



wirtschaft weiterbildung

03_09

www.wuw-magazin.de
9,80 Euro

Vorbilder-Serie _In Ausnahmesituationen hilft Souveränität weiter s. 8

Beratung _Deutlicher Trend zum Inhouse-Consulting s. 22

Learntec _Auf dem Weg zur „normalen“ Bildungsmesse? s. 48

So macht's der Mittelstand

7 Personalentwicklungs-Tipps der „Top-Job“-Sieger s. 16

Mat.-Nr. 00107-5065

Martin Hubschneider,
Vorstandsvorsitzender der
CAS Software AG und
„Arbeitgeber des Jahres“
im Mittelstand





MARGA – Das General Management Planspiel

MARGA Fernplanspiel

- Unternehmenssimulation für Nachwuchsführungskräfte und Potenzialträger.
- Leitung eines virtuellen Unternehmens mit allen Bereichen und Funktionen.
- Aktuelle Management-Instrumente trainieren und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge vertiefen.
- Team-Training im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.
- Zwei Versionen: MARGA Industry und MARGA Service.
- Seit 37 Jahren eine Initiative mit ESMT European School of Management and Technology und Verlagsgruppe Handelsblatt.

Anmeldeschluss: 31. März 2009.

MARGA Kompakt Seminar

- MARGA kompakt in drei intensiven Seminartagen.
- Management-Themen im Diskussionsvortrag und die praktische Umsetzung im Unternehmensplanspiel wechseln sich ab.
- Für einzelne Nachwuchskräfte und für Teams, die nur drei Tage investieren können.

Termin Seminar Deutsch: 4. - 6. Mai 2009.

Termin Seminar Englisch: 11. - 13. Mai 2009.

MARGA Inhouse

- Individuelle Planspiel-Präsenzseminare, Wettbewerbe, Incentives, Hochschul-Marketing.
- Integration in bestehende Weiterbildungsprogramme.

Ihre Ansprechpartner



Dr. K. Christoph Heinen



Vivian Hemmersbach



Andreas E. Nill

learn to win.

MARGA Business Simulations
www.marga.de
info@marga.de
Tel.: +49 2235 406264

Abwrackprämie

1.900 Opel-Beschäftigten im Werk Eisenach bleibt dank der Abwrackprämie eine weitere Kurzarbeit erspart. Die Nachfrage nach dem Kleinwagen Corsa stieg im Januar um 70 Prozent. Die staatliche Abwrackprämie verleiht der Autoindustrie offenbar unerwarteten Schwung.

Ein Reisebüro in Iserlohn, das im Januar 40 Prozent Buchungsrückgang verzeichnete, schuf sich seinen Aufschwung selbst und bot seinen Kunden eine Abwrackprämie für alte Koffer an. Je 150 Euro pro Koffer wurden für eine Reise rückvergütet. „Die Aktion hat uns gerettet und zehn Mal mehr Umsatz im Vergleich zum Vorjahr gebracht“, jubelte die Inhaberin. Die Koffer werden im Sommer zugunsten einer Kinderklinik versteigert.

Bei Akademien und großen Trainingsinstituten brechen seit Januar die „offenen“ Seminare ein. Da drängt sich doch eine Idee auf. Wie wär's mit einer Abwrackprämie für einen Stapel Positiver-Denken-Ratgeber? Die Prämie könnte ein Sonderpreis für ein Seminar sein, das seinen Teilnehmern wirklich hilft – zum Beispiel bei der beruflichen Neuorientierung.

Das Abwrackfieber hat auch uns bei „wirtschaft + weiterbildung“ erwischt. Wir haben kurzentschlossen unseren alten „Seminarmarkt“ im letzten Drittel des Hefts durch einen neuen ersetzt. Mit einem redaktionellen Vorspann wollen wir künftig die aktuelle Relevanz bestimmter Seminarthemen prägnanter herausstellen. Und durch die größeren Anbieterporträts werden erstmals Kompetenz und Termine eines Anbieters zu einer informativen Einheit verknüpft.



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

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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


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

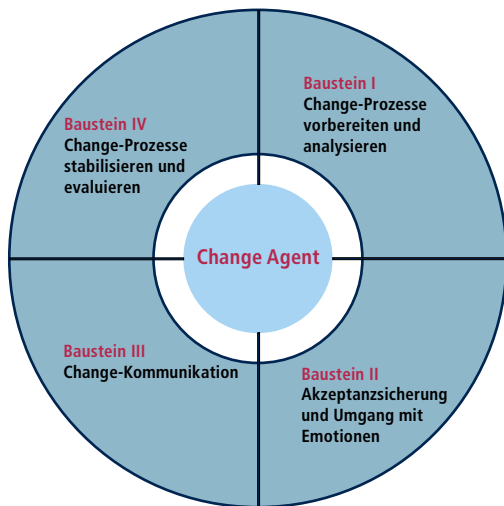
kern.frankfurt@kernttraining.com
www.kernttraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



In Kooperation mit ITO. United
Change Companies (Wien) 
und dem Zentrum für Personal-
entwicklung und Prozessbegleitung,
Innovationsgesellschaft TU Braunschweig



4 Bausteine / 8,5 Tage in einem Zeitraum
von 4 Monaten

Termine: 29.06. - 30.06.2009 / 28.07. - 29.07.2009 /
31.08. - 01.09.2009 / 13.10. - 14.10.2009

Veranstaltungsort: Akademie Schloss Hohenkammer

Fordern Sie nähere Informationen an:
Telefon: 05 21. 94 20 60
Email: info@ime-seminare.de

www.ime-seminare.de



16

führung + personalentwicklung Martin Hubschneider, CAS Software
AG, überzeugte als Arbeitgeber des Jahres.

06 Foto des Monats

führung + personalentwicklung

08 Meister der Souveränität

Flugkapitän Chesley Sullenberger gilt wegen seiner Erfahrung
und Entscheidungsfreude als Vorbild

10 News

14 Glosse

Die Krise schafft Schicksale

16 So macht's der Mittelstand

Sieben Tipps für mehr Mitarbeitermotivation und
Partizipation von den Siegern des Wettbewerbs „Top 100“,
die im Februar gekürt wurden

22 Trend zum Inhouse-Consulting

Eine aktuelle Marktuntersuchung zeigt deutliche
Wachstumsraten für interne Unternehmensberatungen

26 Wie systemisches Denken aus der Krise hilft

Interview mit Dr. Bernhard von Mutius über den Umgang mit
Komplexität im Berufsleben

training + coaching

30 News

34 Es muss nicht immer ein Maßanzug sein

Standard-Seminarkonzepte haben durchaus eine
Berechtigung beim Training von Anfängern



34

trainingskonzepte: Gegen Maßanfertigung, für Konfektionsware.



48

e-learning Die Learntec hat sich als Messe der Technologie-Anbieter bewährt.

38 Auf Augenhöhe mit externen Coaches verhandeln

Personalentwickler, die selbst eine Coaching-Ausbildung durchlaufen haben, arbeiten professioneller

42 Vorbericht „Personal 2009“

Die Fachmesse für Personalermeldet auch in der Krise eine steigende Zahl von Ausstellern

e-learning + internet

46 News

48 Auf dem Weg zur „normalen“ Bildungsmesse

Die Learntec 2009 schloss mit zufriedenen Ausstellern, aber weniger Besuchern. Ein neues Messekonzept soll helfen

NEU: seminarmarkt

53 Mit Verkaufstrainings Zuversicht verbreiten

Drei entscheidende Gründe, warum der Außendienst jetzt trainiert werden sollte

Rubriken

03 Editorial

61 Vorschau/Impressum

62 Fachliteratur

64 Leserbrief

66 Zitate

Das Poko-Institut

Ihr kompetenter
Partner ...



... für Ihre offenen und firmeninternen Seminare, Trainings und Beratung.

- Personal
- Führung
- Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Recht

Seit über 45 Jahren
richtungsweisend!

Testen Sie uns:

Professionelle
Beratung



23.04. – 24.04.2009
Bad Soden (W759AA09)

24.09. – 25.09.2009
Castrop-Rauxel (W759AB09)

Themenplan und weitere Informationen
im Internet: **Webcode 759.**

* Gilt nur 2009, jedoch nicht für Inhouse- und Tagesseminare.



Poko-Institut

Seminare • Trainings • Beratung

Erphostraße 40

48145 Münster

Tel. 0251/1350-6060

info@personal.poko.de

www.personal.poko.de

Wenn du es dir vorstellen kannst ...



WER

Ein männliches Fotomodell mit der Figur eines Schwimmers tut so, als ob er gleich vom Rand eines Beckens zu einem Wettschwimmen starten würde.

WAS

Das Fotomotiv „Der Schwimmer“ ist Teil einer witzigen Werbekampagne, die die Baumarktkette Hornbach in Landau derzeit über alle Medien streut.

WAS NOCH

Die Idee zu diesem Werbeauftritt kommt von der Berliner Werbeagentur „Heimat“. Die Aufnahme stammt von Markus Müller c/o Marion Ernste-Jaspers.

Die sehr erfolgreiche Hornbach-Gruppe, einer der größten Betreiber von Bau- und Gartenmärkten in Europa, wirbt derzeit mit dem Slogan „Du kannst es dir vorstellen. Also kannst du es auch bauen“. Das zu dieser Werbekampagne gehörende Fotomotiv

„Der Schwimmer“ visualisiert auf beeindruckende Weise, welche Anziehungskraft von einer Vision ausgehen kann. Oder liegt es vielleicht daran, dass attraktive Zukunftsperspektiven derzeit Manageware sind, dass uns in der Redaktion

dieses Foto so gut gefällt? Hornbach ist übrigens Experte in Sachen „Vision“: Otmar Hornbach, der Ur-Enkel des Firmengründers, kam im Jahr 1968 auf die Idee, eine Gärtnerei und einen Baustoffhandel zu kombinieren.

**Kurzarbeit oder Personalabbau?
Flexible Arbeitszeit oder Zwangsurlaub?**



Ich bin schon bei Haufe.



Informieren Sie sich jetzt in unserem 90-minütigen Online-Seminar „Wirtschaftskrise: Handlungsmöglichkeiten in der Personalabteilung“, wie Sie bestmöglich auf die Krise reagieren und wo der Staat hilft. Und das Beste: Die Teilnahme ist für Sie kostenlos!

••• www.haufe.de/schnupper-seminar

Haufe..



Sullenberger wird in seiner Heimatstadt Danville (Kalifornien) als Held gefeiert.

VORBILDER. Seit dem 15. Januar 2009 ist der Pilot Chesley Sullenberger ein amerikanischer Held. Für die sensationelle Notwasserung auf dem New Yorker Hudson River wurde er mit Ehrungen überhäuft. Sullenbergers Glanzleistung ist kein Zufall: Was den 58-Jährigen vor allem auszeichnet ist ein souveräner Charakter.

Meister der Souveränität

Die Notwasserung eines Airbus A320 auf dem Hudson River gilt auch unter Profis als fliegerische Meisterleistung. Flugkapitän Chesley Burnett „Sully“ Sullenberger, ein „Pilot aus Leidenschaft“ (wie ihn seine Frau charakterisiert), musste in extrem kurzer Zeit mehrere wichtige Entscheidungen gleichzeitig treffen. Sie führten zu einer technisch spektakulären Landung, bei der alle Passagiere überlebten. Mit herkömmlichem Pilotentraining wäre das so perfekt nicht zu schaffen gewesen, äußerte sich Flugexperte Dieter Reisinger in einem Interview. Was also zeichnet Chefpilot Sullenberger aus und macht ihn zu einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit?

Souveränität in Krisensituationen

„Sullenberger war genau der Mann, den die Passagiere brauchten, um zu überleben“, schrieb Karlene Roberts im Nachrichten-Blog „daylife.com“. Roberts, Professorin in Berkeley und Konrektorin des Zentrums für Katastrophenvermeidung, wo Sullenberger als Gastdozent für Katastrophenmanagement unterrichtet, weiß: „Er hat genau die Persönlichkeit, die man dafür braucht.“ Mut allein reicht nicht. Sullenberger verfügt über ein enorm hohes Maß an Souveränität. Er ist dazu in der Lage, in Stresssituationen besonnen, willensstark, aber vor allem strategisch zu handeln.

„Er ist überlegen – nicht über andere, sondern er steht über den Dingen“, analysierte der Führungskräftetrainer Theo Bergauer aus Waldsassen. „Neben der Fähigkeit, kritische Situationen gefasst zu analysieren, zeichnen sich souveräne Entscheider vor allem dadurch aus, dass sie ihre Aktivitäten fokussieren“, weiß Bergauer, der als Souveränitätsexperte gilt (www.souveranität.com). „Sullenberger hatte eine ganz konkrete Vorstellung von dem was das fliegerische Optimum ist, als er sich innerhalb von Sekunden gegen die Notlandung auf dem naheliegenden Flughafen Teterboro und für den Hudson River entschied.“

Leidenschaft für den Beruf

Mentale Stärke ist das eine. Mindestens ebenso wichtig für die Katastrophenvermeidung war Sullenbergers jahrzehntelange Erfahrung im Cockpit (19.000 Flugstunden). Er hat immer wieder geübt, praktisch wie theoretisch, was ein hohes Maß

an Willensstärke erfordert. „Sully“ hat sein Hobby zum Beruf gemacht. Er hat seine Profession mit großer Leidenschaft und zahlreichen Zusatzausbildungen auf hohem Niveau perfektioniert. Bevor er 1980 mit 29 Jahren Verkehrspilot bei der Fluggesellschaft US Airways wurde, war er Kampfpilot der amerikanischen Luftwaffe. Er war Ausbilder der Pilotenvereinigung Alpa, wo er in Schulungen Hunderte von Besatzungsmitgliedern auf das Verhalten in Notfällen vorbereitete, außerdem Flugunfallsachverständiger für Luftwaffe und zivile US-Behörden und Mitglied des nationalen Technikkomitees.

Das Kunststück auf dem Hudson River wird nicht zuletzt seiner Zusatzausbildung als Segelflieger zugeschrieben. Denn die besondere Schwierigkeit sei gewesen, so Experte Reisinger, waagrecht auf der Wasseroberfläche aufzusetzen. Sullenberger setzte so sanft auf, dass Augenzeugen später erzählten, der große Vogel wäre nahezu lautlos in den Fluss geglitten. Hätte ein Flügel zuerst das Wasser berührt, wäre das Flugzeug mit großer Wahrscheinlichkeit zerbrochen.

Verantwortungs- und Teambewusstsein

Flugkapitäne tragen eine hohe Verantwortung. Vor allem für die Passagiere und die Crew, aber auch für das Flugzeug. Theo Bergauer schreibt das Geheimnis von Sullenbergers Erfolg auch dessen ausgeprägtem Verantwortungsgefühl zu. Sullenberger war bereit, Verantwortung zu übernehmen. Er wusste genau, was er tat. Er hatte eine klare Vorstellung, wie die Notlandung sich anfühlen würde und warnte die Passagiere rechtzeitig über Funk. Dabei strahlte er Ruhe aus. Es brach keine Panik aus, kein Chaos, niemand erlitt schwere Verletzungen. Nachdem der Airbus im Wasser war, dauerte es nur Sekunden, bis die Besatzung die Türen aufstieß und 150 Passagiere auf den Flügeln standen. Obwohl das Flugzeug relativ bald im eiskalten Fluss sank, ging Sullenberger zweimal durch die Reihen, um sicherzustellen, dass alle das Flugzeug verlassen hatten. Der Pilot war der Letzte, der die Maschine verließ. Für die Presse nahm er sich bei einer der nachträglichen Ehrungen nur 25 Sekunden als er sagte: „Ich spreche im Namen der gesamten Crew, wenn ich euch sage, dass wir einfach nur den Job machten, für den wir trainiert haben.“

Mirjam Fischer ●



UMFRAGE

Wirtschaftskrise fördert Ellbogenmentalität

52 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte glauben, dass die Wirtschaftskrise den Konkurrenzkampf unter Kollegen verschärfen wird. Das ergab eine internationale Umfrage der Job-Börse StepStone. Nur 15 Prozent glauben, dass das Gemeinschaftsgefühl unter Kollegen aufgrund der Wirtschaftskrise stärker werde. Ein Drittel der Befragten denken, es werde sich gar nichts im Konkurrenzverhalten ändern. Damit sind die Deutschen überdurchschnittlich pessimistisch. Am positivsten sind die Niederländer gestimmt: Hier

glauben nur 37 Prozent, dass die Krise die Ellbogenmentalität fördere. Lediglich in den USA zeichnet die Umfrage ein noch schwärzeres Bild, was den zunehmenden Konkurrenzkampf betrifft. 86 Prozent der amerikanischen Fach- und Führungskräfte glauben, dass der interne Wettbewerb in den Unternehmen drastisch zunehmen werde. Als Grund wurde unter anderem die wachsende Angst genannt, den Job zu verlieren. Für die Unternehmen könne sich das Konkurrenzgebaren ihrer Mitarbeiter negativ auswirken, weil die Teamarbeit unter der Wettbewerbssituation leide, vermutet Wolfgang Bruhn, Vorstand der StepStone Deutschland AG.

Kampf: Immer mehr Mitarbeiter nutzen es aus, wenn Kollegen ein Fehler passiert.

www.stepstone.de/ueberuns/default.cfm?link=recession

MCKINSEY

Nachfrage erwartet

Die Unternehmensberatung McKinsey spürt bisher, gemessen am Volumen der Aufträge, nichts vom globalen Abschwung. Noch nie sei ein Geschäftsjahr in Deutschland so erfolgreich gewesen wie 2008. Für 2009 hofft McKinsey Deutschlandchef Frank Mattern auf das Konjunkturpaket der Bundesregierung, das vor allem die Autoindustrie stützen werde. Gerade in der Automobilindustrie werde man die Krise nutzen, um die Wettbewerbsfähigkeit durch Beratungen zu stärken, glaubt Mattern. McKinsey betreut hierzulande 25 Unternehmen der Dax-30-Gruppe. Insgesamt beraten 1.300 Berater 150 deutsche Unternehmen. Neu sei, dass ab Mitte 2008 Themen wie Restrukturierung und Risikomanagement in den Fokus gerückt seien, während der Schwerpunkt in der ersten Jahreshälfte auf „globalen Wachstumsstrategien“ lag.

PROBLEMLÖSUNGSKOMPETENZ

Drei Prozent mehr deutsche Erfindungen

Deutschland gehört auch in der globalen Wirtschaftskrise zu den führenden Erfindernationen. 2008 wurden 18.500 deutsche Patente bei der Weltorganisation für geistiges Eigentum (Wipo) in Genf eingereicht. Damit rangiert Deutschland als Erfindernation auf dem dritten Platz hinter Spitzenreiter USA und Japan. Insgesamt gab es 2008 rund drei Prozent mehr Patentanmeldungen als im Jahr zuvor. Für 2009 erwartet die Wipo ein moderateres Wachstum. Die Weltorganisation ist der Meinung, dass die Wirtschaftskrise, wie schon andere ökonomische Flauten der Vergangenheit, Katalysatoren für Innovationen seien. Vor allem da Unternehmen dazu tendierten, knappe Ressourcen in intelligente Problemlösungen zu investieren. Diese Produkte müssten gerade in Zeiten der Krise patentrechtlich geschützt werden. Innovativste deutsche Firma 2008 war die Robert Bosch AG mit knapp 1.300 internationalen Patentanmeldungen. Sie landete damit auf Rang fünf im internationalen Erfinder-Ranking.



Mühsamer Aufstieg in den Konzernen

Nach einer Umfrage der Tageszeitung „Die Welt“, sind Frauen in den Führungsspitzen deutscher Konzerne weiterhin eine Seltenheit. Trotz hervorragender Ausbildung gibt es in den 30 wichtigsten Konzernen Deutschlands weniger als zehn Prozent weibliche Top-Manager in der Führungsebene unter dem Vorstand. Nimmt man die 200 größten deutschen Unternehmen, besetzen dort Frauen, laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, nur ein Prozent aller Vorstandsposten. Der Tageszeitung zufolge schaffen es immerhin zwischen 30 und 50 Prozent der weiblichen Aufsteiger in die Förderprogramme für Führungskräfte.

Quelle: Recherchen „Die Welt“, Stand September 2008

Frauen in Förderprogrammen

Übersicht. Deutsche Unternehmen, die derzeit mehr als 50 Frauen auf das Top-Management vorbereiten.

Unternehmen	Anzahl der Frauen, die derzeit in einem Führungsnachwuchsprogramm trainiert werden.	Anzahl der Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene unter Vorstand
Adidas	etwa 50	30
Bayer AG	etwa 50	11,5
Commerzbank	etwa 50	12
Deutsche Telekom	etwa 50	11,6
Münchener Rück	etwa 30 bis 50	26
TUI (Touristikbereich)	etwa 75	3

INTERNET

Personalsuche boomt

94 Prozent aller deutschen Unternehmen suchen neue Mitarbeiter per Internet. Knapp 60 Prozent schalten Anzeigen in diversen Online-Jobbörsen. Besonders beliebt sind die Online-Portale StepStone, Jobscout und Monster, die von 59 Prozent aller Firmen genutzt werden. Das ergab eine repräsentative BITKOM-Umfrage unter 809 Firmen aller Branchen. Ein Viertel annonciert in spezialisierten Online-Stellenbörsen für bestimmte Branchen. Ein Fünftel nutzt Dienste von Netzwerken wie Xing, StudiVZ oder regionale Internet-Dienste. Die Hälfte setzt die eigene Homepage zur Personalsuche ein. 62 Prozent der Befragten gaben an, drei unterschiedliche Medien gleichzeitig zu nutzen.

HR RECRUITMENT ADVISORS

Neue Personalberatung für Human Resources

Die in Frankfurt neu gegründete Personalberatung HR Recruitment Advisors bietet ab sofort Unterstützung bei Rekrutierungsprozessen im Personalbereich. Dabei liegt der Fokus auf der branchenübergreifenden Rekrutierung von Personalmanagern mit mehrjähriger Berufserfahrung sowie auf Young Professionals, die für zeitgemäßes HR-Management stehen.

„Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie sein Personalmanagement, einem immer wichtiger werdenden erfolgskritischen Faktor im Wettbewerb“, so Gabriele Kaminski, Geschäftsführerin der HR Recruitment Advisors. Mit der fortschreitenden Globalisierung veränderte sich das Berufsbild des Personalmanagers. „Moderne Personalmanager müssen den gestiegenen Anforderungen ihres Berufsstands gerecht werden. Sie müssen sich als strategischer Partner des Managements verstehen und in der Lage sein, komplexe Prozesse zielführend zu gestalten und die neuen Herausforderungen anzunehmen“, betont Kaminski. Initiativbewerbungen sind bei HR Recruitment Advisors willkommen.

Kurz und Knapp

Praktische Gehirnforschung.

Unter dem Motto „Emotional Boosting“ präsentiert die Gruppe Nymphenburg auf dem „Neuromarketingkongress“ am 29. April 2009 in München neueste Erkenntnisse der Hirnforschung. Dabei geht es um konkrete Anwendungsmöglichkeiten in Marketing, Kommunikation und Verkauf. Sicher ist: Sieger zeichnen sich durch ihre Passion für Details aus. Wer an 1.000 Stellen besser ist als die Konkurrenz und sein Produkt in allen Details emotional auflädt, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Employer Branding online.

Das Internet-Portal Younect.de gibt Unternehmen die Möglichkeit, einen eigenen Online-Messestand (JobBox) zu gestalten, um Ausbildungsberufe anzubieten und sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Neben der multimedialen Darstellung des Unternehmens und der Beschreibung des Job-Angebots, kann man im interaktiven Job-Forum direkt mit den Community-Mitgliedern in Kontakt treten. www.younect.de

Deichmann-Förderpreis.

Engagierte Initiativen gegen Jugendarbeitslosigkeit werden von Europas größtem Schuheinzelhändler, Deichmann, mit 100.000 Euro gefördert. Einsendeschluss ist der 30. Juni 2009. www.deichmannfoerderpreis.de

Auch das noch.

Forscher der britischen Newcastle-Universität fanden heraus, dass Kühe, die mehr Zuneigung erfahren und bei einem Namen gerufen werden, glücklicher sind und weitaus mehr Milch geben. So wie auch Menschen stärker auf persönlichen Kontakt reagierten, meint Studienleiterin Catherine Douglas.

AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

„Wir verzichten ganz bewusst darauf, Seminare zu verkürzen“



Daniel F. Pinnow: „Die Nachfrage nach Change-Management wird steigen!“

Interview. Daniel F. Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (www.die-akademie.de), Überlingen, ist überzeugt davon, dass Managementakademien auch in der Wirtschaftskrise optimistisch sein können.

Ist die Krise bereits bei der Akademie für Führungskräfte angekommen?

Daniel F. Pinnow: „Angekommen“ ist die Krise vor allem in den Pausen- und Kamin-gesprächen in den Seminaren und mit den Seminarteilnehmern. Unsere Gegenwart ist kein Honeymoon für Führungskräfte. Nicht nur in der Finanzwelt stehen die Zeichen auf Krisenmanagement. Falls Ihre Frage darauf abzielt, ob wir die Krise auch anhand der Seminarbuchungen ablesen können: Ganz gewiss, bei den offenen Seminaren verzeichnen wir gegenüber den starken Jahren 2007 und 2008 einen Buchungsrückgang, den wir durch steigende Umsätze bei den firmeninternen Trainings auffangen können. Unsere „Akademie Inhouse“, die sich auf maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme konzentriert, meldet sogar einen Anstieg der Anfragen und durchgeführten Maßnahmen. Ich kann ja nur für die Akademie für Führungskräfte sprechen – aber die gute Nachricht könnte sein, dass die Personalers diesmal nicht zu den ersten Knechten

des Rotstifts werden müssen. Noch deutet vieles darauf hin, dass die Unternehmen trotz der nie da gewesenen Fülle an Negativschlagzeilen und Hiobsbotschaften nicht in Panik geraten und wichtige Programme nicht abrupt stoppen. Das war in früheren Krisen anders. Die Nachfrage nach Change-Management, strategischer Unternehmensführung und Anleitung zum systemischen Denken wird durch die Finanzmarktkrise sogar noch ansteigen.

