business Coachingtage 2013. In Westerham bei München trafen sich rund 200 Coaches, um über die Weiterentwicklung unterschiedlichster Coaching-Ansätze zu diskutieren.

Intervention wird eingeleitet mit dem Satz: „Ich möchte Sie einladen, ein kleines Gedankenspiel mit mir durchzuspielen, das Ihnen dazu verhelfen kann, dass Sie ein paar Ideen bekommen, wie Sie in Zukunft souveräner reden können.“ Laut Wehrle ist es wichtig, von einem „Gedankenspiel“ (und nicht von einem Experiment) zu reden, da das Wort „Spiel“ zum Ausdruck bringt, dass jetzt etwas Fantasie gefragt ist.

Wunderfrage auf den Beruf zuschneiden

Die eigentliche Wunderfrage lautet dann: „Stellen Sie sich vor, Ihre Forschungsabteilung hat ein völlig neues Medikament entwickelt – ein Medikament, das mit 100-prozentiger Sicherheit gegen jede Redeangst wirkt. Wer es einnimmt, kann reden und unbeschwert sein, egal vor wie vielen Leuten er reden muss. Und nun dürfen Sie als einer der ersten dieses Medikament benutzen. Stellen Sie sich bitte vor, Sie haben dieses Medikament eingenommen und langsam, ganz langsam, beginnt es zu wirken. Zunächst wirkt es etwa nach einer halben Stunde zu zehn Prozent und nach einer Stunde zu 20 Prozent und so weiter. Wenn Sie für eine klinische Studie befragt würden, was würde sich bei Ihnen zuerst verändern, wenn

die Wirkung des Medikaments einsetzt?“ (Wehrle: „Bei der Wunderfrage darf man nicht sofort zur Lösung des Problems vordringen, denn dadurch würde der Problemdruck nur erhöht.“)

Nachdem der Klient gesagt hat: „Ich glaube, wenn das Medikament zu zehn Prozent wirkt, würde ich nicht mehr so viel ans Reden denken“, fragt der Coach Schritt für Schritt bis zur 100-Prozent-Wirkung nach. Im konkreten Fall sagt der Klient, dass er bei einer 20-prozentigen Wirkung schon mal bei einem Meeting zwischendurch spontan das Wort ergreifen würde. Als das Gespräch bei 80 Prozent angekommen ist, wirkt der Klient überraschend locker und sagt: „Ich fühle mich auf dem erreichten Niveau ausgesprochen wohl. Hier kann die Wirkung des Medikaments aufhören.“

Die Intervention endet damit, dass der Klient in eine Situation hineingeführt wird, in der er sich vorstellt, am Rednerpult zu stehen und eine Rede vor einem begeisterten Publikum zu halten. Wehrle: „Stellen Sie sich vor, im Publikum sitzen jetzt Forscher, die beurteilen sollen, ob das Medikament wirklich funktioniert. Beschreiben Sie doch mal, was könnten diese Menschen an Ihnen beobachten?“ Und während der Klient alles aufzählt, was er an Positivem an sich beobachtet, merkt der Coach zum ersten Mal, wie

flüssig, intelligent und geradezu druckreif der Mann reden kann.

„Coaching sollte spielerischer werden“, fordert Wehrle. Das Beispiel (die Wunderfrage war auf den Beruf des Klienten hin maßgeschneidert und mit einer Skalierungsfrage verknüpft worden) zeige, dass der kreative Umgang mit den Coaching-Formaten Menschen voranbringen könne, die man üblicherweise als „schwierig“ einstufen würde. Wenn sich jemand individuell angesprochen fühle und mitbekomme, dass sein Coach kreativer sei als andere Coaches, dann werde sich der Klient auch anstrengen und mehr Mühe geben, um nach für ihn gangbaren Lösungen zu suchen. Und er werde bereitwilliger neue Wege einschlagen, die er bislang noch nicht ausprobiert habe, so die Hoffnung von Wehrle.

Die „Nebenwirkungen“ des Erfolgs in Grenzen halten

Weitere Fragen, die das Thema noch vertieft hätten, wären möglich gewesen. Etwa: „Stellen Sie sich vor, dieses Medikament wäre Ihnen schon früher einmal insgeheim in ein Getränk gemischt worden und hätte seine Wirkung stillschweigend entfaltet, bei welcher Rede könnte das gewesen sein und woran hätte man bemerken können, dass heimlich nachgeholfen worden war?“ Oder auch: „Mal angenommen, Sie könnten durch das Medikament reden wie ein Gott, welche Risiken und Nebenwirkungen könnte das haben und was würde auf dem Beipackzettel stehen?“ Zu den Nebenwirkungen merkte der Klient an, dass in dem Augenblick, wo er zu viele Reden halten würde, seine eigentliche Arbeit darunter leiden würde. Er legte freiwillig fest, nur eine bestimmte Anzahl von Auftritten pro Monat zu absolvieren.

Für Wehrle war dies ein Beispiel, mit welcher Leichtigkeit ungewöhnliche Fragen einen Coaching-Prozess beflügeln können. Der Mehraufwand dafür sei gerechtfertigt. „Unterm Strich ist es viel mehr Arbeit, mit Dutzenden von Standardfragen gegen die Wand zu laufen, als mit originellen Fragen neue Türen zu öffnen“, fasst der Coach seine Erfahrungen zusammen.

Martin Pichler ●

Wunderfrage im Original

Definition. Die Wunderfrage ist eine von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelte „Als-Ob-Frage“. Ziel ist es, den Coachee durch die Art der Fragestellung in eine leichte Trance zu versetzen und dann mit ihm zusammen neue Möglichkeiten anzudenken, ein Problem zu lösen.

