



wirtschaft weiterbildung

03_13

www.wuw-magazin.de

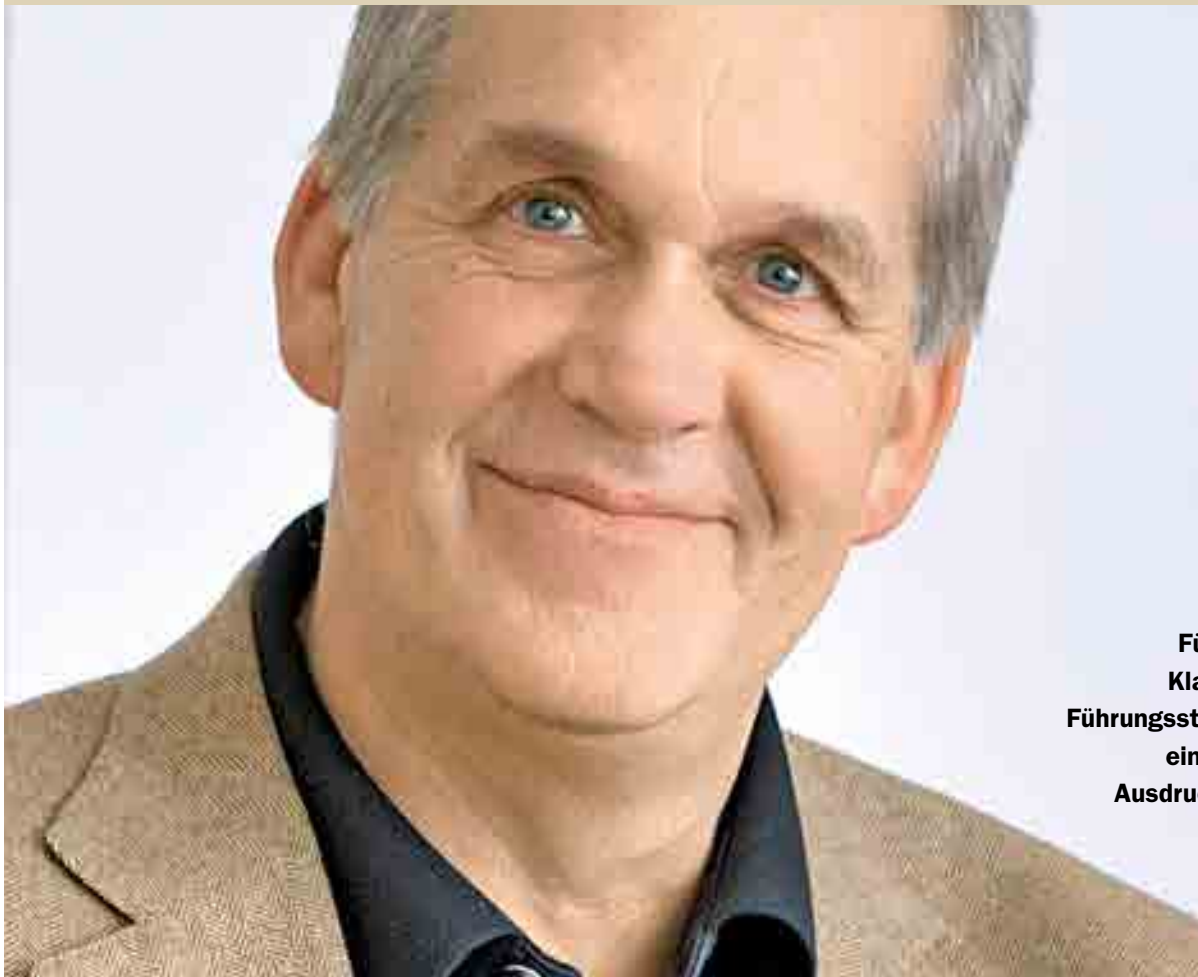
Gregor Gysi_Über Polarisierung zur Veränderung s. 14

Methodenmix_So wachsen Coaching und Training zusammen s. 36

Learntec_Lern-Apps selbst erstellen und andere Neuheiten s. 50

Mythos Führungsstärke

Die Macht zu führen wird von unten verliehen s. 18



Für Executive Coach
Klaus Eidenschink ist
Führungsstärke kein Merkmal
einer Person, sondern
Ausdruck einer Beziehung

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars  navigandi skills  soft

HAUFE.

Führen geht nur gemeinsam

Im November hatte ich an dieser Stelle den Trend zum Führungskräfte-Bashing nach dem Motto „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“ kritisiert und nicht nur den (durchaus vorhandenen) Mangel an guten Führungskräften bedauert, sondern auch den Unwillen vieler Mitarbeiter, sich führen zu lassen. Diese Bemerkung hat die unterschiedlichsten Leserreaktionen ausgelöst – ein guter Anlass, der rätselhaften Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter in diesem Heft einmal genauer auf den Grund zu gehen.

Der Executive Coach Klaus Eidenschink hat für uns in der Titelgeschichte (ab Seite 18) ein modernes Verständnis von guter Führung definiert: Sie gelingt, wenn Führungskraft und Mitarbeiter wechselseitig auf sich Einfluss nehmen lassen. Führungsstärke ist dann kein Merkmal einer Person, sondern das einer Beziehung. Einer alleine kann nur bedingt dafür verantwortlich gemacht werden, was zwei herstellen. Fazit: Dazu braucht es einen Dialog.

Zusätzlich beschreiben der Führungskräftetrainer Peter Schöneborn und der Personalentwickler Stefan Diekmann in einem Praxisbeispiel (ab Seite 24), wie Chef und Mitarbeiter fit gemacht werden können, diesen Dialog zu führen. Ihr Artikel skizziert so etwas wie eine mögliche Umsetzungsidee zu unserer Titelgeschichte, ein gelungener Ansatz, aus dem einseitigen Denken auszusteigen. Die Botschaft ist, dass kein Mitarbeiter Opfer sein muss, sondern die Beziehung zu seinem Chef aktiv gestalten kann – und umgekehrt.



Allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen

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



KERN AG

IKL Business Language Training & Co. KG
 Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main
kern.frankfurt@kernttraining.com

 **(0 69) 7 56 07 39-0**
www.kernttraining.com

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Achtung! Spitze Zielgruppen!



Der Entscheider- Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz, Sozialwesen, Immobilien, Finance, Steuern, Recht, Controlling, Public Sector, Public Life, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Assistenz.

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.



18

Sich führen lassen. Ohne Mitarbeiter, die geführt werden wollen, kann keine Führungskraft Erfolg haben. Executive Coach Klaus Eidenschink über die Vielschichtigkeit der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitern.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 „Ich habe es durchgehalten, nicht zurückzuhassen.“

Gregor Gysi, Vorsitzender der Linksfraktion im Bundestag, über das Lernen als Politiker und Versuche, Veränderungen anzustoßen

titelthema

18 Mythos Führungsstärke

Warum Führung nicht nur in der Verantwortung der Führungskraft selbst liegt, sondern auch bei denen, die geführt werden

personal- und organisationsentwicklung

24 Schicksalsfrage Vorgesetzter?

Wie ein Workshop Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, damit sie sich aktiv in die Führungsarbeit ihres Chefs einbringen können

28 Kleine Maßnahmen für große Lerneffekte

„Pre-Training Intervention“: Wie Personalentwickler den Erfolg der Trainingsmaßnahmen schon vor Beginn effektiv fördern

training und coaching

32 Stundensätze für Coaches wuchsen um 5,3 Prozent

Die Ergebnisse der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ (Middendorf/Fritsch) liegen seit Februar vor. Wir berichten



42

Humor. Ein probates Mittel für Trainer, um heikle oder stockende Gesprächssituationen zu bewältigen.



28

Lerneffektivität steigern. Die neue Forschungsrichtung der „Pre-Training Intervention“ gibt Personalern einfache Strategien an die Hand.

36 Wächst da was zusammen?

Wie aus Coaching und Training eine „hybride“ Maßnahme wird. Zusätzlich: Überblick zu Weiterbildungen für Business Coachs

42 Mit Humor heikle Situationen meistern

Vier Methoden, um im Training oder privat auf humorvolle Weise Gesprächssituationen zu entkrampfen

44 Master-Studium: Noch viel Potenzial für Arbeitgeber

Personaler und Universitäten zeigen, wie sie berufsbegleitende Programme fördern

50 Jeder kann's: Lern-Apps selbst anfertigen

Eine neue Plattform, um Lern-Apps selbst zu erstellen und andere Innovationen von der Learntec 2013

52 Immer mehr wollen den „Corporate Health Award“

Zehn Unternehmen konnten sich im Wettbewerb um die Auszeichnung für betriebliches Gesundheitsmanagement durchsetzen

messen und kongresse

54 Workshop zur Attraktivität der Gruppendynamik

Drei prominente Berater kritisieren die frühere Praxis der Gruppendynamik und zeigen den systemischen Weg auf

56 Mit christlichen Werten führen

Als gläubiger Christ den Werten im Wirtschaftsleben treu bleiben: Diese Herausforderung war Thema eines Führungskongresses

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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



Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang

Der Studiengang:

- Steuer-, Gesellschafts- und Bilanzrecht
- Ausgeprägte Praxisorientierung durch Fallstudien
- Akkreditierter und internat. anerkt. LL.M.-Abschluss
- 1 Jahr berufsbegleitendes Studium zzgl. Masterarbeit
- Blockveranstaltungen

Bewerben Sie sich jetzt!

Kontakt:
Cologne Tax Education GmbH
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln
Tel.: +49 221 470-6579



www.unternehmensteuerrecht.uni-koeln.de

Universität zu Köln
Rechtswissenschaftliche Fakultät



Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Kommunikative Exzellenz

ANGEBOT

Unser Angebot für Sie:

- Coaching
- Systemische Coachingausbildung, DBVC
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Systemische Führungskräfteentwicklung

TERMINE

Unsere Termine in diesem Jahr:

- Systemische Coachingausbildung, DBVC
08. – 09. November 2013
- Forum: Qualität von Beratung
25. – 26. Oktober 2013
- Systemische Führungskräfteentwicklung
13. – 15. Mai 2013

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel.: 0 69 / 90 55 99 90
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de

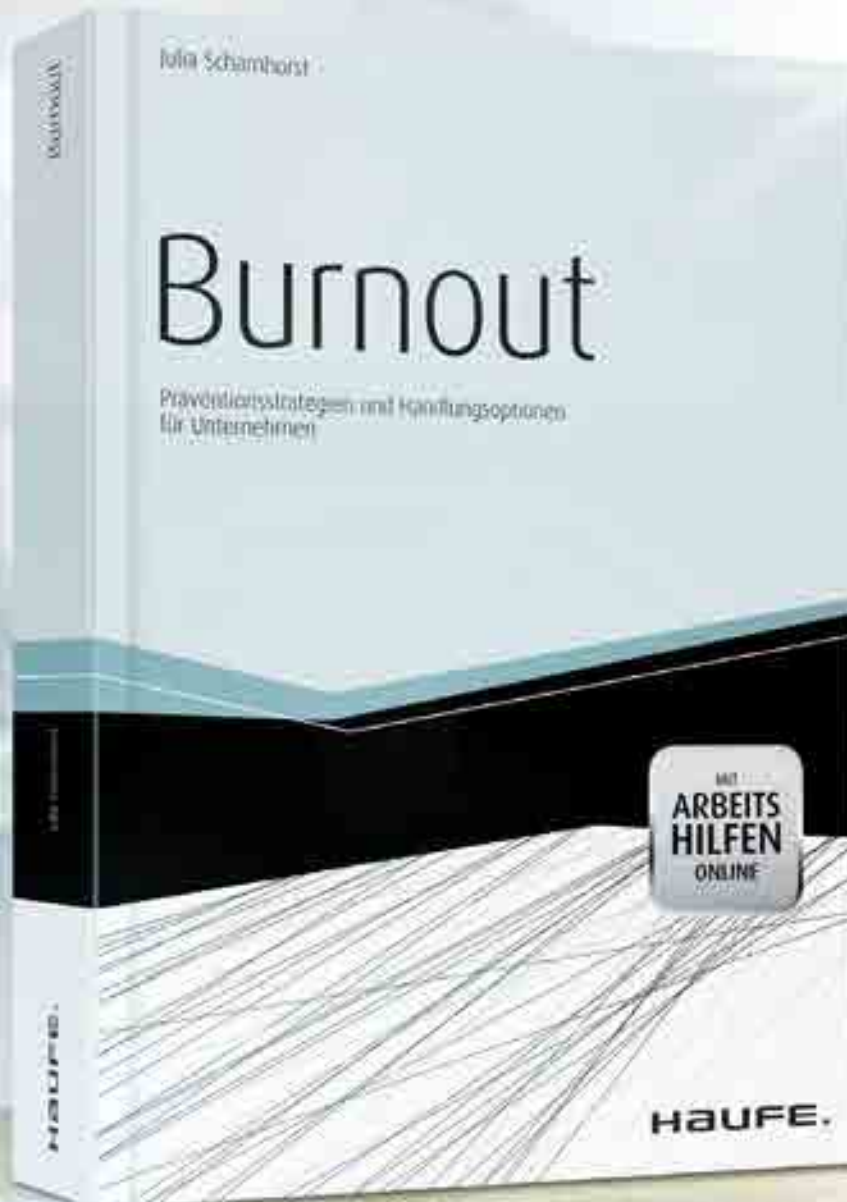


WER Khadija Niazi, ein 12 Jahre altes Mädchen aus Lahore, Pakistan, wird von Tom Friedman, einem Kolumnisten der New York Times, auf dem World Economic Forum 2013 in Davos, Schweiz, interviewt.

WAS Niazi wurde zum World Economic Forum eingeladen, weil sie in ihrem Kinderzimmer sitzend Online-Kurse von US-Unis (mit Test) absolviert hat und damit als Botschafterin einer E-Learning-Revolution gilt.

WAS NOCH Das Foto entstand am 24. 1. 2013 in Davos und wurde von Sergey Illin im Auftrag der ukrainischen Victor Pinchuk Foundation, dem Veranstalter des „RevolutiOnline“-Forums, aufgenommen.

Davos verliebt in MOOCs! Khadija Niazi nutzte sogenannte „Massive Open Online Courses“ (MOOCs), die von US-Universitäten wie Stanford, Harvard, MIT, Yale, Princeton oder Duke kostenlos im Internet zu bestimmten Themen angeboten werden. Niazi, die perfekt Englisch spricht, buchte Physikkurse und lernte mit ihrem jüngeren Bruder um die Wette. Sie schloss Onlinefreundschaften mit anderen Studenten in England und im Iran. Die Ausführungen des jungen Mädchens „verzauberten“ und „fesselten“ (International Herald Tribune) mehrere Hundert prominente Zuhörer. Dank MOOCs habe das Thema Bildung in diesem Jahr endlich einen angemessenen großen Stellenwert in Davos erhalten, fasste Harvard-Präsident Drew Gilpin Faust seine Eindrücke zusammen. Andere sprachen sogar von einer MOOCs-Revolution.



1. Auflage 2012, 279 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03034-9
Bestell-Nr. E01334



1. Auflage 2012, 414 Seiten
€ 99,00 [D]
ISBN 978-3-648-03222-0
Bestell-Nr. E04532



10. Auflage 2012, 226 Seiten
€ 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-03157-5
Bestell-Nr. E04230



10. Auflage 2012, 249 Seiten
€ 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-03155-1
Bestell-Nr. E04814

Burnout: So beugen Sie vor und handeln richtig

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Burnout erkennen und die richtigen Entscheidungen im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern treffen. Die Diplom-Psychologin Julia Scharnhorst erläutert Präventionsmaßnahmen gegen Burnout und Stress. Sie zeigt, welche Voraussetzungen Unternehmen schaffen sollten, damit Mitarbeiter zu einer Life-Balance finden, Konflikte und Probleme bewältigen können. Dabei geht sie natürlich auch auf die rechtlichen Aspekte von Burnout ein.

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/bestellung, 0800 50 50 445 (kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.



Krank zur Arbeit gehen. Das halten viele Manager für selbstverständlich.

GESUNDHEIT

Manager erwarten Anwesenheit trotz Krankheit

Rund ein Drittel aller deutschen Führungskräfte schickt seine Mitarbeiter auch bei einer ernsten Erkrankung nicht nach Hause. Und 17 Prozent sagen, von häufig kranken Mitarbeitern sollte man sich trennen. Das zeigte eine Umfrage der Personalberatung LAB & Company mit der Hochschule Coburg unter 381 Managern.

„Sie sitzen mit Ihrem Team an einem dringenden Projekt. Ein Mitarbeiter erscheint mit einer fiebrigen Erkältung zur Arbeit. Was tun Sie?“, lautete eine Frage der Studie. Nur rund zwei Drittel der Befragten gaben an, den Mitarbeiter nach Hause zu

schicken – um sich auszukurieren oder das Team nicht anzustecken. 26 Prozent würden versuchen, für ihn eine Heimarbeit zu organisieren. Aber auch mit ihrer eigenen Gesundheit gehen die Manager schonungslos um: 58 Prozent von ihnen würden auch mit einer mittelschweren Erkältung zum Job kommen, weitere 29 Prozent von daheim arbeiten. „Die Anwesenheit am Arbeitsplatz gilt in Deutschland noch immer als Leistungs- und Karrierekriterium – auch, wenn das zu Lasten der eigenen Gesundheit geht“, kommentiert Professor Eberhard Nöfer, Hochschule Coburg.