Worauf setzt die Akademie, um Führungskräften in der und aus der Krise zu helfen?

Pinnow: Es klingt konventionell, aber wir setzen da an, wo der beste Hebel für Veränderungskompetenz sitzt: Bei der Persönlichkeit der Führungskräfte, die Verantwortung für sich und andere tragen. Unser Ansatz der systemischen Führung sieht eine Führungskraft vor allem als Teil eines komplexen Systems, das sich fortwährend verändert. Jedes System – und so auch jedes Unternehmen – hat nicht nur alles, was es braucht um zu überleben, sondern verfügt auch über die notwendige Energie, um Innovationen voranzutreiben und im Wettbewerb mit anderen Systemen, mit anderen Unternehmen zu bestehen.

Geht der Trend zu Halbtagsseminaren?

Pinnow: Ganz bewusst folgen wir nicht der aktuellen Bildungsmarktmode, Seminare zu verkürzen und Mini-Trainings anzubieten. Natürlich dreht sich unsere Business-Welt immer schneller, natürlich wird es immer schwerer, sich aus dem Daily Business auszuklinken und sich mal nicht dem Drängenden, sondern dem Wichtigen zu widmen: Dem eigenen Führungsstil, der Unternehmensstrategie, der Kultur im Unternehmen oder der Frage der eigenen Lebensqualität. Aber dieses „Zeit nehmen“ ist ein absolut wichtiges „Aufmerksamkeit widmen“. Nur so lässt sich zukunftsorientiert führen und managen.

Beflügelt die Bankenkrise das Denken in systemischen Zusammenhängen?

Pinnow: In der Tat, das Wort „systemisch“ findet immer öfter Eingang in unsere Alltagssprache. Ich weiß aber nicht, ob ich

mich darüber freuen soll. So übernehmen Zeitungen und Kommentatoren häufig unreflektiert die Formulierung von „systemisch wichtigen Finanzinstitutionen“, deren Zusammenbruch verhindert werden müsse. Welche Bank ist denn nun „systemisch wichtig“? Wer wirklich systemisch denkt, merkt schnell, dass die Frage hier falsch gestellt ist. Wichtig oder unwichtig ist keine Kategorie, die sich klar definieren lässt. Der Laissez-faire im Umgang mit dem Wort „systemisch“ zeigt mir ganz klar: Wir haben zwar erkannt, dass unsere Welt viel komplexer ist als wir bisher dachten. Und doch versuchen wir sie mit alten Erklärungsmustern zu deuten. Wollen wir den zukünftigen Aufgaben aber gerecht werden, müssen wir viel mehr loslassen und uns eingestehen, dass wir nichts berechnen und vorhersagen können.

Führungskräfte müssen in Krisenzeiten viel durchsetzen, was sie im tiefsten Herzen nicht gutheißen können. Können Führungskräfte in Krisenzeiten authentisch sein?

Pinnow: Ich persönlich glaube nicht an momentan modische Weisheiten, die verkünden, man könne nur dann erfolgreich sein, wenn man nicht authentisch sei und stattdessen die eigenen Meinungen, Gefühle und Einschätzungen verstecke. Gute Führungskräfte erkennt man daran, dass sie länger am Ruder sind als ein oder zwei Quartale. Das können sie nur, wenn sie eine Mannschaft hinter sich haben, auf die sie sich verlassen und der sie vertrauen können. Vertrauen gewinnt man aber nur durch Ehrlichkeit. Punkt.

Warum tun sich Führungskräfte im Überbringen schlechter Nachrichten und bei Kritikgesprächen so schwer?

Pinnow: Richtig schlimm wäre es, wenn den Führungskräften das Überbringen schlechter Nachrichten spielend leicht fallen würde. Dann wäre ihnen ja jedes Mitgefühl und Einfühlungsvermögen abhanden gekommen. Keine Frage: Krisengespräche und das Vermitteln schlechter Nachrichten ist eine sehr schwere Aufgabe. Eine Aufgabe, auf die sie vor Amtseintritt nur unzureichend vorbereitet worden sind.

PE-AWARD

Chief Learning Officer 2009 gesucht

Unsere Zeitschrift vergibt auch in diesem Jahr in Kooperation mit dem E-Learning-Marktführer, der IMC AG in Saarbrücken, und gestützt auf eine namhafte Jury den Award „Chief Learning Officer“. Ausgezeichnet werden PE-Leiterinnen und -Leiter, die sich durch folgende Besonderheiten auszeichnen: Sie tragen Verantwortung für die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen. Sie sind Gesprächspartner auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung. Sie sorgen für eine enge Verzahnung von Lernen und Arbeiten. Die ersten drei Gewinner des Wettbewerbs werden am 18. Juni in München auf dem Kongress „Learning-World“ ausgezeichnet. Jeder der drei Gewinner erhält die Gelegenheit, sein PE-Konzept dem Kongresspublikum in einer 30-minütigen Präsentation vorzustellen. Außerdem berichtet „wirtschaft + weiterbildung“ ausführlich über die Siegerkonzepte. Weitere Informationen und das Bewerbungsformular erhalten Sie unter www.wuw-magazin.de.



WORK-LIFE-BALANCE

Top-Manager beim Flunkern erwischt

Wie eine Umfrage der Beratergruppe Neuwaldegg ergab, sind Topmanager mit ihrer Work-Life-Balance glücklich. 52 Prozent der 300 befragten Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gaben an, mit dem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben „sehr zufrieden“ zu sein. Weitere 35 Prozent sind „eher zufrieden“. Michael Patak, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe, vermutet, dass einige der Führungskräfte nicht ehrlich zu sich selbst seien, wenn sie eine durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche mit 48 Stunden

angaben. So behaupteten zehn Prozent der Top-Manager, ihr Pensum in 40 Stunden zu schaffen. 20 Prozent arbeiten 45 Stunden. Das seien extrem moderate Werte für Spitzenjobs. „Unsere Beobachtung ist eine andere“, so Patak: „Manager arbeiten sicher länger, als sie sich selbst eingestehen. Es gilt heute eben auch als Gradmesser des Erfolgs, seine Arbeitszeiten im Griff zu haben.“ Dabei wäre es wichtig, ehrlich zu sein. „Der Körper registriert mein tatsächliches Arbeitspensum und nicht das, was ich mir vormache“, meint Patak. www.neuwaldegg.at

Konfliktmanagement?

CCC!



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

- 18.-20. Mrz.09
- 27.-29. Apr. 09
- 11.-13. Mai 09
- 17.-19. Juni 09
- 06.-08. Juli 09
- 19.-21. Aug 09



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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



Dr. Claudia Harss,
TWIST Consulting Group



Schicksale

Diesmal nix zum Lachen!

Im Dezember letzten Jahres freute ich mich darauf, an dieser Stelle eine Glosse zum Thema „Hurra, endlich Krise!“ zu schreiben. Ich hatte schon einige Ideen gesammelt: Ein wenig spöttisch äußern wollte ich mich über die große Ehrfurcht, mit der die längst verloren geglaubten Kardinaltugenden Bescheidenheit und Demut beschworen wurden, nachdem zuvor alle sieben Todsünden zugleich gewütet und uns an den Rand des Abgrunds gebracht hatten.

Mokieren wollte ich mich über den düsteren Tonfall derjenigen, die nun unablässig auf allen Fernsehkanälen das überfällige Jüngste Gericht verkündeten, während Firmen ihre Restrukturierung geschickt so gestalten, dass beim nächsten Auftragsrückgang der Sozialplan umgangen werden kann.

„In den Reflektions-Workshops für Trainees schlägt mir inzwischen Angst und Kummer entgegen.“

Kritisch hinterfragen wollte ich die Logik all jener, die sich in den fetten Monaten über Stress beklagten. Die gehetzt und am Rande des Herzinfarkts gerödelte haben und jetzt die Ruhe und Besinnung nicht so recht genießen mögen.

Loben wollte ich dagegen jene alten, weisen Leithammel und erfahrenen Elefantenkühe, die die Krise schon vor Monaten rochen und ihre Herde antrieben, Vorräte anzulegen, breit gestreute Kundenkontakte zu festigen und sich sehr, sehr warm anzuziehen.

Jeder lernfähige Mensch – so wollte ich anmerken – hätte doch spätestens nach den letzten Krisen der Jahre 1992 und 2004 seinem Bankenvertreter einschärfen müssen, dass er das Wort „Rückkaufwert“ nie wieder in seinem Leben hören wolle. Müssen denn – so wollte ich fragen – alle büßen für die zockerischen Verirrungen der Unbelehrbaren mit anschließendem Dauerwundenlecken auf allen

Kanälen? Auch hätte ich die hierfür verantwortlichen Redakteure und Intendanten gerne einmal gefragt, ob sie im Ernst glauben, dass der Finanzkrise wirklich so hartnäckig die erste Priorität unter den anstehenden Themen unserer Tage eingeräumt werden müsse. Ob man sich nicht lieber darauf konzentrieren sollte, absehbare Katastrophen der Zukunft abzuwenden – wie zum Beispiel die bislang missglückte Integration unserer Kinder mit Migrationshintergrund.

Aber leider ist mir das Lachen und Schimpfen im Halse steckengeblieben, denn einigen meiner Kunden geht's auf deutsch gesagt inzwischen richtig dreckig.

In den Reflektions-Workshops für Trainees schlägt mir Angst und Kummer entgegen. Wozu hat man uns von der Eliteuni geworben, auf der wir zu den Besten zählten, uns obendrein sozial engagierten und tapfer zwei Auslandssemester in China bewältigten, wenn jetzt kein Übernahmevertrag kommt?

Anderntags erreicht mich ein Abschiedsbrief. „Die Umstrukturierung hat meine langjährige Position leider überflüssig gemacht“, schreibt der liebe, alte Kunde. Er bedanke sich bei allen internen und externen Kollegen für die langjährige, gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit und ist weg – einfach so.

Eine Personalerin fragt mich nach einem Psychotherapeuten. Sie wird allein nicht mehr fertig mit der Aufgabe, jeden Tag fünf- bis zehnmal Überbringerin der Hiobsbotschaft für gekündigte Kollegen zu sein, während die direkten Vorgesetzten abgetaucht sind. Junge Familienväter mit Kindern und 50-jährige Sekretärinnen, die schon als Lehrmädchen im Unternehmen angefangen haben, sitzen fassungslos vor ihr oder weinen einfach los.

Nein, das alles ist leider ganz und gar nicht komisch! Deshalb gibt es dieses Mal leider keine Glosse!

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

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



TREKSTOR MP3-Player

- + 2 GB Speicher erweiterbar durch SD-Speicherkarten
- + spielt MP3, WMA, WAV, AVI
- + Für gekaufte Musik aus dem Internet: WMA-DRM9-fähig
- + Movie-Player zum Abspielen von Videos im AVI-Format
- + Integriertes Stereo-FM Radio
- + Leistungsstarker Li-Polymer-Akku mit ca. 10 Stunden Laufzeit
- + Bildbetrachter zur Darstellung von Fotos im JPEG-Format
- + Textbetrachter zur Anzeige von Text-Dateien (TXT-Format)
- + Maße B4,55 x T7,8 x H1 cm; Gewicht: ca. 34 g

▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie, den TREKSTOR MP3-Player „i.Beat move L“, an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 3509664

Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung für mind. 1 Jahr zum Preis von 89,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
 bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 01704903

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

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

Haufe

TOP JOB. Die CAS Software AG gewann den Hauptpreis des Unternehmensvergleichs „TOP JOB“ und darf sich „Arbeitgeber des Jahres“ im Mittelstand nennen. Daneben wurden noch Sieger in sechs Kategorien gekürt. Wir stellen deren hier Personalentwicklungs-Highlights vor.

**1. Große Freitagskonferenz:
Alle wissen alles!**

Hoch die Tassen! Wenn jemand „Arbeitgeber des Jahres“ im Mittelstand wird und bei der Preisverleihung durchsickert, dass die gesamte Belegschaft gerne mal Sekt trinkt, dann hagelt es natürlich Witze nach dem Motto „Vornehm geht die Welt zugrunde!“. Dabei ist des Gläschen Sekt am Freitagnachmittag, das man bei der CAS Software AG in Karlsruhe alle zwei Monate zusammen trinkt, ein äußerst sinnvolles Ritual. Am Ende einer wichtigen Konferenz stärkt es den Teamgeist.

Die CAS Software AG (32 Millionen Euro Umsatz in 2007, 300 Mitarbeiter in der Gruppe) hat eine Vision. Sie will bis 2010 die europäische Marktführerschaft für „Kundenmanagementsysteme (CRM) im Mittelstand“ erreichen. Der Vorstand formuliert mit der ersten Führungsebene für jedes Geschäftsjahr fünf Ziele (zum Beispiel ein Wachstumsziel von 20 Prozent). Das Mittelmanagement leitet daraus einen Maßnahmenplan ab (zum Beispiel, neue Branchenlösungen

zu entwickeln). Die Maßnahmen werden dann heruntergebrochen auf die einzelnen Teams, die eigenverantwortlich festlegen, was sie tun werden, um die Maßnahmen umzusetzen (zum Beispiel, neue Mitarbeiter schneller einzuarbeiten). Führen mit Zielen ist auch bei der CAS AG ein typischer Top-down-Prozess. Die meisten Chefs lassen es dabei bewenden und wundern sich dann nach einem Jahr, welche Ausreden ihnen präsentiert werden, wenn Versprochenes nicht gehalten wird.

In Karlsruhe läuft es anders. Der Top-down-Prozess wird konsequent von einem Bottom-up-Kommunikationsprozess begleitet. Alle zwei Monate trifft sich so gut wie die gesamte Belegschaft der Karlsruher Zentrale, die derzeit 166 Mitarbeiter umfasst, zu einer großen Review-Konferenz. Dann berichtet jedes Team, in welchem Umfang es seine Ziele schon erreicht hat. Anhand eines Ampelsystems verdeutlicht ein Teamsprecher, ob es mit seinem Projekt gut voran geht (grün), ob es dunkle Wolken am Himmel gibt (gelb) oder ob etwas ins Stocken ge- →

Martin Hubschneider, Vorstandsvorsitzender der CAS Software AG in Karlsruhe, auf dem Weg zur Verleihung des Titels „Arbeitgeber des Jahres“ im Mittelstand. Die Preisverleihung fand am 30. Januar 2009 in Duisburg statt.



**ERFOLGREICHE
MITTELSTÄNDLER ...**

**... machen eine bessere
Personalarbeit:**

Fotos: compamedia

So macht's der Mittelstand



01.

Sie führen regelmäßig umfangreiche **Mitarbeiterbefragungen** durch.

02.

Es gibt bei ihnen regelmäßige, formale **Leistungsbewertungen**.

03.

Die Mitarbeiter werden über die **operativen Leistungen der Firma** informiert.



→ raten ist (rot). Durch diese regelmäßigen Mitarbeiterkonferenzen ist jeder im Unternehmen über alle zentralen Entwicklungen informiert. Das Wichtigste aber ist, dass jeder begreift, was sein Beitrag zum großen Ganzen ist und dass er nicht allein dasteht, wenn er Schwierigkeiten hat, sondern Unterstützung angeboten bekommt von Kollegen, die mitdenken gelernt haben. Die Großgruppenkommunikation mündet regelmäßig in dem Phänomen, dass einzelne Teams Anstöße für Innovationen bekommen. „Dieses Gefühl, dass jeder weiß, auf welchem Weg das gesamte Unternehmen steht, sorgt für einen unglaublichen Zusammenhalt und eine beeindruckende Synergie“, erklärt Martin Hubschneider, der Vorstandsvorsitzende der CAS Software AG, der nach jeder Konferenz zu Sekt und Häppchen einlädt. Erfolgreich ist die CAS AG trotzdem (oder gerade deswegen): Das Umsatzwachstum lag im Jahr 2008 sogar über 20 Prozent – bei genau 34 Prozent.

2. Ein Tag „Bildungsurlaub“ pro Woche.

Die IT-Beratung Itemis AG in Lünen (12 Millionen Euro Umsatz in 2008, 120 Mitarbeiter), Sieger in der Kategorie „Entwicklung und Perspektive“, setzt auf das „4 + 1“-Arbeitszeitmodell. Es bedeutet: Vier Tage pro Woche arbeiten und einen Tag auf Kosten der Firma für die eigene Weiterbildung verwenden. Die meisten IT-Berater nutzen die Zeit, um Fachartikel zu schreiben oder bei Open-Source-Projekten als Programmierer mitzumachen. Andere verbessern ihre Basiskompetenzen und besuchen Englisch-, Präsentations- oder Projektmanagementkurse. Die „alten Hasen“ lernen durch



Manfred Maaß, Geschäftsführer des Pflegezentrums Steinheim „Mainterrasse“ GmbH, Hanau-Hammersbach.

lehren: Sie arbeiten als Referenten in der Aus- und Weiterbildung. Das Unternehmen hat ein Mitspracherecht bei der Auswahl der Bildungsaktivitäten. Es vernetzt diejenigen Mitarbeiter, die sich für die gleichen Themen interessieren, und schafft einen Pool von sich gegenseitig motivierenden Wissenshungrigen. „Weiterbildung ist für uns eine direkte Investition in unsere Produkte“, sagt der sehr junge Personalchef Jens Trompeter. Bei der Aktion „4 + 1“ gilt allerdings, dass Kundenprojekte Vorrang haben. Mitarbeiter, die zum Beispiel vier Wochen vor Ort beim Kunden gebraucht werden, nehmen ihre Bildungstage dann eben an einem Stück nach Abschluss des Projekts. Rein rechnerisch ergibt das dann einen Tag pro Woche. Ursprünglich war Weiterbildung für die Berater als Überbrückung der Wartezeit zwischen zwei Projekten gedacht, inzwischen ist es so, dass jeder der 120 Mitarbeiter – also



Jens Trompeter, Personalleiter und Bereichsleiter Organisationsentwicklung der Itemis AG in Lünen.

auch die Sekretärin oder der Buchhalter – ein Recht auf einen Tag pro Woche Weiterbildung haben.

3. Gewinnbeteiligung motiviert zu permanenten Verbesserungen!

„Quadratisch. Praktisch. Gut“, heißt der Werbeslogan für das Produkt, das die Alfred Ritter GmbH & Co KG im schwäbischen Waldenbuch herstellt. Das Unternehmen ist Sieger in der Kategorie „Familienorientierung und Demografie“. Die 799 Beschäftigten der Schokoladenfabrik (300 Millionen Euro Umsatz in 2008) werden monatlich per Aushang darüber unterrichtet, wie es um ihre Erfolgsbeteiligung bestellt ist. Die Geschäftsleitung setzt ein jährliches Gewinnziel fest. Wird es erreicht, gehen zwei Drittel des Gewinns in die Rücklagen und ein Drittel wird an alle Mitarbeiter verteilt. Jeder bekommt dann am Jahresende nach Lage der Dinge in

04.

Die Mitarbeiter bekommen Auskunft über die **finanzielle Leistung** der Firma.

05.

Es gibt regelmäßige **Zielvereinbarungsgespräche** mit den Mitarbeitern.

06.

Es werden regelmäßig **Trainings** zu firmenspezifischen Fähigkeiten durchgeführt.





Karsten Wulf, einer der beiden Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der buw Unternehmensgruppe in Osnabrück, siegte in der Kategorie „Kultur und Kommunikation“.

guten Zeiten zum Beispiel zwei oder drei Monatsgehälter zusätzlich. Der Gewinn wird von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft überprüft. Zweifel an der Höhe des Gewinns gab es noch nie. „Zufriedene Mitarbeiter sind die wichtigste Zutat unserer Schokolade“, sagt der Geschäftsführer und Eigentümer Alfred T. Ritter.

Die Gewinnbeteiligung gilt als ein wichtiges Steuerelement. Die Tatsache, dass monatlich die Schwankungen in der Geschäftsentwicklung veröffentlicht werden, bringt nach Aussagen des Personalleiters Michael Lorenz „Schwung“ in das Unternehmen. „Jeder weiß, wo wir stehen. In außerordentlichen Situationen gab es schon oft sehr schnell eine breite Zustimmung entweder zu Sonder-schichten oder zu Sparmaßnahmen.“ Wesentlich sei, dass das Erfolgsbeteiligungsprogramm alle Mitarbeiter kontinuierlich dazu anrege, darüber nachzudenken, was sie an ihrem Arbeitsplatz verbessern könnten. Besser lässt sich ein Kaizen-Programm wohl nicht auf hohem Niveau am Leben erhalten.

4. Mut, ein Jubiläum in großem Stil zu feiern!

Die Firma Gossler, Gobert & Wolters ist einer der bedeutendsten Industriever-sicherungsmakler in Deutschland. Das Unternehmen gewann in der Kategorie „Führung und Vision“. Die Mitarbeiter verstehen sich nicht als einfache Vermitt-

ler von Versicherungsverträgen, sondern definieren sich als neutraler und kompetenter Risikoberater des Mittelstands. GGW ist ein Beispiel dafür, dass sich Unternehmen zu ihrer (hanseatischen) Tradition bekennen und daraus Motivation und Zugehörigkeitsgefühl ableiten. Gemeinsam feierte man im vergangenen Jahr das 250-jährige Firmenjubiläum. Fast alle 186 Mitarbeiter aus neun verschiedenen Standorten wurden zum Flughafen nach Hannover gebracht, von wo aus eine dreitägige Überraschungs-reise startete. Noch im Flieger wusste niemand, dass es nach Marokko ging. Vor Ort war die Feier des Firmenjubiläums genauso wichtig wie Teamlernen und soziales Engagement. Die gesamte Belegschaft fuhr mit Jeeps in eine Oase am Rande des Atlas Gebirges, wo man die erste Nacht in einem Wüstencamp verbrachte. Angeleitet von Teamtrainern wurde die verfallene Schule der Oase renoviert. Außerdem entwickelte sich eine Partnerschaft zwischen der Schule und einer Gruppe besonders engagierter Mitarbeiter. Danach ging es mit 40 Jeeps zu einem großen Galaabend nach Marakesch. „Das Ganze war ein unvergessliches Erlebnis, das uns alle noch heute verbindet“, freut sich Sebastian Jochheim, Partner der GGW-Gruppe.

5. Betriebssport als Spiegel der Unternehmenskultur.

Die buw Unternehmensgruppe aus Os- →



Erfolgreich. Zusammen. Arbeiten.

Ausgereifte Instrumente für effektivere Teams:

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



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



Sebastian Jochheim, Partner der GGW-Gruppe in Hamburg, mit Ulrich Wickert (rechts), dem Moderator der „Top-Job“-Preisverleihung.



Dr. Matthias Schmidt, Vertriebsdirektor und Mitglied der Geschäftsführung der Stryker GmbH & Co.KG in Duisburg.



Michael Lorenz, Personalleiter des Schokoladenherstellers Alfred Ritter GmbH & Co. KG („Ritter Sport“) in Waldenbuch.

→ nabrück (92 Millionen Euro Umsatz, 3.200 Mitarbeiter) ist der größte inhabergeführte Call-Center-Dienstleister und gilt als Qualitätsführer der Branche. Das Unternehmen, das 1993 von zwei Studenten gegründet wurde, siegte in der Kategorie „Motivation und Dynamik“. Innerhalb weniger Jahre stieg die Anzahl der Beschäftigten, die an sechs verschiedenen Standorten arbeiten, stark an. Die wichtigste Herausforderung bestand für die Gründer darin, ihren Siegeswillen, ihre Leidenschaft und ihren Teamgeist als Werte an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dazu gründeten sie einen firmeneigenen Fußballclub, den „F.C. Real“. Die Mehrheit der Mitarbeiter mutierte zu Hobbykickern. Die TOP-JOB-Jury urteilte: „Durch die gelebten Parallelen zwischen Sport und Verhalten am Arbeitsplatz ist es gelungen, den Gründergeist wachzuhalten und ein enormes Wachstum zu bewältigen.“

6. Mit dem Mitarbeiter-Aktienindex (MAX) Selbstreflexion lernen.

Das Pflegezentrum Steinheim „Mainterrasse“ GmbH (4,25 Millionen Umsatz, 152 Mitarbeiter) in Hanau ist der Sieger in der Kategorie „internes Unternehmertum“. Bemerkenswert ist, dass das Unternehmen den Mitarbeiter-Aktienindex

„MAX“ des Nürnberger Hoteliers und Motivationstrainers Klaus Kobjoll bei sich eingeführt hat. Jedem Mitarbeiter wird ein „Aktienwert“ zugeordnet, der monatlich steigen (bei Verbesserungsvorschlägen, Seminarbesuchen, freiwilliger Projektarbeit ...) oder sinken kann (bei Fehlern, Unpünktlichkeit ...). Jeder Mitarbeiter beurteilt sich monatlich anhand von bestimmten Kriterien selbst. Der MAX dient als Grundlage für regelmäßige Mitarbeitergespräche. Bislang ist es so, dass sich die Mitarbeiter viel kritischer sehen als vermutet und den Beurteilungsbogen sogar dazu nutzen, ihren Chef freizügig auf Fehler hinzuweisen. Ein direkter Effekt von MAX sei es, dass „so gut wie keine Abmahnung“ mehr ausgesprochen werden müsste, berichtet Geschäftsführer Manfred Maaß. MAX sorge für „Rückkopplungen im System“, erhöhe die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Mitarbeiter und zeige nebenbei auch, wo Betriebsabläufe verbessert werden müssten.