Auf dem Internetportal „NLPedia“ findet sich ein Beispiel für die Standardversion der klassischen Wunderfrage: „Angenommen, es wäre Nacht und Sie legen sich schlafen. Während Sie schlafen, geschieht ein Wunder, und das Problem, das Sie belastet, ist gelöst. Da Sie geschlafen haben, wissen Sie nicht, dass dieses Wunder geschehen ist. Was wird Ihrer Meinung nach am Morgen das erste kleine Anzeichen sein, welches Sie darauf hinweist, dass sich etwas verändert hat?“

Quelle: NLPedia (<http://nlpportal.org/nlpedia>)

Didacta: Neuordnung der Ausstellungsbereiche

DIDACTA 2014. Die bisherigen Messebereiche „Ausbildung/Qualifikation“ und „Weiterbildung/Beratung“ der Messe „Didacta“ werden ab 2014 zum Bereich „Berufliche Bildung/Qualifizierung“ zusammengelegt. Die inhaltliche Bandbreite reicht vom dualen Ausbildungssystem bis hin zu Führungsseminaren und Coachingangeboten für Manager.

Die demografische Entwicklung, die fortschreitende Digitalisierung und der Trend hin zu einem möglichst hohen Bildungsabschluss sind aktuelle Herausforderungen und damit auch die zentralen Themen der Messe „Didacta“, die in diesem Jahr vom 25. bis 29. März in Stuttgart stattfinden wird.

Als „größte internationale Bildungsmesse“ bietet die Messe einen Überblick über die Leistungen von mehr als 900 Ausstellern und ein umfangreiches Fortbildungsprogramm für Lehrer, Erzieher, Ausbilder, aber auch für Trainer und Personalentwickler. Vertreter aus

Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft kommen zur Didacta, um hier Wege für die Bildung der Zukunft zu finden und sich auszutauschen.

Veränderte Bildungslandschaft erfordert neues Messeangebot

„Aufgrund der Entwicklungen in der Bildungslandschaft war es uns wichtig, das Angebot der Didacta an die veränderte Nachfrage der Besucher anzupassen. Es gibt Antwort auf die fortschreitende Digitalisierung und die demografische Entwicklung“, betont Joachim Sauter,

Teamleiter, Messe Stuttgart. Entstanden sind die Bereiche: „Neue Technologien“ und „Ministerien/Institutionen/Organisationen“. Die Didacta stellt neue Technologien im Detail vor und zeigt, wie sie eingesetzt werden können. Anbieter von Lehr- und Lernsoftware, Multimedia-Tafelsystemen, EDV-Möbeln, Multimedia- und Präsentationstechnik sowie E-Learning-Plattformen und Mediendidaktik werden sich laut Messe gezielt in diesem Bereich positionieren.

Die Bereiche „Ausbildung/Qualifikation“ und „Weiterbildung/Beratung“ wurden zum Bereich „Berufliche Bildung/Qualifi-

Didacta 2014 im Überblick

Messe	Didacta – Die Bildungsmesse. Die Messe findet turnusjährlich an wechselnden Orten statt. In diesem Jahr ist Stuttgart der Messestandort.
Zeitraum	25. März bis 29. März 2014
Messegesellschaft	Landesmesse Stuttgart GmbH, Messepiazza 1, 70629 Stuttgart
Telefon	Telefon 0711 18560-0
Internet	www.messe-stuttgart.de
Öffnungszeiten	Täglich von 9.00 bis 18.00 Uhr
Eingang	Eingang Ost und Eingang West
Parkplätze	Direkt am Messengelände stehen Besuchern 8.200 Parkplätze zur Verfügung.
Eintrittspreis	Tageskarte: 15 Euro, Dauerkarte: 33 Euro (Rabatte möglich)
Besucher	97.000 Besucher 2013 in Köln
Aussteller	874 Aussteller 2013 in Köln



zierung“ zusammengelegt. Dieser Bereich umfasst Informationen über das duale Ausbildungssystem, vollzeitschulische Ausbildungsgänge sowie alle Formen der Berufsvorbereitung und der beruflichen Weiterbildung bis hin zur technischen Hochschulbildung. Außerdem bietet der Bereich Trainingsangebote, Konzepte für das Lehren und Lernen im Berufsalltag sowie Strategien für eine moderne Personalarbeit. Personalverantwortliche, Trainer, Berater und Coachs sollen hier das finden, was sie für die erfolgreiche Ausführung ihres Berufs benötigen.

Noch stärkerer Fokus auf die berufliche Bildung

Ein Schwerpunkt des Bereichs „Berufliche Bildung/Qualifizierung“ sind komplette Fachraumeinrichtungen, Lehrwerkstätten, Laboreinrichtungen und naturwissenschaftliche Demonstrations- und Experimentalgeräte. Dazu gesellen sich dieses Mal auch alle relevanten Lehr- und Fachbücher. „Der neue Ausstellungsbe- reich ‚Berufliche Bildung‘ ist ein toller Service für Berufsschullehrer und Ausbilder“, so der Geschäftsführer des Didacta Verbands und der Didacta GmbH, Reinhard Koslitz. „Wir haben uns dabei kon-

sequent an den Wünschen der Besucher orientiert. Erstmals stellen die Anbieter von Hard- und Software, die berufsbildenden Verlage und Organisationen wie das Bundesinstitut für Berufsbildung ihre Angebote unter einem Dach in Halle 6 vor.“

Trainer treffen sich wie jedes Jahr zur „Networking-Night“

Neben dem Ausstellungsbereich erwartet die Besucher in Halle 6 ein Veranstaltungsprogramm. In Vorträgen und Diskussionen werden Experten ihr Wissen vorstellen. Vorgesehen sind unter anderem folgende Veranstaltungsreihen:

- **Impulsforum**

Unter dem Motto „Menschen qualifizieren – Unternehmen aktivieren“ steht das Programm des 1.Impulsforums auf der Didacta (www.impulsforum-didacta.de). Auf der Bühne in Halle 6 (Stand 6C80) werden an vier Tagen 40 Trainer stehen und über Führung, Qualifizierung, Weiterbildung, Innovation, Marketing, Verhandlungskunst, Kommunikation, Rhetorik sowie Motivation reden. Auftreten werden unter anderem Gregor Staub, Erik Händeler, Matthias Pöhm,

Rolf Schmiel, Jörg Knoblauch, Hans-Uwe L. Köhler, Klaus J. Fink und Edgar K. Geffroy.