VERBAND

DVCT feiert Jubiläum

Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) feiert in diesem Jahr sein zehnjähriges Bestehen. Nach eigenen Angaben hat der Verband inzwischen rund 1.050 Mitglieder. Die Forderung nach Markttransparenz und die Qualitätssicherung waren entscheidende Argumente der Initiatoren für die Gründung des Verbands. „Sofort nach der Gründung wurden deshalb Richtlinien für Coaching und Training entwickelt und eine Zertifizierung aufgebaut“, so Vivi Dimitriadou. „Die Aufnahmekriterien für Interessenten, die in den vergangenen Jahren noch anspruchsvoller geworden sind, dienen der Qualitätssicherung und liefern verlässliche Standards in einem Markt, in dem Trainer und Coach keine geschützten Berufsbezeichnungen sind.“ Zentrales Instrument zur Beurteilung und Sicherung von Qualität in den Themen Coaching und Training ist die personenbezogene Zertifizierung des DVCT.

DEBATTE

DFK kritisiert Arbeitgeberpräsident

Die Statistik der Deutschen Rentenversicherung meldet, dass die Anzahl der Frührentner aufgrund psychischer Erkrankungen 2011 gegenüber 2008 um 28 Prozent gestiegen ist. Die Arbeit sei nicht der Grund, meinte dazu Arbeitgeber-Präsident Dieter Hundt in der Zeitung „Die Welt“. Arbeit verursache Zufriedenheit und keine psychischen Erkrankungen. Der Verband „Die Füh-

rungskräfte“ (DFK) kritisiert diese Aussagen: Arbeit sei nicht der einzige Stressfaktor, könne aber durchaus zu psychischen Erkrankungen beitragen, heißt es in einem Statement des Verbands. Arbeit als Ursache psychischer Erkrankungen auszuschließen, hieße vielmehr, sich der Realität zu verschließen.



Foto: DVCT

Vivi Dimitriadou, Vorstandsvorsitzende des DVCT.

VERGÜTUNG

Unternehmensberater knüpfen meist variable Bezüge an das Unternehmensergebnis

Vielleicht auch ein Vergütungsmodell für Trainer: Neun von zehn Unternehmensberatungen nutzen häufig das Unternehmensergebnis als Mess- und Zielgröße, um die variablen Bezüge ihrer Partner zu bestimmen. Deutlich seltener wird die oberste Hierarchieebene bei den Consultants am Unternehmensumsatz (31 Prozent) sowie an der Akquisitionsleistung (24 Prozent) gemessen. Dies ergibt sich aus der Studie „Vergütung in der Unternehmensberatung 2012“ des Bun-

desverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), für die 193 Fragebögen und relevante Kennzahlen ausgewertet wurden. Auch auf den weiteren Hierarchiestufen bleibt das Unternehmensergebnis die wichtigste Mess- und Zielgröße bei den variablen Bezügen. Auf der Karrierestufe „Consultants“ liegt der Anteil im Gesamtmarkt dann aber nur noch bei 40 Prozent, bei den Analysten bei 21 Prozent. Die Consultants werden in ihrem Arbeitsergebnis beispielsweise ähnlich

stark an der Akquisitionsleistung, dem Honorarumsatz oder geleisteten Sonderaufgaben gemessen. Zudem können Unternehmensberater mit einer Vielzahl von Nebenleistungen rechnen. So gewähren rund 90 Prozent der Consultingfirmen ihren Partnern einen Dienstwagen zur privaten Nutzung. Firmenhandys und -Laptops sind auf allen Hierarchieebenen weit verbreitet. Auch die Unterstützung bei der Altersversorgung findet sich jeweils unter den Top 3-Nebenleistungen.

BUDGET

Finanzdienstleister investieren am meisten in Mitarbeiterschulungen



Das Budget für die Weiterbildung ist in den Branchen sehr unterschiedlich.

Das in deutschen Firmen bereitgestellte jährliche Gesamtbudget für Mitarbeiterschulungen schwankt nach Branche und Unternehmensgröße erheblich. Das zeigt das Weiterbildungsbarometer der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ). In der repräsentativen Studie hat das Meinungsforschungsinstitut Forsa 500 Personalverantwortliche zur Relevanz von Weiterbildung, Qualitätsmanagement (QM)

und Personenzertifizierung in Deutschlands Unternehmen befragt. Danach investieren Finanz- und Versicherungsdienstleister am meisten in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Sie nehmen mit einem durchschnittlichen Gesamtbudget von rund 310.000 Euro die Spitzenposition ein. Es folgen die öffentliche Verwaltung mit etwa 245.000 Euro sowie die IT- und Kommunikationsbranche mit knapp 230.000 Euro. Schlusslicht ist das Gesundheits- und Sozialwesen mit einem vergleichsweise geringen Schulungsbudget von jährlich rund 120.000 Euro. Im Durchschnitt liegt es bei rund 180.000 Euro für den Betrieb und bei knapp 400 Euro pro Mitarbeiter.

Strategische und fachliche Themen spielen dabei eine gleichermaßen wichtige Rolle, doch ist in großen Unternehmen eine Tendenz hin zu strategischen, Kommunikations- und Führungsthemen erkennbar. Die Top 3-Themenbereiche für QM-orientierte Weiterbildungen insgesamt sind Arbeitsschutz (91 Prozent), Qualitätsmanagement (83 Prozent) und Qualitätssicherung (80 Prozent).

Kurz und Knapp

Norm. Der internationale Standard DIN ISO 29990:2010 stellt spezifische Anforderungen an Bildungsanbieter. Bei vielen Organisationen herrscht noch Unklarheit über die Vorgaben. Diese soll der Workshop „Bildung“ der Tüv Süd Management Service GmbH nun ausräumen. Er findet in Nürnberg, Frankfurt und Chemnitz statt. www.tuev-sued.de/kundenforum

Change. Das Beratungsunternehmen Im-Prove GmbH hat sein Geschäftsfeld neu definiert: Künftig wird der Fokus darauf liegen, Dienstleistungsfirmen beim Managen von Change-Prozessen zu unterstützen. In diesem Zuge splittet das Unternehmen seine Coaching-Weiterbildung auf und bildet Change-Begleiter und Change-Coachs aus.

Kultur. Ein neues Programm der WHU – Otto Beisheim School of Management und der gemeinnützigen Organisation Bookbridge soll Manager der mittleren Ebene auf Herausforderungen internationaler Projekte und neuer Märkte vorbereiten. Die Ausbildung für Führungskräfte beginnt im Herbst in Düsseldorf und beinhaltet einen Aufenthalt am Projektstandort in Kambodscha oder der Mongolei.

Auch das noch. Immer mehr Unternehmen schicken ihre IT-Spezialisten zur Weiterbildung in die Wüste. Laut einem Bericht von „Zeit-Online“ boomt der Markt der Weiterbildung nicht nur in Schwellenländern wie Indien, sondern zieht nun auch weiter nach Dubai. Im „Dubai Knowledge Village“ – mitten in der Wüste – haben sich die Anbieter niedergelassen und empfangen Fachkräfte aus der ganzen Welt zu IT-Kursen, die zum Teil nur einen Bruchteil des Preises im Heimatland kosten.

FÜHRUNGSWECHSEL 1

Neuer Leiter der Zeit Akademie

Dr. Lars-Peter Linke ist vom Management-training in die Verlagswelt gewechselt. Nach 14 Jahren bei der Bildungsgruppe Cognos AG leitet er nun die Zeit Akademie des Zeit Verlags Gerd Bucerus in Hamburg. Sie wurde 2011 gegründet und vermittelt wissenschaftliches Basiswissen in DVD-Reihen und Präsenzseminaren.

Herr Linke, Sie selbst kommen aus der Trainingswelt und aus der betrieblichen Weiterbildung. Was reizt Sie an der Aufgabe, das Angebot für ein „Studium für zu Hause“ aufzubauen?

Lars-Peter Linke: Eben genau das. Ich bin überzeugt: Wenn wir die Idee des lebenslangen Lernens ernst nehmen, dann müssen wir uns von lieb gewonnenen Abgrenzungen verabschieden: „Lernen für den Job“ versus „Lernen fürs Vergnügen“; „Lernen zu Hause“ versus „Lernen am Arbeitsplatz“; „Persönliche Kompetenz“ versus

„Fachliche Kompetenz“; „Soft Skills“ versus „Hard Skills“. All diese Unterscheidungen sind heute überholt. Fest steht nur, dass wir alle mehr, schneller und flexibler lernen müssen. Und da tut es gut, wenn es entsprechende Angebote gibt – für alle Zielgruppen.

Also auch für Trainer?

Linke: Na klar. Ein Trainer-Kollege gab mir beim Einstieg in das Trainingsgeschäft die Empfehlung, jeden neuen Trainer, den ich kennenlerne, danach zu fragen, welches Buch er gerade liest. Ich bin mir sicher, dass gerade Trainer das Angebot der Zeit Akademie zu schätzen wissen. Bisher wird ihnen die Zeit gefehlt haben. Aber mit den mobilen Angeboten ist jetzt mehr möglich.

Sind die Einführungen in grundlegende Fächer nicht zu weit weg vom Unternehmensalltag und damit von der Welt der Trainer?

Dr. Lars-Peter Linke leitet seit Kurzem die Zeit Akademie in Hamburg.



Linke: Nein, gar nicht. Ein Beispiel: Im Mai erscheint die Vorlesung zur Soziologie. Die Gedanken, die der Soziologe Ulrich Beck zu den brandheißen Themen wie Globalisierung, sozialer Wandel und Risikogesellschaft aufzeigt, finde ich persönlich wesentlich hilfreicher für Trainer, Berater und Führungskräfte als manche Change-Management-These aus den üblichen Büchern und Powerpoint-Präsentationen.

FÜHRUNGSWECHSEL 2

Haufe Akademie erweitert die Geschäftsführung



Foto: Haufe Akademie

Torsten Bittlingmaier ist nun Mitglied der Geschäftsführung von Haufe Akademie Inhouse.

Personalmanager Torsten Bittlingmaier ist seit Kurzem Geschäftsführer für den Bereich „Unternehmenslösungen“ und „Consulting“ der Haufe Akademie. Er war zuvor unter anderem bei Linde, MAN und zuletzt bei der Deutschen Telekom im Personalmanagement tätig. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Talentmanagement.

Herr Bittlingmaier, welche Erfahrungen haben Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben am meisten geprägt?

Torsten Bittlingmaier: Stark geprägt hat mich zu erleben, wie massiv sich technische Entwicklung und Digitalisierung auf den Wert und die Halbwertszeit beruflicher Qualifikationen auswirken: Besonders nachdrücklich war das in der IT-Branche erlebbar. Ebenso stark geprägt haben mich meine verschiedenen Führungskräfte. Ich habe gelernt, welche Führungsstile Menschen ansprechen und nachhaltig erfolgreich sind. Manchen Vorgesetzten gelingt es, eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen, andere verlassen sich nach wie vor auf die Kraft ihres Amts.

Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gezogen?

Bittlingmaier: Erstens: Die Personalentwicklung ist ein Kerngeschäft der HR-Abteilung. Unternehmen müssen Qualifizierung

strategisch angehen und ihre Mitarbeiter dafür sensibilisieren, sich mit den wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarkts auseinanderzusetzen. Zweitens: Führungskräfte sind ungemein wichtig, um Talente an ein Unternehmen zu binden und die praktische Umsetzung von Talentmanagement zu gestalten.

Gibt es Bereiche im Talentmanagement, die Sie als besonders wichtig betrachten?

Bittlingmaier: Es ist schwierig, hier Bereiche herauszugreifen, weil gerade im Talentmanagement der Nutzen durch die geschickte Verbindung aller enthaltenen Elemente entsteht. Das beginnt mit dem Hochschulmarketing, geht über Recruiting und Onboarding hin zur Leistungs- und Potenzialeinschätzung und den daraus folgenden Qualifizierungsangeboten. Selbst das Nachfolgemangement ist noch nicht der Abschluss, denn auch die Pflege von Beziehungen zu Alumni ist wichtig.

WEITERBILDUNG

„On the Job“-Training bevorzugt

Für die Studie „Education to Employment“ hat McKinsey Jugendliche befragt, wie sie lernen wollen. „On the Job“-Training bevorzugen demnach 62 Prozent, „Hands-on Learning“ 58 Prozent. Multimedial lernen wollen 54 Prozent und in Seminaren 46 Prozent. Traditionelle Vorlesungen bevorzugen mit 30 Prozent ebenso viele wie Online- und „Distance Learning“-Angebote.

E-LEARNING

Mobile Endgeräte als Lernhelfer gern gesehen

Immer mehr Personalverantwortliche setzen in der beruflichen Qualifizierung auf Smartphone, Touchpad, Netbook oder Notebook. Dies geht aus der aktuellen TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2013“ hervor. Die Studie wurde im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) unter 307 Personalverantwortlichen durchgeführt. 83 Prozent halten mobile Technologien für die berufliche Weiterbildung aktuell für wichtig bis sehr wichtig. Die Befragten wurden gebeten, aus sechs vorgegebenen Formaten einen oder mehrere Favoriten auszuwählen. Das Ergebnis: Die beiden Top-Formate sind Studienmaterial in digitaler Form wie beispielsweise PDF-Dokumente (90 Prozent) und Lernprogramme/Webbased Trainings (84 Prozent). 78 Prozent setzen auf virtuelle Seminare/Webinare, 74 Prozent auf einen Online-Campus oder Lern-Communities und 65 Prozent auf Lern-Apps. Die Lern-MP3 liegt in der Gunst der Befragten zwar an letzter Stelle, wurde aber dennoch von 58 Prozent als wichtig bis äußerst wichtig eingestuft.



Foto: Michael Bamberger

Mobile Endgeräte halten die meisten Personalverantwortlichen für wichtig in der beruflichen Weiterbildung.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.

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

- 11.-13. Mrz.13 (KO)
- 18.-20. Mrz.13 (KM)
- 15.-17. Apr.13 (KM)
- 06.-08. Mai 13 (KM)
- 10.-12. Jun.13 (KM)
- 03.-05. Jul.13 (KM)
- 25.-27. Sep.13 (KM)



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR
KOMMUNIKATION &
KONFLIKTMANAGEMENT

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

Ich werde mal Ihre Chefin.



Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 230 52 57 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

TIPPS

Prominente Chefs und ihre Führungsprobleme



Foto: www.government.nl

Jeroen Dijsselbloem, neuer Chef der Eurogruppe

Zuletzt gab es einige interessante Führungswechsel in Politik und Sport. Vom Bayern-Trainer Guardiola über den neuen Chef der Eurogruppe bis hin zum Führungsduo Brüderle-Rösler und dem neuen/alten US-Präsidenten. Sie alle stehen vor speziellen Herausforderungen, die auch Führungskräfte in weniger prominenten Ämtern meistern müssen. Wir haben bei Coaches nachgefragt, welche Tipps sie für die neuen Herausforderungen geben.

Jeroen Dijsselbloem wusste schon vor seiner Ernennung zum Präsidenten der Eurogruppe, dass ihn nicht alle Mitgliedsländer unterstützen. Was ein Chef tun kann, wenn er weiß, dass nicht alle Mitarbeiter mit der Wahl der neuen Führungsspitze zufrieden sind, klärt Bernd Wildenmann, Coach und Inhaber von

Wildenmann Consulting: Für einen neuen Chef wie Dijsselbloem sei es wichtig, den Mitarbeitern gegenüber die eigenen Absichten für den Job von vornherein zu verdeutlichen und sich damit keine Zeit zu lassen. Denn: „Eine Vorstellung vom neuen Vorgesetzten entsteht bei den Mitarbeitern sehr schnell.“ Ob die Mitarbeiter die neue Macht anerkennen, sei vor allem abhängig von dem Maß an Kompetenz, das dem neuen Chef zuerkannt werde. US-Präsident Barack Obama muss mit einem anders getarteten Problem kämpfen: Wie Organisationsberater Fritz B. Simon aufzeigt, habe sich Obama in seiner ersten Amtszeit eher als neutraler Verhandlungspartner versucht, um so die Mehrheiten hinter sich zu vereinen und seine Ziele zu erreichen. Dies sei ihm nur bedingt gelungen. Simon empfiehlt Präsident Obama deshalb in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ Partei zu ergreifen. Genauso müsse eine bislang als eher schwach eingeschätzte Führungskraft, die eine zweite Chance bekommt, im Sinne Simons

- klar sagen, welches Ziel ab sofort anzustreben sei,
- klar erkennen, dass sie die Ziele derjenigen zu vertreten habe, die sie in diese Position gebracht hätten,

- für diese Ziele unmissverständlich eintreten und sich Unterstützer suchen,
- bei Verhandlungen den klaren Standpunkt vertreten und nicht von vornherein nur kompromissbereit sein.