7. Feedback für den Chef mit Gallup „Q12“.

Die Stryker GmbH & Co KG in Duisburg (133 Millionen Umsatz in Deutschland, 302 Mitarbeiter) siegte in der Kategorie „Motivation und Dynamik“. Stryker ist

die europäische Vertriebstochter eines amerikanischen Herstellers von Medizintechnik. Das Unternehmen schwört unter anderem auf Mitarbeiterbefragungen, die regelmäßig nach der Methode „Q12“ des amerikanischen Unternehmensberaters Gallup durchgeführt werden. Bei „Gallup Q12“ handelt es sich um zwölf Fragen, mit denen unter anderem die emotionale Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und ihren Arbeitsbereich gemessen wird.

Einer der Effekte der Gallup-Befragung ist, dass jede Führungskraft, die mehr als vier Mitarbeiter hat, einen Scorewert zugewiesen bekommt, der ihre Führungskompetenz widerspiegelt. Anschließend findet ein Workshop mit der Führungskraft und ihren Mitarbeitern statt, der von einem internen Coach moderiert wird. Der Chef muss sich damit auseinander setzen, wie sein Führungsstil auf andere wirkt.

„Häufigste Kritikpunkte sind der Mangel an Lob und Kommunikation“, betont Dr. Matthias Schmidt, Mitglied der Geschäftsführung der deutschen Niederlassung. „Das Feedback hilft, aus einer guten eine sehr gute Führungskraft zu machen“, ist er sich sicher – auch wenn es mal weh tun sollte.

Martin Pichler ●



Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

🌐 www.personalmagazin.de/probeabo

🌐 www.wuw-magazin.de/probeabo

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

Haufe
...

Inhouse Consulting: neuer Trend im Beratungsmarkt

STUDIE. Beachtliche zwei Drittel der „DAX30“-Unternehmen verfügen über hausinterne Unternehmensberater – eine sogenannte Inhouse-Consulting-Unit (IHC). Das hat die erste Studie zum Inhouse-Consulting-Markt, die von „Bayer Business Services“ und der European Business School (ebs) durchgeführt wurde, ergeben. Die Studie spricht von einem neuen Trend im Beratungsmarkt, dem vor allem große Konzerne folgen.

Die Analysten schätzen, dass es insgesamt 100 bis 150 Inhouse-Consulting-Einheiten (ICH) mit 2.000 bis 2.600 Inhouse-Consultants in Deutschland gibt. Der gesamte Inhouse-Beratungsmarkt wird auf 450 bis 650 Millionen Euro in 2007 geschätzt. Über 60 Prozent der Befragten gehen von einem Wachstum der intern erbrachten Beratungsleistungen in den nächsten drei Jahren aus. Besonders hohes Potenzial wird dabei in den kleinen und mittleren IHC-Einheiten beobachtet. Als bekanntes

Beispiel gilt die „Bayer Business Consulting“. 1998 gegründet, zählt sie mit rund 80 Beratern zu den großen deutschen IHC-Einheiten. Mit einem erwarteten Mitarbeiterwachstum von über zehn Prozent jährlich liegt Bayer gut im Trend.

Sprungbrett für Managementnachwuchs

Die Mehrzahl der Inhouse-Consulting-Units sind als GmbHs oder selbstständige

Stabsstellen im Unternehmen organisiert. 85 Prozent der Einheiten berichten direkt an den Konzernvorstand oder die Konzerngeschäftsführung. Dies gewährleistet Durchsetzungsstärke und zugleich eine Unabhängigkeit im Konzern. Hauptrisiko dieser Struktur ist, dass die mit Inhouse Consultants in Berührung kommenden Linienmitarbeiter die IHC-Units als „verlängerten Arm des Vorstands“ wahrnehmen könnten. Für die Durchsetzung von Entscheidungen und die Motivation aller

Initiative „dichter dran“

Hintergrund. Die Initiative „dichter dran“ wurde von Inhouse-Consulting-Einheiten namhafter Konzerne gegründet. Ein gemeinsamer Internet-Auftritt dient als Informations- und Diskussionsplattform. Mitglieder der Initiative sind: Bayer Business Consulting, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Commerz Business Consulting, Managementberatung Deutsche Bahn, Deutsche Bank Inhouse Consulting, MCG Management Consulting Group (E.ON) und RWE Consulting. Ziel ist neben dem kontinuierlichen Informationsaustausch auch die Schaffung eines klaren Inhouse-Consulting-Profiles.
www.bayerbusinessconsulting.de
www.inhouse-consulting.de



Beteiligten ist die Vorstandsnähe jedoch von großem Vorteil. Die befragten Unternehmen nennen zahlreiche Gründe und Motive für den Aufbau ihrer Consulting-Abteilungen. Die wichtigsten sind:

- Reduktion von Kosten, die durch exklusive Beauftragung externer Beratungen entstehen
- Entwicklung „passender“, marktnaher Strategien aus dem Unternehmen heraus
- Bewährung des internen Managementnachwuchs
- Schnelle und umfassende Einführung neu eingestellter Manager in den Konzern
- Bildung einer schnellen und umsetzungsstarken, von den Mitarbeitern akzeptierten „Eingreiftruppe“.

Bemerkenswert dabei ist, dass sich IHC-Einheiten in den letzten Jahren als Sprungbrett für den Managementnachwuchs durchgesetzt haben. 66 Prozent der Berater wechseln nach drei bis vier Jahren von der selbstständigen Beratungseinheit in den Mutterkonzern. Bei großen IHC-Units sind es sogar bis zu 78 Prozent der Berater. Über 85 Prozent der

IHC-Einheiten berichten direkt an den Vorstand und haben deshalb eine gute Sichtbarkeit beim Top-Management.

Die Sichtbarkeit gegenüber Geschäftsführung oder Vorstand verbessert die Karrierechancen der internen Berater. Inhouse-Consulting-Einheiten werden konsequenterweise zunehmend als unternehmensinterner Talentpool betrachtet. Das Verständnis der Einheiten als Talentpool spiegelt sich im Altersdurchschnitt wider. 56 Prozent der Berater sind unter 35, lediglich acht Prozent sind älter als 46 Jahre. Der Frauenanteil liegt im Durchschnitt bei 30 Prozent (33 Prozent in großen Einheiten). Unabhängig von der Größe der Einheiten, in denen sie arbeiten, verfügen 80 Prozent der Inhouse-Consultants über einen Master-Abschluss oder ein Diplom.

Der vor wenigen Jahren eingeführte Bachelor ist der am wenigsten verbreitete Abschluss (3 Prozent). Auffällig ist die Zahl der Promotionen, PHDs und MBAs in den mittleren IHC-Einheiten: 28 Prozent der Berater in diesen IHC-Units weisen solche Abschlüsse vor. Neben der Funktion als Talentpool verfolgen die Auftraggeber durch die Schaffung eigener IHC-Units zwei weitere sehr wichtige Ziele: Die Kostenreduktion gegenüber externen Beratungen, sowie die Bildung einer schnellen Eingreiftruppe.

Alternative zu den „McKinseys“ dieser Welt

Beim Einsatz der internen Berater geht es ganz überwiegend um klassische Strategieberatung und Strategieumsetzung. Die Aufgaben drehen sich um Restrukturierungen, Benchmarking und Markterschließung. Interne Berater, die somit überwiegend klassische Strategieberater wie McKinsey ersetzen, werden in der Regel bei kurzfristigem Beratungsbedarf oder wenn spezielle Kenntnisse aus dem Unternehmensalltag erforderlich sind eingesetzt. Die Anbahnung von Aufträgen läuft nach dem Motto „Erfolgreiche Projekte führen zu Folgeaufträgen“. Außerdem werden Inhouse-Consultler oft von den Geschäftsführern oder Vorständen in unterschiedliche Geschäftsbereiche „geschickt“. Manchmal funktionieren interne Netzwerke der Inhouse-Consultler als


Empfehlen und Unterstützer bei der Projektakquise. Ein permanenter Austausch mit Entscheidungsträgern hilft hier weiter.

Um an Aufträge zu kommen, müssen die Inhouse-Consulting-Units regelmäßig aber auch eigene Problemfelder im Unternehmen identifizieren, die dann intern „verkauft“ werden. Die Leitung von Inhouse-Consulting-Projekten kann beim Inhouse-Consulting durchaus auch beim (unternehmensinternen) Kunden liegen. Die auf den Angaben der befragten Unternehmen basierende Verteilung der Projektverantwortung sieht wie folgt aus:

- In 41 Prozent der Fälle liegt die Leitung bei Inhouse-Consultants.
- 35 Prozent der Projekte leitet der Kunde. Dies ist meist gekoppelt mit einer Co-Projektleitung durch Inhouse-Consultants.
- In 23 Prozent der Aufträge gibt es eine gleichberechtigte Doppelspitze.

Je größer die IHC-Einheit, desto strategischer ihre Ausrichtung. Kleine Einheiten beraten schwerpunktmäßig in Sachen Prozessoptimierung. Kleine Inhouse-Consulting-Units haben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beiden Komponenten „Konzeption“ und „Implementierung“, während die großen Einheiten überwiegend mit konzeptionellem Fokus arbeiten. Bezüglich der Dauer und der Anzahl der durchgeführten Projekte sind deutliche Unterschiede je nach Größe der Einheiten zu beobachten. Während kleine Einheiten pro Jahr im Durchschnitt 14 Projekte durchführen, gaben mittlere 46 und große Einheiten 123 Projekte an. Dies führt dazu, dass Berater in kleineren Einheiten tendenziell an mehr Projekten beteiligt sind (1,55 pro Berater versus 1,12 in großen Einheiten).

In kleinen Einheiten arbeiten die Berater zudem länger „auf“ ihren Projekten. Im Schnitt sind dies 6,8 Monate. Im Vergleich verzeichnen mittlere und große IHC-Units eine durchschnittliche Projektdauer von 3,7 beziehungsweise 3,8 Monaten. Inhouse-Consultants arbeiten immer im Team – im Durchschnitt bearbeiten drei Berater einen Beratungsauftrag. Auf die Anzahl der Berater pro Projekt hat die Größe der Einheit keinen großen Einfluss. Inhouse-Consulting-Einheiten arbeiten selten mit externen Beratern zusammen. →



Inhouse-Consulting-Einheiten gelten als ideales Sprungbrett für karriereorientierte Nachwuchskräfte.

→ Insgesamt 55 Prozent der Befragten gaben an, selten oder sehr selten Projekte gemeinsam mit Externen zu bearbeiten. Sie unterstützen externe Berater auch nur sehr selten bei der Implementierung der entwickelten Konzeptionen (82 Prozent der Befragten antworteten „sehr selten“). Die Antworten unterstreichen, dass IHCs in den meisten Fällen sowohl konzeptionell als auch umsetzungsorientiert arbeiten.

Die befragten Auftraggeber vermitteln kein eindeutiges Meinungsbild über das Verhältnis zwischen internen und externen Beratern. Auf Basis ihrer Erfahrungen betonten sie die Bedeutung einer klar definierten Rollenverteilung für einen ein-

wandfreien Projekttablauf. Grundsätzlich gaben die Auftraggeber an, dass sich das Verhältnis sehr verbessert habe, da vor allem die Anerkennung der internen Berater stark gestiegen sei.

Die Sicht der Auftraggeber

Auftraggeber heben positiv hervor, dass Inhouse-Berater den Vorteil kürzerer Einarbeitungszeiten gegenüber externen Beratern haben. Auch die absolute Vergleichbarkeit der erbrachten Leistungen interner und externer Consultants wurde betont. Ein häufig von Auftraggebern genannter Kritikpunkt ist eine vermutete Betriebsblindheit interner Berater. Diese

müssten, um ihre Erfolge auszubauen, „offen sein für Anregungen“ und ihre „Dienstleistung auch extern anbieten“, um dadurch Industrie-Know-how zu sammeln. Die Interviews mit den Auftraggebern ergaben zudem, dass der Verkauf der Beratungsleistungen nach außen nicht nur eine mögliche „Betriebsblindheit“ vermeiden hilft. Weitere Ansatzpunkte sind außerdem eine verstärkte Wahrung der Unabhängigkeit von internen Strukturen und eine konsequente Messung der Erfolge, um den Vergleich mit externen Beratern auf eine solide Datenbasis zu stellen. Zur Verbesserung der Reputation von internen Beratern schlagen die Auftraggeber die Systematisierung des Recruitments und die Gründung eines Weiterbildungsangebots vor.

Interne Berater werden den externen vorgezogen, wenn es um Projekte mit kurzfristigem Beratungsbedarf oder strategischer Ausrichtung geht. Interne sind auch die erste Wahl, wenn es auf spezielle Vorkenntnisse und Unternehmenskenntnisse ankommt. Die Auftraggeber nannten außerdem „Projekte, die oft wiederholt werden müssen“ als idealen Einsatzort für interne Berater. Die Aussage verdeutlicht das Ziel, Know-how intern aufzubauen. Als weiteres Betätigungsfeld für interne Berater wurden Implementierungsprojekte genannt, da die ICH-Units besser vernetzt seien. Fazit: Durch ihre Nähe zum Management werden interne Berater besonders für die Arbeit an Projekten mit direktem Unternehmensbezug, aber auch bei datensensiblen Themen angefragt.

Hohe Zuwachsraten erwartet

Über 60 Prozent der Befragten rechnen mit einem Wachstum von bis zu 20 Prozent beim Inhouse-Consulting. Die Auftraggeber sehen vor allem für die kleineren Einheiten erhebliches Wachstumspotenzial. Als Grund wird angegeben, dass verstärkt Implementierungsaufgaben im Zuge neu entwickelter Konzernstrategien anstehen. Nur 15 Prozent der Teilnehmer erwarten einen Rückgang des internen Beratungsvolumens aufgrund einer Reduktion der gesamten Beratungsleistungen oder fehlenden Wettbewerbs für interne Berater.

Mirjam Fischer ●

EnBW-Akademie gibt Einblick

Workshop am 7. Mai: „Yes, we can – Inhouse Consulting erhöht Wertschöpfung.“

Zu einem kollegialen Austausch über die Chancen, als interner Berater erfolgreich zu sein, lädt die EnBW Akademie am 7. Mai 2009 nach Stuttgart ein. Es wird die Vorgehensweise der EnBW Akademie beim „Inhouse Consulting“ beschrieben und anhand von zwei ausführlichen Fallbeispielen zur Diskussion gestellt. Der Workshop umfasst folgende Themen:

- 1. Das Geschäftsmodell der EnBW-Akademie:** ganzheitlich integriert, vertikal differenziert und horizontal vernetzt. Warum es sinnvoll ist, Inhouse Consulting an eine Corporate University anzubinden: Wertschöpfung mit nachhaltiger Wirkung – weg von Einmaleffekten!
- 2. Performance.** Wie Inhouse Consulting den Wettbewerb mit Externen besteht. Warum eine Profitcenterstruktur und ein ROI-Versprechen gegenüber Managern wichtig sind.
- 3. Human-Captial-Faktor.** Wie man gute Consultants einstellt und sie weiterbildet, den Wissensaustausch organisiert und Beraterteams vorbildlich führt.
- 4. Risikofaktoren.** Wie man nicht zum „verlängerten Arm“ oder zum „Spielball“ wird. Wie man auf Zeit Externe ins Inhouse-Team integriert.

Referenten: Dagmar Woyde-Köhler, Geschäftsführerin der EnBW Akademie GmbH sowie Robert Dörzbach, Leiter Beratung der EnBW Akademie GmbH.

Workshop-Gebühr: 470 Euro zzgl. MwSt., Ort der Veranstaltung: EnBW-City, Schelmenwasenstr. 15, 70567 Stuttgart. Anmeldung und Infos bei: Julia Haller, Tel. 0711/8969-206 oder j.haller@enbw.com.

Tagungshotels

haben viele Gesichter!



Fotos: www.toptagungshotels.de

Wir finden
das Richtige **für Sie!**

SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

TOP TAGUNGSHOTELS

Ihr starker Partner in Sachen
Tagungshotelvermittlung

Testen Sie unseren Service!

E-Mail: info@toptagungshotels.de

Telefon: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60

TOP



TAGUNGSHOTELS

INTERVIEW. „Manager sollten lernen, besser mit Komplexität, mit Ungewissheit und mit dem Unberechenbaren umzugehen“, fordert der Systemiker Dr. Bernhard von Mutius, Berlin. Kostenmanagement sei in einer Krise zwar wichtig, aber ebenso wichtig seien Innovationen. Und die kämen nun einmal eher von außerhalb des „Systems“. Eine Stärkung drei „Ks“ (Kommunikation, Kooperation und Kreativität) ist deshalb laut Mutius das Einzige, was weiterhilft.

Wie systemisches Denken aus der Krise heraushilft

Vor welche „Lernaufgaben“ stellt uns die aktuelle Wirtschaftskrise?

Dr. Bernhard von Mutius: Dazu fallen mir drei Punkte ein.

- Erstens gilt es die kurzfristigen Wertsteigerungsstrategien durch langfristige und nachhaltigere Strategien, durch eine neue Balance von Wert und Werten zu ersetzen. Ich habe das einmal „wertebalancierte Unternehmensführung“ genannt.
- Zweitens müssen wir lernen, besser mit Komplexität, mit Ungewissheit und mit dem Unberechenbaren umzugehen. Bislang ist unser Denken immer noch zu

denere, demütigere Haltung: Wir wissen, dass wir es nicht genau wissen. Deshalb sind wir darauf angewiesen, mit anderen zusammenzuarbeiten und zu lernen.

Aber Führungskräfte sollen doch gerade in einer Krise Sicherheit vermitteln ...

von Mutius: Ein Großteil der klassischen Managementausbildung ist darauf ausgerichtet, Sicherheit zu suggerieren und Unsicherheit auszublenden. Das hilft allenfalls in Schönwetterperioden. Die Frage, die wir uns bei einer zukunftsfähigen Leadership-Ausbildung stellen sollten, lautet:

beherrscht und mit den Menschen umgehen kann.

Wer zu stark auf Berechenbarkeit setzt, gerät in Krisensituationen schnell ins Wanken. Oder: Wer zu berechnend ist, verliert am ehesten Vertrauen. Wir leben in unsicheren Zeiten. Da kommt es besonders darauf an, mit den Menschen, die einem anvertraut sind, in einem echten, offenen Dialog zu sein und zu bleiben. Deshalb wird die Kommunikation an Bedeutung gewinnen, und zwar Kommunikation im Sinne einer respektvollen systemischen Interaktion, von der beide Seiten profitieren.

„Manche an der Spitze glauben, weil sie es so weit gebracht haben, brauchen sie nicht mehr zu lernen. Es ist aber eher so: Je höher man kommt, desto mehr muss man lernen. Gerade in dieser Zeit.“

linear und lebensfremd – wir glauben, die Wirklichkeit müsse sich nach unseren exakten Berechnungen und Planungen richten. Doch die Zeit dieser Engführung geht zu Ende. Wir brauchen ein erweitertes Denken, ein erweitertes Verständnis von Rationalität.

- Drittens geht es um eine Haltungsänderung: Die Haltung der Selbstgewissheit, die nicht wenige Lenker in Wirtschaft und Politik so lange an den Tag legten (und die, wie wir gesehen haben, nur eine trügerische Sicherheit bot), muss abgelöst werden durch eine andere, beschei-

Wie können wir Unsicherheit akzeptieren und den Menschen trotzdem Sicherheit geben? Ich habe dabei das Bild des Bergführers vor Augen. Der Bergführer vermittelt Sicherheit, aber er sagt nicht: Ich weiß ganz genau, wie morgen das Wetter wird, wie übermorgen die Route aussehen wird oder wie lange wir unterwegs sein werden. Er geht voran. Er ist in der Lage, mit Unsicherheit umzugehen. Er lässt seine Leute nicht im Stich. Sie können sich auf ihn verlassen, aber nicht, weil er vorher mit einer Excel-Tabelle eine Berechnung angestellt hat, sondern weil er sein Metier

Wie sinnvoll sind Kostensenkungen als Lösungsstrategie?

von Mutius: Intelligentes Kostenmanagement ist natürlich eine der meist unabdingbaren Maßnahmen in einer Krise. Mindestens ebenso wichtig sind aber Investitionen in die Innovationsfähigkeit und Weiterbildung sowie Maßnahmen zur Stärkung der drei anderen „Ks“ in dem notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozess: Kommunikation, Kooperation und Kreativität. Entscheidend ist: Im Laufe dieses Prozesses muss man besser werden. Um ein anderes Bild zu gebrauchen: Physisch müssen wir schlanker werden, aber geistig müssen wir reicher werden. Wenn Krisen überhaupt einen Sinn haben, dann nur den, dass man lernt, besser aus ihnen herauszukommen.

Dr. Bernhard von Mutius ist Experte für interdisziplinäres Denken. Er verfasste zahlreiche Publikationen über den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die damit verbundenen Erneuerungsprozesse.



Foto: mzw

„Grenzgängerkompetenz“ kennzeichnet angeblich das neue Denken, speziell in Krisensituationen. Was meinen Sie damit?

von Mutius: Grenzen haben eine doppelte Funktion. Zum einen bieten sie Schutz für das System. Zum anderen aber findet an den Grenzen ein lebensnotwendiger Austausch statt. Hier entsteht das Neue. Wer schöpferisch und innovativ sein will – und das ist schließlich die entscheidende Aufgabe in einer Krise –, muss an die Grenzen gehen und mit anderen Menschen achtsam über die Grenzen hinweg zusammenarbeiten.

Es ist zudem unglaublich teuer und ineffizient, wenn jeder erst mal versucht, für sich selbst in seinem Bereich Dinge zu entwickeln. Wir müssen deshalb mehr Schnittstellen schaffen und eine Kultur des grenzüberschreitenden Miteinanders entwickeln. Es geht um eine neue Ensemble-Kultur.

Übrigens: Wenn man sich den Kern dessen anschaut, was kreative Prozesse ausmacht, dann geht es immer um Kombinationen, um kombinatorische Intelligenz. Man kombiniert etwas, was vorher nicht zusammengehörte. Jetzt schließt sich der Kreis: Denn das alles geht nur, wenn man lernt, aus der linearen, starren Planungswelt herauszutreten.

Wenn wir das „andere Denken“ lernen wollen, ist es nach Ihrer Meinung wichtig, sich mit dem „Management von Nichtwissen“ auseinanderzusetzen. Was ist eigentlich wertvoller, das Wissen oder das Nichtwissen?

von Mutius: Beides ist wertvoll. Wir sollten uns alle doch im Klaren darüber sein, dass Innovationen aus dem Nichtwissen und nicht aus der Verlängerung des Wissens kommen. Aus einer Verlängerung des Wissens kommt nur eine Verstärkung dessen, was eh schon da ist. Wir brauchen also auch hier eine Kombination.

Dann sollte also gerade in den aktuellen Krisenzeiten das „Nichtwissen“ aufgewertet werden?

von Mutius: Genau, es sollte zumindest nicht einfach als Defizit betrachtet werden. Das Nichtwissen ist ein untrennbarer Bestandteil der neuen Weltansicht. Unsere →

Wie sich das Denken in Unternehmen verändern muss

Hintergrund. Die Tagung „Intelligent Entscheiden“, die im Oktober 2008 vom Managementzentrum Witten in Berlin durchgeführt wurde, erhält durch die aktuelle Wirtschaftskrise nachträglich eine besondere Bedeutung. Denn auf diesem Kongress gingen namhafte Systemiker wie Professor Dr. Bernhard von Mutius (www.vonmutius.de) der Frage nach, wie Manager Entscheidungen treffen können, die der Komplexität unserer Zeit gerecht werden.

Fehlentscheidungen gibt es zum Beispiel immer dann, wenn Manager denken: „There Is No Alternative.“ Dieses „TINA“-Prinzip vermittelt Ausweglosigkeit. So und nicht anders. Warum eigentlich nicht anders? Von Mutius stellt fest: Um die Qualität von Entscheidungen zu verbessern, müssen wir uns in unserem Denken zum MONA-Prinzip weiterentwickeln: „More Options, Novel Alternatives.“ Dieses Prinzip beschreibt ein Denken, das uns in die Lage versetzt, mit der zunehmenden Komplexität verständiger umzugehen. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Mit folgenden „fünf Bildern“ will der Philosoph von Mutius zum Umdenken anregen.

1 Die Flüssigkristalle.

Mit Flüssigkristallen, die im 19. Jahrhundert entdeckt wurden, konnte zuerst niemand etwas anfangen, weil es nur die Unterscheidung in flüssig oder kristallin gab. Aber beides? Kann das sein? Der Zustand flüssig und fest zugleich passte nicht ins Schema, die Zwischenform, das „Sowohl/als auch“ war nicht vorstellbar. Nur der Hartnäckigkeit einiger Forscher ist es zu verdanken, dass ein namhaftes Unternehmen mit diesen „überflüssigen Kristallen“ Weltmarktführer werden konnte.