- **Forum „Qualifizierung“**

Das Programm des Forums Qualifizierung richtet sich an Trainer, Berater und Coachs und an Personalverantwortliche in Unternehmen. Fünf Thementage stehen auf dem Programm:

25. März: Erfolgsfaktoren für beruflichen Erfolg und persönliche Lebensqualität

26. März: Tipps und Tricks zur Kommunikation, Präsentation und Wissensvermittlung

27. März: Training, Coaching, HR-Beratung neu denken. Welche Werkzeuge braucht das Land?

28. März: Vergabe DVWO-Qualitätssiegel

29. März: Marketing für Trainer, Berater und Coachs.

- **Forum „Berufliche Bildung“**

Hier geht es um bildungspolitische Entwicklungen. Auf dem Programm stehen fünf Thementage:

25. März: Wo liegen die Chancen und Grenzen des Ausbildungsmarketings?

26. März: Worauf müssen sich Berufsschullehrer und Ausbilder beim digitalen Medieneinsatz einstellen?

27. März: Wie können Berufsschulen ihre Herausforderungen meistern?

28. März: Welche Chancen haben Schulabbrecher überhaupt noch?

29. März: Mitmachaktionen zum Thema Berufsorientierung für Jugendliche.

- **Marktplatz „Training, Beratung und Coaching“**

Impulse, Vorträge und Workshops von Trainern für Trainer erwarten die Besucher auf diesem Marktplatz. Zu ihm gehören die Trainer-Lounge und der Aktionsbereich Training. Hier können die Besucher an den regelmäßig stattfindenden Präsentationen, Aktionen und Verlosungen teilnehmen und sich zum Networking treffen. Auf einem Gemeinschaftsstand stellen sich die Mitglieder des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen e. V. (DVWO) mit ihrem Leistungsspektrum vor. Am Freitag, 28. März, findet hier von 18.00 bis 21.00 Uhr die DVWO-Networking-Night statt.

Kerstin Bechler ●



Foto: Didacta/Messe Stuttgart

ONLINE EDUCA 2013. Über 2.200 Teilnehmer kamen Anfang Dezember aus der ganzen Welt zur Online Educa nach Berlin, um sich auf diesem internationalen Kongress über den Einsatz moderner Lerntechnologien in Studium und Beruf auszutauschen. Aufmerksamkeit erregte eine Studie des Londoner Marktforschers „Towards Maturity“.

Lerntechnologie besser nutzen

Unternehmen, die einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind, versuchen zur Zeit mit Nachdruck, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen ihren Beschäftigten zu finden. Zum Beispiel wird es immer wichtiger, dass sich bestimmte Mitarbeitergruppen schneller als früher darüber austauschen, wie sich die Absatzmärkte entwickeln. „Überall entstehen neue Formen einer Lernkultur, die es den Unter-

nehmen ermöglichen sollen, schneller ihre Strategien umzusetzen und ihre Ziele zu erreichen“, hat Laura Overton, Chefin der Londoner Marktforschungsgesellschaft „Towards Maturity“ beobachtet. Sie hat eine weltweite Befragung (mit Schwerpunkt in Großbritannien) durchgeführt und fasste auf der Online Educa die Ergebnisse in zehn Ratschlägen für Personalentwickler zusammen:

1 Lernen am Business ausrichten (und umgekehrt).

Nur 36 Prozent der Unternehmen definieren Ziele und/oder Geschäftskennzahlen, die mit PE-Maßnahmen verbessert werden müssen. Die Zukunft sollte so aussehen: Die PE orientiert sich proaktiv an den Businesszielen und das Management verpflichtet sich, die Lernprozesse zu unterstützen.

Starkes Wachstum bei „Mobile Learning“

Towards-Maturity-Benchmark-Studie 2013/14. Das Marktforschungsinstitut „Towards Maturity“ in London hat 538 Manager und 2.000 Beschäftigte in 47 Ländern (64 Prozent davon in Großbritannien) nach dem Nutzen moderner Lerntechnologien befragt. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie lesen Sie hier. Weitere Details dazu gibt es unter www.towardsmaturity.org/2013benchmark im Netz.

A) Lerntechnologien sind im Mainstream angekommen:

- Nur noch 56 Prozent der Trainings finden ausschließlich als Präsenzseminare mit einem Trainer statt.
- 20 Prozent des Personalentwicklungsbudgets wird für Lerntechnologie ausgegeben.
- 26 Prozent der formalen Lernangebote werden mit E-Learning unterstützt.
- 88 Prozent der befragten Unternehmen haben ein Learning Management System.
- 78 Prozent arbeiten mit virtuellen Klassenzimmern/Konferenzräumen.
- 71 Prozent setzen Mobile Learning ein (2012 lag der Wert erst bei 45 Prozent).
- 30 Prozent speichern ihre E-Learning-Angebote in der Cloud.
- 15 Prozent experimentieren mit MOOCs.

B) Die neuen Lerntechnologien helfen der Personalentwicklung, Wertschöpfung zu generieren:

- um 14 Prozent verbesserte sich die „organisationale Produktivität“
- um 24 Prozent erhöhte sich die Geschwindigkeit, in der neue Prozesse „ausgerollt“ wurden
- um 9 Prozent reduzierte sich die Mitarbeiterfluktuation
- um 22 Prozent reduzierte sich die Zeit, die benötigt wurde, um Lerninhalte an den Mann oder die Frau zu bringen.

C) Wie Mitarbeiter Neues lernen:

- 86 Prozent lernen aus der Zusammenarbeit mit anderen
- 70 Prozent googeln, um sich neues Wissen anzueignen

- 64 Prozent bilden sich über Präsenzseminare weiter
- 51 Prozent bilden sich über Online-Kurse weiter
- 66 Prozent wollen, dass online erarbeitete Lernerfolge besser anerkannt werden
- 88 Prozent wollen in ihrer eigenen Geschwindigkeit lernen
- 50 Prozent kritisieren langweilige E-Learning-Inhalte als Lernhindernis.

Anmerkung: Insbesondere die Bedeutung von Mobile Learning ist der Towards-Maturity-Umfrage zufolge dramatisch gestiegen. 71 Prozent praktizieren Mobile Learning. Die fortschrittlichsten der befragten Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter, ihre eigenen mobilen Endgeräte zu nutzen, um auf Lernangebote zuzugreifen.