Auch in der deutschen Politik gab es einen spannenden Führungswechsel: Rainer Brüderle nimmt nun zusammen mit Philipp Rösler das FDP-Zepher in die Hand. Wie ein solches Führungsduo konfliktfrei funktionieren kann, zeigt Gabriele Müller, Business-Coach und Vorstand der Isco AG. Beide Spitzen sollten sich darüber im Klaren sein, wo sie sich ergänzen und wo sie sich ähnlich seien. Sei dies geklärt, könne man die passende Rollenverteilung entwickeln – ohne Konkurrenzkampf. Bei Führungskräften, die sich einander sehr ähnlich seien, könnte eine zeitliche Aufteilung der Herrschaft sinnvoll sein. Gibt es keine Ähnlichkeiten, sollten die Kompetenzbereiche eindeutig geklärt werden und klar sein, dass einer die Entscheidungen des anderen mittrage.

Auch Führungskräfte im Sport stehen vor besonderen Herausforderungen: Mit der Verpflichtung des spanischen Trainers Josep Guardiola ist dem FC Bayern München ein Coup



Foto: Maxisport / shutterstock.com

Josep Guardiola wird Trainer des FC Bayern München.

gelingen. Aber schon wird die Frage laut, ob er an der Kultur der Bayern scheitern wird. Wie Führungskräfte kulturelle Konflikte vermeiden, erklärt Executive Coach Sabine Dembkowski: Beide Seiten sollten sich der Gründe bewusst sein, die zu dem Engagement geführt haben und sich auf die Kultur des jeweils anderen einstellen. Dem Trainer als Führungskraft müsse klar sein, in welche Kultur er eintrete und welchen Mehrwert er darin schaffen könne. Für den neuen Arbeitgeber gelte es zu überlegen, welche Freiräume man der Führungskraft geben könne, damit sie eine Plattform habe, um ihre Stärken nutzen zu können.



Foto: Official Portrait Whitehouse

Barack Obama hat nun seine zweite Amtszeit angetreten.



Foto: www.fdp.de

Philipp Rösler und Rainer Brüderle bilden das neue Führungsduo an der Spitze der Freien Demokraten (FDP).



Foto: www.fdp.de



Jetzt gleich anfordern!

☎ Per Fax: 0800/50 50 446

✉ Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach 100121, 79120 Freiburg

**Empfehlen Sie jetzt die wirtschaft + weiterbildung.
Ihr Geschenk wartet bereits auf Sie.**

Bosch Tassimo „TAS2002“ Multi-Heißgetränke-System

- > Für frisch gebrühten Kaffee, Espresso, Cappuccino, Latte Macchiato, Tee oder Kakao-Spezialitäten
- > Intelligente Getränkeerkennung per Barcode
- > 1,5 l Wassertank & höhenverstellbares Tassenpodest
- > automatisches Reinigungs- und Entkalkungsprogramm
- > Farbe: schwarz; abgebildete Tasse nicht inklusive

Ihre Prämie



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein Abonnent der wirtschaft + weiterbildung bin.

Name, Vorname _____
 Straße, Nr _____
 PLZ _____ Ort _____
 Telefon _____

Ja, ich abonniere die wirtschaft + weiterbildung für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,00 € 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 _____
 E-Mail _____

Ich zahle per Rechnung bequem per Bankeinzug

Kontonummer _____ BLZ _____
 Name der Bank _____
 Datum _____ Unterschrift _____

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.

Bestellnummer: A00107_DIR
 Werbenummer: 03190955
 Prämienbestellnummer: 4705084

HAUFE.

„Ich habe es durchgehalten, nicht zurückzuhassen.“

LERNEN IN DER POLITIK. Gregor Gysi, Spitzenpolitiker der Partei „die Linke“, zog Anfang Dezember als Keynote-Speaker auf der „14. Speyerer Demokratietagung“ die Zuhörer in seinen Bann. Unserer Autorin Kerstin Richter gelang es auf der Veranstaltung, ein Interview mit Gysi darüber zu führen, wie er persönlich lernt, Niederlagen verkraftet und Veränderungen anstößt.

Foto: Thomas Trutschel / photothek.net



Was fällt Ihnen zum Stichwort „lernen“ ein?

Dr. Gregor Gysi: Am meisten habe ich aus Gesprächen gelernt. Als ich ein Kind war, gab es bei meinen Eltern immer besondere Gäste, aus Frankreich, Belgien, Großbritannien, aus den USA und Südafrika. Das war für die DDR eine absolute Rarität. Da durfte ich danebensitzen und zuhören. Lernen heißt für mich auch vor allem, verschiedene Sichtweisen kennenzulernen, soziale Bezüge kennenzulernen. Und dann lernt man auch, dass man am besten nur etwas sagt, wenn man etwas weiß. Sonst blamiert man sich bis auf die Knochen.

Aus Niederlagen könnte man doch auch lernen...

Gysi: Ich bin ein Zweckoptimist. Ich baue mich wieder auf und sage mir: Dann wird's beim nächsten Mal bestimmt noch besser klappen. Dass ich eine Sache so richtig aufgabe und sage, das hat keinen Sinn, das gibt es sehr selten. Das sagt sich natürlich leichter, als es ist. Es gibt zum Beispiel in persönlichen Beziehungen Niederlagen, die man nur schwer verkraftet. Aber ich sage mir dennoch: Gut, jetzt muss ich wieder von Neuem beginnen. Bei den Wahlkampfauftritten Anfang der 90er Jahre im Westen hätte ich eigentlich verzagen müssen, hätte sagen müssen, da fahre ich nicht mehr hin. Doch vier Jahre später habe ich wieder gekämpft.

Ihre politischen Gegner sind nicht gerade zimperlich. Wie schaffen Sie es, mit persönlichen Angriffen umzugehen?

Gysi: Bei Vorwürfen, die stimmen, ziehe ich sofort meine Konsequenzen. Wenn ich weiß, dass der Vorwurf nicht stimmt, dann motiviert mich diese Gewissheit. Im Übrigen haben meine politischen Gegner immer einen Fehler gemacht. Wenn sie mich hätten loswerden wollen, hätten sie nett zu mir sein müssen. Dann wäre ich wahrscheinlich schon längst gegangen. Aber wenn sie nicht nett zu mir sind, dann weiß ich genau, dass mein Gehen als eine Art Eingeständnis missverstanden wird. Das hat dazu geführt, dass ich länger bleibe, als ich vorhatte.

Dann ist also die Auseinandersetzung Ihre Motivation?

Gysi: Nur begrenzt, wenn es um mich persönlich geht. Wenn es um Politik geht, dann machen mir Auseinandersetzungen sogar Spaß. Wenn es Angriffe auf mich selbst sind, macht mir das gar keinen Spaß, aber ich stehe es durch. Ich motiviere mich neu, wieder ein politisches Gewicht zu bekommen, um der Bevölkerung zu zeigen, dass ich so nicht bin. Wenn ich merke, dass meine Akzeptanz in der Bevölkerung wächst, dann bin ich auch ein wenig stolz. Das habe ich mir hart erarbeitet. Vor allem in den ersten Jahren war das schwierig, jetzt ist es viel leichter.

Hilft es, sich auf sachliche Inhalte zu konzentrieren?

Gysi: Ja. Aber auch, seinen Charakter nicht zu verändern. Ich habe fast zu keinem Zeitpunkt meinen Humor aufgegeben.



Mal nachdenklich und mal impulsiv: Gregor Gysi beherrscht die gesamte Palette der Emotionen und setzt sie bei seinen öffentlichen Auftritten zielgerichtet ein.

Und es gab noch etwas, was mich stark gemacht hat: Ich habe innerlich aufgegeben zu hassen und habe es durchgehalten, nicht zurückzuhassen. Ich habe mir gesagt: Mache nicht den Fehler, die Leute zu hassen, die dich hassen. Das, glaube ich, bringt einen gewissen Charme zum Ausdruck, damit können die Leute ganz gut leben. Weil so spürbar wurde: Der ist doch anders, der ist auch anders als seine Gegner.

Es ist Ihnen aber auch wichtig, komplizierte politische Sachverhalte klar und verständlich zu kommunizieren ...

Gysi: Irgendwann habe ich begriffen, dass ich Politik übersetzen muss. Das war mir schon in meiner Zeit als Anwalt klar. Damals musste ich Rechtsfragen übersetzen. Neulich saß ich bei einer Fernsehsendung einem FDP-Politiker gegenüber, der sprach von der „kalten Progression“. Die meisten Politiker reden so. Ich sage meinen Leuten in der Fraktion immer: Wenn ihr eine halbe Minute in der Tagesschau seid und es schaut jemand zu, der nicht versteht, was ihr sagt, dann ist die halbe Minute verschenkt.

Wie würden Sie eigentlich das Besondere an Ihrer Rhetorik beschreiben?

Gysi: Ich habe mal eine Magisterarbeit über meine Rhetorik gelesen, die kam aus Bayern. Aber nach der zehnten Seite habe ich sie wieder zurückgeschickt. Weil ich wusste, wenn ich jetzt weiterlese, geht es mir wie dem Tausendfüßler, der

gefragt wird, wie er das denn mit seinen tausend Füßen macht. Dann denkt er darüber nach und kann nicht mehr laufen. Da habe ich mir gesagt: Halt, Schluss! Aber ich habe etwas gelesen, das war interessant. Der Verfasser schrieb, dass bei einer Veranstaltung in Frankfurt am Main auf dem Opernplatz die Bankangestellten in ihrem feinen Zwirn an der Kundgebung vorbeiliefen, dann stehen blieben und bis zum Schluss der Rede nicht gingen. Er fragte sich, warum ist das so und er kam zu dem Schluss: Weil Gysi scheinbar mit den Zuhörern im Gespräch ist. Er hält keine Rede, sondern er führt mit den Zuhörern ein Gespräch. Und ein Gespräch verlässt man nicht, behauptete der Autor. Das stimmt schon ein bisschen. Es gibt Leute, die auf Kundgebungen eine Rede halten, die ablesen. Die Zuhörer werden nicht unmittelbar angesprochen, da wird einfach nur der Text runtergearbeitet. Ich versuche indirekt mit den Leuten ins Gespräch zu kommen und das gibt dem Ganzen eine andere Atmosphäre.

Im Wahlkampf tritt die Linkspartei als Team auf. Kein Spitzenkandidat, keine Doppelspitze, sondern eben ein Führungsteam. Welches Signal wollen Sie damit setzen?

Gysi: Menschlich müssen jetzt Menschen miteinander klar kommen, denen das nicht nur leichtfällt. Das ist der eigentliche Gewinn für die Partei und den Wahlkampf. Sie brauchen sich jetzt gegenseitig und sind unmittelbar aufeinander angewiesen. Das ist gut so. Ich will hier niemanden gegeneinander →

→ der aufbringen. Dass es unterschiedliche Positionen zwischen Sarah Wagenknecht und Dietmar Bartsch gibt, das ist ja allgemein bekannt. Oder auch zwischen Klaus Ernst und Dietmar Bartsch. Sie müssen es jetzt alle miteinander hinbekommen und das werden sie auch. Das bereichert die Partei und den Wahlkampf, das ist entscheidend. Unsere Partei existiert nur als Ganzes oder gar nicht. Wenn wir ausstrahlen, dass wir das begriffen haben, dass wir damit umgehen und das Team das zum Ausdruck bringt, dann ist das ein Gewinn.

Brauchen wir Ihre Partei als „Korrektiv“?

Gysi: Selbstverständlich. Wir waren zum Beispiel die ersten, die einen flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohn vorgeschlagen haben. Damals waren fast alle Gewerkschaften gegen uns, SPD, Grüne und FDP sowieso. Und heute sind alle Gewerkschaften dafür und sogar die Union fängt an zu kippen. Das ist ein Erfolg. In der Politik muss man zuerst den Zeitgeist verändern und wenn man den Zeitgeist verändert hat, dann kann man auch die Gesellschaft verändern.

Über die Polarisierung kommt es also zur Veränderung?

Gysi: Im Prinzip schon. Aber ich mag diesen Verbalradikalismus nicht. Ich muss den anderen nicht sagen, dass sie bescheuert sind. Das habe ich nicht nötig, das ist nicht mein Stil. Aber ich habe meine Positionen und die vertrete ich auch. Man muss natürlich auch kompromissfähig sein, aber das beginnt ja erst dann, wenn man irgendwo eine Koalition bildet. Und da muss man aufpassen, dass man nicht unkenntlich wird.

Der Bundeskanzlerin wird vorgeworfen, dass sie Anleihen bei anderen Parteien macht, Themen quasi „stiehlt“ ...

Gysi: Meinen Leuten sage ich, wenn die anderen unsere Themen vertreten, dann waren wir doch erfolgreich. Was wollt ihr denn, wollt ihr nur Stimmen oder wollt ihr die Gesellschaft

„Wenn man will, dass Menschen sich verantwortlich verhalten, dann muss man ihnen auch Verantwortung geben.“

verändern? Mit anderen Worten: Ich finde kopiert zu werden ist immer ein Ausdruck von Erfolg. Ich habe als Erster im Bundestag in Bezug auf Südeuropa vom Marshall-Plan gesprochen. Heute wissen sie gar nicht mehr, wer damit angefangen hat, weil alle vom Marshall-Plan reden.

Verändern ist wichtiger als gewinnen?

Gysi: Es kommt auf die Veränderung an. Natürlich will ich auch ein gutes Wahlergebnis, aber die Veränderung ist für mich viel gravierender. Ohne Querdenker und Störenfriede geht es deshalb nicht. Und wenn diese auch noch angenehm sind, dann ist es noch besser. Aber stören und querdenken muss man.

Beschreiben Sie bitte einmal, wie Ihrer Meinung nach Lernprozesse in Gang gesetzt werden können.



Gregor Gysi (Mitte) mit Professor Dr. Hans Herbert von Arnim, dem Leiter der „14. Speyerer Demokratietagung“.

Foto: K. Strohm/Dt. Uni für Verwaltungswissenschaften Speyer

Gysi: Leute, die nie gefragt werden, die nichts zu entscheiden haben, entwickeln zum Teil merkwürdige Meinungen. In dem Moment, wo man ihnen Verantwortung gibt, fangen sie aber an, sich verantwortlich zu verhalten. Das macht auch bei der Linken einen großen Unterschied. Wenn wir über ein Parteiprogramm diskutieren, von dem wir wissen, dass es außer uns kein Mensch interessiert, dann streiten wir über jedes Komma und jeden Satz. Wenn wir aber wissen, dass ein Beschluss am nächsten Tag umgesetzt werden muss, dann sieht das gleich vollkommen anders aus. Wenn man will, dass Menschen sich verantwortlich verhalten, dann muss man ihnen auch Verantwortung geben. Anders ist es nicht zu erreichen.

Was hätten wir ab 1989 von den neuen Bundesländern lernen können?

Gysi: Das war der Fehler von Helmut Kohl und seiner Bundesregierung, dass sie nicht aufhören konnten zu siegen. Wenn es immer nur ums Siegen geht, dann übernimmt man nichts von anderen. Was mich ärgert: Dadurch hatten die Westdeutschen kein Vereinigungserlebnis. Den Ostdeutschen hat man das Selbstbewusstsein genommen und den Westdeutschen nichts gegeben. Wenn ich in Passau oder Kiel aufgewachsen wäre, dann würde ich auch denken: Mein Gott, die Osis kosten nur Geld und bringen nichts. Wenn ich aber die Erfahrung gemacht hätte, dass sich in einigen Punkten meine Lebensqualität erhöht hätte, weil man verschiedene Strukturen aus der DDR übernahm, dann würde ich begeistert sagen, dass ich von der Einheit profitiert hätte. Das wäre ein ganz anderes Grunderlebnis gewesen und es ärgert mich, weil dieser Fehler nicht mehr reparabel ist.

Warum mangelt es uns an profilierten Politikern?

Gysi: Politik muss sich immer öffentlich rechtfertigen. Bestimmte Leute sagen sich, wenn ich führend in der Wirtschaft bin, habe ich mehr zu sagen, ich verdiene sogar mehr und ich bin anonym. In der Politik muss ich mich jeden Tag rechtfertigen, für eine falsche Äußerung kann ich jahrelang angegriffen werden. Dadurch macht sich Schritt für Schritt ein Mittelmaß in der Politik breit. Das ist nicht gut, denn in der Politik braucht man auch ein paar außergewöhnliche Leute.

Interview: Kerstin Richter ●

Aktuelle Ausgabe im Büro vergessen?

Jetzt auch digital!
www.wuw-magazin.de



wirtschaft + weiterbildung – jederzeit und überall lesen

- › Kostenlos für Abonnenten
- › Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- › Digitales Heftarchiv

HAUFE.

titelthema

Klaus Eidenschink: Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie und Konfliktforschung sowie einer großen Zahl an erlebten Meetings und Sitzungen.



**KONSEQUENZEN,
WENN MAN FÜHRUNG**

als ein Merkmal der Interaktion
von zwei Personen ansieht:

ESSAY. Wenn eine Führungskraft keinen Erfolg hat, heißt es schnell, sie habe keine Führungsstärke gehabt. Doch so einseitig darf man die Situation nicht betrachten, mahnt Klaus Eidenschink, Executive Coach aus München. Er macht in dieser Titelgeschichte darauf aufmerksam, dass es eine Einheit von Führen und Sich-Führen-lassen gibt, für die Chef und Mitarbeiter gemeinsam verantwortlich sind.

Mythos Führungsstärke

Der Zen-Meister klatscht in die Hände und fragt die Schüler: „Hört ihr das Klatschen?“ Die Schüler nicken. Dann hält er nur eine Hand in die Höhe und fragt: „Was ist der Ton der einen Hand?“ Dieser alte Zen-Koan kann als Hinweis verstanden werden, dass man gut daran tut, Phänomene, welche die Folge eines Vorgangs von (mindestens) zwei Beteiligten sind, nicht als Merkmal eines Teils zu verste-

hen. Ohne eine zweite Hand auch kein Klatschen!