2 Der schwarze Schwan.

Schwäne haben die Eigenschaft, weiß zu sein. Sind sie dann doch mal schwarz, haben wir Mühe, sie als solche zu erkennen. Das ist dramatisch, denn das, was niemand erwartet, bestimmt der Erfahrung nach ganz maßgeblich die Entwicklung in einer Gesellschaft, in einem Unternehmen, in einer Organisation. Innovationen sind nicht das Ergebnis von gezielten Planungen. Innovationen waren alle mal schwarze Schwäne. Wenn wir über Wege aus der Krise nachdenken, dann müssen wir mehr Raum für das Unerwartete schaffen. Vorbereitet sein, wenn „es“ passiert! Mutius: „Um Neues aufspüren zu können, müssen wir fähig sein, bis an die Grenzen des Vorstellbaren und bislang Gewussten zu denken.“

3 Das menschliche Gehirn.

Wir müssen lernen, in Beziehungen zu denken. Die spannendsten Dinge passieren „in-between“. Das Gehirn ist

selbstorganisiert, vernetzt, niemand gibt eine Anweisung, es wächst mit den Aufgaben und zeichnet sich durch eine hohe Plastizität, also Lernfähigkeit, aus. Unser Gehirn funktioniert deshalb so gut, weil die Verknüpfungen wichtiger sind als die einzelnen Teile. Es mag für viele gewöhnungsbedürftig sein, aber es sind die „Nicht-Orte“, an denen es „funkt“. Wir sollten uns ziemlich schnell abgewöhnen, an den Dingen und ihren scheinbaren Eindeutigkeiten festzuhalten.

4 Der Kugelschreiber.

Wissen kann erfolgreich durch Kombination und Koordination vermehrt werden. Dazu ist eine Art von Intelligenz zu entwickeln, die von Mutius das St.-Martins-Prinzip des digitalen Zeitalters nennt: Vermehrung von Wissen durch Teilen. Wissen und Ideen, die geteilt werden, bleiben im Kopf des Weitergebenden. Wer sein Wissen mit anderen teilt, sorgt dafür, dass es sich vermehrt und dass sich vielleicht sogar Neues daraus entwickelt. Wissensteilung funktioniert aber nur dann, wenn wir aus (Fach-)Abteilungen ausbrechen und lernen, grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten.

Noch sind wir größtenteils „Grenzamateure“. Neues entsteht immer an den Grenzen. Daher fordert er: Wir brauchen achtsame Grenzüberschreitung, sogenannte „Grenzgängerkompetenz“ und kombinatorische Intelligenz, denn das fördert disziplinübergreifende Zusammenarbeit. Wir brauchen das Wissen anderer als Korrektiv, wenn wir verantwortlich denken und gestalten wollen. Motto: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich nicht die Antwort des anderen darauf gehört habe.“

5 Die leere Kiste.

Innovation entsteht im Team. Aber wie gestalten wir Gemeinschaftsleistungen ohne den Verlust von Individualität? Wie gelingt es, über Einzelleistungen hinaus Ensembleleistungen zu gestalten? Um zukünftig anders denken und entscheiden zu können, fordert von Mutius neue Lernformate, die ein neues Verständnis von Komplexität und disziplinübergreifender Zusammenarbeit vermitteln. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen neue „Bewegungsformen“ des Denkens geübt werden können.

→ bisherige Weltsicht sagt: Ich kann, ich weiß. Doch selbst wenn ich viel Wissen anhäufe, fehlt mir immer noch sehr viel mehr. Um es einmal in den Gedanken von Umberto Eco auszudrücken: Interessant und wichtig sind in einer Bibliothek doch vor allem die Bücher, die ich noch nicht gelesen habe. Natürlich ist es so: Wer viel weiß, weiß auch, wo die nicht gelesenen Bücher stehen. Wer nichts weiß, weiß natürlich auch nicht, wo seine Grenzen sind. Aber nur an den Grenzen entsteht Neues.

Dann kommen wir mit den vielen Entscheidungen, die nur aus dem bekannten Wissen heraus getroffen werden, überhaupt nicht weiter?

von Mutius: Wir brauchen einen respektvollen Umgang mit dem Nichtwissen, wenn wir entscheiden. Wer besserwisserisch auf seine richtige Entscheidung pocht, kann nicht in den Dialog mit anderen treten. Wie will er ganz sicher sein, dass die Entscheidung richtig ist? Nur die prinzipiell unentscheidbaren Fragen können wir entscheiden, sagt Heinz von Foerster. Also nur die, die wir nicht exakt berechnen können, selbst wenn wir noch so viel wissen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Denn damit werden die der Entscheidung vor- und nachgelagerten Prozesse mindestens so wichtig wie die Entscheidung selbst. Und folglich sollten wir in Zukunft Führungskräfte in Politik und Wirtschaft nicht nur danach beurteilen, welche Entscheidungen sie treffen, sondern wie sie die Prozesse drum herum gestalten.

Entscheidungen sind in erster Linie soziale Konstruktionen?

von Mutius: Manche Diskussionen über richtige oder falsche Entscheidungen basieren auf der irrigen Annahme, es gäbe so etwas wie eine Formel für die Kalkulation des Richtigen, und zwar losgelöst vom sozialen Kontext. Doch ich bin mit meiner Entscheidung immer Teil des sozialen Gebildes, in dem ich entscheide und das ich mit meiner Entscheidung beeinflusse. Ich konstruiere Wirklichkeit. Und weil ich mit meiner Entscheidung Wirklichkeit konstruiere, trage ich selbst Verantwortung für meine Entscheidungen.

Das hört sich in meinen Ohren doch sehr unbequem an!

von Mutius: Eigenverantwortung ist immer unbequem. Aber Bequemlichkeit bringt uns nicht weiter. Das gilt auch und gerade für das Lernen, vor allem das Lernen aus der Krise. Manche an der Spitze glauben: Sie haben es so weit gebracht, jetzt brauchen sie nicht mehr zu lernen. Es ist aber eher so: Je höher man kommt, desto mehr muss man lernen. Gerade in dieser Zeit.

Auch deshalb werden neue Inhalte, neue Konzepte und Formate der Weiterbildung speziell für Führungskräfte benötigt. Zu lernen ist nicht nur ein anderer Umgang mit Komplexität und ein erweitertes Verständnis von Rationalität. Wir müssen uns auch und gerade nach der Finanzkrise mit der Frage auseinandersetzen, wohin sich Wirtschaft und Gesellschaft künftig entwickeln werden. Wir brauchen dringend intelligente, alternative Zukunftsentwürfe der Nachhaltigkeit und Energieeffizienz.

Und wir brauchen einen erweiterten Begriff von Kapital in der Wissensgesellschaft: Es sind die nicht materiellen Kapitalformen, die in Zukunft nachhaltig gestärkt werden müssen, das intellektuelle und das soziale Kapital, das Denken, das Wissen, die Ideen, die Beziehungen, vor allem die Beziehungen, die wieder Vertrauen schaffen. Daran müssen wir arbeiten. Nur dann kommen wir gestärkt und erfolgreich aus der Krise.

Und Ihr persönliches Erfolgsrezept, wie lautet das?

von Mutius: Es ist eigentlich ganz einfach: Beharrlich sein, Spaß am schöpferischen Arbeiten haben, nicht der Masse folgen, aber auf andere hören und mit anderen zusammen etwas gestalten. Und außerdem gilt: Ich bin durch Widersprüche und Rückschläge zu neuen Erkenntnissen gekommen und habe nie geglaubt, dass ich genug gelernt hätte. Deshalb werde ich auch in diesem Jahr zusammen mit zwei Kollegen ein neues, innovatives Unternehmen gründen, dessen Idee der professionelle Umgang mit Ideen und die Vermittlung von zukunftsfähigem Denken und Wissen ist: die erste deutsche „Denkbank“.

Interview: Kerstin Richter ●

Das „neue“ Denken

Versuch einer Klärung mit gegensätzlichen Begriffen.

Das alte Denken (Muster, die trennen)	Das neues Denken (Muster, die verbinden)
Objekte	Beziehungen
Dinge	Prozesse
Meinungen	Beobachtungen
objektive Erkenntnis	beobachterabhängige Erkenntnis
materiell	immateriell
Bestimmtheit	Unbestimmtheit
Gegenstände	Kontexte
Gesetze	Muster
Abbildungen	Konstruktionen
Eindeutigkeit	Ambivalenz
einfache Definition	doppelte Beschreibung
entweder / oder	sowohl / als auch
eindimensional	mehrdimensional
linear	zirkulär
widerspruchsfrei	paradox
systematisch	systemisch
kurzfristig	nachhaltig
Positionen	Optionen
hierarchische Organisation	Selbstorganisation
Räderwerk	Netzwerk
starre Grenzen	Grenzüberschreitungen
Wissensbesitz	Wissensaustausch
Feststellungen	Lösungen
Antworten	Fragen
Monologe	Dialoge
machen	entwickeln
umsetzen	gestalten
Einzelleistungen	Gemeinschaftsleistungen



Foto: Cairo

Malcolm Gladwell, amerikanischer Bestsellerautor, war auf Deutschlandtour.

MALCOLM GLADWELL IN DEUTSCHLAND

US-Bestsellerautor begeistert Zuhörer

Auf mehreren Veranstaltungen hat der Bestsellerautor Malcolm Gladwell Ende Januar auch in Deutschland sein neuestes Buch „Überflieger – warum manche Menschen erfolgreich sind und andere nicht“ (Campus Verlag, 2009) vorgestellt. Er bekräftigte dabei, dass erfolgreiche Menschen nicht geboren, sondern gemacht würden (siehe Titelgeschichte unseres Februar-Hefts).

„Niemandem fliegt der Erfolg zu, weil er so talentiert ist.“ Es müsse noch hartes Trai-

ning und die „Gunst der Stunde“ dazukommen. Der uramerikanische Mythos, dass es jeder vom Tellerwäscher zum Millionär bringen könne, sei „völlig falsch“. Die Regel sei, dass die Lebensläufe von Menschen stark von den historischen Umständen abhingen. Auch bei Barack Obama sei es so gewesen, dass wichtige Siege nichts mit seiner Person zu tun gehabt hätten. Seine Wahl in den US-Senat sei erst dadurch ermöglicht worden, dass sein Gegenkandidat über einen Sex-Skandal gestolpert sei.

DBVC

Junioren gesucht

Die Frage, wie der angesehene, aber elitäre „Deutscher Bundesverband Coaching“ (DBVC) es schaffen will, deutlich mehr als 80 Mitglieder zu bekommen, ist jetzt geklärt.

Der Verband öffnet sich jungen Coaches und führt den Status des „Associate Coach“ ein. Coaches, die eine vom DBVC anerkannte Coaching-Weiterbildung absolviert haben und von ihren Ausbildern empfohlen werden, können sich ab sofort bewerben. Sowohl die einmalige Aufnahmegebühr als auch die jährliche Mitgliedsgebühr für den Associate-Coach betragen 250 Euro. Die Mitgliedschaft ist auf drei Jahre begrenzt. Für Senior-Coaches beträgt die Aufnahmegebühr seit Gründung des Verbands 1.500 Euro und die Jahresgebühr 1.000 Euro.

BIBB-REPORT

Job-Rotation als Trainingsmethode

Erstmals erhob das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Daten darüber, welche der in den Unternehmen angebotenen Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung die fachübergreifenden Kompetenzen („Soft skills“) der Mitarbeiter am besten fördern. Das Ergebnis: Sozialkompetenzen lassen sich am stärksten durch „firmeninterne Seminare“ und „Job-Rotation“ fördern. Zur

Verbesserung der Methodenkompetenz schätzen die Unternehmen die Lernformen „Qualitätszirkel“, „Job-Rotation“ und „Einarbeitung“ am meisten. Die aktuellen Ergebnisse der mit finanzieller Unterstützung des Bundesbildungsministeriums durchgeführten nationalen Erhebung des BIBB unter mehr als 300 Unternehmen stärken frühere Erkenntnisse europäischer Studien über die betrieb-

liche Weiterbildung in Unternehmen. So stieg der Anteil der Teilnahmezeiten im Bereich „Persönlichkeitsentwicklung, Qualitätsmanagement und Gesprächsführung“ von 12 Prozent auf 16 Prozent. Gleichzeitig sank im selben Zeitraum die Teilnahme an Schulungen zum Thema „EDV“ im europäischen Durchschnitt von 17 auf 11 Prozent. Quelle: BIBB REPORT, Heft 7/09, www.bibb.de/bibbreport



FARBPSYCHOLOGIE

Blau regt Kreativität an



Die Farbe Blau regt die Kreativität an und fördert neue Lösungsstrategien zutage. Die Farbe Rot verstärkt vorsichtiges Verhalten und die Aufnahmefähigkeit für Details. Das haben Forscher der Universität von British Columbia in Vancouver anhand von Bildschirmexperimenten herausgefunden.

Die Forscher beobachteten, wie die Hintergrundfarbe eines Bild-

schirms die Leistungsfähigkeit bei Tests beeinflusste. Überrascht waren die Wissenschaftler, dass die Farbe Blau („die Farbe des Himmels“) mit Ruhe assoziiert wird und die Menschen ermutigt, außerhalb des gewohnten Rahmens zu denken. Die Forschungsergebnisse wurden in der amerikanischen Wissenschaftszeitschrift „Science“ (2/2009) veröffentlicht.

IW-UMFRAGE

84 Prozent bilden weiter

84 Prozent der deutschen Unternehmen investierten im Jahr 2007 in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, das ergab eine Umfrage des arbeitgebernahen Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln. Befragt wurden mehr als 1.700 Unternehmen. Betrachtet man nur die Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern, dann haben sogar 96 Prozent Geld für Bildungsmaßnahmen ausgegeben. Allerdings werden in der Umfrage auch der Besuch von Messen oder das Selbststudium von Büchern unter dem Begriff der betrieblichen Weiterbildung zusammengefasst. Die Umfrage des IW wird jährlich durchgeführt und mit einer gewissen Verzögerung veröffentlicht.

Bildungsausgaben pro Kopf

IW-Umfrage. Im Jahr 2007 wurden von deutschen Unternehmen folgende Ausgaben je Mitarbeiter getätigt:

Externe Lehrveranstaltungen	378 Euro
Eigene Lehrveranstaltungen	330 Euro
Informationsveranstaltungen	141 Euro
Lernen in der Arbeitssituation	86 Euro
Kosten des Weiterbildungspersonals	58 Euro
Selbstständiges Lernen mit Medien	50 Euro
Sonstige Weiterbildungskosten	11 Euro

Quelle: IW Köln, auf der Basis von 1.729 befragten Unternehmen



Intelligent arbeiten. Optimal entspannen.



Erfolgreich tagen und angenehm übernachten in den Telekom Tagungshotels:

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

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

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

Besuchen Sie uns im Internet unter
www.training.telekom.de/Tagungshotels

Aimé Sans



Warnung vor Nebenwirkungen

Die Risiken des Teamtrainings

Stellen Sie sich vor, es ist Krise und alle rennen hin. Ein jeder schnappt sich Horrorszenarien und Katastrophenmeldungen und wirft sie in den Strom negativer Prophezeiungen. Jetzt ist die Chance da, endlich Schlagzeilen zu machen. Aber wo fängt man an, Krisenstimmung zu verbreiten? Natürlich da, wo es am effektivsten ist: Ganz unten bei den Mitarbeitern!

Eine alte Regel besagt, dass Kürzungen zuallererst bei den Mitarbeiterschulungen ansetzen sollten, weil sie dort am wenigsten Schaden anrichten. Weiterbildung war schon immer die Geißel der Personalentwicklung. Endlich gibt es einen Grund, die riesigen Budgets in Wichtiges zu investieren, anstatt mit ansehen zu müssen, wie sie in den Hirnen der Angestellten auf Nimmerwiedersehen versumpfen. Mitarbeiter sind schließlich nicht der Nabel der Welt, und nach den vermeintlichen Ressourcen, die in jedem stecken sollen, hat man lang genug erfolglos gegraben.

Zudem bergen Trainingsmaßnahmen wie das berüchtigte Team-Building in Krisenzeiten erhebliche Gefahren. So zum Beispiel für das Image des

„Jetzt kommt es darauf an, mit seiner Mannschaft an einem Strang zu ziehen, statt vom Galgenstrick zu reden.“

Unternehmens: Denn in Zeiten von Unsicherheit und Bedrohung wirkt eine hoch motivierte Mannschaft einfach lächerlich. Wer jetzt mit Leistung glänzt, ist unglaublich. Das vertraute Weltbild der Mitarbeiter würde unnötigerweise ins Wanken geraten, wenn die Unternehmensführung ganz unerwartet mehr denn je zur Mannschaft stünde. Daher ist man als Chef immer besser beraten, zu tun, was von einem erwartet wird: Einsparungen und Downsizing. Die Krise lässt ja keine Wahl.

Dementsprechend ist auch eine klare Kommunikation nur hinderlich. Wo kommuniziert wird, fließen Informationen. Womöglich sogar bis über die Bereichsgrenzen hinaus. Eine riskante Entwicklung, die Unmengen an kooperativen Kräften freisetzen kann. Von Mitarbeitern, die sich gegenseitig unterstützen und unter dem Deckmantel des Teamgeists Ideen produzieren, geht eine revolutionäre Dynamik aus, die maulwurfartig das gesamte Unternehmen unterwandert. Am Ende einer solchen Entwicklung steht möglicherweise sogar eine schlagkräftige Mannschaft – bereit, neuen Herausforderungen beherzt ins Auge zu sehen.

Teamentwicklungsmaßnahmen sind die Keimzelle solch unkontrollierbarer Motivation und Kreativität. Wer Mitarbeitern Gelegenheit gibt, ihren Platz und ihre Rolle zu finden, schießt sich selbst ins Bein, denn er macht den Weg frei für funktionierende Prozesse. Unvorstellbar in einer Zeit, in der sich alles um die Krise dreht. Sie ist per Definition der Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung. Wende bedeutet Veränderung, und wer will sich schon verändern? Und das Risiko eingehen, sich neu zu

positionieren, unbekanntes Terrain zu betreten und hinterher womöglich noch als „Chancen-Denker“ bezeichnet zu werden?

Dennoch, es gibt sie. Einige wenige, die unbeeindruckt von der vorherr-

schenden Meinung couragiert und unerschrocken stromaufwärts schwimmen. Die engagiert in ihr Human Capital investieren und mit ihrer Mannschaft an einem Strang ziehen, statt einen Galgenstrick daraus zu knoten. Und dabei sehen sie aus, als hätten sie etwas verstanden. Wissen sie vielleicht etwas, was andere nicht wissen? Und warum sind es immer gerade sie, die am Ende gestärkt aus solchen Zeiten hervorgehen? Stellen Sie sich vor, es ist Krise, und keiner geht hin.

Aimé Sans ist Geschäftsführer der BUSINESS & NATURE GmbH in München, die seit 10 Jahren auf Mitarbeiter- und Kundenmotivation durch Teamtrainings, Events und Incentives spezialisiert ist. www.business-nature.de

DEUTSCHER TRAININGSPREIS (BDVT)

Trend zu Servicetrainings

Am 13. Februar wurde in Hannover anlässlich der Bildungsmesse „didacta“ der „Deutsche Trainingspreis 2009“ des Berufsverbands BDVT überreicht. Es wurden fünfmal „Gold“, viermal „Silber“ und elfmal „Bronze“ vergeben.

Die „Gold“-Gewinner sind gleichberechtigte Sieger. In diesem Jahr wurde kein Konzept als „Platin“-Sieger gesondert herausgestellt. Im Einzelnen gab es Gold für:

- Die Ausbildung der „ServiceManager“ bei den Serways-Betrieben der Autobahn Tank & Rast GmbH, Bonn. Es handelt sich um eine firmeninterne Maßnahme. Aufbauend auf der Vision „Wir sind bester Gastgeber an der Autobahn – wir übertreffen die Erwartungen unserer Gäste“ wurde die Ausbildung zum „Servicemanager“ konzipiert. Urteil der Jury: Regelmäßige Weiterbildung, gute Transferhilfen, gute Erfolgsnachweise.
- „Beschwerdemanagement“ (Moonpenny AG). Trainer: edutainment company GmbH, Berlin. Auftraggeber: Accor Hotellerie Deutschland GmbH. Urteil der Jury: Sehr konsequent

strukturiertes Beschwerdemanagementkonzept mit klarer Zielsetzung und passgenauem Einsatz. Schauspieler sorgen für Erlebnisaspekt.

• „Dialog im Dunkeln“, Trainer: I.Q.-M.-Institut für qualitative Marktbearbeitung GmbH, Wien. Auftraggeber: Unter anderem die Raiffeisenzentralbank Österreich AG. Urteil der Jury: Eine Trainingsmethode mit hohem Neuheitscharakter. Konzept ist sinnlich, fördert den Weg nach innen.

• „Metro-Management-Förderkreis“. Trainer: MitMensch! Training Coaching Management GmbH, Paderborn. Auftraggeber: Metro AG. Urteil der Jury: Trainingskonzept mit konsequenter Umsetzung. Es überzeugt die Förderung der interkulturellen Kompetenzen. Förderung der Kunden- und Servicekompetenz.

• „West in Führung“ – Personalentwicklungsprogramm für den Führungsnachwuchs im Vertrieb der Sparda-Bank West eG, Düsseldorf. Firmeninterne Maßnahme. Urteil der Jury: Mit dem 3-Mentoren-System wird vorbildlich der Wechsel von Sichtweisen verdeutlicht.



Foto: Porath

Didacta: Präsentation der BDVT-Endrundenteilnehmer.

BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Praxisbeispiele, Lösungen und Ideen für eine erfolgreiche Personalarbeit am 4. und 5. Juni 2009, Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden



Übrigens:

Unter www.personalundweiterbildung.de/anhaenger können Sie kostenlos diesen und weitere Türanhänger bestellen.

Öffnungszeiten:

4. Juni 2009, 09.00 – 18.30 Uhr
5. Juni 2009, 08.30 – 15.00 Uhr
Tageskarte: 20,- €

Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
www.personalundweiterbildung.de



DIDAKTIK. Trainer, die Seminarkonzepte von der Stange anbieten, wehren sich gegen die Forderung, Trainings müssten immer „maßgeschneidert“ sein. Ihr Credo: Standardseminare reichen aus, insbesondere wenn es darum geht, Anfängern neues Wissen beizubringen.

Seminarkonzept: Nicht immer gleich ein Maßanzug!

„Ich dachte, ich hör' nicht recht.“ Klaus Maier, ein auf den Fachhandel spezialisierter Verkaufstrainer, erinnert sich noch gut an ein Gespräch mit dem Personalleiter einer Handelskette. Wortreich erklärte damals Maier, wie er für Kunden Seminare konzipiert. „Zuerst führe ich eine Feldanalyse durch, um den Bedarf zu erkunden. Dann vereinbare ich mit ihnen die Ziele der Maßnahme. Anschließend entwickle ich ein Seminar, das ...“ Weiter kam der Trainer nicht, weil ihn der Personalleiter rüde unterbrach: „So einen aufwendigen Kram können wir nicht gebrauchen. Haben Sie kein einfaches Seminar?“

Maier war pikiert und versuchte den Einwand des Personalleiters mit den gewohnten Argumenten zu entkräften. „Das Seminar soll doch auch die Philosophie Ihres Hauses widerspiegeln, und nur wenn es Ihren Mitarbeitern auf den Leib geschneidert ist, entfaltet es die gewünschte Wirkung.“ Der Personalleiter konterte: „Wenn Sie wirklich ein im Fachhandel erfahrener Trainer sind, dann erwarte ich, dass Sie aus dem Stand unsere Mitarbeiter in der Verkaufsfläche trainieren können. Denn letztlich haben die Verkäufer alle die gleichen Defizite – egal, ob sie für das Kaufhaus x oder y arbeiten.“ Jedenfalls war der gute Mann nicht bereit, eine Produktentwicklung zu finanzieren.

Solch eine Reaktion ist nichts Ungewöhnliches. Denn in den Unternehmen hat sich eine neue Denke breitgemacht. Diese Erfahrung machte Professor Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover.

Auf der einen Seite erachten die Auftraggeber Training als unverzichtbar. Also sind sie auch bereit, Zeit und Geld hierfür zu investieren. Zugleich sind sie aber zur Erkenntnis gelangt: Aufwand und Ertrag müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Das heißt, sie schauen zunächst sehr genau hin, wer und was wird geschult, und entscheiden dann: Was ist uns das Erreichen dieses Ziels wert? Eine Folge hiervon ist: „In ein und demselben Unternehmen existieren vielfach nebeneinander mehrere Personalentwicklungskonzepte“, berichtet Dr. Georg Kraus. Der Unternehmensberater aus Bruchsal erläutert dies an einem Beispiel. Vor einiger Zeit fragte er den Bereichsleiter Personal einer Versicherung nach deren Mitarbeiterqualifizierungsstrategie. Dessen Antwort: „Wir haben zwei. Bei unseren ‚Stars und Sternchen‘ – also zum Beispiel den Kandidaten für obere Führungspositionen und den stark umworbenen Spezialisten wie den Fondsmanagern – lautet unsere Maxime, den Allerwertesten zu pudern.“ Das heißt, für diesen Personenkreis werden aufwendige Entwicklungsprogramme

konzipiert, und für sie werden auch individuelle Fördermaßnahmen wie Einzel-Coachings finanziert. Geld spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

Trainings standardisieren, Kosten minimieren?