Online Educa 2013. Zum 19. Mal fand die Online Educa, Deutschlands großer, internationaler Kongress für Lerntechnologien, im Hotel Interconti in Berlin statt.

2 PE-Maßnahmen schneller realisieren.

Mehr als neun von zehn Organisationen wollen schneller auf ein sich veränderndes geschäftliches Umfeld reagieren können, aber nur 50 Prozent sagen, dass ihre Trainingsmaßnahmen schnell genug greifen.

3 Traditionelle Trainingsangebote transformieren.

Das klassische Seminar im Seminarraum ist nicht tot. Drei von fünf Lernern empfinden Seminare immer noch als die effektivste Möglichkeit zu lernen. Gleichzeitig wünschen sich neun von zehn Lernern, in ihrer eigenen Geschwindigkeit lernen zu dürfen. Das erfordert zum Teil alternative und zum Teil ergänzende Lernangebote.

4 Eine neue Lernkultur fördern.

94 Prozent der Organisationen wollen, dass das, was im Seminar gelernt wurde, viel schneller am Arbeitsplatz umgesetzt wird, aber nur 19 Prozent erreichen dieses Ziel. Nur 14 Prozent der Unternehmen nutzen Performance-Support-Tools, um den Lerntransfer nach einem Seminar zu unterstützen.

5 Lernen und Talentförderung integrieren.

91 Prozent der befragten Unternehmen wollen ihre Talente weiterbilden. Gleich-

zeitig sagen aber nur 19 Prozent, dass sie es geschafft hätten, ihre Lerntechnologien mit dem Talentmanagement sinnvoll zu verknüpfen.

6 Mit neuen Lernmethoden Arbeitsprozesse fördern.

Die Cloud und mobile Technologien haben flexibleres Arbeiten möglich gemacht. Lernen muss sich dem anpassen. Weniger als 20 Prozent der Organisationen, die Mobile Learning einführen, erkennen darin einen wirklich bahnbrechenden Vorteil. Denn nur 30 Prozent der Personalentwicklungsabteilungen bieten Mobile Learning aus der Cloud an. In Zukunft müssen Unternehmen ihre Lernangebote mehr auf die tägliche Arbeitspraxis ihrer Mitarbeiter zuschneiden. Das bedeutet, sie müssen es den Mitarbeitern ermöglichen, zu jeder Zeit und an jedem Ort „mobil“ zu lernen.

7 Das Lernen vereinfachen.

Die Bandbreite der Technologien, die von der Mehrheit der Unternehmen genutzt wird, ist in den letzten fünf Jahren um 57 Prozent gestiegen. Gleichzeitig sagen 35 Prozent der Lerner, sie finden nicht das Lernangebot, das sie brauchen. Sich durch das Angebot zu navigieren und sinnvolle Entscheidungen zu treffen, welches Lernformat das richtige ist, wird sowohl für Personalentwickler als auch den einzelnen Lerner immer komplexer. Es ist daher an der Zeit, die zur Verfügung stehenden Optionen zu vereinfachen.



Fotos: Porath

Laura Overton. Die Chefin von „Towards Maturity“ plädierte beim Thema „Technologie“ für noch mehr Praxisbezug.

8 Personalentwickler zu Change Agents machen.

Nur 29 Prozent der befragten Unternehmen stimmen zu, dass ihre Personalentwickler die richtigen Fähigkeiten besitzen, um das Potenzial von Lerntechnologien voll auszunutzen. Immerhin 45 Prozent investieren in die kontinuierliche Schulung ihrer Personalentwickler, weil sich dieser Bereich so schnell und grundlegend verändert. Wer heute als Personalentwickler tätig ist, muss leistungssteigernde Lösungen entwickeln können. Er sollte den richtigen Technologie-Mix und die besten Inhalte finden und liefern.

9 Lernende Angestellte wie Kunden behandeln.

Mitarbeiter sind bereit, anders zu lernen als früher. 77 Prozent der befragten Lerner gaben an, sie wollten sich noch intensiver mit dem Online-Lernen beschäftigen. Vier von fünf sind bereit, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit anderen online zu teilen. Sieben von zehn sind sehr zum Lernen motiviert, weil sie Tools nutzen dürfen, die ihnen helfen, sich in Netzwerken mit anderen auszutauschen.

Lerner wissen immer präziser, welchen Lernbedarf sie haben und erwarten bessere PE-Angebote. Wenn es nach Towards Maturity geht, sollten Personalentwickler genauer beobachten, wie sich Lerner verhalten, um dann gezielter Interventionen zu gestalten, die den Lernbedarf decken und die Lerner motivieren.

Guidrun Porath ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Prof. Dr. Peter Henning und Sünne Eichler,

die Leiter des Learntec-Kongress-Komitees. Sie haben dafür gesorgt, dass das Thema „Innovation“ sich unaufdringlich durch das ganze Learntec-Kongressprogramm und die Vorträge, die auf der Messe stattfinden, zieht. Insbesondere neue, interaktive Kongressformate gehen auf ihre Initiative zurück und werden sicherlich vom Publikum entsprechend gewürdigt werden. Besonders attraktiv diesmal: Ein ganztägiger Workshop zur Gestaltung von Lernvideos.

4. bis 6. Februar in Karlsruhe
www.learntec.de



... Ellen Trude,

die als einzige deutsche Expertin auf dem „Enterprise 2.0 Summit“ in Paris auftreten darf. Die Veranstaltung ist ein Forum, auf dem sich „echte“ Enterprise-2.0-Umsetzer aus der Wirtschaft treffen, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Ellen Trude war über 20 Jahre bei der Bayer AG und bei der Bayer Business Services GmbH als Personalentwicklerin beschäftigt. Jetzt ist sie freiberufliche Beraterin und eine der gefragtesten Enterprise-2.0-Vordenkerinnen Deutschlands.