Auch zum Führen gehören mindestens zwei. Es muss immer auch einen geben, der sich führen lässt. Im Unternehmenskontext gilt Führung aber nach wie vor als Merkmal einer Person, nämlich der Führungskraft. Diese „hat“ dann Führungsstärke oder sie fehlt ihr. Sie wird wegen ihrer Führungserfolge befördert

oder bei Führungsfehlern gefeuert. Und klar: Wenn es die Führungskraft richtig macht, dann wird der Mitarbeiter geführt – ob er will oder nicht!

A) Das problematische Konzept des „guten“ Führers

Was sind die prägenden Bestandteile und Folgen eines Denkens, welches Führung →

01.

Es wird sinnlos, Schuldfragen klären zu wollen, da ...

02.

... immer beide Beteiligten für die Lage **Verantwortung** tragen.

03.

Wenn man vom anderen **enttäuscht** ist, ist es wichtig, ...



titelthema

→ als Leistung einer Person, der Führungskraft, versteht?

1. Ein-Personen-Psychologie

Wir leben in einer Denkwelt, in der es „Etwas“ gibt und dieses „Etwas“ ist charakterisiert durch Merkmale und Eigenschaften. Das hat viele Vorteile: Die Welt besteht aus Dingen, die gleich bleiben, die man untersuchen kann, über die man sichere Meinungen haben kann. Man glaubt, dass man wissen kann, was der Fall ist: Gesunde Menschen, effektive Führungskräfte und gute Schüler. Jemand ist, was er ist. Dass gute Schüler bei schlechten Lehrern schlecht werden können (oder umgekehrt), dass „Manager des Jahres“ nach Jahresfrist aufgrund von Fehlentscheidungen gefeuert werden – all das ist bekannt.

Aber wenn man aufgeben würde zu glauben, Menschen wären ohne die Relationen, die Beziehungen, die Kontexte, in denen sie stehen und sich bewegen, wirklich zu verstehen, dann würde die Welt komplex. Sie ließe sich dann nicht mehr in die (Schein-)Sicherheit von Assessmentgutachten, von Zeugnissen und von Track-Records einfangen. Komplexität erfordert das Tolerieren von Unsicherheit. Komplexität bezeichnet eine Weltlage, in der es mehr als eine richtige Lösung gibt. Das macht das Beantworten von Fragen wie „Ist das die richtige Wahl?“ oder „Ist das der Mann/die Frau, die wir brauchen?“ deutlich schwerer. Wenn gutes Gelingen, also hier gute Führung, nicht mehr ein Merkmal einer Person ist, sondern das Kennzeichen eines Führungskontextes, in dem Personen, deren Beziehungen zueinander, die Aufgaben, die zu lösen sind, und die Rahmenbedingungen unter denen all das stattfindet, zusam-

menspielen, dann werden Vorhersagen und Zuschreibungen von Erfolgen und Misserfolgen sehr schwer bis unmöglich. Die Verhältnisse sind dann – wie die Kybernetik sagt – überdeterminiert.

2. Die Unterschätzung der Widerstände

Wenn einer Einfluss nehmen soll, dann muss jemand anderer Einfluss nehmen lassen. Gewöhnlich sagt man dazu, dass jemand gehorchen muss, wenn ein anderer befehlen möchte. Das hört man nicht so gern. Darum gibt es in den allermeisten Organisationen auch Führungstrainings, aber keine Gehorsamstrainings. Und wenn doch (wie in katholischen Orden), dann erscheint dies eher suspekt oder reformbedürftig. Nun haben aber alle Menschen von klein auf die Erfahrung, wie es ist, dem Einfluss Mächtiger ausgesetzt zu sein. Hier nennt man die Relation nicht Führung, sondern Erziehung. Deshalb habe auch ausnahmslos alle Menschen recht stabile und eindrückliche psychische Muster entwickelt, wie man mit Gehorsamsanmutungen umgeht. Zugleich haben alle Menschen klare Erwartungen und ebenso klare Befürchtungen in Bezug auf Personen, die Einfluss und Macht ausüben wollen.

Diese inneren Schemata sind im Wesentlichen von zwei Aspekten geprägt: Erstens von Befürchtungen und zweitens von Hoffnungen. Anders gesagt: Menschen neigen dazu, von Führungskräften das zu befürchten, was ihnen schon bei den Eltern missfallen hat, und hoffen gleichzeitig(!), dass die Führungskräfte das besser machen, was die Eltern versäumt haben. Diese (unbewusste) Neigung, einerseits mit Rebellion, Rückzug, Abwertung, Angst und Wut auf die Verhaltensweisen von Mächtigen zu reagie-

ren und zugleich Wünsche nach Sicherheit, Stolz, Anerkennung, Verstanden werden und Zutrauen in die Führung zu setzen, macht das Führen und das Sich-Führen-lassen so schwer. Alle ungelösten Autoritätskonflikte sind mehr oder weniger immer im Spiel. Das mag einem gefallen oder man mag solche Zusammenhänge als „Psycho“ ablehnen: Darauf zu setzen, dass Chefs eine solche Gemengelage allein lösen könnten, bedeutet schlicht eine Überforderung.

3. Macht kann man (nicht) besitzen

Ein weiterer Bestandteil des herkömmlichen Denkens über Führung ist die Idee, dass Macht im Besitz einer Person sein kann. Damit jemand Macht „hat“, muss sie jedoch verliehen werden. Macht kommt nicht von oben, sondern von unten. Wie ist das zu verstehen? Egal welche Bedrohungen und Gewalt oder welche Belohnungen oder Versprechungen von der Seite des „Mächtigen“ ins Feld geführt werden, eine Wirkung beim „Ohnmächtigen“ erzielen sie nur, wenn dieser dem Bedeutung gibt. Wer mit Kündigung droht und erlebt, dass der andere sein Päckchen nimmt und geht, dessen Macht fällt in sich zusammen. Jeder Mensch verleiht Macht in dem Moment, in dem er sich von etwas abhängig macht, was andere haben oder ihm wegnehmen können. Das ist deshalb so wichtig, weil so viele Manager erst in höheren Positionen entdecken, wie ohnmächtig sie eigentlich sind. Das Wichtigste, was ein Chef von seinen Mitarbeitern braucht, ist das, was diese nur freiwillig geben und nicht das, was sie unter Druck oder wegen Belohnung tun. Unter den oben angesprochenen komplexen Arbeitsbedingungen gilt das ganz besonders. Aber

04.

... sich mit den eigenen **Erwartungen** intensiv zu beschäftigen.

05.

Belohnung und Bedrohung verlieren für Chef und Mitarbeiter an **Bedeutung**, ...

06.

... da Motivation aus dem **Kontakt** zueinander erwächst.



Gute Führung beruht auf der Beziehung aller Beteiligten

Analyse. Führungsprobleme sind letztlich Beziehungsprobleme, die im Dialog bearbeitet werden sollten. Folgende Fragen sollen zum Nachdenken über das Zusammenwirken anregen:

Fragen, die sich Chefs stellen sollten:

1. Warum sollten andere Menschen Lust haben, sich von mir etwas sagen zu lassen?
2. Habe ich das Gefühl, dass ich auch ohne formale Rolle (etwa im Freundeskreis) Autorität habe?
3. Wie sehr interessiere ich mich dafür, was Mitarbeiter brauchen, um Vertrauen zu mir zu entwickeln?
4. Merke ich es, wenn ich mich ohnmächtig oder überfordert fühle? Kann ich mir angemessen helfen lassen und Hilfe holen?
5. Ist es mir leicht möglich, es anzusprechen, wenn ich mich im Stich gelassen fühle?
6. Kann ich Minderleistung von Mitarbeitern auch als deren Feedback zu der Art, wie ich führe, ansehen?
7. Überspiele ich Ängste gegenüber Mitarbeitern und weiß ich, wie sich dies auswirkt?

Fragen, die sich Mitarbeiter stellen sollten:

1. Ist mir klar, dass niemand Macht über mich hat, es sei denn, ich gebe sie ihm?
2. Fühle ich mich von der Wertschätzung meines Chefs abhängig?
3. Wie viel innere Erlaubnis habe ich, meine Bedürfnisse an Vorgesetzte zu formulieren?
4. Kann ich meinen Chef ohne innere Rebellion unterstützen, auch wenn er es aus meiner Sicht nicht verdient?
5. Wie viel Bereitschaft habe ich, mit meinen Vorgesetzten in eine Auseinandersetzung zu gehen - und wenn ich „verliere“, das demütig hinzunehmen?
6. Nehme ich schwierige oder unbefriedigende Situationen als gegeben hin oder fühle ich mich in der Lage, mich für eine Veränderung einzusetzen?
7. Kann ich den Dialog mit meinem Chef suchen, auch in Situationen, wo ich Angst vor ihm oder vor denkbaren Folgen habe?

auch andersherum gilt: Den Mitarbeitern ist meist gar nicht so klar, wie sehr sie sich in eine Opferhaltung bringen, indem sie der Anerkennung und dem Lob des Vorgesetzten eine so hohe, oft ausschließliche Bedeutung geben. Damit erzeugt man Abhängigkeit und verleiht ihm unangemessene Macht. Wieso sollte die Wertschätzung des Vorgesetzten für meine Arbeitsleistung mehr zählen als meine eigene oder die von Kollegen oder Kunden? Macht ist also ein Merkmal der Beziehungsgestaltung und nicht der Besitz einer Person. Wenn der Mitarbeiter unfähig oder unwillig ist, sich führen zu lassen, dann sollte das nicht einseitig der Inkompetenz des Chefs zugeordnet werden.

Im organisationalen Umfeld regeln Rollendefinitionen die Beziehungen zwischen Personen. Rollen können demnach mit Macht versehen werden, aber nicht die Personen, die sie innehaben. Viele verwechseln das. Nicht wenige Führungsprobleme resultieren daher nicht aus der

Unfähigkeit der Chefs, sondern aus der Unfähigkeit, die Rollen klar zu definieren und mit den Rollenträgern zu einem einvernehmlichen Verständnis darüber zu kommen.

4. Ursache-Wirkungs-Denken impliziert Schuldfragen

Ein wichtiger Aspekt der „Macht-Besitz-Theorie“ ist, dass sie auf einem kausalen Wirkzusammenhang fußt: „Das ist schiefgegangen, weil ... (der Meier falsch entschieden hat)!“ Solche Kausalitäten sind sehr häufig sehr falsch. Ignorieren sie doch, wie viele Abhängigkeiten ein einzelnes Ereignis hat, wie viele Faktoren unbekannt sind oder zum Zeitpunkt der Handlung nicht bekannt sein konnten. Kausales Denken setzt auf Planung, Planung setzt auf vollständige Kenntnis der Situation. Das, was im Moment der Entscheidung oder der Handlung gleichzeitig anderswo passiert oder das, was die Zukunft bringt, kann man nicht wissen. Aber es ist oft höchst relevant für die

Ergebnisse. Führungskräfte werden mit einem Denken, welches Kausalitäten nutzt, zwangsläufig überschätzt. Man überschätzt ihren Einfluss, man unterschätzt andere Faktoren. Da dies aber nun so gern praktiziert wird, kann man sich fragen, was man mit dieser Führungstheorie erreicht? Der Nutzen besteht in jedem Fall darin, dass man eine Zustelladresse für die Zuschreibung des Ergebnisses hat. Für den Fall des Erfolgs wird (zum Leidwesen der Mitarbeiter) der Chef als Held gefeiert (und befördert), für den Fall des Misserfolgs wird (zur Entlastung aller anderen) der Chef als Schuldiger entlarvt (und entlassen). Diese Verortung von Schuld, in Organisationen als „Fingerpointing“ bezeichnet, ist ein fast überall zu beobachtendes Phänomen - so als ob mit dem Identifizieren von Schuldigen auch der Fehler behoben wäre oder sich die Lage schon verbessert hätte. Wenn man Macht und Führung nicht als Merkmal einer Person, sondern als Leistung eines sozialen Systems ver- →

→ stehen würde, dann würde daraus auch ein anderer Umgang mit Fehlern und Erfolgen resultieren.

B) Aspekte eines alternativ konzeptualisierten Führungsverständnisses

Was sind nun Schlussfolgerungen aus dem bislang Skizzierten?

1. Führung braucht die Autonomie der beteiligten Personen

Beginnen wir den Gedankengang auf der ungewohnten Seite, der Seite der „Geführten“. Hier muss man von dem Grundsatz ausgehen: „Keiner hat Macht über mich, außer ich gebe sie ihm!“ Wer sich entscheidet in einer Organisation zu arbeiten, sollte sich im Klaren sein, dass er nur dann eine Chance hat, glücklich zu bleiben, wenn er diesen Grundsatz in sich zum Leben erweckt. Denn man mache sich nichts vor - es wird immer unfähige, überforderte, ungeschickte, destruktive und selbstsüchtige Vorgesetzte geben. Wer darauf setzt und wartet, dass er ein Berufsleben führt, in dem er mit guten Chefs versorgt ist, der schließt eine riskante Wette ab. Er wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit oft als (gerechtfertigtes) Opfer fühlen. Wer jedoch darauf setzt, sich bei jedem Vorgesetzten die innere Unabhängigkeit zu bewahren, der wird sich auch äußerlich sehr viel größere Freiräume bewahren. Er wird deutlich machen können, was ihm hilft, sich gut führen zu lassen. Er wird gut darauf verzichten können, wenn Chefs dies nicht (immer) in ihrem Verhalten berücksichtigen (können), er wird sich für die eigene Motivation selbst verantwortlich fühlen und wird seine Energie nicht so viel darauf verschwenden müssen, Vorgesetzte anzuklagen und abzuwerten, die sich so nicht verändern lassen.

Wieso die Unternehmen hier nicht schon längst intensiv in Schulungen investieren, ist etwas rätselhaft. Es gibt Führungs- und Leadership-Programme, aber kaum „Wielasse-ich-mich-führen-Schulungen“! Es erschließt sich von selbst, dass dieser Gedankengang spiegelbildlich auf der Seite des Vorgesetzten entwickelt werden kann. Auch hier: Wer sich darauf angewiesen fühlt, dass Mitarbeiter so ticken,

wie er das für notwendig erachtet, wird sich ein Leben lang über „seine“ Leute ärgern und sich Widerstand, Rebellion, Ablehnung und Personalwechsel in sein Führungsportfolio holen. Meist zieht man sich irgendwann innerlich von den Menschen zurück und wird zynisch, distanziert und einsam.

2. Gelingende Führung ist ein Merkmal der Führungsbeziehung

Wenn man sich von der Ein-Personen-Psychologie verabschiedet, könnte man Führung so beschreiben: Gelingende Führung beruht auf einer Beziehung, in der die Beteiligten wechselseitig auf sich Einfluss nehmen lassen. Führungsstärke ist dann kein Merkmal von Personen, sondern einer Relation. Führung ist dann nicht gebunden an Hierarchie, sondern findet genauso horizontal, im Netzwerk oder in anderen Formen loser Koppelung statt. Führungsprobleme sind letzten Endes also Beziehungsprobleme und müssen als solche verstanden, beraten und bearbeitet werden. Einer allein kann nur bedingt lösen, was zwei oder mehrere gemeinsam herstellen. Führungskräfte einseitig für gelingende Führung verantwortlich zu machen heißt, sie chronisch zu überfordern. Wer nicht nur für das Arbeitsergebnis zum vereinbarten Zeitpunkt verantwortlich gemacht wird, sondern auch noch dafür, dass sich alle dabei wohlfühlen, der hat von vornherein verloren.

Wenn Führung das Klatschen von zwei Händen ist, dann braucht es Dialog. Es braucht die gemeinschaftliche Beschäftigung mit Fragen wie:

- „Was brauche ich (Führungskraft) von dir (Mitarbeiter), um gut führen zu können?“ und „Wie kann ich gelassen reagieren, wenn ich das nicht bekomme?“
- „Was brauche ich (Mitarbeiter), um mich gut führen zu lassen?“ und „Wie kann ich gelassen bleiben, wenn ich das nicht bekomme?“

Es geht also darum, ein Verständnis davon zu entwickeln, dass Menschen in der Zusammenarbeit ganz Unterschiedliches brauchen und dass man daher eigentlich Assessments bräuchte, um die Führungsbeziehungen zu analysieren. Führung braucht ein Zusammenfinden.

AUTOR



Klaus Eidenschink

ist Executive Coach, Konfliktmoderator und

Organisationsberater. Der Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) ist auch Gründer und Co-Leiter von „Hephaistos Coaching-Zentrum München“, das sich als Aus- und Fortbildungsstätte für Trainer und Berater einen Namen gemacht hat.

Eidenschink & Partner, Spezialisten für Verständigung und Wandel

Jahnstraße 1

D-82152 Krailling

Tel. 49 89 85662246

www.Eidenschink.de

Dann wird ein Führungstanz möglich, der von Zusammen-Schwingen, von Resonanz und von Achtsamkeit geprägt ist. Das wird vielen viel zu prosaisch klingen. Aber so würde es leicht werden, so würde es nicht um Leadership, sondern um Zusammenwirken gehen. Jeder, der in einem Team mal so einen „Spirit“ erlebt hat, weiß, wovon hier die Rede ist. Und das lässt sich nicht anordnen, aber man kann Bedingungen schaffen, in denen so etwas wahrscheinlicher wird. Für diese Bedingungen ist der Mitarbeiter so verantwortlich (und so wichtig) wie der Chef. Einer allein kann nicht für gemeinsames Glück sorgen!