Anders sieht die Strategie bei den Verwaltungs- und Servicebereichen, dem sogenannten Backoffice, der Gesellschaft aus. Dort lautet nach Aussagen des Bereichsleiters die Maxime „Weiterbildung soweit wie möglich standardisieren und die Kosten soweit wie möglich minimieren“. Das heißt: Dort findet in der Regel keine langfristige Personalentwicklung statt. Die Weiterbildung erfolgt weitgehend be-





darfsorientiert. Doch nicht nur dies. Dort kommen auch zumeist standardisierte Trainingskonzepte zum Einsatz, und die Trainerrolle übernehmen vielfach firmeninterne Fachkräfte oder die Vorgesetzten der Mitarbeiter.

Solche Doppelstrategien verkünden Unternehmen in der Regel nicht. Sie schmücken sich lieber mit den aufwendigen Förderprogrammen für die „Stars und Sternchen“ – auch um als attraktive Arbeitgeber zu erscheinen. „Faktisch gibt es aber in fast allen Großunternehmen eine differenzierte Personalentwicklungsstrategie“, betont Dr. Georg Kraus. „Alles andere wäre wohl auch ein betriebswirtschaftlicher Nonsens.“

Dass sich das Denken der Unternehmen

gewandelt hat, spürt auch Wolfgang J. Schmitt, geschäftsführender Gesellschafter der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Schmitt & Partner, die unter der Marke „Trainplan“ fix und fertig ausgearbeitete Seminar- und Trainingskonzepte verkauft. Seit zirka drei Jahren registriert Schmitt eine „deutlich gestiegene Nachfrage“ nach ausgearbeiteten Seminarkonzepten seitens der Unternehmen. „Sie nutzen diese verstärkt, um speziell ihre Mitarbeiter auf der operativen Ebene zu schulen.“ Aus mehreren Gründen: Zum einen erachten sie es als wenig sinnvoll, wenn diese oft personenstarken Mitarbeitergruppen von zahlreichen Einzeltrainern trainiert werden, die alle mit verschiedenen Konzepten und Unterlagen arbeiten. „Eine ge-

wisse Standardisierung ist hier auch aus Qualitätssicherungsgründen gewünscht.“ Zum anderen fragen sich, so Schmitts Erfahrung, die Unternehmen immer häufiger: „Müssen wir denn, wenn es um das Schulen unserer Mitarbeiter in Standardthemen geht, das Rad wirklich stets neu erfinden? Oder ist es nicht besser, auf im Seminarraum bewährte Seminarkonzepte zurückzugreifen und diese unserem Bedarf anzupassen?“

Ähnliche Fragen stellen sich offensichtlich auch viele selbstständige Trainer. Auch bei ihnen registriert Schmitt eine gestiegene Bereitschaft, vorgefertigte Seminarkonzepte zu nutzen – „zumindest bei den Themen, die nicht ihre Kern- oder Standardthemen sind, sondern zu denen →

„Sind maßgeschneiderte Seminare wirklich Maßarbeit?“

Interview. Wann sollten Seminare „maßgeschneidert“ sein und wann genügt „Konfektionsware“? Ein Gespräch mit Wolfgang J. Schmitt, dem Chef der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Schmitt und Partner, Würzburg, über den Nutzen von Standardseminaren.

Ihr Trainingsinstitut entwickelt und vertreibt seit über zehn Jahren fix und fertig ausgearbeitete Seminar-konzepte. Mit Erfolg?

Wolfgang J. Schmitt: Als wir 1997 die ersten sieben Konzepte herausbrachten, waren wir Pioniere am Markt. Unsere Produktidee war völlig neu. Entsprechend skeptisch war anfangs die Reaktion einiger Trainer. Trotzdem hatten wir von Anfang an Erfolg und wurden schnell Marktführer, und seit drei, vier Jahren boomt die Nachfrage regelrecht.

Warum hat sich die Nachfrage in den letzten Jahren so stark erhöht?

Schmitt: Zum einen haben wir heute Seminarkonzepte zu über 80 Themen im Programm. Zum anderen ist der Zeitgeist ein anderer als vor zehn Jahren. Damals herrschte in der Weiterbildungsszene das Credo: Seminarkonzepte müssen maßgeschneidert sein – auf die Zielgruppe und das Unternehmen. Dieser Denke widersprach es, ausgearbeitete Seminarkonzepte nebst Trainingsunterlagen für einen günstigen Preis einzukaufen und diese dem Bedarf anzupassen. Ich war aber schon damals überzeugt: Es ist nicht nötig, dass jeder Trainer und jedes Unternehmen das Rad sozusagen neu erfindet.

Aber Sie nehmen einen Qualitätsverlust in Kauf?

Schmitt: Nicht unbedingt, wenn der Trainer praxiserfahren ist. Denn letztlich sind die Seminar- und Trainingsunterlagen nur Hilfsmittel. Das eigentliche Lernen findet im Dialog zwischen Trainer und Teilnehmern statt.

Sind Sie grundsätzlich gegen ein Maßschneidern von Seminaren?

Schmitt: Selbstverständlich nicht. Wenn zum Beispiel hoch qualifizierten Experten Spezialwissen vermittelt oder erfahrenen Führungskräften der gewünschte Feinschliff verpasst werden soll, dann führt daran meist kein Weg vorbei. Aus meiner Sicht wurde das Thema Maßschneidern jedoch häufig übertrieben.

Gibt es Beispiele?

Schmitt: Faktisch waren die meisten maßgeschneiderten Seminare nicht maßgeschneidert. Dieses Attribut diente vielfach nur als Legitimation für den hohen Preis. In der Praxis fügten die meisten Trainer vorgefertigte Seminarbau-

steine mal in der Reihenfolge ABC, mal BCA und mal CBA zusammen und fertig war das maßgeschneiderte Seminar. Das heißt, letztlich wurden nur geringfügige Änderungen am Standardkonzept vorgenommen. Und wenn man die Seminarkonzepte beispielsweise mehrerer Präsentations-trainer nebeneinander legte, dann stellte man oft fest: Sie enthalten nicht nur weitgehend dieselben Inhalte. Es werden teilweise auch die gleichen Folien verwendet. Wenn dies so ist, dann kann ich als Trainer beim Neuentwickeln eines Seminars auch gleich ein bereits ausgearbeitetes Konzept sozusagen als Grundgerüst nutzen und dieses dann meinem Corporate-Design und Bedarf anpassen. Das spart viel Entwicklungsarbeit.

Wie erklären Sie sich die starke Nachfrage von Unternehmen?

Schmitt: Hierfür gibt es mehrere Ursachen. Zum einen beurteilen die Unternehmen die Qualität der Weiterbildung heute stärker unter Effizienz-Gesichtspunkten. Hinzu kommt: Gerade wenn es um das Schulen großer Mitarbeitergruppen geht oder bestimmte Trainings regelmäßig durchgeführt werden, erachten es die Unternehmen zunehmend als wichtig, dass in allen Seminaren – egal, wer sie hält – dieselben Konzepte und Unterlagen eingesetzt werden. Auch deshalb legen die Unternehmen mehr Wert auf standardisierte Trainingskonzepte und -unterlagen.

Gibt es weitere Gründe?

Schmitt: Gerade in den mitarbeiterstarken Bereichen der Unternehmen werden die Mitarbeiter zunehmend auch arbeitsbegleitend von ihren Vorgesetzten geschult. Oder, wie dies in Call-Centern gang und gäbe ist, von ihren Teamleitern oder sogenannten Coaches. Das heißt, diese Personen setzen sich, wenn sie zum Beispiel registrieren, dass die Mitarbeiter auf Einwände nicht adäquat reagieren, mit diesen zusammen und sagen: „Lasst uns noch mal eine halbe Stunde über das Thema Einwandbehandlung sprechen.“ Dafür brauchen die internen Trainer natürlich Schulungsunterlagen. Deshalb bauen viele Unternehmen in ihrem Intranet eine Art Bibliothek auf, in der sich statt Büchern Seminarkonzepte und -unterlagen befinden. Und diese können die Trainer oder Führungskräfte dann nutzen, wenn ein entsprechender Schulungsbedarf entsteht.

Interview: Klaus Schöffler ●

emen
er CD:





Wolfgang J. Schmitt verkauft ganz selbstbewusst „Konfektionsware“.

→ sie nur ab und zu ein Seminar durchführen“.

Dass die Unternehmen sich häufiger fragen, muss es ein „Maßanzug“ sein, ist für den Mannheimer Berater Dirk Pfister „ein Indiz für eine fortschreitende Professionalisierung der firmeninternen Weiterbildung. Die Weiterbildner denken stärker in betriebswirtschaftlichen Kategorien“. Deshalb gelangen sie beim Planen von

Maßnahmen auch häufiger zur Überzeugung: „Hierfür brauchen wir keinen Maßanzug, der sozusagen aufwendig von Hand gefertigt wurde. Es genügt Konfektionsware oder eine industriell gefertigte Maßkonfektion, die unseren Bedürfnissen angepasst wird.“

Kleine Anpassungen genügen

Für Professor Dr. Müller-Siebers hat der zunehmende Rückgriff der Unternehmen auf standardisierte Seminarkonzepte gerade in den Bereichen, in denen viele Mitarbeiter beschäftigt sind – wie zum Beispiel der Produktion, der Verwaltung sowie in Service und Verkauf –, durchaus positive Aspekte. Denn was wäre hierzu die Alternative? Die Unternehmen würden bei diesen Personengruppen aus Kostengründen entweder ganz auf ein Schulen der Mitarbeiter verzichten oder hierfür zum Beispiel verstärkt E-Learning-Programme einsetzen. Letzteres haben die Unternehmen in den zurückliegenden Jahren vielfach getan. Die Folge, so der Eindruck von Müller-Siebers: Gerade die Mitarbeiter, die am ehesten eine persönliche Unterstützung beim Lernen benötigen hätten, weil sie die geringste Erfahrung mit dem Lernen mit Selbstlernmedien haben, mussten sich mit E-Learning quälen. „Die Führungskräfte und die hoch qualifizierten Spezialisten hingegen,

die meist eine akademische Ausbildung haben, fuhren weiterhin auf ein Seminar.“

Dass dies nicht zielgruppengerecht ist, erkennen, so sein Eindruck, immer mehr Unternehmen. Deshalb suchen sie nach neuen Wegen, wie sie zugleich ihre Weiterbildungskosten im Griff behalten und den Mitarbeitern in den operativen Bereichen das benötigte Wissen und Können vermitteln können. Ein Weg in diese Richtung scheint das verstärkte Nutzen von weitgehend standardisierten Trainingskonzepten zu sein; des Weiteren, dass diese Mitarbeiter zunehmend von internen Fachtrainern und ihren Vorgesetzten geschult werden. Für Dr. Kraus hat diese Art der Wissensvermittlung gegenüber dem selbstgesteuerten Lernen mit Selbstlernmedien einen klaren Vorzug: Die Lerner sind beim Lernen nicht allein. Und der Trainer kann aufgrund seiner Erfahrung die Lerninhalte unmittelbar auf die Situation der Teilnehmer beziehen.

Klaus Schöffler ●

Hinweis zum Thema „standardisierte Wissensvermittlung“: Immer mehr Unternehmen bitten ihre wichtigsten Leistungsträger, ihr Expertenwissen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Die Spielregeln dafür hat Steve Trautman mit seinem Konzept des „Peer-Mentoring“ entwickelt, über das wir im nächsten April-Heft berichten.

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

In 30-Minuten trainieren



**Jetzt 40 Trainingseinheiten
lieferbar!**

**Fordern Sie unverbindlich unsere Themen und
1 Musterleitfaden an: traintools@juenger.de**

Auf Augenhöhe mit externen Coaches verhandeln

COACHING-PRAXIS. „Kann ein Personalentwickler besser Coaches auswählen, wenn er selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert hat?“ Diese Frage diskutierte Andrea Schäfer, Personalentwicklerin beim Chemie- und Pharmakonzern Merck KGaA, Darmstadt, im Oktober 2008 mit den Teilnehmern des DBVC-Coaching-Kongresses in Potsdam. „wirtschaft + weiterbildung“ dokumentiert die zentralen Fragen.

Was hat Sie im Jahr 2006 in Ihrem Beruf als Personalentwicklerin dazu veranlasst, selbst eine Coaching-Ausbildung zu absolvieren?

Andrea Schäfer: Nach knapp zehn Jahren Erfahrung mit operativen und strategischen Themen des Personalbereichs und der aktiven Mitgestaltung von Verän-

derungsprozessen ist mir klar geworden, wie schwierig der Umgang mit Veränderung für viele Menschen ist. Insbesondere in der heutigen Zeit, wo eigentlich nichts mehr Bestand hat in Unternehmen und wo neben voller Flexibilität auch kontinuierliche Leistungssteigerung erwartet wird. Das setzt die Menschen unter

starken Druck. Ich habe diese Erfahrung am eigenen Leib gemacht, als eines „meiner“ früheren Unternehmen von einem amerikanischen Großkonzern gekauft wurde und ich neben meinem eigenen Veränderungsprozess auch die der Führungskräfte und der Mitarbeiter begleitet habe.

Workshop. Auf dem DBVC-Coaching-Kongress 2008 diskutierte Andrea Schäfer (links), moderiert von Gabriele Müller, ISCO AG, Berlin, mit den Teilnehmern über die Auswahlkriterien für externe Coaches.



Ich habe eine sehr positive Grundeinstellung und sehe in jeder Veränderung auch eine große Chance. Manchmal ist diese aber nicht sofort sichtbar und muss erst „ausgepackt“ werden. Menschen in diesem Prozess begleiten zu wollen, war ein Ergebnis meines Veränderungsprozesses. Um dies auf die Beine zu stellen, habe ich mich für eine Coaching-Ausbildung entschieden, die ich parallel zu einer Managementfunktion im Human-Ressources-Bereich eines neuen Unternehmens absolviert habe.

Wenn Sie zurückdenken: Welche wesentlichen Lernerfahrungen haben Sie für sich aus Ihrer Coaching-Ausbildung ziehen können?

Schäfer: In der einjährigen Ausbildungszeit konnte ich für mich konkretisieren, über welche fachlichen und methodischen Kompetenzen ich verfüge und welches Wissen, welche Erfahrung, welche Qualifizierung und Fähigkeiten, wie



zum Beispiel Ressourcenorientierung und Inspirationsfähigkeit, ich für die Rolle als Coach mitbringe und welche ich vertiefen oder neu erlernen wollte. Kurz, welche Persönlichkeit ich als Coach bin. Ich habe gelernt, eine nachhaltige Beziehung aufzubauen. Und ich habe Erfahrungen mit unterschiedlichen Feedback-Kulturen gesammelt, mir neue Fragetechniken erarbeitet und ein tiefes Verständnis für Werte im Zusammenhang mit menschlicher Veränderung bekommen. Natürlich habe ich auch gelernt, was es heißt, einen gut strukturierten Coaching-Prozess mit einer klaren Ziel- und Auftragsklärung zu führen, und dass es wichtig ist, auf das Coaching-Umfeld zu achten.

Woher wissen die Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Unternehmen, dass Coaching für sie infrage kommen könnte?

Schäfer: In vielen Fällen kontaktieren Führungskräfte oder Mitarbeiter die Personalentwicklung und bitten um ein Beratungsgespräch, welche Entwicklungsmaßnahme nach einem Assessmentcenter, einem 360-Grad-Feedback oder dem Performance Appraisal infrage kommen könnten. In anderen Fällen treten sie direkt mit dem Wunsch nach Coaching an den HR-Bereich – zum Beispiel bei der Übernahme einer neuen Führungsfunktion, eines Auslandseinsatzes, bei Konfliktsituationen oder großen Veränderungsprojekten.

In allen Fällen geht es darum, eine gute Bedarfsanalyse durchzuführen. Dies ist oft wie eine Auftragsklärung in einem Coaching-Gespräch. Gerade für diese Gespräche hilft eine Coaching-Ausbildung enorm. Steht Coaching als Entwicklungsmaßnahme fest, gilt es nun den richtigen Coach zu finden.

Es gibt ja viel Wildwuchs auf dem Coaching-Markt. Welche Kompetenzen braucht aus Ihrer Sicht ein Personalentwickler, um aus der Fülle der Coach-Angebote die „richtigen Coaches“ auszuwählen?

Schäfer: Hier möchte ich Parallelen zur Personalauswahl ziehen. Zunächst ist es wichtig, ein Anforderungsprofil zu definieren, um zu wissen, was ich eigentlich suche. Im nächsten Schritt gilt es, sich mit

dem Markt vertraut zu machen. Hier sehe ich zwei Möglichkeiten. Die eine Möglichkeit ist, sich gezielt Einzelpersonen herauszusuchen und anzusprechen. Da läuft aus meiner Erfahrung viel über Netzwerke und persönliche Empfehlung, weniger aufgrund von Marketingaktionen der Coaches selbst. Die andere Möglichkeit ist, mit institutionellen Coach-Anbietern zusammenzuarbeiten, die über einen qualifizierten Coach-Pool verfügen und Coaching als Dienstleistung anbieten.

Ich habe Erfahrungen darin, Coaches in einem persönlichen Interview auszuwählen. Hier geht es insbesondere darum, eine valide Einschätzung abzugeben, ob der Coach den definierten Anforderungen entspricht und zum Unternehmen passt. Für mich als Interviewer geht es hier im Wesentlichen darum, durch gute Fragetechnik relevante Informationen zu gewinnen und anschließend mit dem Anforderungsprofil abzugleichen.

Ich bin davon überzeugt, dass Personalentwickler, die sowohl über Interviewtechnik und diagnostische Kompetenz verfügen als auch eine Coaching-Ausbildung absolviert haben und eventuell selbst als Coach tätig sind, treffsicher Coaches für das Unternehmen auswählen können.

Und wie wirken sich Ihre eigenen Lernerfahrungen, die Sie in der Coaching-Ausbildung gemacht haben, auf die Auswahl der Coaches aus?

Schäfer: Die Lernerfahrungen aus der Coaching-Ausbildung und die Erfahrungen aus meiner Tätigkeit als Coach lassen mich in der Regel auf „Augenhöhe“ mit dem interviewten Coach agieren. Auch habe ich sicherlich durch die Coaching-Ausbildung noch einiges in puncto „Beziehungsaufbau“ und „Vertrauen schaffen“ verfeinert.

Beim Interview selbst greife ich eher auf meine langjährige Erfahrung in der Personalauswahl zurück und stelle konkret Fragen, um ganz gezielt Informationen zu gewinnen, die ich im Nachgang mit den definierten Anforderungen vergleiche und bewerte. Das ist im Coaching anders. Wenn ich coache, stelle ich keine Fragen, um Informationen zu gewinnen und diese zu bewerten. Ich frage nicht: „Passt der Coachee oder passt er nicht.“ Hier geht →

→ es darum, „Such“-Prozesse beim Coachee anzustoßen.

Welche Kriterien haben Sie bezüglich der Auswahl Ihrer externen Coaches? Und wie wählen Sie die zwei oder drei Coaches vorab aus, die dem potenziellen Coachee zur endgültigen Auswahl vorgestellt werden?

Schäfer: Ich halte folgende Kriterien für in der Regel sehr sinnvoll:

Nachweisbare berufliche Qualifikation im Bereich Coaching (anerkannte Ausbildung, regelmäßige Weiterbildung, Supervision), mindestens zwei Jahre Coaching-Erfahrung mit entsprechend positiven Referenzen, Industrieerfahrung, Führungserfahrung (falls erforderlich) und funktionale Expertise (auch nur falls erforderlich).

Um die Zuordnung der Coaches zu erleichtern, haben wir die Coaching-Themen, die aus unserer Erfahrung am häufigsten vorkommen, in drei Kategorien geclustert:

1. Führen von Veränderungsprozessen
2. Unterstützung in einer neuen Führungsposition
3. Verbesserung der persönlichen Erfolgswirksamkeit.

Die Kategorien gliedern sich nochmals mit konkreten Beispielen weiter auf. Für den Coach-Pool achten wir darauf, für alle Themenstellungen und Zielgruppen

genügend Coaches zu haben, die den Anforderungskriterien entsprechen, aber unterschiedliche Persönlichkeiten sind. Letztendlich matchen wir nach Themenstellung, Profil des Coachees und Profil des Coaches (Passt er zu einer bestimmten Hierarchieebene?). Praktische

Faktoren wie Kosten, Verfügbarkeit oder Standort spielen durchaus auch eine Rolle bei der Auswahl.

Wie haben sich diese Kriterien durch Ihre eigene Coaching-Ausbildung verändert?

Von der PE zum Coaching

Andrea Schäfer hat in unterschiedlichen Funktionen langjährige Erfahrung im Personalbereich erworben, zuletzt im Bereich Management Development beim globalen Chemie- und Pharmakonzern Merck KGaA.

Im Jahr 2006 absolvierte sie eine Coaching-Ausbildung bei Gabriele Müller, ISCO AG, Berlin (www.isco-ag.de). Seit Beginn des Jahres 2009 ist Schäfer freiberuflich als Coach aktiv und verstärkt als Partnerin die in Frankfurt neu

gegründete Personalberatung HR Recruitment Advisors, die sich auf die branchenübergreifende Rekrutierung von Fach- und Führungskräften für den Personalbereich konzentriert.

Andrea Schäfer, Managementberatung

Haydnweg 8, 64287 Darmstadt

Tel. 0 61 51 / 42 95 54

www.andrea-schaefer.com, www.hr-recruitment.de



Visualisieren Sie Ihre Unterlagen



Jetzt 5 Titel mit insgesamt 60 Illustrationen lieferbar!

Fordern Sie unverbindlich unsere Themen und Beispielillustrationen an: traintools@juenger.de

Schäfer: Die Kriterien haben sich durch meine Coaching-Ausbildung nicht wesentlich verändert. Mir ist durch die Ausbildung nur stärker bewusst geworden, auf eine gute Selektion Wert zu legen.

Sagen Sie uns bitte, wie genau die Coaching-Definition bei Merck eigentlich lautet?

Schäfer: Merck definiert Coaching als einen individuell maßgeschneiderten Personalentwicklungsprozess, der den Einzelnen dabei unterstützt, seine persönliche Erfolgswirksamkeit und Leistungsfähigkeit zu steigern.

Coaching ist immer zielorientiert mit einer klaren Ausrichtung auf die berufliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters, ein Zeitrahmen ist definiert und der Prozess wird von einem externen professionellen Coach durchgeführt. Das derzeitige Coaching-Konzept fokussiert auf Einzel-Coachings. Team-Coachings werden auch angeboten. Dies wollen wir aber in einem

separaten Konzept nochmals detaillierter bearbeiten.

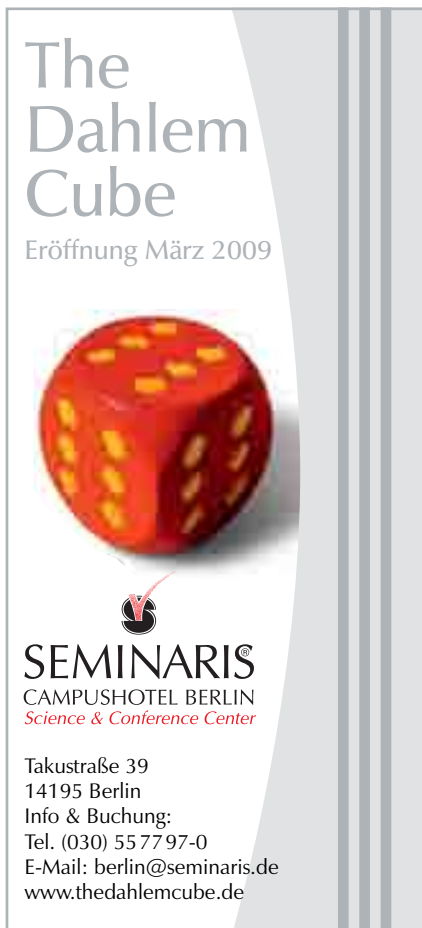
Wie stehen Sie zu der Frage, ob besser „externe“ oder besser „interne“ Coaches zum Einsatz kommen sollten?

Schäfer: Ich persönlich bin der Meinung, dass der Einsatz von externen Coaches Rollenkonflikte innerhalb der Firma vermeidet. Dabei grenze ich Coaching ganz klar von kollegialer Beratung, Mentoring und Coaching als Führungstechnik ab. Der Einzel-Coaching-Prozess, so wie ich ihn beschrieben habe, hat sehr viel mit Vertraulichkeit zu tun. Das könnte bei den vielen Veränderungsprozessen in Unternehmen zu Konflikten führen, sowohl bei den Coaches als auch bei den gecoachten Mitarbeitern. Darüber hinaus bin ich einfach der Meinung, dass es besser ist, wenn der Coach nicht Teil des „Systems“ ist. Es hat sicherlich auch Vorteile mit internen Coaches zu arbeiten (zum Beispiel den Vorteil der Unternehmenskenntnis), aller-

dings sollten dann ganz klare Regeln definiert sein in puncto Vergütung, Verfügbarkeit ...! Ebenso sollte dieser Pool sehr gut betreut und supervidiert werden. Dafür haben wir derzeit keine Ressourcen. Es ist ein interessantes Thema, über das wir bei Merck schon viel diskutiert haben, uns bisher aber ausschließlich auf den Einsatz von externen Coaches geeinigt haben.

Welche Erfahrungen haben Sie als Personalentwicklerin bezüglich der Coaching-Ergebnisse?