10. bis 12. Februar in Paris
www.e20summit.com



... Dr. Reinhard K. Sprenger,

einem neuerdings zum Systemischen hin tendierenden „Managementvordenker“. Zu seinen Ehren hat sich der Kongressveranstalter Managementcircle das Event „Ein Tag mit Reinhard K. Sprenger“ (1.395 Euro) einfallen lassen. Sprenger, der das Zeug zum Business-Comedian hat, könnte locker über Frauenquote, Minderleisterquote oder Vorstandsboni lästern, will sich aber auf „die fünf Kernaufgaben von Führung“ konzentrieren.

Offenbar ist Sprenger zur Zeit sehr beliebt bei Veranstaltern. Die Deutsche Verkaufsschule DVS führt am 6. Februar die exklusive „DVS-Vertriebstagung mit Dr. Sprenger“ (1.297,10 Euro) durch.

19. Februar in Frankfurt am Main
www.managementcircle.de



... Prof. Dr. Jutta Heller,

Resilienz-Expertin und Professorin an der Hochschule für angewandtes Management GmbH in Erding, die den Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ verantwortet. Sie hat es geschafft, fast alle berühmten Vertreter der deutschen Coaching-Szene nach Erding zu holen. Der Bogen spannt sich unter anderem von Björn Migge über Heidi Möller, Cora Besser-Siegmund, Rolf Meier, Eric Lippmann, Martina Schmidt-Tanger, Siegfried Greif bis hin zu Wolfgang Looss und (naja) Sabine Asgodom.

20. bis 21. Februar in Erding
www.coaching-kongress.com



... Prof. Samy Molcho,

den bedeutendsten Pantomimen der Gegenwart, der endlich einmal wieder sein geliebtes Wien verlassen darf, um im fernen Hamburg als Star der „Internationalen Mediationstage 2014“ gefeiert zu werden. Molcho wird einen ganztägigen Workshop und den Festvortrag für rund 600 Kongressbesucher abhalten und dabei allen Mediatoren ein tieferes Verständnis für die Körpersprache in schwierigen Verhandlungssituationen vermitteln. Molcho hatte eine Professur für Körpersprache an der Universität für angewandte Künste in Wien inne und lehrte am berühmten Max Reinhardt-Seminar.

21. bis 22. Februar in Hamburg
www.internationale-mediationstage.de



... alle Brückenbauer,

die jetzt noch die Chance haben, in diesem Jahr mit wenigen Urlaubstagen sehr viele freie Tage zu bekommen. Die nächste Chance besteht an Ostern. Vom 12. bis 27. April werden aus nur acht Urlaubstagen 16 freie Tage am Stück. Ähnliche Glückstreffer gibt es vom 24.4. bis 4.5. (1. Mai), vom 24.5. bis 1.6. (Himmelfahrt), vom 7. bis 15.6. (Pfingsten), vom 14. bis 22.6. (Fronleichnam), vom 27.9. bis 5.10. (Deutsche Einheit) und vom 20.12. bis 4.1.2015 (Weihnachten).

www.travelbook.de/service

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

Februar 2014

NLP-KONGRESS. Mehr wissenschaftliche Studien, um die Wirksamkeit des Neuro-linguistischen Programmierens (NLP) in der Medizin nachzuweisen, forderte Professor Winfried Siffert, Leiter des Instituts für Pharmakogenetik am Uniklinikum Essen, auf dem NLP-Kongress des Verbands DVNLP Ende Oktober in Göttingen.

NLP oder Vollnarkose

Winfried Siffert, der eine NLP-Ausbildung zum „Master“ bei Holger Backwinkel in Kamen absolviert hat, forderte die NLP-Community auf, mit dem „allgemeinen Gejammer“, dass NLP nicht anerkannt sei, aufzuhören und selbst dafür zu sorgen, dass mit empirischen Belegen die Wirksamkeit des NLP nachgewiesen werde. Von „der Medizin“ sei nicht zu erwarten, dass sie sich von sich aus um eine wissenschaftliche Untersuchung des NLP bemühen werde. Das liege daran, dass im jetzigen Honorarsystem Gespräche mit Patienten relativ wenig Geld brächten und deshalb die Erforschung von (lukrativeren) „technischen Leistungen“ Vorrang habe.

Auf dem Kongress berichtete Siffert, dass in der internationalen Datenbank „PubMed“ (www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/)

immerhin drei wissenschaftliche Studien zu finden sind, die sich mit dem Nutzen des NLP im klinischen Alltag beschäftigen. Die beeindruckendste Studie bezieht sich demnach auf Patienten, die sich einer Magnet-Resonanz-Therapie (MRT) unterziehen müssen. Regelmäßig bekommen etliche Menschen, die in die „Röhre geschoben“ werden sollen, eine Vollnarkose, weil sie unter Platzangst leiden.

Eine Studie der Universität Sheffield fand heraus, dass man nach einer NLP-Intervention bei 76 Prozent der MRT-Versager auf eine medikamentöse Sedierung verzichten kann. Die NLP-Intervention, die die Platzangst minimiert, besteht aus einer abgewandelten Form des Formats „Collapsing Anchors“. Zudem werden gestapelte, ressourcenreiche Zustände kinästhetisch geankert. Die mittlere „The-

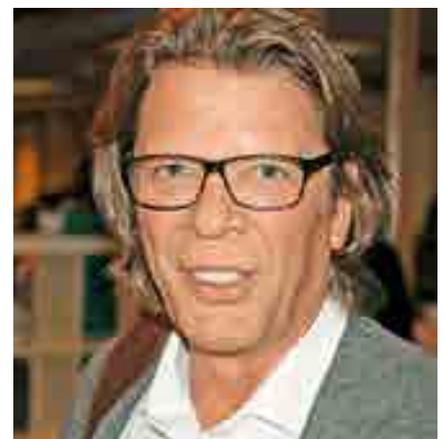
rapiezeit“ beträgt eine Stunde pro Patient. Dadurch, dass die Notwendigkeit einer Narkose reduziert wird, lassen sich die Behandlungskosten deutlich senken. Die Autoren der Studie sprechen von Kosten von 560 Euro pro Patient, wenn eine Vollnarkose notwendig wird. Diesem Betrag stehen nur 200 Euro gegenüber, wenn eine NLP-Intervention erfolgt.