3. Führung ist die Bearbeitung von Beliebigkeit

Wozu braucht es Führung? Sie dient der Reduktion von Komplexität. Führung koordiniert sachlich, sozial und zeitlich die Aktivitäten vieler Beteiligter, um eine organisationale Leistung zu ermöglichen. Diese Koordination gelingt durch Festlegungen, also Zwang: „Wir bauen Autos, keine Waschmaschinen!“, „Du baust sie und du verkaufst sie!“ und „Am Donnerstag ist das Auto fertig und am Samstag wird es verkauft!“ Dieser Zwang ermöglicht Freiheit. Weil jeder nach der Festlegung weiß, was er zu tun hat. Er kann auf dieser Basis viele weitere Optionen entwickeln (Welche Art von Autos? Wie bauen und verkaufen? Wie die Zeit einteilen, die zur Verfügung steht?). Jede Entscheidung

legt fest und eröffnet gleichzeitig weitere Entscheidungen. Etwas schließen heißt etwas anderes öffnen. Warum muss man etwas festlegen? Die Welt bietet ständig eine Auswahl von Möglichkeiten, die nicht alle realisiert werden können. Bestimmte Möglichkeiten schließen einander aus. Alternativen erfordern Entscheidungen. Entscheidungen brauchen Führung, sonst passiert einfach, was passiert. Diese einfachen Überlegungen sollen darauf hinweisen, dass Freiheit (Möglichkeiten) und Zwang (Entscheidungen) keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen und voraussetzen. Die Art und Weise, wie Menschen sich in diesem paradoxen Feld bewegen, kann man Führung nennen. Letztlich geht es in Führungsbeziehungen also darum, in einer Welt Einigkeit herzustellen, in der es immer viele richtige Wege nach Rom gibt, in der sich aber auch viele andere Städte als Reiseziele anbieten und in der es viele sinnvolle Arten der Fortbewegung gibt. Mitarbeiter wie Chefs verstricken sich oft in endlose Diskurse über „richtige“ Entscheidungen. Damit ist der wesentliche Fehler schon gemacht. Komplex (nicht kompliziert!) sind Verhältnisse dann, wenn es mehr als eine richtige Lösung gibt. In gewisser Weise kann man auch sagen, dass Führung in einem Feld operiert, in dem „Beliebigkeit“ herrscht. Führung ist demnach dazu da,

- Einigkeit herzustellen im Tagesgeschäft angesichts vieler richtiger Möglichkeiten und
- anschließend Einigkeit zu bewahren, wenn es darum geht, die Nachteile der gewählten Alternative gemeinsam zu tragen.

Führung bearbeitet also Sachkonflikte, die sich nie argumentativ vollständig befrieden lassen. Infolgedessen ist alles angreifbar, was entschieden wird. Darum braucht es Zwang. Das heißt, es braucht Menschen, die die Kompetenz haben, sich einzufügen. Es braucht Menschen, die demütig genug sind, Dinge mitzutragen, die sie falsch finden und selbst anders gemacht hätten. Es braucht Menschen, die, wenn sich die Schattenseiten einer bestimmten Entscheidung zeigen, nicht an der Entscheidung zweifeln oder Schuldige suchen. Und es braucht Menschen, die beziehungserhaltend in einer Welt voller Brüche und Gegensätze streiten können.

Solche Menschen braucht es viel mehr als die viel beschworenen heroischen Leader. Führung handelt im Paradox: Es sind Personalentwicklungskonzepte gefragt, welche einstimmen auf das Regulieren von Widerspruch und Gehorsam, von Durchhaltewillen und Umsteuern, von Sich-Hervortun und Sich-Anpassen, von Loslegen und Abwarten, von Planen und „Durchwurschteln“, von „Sich-Quer-

Legen“ und „Disagree-and-Commit“. All das geht nur, wenn man belastbare Beziehungen hat, sich in gemeinsamer Anstrengung verbunden fühlt und Führung als ein Geschehen begreift, welches von allen gestaltet und getragen wird. Die Vorstellung, dass die Oberen, diejenigen führen, die in der Hierarchie unten stehen, ist für eine komplexe Welt ebenso untauglich wie leidbringend.

Auf den Einzelnen gemünzt: Führen ist die Kunst, herauszufinden, wann es wichtig ist sich durchzusetzen und wann es wichtig ist zu gehorchen. Das kann man nur, wenn man sich mit beiden Möglichkeiten wohlfühlen kann. Die Menschen, die sich nur durchsetzen können und wollen, sind in den gegenwärtigen Führungsverhältnissen leider sehr deplatziert. Die Leistungsfähigkeit von „Command and Control“ oder der angeblich genialen Person an der Spitze ist im Hinblick auf die Reduktion von Komplexität schlicht zu gering.

Die Menschen, die sich nur anpassen können oder immer gegen etwas sind, sind als Mitarbeiter ebenfalls zunehmend unterqualifiziert. Alle, Führende und Sich-führen-Lassende, brauchen die Kompetenz, in beiden Rollen zu Hause zu sein. Eine Kompetenz alleine ist zu wenig. Es bleibt zu hoffen, dass sich diese Erkenntnis weiter herumspricht.

Klaus Eidenschink ●

FLOW CHANGE®



**JETZT
INFORMIEREN!**

WEITERBILDUNG 2014 ITERATIVE BERATUNG

Die Komplexität steigt.
Die Planbarkeit schwindet.

Die iterative Beratung bietet keine vereinfachenden Antworten, aber angemessene.

In 2014 startet die nächste Weiterbildungsreihe für interne Berater, Trainer, Personalentwickler und Change-Manager.

flow
consulting

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49(0)5141.740074
Fax +49(0)5141.740078
mail@flow.de

www.flow.de

Freiwillige vor. Damit Führung gelingt, braucht es nicht nur eine gute Führungskraft, sondern auch Mitarbeiter, die sich führen lassen wollen.

Schicksalsfrage Vorgesetzter?

FÜHRUNG. Wer die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem betrachtet, legt meist den Fokus auf die Führungskraft. Wie führt der Chef richtig? Und wie motiviert er seine Mitarbeiter? Doch die Perspektive des Mitarbeiters ist genauso wichtig: Wie können Mitarbeiter ihrem Chef helfen, sie besser zu führen? Denn der Vorgesetzte ist kein unbeeinflussbares Schicksal.

In der Arbeitswelt haben sich zwei Bauregeln eingebürgert, um den eigenen Chef einschätzen zu können. Die erste Regel: „Chefs sind wie das Wetter an der Nordseeküste – unberechenbar, launisch, stürmisch, ungemütlich und von Menschenhand nicht zu beeinflussen.“ Einige sprechen zwar von einem Heilklima an der Nordsee, aber vielleicht ist das nur ein von Marketing-Fachleuten ersonnener Euphemismus. Jedenfalls wollen Mitarbeiter um keinen Preis an diese Küste, nicht mal zur Sommerzeit. Sie schlagen den Kragen hoch, ziehen die Mütze tief ins Gesicht und halten den Mund – getreu dem Motto: „Der Chef hat sowieso keine Ahnung und sitzt am längeren Hebel“.

Die zweite Regel: „Führungskräfte wissen, was sie tun. Schließlich werden sie dafür bezahlt.“ Die Annahme, die hinter dieser Regel steht: Führung ist die prominenteste Aufgabe der Führungskräfte, also müssen sie auch für jeden Mitarbeiter das richtige Motivationshappchen parat haben. Nicht zuletzt werden sie auf ihre Aufgabe vorbereitet, besuchen Führungsnachwuchsprogramme, schließen Zielvereinbarungen mit ihren Vorgesetzten, haben Coachings und können aus einer Vielzahl an Seminaren das für sie passende aussuchen. Und die Schlussfolgerung daraus: Ist ein Mitarbeiter unmotiviert, hat der Chef wohl noch nicht das richtige Mittel gefunden.

Wer bei diesen Regeln zustimmend genickt hat, wird wohl seine Erfahrungen im Arbeitsalltag gemacht haben. Es sind auch genügend Bücher auf dem Markt, die den obigen Stereotypen verhaftet sind und sich mit Feuereifer daran machen, den Typus „Chef“ entweder professionell zu verarzten oder durch den Kakao zu ziehen. Letzteres kann teilweise unterhaltsam sein und positive Effekte für die Psychohygiene haben. Konstruktivistisch gesehen aber verstärkt es die schablonenhaft dargestellte, schlechte Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter durch permanente Wiederholung. Doch vor allem fällt bei diesen Stereotypen eins auf: Sie sprechen von einer Füh-

rungsbeziehung, fokussieren sich aber allein auf den Vorgesetzten. Seit Jahrzehnten schon steht die Führungskraft im Rampenlicht von Mitarbeitern, Trainern, Beratern und Autoren der Managementliteratur.

Schaut man sich den Seminarmarkt an, findet man Ähnliches: Gefühlte 2.000 unterschiedliche Seminare werden dort für Führungskräfte angeboten. Methoden, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung bis hin zur Philosophie. Man findet kaum eine Maßnahme, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Beziehung zum Vorgesetzten aktiv mitzugestalten. Damit befinden wir uns in einem systemstabilisierenden Zustand des „Mehr desselben“, wie Paul Watzlawick es in seinem berühmten Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ ausdrückt.

Warum ist das so? Natürlich sind Führungskräfte in ihrer Funktion Multiplikatoren, doch ist dieses Argument ausreichend, um sich ausschließlich auf die Führungskraft selbst und nicht den Mitarbeiter mit seiner beziehungsgestaltenden Funktion zu konzentrieren? Bezogen auf den Weiterbildungsmarkt drängt sich die Überlegung auf, dass der Fokus deshalb auf der Führungskraft liegt, weil dort die Entscheidungsgewalt liegt – und damit auch das Budget für Investitionen in den Weiterbildungsmarkt.

Die Mitarbeiter fokussieren

Es ist Zeit, den Scheinwerfer der Aufmerksamkeit, der bisher die Führungskraft von allen Seiten beleuchtet, einmal etwas in den Schatten zu stellen und sich um den blinden Winkel zu kümmern. In diesem Artikel werden wir den Scheinwerfer nur ein paar Grad verschieben. Die Führungskraft bleibt sichtbar. Im Fokus steht hier aber der Mitarbeiter und sein Beitrag in der Beziehungsgestaltung zu seinem Vorgesetzten.

Dieses Thema ist für Unternehmen sehr bedeutsam, denn der demografische Wandel führt schon jetzt zu einem erhöhten Stellenwert von Fachkräften. Man wagt es kaum, den Begriff „demografischer Wandel“ in einem Text zu nutzen, da dieser bereits bei der Hälfte der Leser ein großes Gähnen hervorruft. Der Begriff ist wohl schon überstrapaziert. Doch

wie viele Unternehmen sind wirklich auf diese tief greifende Gesellschaftsveränderung vorbereitet?

Eins ist sicher: Die heiß umworbenen, gut ausgebildeten Fachkräfte kennen ihren Stellenwert und wissen um ihre beruflichen Alternativen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe einzugehen und somit deren Mitarbeiterbindung und Motivation zu erhöhen.

Einfluss ja, aber in Grenzen

In einer Pressemitteilung der Gallup GmbH vom 20. März 2012 heißt es: „Auch im Jahr 2011 ist es Führungskräften in Deutschland nicht gelungen, ihre Mitarbeiter mitzunehmen. 23 Prozent der Beschäftigten haben innerlich bereits gekündigt. 63 Prozent der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm ab.“ Es gibt zahlreiche andere Studien in diesem Themenbereich, die teilweise auch wesentlich positivere Zahlen zur Motivationslage der deutschen Arbeitnehmer ergeben. Interessant an dieser Aussage von Gallup ist aber, dass wieder der Scheinwerfer auf die Führungskräfte schwenkt. Doch die können die Mitarbeiter, die heute gebraucht werden, nicht mehr so

einfach und eigenmächtig mitnehmen. Es kann nur darum gehen, den einzelnen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Rolle in der gemeinsamen Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten zu finden und wahrzunehmen.

Mehr als Aufgabenerfüller

Was ist nun aber der notwendige Beitrag des Mitarbeiters, damit dieser Ansatz überhaupt funktionieren kann? Moderne Organisationen setzen auf die Leistungsfähigkeit, Kompetenz und das Engagement ihrer Mitarbeiter. Diese wiederum schätzen es, in einer Organisation zu arbeiten, in der sie nicht nur ein Aufgabenerfüller sind, sondern sich auch mit ihrer Motivation und ihren Ideen einbringen können. Schon heute sind Organisationen mehr und mehr dezentral geprägt, werden Projekte in flexiblen Arbeitsgruppen bewältigt und sind Teams an mehreren Standorten oder in mehreren Ländern verteilt. Daraus folgt, dass sich die Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz zunehmend weg von der Führungskraft hin zum gut ausgebildeten, selbstbewussten Mitarbeiter bewegt. Das bedarf eines Wandels vom klassischen Weisungsempfänger zum eigenständig agierenden, mündigen und unternehmerisch den- →

Neue und alte Perspektive

Vergleich. Wenn Mitarbeiter besser geführt werden wollen, müssen sie auch ihre Einstellung zur Führung ändern.

Alte Perspektive und Einstellung	Neue Perspektive und Einstellung
Chefs sind unberechenbar.	Ich kann mit meinem Chef verbindliche Vereinbarungen treffen.
Chefs wissen, was sie tun.	Ich verfüge über wichtige Informationen, die mein Vorgesetzter braucht.
Mein Chef will keine kritischen Mitarbeiter.	Konstruktiv-kritische Mitarbeiter bringen das Unternehmen voran.
Mein Chef ist wichtiger als ich.	Jeder Mitarbeiter hat gleichen Wert.
Mein Chef muss mich motivieren.	Motivieren kann ich mich nur selbst.
Für die Beziehungsgestaltung bin ich nicht zuständig.	Ich bin genauso zuständig wie mein Chef.

→ kenden und handelnden Mitarbeiter, der seine Arbeitsumgebung und die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten aktiv mitgestaltet.

Mündige, selbstgeklärte Mitarbeiter erfordern eine andere Art der Führung, fordern von der Führungskraft eine Begegnung auf Augenhöhe. Das ist unbequem und komplex. Eingetübte Rollen müssen aufgegeben werden. Das Führungsverhalten wird in Frage gestellt. Das System wird destabilisiert.

Der Einfluss der Mitarbeiter

Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter, die Beziehung zum jeweiligen Vorgesetzten aktiv zu gestalten und wie können sie dabei unterstützt werden? Unseres Erachtens hat ein Mitarbeiter die Pflicht, sich Gedanken zu machen, wie er möglichst motivierend geführt werden kann. Diese Reflexionsarbeit könnte sogar Teil jeder Funktionsbeschreibung sein.

Das setzt aber voraus, dass sich der Mitarbeiter seiner eigenen Motivation bewusst ist. Er muss fähig sein zu benen-

nen, welches für ihn individuell motivierende oder demotivierende Faktoren sind. Eine nicht funktionierende Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, also eine Beziehung, die weder Motivation noch Leistungsbereitschaft fördert, kann als Symptom betrachtet werden. Ein Symptom betrifft systemisch gesehen aber alle Systemmitglieder und kann somit auch durch alle Beteiligten gemeinsam beeinflusst werden. Damit fällt dem Mitarbeiter in der Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten eine ebenso große Verantwortung zu wie dem Vorgesetzten selbst.

Konkret bedarf es kontinuierlicher Feedbackschleifen, in denen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen und sich somit die Rolle des Vorgesetzten hin zu einer Koordinatorenrolle bewegt. Er muss den Mitarbeiter dahingehend unterstützen, dass dieser sich zum Mitstreiter entwickeln kann.

Hier ist zu betonen, dass dem Vorgesetzten natürlich immer noch eine exponierte Rolle zufällt. Kommunikation auf Augenhöhe und gleichberechtigte Beziehungs-

gestaltung darf nicht mit Gleichmacherei verwechselt werden. Dennoch müssen alte Glaubenssätze über Bord geworfen und neu definiert werden.

Was beeinflusst nun das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft? Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse, wie sie geführt werden wollen. Die Ursache für die unterschiedlichen Bedürfnisse nach Führung dürfte in den Erfahrungen liegen, die bisher mit Führungskräften oder Autoritäten gemacht wurden. Nach Robert Kelley ergeben sich daraus fünf unterschiedliche Formen des „Followership“, also der Art, wie die verschiedenen Mitarbeiter ihre Führungsbeziehung leben:

- **Entfremdete Mitarbeiter:** Sie sind unabhängige Denker, die sich zu keiner Führungskraft freiwillig bekennen.
- **Passive Mitarbeiter:** Sie tun, was man ihnen sagt, sind unkritisch und nicht besonders aktiv.
- **Konformistische Mitarbeiter:** Sie sind mehr aktive als passive Anhänger, stellen aber keine besondere Führungsanforderungen.