Schäfer: Coaching bringt positive Veränderungen, die auch tatsächlich bemerkt werden und die Zusammenarbeit in einem Unternehmen verbessern. Aber die Führungskraft (der Sponsor) und der Coachee selbst sind hier gefragt! Sie beurteilen letztendlich ob das Coaching erfolgreich war. Der Vorgesetzte trägt durch seine Unterstützung und regelmäßiges Feedback dazu bei, dass Veränderungen im Alltag umgesetzt werden können.



The Dahlem Cube
Eröffnung März 2009

SEMINARIS
CAMPUSHOTEL BERLIN
Science & Conference Center

Takustraße 39
14195 Berlin
Info & Buchung:
Tel. (030) 55 77 97-0
E-Mail: berlin@seminaris.de
www.thedahlemcube.de



oezpa GmbH - Das Beratungsinstitut

oezpa

BERUFSBEGLEITENDE FORTBILDUNGEN IN COACHING 2009/2010

Start 4. Lehrgang:	04. bis 07. März 2009 (nur noch wenige Plätze frei)
Start 5. Lehrgang:	10. bis 12. September 2009
Gesamtdauer:	22 Tage (ca. 12 Monate)
Module:	4 Module, 8 Praxistage und 1 Organisationslaboratorium

ARBEITSWEISE

Unsere Fortbildungen sind praxisnah und umsetzungsorientiert. Die aufeinander aufbauenden Module werden als zusammenhängende Module systematisch durchgearbeitet.

ZIELSETZUNG

- Die Rolle und Arbeitsweise als Coach kennen lernen
- Grundlegendes Verständnis von systemischen Entwicklungsprozessen
- Förderung der persönlichen Entwicklung
- Einblick in wesentliche Methoden, Techniken und Instrumente
- Übersicht über die Arbeit als Coach in einer Organisation bzw. im freien Markt
- An praktischen Beispielen lernen

Unser Coaching - Ansatz ist systemisch-analytisch ausgerichtet. Im Fokus steht die Wechselwirkung der einzelnen Person mit ihrem Gesamtsystem (zum Beispiel der Organisation). Der oezpa Coaching-Prozess ist zukunftsorientiert und auf die persönliche Lebens- sowie Karriereplanung ausgerichtet.

Wir sind eine international tätige Management-Beratung für strategische Organisations- und Personalentwicklung und beraten und coachen seit 1992 erfolgreich im Wirtschaftsbereich. Die Projekterfahrung aus der Praxis ist einer der Erfolgsfaktoren in unserer berufsbegleitenden Fortbildung in Coaching.

Ihre Ansprechpartnerin: **Frau Barbara Lagler Özdemir**

oezpa GmbH

Neuenhardenweg 10
10557 Berlin
Telefon: +49 (0)30 25 00 10 10
E-Mail: berlin@oezpa.de
www.oezpa.de



PERSONAL 2009. Die Fachmesse „PERSONAL“, die am 25. und 26. März 2009 erstmals (nach Frankfurt und Stuttgart) in München stattfindet, feiert ihren zehnten Geburtstag. Zum Jubiläums-Event haben die Veranstalter mit über 235 Ausstellern den größten Zulauf ihrer Geschichte (Vorjahr: 208). Bereits Anfang Februar verzeichnete man rund 10 Prozent mehr Buchungen als im Vorjahr. Vor allem die Themen Recruiting und Qualifizierung stoßen im Vorfeld auf das Interesse der Personalentscheider.

Mehr Aussteller

Mit der Entscheidung, den jährlichen Branchentreff der süddeutschen Personaler ab sofort abwechselnd in Stuttgart und München abzuhalten, will die Spring Messe Management GmbH, Mannheim, ihre Präsenz im Süden ausbauen.

„Gerade im Raum München besteht unseren Umfragen bei Ausstellern und Besuchern zufolge eine große Nachfrage nach Themen des Personalmanagements und der Personalentwicklung“, sagte Stefanie Hornung, Pressesprecherin der PERSONAL. Über zehn Prozent mehr

Aussteller als 2008 haben in diesem Jahr Stände gebucht. Das spreche für sich, meint Hornung. Bereits Anfang Februar hatten 235 Aussteller gebucht. Bis Mitte März werden noch weitere Anmeldungen erwartet. „Die diesjährige Veranstaltung wird mit Abstand die bisher größte Personal sein“, verspricht Messechef Alexander R. Petsch.

Mit der Wahl des Standorts München erhofft man sich außerdem, mehr Personaler aus den angrenzenden deutschsprachigen Ländern auf die Messe zu ziehen.

Ebenfalls ein Novum auf der PERSONAL 2009 ist, dass das Vortragsprogramm in fünf statt bisher vier Praxisforen stattfindet und es vier statt drei Hallen gibt, die neuerdings thematisch gegliedert sind: Software und Hardware in den Hallen 1 und 2, HR-Dienstleistung und Beratung in Halle 3 sowie Training und Weiterbildung in Halle 4.

Bis zum Redaktionsschluss Anfang Februar hatten sich bereits 80 Aussteller für die Weiterbildungshalle angemeldet. Wobei es Anbietern mit „etwas“ Weiter-

bildung in ihrem Portfolio freisteht, sich auch in anderen Hallen einzumieten. „Wir werden für das kommende Jahr analysieren, inwieweit der Sektor Weiterbildung auf unserer Messe wächst“, so Hornung. „Im Moment können wir die Entwicklung im Weiterbildungsbereich noch nicht abschätzen.“

Sicher ist: Bereits im Vorjahr hatte man auf die steigende Nachfrage der Weiterbildungsanbieter mit zusätzlicher Fläche reagieren müssen, nun ist der Sektor Training und Weiterbildung noch einmal ausgebaut worden. Eine Entscheidung, die bedeutende Aussteller wie die TÜV Nord Akademie, next level consulting, persolog, die Sprachschulen „Wall Street Institute“, „Berlitz“, „inlingua“ und „G.I.T.-Seminare“ oder das Seminarportal „Seminus“ nach München brachte.

Im Hinblick auf die Schwerpunktthemen Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Managementtraining und Coaching könnte sich der Termin im Münchner Ver-

PERSONAL 2009

10. Fachmesse für Personalmanagement

25. – 26. März 2009, M,O,C, München

Eintritt: Tageskarten (inklusive Praxisforen) 25 Euro an der Tageskasse, Vorzugskarten für 15 Euro können online bestellt werden.

Weitere Informationen und das komplette Programm unter www.personal-messe.de.

anstaltungscenter M,O,C, gleich doppelt lohnen: Am 26. und 27. März findet die kostenlose Messe „Weiterbildung München“ der IHK für München und Oberbayern statt, die sich erstmals in ihrer

neunjährigen Geschichte an einem Veranstaltungstag mit der PERSONAL überschneidet. Die Hoffnung der PERSONAL-Macher besteht darin, dass am 26. März möglichst viele Besucher der Consumer-Messe „Weiterbildung München“ zur Profiveranstaltung „PERSONAL“ kommen.

Während auf der PERSONAL 2008 noch Themen aus den Bereichen Hard- und Software für Personalbüros und Personalberater dominierten, geht der Trend der Messe in diesem Jahr zu den Themen Personalentwicklung und Recruiting. Hintergrund des Themenschwerpunkts „Personalgewinnung“ ist die Arbeitgeberbefragung „Recruiting-Trends 2009“ des Karriereportals Monster Worldwide in Zusammenarbeit mit den Universitäten Frankfurt am Main und Bamberg. Detaillierte Ergebnisse der Umfrage werden auf der PERSONAL vorgestellt. Kernaussage ist: Während Unternehmen zurzeit mit Personalabbau Schlagzeilen machen, geht →

Exzellente, berufsbegleitende Studiengänge

Executive MBA für Technologiemanager

Master of Environmental Sciences

Master Online Bauphysik

Berufsbegleitendes Diplomstudium Logistikmanagement

Bachelor of Science Logistikmanagement

Master Software Engineering for Embedded Systems

www.technology-academy.fraunhofer.de



Fraunhofer Technology Academy

Tipps für Gehirnbenuer

Oliver Geisselhardt, Gedächtnistrainer, über vermeidbare Pannen im Oberstübchen.



Oliver Geisselhardt,
Key-Note-Speaker der
PERSONAL 2009

Wie funktioniert Ihre Technik?

Oliver Geisselhardt: Die Grundlage dafür ist, dass man in Bildern denkt, denn unser Gehirn merkt sich Bilder wesentlich besser als Worte. Je abartiger und lustiger die Bilder, desto besser.

Warum ist das so?

Geisselhardt: Das ist darauf zurückzuführen, dass das Gehirn überprüfen muss, ob eine Situation gut für uns ist oder davon eine Gefahr ausgeht. Entspricht etwas der Norm, dann muss das Gehirn nicht lange hinschauen, sondern kann sofort sagen: „Kenne ich, also abhaken!“ Handelt es sich aber um etwas komplett Neues, muss sich das Gehirn anstrengen, um zu beurteilen, ob man irgendwie handeln muss. Es wird also viel länger bei dem Thema verweilen. Und wenn jetzt noch Gefühle mit ins Spiel kommen, wirkt das alles wie ein Merkturbo.

Wie lange dauert es, bis jemand sich diese Methode angeeignet hat?

Geisselhardt: Das ist abhängig von der Person. Es gibt Leute, die kommen damit sehr leicht zurecht, meistens die, die im Beruf etwas kreativer sind, und die Tagträumer, die vorher alle Dinge im Geiste schon einmal durchlaufen. Etwas verkopftere Menschen, so der Typ Buchhalter zum Beispiel, tun sich am Anfang etwas schwerer. Allerdings erreichen alle relativ schnell das gleiche Niveau, auch die, die schlecht starten. Schon bei einem Vortrag von einer Viertelstunde haben Teilnehmer erste Erfolgserlebnisse, weil sie durch praktische Übungen erkennen, wie das Prinzip funktioniert.

Haben Sie schon mal was vergessen?

Geisselhardt: Noch nie. Denn ich bin der Meinung: Der Mensch vergisst nichts, sondern er merkt es sich erst gar nicht, wenn es ihm nicht wichtig genug erscheint. Aber im Ernst: Natürlich merke ich mir auch nicht alles.

→ der Kampf um die Talente weiter. Recruiting hat Konjunktur. Laut Umfrage rüsten sich mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen trotz der Konjunkturkrise zunehmend für den Wettbewerb um Fachkräfte. Die Hälfte der befragten Firmen wollen lediglich durch die Standardisierung der Prozesse Recruiting-Kosten einsparen.

Ein Teil der befragten Personaler gab an, auf E-Recruiting umsteigen zu wollen, um ein kosteneffizientes Personalmanagement zu führen. So stellt etwa Martin Heibel, Gründer und Geschäftsführer von IntraWorlds, in einem Vortrag die Chancen exklusiver Talent-Netzwerke im Internet vor und skizziert Voraussetzungen und die wichtigsten Schritte für den erfolgreichen Aufbau eines modernen Web-2.0-Talent-Netzwerks.

Ein besonderes Highlight soll der Auftritt des Keynote-Speakers Oliver Geisselhardt werden. Er will am ersten Messttag in seinem Vortrag „Kopf oder Zettel?“ veranschaulichen, wie jeder mithilfe der Mnemotechnik seine Merkfähigkeit erhöhen kann. „Der Mensch vergisst nicht, sondern er merkt sich vieles erst gar nicht“, meint Mentaltrainer Geisselhardt, weil vieles gar nicht eine Frage des Gedächtnisses, sondern des grundsätzlichen Interesses ist.

Geisselhardt hat das Rezept, wie man das Gehirn richtig nutzen kann. Etwa indem man lernt, in Bildern zu denken, um visuelle Kreativität und Kombinationsgabe zu entwickeln. Eine Fähigkeit, die bereits von antiken Rhetorikern genutzt wurde, um Reden frei halten zu können. Eine gute Ergänzung könnte am zweiten Tag der Vortrag des britischen Keynote-Speakers Chris Davidson sein, der über das souveräne Präsentieren von Reden und Vorträgen in englischer Sprache referiert. Davidson, Coach für englischsprachige Vorträge, gilt als Präsentationsexperte und hervorragender Analytiker.

Wen es nach China zieht: Am 25. März steht „HR in China“, die Personalarbeit im wachstumsstärksten Land Asiens, im Mittelpunkt des Rahmenprogramms. Dabei geht es um die arbeitsrechtlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Unterschiede, die Personaler an chinesischen Standorten berücksichtigen müssen.

Mirjam Fischer●

E-LEARNING-WIRTSCHAFTSRANKING

Eindrucksvolle Bestätigung für MMB-Institut

„Wir wünschen uns eine Miss-Germany-Wahl ohne Schleier“, brachte Dr. Wolfgang Kraemer, Chef der im-c AG, seine Anforderungen an das nächste Ranking der größten deutschen E-Learning-Anbieter auf den Punkt. Beim nächsten Mal dürfe es nicht so viele anonyme Anbieter geben, die zwar ihren Umsatz, aber nicht ihren Namen veröffentlicht sehen wollten. Dr. Kraemer äußerte sich auf einer Podiumsdiskussion auf der Learntec. Alle wichtigen Verbände der Multimediabranche begrüßten es auf der Veranstaltung, dass das Ranking in diesem Jahr wieder durchgeführt wird. Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen will als Initiator des Rankings auch beim nächsten Mal gezielt die „Kernbranche“ der E-Learning-Anbieter ranken. „Wir gehen davon aus,



Foto: Porath

Viel Zustimmung für MMB gab es auf einer Learntec-Podiumsdiskussion.

dass die immer größere Bekanntheit des Rankings für eine noch breitere Beteiligung sorgen wird“, erklärte Dr. Lutz Michel vom MMB-Institut. „Wir arbeiten darauf hin, dass im nächsten Ranking möglichst keine Teilnehmer mehr anonym gelistet werden.“ Anmeldungen zum Ranking 2009 müssen von 16. März bis zum 30. April erfolgen.

GOOGLE

Bücher auf Handy

Pünktlich zum Start des ersten eigenen Mobilfunkgeräts T-Mobile G1 auf Basis der Android-Plattform hat der kalifornische Suchmaschinenanbieter Google seine Buchsuche für Handys optimiert. Damit können ab sofort alle Besitzer des G1 oder des iPhone von Apple mit ihrem Mobiltelefon die in der „Buchsuche“ erfassten Bücher kostenlos durchsuchen und lesen, sofern eine Internet-Anbindung verfügbar ist. Dazu wurde die mobile Version der Buchsuche für das Browsen mit dem Handy optimiert. Einziger Nachteil: Das Lesen ist nur möglich, solange die Internet-Anbindung bestehen bleibt, da die Bücher nicht auf das Mobiltelefon heruntergeladen werden können.

Google stellt sich eine Zukunft vor, in der Menschen die Bücher der Welt über ein einziges Endgerät entdecken und lesen können. Die mobile Buchsuche ist unter der Internet-Adresse <http://books.google.com/m> zu finden.

STELLEN-SERVICE

E-Learning-Portal jetzt mit Job-Börse

Das Online-Portal „Checkpoint-eLearning“, München, bietet ab sofort einen eigenen Stellenmarkt für die E-Learning-Branche. E-Learning-Anbieter können ihre Angebote



Thea Payome, Chefin von Checkpoint-eLearning.

inserieren. Arbeitssuchende hinterlegen ihr anonymisiertes Skillprofil (Stellengesuch) auf dem Portal. Mit den bis auf Weiteres kostenlosen Recherchemöglichkeiten finden beide Seiten zueinander. Mit einer Kombination aus standardisierten Fragen und Zuordnungen einerseits und freien Textgestaltungsmöglichkeiten andererseits, ermöglicht das neue Stellenportal eine gezielte Mitarbeitersuche, die auf anderen Job-Börsen so nicht möglich ist. „Der vielfach prompte Erfolg von Stellenanzeigen in unseren Newslettern hat uns auf diese Serviceidee gebracht“, erläutert Checkpoint-Gründerin Thea Payome. In der Einführungsphase gilt ein Sonderpreis von 99 Euro pro Stellenanzeige. Das Einstellen von Stellengesuchen sowie alle Recherchefunktionen sind bis auf Weiteres kostenlos.

E-Learning-Anbieter wittern das große Geschäft

Für Nachhilfe geben Deutschlands Eltern jährlich rund 1,2 Milliarden Euro aus. Ein Stück von diesem Kuchen will die E-Learning-Plattform „Scoyo“, eine Bertelsmann-Tochter, für sich abhaben.

Die Idee zu dem in Deutschland einzigartigen Angebot entstand laut Gründer und Geschäftsführer Dr. Ralf Schremper in der eigenen Familie. Seinen Sohn langweilten die auf dem Markt verfügbaren Lern-CDs nach kurzer Zeit, sodass Schremper ständig für Nachschub sorgen musste.

Also gründete er 2007 die SIA, die „Study interactive“, aus der schließlich Scoyo wurde. Mit Lernspielen, die den Seh- und Hörgewohnheiten der Jugendlichen entsprechen, soll der Schulunterricht ergänzt werden.

Um didaktisch gut aufbereiteten Content zu bekommen, kooperiert Scoyo mit etablierten E-Learning-Anbietern wie der Saarbrücker imc AG, der

didaktech business media GmbH aus Ludwigsburg und der Friedrichsdorfer M.I.T. newmedia GmbH. Das Besondere an Scoyo sind sowohl die Art, wie Lerninhalte vermittelt werden, als auch das Geschäftsmodell. Bei der Vermittlung von Schulstoff in Fächern wie Mathe, Deutsch oder Naturwissenschaften steht der spielerische Aspekt im Vordergrund.

Auf der technischen Basis des Adobe Flex Framework wurden Animationsfilm und E-Learning-Content zusammengeführt. Die Lerngeschichten spielen in verschiedenen Themenwelten und sollen Kindern nicht nur Rechnen und Naturwissenschaften beibringen, sondern auch Medienkompetenz sowie Sozialkompetenz vermitteln.

Lernerfolge sind sowohl für die Kinder selbst als auch für deren Eltern, die sich separat auf Scoyo einloggen können, kontrollierbar und werden mit Punkten belohnt. Die Plattform wird nicht über Werbung finanziert,



Einstieg bei Scoyo: Schüler sind begeistert.

sondern mit einem Abo-Modell. Die Flatrate-Preise sind nach Zeit gestaffelt: Ein Jahresabo kostet 9,99 Euro monatlich, wer ein halbes Jahr bucht, bezahlt 14,99 Euro im Monat. Wer nur drei Monate bucht, muss 19,99 Euro monatlich aufbringen.

Das kostenpflichtige Angebot bezieht sich bislang auf über 2.300 Lernangebote für die Klassen fünf bis sieben in den Fächern Mathematik, Biologie, Chemie, Physik und Deutsch. Die Kurse für die Klassen eins bis vier sind dagegen noch in der Beta-Phase und deshalb

kostenfrei zu testen. Lehrer können Scoyo kostenlos nutzen, wenn sie sich registrieren lassen. Damit auch Kinder, die zu Hause nicht über einen breitbandigen Internet-Zugang verfügen, von Scoyo profitieren können, arbeitet das Unternehmen mit der Stiftung Digitale Chancen zusammen, die das Portal in Jugendzentren zur Verfügung stellt.

Hinweis: Einen ausführlichen Bericht über Scoyo und die Impulse für den E-Learning-Markt erhalten Sie im nächsten Heft.

bit
best in training

Learning Platform SITOS
Individual Contents
e-Learning Contents
Authorware



„Wir wissen bit media als e-Learning-Partner zu schätzen, der für uns mit seiner Lernplattform SITOS®, seinen Tools und seinen Lerninhalten ein echter und leistungsfähiger Komplett Dienstleister ist.“

Hubert Smarowicz
Geschäftsführer TÜV Rheinland Akademie GmbH



LEARNTec 2009. Die Karlsruher Leitmesse in Sachen E-Learning und Bildungstechnologie hatte in diesem Jahr, wie nicht anders zu erwarten, mit einem Aussteller- und Besucherrückgang zu kämpfen. Warum die verbliebenen Aussteller trotzdem hochzufrieden waren, schildert unser Messenachbericht.

Learntec 2009: Aussteller sehr

Angela Hammer, die Pressesprecherin der Learntec, hatte es als eine der Ersten bemerkt. „Die Aussteller sind ja super zufrieden“, strahlte sie am Nachmittag des zweiten Messtags. Dabei wollte noch am Vortag niemand die große Ausstellerdepression ausschließen. Schließlich schlugen Anfang Februar gerade die Folgen der Finanzkrise auf den Arbeitsmarkt durch: Meldungen über Entlassungen, Kurzarbeit, Werkschließungen und Insolvenzverfahren beherrschten die Nachrichtensendungen.

„So gut informiertes Fachpublikum trifft man nur hier!“

Die Rezession führte offenbar dazu, dass nur noch jene Einkäufer auf die Learntec kamen, deren Unternehmen nicht von der Krise betroffen sind oder trotz Krise in E-Learning investiert wollen. „In diesem Jahr waren überwiegend Interessenten da, die einen Bedarf und vor allem auch ein Budget haben“, hieß es bei den Anbietern von Lerntechnologie. „Wer nach Karlsruhe kam, für den war Online-Lernen wirklich relevant.“

Hans Gieringer, Chef von „bit media e-Learning solution Deutschland GmbH, Schwarmstedt, jubelte gar: „Gut informiertes Fachpublikum sucht nach Lösungen. Solche Leute trifft man nur in Karlsruhe.“ In jedem fünften Gespräch gehe es um handfeste Absichten, in E-Learning-Technologien zu investieren. Bei anderen Messen liege das Verhältnis bestenfalls bei eins zu zehnen. Trotzdem setzt Gieringer auch auf die nächste CeBIT, die in ihrer Halle 6 E-Learning zu einem Schwerpunktthema ausgerufen hat. Außerdem kämen viele Unternehmen, die Gieringer auf der Learntec getroffen habe,



noch einmal – oft mit zusätzlichen, an einer Entscheidung beteiligten Kollegen – auf die CeBIT. „Für uns sind Learntec und CeBIT die Bluttransfusionen, die uns das ganze Jahr über mit Aufträgen versorgen“, beschreibt der Niedersachse die Bedeutung des Messemarketings für

sein Unternehmen. Und offenbar kamen genug potenzielle Käufer, sodass der traditionell geruhige Start der Messe schnell in einen unerwarteten Messestress mündete. Als Endergebnis der Learntec spricht bit media von knapp 150 Neukundenkontakten (Leads). Mit dem größten

begeistert von Fachbesuchern



Foto: Learntec

Teil werde man innerhalb der nächsten Wochen intensive Gespräche führen. Die Universitäten und Hochschulen seien in diesem Jahr zum ersten Mal komplett als Nachfrager ausgeblieben, berichtet Gieringer weiter. Dafür kämen immer mehr Bereichsleiter aus den Unterneh-

men, die für ihre Abteilungen komplette Lernlösungen suchten: Produktionsleiter aus der Industrie, Bezirksdirektoren von Versicherungen oder Vertriebsleiter großer Elektronikkonzerne. „Die suchen nicht nur nach Weiterbildungsangeboten für ihre Mitarbeiter, sondern ganz gezielt

auch nach Möglichkeiten, Gebrauchsanleitungen auch als Lernprogramme zu verpacken oder ihre Händler unterhaltsam zu schulen.“

„Sie glauben gar nicht, wie viele E-Learning-Projektleiter es in Deutschland gibt“, freut sich auch Armin Hopp, Vorstandsvorsitzender der digital publishing AG, München, über seine Kernzielgruppe, die er „nur auf der Learntec“ trifft. Andere Bildungsmessen seien im Vergleich dazu eine „andere Welt“. Dort seien die Streuverluste für ihn als Spezialanbieter einfach zu groß: „In Karlsruhe gibt es keine Streuverluste, sondern nur Zielgruppe pur.“

„100 bis 150 Neukundenkontakte sind eine gute Ausbeute“

Auf dem Stand von digital publishing ist von knapp über 100 ausbaufähigen Neukundenkontakten die Rede. Besonders viele Firmenvertreter hätten sich in diesem Jahr für den von dp entwickelten virtuellen Klassenraum, die sogenannte Online-Sprachschule CLT, interessiert. Dort könnten Manager von ihrem Arbeitsplatz aus oder von zu Hause online eine Sprachschule besuchen – einschließlich einer individuellen Betreuung durch einen Tutor. Auf 100 bis 150 Neukundenkontakte pendelten sich die Erfolgsmeldungen der einzelnen Aussteller am Ende der Messe ein. Ausnahmslos wurde die Qualität der Messebesucher gelobt.

„Wir haben 15 Prozent mehr Kontakte zu Neukunden bekommen, als das Jahr zuvor. Die Learntec bleibt für uns die Kontaktmesse, auf die wir nicht verzichten wollen“, sagt Sünne Eichler, Geschäftsführerin der WEBACAD in Eschborn. Grundsätzlich gebe die Nach- →

→ frage nach Content Grund zur Freude. „Besonders gefragt war die fesselnde Aufbereitung von Produktschulungen mittels E-Learning.“ Viel zu tun hatten auch die Standbesetzungen „kleinerer“ Content-Spezialisten wie der Nitor GmbH aus Schenefeld. „Unser Eindruck ist: Jetzt wird mehr Content gekauft als früher.“ Nitor hat ein einstündiges Lernprogramm neu entwickelt, das den Prozess eines Kollegen-Coachings simuliert. Mehrere Kollegen treffen sich, um sich gegenseitig bei Schwierigkeiten im Führungsalltag zu helfen. Der Nutzer des Programms lernt für sich allein „am Modell“ – eine echte Alternative zum Blended-Learning-Ansatz, verspricht Nitor.