Winfried Siffert sagt über seine Ausbildung zum NLP-Master, dass er sie mit „großem persönlichen Gewinn“ absolviert habe. Sie habe die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kollegen erleichtert, das Verständnis anderer Standpunkte verbessert und es ihm ermöglicht, mit Belastungen optimaler umzugehen. Wertvoll sei auch die „wertschätzende Grundhaltung“ des NLP.

Martin Pichler ●



Fotos: Pichler



Prof. Dr. med. Winfried Siffert: „Gute Chancen, den Nutzen von NLP nachzuweisen“.

Aktion. Shaolinmeister und Keynote-Speaker Shi Xing Mi animierte die 400 Teilnehmer des NLP-Kongresses zu „aktiver Mediation“.

Themen im März

DIE AUSGABE 03/2014 ERSCHEINT AM 28. FEBRUAR 2014

SCHWERPUNKT COACHING

Wie laufen die Geschäfte?

Die Ergebnisse der „12. Coaching-Umfrage“ liegen uns vor. Wir schreiben über die großen und kleinen Entwicklungen in der deutschen Coaching-Szene (erstmals wurden auch Coaching-Klienten befragt). Außerdem berichten wir über die Highlights diverser Coaching-Kongresse. Unser Foto zeigt das „Coaching Colloquium“ Mitte Dezember an der ESMT in Berlin.



Fotos: Pichler

FÜHRUNGSTRAINING

Feedback gut verpacken

Manager wachsen durch Feedback, doch sie bekommen nur selten eine ungeschminkte Rückmeldung zu ihrem Verhalten. Siegfried W. Kartmann (links) und Hans Georg Metz schwören in ihren Seminaren auf eine besonders intensive Form des Feedbacks.



ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Lernende Organisation

Chris Argyris, einer der Mitbegründer der Organisationsentwicklung, ist tot. Wir erläutern seine wichtigsten Konzepte und Werkzeuge und grenzen seine Leistungen von denen seiner Kollegen wie Ed Schein und Peter Senge ab.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe

Kerstin Bechler, Henrieke Flachmann, Boris Grundl, Bernadette Imkamp, Dr. Eberhard Niggemann, Gudrun Porath, Stefan Riefler, Uta Rohrschneider, Dr. Frank Stöpel, Jutta Wolf

Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

Simon-Kucher & Partner

Druck

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

Haufe Service Center GmbH, Postfach 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Sebastian Hakelmacher:

Topmanager sind einsame Spitze: Höhenflüge in dünner Luft, Springer Gabler, Wiesbaden
4., durchges. Aufl. 2013, 227 Seiten, 14,99 Euro

Topmanager-Satire

Von Man-Agern, Vers-Agern und Tavern Testern

„Manager sind im juristischen Sinn natürliche Personen, die zumindest eine andere natürliche Person mit ihren Entscheidungen oder deren Verzögerungen schikanieren können.“ Soweit, so böse. Doch es geht weiter: „Um im operativen Geschäft kein Unheil anzurichten, werden sie als schwererziehbare Manager auf die Führungsetage des Unternehmens verbannt und so zum Topmanager befördert.“ Solche bitterbösen Definitionen und Kommentare ziehen sich durch Sebastian Hakelmachers Buch „Topmanager sind einsame Spitze: Höhenflüge in dünner Luft“, das jetzt in der vierten Auflage vorliegt. Doch nicht nur (Top-)Manager bekommen darin ihr Fett weg: Der Autor, der sich hinter dem Pseudonym „Hakelmacher“ versteckt, lästert auch über Holding, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer, Berater, Anglizismen, Modewörter aus Betriebswirtschaft und Unternehmen – also eigentlich alles, was zum Wirtschaftsleben dazugehört. In vier Kapiteln philosophiert Hakelmacher über das Managerdasein an sich, Unternehmensstrukturen und die Evolution sowie Meisterstücke der Wirtschaftsprüfung. Warum er dabei kein gutes Haar an der Wirtschaft und den Vertretern ihrer Zünfte lässt, erfährt der Leser in der kryptischen Kurzvita, die sich am Ende des Buchs findet: Nach Sturzgeburt, Tätigkeit als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer arbeitete er bereits in jungen Jahren im Topmanagement internationaler Großkonzerne. Dann ergraute er – so heißt es zumindest im Buch. Hakelmacher schreibt klug, bissig, irrwitzig. Ein Beispiel seines absurden Humors ist die Passage, in der er die Etymologie des Wortes „Holding“ erklärt: Das Wort leite sich vom Adjektiv „hold“ wie in „Frau Holle“ ab, in freier Übersetzung hieße das

Wort eigentlich „Kopf(kissen)schüttelnde jenseitige Führung, die sich gern aus dem Fenster lehnt“.

Fazit: Eine lohnenswerte Lektüre, die unterhält, erschreckt, zum Lachen bringt – und durch Hakelmachers fundiertes Wissen tiefe, wenn auch überspitzte Einblicke in die Psychologie der oberen Führungsebene sowie die Ticks und Tricks von Beratern und Wirtschaftsprüfern gibt. Nicht ganz so brilliant wie der Rest des Buchs sind einige der Wortwitze wie etwa „Teen-Ager“ – „Man-Ager“ – „Vers-Ager“ oder die Übersetzung des Begriffs „Wirtschaftsprüfer“ als „Tavern Tester“. Dennoch ist Hakelmachers Buch eine kluge und kultige Satire auf das deutsche Wirtschafts- und Führungssystem. Es dürfte sich jedoch nur mäßig als Geschenk für Führungskräfte, Berater und Wirtschaftsprüfer eignen, als das es im Klappentext angepriesen wird. Genauso wenig empfiehlt es sich Lesern, die es lieber nicht allzu absurd mögen.

AUTOR

Sebastian Hakelmacher

Der Autor mit dem Pseudonym „Sebastian Hakelmacher“ arbeitete als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, bevor er ins Topmanagement internationaler Konzerne wechselte. In Wirtschaftskreisen ist er eigenen Angaben zufolge ein „wohlbekannter Unbekannter“.