Die Intervention

Ablauf. Mithilfe eines dreitägigen Workshops lernen Mitarbeiter ihre Beziehung zum Vorgesetzten selbst zu reflektieren und zu gestalten. Der detaillierte Ablaufplan stellt an den ersten beiden Tagen die Mitarbeiter in den Vordergrund. Am dritten Tag wird der Vorgesetzte einbezogen.

Tag 1: Die Erfahrungen als Follower

- Welche bisherigen Erfahrungen mit Führung gemacht wurden.
- Wie die jeweiligen persönlichen Glaubenssätze zu Führung aussehen.
- Wie viel Raum sich der Mitarbeiter bisher in der Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten zugesteht.
- Wie der Mitarbeiter derzeit geführt wird und wie er geführt werden will.

Tag 2: Der ideale Führungsstil

- Was die Führungskraft vom Mitarbeiter wissen sollte:
Spannungsfelder des Geführtwerdens
Lange Leine oder enge Führung
Sach- oder Beziehungstyp
Teampayer oder Eigenbrötler
Samthandschuh oder Reibeisen

- Methoden: Input zum Thema „Kommunikation“, kollegiale Fallberatung
- Vorbereitung einer Ausstellung zum bisherigen Workshop

Tag 3: Joining

- Anreise der Führungskräfte
- Führung der Führungskräfte durch die Ausstellung
- Mitarbeiter bereiten sich im Detail auf das Klärungsgespräch vor
- Durchführung des Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem

Zur Vorbereitung der Teilnehmer erhält jeder ein kompetenzbasiertes Kollegenfeedback. Die Vorgesetzten, die am dritten Tag einbezogen werden, erhalten in der Umsetzungsphase ein zeitnahes Gruppencoaching.

- **Pragmatische Mitarbeiter:** Sie sind ausgeglichen in ihrer Unabhängigkeit, ihrem Engagement und ihrer Leistung.
- **Vorbildliche Mitarbeiter:** Sie sind auf fast alle Weisen ideal, erledigen ihre Aufgaben hervorragend und arbeiten kollektional zusammen.

Diese Auflistung soll keinesfalls das Schubladendenken fördern, sondern die mögliche Diversität unterschiedlichen Mitarbeiterverhaltens aufzeigen. Wenn Mitarbeiter in schwierigen Situationen entscheiden sollen, ob sie sich zu bestimmten Zielen bekennen wollen, machen sie dies in der Regel von zwei Aspekten abhängig: von der Führungskraft als Person und von der angebotenen inhaltlichen Lösung. Es ist also der Grad des Vertrauens in die Führungskraft, der die Ausprägung der Führungsbeziehung bestimmt. Wie Brigitte Winkler in ihrem Aufsatz „Traust du mir – traue ich dir“ aus dem Jahr 2012 zusammenfasst, wird diese Vertrauenswürdigkeit bestimmt durch die wahrgenommene Kompetenz, das wahrgenommene Wohlwollen und die wahrgenommene Integrität einer Führungskraft.

Wenn dies die determinierenden Aspekte der Vertrauenswürdigkeit sind, so gilt dies nicht nur für Führungskräfte, sondern auch umgekehrt für deren Mitarbeiter. Auf diese angewendet heißt dies:

- **Kompetenz:** Ist mein Mitarbeiter in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen?
- **Wohlwollen:** Unterstützen mein Mitarbeiter mich als Person mit meinen Zielen?
- **Integrität:** Verhält mein Mitarbeiter sich fair, ist er konsistent in seinen Aussagen und seinem Handeln, sagt er die Wahrheit?

Würde das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vertieft, würde dies die Kooperation und Teamarbeit fördern und so zu einem freieren Informationsaustausch führen, erklären auch Gareth R. Jones und Jennifer M. George in ihrem Aufsatz “The experience and evolution of trust. Implications for cooperation and teamwork”.

Was macht nun einen Mitarbeiter, der sich sozusagen aktiv führen lässt, aus? Rob Goffee und Gareth Jones definieren dafür in ihrem Buch “Why should anyone be led by you?” im Wesentlichen drei

AUTOREN



Peter Schöneborn ist systemischer Berater und Coach sowie Prozessberater. Er leitet ein gleichnamiges Unternehmen für Consulting und Coaching. Zuvor war er Leiter der Personalentwicklung bei der KWS SAAT AG in Einbeck und bei der Symrise GmbH & Co. KG in Holzminden.
www.peter-schoeneborn.com



Stefan Diekmann ist Diplom-Psychologe und als Talent Development Specialist bei der Novelis Deutschland GmbH zuständig für die Werke Göttingen, Ohle und Lüdenscheid. Zuvor war er als freier Berater, Trainer und Coach für die Führungskräfte-Entwicklung von Profit- und Nonprofit-Organisationen im Raum Hamburg im Einsatz.

Aspekte. Der erste Aspekt ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihren Führungskräften zu sagen, was sie als die Wahrheit ansehen. Der zweite Aspekt liegt darin, dass die Mitarbeiter bereit sind, die Fähigkeiten der Führungskraft zu ergänzen. Und drittens sind diese Mitarbeiter auch offen gegenüber Veränderungen.

Die Mitarbeiter müssen sich darüber im Klaren sein, inwiefern sie diese Aspekte heute schon erfüllen oder künftig erfüllen wollen. Wenn sie sich darüber bewusst sind, können sie entsprechend mit ihrem Vorgesetzten kommunizieren und somit eine zielgerichtete Allianz mit der Führungskraft entwickeln.

Es braucht also einen systemisch integrativen Ansatz, der die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten innerhalb einer Gesamtorganisation neu und auf Augenhöhe gestaltet, ohne die Verantwortung der Funktion eines Vorgesetzten in Frage zu stellen. Dazu gehört allerdings auch eine Organisations- und Unternehmenskultur, die diesen Prozess und die resultierenden Veränderungen zumindest aushält.

Zielgerichtete Intervention

Was ist also zu tun, um diese Veränderungen im Unternehmen voranzutreiben? Das Kernelement in einer solchen Entwicklung kann ein entsprechender Workshop sein. Ich habe eine dreitägige Veranstaltung entwickelt, an deren letztem Tag auch die Vorgesetzten der Teilnehmer anwesend sind (siehe Kasten auf Seite 26). An diesem letzten Tag findet das Klä-

rungsgespräch statt, in dem der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten die Orientierung gibt, welche Art von Führungsbeziehung seine Motivation unterstützt und es ihm ermöglicht, Bestleistungen zu realisieren. Die ersten beiden Tage dienen der Vorbereitung auf dieses Gespräch. Auch die Führungskräfte erhalten eine Phase der Vorbereitung.

Sinnvollerweise fließt die Kommunikation auf Augenhöhe auch in vorhandene Personalmanagement-Instrumente wie zum Beispiel in das Mitarbeitergespräch oder in das Kooperationsleitbild ein, um so die Nachhaltigkeit der Maßnahme zu erhöhen. Wünschenswert wäre eine gemeinschaftliche Initiative der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung. Somit wird klar, dass alle am System beteiligten Stakeholder in den Prozess integriert sind und sein sollten. Eine solche Initiative stellt einen Veränderungsprozess dar und sollte natürlich auch im Sinn des Change Management begleitet werden.

Ein Mutmacher zum Abschluss

Natürlich bedarf es Mut, einen solchen Prozess zu initiieren. Denn ja, es mag neue Anforderungen an die Führungskräfte geben. Ja, nicht jede Führungskraft mag dem gewachsen sein (übrigens auch nicht jeder Mitarbeiter). Und ja, es mag plötzlich mehr Ideen, mehr Kommunikation und mehr Eigenverantwortung geben. Das ist nicht jedermanns Sache. Darum: Mutige vor.

Peter Schöneborn, Stefan Diekmann ●

Kleine Maßnahmen für große Lerneffekte

TIPPS. Nicht erst seit dem Buch „Die Weiterbildungslüge“ steht die Frage im Raum, wie effektiv Trainings sind. Trainer und Teilnehmer können die Lerneffektivität beeinflussen. Aber auch die Personalentwickler, die Trainings einsteuern, können zum Erfolg der Maßnahme beitragen. Die Forschung zur „Pre-Training Intervention“ zeigt einige einfache Strategien auf, die schon vor dem Training eingesetzt werden sollten.

Der Erfolg einer Trainingsmaßnahme hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Sowohl Art und Inhalt des Trainings als auch die Merkmale der Teilnehmer und die Arbeitsumgebung haben Einfluss darauf. Hinzu kommen einige Maßnahmen, die die Forschungsrichtung der „Pre-Training Intervention“ untersucht. Dahinter stehen einfache Strategien, die schon vor den eigentlichen Maßnahmen angewendet werden, um den Lerneffekt zu steigern. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Faktoren und Forschungsergebnisse vorgestellt.

Erfolgsfaktor 1: Trainingsmethode.

Zunächst einmal sollte man die Merkmale der Trainingsmaßnahme in den Fokus rücken. Auch wenn sich besonders erlebnisreiche Methoden wie zum Beispiel Outdoor-Trainings einer großen Beliebtheit erfreuen, konnte ein Effekt auf das Verhalten am Arbeitsplatz bislang nicht

überzeugend nachgewiesen werden. Aus Sicht der Forschung überrascht dies nicht, zeigen empirische Studien doch, dass der Trainingstransfer umso größer ausfällt, je ähnlicher die Trainingssituation der Realität des Berufsalltags ist.

Erfolgsfaktor 2: Inhalt des Trainings.

Selbstverständlich müssen die Inhalte des Trainings auch zutreffend sein. Wer beispielsweise vor dem Hintergrund der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) seine Verkäufer darin schult, anhand der Blickrichtung der Kunden deren Denkmuster zu erkennen, muss zwangsläufig scheitern. Empirische Untersuchungen zu den NLP-Denktypen sowie der vermuteten Verbindung zur Blickrichtung kommen immer wieder zu widerlegenden Befunden.

Erfolgsfaktor 3:

Merkmale der Teilnehmer.

Daneben spielen die Merkmale der Trainingsteilnehmer eine wichtige Rolle. Persönlichkeitseigenschaften, die den Lernprozess nachweislich positiv beeinflussen, sind Intelligenz sowie Gewissenhaftigkeit. Intelligentere Menschen lernen ganz einfach leichter als weniger intelligente. Gewissenhafte Mitarbeiter fühlen eher eine Verpflichtung sich anzustrengen oder die Inhalte des Trainings später in der Praxis zu beherzigen. Jüngere Mitarbeiter lernen im Durchschnitt etwas schneller als ältere, was gegebenenfalls bei der Zusammensetzung von Trainingsgruppen oder der Geschwindigkeit, mit der Lerninhalte vermittelt wird, zu bedenken wäre.

Und natürlich wirkt sich die Freiwilligkeit positiv auf das Ergebnis aus. Da nun aber leider oftmals die unmotiviertesten Mitarbeiter diejenigen sind, die eine Schulung am nötigsten haben, nutzt es wenig, nur mit Freiwilligen zu arbeiten. In der Konsequenz muss man bei lernunwilligen Mitarbeitern im Vorfeld mehr Überzeugungsarbeit leisten, ihnen deutlich machen, welchen individuellen Nutzen sie aus der Maßnahme ziehen können und im Nachhinein den Praxistransfer aktiv gestalten. Letzteres kann beispielsweise geschehen, indem man die Umsetzung der Trainingsinhalte in die regelmäßige Leistungsbeurteilung integriert.

Erfolgsfaktor 4: Arbeitsumgebung.

Diese Überlegung führt uns zur vierten Gruppe der Einflussfaktoren, den Merkmalen der Arbeitsumgebung. Insbesondere wenn es darum geht, durch eine Personalentwicklungsmaßnahme die Verhaltensroutinen der Mitarbeiter zu ändern, kann man kaum erwarten, dass dies allein durch ein Training gelingt. Hier bedarf es besonders einer Nachbearbeitung. Im einfachsten Fall geschieht dies dadurch, dass die Führungskraft die Mitarbeiter aktiv in der Veränderung ihres Verhaltens unterstützt. Dazu ist es notwendig, ihnen die nötigen Freiräume zu lassen. So könnte man zum Beispiel die Mitarbeiter in der ersten Umsetzungsphase entlasten, damit sie nicht schon aufgrund des Zeitdrucks schnell in alte Verhaltensroutinen zurückfallen. Zudem sollte die Führungskraft als Gesprächspartner zur Verfügung stehen, wenn Probleme auftreten. Derartige Pro-



AUTOR

**Prof. Dr. phil.
habil. Uwe Peter
Kanning**

ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Schwerpunkte in Forschung und Praxis liegen in der Personaldiagnostik, Evaluation, und Personalentwicklung sowie in den sozialen Kompetenzen.

www.wiso.hs-osnabrueck.de

bleme sprechen die Mitarbeiter von sich aus insbesondere dann an, wenn bei ihrem Arbeitgeber eine positive Lernkultur besteht.

„Pre-Training“-Maßnahmen

Neben diesen zum Teil recht gut untersuchten Erfolgsfaktoren existiert seit einigen Jahren die Forschung zum Prinzip der „Pre-Training Intervention“. Gemeint sind damit Maßnahmen, die vor einem Training ergriffen werden, um den Lerneffekt des Trainings zu steigern. Fünf dieser

Maßnahmen – genau genommen sind es Gruppen von Maßnahmen – haben sich dabei als nützlich erwiesen.

Maßnahme 1: Ziele festlegen.

Bereits vor dem Training wird den Teilnehmern mitgeteilt, worin das Ziel des Trainings bestehen soll. Dabei lassen sich aus der Forschung zur Zielsetzungsmethode wichtige Prinzipien ableiten, wie dies geschehen sollte: Ziele müssen zunächst einmal möglichst spezifisch formuliert sein. Nur so wird deutlich, worum es konkret geht und inwieweit ein

Ziel letztlich dann auch erreicht wurde. In einem Training für Verkäuferinnen im Einzelhandel wäre eine Zielformulierung wie „Umsatzsteigerung durch verändertes Verhalten im Verkaufsprozess“ oder gar „Wir wollen uns mehr für Kundenfreundlichkeit engagieren“ mithin sehr ungünstig. Stattdessen sollte man lieber festlegen, dass zum Beispiel im Durchschnitt bei jedem zehnten Verkauf eines Herrenhemds noch ein Zusatzverkauf wie eine Krawatte initiiert wird.

Bisweilen finden sich in der Praxisliteratur Hinweise darauf, man dürfe in Zielformulierungen niemals Verneinungen verwenden – zum Beispiel: „Wir wollen die Kunden nicht länger als zwei Minuten an der Kasse warten lassen“. Das wird damit begründet, dass das Gehirn angeblich Verneinungen nicht verarbeiten könne. Eine solche Überzeugung spiegelt nur die blumige Fantasie ihrer Urheber. Selbstverständlich ist unser Gehirn in der Lage, Negationen zu interpretieren.

Ziele müssen sich übrigens nicht zwangsläufig schon auf das Verhalten am Arbeitsplatz beziehen. Sie können ebenso das Ende des Trainings in den Blick nehmen. In diesem Fall geht es also zum Beispiel darum, welches Wissen oder welche Fertigkeiten sich die Teilnehmer im Laufe des Trainings aneignen sollen.

Die Ziele müssen moderat über dem derzeitigen Leistungsniveau der Trainingsteilnehmer liegen. Anspruchslose Ziele motivieren nicht zu mehr Anstrengung, überzogene Ziele schrecken ab. Hieraus ergibt sich indirekt auch die Notwendigkeit einigermaßen homogener Leistungsgruppen. Ist die Spannbreite der Leistung zwischen den Trainingsteilnehmern sehr groß, steigt die Gefahr, dass man die einen durch die Ziele unterfordert, während sich zeitgleich die anderen überfordert fühlen.

Maßnahme 2:

Lernstrategien vermitteln.

Erfolgreiche Trainingsmaßnahmen setzen Lernprozesse bei den Teilnehmern voraus. In dem Maß, in dem der Einzelne besser lernt, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Trainingsinhalte später im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Bei diesem zweiten Erfolgsfaktor der „Pre-Training Intervention“ geht es darum, die →



Effektiv sollte ein Training sein. Das lässt sich schon vor der Maßnahme beeinflussen.

→ Lernprozesse positiv zu beeinflussen. Im Gegensatz zum klassischen Vorgehen, bei dem der Trainer den Lernprozess der Teilnehmer etwa durch Visualisierung, Übungsaufgaben und Feedback beeinflusst, geht es darum, den Teilnehmern Lernstrategien an die Hand zu geben. Diese Strategien sind einfach zu verstehen und umzusetzen. Insofern können sie leicht vor dem Training in Form eines Informationstexts vermittelt werden.

Möglich wären diese Strategien:

- Jeder Teilnehmer formuliert für sich selbst Fragen, die er im Laufe des Trainings beantwortet wissen möchte.
- Er beteiligt sich aktiv am Trainingsgeschehen, fragt nach, denkt mit.
- Während des Trainings macht man sich Notizen.
- Ausgewählte Inhalte werden gegebenenfalls durch Literatur vertieft.
- Bei umfangreicheren Trainingsmaßnahmen wiederholt man zwischendurch Teile des Lernstoffs, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Schon diese kleine Auswahl macht deutlich, dass nicht jede Strategie bei jedem Training sinnvoll umzusetzen ist. Letztlich muss schon bei der Formulierung des Informationsmaterials eine Auswahl vorgenommen werden. Zudem muss der einzelne Teilnehmer selbst entscheiden, welche Strategie ihm am besten zusagt.