Trainer wollen ihre Seminarinhalte online bringen

Sylvie Rumler, Geschäftsführerin der Balog & Co. GmbH aus Mainz, freut sich sogar so sehr über die Nachfrage, dass sie sich zu dem Versprechen verleiten lässt: „Ich komme wieder auf die Learntec und wenn ich die Einzige sein sollte!“ Ihr Business-Konzept besteht darin, Lösungen anzubieten, wie man Wissen schnell, kostengünstig und trotzdem didaktisch gut aufbereitet ins Netz stellen kann. Dabei entstehen „Knowledge Pills“, die offenbar gerade Akademien und selbstständige Trainer interessieren, die immer mehr



Sünne Eichler lud zur Messeparty auf den Stand der WEBACAD. Learntec-Projektleiter Frank Pflugfelder belohnt sich mit einem Thai Pirinha.

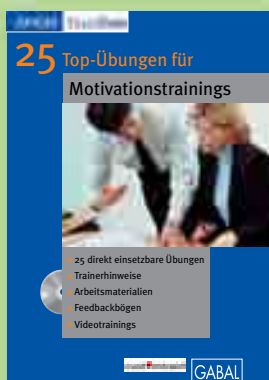
wissen wollen, wie sie ihre Seminarinhalte in sinnvolle Häppchen zerlegen und online stellen könnten.

Aber auch die internationalen Content-Anbieter waren zufrieden. Die SkillSoft GmbH aus Düsseldorf, die deutsche Tochter der amerikanischen SkillSoft PLC (vormals Thomson NETg), freut sich über neue Kunden, die in der aktuellen Finanzkrise gezielt passgenaue Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter suchen. Gut angenommen wurde zum Beispiel die Online-Bibliothek „Books 24x7“. Hier sind Bücher renommierter Verlage wie Microsoft Press, Wiley VCH und anderer enthalten.

„Diese Basis von mehr als 300 Büchern garantiert, dass ein Angestellter an seinem Arbeitsplatz eine gesuchte Problem-

lösung findet und dass sie korrekt ist“, sagt SkillSoft-Europachef Stefan Janssen. Denn im Vergleich zum informellen Lernen, etwa via Suchmaschine, bestehe hier nicht die Gefahr, auf falsche Einträge zu stoßen. Janssen hat auf der Learntec beobachtet, dass in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten Kunden E-Learning-Szenarien fordern, in die man „schnell einsteigen“ könne. Wichtige Impulse liefere auch das immer noch virulente „Pflichtschulungsthema“ zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie Einführungsschulungen in Vista oder Office 2007. Aktuell halte SkillSoft über 500 deutschsprachige Kurse bereit, und jährlich kämen weitere 80 bis 100 Kurse hinzu. Der amerikanische Konzern investiere rund 45 Millionen Euro jährlich →

Neue Top-Übungen für Ihre Trainings



Jetzt 12 Titel mit insgesamt 300 Übungen lieferbar!

Fordern Sie unverbindlich unsere Themen und 1 Musterübung an: traintools@juenger.de

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

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

Messe to Go



elearning-expo.de

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

skills ft

time4you

VIWIS

e-learning

LearnChamp



 adobe

F&E
GUTENBERG

provadis
Partner for HR & Learning

→ in die Entwicklung neuer Produkte. Ein positives Fazit zog sogar die sonst eher Learntec-kritische imc AG aus Saarbrücken. „Früher war E-Learning ein völlig neues Thema und wir hatten als Aussteller an vier Messetagen 500 neue Kontakte gemacht. Aber sie waren nutzlos, weil keine Umsätze folgten“, erinnert sich Dr. Wolfgang Kraemer, Vorstandsvorsitzender der imc AG.

„Jetzt kommen sehr viele E-Learning-Projektleiter, deren Unternehmen schon seit Jahren Erfahrungen mit E-Learning

gesammelt haben und die gerade dabei sind, ihre E-Learning-Technologie zu modernisieren.“ Die meisten hätten den konkreten Auftrag, einen neuen Technologieanbieter zu suchen. „Keiner kommt mehr, nur um zu schauen“, so Kraemer, und das sei das Positive an der Learntec. Die Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH als Veranstalter ist jedoch nicht zufrieden mit der diesjährigen Learntec. Nur 5.200 Besucher (Vorjahr: 6.100) kamen zur 17. Learntec nach Karlsruhe. Die Zahl der Aussteller schrumpfte von

220 auf 170. „Trotz der aktuell stark eingeschränkten Messe- und Reisebudgets vieler Unternehmen verzeichnet die Learntec einen nur moderaten Besucher- und Ausstellerrückgang“, versucht Britta Wirtz, Sprecherin der Geschäftsführung der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH, die Situation entspannt zu betrachten. Strategisch wird aber schon mit Nachdruck an einer gezielten Ergänzung der Technologiemesse um klassische Bildungsanbieter gearbeitet (siehe Kasten).

Martin Pichler ●

Soll sich die Learntec für nicht-technische Anbieter öffnen?

Strategie. Die Messegesellschaft will „normale“ Weiterbildungsanbieter wie Akademien oder große Trainingsinstitute zur Learntec holen, um den deutlichen Ausstellerrückgang zu stoppen. Einige Anbieter fürchten, dass das „tec“ bei der Lerntec abhanden kommen könnte.

Im nächsten Jahr findet die Learntec vom 2. bis 4. Februar statt. Um dem Aussteller- und Besucherrückgang entgegenzuwirken, soll die Messe dann „konsequent um nicht technologiebasierte Bildungsangebote“ erweitert werden. Die Messeleitung will mehr Anbieter von Präsenztrainings (IHKs, Akademien, aber auch Einzeltrainer und Coaches) als Aussteller gewinnen. „Ich will den Führungsanspruch der Learntec beim Thema Lerntechnologie stärken. Andererseits geht es darum, über eine Ausweitung nachzudenken“, erklärt Britta Wirtz, Sprecherin der Geschäftsführung der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH. „Wir werden im Business-to-Business-Bereich bleiben. Es gilt, neue Felder zu erschließen, ohne das jetzige Konzept zu verwässern.“ Schnittstellen zwischen allgemeiner Bildung und digital gestütztem Lernen seien ohnehin schon seit Langem ein Kongressthema und sollten nun auch konsequent in den Fokus der Messe gerückt werden. Der technologische Markt, der nicht mehr so rasant wachse, müsse ergänzt werden. „Ich glaube, dass in den letzten Jahren bei diesem Thema Scheuklappen einen nüchternen Rundumblick verhindert haben“, so Wirtz. Natürlich solle die Learntec die „internationale Fachmesse und Kongress für Bildungs- und Informationstechnologie“ bleiben. „Das Kerngeschäft E-Learning darf nicht verwässert und aus dem Zentrum der Veranstaltung gedrängt werden“, betont Wirtz mit Nachdruck. „Denn die Learntec ist und bleibt die Leitmesse für technologiegestütztes Lernen.“

Plattformspezialisten sind zum Teil entsetzt über die geplante „Ergänzung“. „Wenn das Messekonzept in Richtung allgemeine Bildungsmesse aufgeweicht wird, dann werden die Aussteller, die auf Technologie fokussiert sind,

Foto: Porath



Britta Wirtz,
die neue Chefin der
Karlsruher Messe-
gesellschaft.

mit erhöhter Geschwindigkeit nach Hannover abwandern“, lautet zum Beispiel die Prognose von Dr. Wolfgang Kraemer, Chef des deutschen E-Learning-Marktführers imc. Die Besuchergruppen, die dann über die Messe gingen, seien einfach zu unterschiedlich. „Der Pluspunkt der Messe – eine kleine, aber investitionsbereite Zielgruppe anzusprechen, sei dann verspielt. „Die Messe sollte sich lieber bemühen, diejenigen Technologieaussteller zurückzuholen, die sie in den letzten Jahren verloren habe“, heißt einer der Ratschläge, der dazu beitragen soll, dass der Learntec der Status der Leitmesse erhalten bleibt. „Wenn hier Präsenzveranstalter ihre Stände aufschlagen, dann ist das Profil der Messe nicht mehr von anderen Bildungsmessen zu unterscheiden.“ Eine erste Maßnahme – so ein Aussteller – sollte darin bestehen, die Learntec in den Mai zu verlegen. Anfang Februar seien zu viele Angestellte noch mit ihrer Planung beschäftigt.

seminarmarkt

3_09

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Mit Verkaufstrainings Zuversicht verbreiten s. 54

Interview_Drei Fragen an Anti-Stress-Trainer Peter Buchenau s. 55

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 56

**Auflage:
40.000
Exemplare**



Mit Verkaufstrainings jetzt Zuversicht verbreiten

ANALYSE. „Es wird nie wieder so leicht sein wie jetzt, Marktanteile zu gewinnen“, verspricht Vertriebs- und Trainingsexperte Holger Dannenberg in einem Erfahrungsbericht all jenen Unternehmen, die bereit sind, gezielt auf Neukundenakquisition und motivierende Verkaufstrainings zu setzen.

„Eine Krise ist wie ein harter Winter. Da erfriert das Ungeziefer“, sagte der bekannte Verkaufstrainer Erich-Norbert Detroy während der Rezession von 1993 und forderte von den Außendienstlern, die „Schlagzahl“ bei den Kundenbesuchen zu erhöhen und mehr für ihre Professionalisierung zu tun.

Detroy, der als Spezialist für „Führung im Vertrieb“ seit 34 Jahren eine feste Größe im Trainings-Business ist, liebt deutliche Worte. Selten haben sie so getroffen wie in der aktuellen Situation, wo reihenweise die Luftblasen der Spekulanten platzen und ganze Volkswirtschaften darunter leiden. „Es überlebt, wer schneller rudern kann“, diese Botschaft gilt erst recht im Jahr 2009.

„Derzeit trennt sich die Spreu vom Weizen“, sagt auch Holger Dannenberg, Part-

ner bei Mercuri International, Meerbusch, einem führenden Beratungs- und Trainingsinstitut für den Vertrieb. „In guten Zeiten ist es sehr schwer, Marktanteile zu verändern, aber in einer Krise gibt es die einzigartige Chance dazu“, so Dannenberg. Im Klartext heißt das: Wer clever ist, nutzt schwierige Zeiten für einen Verdrängungswettbewerb.

Bloß keine Angststarre!

Natürlich müssen auch gute Vertriebsorganisationen im Abschwung Umsatzrückgänge wegstecken. Aber sie tun es, ohne in eine Panikstarre zu verfallen und bearbeiten ihre Märkte mit erhöhter Anstrengung weiter. Der Lohn kommt laut Dannenberg spätestens beim nächsten Aufschwung, wenn sich die gesteigerte

Marktbearbeitung in zusätzlichen Umsätzen niederschlägt.

Als die wichtigste Maßnahme, um Marktanteile zu seinen Gunsten zu verändern, gilt die Neukundengewinnung. Hier muss sich der Vertrieb mehr denn je anstrengen, denn das Einkaufsvolumen sinkt in einer Rezession und die Entscheidungsprozesse werden komplexer. „Der Verkauf muss schlichtweg mehr arbeiten und intensiver vom Innendienst unterstützt werden“, betont der Mercuri-Experte. Zu den Unterstützungsmaßnahmen gehören auch zusätzliche Verkaufstrainings. Dannenberg nennt drei wichtige Gründe, warum Trainings gerade jetzt Sinn machen.

1. Seminare mobilisieren den Einzelnen und Teams.

Ein Seminar zeigt, dass die Unternehmensleitung eine Strategie hat, die über die Krise hinaus weist und deren Umsetzung jetzt trainiert werden soll.

2. Seminare schärfen die Verkaufswerkzeuge.

Eine Investition in Seminare zeigt, dass das Management das Zutrauen hat, dass die Verkäufer an sich arbeiten wollen und mit „geschärften Waffen“ die Krise als Chance nutzen werden.

3. Seminare sorgen für frischen Kampfegeist.

Seminare geben Verkäufern das Gefühl, nicht alleingelassen zu werden und helfen, Ängste in Zuversicht umzuwandeln.

Falsch sei es, wenn Vertriebsleiter schlecht gelaunt immer nur den Druck erhöhten, ohne zu sagen, wie es weitergehen solle.

Die sieben wichtigsten Aufgaben für Verkäufer im Jahr 2009

Umfrage. „Jetzt wird in die Hände gespuckt“, lautet offenbar das Motto der Mehrheit der deutschen Außendienstmitarbeiter.

Akquise neuer Kunden	53 %
Steigerung der Umsätze bei bestehenden Kunden	41 %
Ausbau des Geschäfts mit Großkunden	37 %
Verbesserung der Reklamationsabwicklung	36 %
Aktive Abwerbung von Kunden der Konkurrenz	32 %
Abwehr von Dumpingpreisen der Konkurrenz	32 %
Ausbau Telefonverkaufs	27 %

Quelle: DVKS Deutsche Verkäufer Schule, München. Befragt wurden 1.000 Verkäufer und Außendienstmitarbeiter im Dezember 2008 in ganz Deutschland.

„Dann entsteht eine tödliche Spirale“, warnt Dannenberg. Proaktive Verkaufsleiter hätten realisierbare Vorwärtsstrategien definiert und kommuniziert in der Krise jedes noch so kleine Erfolgserlebnis. Wenn zum Beispiel Vertragsabschlüsse seltener würden, dann müssten eben „Schlüsselaktivitäten“ als Erfolg gefeiert werden. „Es gibt Unternehmen, da wird jeder Erstbesuch bei einem potenziellen Neukunden als wichtiges Ereignis an alle Verkäufer kommuniziert“, berichtet Dannenberg.

In der Krise gewinnen die Aktiven Marktanteile dazu

In besonderen Krisensituationen mache es sogar Sinn, das Belohnungssystem zu verändern und den reinen Neukundenkontakt zu belohnen. Neue Beziehungen – selbst wenn sie erst mal ohne Umsatz blieben – hätten schließlich einen hohen Wert für das Unternehmen, wenn die Konjunktur wieder anzöge. „In der Krise darf man nicht in den üblichen Ergebniskategorien denken“, lautet das Motto von Mercuri.

Dass Deutschlands Verkäufer wissen, was die Stunde geschlagen hat, zeigt eine Umfrage unter 1.000 Verkäufern, die die Deutsche Verkäufer Schule in München im Dezember 2008 durchgeführt hat. Die Auswertung ergab, dass im Rezessionsjahr 2009 die Akquisitionsbemühungen auf allen Kanälen intensiviert werden sollen. Im Vordergrund stehen dabei mit 53 Prozent geplante Aktionen zur Akquisition neuer Kunden. Zu hoffen bleibt, dass diese Aufgabe auch wirklich angepackt und durchgehalten wird.

„Es wird nie wieder so leicht sein, Marktanteile zu gewinnen“, ist sich auch Alexander Christiani sicher. Der erfahrene Verkaufstrainer und Chef von Christiani Consulting, Köln, ist geübt darin, individuelle Glaubensbremsen („Heute verkaufe ich eh nichts!“) zu lösen. Er rät allen Unternehmen, zusätzlich zur Schulung der einzelnen Außendienstler auch die Anreizsysteme ständig zu optimieren. „Gerade in einer Krise ist es wichtig, ein schnelles Feedback- und Motivationssystem zu haben, das Verbesserungen im Verkaufsverhalten sofort belohnt.“

Martin Pichler ●

Drei Fragen an ...

Peter H. Buchenau.

Er arbeitet seit 1994 als Krisenmanager, Coach und Stresspräventionstrainer. Er ist auch Geschäftsführer der „The Right Way“ GmbH Deutschland in Würzburg (www.the-right-way.eu).



Peter H. Buchenau

Was raten Sie Verkäufern und Verkaufsleitern, die immer mehr arbeiten und unter Stress leiden?

Peter Buchenau: Die World Health Organization (WHO) hat Stress zur größten Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts erklärt. Ich sehe Stress auch als eine große Bedrohung. Andererseits gibt es kein Leben ohne Stress. Moderne Berufstätige müssen lernen, ihren Stress-Level zu regulieren. Sie sollten durch gute Seminare und Coachings die Stellschrauben kennenlernen, mit denen sie ihr Leben in Balance halten können. Körperliche Bewegungsübungen, die jeder auch unter Zeitdruck in seinen Tagesablauf einbauen kann, gehören dazu – aber auch eine gesunde Ernährung. Außerdem sollten gestresste Menschen dringend „Nein“ sagen lernen.

Und was war der beste Rat, den Sie einmal bekommen haben?

Buchenau: Ich hatte das Glück, dass meine Vorgesetzten jederzeit an mich geglaubt haben, ja mir vertraut haben. Coaching und Supervision haben mich auf meinem Weg begleitet. Ich erinnere mich gerne an einen besonders wertvollen Rat eines Chefs, der zu mir sagte: „Warum wollen Sie immer Erster sein? Die Nummer zwei zu sein reicht auch!“ Dieser Rat erreichte mich, als ich eine Phase hatte, wo ich sehr ehrgeizig war. Ich habe angefangen nachzudenken, was ich für mein Streben nach Platz eins alles aufgegeben und dass die Nummer zwei oft gar nicht so viel schlechter dasteht. Der Rat hat viel Druck von mir genommen, statt nur nach Macht zu streben, habe ich ab diesem Zeitpunkt darauf geachtet, mehr von meiner Kreativität auszuleben.

Welches Vorbild würden Sie gerne loben?

Buchenau: Ich wurde unter anderem mehrere Jahre lang von dem bekannten österreichischen Kommunikations- und Führungskräfte-Coach Fred Maro ausgebildet. Besonders empfehlen möchte ich Maros Buch „Männer auf dem Grill“ (Metropolitan Verlag), in dem er berufstätigen Frauen einen Weg aufzeigt, wie sie in einer Männerwelt gezielt Karriere machen können. Außerdem möchte ich das Team von „Contrain“ in Hanau loben, wo ich meine Methodenkompetenz erwarb.

Interview: Mirjam Fischer ●

SOFT SKILLS

Seminare, die Wissen in Können und Karriere verwandeln.

zfm ist eine inhabergeführte, unabhängige und umsetzungsorientierte Personal- und Managementberatung. zfm-Seminare zeichnen sich durch eine hohe Praxisnähe und lebendiges Lernen aus. Neben den offenen Seminaren unterstützen wir Sie auch bei Ihren firmeninternen Seminaren. Lesen Sie auf der zfm-Homepage mehr über weitere Seminarthemen. Oder rufen Sie uns direkt an. Wir beraten Sie gerne.



Aktuelle Seminarangebote:
Professionelles Führen von Bewerbungsgesprächen
Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte, Trainer: Edmund Mastiaux, 495 Euro + MwSt., 27.03.2009 Bonn

Persönliche Standortbestimmung
Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte, Trainerin: Stephanie Boeker, 990 Euro + MwSt., 27. - 28.08.2009 Bonn



zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung
Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn
Tel. 0228 265004
Fax 0228 265006
service@zfm-bonn.de
www.zfm-bonn.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Tagungshotel ist bekanntlich nicht gleich Tagungshotel!

Lage, Ambiente, Tagungskapazitäten und Technik, sowie Freizeitangebot sind nur einige Punkte, die eine wichtige Rolle bei der Wahl des Seminarortes spielen. Das Hotel Sonnenhügel zählt zu den besten deutschen Adressen. Die Lage in der landschaftlich reizvollen Rhön sorgt für die nötige Distanz zu der hektischen Betriebsamkeit des Alltags.

Mit 400 großzügigen Zimmern (ca. 40m²), 25 Tagungsräumen

für bis zu 1.000 Teilnehmer sowie zwei großen Multifunktionshallen (à 1.260 m²) liegt das vielseitige 4-Sterne-Hotel Sonnenhügel im Herzen Deutschlands an der A7/A71.

Hotel Sonnenhügel

Burgstraße 15
97688 Bad Kissingen
Tel. 0971 830
Fax 0971 834828
info@hotel-sonnenhuegel.de
www.hotel-sonnenhuegel.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Noch besser als Erfolg ist dauerhafter Erfolg. Daher die Krise als Chance nutzen. JETZT!

Ihre Partnerin rund ums Thema Coaching:

- Einzel-Coaching für Mitglieder des Managements
- Integrative Coaching Ausbildungen
- laufende Supervisionsgruppen für praktizierende Coaches
- Coaching-Inhouse-Seminare
- Offenes Seminarprogramm

Professionelle Seminar- und Coachingarbeit seit 1988:

Das Beste aus 3 erfolgreichen Kommunikationsmodellen (Transaktionsanalyse, NLP und Systemische Schule) garantiert einen erfolgreichen Einsatz im Einzel-Coaching.

... und das macht den Unterschied ...

Die Arbeitsweise während der Ausbildung (10 x 3 Tage) entspricht der späteren Arbeitsweise im Coachingprozess: sie ist zukunfts-, lösungs- und handlungsorientiert. Die nächste Ausbildungsreihe zum KommunikationsCoach und geprüften BusinessCoach BDVT startet am 7. Mai 2009.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf:
040 486235.



Ingeborg Plößer

Individuelle Persönlichkeitsentwicklung
in Seminar & Coaching
Geschwister-Scholl-Straße 83
20251 Hamburg
Tel. (040) 48 62 35
Fax (040) 46 85 89 35
ingeborg.ploesser@ipseminare.de
www.ipseminare.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

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

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

Wir bieten Ihnen:

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

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

- Umsetzung von Whole-Brain-Thinking im Unternehmen
- Die Business of Thinking-

- Module
- Changemanagement
 - Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
Zertifizierung Level I
30. – 31.03.2009 - D-Friedewald
Zertifizierung Level II
01. – 02.04.2009 - D-Friedewald (bei Bad Hersfeld)



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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen.

Wir wollen Menschen in ihrer Arbeit mit anderen Personen und/oder Organisationen unterstützen, ihre eigene Professionalität als Berater, Trainer oder Manager zu entwickeln und zu festigen. Wir bieten Jahreskurse mit 3-5 Modulen á 3 Tage, die zu mehrjährigen Professionalisierungswegen kombinierbar sind sowie Einzel- und Kompaktseminare (3-4 Tage) zu diesen Themen an:

- Methoden und Praxiskompetenz
- Systemische Beratung
- Coaching
- Change Management
- Syst. Trainerqualifizierung
- HR-Management
- Konfliktmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

Zertifizierte Lehrtrainer/-innen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung.

Coaching I
Trainerin: Jutta Kreyenberg
4.950 Euro + MwSt.
Termin: ab 16.07.2009
(5 Module á 3 Tage)
im Raum Frankfurt

*Methoden der Systemischen
Transaktionsanalyse*
Trainer: Erich Hartmann
3.720 Euro + MwSt.
Termin: ab 16.07.2009
(4 Module á 3 Tage)
im Raum Stuttgart



Professio GmbH
Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 46 63 690
Fax 0981 63 56 4
E-Mail: office@professio.de
Internet: www.professio.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Führungskraft als Coach –

ein Führungsmodell mit einer erfolgs- und praxisorientierten Philosophie, die für alle aktiven Führungskräfte, Ihren Führungsnachwuchs oder Spezialisten in leitender Funktion geeignet ist.

Sie unterstützt bei der Qualifizierung von Mitarbeitern und Teams. Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sind dabei die zentralen Aspekte.

Der „Chef“ wird zum Coach – er lernt, die Tore nicht mehr selbst zu schießen, sondern seine Mannschaft anzuleiten, das Spiel zu gewinnen. Die Teilnehmer lernen, Mitarbeiter und Teams entsprechend ihres Entwicklungsstandes situations- und persönlichkeitsgerecht zu führen und zu qualifizieren.

Die Coachausbildung gibt konkrete Instru-

mente und Methoden an die Hand, die es ermöglichen, Veränderungen zu meistern und die immer neuen Anforderungen an Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit zu bewältigen, kontinuierliche Neuorientierung als Chance zu begreifen.

Einstellungen, Haltungen – und letztlich Verhalten – nachhaltig verändern: Wir zerlegen diesen Prozess in überschaubare Einzelbausteine und versetzen Sie damit in die Lage, diese Herausforderung zu bewältigen. Die soziale Kompetenz sowie die persönliche Stabilität der Führungskräfte werden in den Trainings gefördert und gestärkt.

Wir nennen Ihnen gern als Referenz Ansprechpartner der Firmen, in denen wir die Coachphilosophie erfolgreich implementiert haben.