Neue Leidenswege aus dem System „Billig“



Ein Azubi, der von seinen Kollegen an einen Pfeiler gebunden und von seinem Vorgesetzten mit Edding angemalt wird; ein Mitarbeiter, der in einer Art Verhörraum festgehalten und zum Auflösungsvertrag gezwungen wird; ein Vorstand, der mutmaßlich Rechnungen über die Bespitzelung von Mitarbeitern abzeichnet: Das ist keine Fiktion; es sind wahre Fälle, die Andreas Straub in seinem Buch

„Inside Aldi & Co.“ schildert. Im Vorgängerbuch „Aldi: einfach billig“ hatte Straub schon über seine eigenen schlechten Erfahrungen als ehemaliger Mitarbeiter des Einzelhändlers berichtet. Jetzt erzählen (Ex-)Mitarbeiter von Aldi und weiteren Discountern, deren Zuschriften Straub nach dem Erfolg des ersten Buchs bekommen oder deren Fälle er recherchiert hat, über ihren Leidensweg im System „Bil-

lig“. Doch es gibt etwas Hoffnung: Mit Lidl zeigt Straub am Ende das Beispiel eines Discounters, der anscheinend den Schwenk zu mehr Arbeitnehmerfreundlichkeit geschafft hat. Dort soll es mittlerweile sogar Sommerfeste und Weihnachtsfeiern geben.

Andreas Straub:

Inside Aldi & Co., Rororo, Reinbek bei Hamburg 2013, 144 Seiten, 7,99 Euro

Beratung für Berater, ohne Beraterdeutsch



„Das Beraterbuch: Strategien, Lösungen und Insider-Wissen für Ihren Erfolg“ von Giso Weyand ist eine umfangreiche Anleitung zum Gründen und Führen des eigenen Unternehmens. Das Buch richtet sich an Berater, Trainer und Coaches, dürfte aber auch andere Unternehmensgründer interessieren. In verschiedenen Formen wie Übungen, Interviews, Modellen und Check-up-Fragen gibt der Autor viele praktische Tipps, unter anderem zur Ho-

norargestaltung, Mitarbeiter-suche und zur Frage, wie man sich am besten in den Medien platziert. Weyand zeigt dabei etwas überdeutlich, dass er die eigenen Lektionen beherrscht: Die meisten seiner Interviewpartner stammen aus dem eigenen Stall, und auch die Geburtstags- und Weihnachtskarten aus der eigenen Firma werden als Beispiel für vorbildlichen Kundenkontakt abgebildet. Aufschlussreich sind seine Anregungen dennoch;

er fordert etwa: „Weg mit dem Beraterdeutsch.“ Auch daran hält sich Weyand erfreulicherweise selbst, was das Buch gut verständlich und unterhaltsam zu lesen macht.

Giso Weyand:

Das Beraterbuch für Consultants, Trainer und Coaches: Strategien, Lösungen und Insiderwissen für Ihren Erfolg, Campus, Frankfurt 2013, 277 Seiten, 44,00 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Mit Weiterbildung zum Erfolg: Wie das gelingt, beschreiben Sabine Remdich und ihre Co-Autoren in ihrem Buch zum „Human Performance Management“. Die darin enthaltenen Artikel sind aus einem Forschungsprojekt des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Leuphana-Universität Lüneburg hervorgegangen. Ziel der Forschung war es herauszufinden, wie die Wirtschaft

ihre Human Performance mit Weiterbildung optimieren und die Wissenschaft ihr dabei helfen kann. Diese beiden Perspektiven finden sich auch im Buch: Wissenschaftler fassen ihre Forschungsergebnisse zum Thema zusammen und Unternehmen zeigen die Maßnahmen, mit denen sie die Leistung ihrer Mitarbeiter verbessern und diese binden wollen. Dabei setzen die Firmen auf so unterschiedliche

Schwerpunkte wie Emotionalisierung, Volunteering, Fallstudien, Digitalisierung – und das sogenannte „Matching“, das Unternehmen und Hochschulen zur Kooperation zusammenbringt.

Sabine Remdich (Hrsg.):

Human Performance Management: Unternehmen mit Weiterbildung zum Erfolg führen, Haufe, Freiburg 2013, 277 Seiten, 39,95 Euro



Paragraf 22

Raum schaffen für Identifikation

„Sie müssen sich mit den Werten der Firma und ihren Produkten identifizieren!“, proklamiert die Führungskraft. Oft zitiert. Leicht gesagt. Schwer erreicht. Die Frage ist: Wie entsteht Identifikation? Das lässt sich mit einem Blick auf eine Patchwork-Familie erfassen. Wie lerne ich ein Kind zu lieben (identifizieren), das nicht meine Gene hat (Ziel von jemand anderem vorgegeben)?

Der Schlüssel: indem ich mich mit dem Kind beschäftige. Denn je mehr ich mich ihm gegenüber öffne und mich ihm widme, desto eher wächst es mir ans Herz (Identifikation). Aber wenn sich das Kind nicht auf mich einlässt, wird daraus ebenfalls nichts. Der Wille beider ist also nötig. Übertragen auf das Geschäftsleben heißt das: Beide Seiten müssen sich bemühen – unter Orientierung an der Führungskraft.

Wie geht das? Geben Sie Ihren Mitarbeitern Raum und Zeit, sich mit neuen Ideen, Produkten und Veränderungen zu beschäftigen. Aber fordern Sie dieses Beschäftigen auch ein. Schon interessant: Manche Führungsscrew zieht sich am Ende einer Findungsphase auf den Berg Sinai zurück, um

„Auch Produkte sind Identifikationsquellen! Ein Opelner, der einen Golf fährt, setzt ein schlechtes Zeichen.“

sich auf einen Wandel einzuschwören. Zurück vom Berge, sollen die Mitarbeiter sofort den Wandel mitgehen, obwohl ihnen die Zeit des „sich länger damit beschäftigen“ nicht gegeben wurde. Dass es dann Widerstände gibt, liegt auf der Hand. Sich selbst die Zeit geben, den anderen aber nicht: Wie soll das funktionieren? Das geht nur, wenn die Mitarbeiter als unmündige Leibsklaven gehalten werden.