Maßnahme 3: Selbstkontrolle fördern.

Bei Trainingsmaßnahmen wird der individuelle Lernprozess der Teilnehmer in starkem Maß von anderen Menschen beeinflusst: Durch den Arbeitgeber, den Trainer oder gemeinsam in der Gruppe legt man Lernziele fest. Wichtige Inhalte werden überwiegend vom Trainer vermittelt und teilweise auch in der Gruppe erarbeitet. Ob und inwieweit man eigene Lernfortschritte macht, erfährt man nicht selten über ein direktes Feedback des Trainers oder bisweilen auch aus den Ergebnissen eines Lerntests. Beim klassischen Rollenspieltraining erfolgt das Feedback für den Einzelnen durch den Trainer und die übrigen Teilnehmer. Diese Form des Feedbacks von außen ist hier von besonderem Wert, da es in Rollenspieltrainings letztlich immer um das Sozialverhalten und damit um die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere geht. Mithilfe der

dritten Variante der „Pre-Training Intervention“ versucht man – zusätzlich zu diesen Prozessen – die Selbstkontrolle der Teilnehmer im Lernprozess zu fördern. Im Vorfeld einer Trainingsmaßnahme verdeutlicht man den Teilnehmern, wie wichtig es für ihren eigenen Lernprozess ist, sich selbst bewusst zu steuern. Zudem gibt man ihnen Anregungen, wie dies im konkreten Trainingsfall geschehen könnte. Man denke hier zum Beispiel an die folgenden Möglichkeiten:

- Eigene Stärken und Defizite erkennen.
- Lernziele für das Training setzen.
- Das eigene Verhalten in der Lernsituation reflektieren.
- Den Lernerfolg überprüfen.
- Mögliche Schwachstellen im Lernprozess (wie zum Beispiel Unaufmerksamkeit) analysieren.
- Den Lernstoff nacharbeiten.

Maßnahme 4:

Informationsmaterial zum Training.

Eine besonders einfache Form der „Pre-Training Intervention“ besteht darin, dass man den Teilnehmern schon vor Beginn der Maßnahme Informationsmaterial zu den Inhalten des Trainings zukommen lässt. Dies können zum Beispiel Lehrbuchtexte, Statistiken oder Fallbeispiele sein. Im einfachsten Fall handelt es sich lediglich um das Handout, das die Teilnehmer ansonsten erst am Trainingstag erhalten würden. Hierdurch haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich schon einmal in Ruhe mit der Materie auseinan-

derzusetzen und somit durch das Selbststudium auf einem höheren Niveau in das Training einsteigen zu können. Dabei können Personaler die Vorbereitung entweder als Voraussetzung für die Teilnahme festsetzen oder aber freundlich nahelegen. Im letzteren Fall hofft man auf die intrinsische Motivation der Teilnehmer. Auch wenn man gar nicht erwarten sollte, dass die Teilnehmer die Informationen vor dem Training sorgfältig durcharbeiten, mag schon ein positiver Effekt darin bestehen, dass man bei manchen Teilnehmern Interesse oder gar Vorfreude weckt, wenn sie sehen, dass es sich um interessante Inhalte handelt.

Maßnahme 5:

Trainingsbedingungen erläutern.

Die fünfte Strategie der „Pre-Training Intervention“ ist gleichzeitig die simpelste. Die Teilnehmer erhalten vorab Informationen über die Methoden und Bedingungen des Trainings, sodass sie sich gedanklich einstellen können. Man denke hier zum Beispiel an die Ankündigung von Rollenspielen mit Videofeedback oder der Teilnahme von direkten Vorgesetzten an einer Trainingsveranstaltung. Für manche Teilnehmer stellen solche Bedingungen eine Stresssituation dar. Würde man erst morgens zu Trainingsbeginn von diesen besonderen Bedingungen erfahren, könnte es sein, dass manche Teilnehmer erst einmal in ihren Möglichkeiten, neue Informationen aufzunehmen, allzu sehr gehemmt wären. Die Vorinforma-

Effekte verschiedener Methoden

Studie. Die Maßnahmen der „Pre-Training Intervention“ haben einen unterschiedlich hohen Effekt auf das Ergebnis des Trainings. Den größten Effekt haben laut einer Metastudie Methoden, bei denen den Teilnehmern genaue Ziele der Maßnahme gesetzt werden. Auch das Vermitteln von Lernstrategien hat einen hohen Effekt.

Quelle: Mesmer-Makus und Viswesvaran

	Effektstärke
Ziele setzen	0,71
Lernstrategien vermitteln	0,67
Selbstkontrolle fördern	0,61
Infos zu Trainingsinhalten	0,54
Infos zu Rahmenbedingungen	0,48

tion kann dazu beitragen, dass man sich selbst eine Strategie zurechtlegt, wie man die Situation meistern will.

Es geht bei dieser fünften Form der „Pre-Training Intervention“ jedoch nicht nur darum, potenziell unangenehme Informationen zu vermitteln. Man will den Teilnehmern vielmehr einen möglichst realistischen Eindruck geben. So kann jeder Teilnehmer selbst die Information herausziehen, die für ihn wichtig ist. Bei den einen geht es dann darum, Ängste zu reduzieren, während man bei anderen sogar Vorfreude weckt. Gegenstand der Vorinformation kann eigentlich alles sein: Gruppengröße, Räumlichkeiten, Pausenzeiten, Anreise, Verpflegung, Didaktik, Trainerprofil, mögliche Leistungskontrollen und vieles mehr.

Metastudie zeigt den Effekt

Bislang existieren mehr als 150 empirische Studien, die sich mit der Wirkung entsprechender Maßnahmen beschäftigen. Die einzelnen Studien sind extrem heterogen. Sie beziehen sich auf ganz unterschiedliche Personengruppen, Trainingsinhalte und Trainingsmethoden.

In einer Metaanalyse fassten die beiden amerikanischen Psychologen Mesmer-Makus und Visvesvaran im Jahr 2010 die Befunde der bisherigen Forschung zusammen. Dabei geht es um die Frage, inwieweit sich die jeweilige Maßnahme als nützlich erwiesen hat. Ausgedrückt wird die Nützlichkeit als sogenannte „Effektstärke“ (siehe Abbildung auf Seite 30). Eine Effektstärke von Null würde bedeuten, dass es für das Ergebnis des Trainings ohne jede Bedeutung ist, ob eine entsprechende Maßnahme eingesetzt wurde oder nicht. Trainingsteilnehmer, bei denen beispielsweise eine Zielsetzung vorgenommen wurde, würden am Ende des Trainings folglich ebenso viel oder wenig lernen wie Teilnehmer, die das Training ohne Zielvorgabe durchlaufen haben. Je größer die Effektstärke ausfällt, desto nützlicher ist die jeweilige Strategie. Die Nützlichkeit bemisst sich dabei am Lernerfolg, der zum Ende des Trainings festgestellt werden konnte. Wie die Abbildung auf Seite 30 zeigt, lassen sich für alle fünf Ansätze der „Pre-Training Intervention“ positive Effekte einer mittel-

starken Größenordnung nachweisen. Als besonders effektiv erweist sich dabei die Zielsetzung.

Die bislang vorliegenden Studien sagen allerdings nichts darüber aus, inwiefern die fünf Strategien auch die Transferleistung – also die Anwendung der Trainingsinhalte am Arbeitsplatz – positiv beeinflussen. Da die Transferleistung von sehr vielen Faktoren abhängt, muss hier mit deutlich geringeren Effekten gerechnet werden. Dennoch erscheint es sinnvoll,

in der Praxis verstärkt auf „Pre-Training Intervention“ zu setzen, da der Lernerfolg zum Ende des Trainings die Basis für den späteren Transfer liefert. Zudem sind die notwendigen Investitionen sehr gering. Manche der Interventionsmaßnahmen, wie zum Beispiel die Vermittlung von allgemeinen Lernstrategien, bieten dabei die Chance, dass sie auch jenseits des konkreten Trainings in anderen Lernkontexten Anwendung finden.

Uwe Peter Kanning ●

**UK
SH**

Wissen schafft
Gesundheit



Campus Lübeck

Ihr Universitätsklinikum Schleswig-Holstein braucht Sie:

Leiterin/Leiter Strategische Personal- entwicklung und Wissensmanagement

- Vollzeit (38,50 Stunden/Woche); Teilzeit möglich
- Vergütung nach Entgeltgruppe 14 TV-UKSH

Weitere Informationen unter www.uksh.de/karriere.

Ihre Bewerbung senden Sie bitte unter Angabe der **Kennziffer L110.1/1** bis zum **08.03.2013** an das Dezernat Personal.

Universitätsklinikum Schleswig-Holstein
Ratzeburger Allee 160 | 23538 Lübeck



Coaching-Honorare stiegen 2012 um 5,3 Prozent

COACHING-UMFRAGE DEUTSCHLAND. Im Durchschnitt wird in Deutschland eine Coaching-Stunde mit 165 Euro honoriert. Das ist Rekord. Betrachtet man ausschließlich die Coaching-Stunden, die im Business-Kontext abgehalten werden, dann liegt der Durchschnitt sogar bei 187 Euro.

Die elfte „Coaching-Umfrage Deutschland“ hat im Zeitraum von November 2012 bis Ende Januar 2013 genau 279 Coaches zu ihrer wirtschaftlichen Situation im Jahr 2012 befragt.

Eine zentrale Kennzahl, die seit Beginn der Studie erhoben wird, ist dabei das durchschnittliche Stundenhonorar, welches die Coaches realisieren können. Dieses hatte sich von 2004 bis 2008 von durchschnittlich 140 Euro auf knapp 158 Euro hochgearbeitet, ist dann im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 auf knapp 145 Euro abgesunken und hat sich in 2011 wieder auf dem Niveau von 156 Euro eingependelt. Im letzten Jahr hat sich der Stundensatz weiter positiv entwickelt und lag mit aufgerundeten 165 Euro so hoch wie noch nie seit Beginn der Umfrage im Jahr 2002.

Die festgestellte Erhöhung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass es immer weniger Coachings im Bereich unter 100 Euro pro Stunde gibt. Auch dies kann als Zeichen der zunehmenden Professionalisierung des Coachings angesehen werden. Mit der Entwicklung des Coaching als Profession und den steigenden Anforderungen an Qualifikation sowie die Aus- und Weiterbildung der Coaches werden auch immer verbreiteter Stundenhonorare gefordert werden müssen, die eine wirtschaftlich solide Grundlage ermöglichen.

Um ein noch realistischeres Bild der Coaching-Honorare zu bekommen, haben wir für 2012 nach dem durchschnittlichen Stundensatz getrennt nach Coachings gefragt, die entweder privat oder vom Unternehmen gezahlt wurden. Insgesamt werden, wie in den letzten Jahren auch,

rund zwei Drittel aller Coachings durch Unternehmen bezahlt. Damit zeigt sich, dass sich die Positionierung des Coachings als ein integrierter Bestandteil der Personalentwicklung von Unternehmen gefestigt hat. Erwartungsgemäß fällt der

Stundensatz der unternehmensbezahlten Coachings höher aus als der privat bezahlter Coachings: Bei privat finanzierten Coachings lag der durchschnittliche Stundensatz bei 126 Euro (Median 111 Euro). Da das Coaching im Vergleich zum



Foto: Yuri Arcurs / shutterstock.de

Training ein eher schwieriges Geschäftsmodell ist (häufig stundenweise Abrechnung versus zwei oder drei Tage beim Training), ist dieser Stundensatz auf lange Zeit kaum als Haupteinnahmequelle für Coaches geeignet.

Besser sieht es da schon bei den Coachings aus, die vom Unternehmen bezahlt wurden. Hier beläuft sich der durchschnittliche Stundensatz auf 187 Euro (Median 180 Euro), also durchschnittlich 48 Prozent mehr als im privaten Bereich. Eine Besonderheit ergibt sich bei den Coaches, die neben dieser Tätigkeit vor allem im therapeutischen Bereich tätig sind. Hier liegt der Stundensatz bei nur 143 Euro. Dies lässt sich zum einen mit dem höheren Anteil von 42 Prozent an Privatzählern erklären. Zum anderen aber auch damit, dass das Geschäftsmodell von Therapeuten oft so aussieht,



Pluspunkt Alter: Unternehmen honorieren bei Coaches langjährige Erfahrung und kontinuierliche Supervision.

dass der Therapeut, ähnlich wie ein Arzt, einen Klienten nach dem anderen durch den Tag hinweg beraten kann. Innerhalb dieses Settings sind dann auch Coachings für einen geringeren Stundensatz rentabel durchzuführen. Anders sieht es aus, wenn der Coach noch als Unternehmensberater oder Trainer tätig ist. In diesen Tätigkeiten ist der Coach oft unterwegs und vor Ort beim Kunden, anstatt fünf bis acht Klienten hintereinander in eigener Praxis betreuen zu können. Einzelne Coachings verhindern dann oft die neben dem Coaching verfolgten Tätigkeiten (Workshops, Trainings oder Ausbildungen).

Grundsätzlich muss man beim Stundensatz aber auch auf weitere Rahmenbedingungen achten. So zeigen die Daten der Coaching-Umfrage, dass der Stundensatz positiv mit der Berufserfahrung der Coaches korreliert. Der durchschnittliche Stundensatz bei Coaches unter 40 Jahren liegt bei 152 Euro. Im Kontrast dazu liegt der durchschnittliche Stundensatz bei den Coaches über dem 60. Lebensjahr bei 214 Euro. Zu ähnlichen Befunden kommt die „Global Coaching Study“ der International Coachfederation ICF, in der ein direkter Zusammenhang zwischen der Erfahrung des Coaches, der hierarchischen Position des Coaching-Klienten und der Honorarhöhe aufgezeigt werden konnte (ICF International Coachfederation: 2012

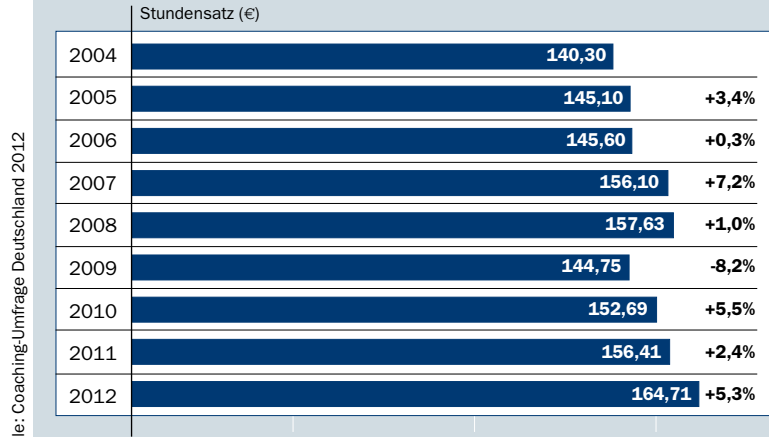
Global Coaching Study). Für das Coaching oberer Führungskräfte werden deutlich höhere Honorare gezahlt. Dieses Ergebnis bestätigt Aussagen aus unseren früheren Befragungen, dass der Stundensatz vor allem von der Berufserfahrung der Coaches und auch deren Qualifikation abhängt.

Das zeigt sich auch in dem positiven Zusammenhang zwischen den Ausgaben für die eigene Weiterbildung und der Höhe des zu realisierenden Stundensatzes. Im Durchschnitt gaben die befragten Coaches 3.577 Euro jährlich (Median bei 3.000 Euro) für die eigene Weiterbildung aus. Eine weitere Rahmenbedingung, die sich ebenfalls auf die Höhe des Stundenhonorars auswirkt, ist der Umstand, ob der Coach als Vollzeit- oder Teilzeitkraft arbeitet. Durchschnittlich liegt die Jahresarbeitszeit bei den Befragten bei fast 82 Prozent (100 Prozent sind acht Stunden tägliche Arbeitszeit).

Stundensätze unter den durchschnittlichen 165 Euro kamen allerdings vor allem bei Teilzeitkräften vor, die nur 50 Prozent oder weniger arbeiteten. Und zu guter Letzt scheint es auch einen Einfluss der Häufigkeit der Tätigkeit als Coach auf das Honorar zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass überdurchschnittliche Stundenhonorare nur dann erzielt werden, wenn der Coach mehr als 20 Coaching-Prozesse im Jahr durchführt. Dies spricht neben der →

Seit dem Rückgang in 2009 steigt der mittlere Stundensatz wieder an

Coaching-Honorare. „Wie viel kostet Ihre Coaching-Stunde von 60 Minuten genau netto rechnerisch?“, diese Frage stand im Mittelpunkt der Coaching-Umfrage Deutschland. Unsere Grafik zeigt die Entwicklung seit 2004. Im letzten Jahr landeten die Coaching-Honorare auf einem Spitzenniveau.



→ Erfahrung auch für eine gewisse Spezialisierung auf den Bereich des Coachings und somit auch für ein Mehr an Qualität, das durch eine Spezialisierung zu erwarten ist. Dass Erfahrung und Qualität sich auszahlen, wurde auch schon in unserer Studie von 2009 unterstrichen, in der herauskam, dass die Coachs höhere Stundensätze realisieren konnten, die auf eine regelmäßige Evaluation ihrer Coachings achten (siehe Erlebnisbericht 2009 unter www.coaching-umfrage.de).