Unser Trainingsangebot

- Durchführung einer IST-Analyse
- Klärung des Rollenverständnisses als Führungskraft
- Gesprächsstrukturen als Führungswerkzeuge
- Initiierung produktiver Gruppenprozesse
- Motivierender Zielvereinbarungsprozess
- Effektives Coaching von Teams
- Optimierte Ressourcennutzung durch Projektmanagement
- Coaching in Krisensituationen und im Konflikt
- Coaching im Benchmarking



HEITSCH & PARTNER GMBH
Tübinger Str. 126
71088 Holzgerlingen
Tel. +49 (0)7031 7476-20
Fax +49 (0)7031 7476-40
info@heitsch-partner.de
www.heitsch-partner.de



VERTRIEB

Würzburg – Vertriebsseminare genießen

Psychologie für Personal
 – Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen
 Teilnehmer: Personal in leitenden und gestaltenden Funktionen
 Referenten: Anja Niederholz, Martina von Lovenberg
 1.090 Euro + MwSt.
 11. – 12.08.2008 Frankfurt

Beziehungskompetenz im Business: Menschenkenntnis
 Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte
 Referenten: Antje Freydh, Anja



Niederholz, Jürgen Burburg
 1.090 Euro + MwSt.
 25. – 26.08.2008 Bad Saarow/Nähe Berlin

Präsentation und Grundgentraining – Die Basis für Ihren Präsentationserfolg
 Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte
 Referenten: Anja Niederholz, Jürgen Burburg
 1.090 Euro + MwSt.
 25. – 26.08.2008 Bad Saarow/Nähe Berlin



Haufe Akademie GmbH
 Lörracher Straße 9
 79015 Freiburg
 Tel. 0761 4708811
 Fax 0761 4708291
 service@haufe-akademie.de
 www.haufe-akademie.de

1/4 Seite
850 Euro
 1 Bild + 650 Zeichen
 (mit Leerzeichen)

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere April-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

- ➔ erscheint am 27.03.2009
- ➔ Datenanlieferung bis 05.03.2009

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 09 31/27 91 472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Service Excellence durch Beratung und Verkauf

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

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenzen

- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement

Aktuelle Seminarangebote

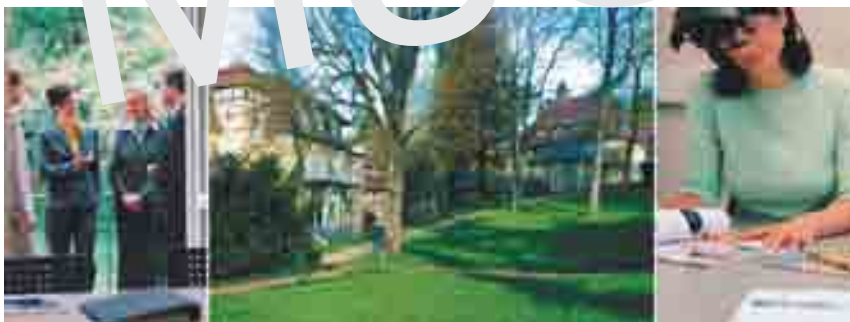
Erfolgreich führen mit persönlichen Stärken
 Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte
 Referenten: Anja Niederholz, Bettina von Lovenberg
 1.090 Euro + MwSt.
 11. – 12.12.08

Psychologie für Personal – Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

Teilnehmer: Personal in leitenden und gestaltenden Funktionen
 Referenten: Anja Niederholz, Martina von Lovenberg
 1.090 Euro + MwSt.
 25. – 26.08.2008 Bad Saarow/Nähe Berlin

Beziehungskompetenz im Business: Menschenkenntnis
 Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte
 Referenten: Antje Freydh, Anja Niederholz, Martina von Lovenberg
 1.090 Euro + MwSt.
 25. – 26.08.2008 Bad Saarow/Nähe Berlin

1/2 Seite
1.650 Euro
 1 Bild + 1.210 Zeichen
 (mit Leerzeichen)



Haufe Akademie GmbH
 Lörracher Straße 9
 79015 Freiburg
 Tel. 0761 4708811
 Fax 0761 4708291
 service@haufe-akademie.de
 www.haufe-akademie.de

GESUND DURCH DIE KRISE

Krisenmanagement · WerteCoaching · Burnout-Prävention



THE RIGHT WAY
ANALYSIEREN · STRUKTURIEREN · REPARIEREN



Gesunde Unternehmen brauchen nicht nur gesunde Finanzen, sondern auch gesunde Mitarbeiter.

Lernen Sie uns kennen auf dem Gesundheits- und Wertekongress auf der Hannover Messe am 21.04.2009 oder kommen Sie zu unseren Stress- und Burnout-Präventionstrainings! Unsere nächsten Termine: Neunkirchen 24.-26. April, Chiemsee 15.-17. Mai, Bremen 18.-20. Juni

Tel.: +49(0)93199172955 · info@the-right-way.eu · www.the-right-way.eu



FOKUS – mehr als Sprache!

- » Maßgeschneiderte Intensivkurse, im Einzel- oder Gruppenunterricht – auf Wunsch mit interkulturellem Training
- » Lernen wo Sie möchten – am Arbeitsplatz, im Seminarraum oder am Ort Ihrer Wahl
- » Mit muttersprachlichen, qualifizierten und lizenzierten Trainern

www.fokussprachen.com

FOKUS Sprachen & Seminare in

Augsburg, Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Erlangen, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Landshut, München, Münster, Regensburg, Schwabmünchen, Stuttgart, Warendorf



Nichts ist wertvoller als Ihre Mitarbeiter. Doch: qualifizierte, motivierte Mitarbeiter.
DB Training. Alles aus einer Hand.

Weitere Infos unter:
www.db-training.de

Unser Beratungs- und Qualifizierungskonzept – die beste Investition in Ihre Mitarbeiter.

Wir qualifizieren nicht nur Ihre Belegschaft, sondern beraten und begleiten Sie darüber hinaus auch individuell bei allen Herausforderungen der Personal- und Organisationsentwicklung. Mehr über unsere innovativen Lösungen aus einer Hand erfahren Sie unter www.db-training.de. **DB. Zukunft bewegen.**

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland –
10 x jährlich!

Auflage:
40.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JUNI 2009

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare
April 2009	Kreativität/Innovations- Management	acquisa 04/09 Erscheinung: 01.04.09	
Mai 2009	Teamtraining Outdoor- Training		Personalmagazin 06/09 Erscheinung: 22.05.09
Juni 2009	Stressbewältigung Gesundheit		Personalmagazin 07/09 Erscheinung: 19.06.09

Preise im Seminarmarkt

Porträts

1/4 Seite: 850 Euro

1/2 Seite: 1.650 Euro

1/1 Seite: 3.500 Euro

Nachlässe

Ab 2 x: 5%

Ab 5 x: 10%

Ab 10 x: 20%

Stand: 12/2008 – Änderungen vorbehalten

seminarmarkt

Faxantwort an 09 31 / 27 91 477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

VERLAG:

Haufe Fachmedia GmbH & Co.KG

Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Telefon: 09 31 / 27 91 472

Telefax: 09 31 / 27 91 477

www.wuw-magazin.de

Ihre Ansprechpartner:

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

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

Themen im April

DIE AUSGABE 04/2009 ERSCHEINT AM 27. MÄRZ 2009

AUTHENTISCH PRÄSENTIEREN LERNEN

Wie hart dürfen Trainings sein?

Wer präsentieren lernen will, muss üben und braucht sofortiges Feedback über seine Wirkung auf andere. Dabei hat es sich bewährt, die Stärken zu stärken, statt auf Fehlern herumzureiten. Wie Präsentationstrainer ihre Seminarteilnehmer über sich hinauswachsen lassen, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“.



CEBIT 2009

Wie läuft E-Learning?

Zu den attraktivsten Hallen der nächsten CeBIT wird die Halle 6 gehören, in der sich das Partnerland Kalifornien, aber auch die E-Learning-Anbieter präsentieren. Wir berichten über Stimmungen und neue Impulse.



TAGEN 2009

Der Branchenreport

Moderne Volkswirtschaften leben davon, dass auf Tagungen und Kongressen Wissen ausgetauscht und genetzt wird. Aber auch die Tagungsbranche spürt die Auswirkungen der Krise. Sie kämpft mit Optimismus und neuen Ideen mutig dagegen an.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 21. Jahr

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Objektleitung

Martin Pichler

Redaktion

Martin Pichler (v.i.S.P);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Mirjam Fischer; mirjam.fischer@wuw-magazin.de

Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka
Tel. 07 61/36 83 921, Fax 07 61/36 83 105
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

Autoren dieser Ausgabe

Claudia Harss, Bernhard Kuntz, Gudrun Porath,
Kerstin Richter, Aimé Sans, Klaus Schäffler, Oliver
Steeger, Irene Winter

Grafik/Layout

Maria Nefzger,
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

Verlag

Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG,
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg
Tel. 07 61/36 83 921
Geschäftsführer: Reiner Straub
Verlagsleitung: Norbert Schrade
www.haufe-fachmedia.de

Titelbild

Gudrun Porath

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91 733
Fax 09 31/27 91 477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Key Account Management:
Jürgen Stoll, Tel. 09 31/27 91 540
Fax 09 31/27 91 477
juergen.stoll@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 0 61 81/43 68 34,
Fax 0 61 81/43 68 35
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 09 31/27 91 544,
Fax 0 93 67/98 76 04
annette.foerster@haufe-fachmedia.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 09 31/27 91 472,
Fax 09 31/27 91 477
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abbonentenservice

Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 01 80/50 50 169 *, Fax 01 80/50 50 441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende
Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 9,80 Euro; Abopreis 89 Euro
inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 104 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Ver-
lag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit
der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

Haufe Fachmedia

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



Andreas Drosdek:
Nietzsche für Manager. Mit Mut zum Erfolg
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2008,
251 Seiten, 19,90 Euro

NIETZSCHE BIETET KEINE „REZEPTE“

Mal mutig, mal ängstlich sein

Es kann einen immer wieder eine gewisse Form des Erstaunens befallen, wie hartnäckig sich der Glaube hält, dass Ratschläge hilfreich sind. Besonders zu Themen, wo es viel Ratlosigkeit und deshalb viele Ratsuchende gibt, werden Autoren und Verlage nicht müde, der vorhandenen Flut von Ratgebern weitere hinzuzufügen.

Je prominenter oder weiser der Ratgeber ist, desto wirksamer und hilfreicher sollen dann die Ratschläge sein. Dass nun aber jemand wie Nietzsche, der Zeit seines Lebens gegen die „Gewissheit habenden“ Experten polemisierte, selbst als Besserwisser vorgestellt wird, ist dann doch überraschend. Andreas Drosdek hat aus einer Flut von Nietzsche-Zitaten ein Buch gemacht, welches viele Weisheiten des Philosophen aufbereitet und in einen Zusammenhang stellt. Es geht um Paradoxien, Verzicht auf Wertungen und die Intuition als Entscheidungsgrundlage. Gleichzeitig ist Nietzsche durch seine Beschäftigung mit Macht, Eliten und Veränderung gut ankopplungsfähig an die Belange von Managern.

Ein großer Nachteil des Buches ist, dass der Autor sich in seiner ganzen Art zu Denken und zu Schreiben in einem gewaltigen Gegensatz zu Nietzsche selbst befindet. Er glaubt, für andere, in diesem Fall für die Manager, zu wissen, was gut ist. Nietzsche selbst war im Grunde seines Denkens gegen nichts mehr, wie gegen feststehende Wahrheiten. Hier ein Beispiel, zitiert nach der „Kritischen Studienausgabe“: „Man bemerkt, bei meinen früheren Schriften, einen guten Willen zu unabgeschlossenen Horizonten, eine gewisse kluge Vorsicht vor Überzeugungen, ein Mißtrauen gegen die Bezauberungen und Gewissens-Überlistungen, welcher jeder starke Glaube mit sich bringt; man mag darin zu einem Theile die Behutsamkeit des gebrannten Kin-

des, des betrogenen Idealisten sehen – wesentlich scheint mir der epikureische Instinkt eines Räthselfreundes, der sich den ängstlichen (= rätselhaft, K.E.) Charakter der Dinge nicht leichten Kaufs nehmen lassen will, am wesentlichsten endlich ein ästhetischer Widerwille gegen die großen tugendhaften unbedingten Worte, ein Geschmack, der sich gegen alle viereckigen Gegensätze zur Wehr setzt, ein gut Theil Unsicherheit in den Dingen wünscht und die Gegensätze wegnimmt, als Freund der Zwischenfarben, Schatten, Nachmittagslichter und endlosen Meere“ (KSA Bd. 12, 2[164], S. 144).

Einen Denker, der so fern ist von Rezepten, nun als Beleg zu nutzen, um bestimmte Haltung, Denkweisen, Verhaltensweisen als grundsätzlich gut und richtig zu behaupten, ist nah am Missbrauch. Nietzsche hat immer in Kontexten gedacht. Er wäre wohl nie auf die Idee gekommen, bestimmte Einstellungen – also auch den im Titel propagierten Mut – als in sich wertvoll zu markieren.

Für Manager mag es manchmal durchaus wichtig sein, die eigenen Ängste wahrzunehmen. Wäre nicht so viel Mut und so viel Angstverleugnung im Spiel, wäre auch die derzeitige Finanzkrise so nicht möglich gewesen. Die Herausforderung für Manager liegt darin, herauszufinden, ob es gerade wichtig ist, ängstlich oder mutig zu sein. Die Kriterien für diese Entscheidung finden sich nicht in Büchern wie diesem, die glauben die Komplexität des Lebens mit einfachen Regeln und Rezepten bewältigen zu können. Schade – so kenntnisreich Drosdek Nietzsche aufbereitet, so wenig hat er das Prinzip seines Denkens beherrzt. Wer von dem belehrenden und expertenhaften Ton absieht und absehen kann, findet in dem Buch viele Anregungen. Dafür gebührt dem Autor Dank.

Rezensent: Klaus Eidenschink ●

Von Herdentrieb und Anlageentscheidungen



Kitzmann gibt Tipps, wie man sich selbst und andere erkennt und wie man ständig wiederkehrende Verhaltensmuster durchschaut. Nur wem das gelingt, wird sein Anlage- und Beratungsverhalten optimieren können. Kitzmann analysiert und typisiert anhand von historischen und aktuellen Beispielen, unter anderem dem Crash von 1929 und den zurückliegenden Börsenentwicklungen von 2000 bis

2008, Markt- und Anlegerverhalten. Dabei deckt Kitzmann massen- und individualpsychologische Effekte und Psychofallen bei Neuemissionen, Kursschwankungen und Irritationen der modernen Informationsgesellschaft auf. Das Buch richtet sich sowohl an Börseneinsteiger, denen der Autor ganz nebenbei eine alltagstaugliche Einführung in den Börsenhandel bietet, als auch an versierte Anleger und

Berater, denen anhand der sogenannten Behavioral Finance psychologisches Fachwissen geboten wird. Ergänzt wird das Ganze durch Weisheiten von Börsengurus und Wirtschaftsprofessoren.

Arnold Kitzmann:
Freude am Wandel. Wie Sie aus der Not eine Tugend machen. Verlag Hans Huber, Bern 2008, 307 Seiten, 24,95 Euro

Auf zum Berater-Olymp



In Deutschland gibt es rund 300.000 Berater, Trainer und Coaches. Weyand verspricht, wenn man sich nur konsequent anders darstellt als die Konkurrenz, werde man es in den Berater-Olymp schaffen. Ideen, wie es klappen könnte, liefern gut strukturierte Checklisten, die für Selbstständige schon aufgrund ihrer Themenvielfalt nützlich sind: Wie müssen Berater ihr Angebot definieren, um zum Spezialanbieter zu werden?

Wie entwickeln sie ein eigenes Profil und präsentieren sich ihren Kunden? Wie hoch darf das Honorar sein? Welche Produkte und Leistungen sind sinnvoll? Was tun in schwierigen Situationen, zum Beispiel im Umgang mit unzufriedenen Kunden? Sämtliche Checklisten, vom Geschäftsmodell bis zum perfekten Auftritt, stammen von Profis. Das Buch führt Schritt für Schritt durch die praktische Umsetzung des

Marketings und verdeutlicht die einzelnen Schritte anhand von Praxisbeispielen. Dabei ist das Buch sehr strukturiert. Das Buch taugt für Anfänger und für alle, die ihren beruflichen Werdegang kritisch überprüfen wollen.

Gysy Weyand:
Die 250 besten Checklisten für Berater, Trainer und Coaches. Verlag Moderne Industrie, München 2008, 320 Seiten, 79,90 Euro

Leadership-Map durch den Führungsdschungel



Ruth Seliger bietet mit ihrer „Landkarte der Führung“ Konzepte und Instrumente, die Führungskräfte bei ihren täglichen Aufgaben unterstützen. Das Buch soll wie ein GPS benutzt werden: Wo befinde ich mich gerade? In welche Richtung kann ich mich bewegen? Was sehe ich gerade nicht? Seliger bietet eine neue Perspektive auf Führung an. Es werden die verschiedenen Aspekte von Profession, Pro-

zess und Praxis des Führens anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse gut verständlich und anschaulich dargestellt. Die Problembeschreibungen sind lösungsorientiert und strukturiert. Eindringlich werden die besonderen Dilemmata und Herausforderungen von Führung beschrieben und eine systemtheoretische Grundlage gelegt. Manager müssten künftig viel mehr an ihrer Führungsleistung

gemessen werden und nicht nur an operativen Ergebnissen, findet Seliger. Sie zeigt einen sinnigen Weg auf, wie Führung professionalisiert werden kann.

Ruth Seliger:
Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Verlag Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2008, 214 Seiten, 29,95 Euro

„Üben, üben, üben“
in Heft 02/2009

Malcom Gladwell

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrem ausgezeichneten und hoch aktuellen Beitrag über das neue Buch „Überflieger“ von Gladwell. Ich möchte Sie gern auf diesem Wege auf die Einschränkung hinweisen, die ich gegenüber den wichtigen und zielführenden Aussagen von Gladwell anmerken muss:

Glück – von ihm als eine Erfolgsursache zitiert – beruht nicht auf einem „statistischen Zufall“. Das „Erfolgs-Glück“ fällt nicht wie eine Münze, sondern hat etwas zu tun mit dem Menschen und seiner Zielsetzung, dem Kompass in seinem Inneren, was sich auch gut am Beispiel von Bill Gates erkennen lässt. Die Entwicklung einer solchen individuell-optimalen Zielsetzung fördern wir im Rahmen des STUFEN-Konzepts, ausgehend von der Berufszelfindung/Karrierestrategie, über die Selbsterkenntnis und Selbstakzeptanz bis hin zu den wichtigen ergänzenden Methoden. Wie aus Band 1 der STUFEN-Schriftenreihe erkennbar ist, haben wir eine eigene STUFEN-Persönlichkeits-Analyse entwickelt.

Professor Dr. Hardy Wagner, Vorsitzender des Kuratoriums Stiftung STUFEN zum Erfolg, Ehren-Vorsitzender GABAL e.V., Billigheim, www.stufenzumerfolg.de ●

„Die 10-Jahres-Regel“
in Heft 02/2009

Birgit Prinz

Das Interview mit Birgit Prinz fand ich sehr interessant. Es passt zur Vorzeigefußballspielerin wider Willen, dass sie hier auch ihre nachdenkliche Seite zeigt. Apropos Nachdenken: Ich glaube eher, dass Erfolg vor allem aus dem Kopf kommt, nicht nur aus dem Training. Im Fußball wie im Unternehmen. Dennoch fand ich es sehr angenehm, dass sie sich mit Tipps für Manager zurückgehalten hat. Denn dort ist der Erfolg nicht immer so unmittelbar messbar wie auf dem Platz. Obwohl das gerne angenommen wird. Zumal die Faktoren, die sich auf das Ergebnis auswirken, im Job nicht direkt auf der Hand liegen. Eine Frage bleibt indes offen: Hat es wirklich immer Spaß gemacht, Frau Prinz?

Thilo Schneider, Baden-Baden ●

„Führen per Fernstudium lernen“
in Heft 01/2009

Führen lernen

Menschen zu führen, ist keine Kunst und auch keine angeborene Gabe. Viele zentrale Kompetenzen, wie Aufgaben zu delegieren oder Konflikte konstruktiv zu lösen, können erlernt werden. Dieser

Aussage stimme ich zu. Ich begrüße es auch, dass inzwischen in vielen Fernlehrgängen neben der Vermittlung von Fachwissen Module integriert sind, die Führungstechniken und Instrumente der professionellen Führung vermitteln. Aber letztlich wird man eine gute Führungskraft nur durch Erfahrung und Reflexion. Auch Fernschüler werden merken, dass man durch Lesen kein Coaching ersetzen kann.

Roland Bittermann, Berlin ●

„Rembrandt hilft ...“
in Heft 01/2009

Selbstreflexion

Alle Führungskräfte, denen ich die vier Porträts von Rembrandt gezeigt habe, fanden das Bild des jungen Mannes sehr sympathisch. Die älteren Männer waren unsympathisch. Es ist schon erschreckend, wie sehr Manager auf Jugendlichkeit fixiert sind, selbst wenn sie zur Generation 50+ gehören.

Es war aber auch sehr ermutigend, wie schnell man über „Bilder“ mit Managern über Tabu-Themen wie das Altern ins Gespräch kommt. Das reich bebilderte Buch von Frau Kranz hilft gerade bei schwierigen Einstiegen in einen Coaching-Prozess weiter.

Sabine Lückenrode, Coaching & Beratung, Salzburg ●



Mit Rembrandt und Monet

dem Unbewussten auf der Spur: Im Januar-Heft berichteten wir über die Symbolon-Methode, die Kunstwerke einsetzt, um Persönlichkeitsprofile zu erstellen.

Treffen Sie BildungsExperten

- **seminus**, Ihr Experte im Bildungsmarkt, präsentiert vom **25. – 26. März** auf der PERSONAL 2009 in München erfahrene BildungsExperten.
- Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Fragen rund um die betriebliche Weiterbildung vor Ort zu klären. Die Experten finden Sie am Gemeinschaftsstand von seminus (**S.10, Halle 4**).

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

seminus 

Die Experten für Bildungsmarketing

www.seminus.de | www.seminus.at | www.seminus.ch

PERSONAL  2009

10. Fachmesse für Personalmanagement

www.personal-messe.de

Unsere Standpartner mit Expertenwissen aus den Bereichen

**Produktionscontrolling
und Industrial Engineering**

www.refa.de



**Tagungszentrum
Dortmund**

www.refa.de/vermietung



Planspiele

www.schirmmacher-online.de



MBA-Studiengänge

www.baytech.de



IT-Professional

www.date-up.com



SeminarEinkaufService

www.seminus.de/SeminarEinkaufService

seminus 
Die Servicepartner für Ihre Personalentwicklung

Weitere Informationen zu seminus und den Standpartnern erhalten Sie unter
www.seminus.de/messe oder per Telefon +49(0)30 390 88 350



„ Diese Krise ist keine Kostenkrise, sondern eine Absatzkrise. Deshalb ist es wichtig, nicht querbeet Budgets zu kürzen, sondern zur Verfügung stehendes Geld dort einzusetzen, wo es schnell umsatzwirksam wird. “

Professor Dr. Hermann Simon, Chef von Simon, Kucher & Partner, im „Personalmagazin“ Nr. 2/2009

„Gerade junge, karriereorientierte Leute, die hauen sich Wissen rein und machen einen Haken dran. „Kenn ich“ heißt aber nicht „kann ich.“

Boris Grundl, Managementtrainer, in „Der Tagesspiegel“ vom 01.02.2009

„Alle Entwicklungen, die zu schön sind, um wahr zu sein, sind nicht wahr. Gesunder Menschenverstand muss komplexe mathematische Modelle ergänzen.“

Clemens Börsig, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 15.02.2009

„Jetzt lernen alle im Schnellverfahren, wie man sich in einer Krise verhalten sollte und wie nicht. Das wird sich tief ins Hirn von Führungskräften eingraben, wahrscheinlich bis zu deren Ruhestand. Jeder lernt in der Insolvenz sein Unternehmen richtig kennen und ist dann fit für die zweite Chance.“

Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter, im Interview mit „Welt Online“ vom 15.02.2009

„Viele Unternehmen sind aufgrund ihrer Größe nicht mehr steuerbar. Deshalb brauchen sie feste Regeln. Das panzert die Leute gedanklich ein. Bricht einer aus, ist er seinen Posten meist los. Dieser Gigantismus wird sich ändern.“

Winfried Neun, Unternehmensberater, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 16.01.2009

„Wir halten es für wichtig, dass die Mittel aus dem Konjunkturprogramm auch in schnelle Internet-Verbindungen, Computer, E-Learning-Software und eine bessere Betreuung an Schulen und Hochschulen fließen. Doch ich fürchte, dass sich die Fehler des Aufbaus Ost wiederholen. Damals hatte die Regierung zu stark in Straßen und Gebäude investiert.“

Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, Präsident des Technologieverbands Bitkom, in der Wirtschaftswoche vom 09.02.2009.

„Ich erinnere mich noch, dass ich einmal als kleiner Junge beim Einkaufen 50 Pfennig verloren habe. Als ich nach Hause kam, hat meine Mutter mich nicht ausgeschimpft. Aber da war eine tiefe Form von Verzweiflung.“

Michael Sommer, DGB-Vorsitzender, über eine ärmliche Zeit als uneheliches Kind in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 13.02.2009

„Mir gefällt das Zitat aus einem Song von Xavier Naidoo: Der Mensch lernt nur, wenn er Scheiße frisst. Mal auf die Schnauze zu fallen hilft, Arroganz abzulegen.“

Boris Grundl, in „Der Tagesspiegel“, 01.02.2009

„Ihr kriegt das alles schon hin!“

Dieter Bohlen, Keynote-Redner des „Mannheimer Fondskongresses“ zu Anlageberatern, „Financial Times Deutschland“ vom 29.01.2009

Wissen trifft Praxis

www.haufe.de/personal – Das Portal für Personalfachleute



**+ wirtschaft
weiterbildung**

ist umgezogen!

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

Ihr

Chefredakteur „wirtschaft+weiterbildung“

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

► www.haufe.de/personal

Haufe
...

Barcelona

Budapest

Genf

Köln

Moskau

München

Wien

Zürich



PERSONAL2009

25.-26. März 2009

10. Fachmesse für Personalmanagement

M,O,C, MÜNCHEN

WWW.PERSONAL-MESSE.DE

Die Erfolgsmesse aus Stuttgart
kommt nach **München**

Sponsoren:

monster.de



Medienpartner:



© Ampelmann GmbH