Auch die Identifikation mit einem Menschen entsteht nach einer klaren Systematik. Geben Sie sich stimmig! Mit Ihren Stärken und auch mit Ihren Schwächen.

Für Ihre Stärken werden Sie respektiert, für Ihre Schwächen geliebt! Doch bitte stehen Sie zu ehrlichen Schwächen, nicht zu Schwächen, die eine verkappte Stärke sein sollen wie etwa Ungehduld. Nur wenn Sie zeigen, wer Sie wirklich sind, können Ihre Mitarbeiter selbst herausfinden, was sie an Ihnen nachahmenswert finden. Lassen Sie mitreden und mitgestalten, ohne sich in alles hineinreden zu lassen. So schaffen Sie Raum für Identifikation. Doch der Mitarbeiter muss sich auch identifizieren wollen. Machen Sie das klar und fordern Sie dies auch ein!

Auch Produkte sind Identifikationsquellen! Ein Opelner, der einen Golf fährt, setzt ein schlechtes Zeichen. Wenn ein paar Opelner einen Golf fahren, ist das o.k.. Wenn es aber eine Mehrzahl macht, dann stimmt etwas mit dem Markenkern nach innen nicht. Stimmt er nach innen nicht, ist es nur eine Frage, bis es im Außen (beim Kunden) ankommt. Deswegen braucht es tolle Produkte, und es braucht Mitarbeiter, die sich gerne auf diese Produkte einlassen wollen.

Identifikation ist eine enorme Kraftquelle. Nur wer sich tiefer auf Aufgaben, Ideen und Werte einlassen kann, erfährt Erfüllung und reifes Glück – privat und beruflich. Dabei geht es nicht um totale Überschneidung, sondern um eine passende, stimmige Schnittmenge. Führungskräfte sollten den Raum dafür geben und Mitarbeiter sollten diese Einladung dankend annehmen. Das ist klug und smart. Dumm ist es dagegen, zu viel vom Unternehmen oder zu viel vom Mitarbeiter zu fordern. Einfach gesagt. Schwer umgesetzt.

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

Budapest

Genf

Hamburg

Köln

Lyon

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich

PERSONAL2014

Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher

06.-07. Mai 2014
CCH Hamburg

20.-21. Mai 2014
Messe Stuttgart

people performance technology®

Twitter:
#Pnord14

www.personal-messe.de

Twitter:
#Psued14

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperten, ITK-Bereichs -und Gruppenleiter sowie Trainer & Coaches.

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

4. europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de

Netzwerken Sie mit uns!



Medienpartner



personalmagazin

Personalwirtschaft



Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!



” Wenn sich ein Mann (in einer abgeschotteten Männerwelt wie dem Fußball oder dem Topmanagement) nicht mehr sexuell wie ein Mann verhält, bedroht er die männliche Identität aller. “

Prof. Dr. Fritz B. Simon in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ am 11. Januar 2014. Er begab sich auf die Suche nach einer Erklärung (keiner Entschuldigung) für Aggressionen gegen homosexuelle Profifußballer.

„Ich glaubte, das Internet sei das perfekte Medium der Demokratie, der Emanzipation, der Selbstbefreiung. Der Spähskandal und der Kontrollwahn der Konzerne haben alles geändert. Das Internet ist kaputt.“

Sascha Lobo, Social-Media-Vordenker aus Berlin, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 12. Januar 2014

„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden. Und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“

Albert Einstein – zitiert von Dr. Reinhard K. Sprenger in dessen Kolumne in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 3 vom 13. Januar 2014

„Wir (Würth) haben 500 Millionen Euro an flüssigen Mitteln auf der Bank und wissen nicht so recht, was wir damit tun sollen. Die Leute sind nicht mehr so kämpferisch.“

Reinhold Würth, Schraubenkönig, über den Unterschied seiner Gründergeneration zur Einstellung heutiger Manager im „Tagesspiegel“ vom 12. Januar 2014

„Die Unternehmen in ihrer heutigen Struktur haben keine Zukunft, weil sie nicht mehr genügend Innovationen hervorbringen und nicht noch mehr sparen können.“

Ayad Al-Ani, Organisationsforscher, im „Tagesspiegel“ vom 12. Januar 2014

„Erklärclown, Tiefensinnvortäuscher, Thesensklave.“

„**Der Spiegel**“ (Nr. 1/30. Dezember 2013) in einer Neujahrssatire über den Wissenschaftsjournalisten Ranga Yogeshwar

„Wir wollen junge Mütter zur Rückkehr bewegen: Wir stellen einen Kindersitz fürs Auto als Platzhalter an ihren Arbeitsplatz. Eine kleine Geste, die emotional viel bewegt hat.“

Goran Baric, Deutschland-Chef des Personalberaters Michael Page, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 11. Januar 2014

„Vorne steht global, hinten was mit woman.“

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, auf seiner 100-Tage-Pressekonferenz auf die Frage, wie das interne Frauenförderprogramm heiße. „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 10. November 2013

„Ich halte es mit Jack Welch: Ein Manager, der herausragende Finanzergebnisse bringt, aber die falschen Werte lebt, hat das Unternehmen zu verlassen. Einer, der für mittelmäßige Leistung, aber die richtigen Werte steht, bekommt eine zweite Chance.“

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, in seiner Kolumne im Manager-Magazin Nr. 1/2014

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars  navigandi

Skills  soft

HAUFE.

Neu!



Nur 98,- € zzgl. MwSt.

Jetzt können Sie abrechnen

Machen Sie sich **Fit für Reisekosten 2014**:

- > Erfahren Sie im **Online-Seminar** alles Wissenswerte zur Reform und den Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis
- > Prüfen Sie Ihr Wissen im enthaltenen **e-Training** indem Sie Fragen zum Thema beantworten
- > Setzen Sie die Änderungen zu den Reformthemen mit dem integrierten **Rechner** und den **Arbeitshilfen** korrekt in der Praxis um



Jetzt fit machen unter:
www.haufe.de/reisekosten2014

Oder rufen Sie an: 0800 72 34 244 (kostenlos)

HAUFE.