Insgesamt geben immerhin 43 Prozent der Befragten an, dass sich ihre wirtschaftliche Situation verbessert hat und fast 38 Prozent sagen, dass sich die Situation zumindest nicht verschlechtert hat. Eine Verschlechterung konnten nur etwas weniger als 7 Prozent der Coachs feststellen. Darüber hinaus ist ein finanzieller Wert seit Beginn der Umfrage bemerkenswert stabil geblieben: Coachs leben nicht vom Coaching allein. Der Anteil des Coachings am Jahreseinkommen beträgt bei den befragten Coachs im Schnitt 33 Prozent. Dementsprechend breit ist auch das Spektrum an anderen Tätigkeiten der Coachs, die vom Training bis zur Therapie gehen können. Auch dies deckt sich mit den Ergebnissen der ICF Global Coaching Study, nach der fast alle Coachs (94

Prozent) mindestens eine weitere Dienstleistung zusätzlich zum Coaching anbieten. Am häufigsten wurden als weitere Tätigkeitsfelder von Coachs dort genannt: Consulting (62 Prozent) und Training (60 Prozent). Mehr steht in der Studie der ICF International Coachfederation aus dem Jahr 2012 auf Seite 55.

Neben den finanziellen Kennzahlen zum Coaching-Markt waren auch immer die Anzahl der Coaching-Prozesse und die Anzahl der Stunden pro Coaching-Prozess wichtige Indikatoren für den Zustand des Marktes. Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 in Deutschland ging zum Beispiel die Anzahl der Prozesse kontinuierlich von 24,5 Prozessen im Jahr auf knapp 22 Prozesse in 2011 und auch 2012 zurück. Für die meisten Coachs scheint es sich also im Moment um diesen Wert einzupendeln. Positiv ist allerdings, dass die Anzahl der Coaching-Stunden je Prozess seit 2010 von 11,8 auf 12,4 (2011) bis zur aktuellen Umfrage (2012) auf 13,1 Stunden wieder angestiegen sind. Damit sind wir zwar noch nicht wieder auf dem Hoch von 2008 mit 15 Stunden pro Coaching-Prozess, doch ist der positive Trend nun schon über drei Jahre stabil. Ein zu erwartendes Bild zeichnet sich auch bei den Organisations-

formen ab, in denen Coachs arbeiten. Der vor Jahren schon prognostizierte starke Anstieg von fest angestellten Coachs, die in spezialisierten Coaching-Unternehmen tätig sind, lässt sich auf jeden Fall aus den vorliegenden Zahlen nicht ableiten. Nach den Ergebnissen der Umfrage sind fast 52 Prozent der Befragten als Freiberufler tätig und fast 32 Prozent selbstständig mit eigener Firma am Markt vertreten. Dagegen sind nur etwas mehr als 4 Prozent angestellt und ähnlich viele (4,6 Prozent) teilweise angestellt und teilweise selbstständig als Coach unterwegs.

Neben diesen allgemeinen Zahlen zur wirtschaftlichen Situation von Coachs wurde in der aktuellen Umfrage auch nach der speziellen Situation von Coachs in der Schweiz gefragt. Da von den 279 Teilnehmern der Studie allerdings nur 4,3 Prozent (N=12) aus der Schweiz kamen, können die Daten nicht als statistisch belastbar angesehen werden. Als Tendenz lässt sich allerdings festhalten, dass die befragten Schweizer Coachs im Durchschnitt über eine gleich lange Berufserfahrung als Coach verfügten (9,3 Jahre) wie die Deutschen Coachs (9,4 Jahre) und auch ähnlich lange Berufserfahrung vor ihrer Tätigkeit als Coach gesammelt haben (CH = 16,3 Jahre, D = 15,8 Jahre.) Auch waren in beiden Stichproben die meisten Coachs in Führungsverantwortung, bevor sie als Coach tätig wurden. Ein erster deutlicher Unterschied in beiden Stichproben fällt bei der Anzahl der Coaching-Prozesse (CH = 7,3 pro Jahr) und der Anzahl der Coaching-Stunden (CH = 10 Stunden pro Prozess) auf. Insgesamt ist bei den Schweizer Kollegen auch der Anteil der Einnahmen durch das Coaching am Gesamteinkommen deutlich geringer als bei den Deutschen Coachs (CH = 16,7 Prozent und D = 33,7 Prozent).

Die ICF Global Coaching Study hatte auch aufgezeigt, dass Coaching ein globales Phänomen und weiter auf dem Vormarsch ist. Auch für den deutschsprachigen Raum kann festgehalten werden, dass sich der Coaching-Markt weiter stabilisiert, eine positive Honorarentwicklung zu verzeichnen ist und von Kunden langjährige Erfahrung und Qualifikation in besonderer Weise honoriert werden.

Jörg Middendorf, Michael Fritsch ●

AUTOREN



Dr. Michael Fritsch, seit 2000 selbständiger Coach und Führungskräfteentwickler. Er studierte

Beratungswissenschaft an der Universität Heidelberg sowie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in Ludwigshafen und Bonn. 1984 Promotion zum Dr. rer. pol. über Führungskräfteentwicklung. Er war Partner und Geschäftsführender Gesellschafter von drei führenden Beratungsgesellschaften (davon zehn Jahre bei der KPMG). Von 2008 bis Ende 2012 war er Vorstand und ist jetzt wissenschaftlicher Berater der ICF Deutschland (International Coachfederation). Er ist Mitglied des Roundtable der Coaching-Verbände.

michael.fritsch@coachfederation.de



Jörg Middendorf, Diplom-Psychologe und MSc. in Psychology, leitet das auf die Themen Co-

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

BCO Büro für Coaching

Jörg Middendorf

Tel. 02234 9335191

info@BCO-Koeln.de

www.bco-koeln.de

PERSONAL2013

Fachmessen für Personalmanagement

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

23.-24. April 2013
Messe Stuttgart

14.-15. Mai 2013
CCH Hamburg

Twitter:
#Psued13

Twitter:
#Pnord13

people performance technology

KEYNOTES 2013

Keynotes und Vorträge im
Eintrittspreis enthalten!



Foto: Rauschenberger

Nord Süd

Jörg Rauschenberger
Erfolgsgastronom und Unternehmer
aus Leidenschaft
präsentiert von Speakers Excellence



Foto: Baum

Nord Süd

Thilo Baum
Kommunikationswissenschaftler,
Klartextexperte und Journalist
präsentiert von
German Speakers Association



Foto: Weissmann

Nord Süd

Prof. Dr. Arnold Weissman
Professor für Unternehmensführung an
der Hochschule Regensburg, Lehrbeauftragter
an der Zeppelin University und Leiter des
Kompetenz-Centers Strategie am St. Galler
Management-Programm
präsentiert von Speakers Excellence



Foto: Hoffmann

Süd

Joachim Hoffmann
Leiter Personalentwicklung
im Ruhestand, BMW Group
präsentiert von HR RoundTable



Foto: Brenner

Süd

Dr. Carmina Brenner
Präsidentin des Statistischen Landes-
amtes Baden-Württemberg
präsentiert von der Führungsakademie
Baden-Württemberg



Foto: Lütje

Nord

Thomas Lütje
Geschäftsführer
HHLA Container Terminals GmbH
präsentiert von HR RoundTable

In Stuttgart zeitgleich mit



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de

monster

trenkwalder

Partner

BITKOM

Medienpartner

Arbeit und
Arbeitsrecht

In Hamburg zeitgleich mit



Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

personalmagazin

Personalmagazin

Wirtschaft
Magazin

COACHING. Auf dem „Personalkongress 2012“ in Göttingen gehörte die Veranstaltung „Zusammenspiel von Coaching und Training als Instrumente der PE“ zu den am besten besuchten Workshops. Er wurde von Carola von Enckevort und Gianni Liscia, beide Vorstandsmitglieder des Deutschen Verbands für Coaching und Training DVCT, moderiert. Wir sprachen mit Gianni Liscia über die Vorteile „hybrider“ Maßnahmen.

Wächst da was zusammen?

Bei der Vorstellung, dass Training und Coaching immer mehr zusammenwachsen werden, fehlt mir die Fantasie, wie man Trainingselemente in eine Coaching-Sitzung mit nur einem Klienten integrieren könnte. Gibt es Beispiele?

Gianni Liscia: Stellen Sie sich vor, ein Coach reflektiert mit einem Abteilungs-

leiter dessen Führungsverhalten. Er hat Mitarbeiter, die sich sehr gut entwickeln, aber einer entwickelt sich überhaupt nicht. Beide arbeiten heraus, dass sich der Abteilungsleiter gegenüber dem, der sich nicht entwickelt, anders verhält als gegenüber seinen anderen Mitarbeitern. Der Coachee kann „anders verhalten“

aber nicht in Worte fassen. Jetzt könnte der Coach ein Persönlichkeitsmodell vorstellen, das verschiedene Persönlichkeitstypen beschreibt.

Der Sinn dieser Modelle würde darin bestehen, dass man das Nicht-Fassbare in Worte fassen kann. In der Regel wird der Coach das Coaching quasi unterbrechen

„Zeit für Personalentwicklung“

Kongress. Zu seinem 10-jährigen Bestehen veranstaltet der DVCT Deutscher Verband für Coaching und Training am 19. März 2013 in Hamburg einen Fachkongress mit dem Thema „Zeit für Personalentwicklung“.

Das Zusammenwachsen von Training und Coaching wird auch Thema auf der diesjährigen Mitgliederversammlung des DVCT (www.dvct.de) am 18. März sein.

Am Abend des 18. März 2013 findet dann eine öffentliche Veranstaltung mit Dr. Jörn Quitzau als Keynote-Speaker statt. Quitzau ist Volkswirt bei der Berenberg Bank, Deutschlands größter Privatbank, und Dozent für Volkswirtschaftslehre an der Frankfurt School of Finance and Management. Er spricht über die „Auswirkungen der Finanzkrise auf die Personalentwicklung in deutschen Unternehmen am Beispiel der Berenberg Bank“.

Am 19. März startet der Jubiläumskongress mit 16 Workshops und Vorträgen in parallelen Veranstaltungen. Außerdem gibt es Raum für Gespräche und Anregungen im Ausstellerbereich des Kongresses. Dessen Referenten und Themen heißen:

- **Uwe Böning** („Spannende Ergebnisse der neuen Studie zur Erfolgsmessung von Business-Coaching bei Führungskräften im Top-, Senior- und Middle-Management“)
- **Maren Bullermann** („Zielvereinbarungen als Win-Win-Lösung für Unternehmensleitung, Belegschaft und Betriebsrat“)
- **Ilona Diesner und Dr. Tanja Fandel-Meyer** („Coaching und Lernbegleitung in Blended Learning Designs“)
- **Peter Dreyer** („Persönlichkeitsentwicklung ohne Persönlichkeit? – Kulturspezifische Coaching-Tools“)
- **Monika Hein** („Die Lust an Lauten – Sprechen als Zeichen der Wertschätzung“)
- **Dietmar Kröber** („Somatische Marker in Marketing und Coaching“)
- **Barbara Kuster** („Mimikresonanz. Gefühle sehen. Menschen verstehen.“)
- **Melanie Lindemann, Beatrice Bless, Martin Lieb** („Belebend – Coaching und Training

- für eine artgerechte Lebensführung“)
- **Marcello Liscia** („Fit für den Job mit der ‚APFEL‘-Strategie“)
- **Sabine Mrazek** („Ganzheitliches Firmencoaching: Neue Zeiten brauchen neue Wege!“)
- **Sibylle Nagler** („Deutlich höhere Wirksamkeit des Coaches/Trainers durch die effiziente Nutzung der Selbstlernkompetenz“)
- **Stefanie Philippi und Stefan Wächtershäuser** („Sich selbst-wirksam erleben – Unterstützungsansätze im Coaching“)
- **Thomas Rückerl** („Know-how für Business-Coaches: Eine Gebrauchsanweisung für den modernen Homo Sapiens“)
- **Sascha Schmidt** („Familienfreundlichkeit ist eine Frage der Führungskultur“)
- **Heidrun Strikker** („Business Coaching und Change Management“)
- **Bernd A. Wilken** („Virtuelle Führung – Leadership in Matrixorganisationen“).

und mit dem Abteilungsleiter ein Mini-Training durchführen, um mit ihm die Anwendung dieses Persönlichkeitsmodells zu üben. Beide könnten sich auf Youtube Filmsequenzen anschauen und der Coachee erklärt zum Beispiel, welche Dominanzen er im Verhalten eines bestimmten Schauspielers zu erkennen glaubt. Wenn der Coachee sich dann zutraut, das Modell auch auf seine Mitarbeiter anzuwenden, dann tauchen beide wieder in die Coaching-Situation ein.

Ist das Beispiel nicht zu weit hergeholt?

Liscia: Ich denke nicht. Jeder Manager, der über sein Kommunikationsverhalten nachdenkt, sollte zum Beispiel Schulz von Thun und die „vier Seiten einer Nachricht“ kennen. Um dieses Analysemodell in der Realität nutzen zu können, braucht man Routine, die man auch in einer Trainingseinheit während eines Coachings erwerben kann.

Für wen wären solche Trainingssequenzen besonders hilfreich?

Liscia: Allgemein gesprochen nützt der Einbau von Trainingssequenzen ins Coaching den „bauchgesteuerten“ Menschen besonders, weil es bei ihnen darauf ankommt, durch erlebnisorientiertes Lernen kognitiv erfasstes Wissen zu festigen. Im Coaching ist natürlich Wissensvermittlung nicht das eigentliche Ziel. Es ist nur eine Art von Hilfestellung. Ich sage deshalb nicht, dass es nur noch hybride Ansätze geben darf, sondern fordere, je nach Lage situationsbedingt einen hybriden Coaching-/Trainings-Ansatz zu wählen. Das erscheint mir besser, als immer und unter allen Umständen beim Coaching in Reinform zu bleiben.

Wie werden wohl Personalentwickler reagieren, wenn im Coaching bestimmte Persönlichkeitsmodelle „angepriesen“ werden?

Liscia: Es ist die Pflicht des Coachs, im Vorgespräch darzustellen, mit welchen Modellen er arbeitet und nachzufragen, mit welchen Persönlichkeitsmodellen im Unternehmen gearbeitet wird. Jeder Coach sollte wissen, wie die Führungsphilosophie seines Auftraggebers aussieht und die Instrumente nutzen, mit denen die PE-Abteilung arbeitet. Ein Coach darf kein Verfechter von bestimmten Instrumenten sein, sondern er muss mit dem arbeiten, was der Kunde vorgibt. Es darf im Coaching schon gar nicht darum gehen, zusätzliche Seminare oder Persönlichkeitstests zu verkaufen. In unserem Beispiel nutzt der Coach ein Modell, um Sachverhalte besprechbar zu machen.

Gibt es noch weitere Beispiele, wie man Training in ein Coaching integrieren kann?

Liscia: Ein gängiges Beispiel besteht darin, dass jemand im Coaching seinen →



Carola von Enckevort, Intenzio, Hamburg, und Gianni Liscia, Team Liscia, Paderborn (beide stehend), diskutieren mit Personalern und Trainern auf dem „Personalkongress 2012“ in Göttingen über eine Annäherung von Training und Coaching.



Kongress-TV. Das Thema war so interessant, dass Liscia und von Enckevort anschließend vom TV-Team des Kongressveranstalters interviewt wurden.

Fotos: Pichler

training und coaching

→ Umgang mit Stress reflektiert. Es kann sein, dass der Coachee irgendwann sagt: „Ich kann einfach nicht entspannen.“ Jetzt macht es Sinn, dass das Coaching unterbrochen wird und der Coach mit seinem Klienten Entspannungsübungen trainiert.

Die Coaching-Sitzung sollte dann aber schon länger als eine ganze Stunde dauern?

Liscia: Das ist in der Tat richtig. Ich halte es aber nicht für außergewöhnlich, dass eine Coaching-Sitzung einen halben Tag dauert. Auf der Geschäftsleitungsebene macht es sogar Sinn, dass ein ganzer Tag fürs Coaching reserviert wird. Die Personalentwickler, die an unserem Workshop teilgenommen haben, waren alle bereit, längere „hybride“ Coaching-Sitzungen oder Trainings in Kauf zu nehmen, wenn im Gegenzug der Praxistransfer des Gelernten wesentlich ansteigt. Ich bin überzeugt, dass nach hybriden Maßnahmen das Erlernte tiefer sitzt. Es wäre aber unseriös und nicht sinnvoll, bei hybriden Ansätzen von Einsparungseffekten zugunsten des Weiterbildungsbudgets zu reden.

Auf den ersten Blick scheint es natürlich einfacher, mehrtägige Trainings mit Coaching-Elementen aus dem Einzel-Coaching anzureichern ...

Liscia: Coaching-Elemente, die darin bestehen, dass ein Teilnehmer sich alleine (oder für eine kurze Zeit auch mit dem Trainer) zurückzieht, werden in den Trainings dringend gebraucht, um Reflektionen in Gang zu setzen. Der Teilnehmer bekommt die Gelegenheit, über Fragen nachzudenken wie: „Welchen Effekt hat das auf meine Arbeit, wenn ich das gerade Erlernte auch tatsächlich umsetze?“ oder „Was bedeutet das für mich persönlich, wenn ich mich anders verhalte?“ oder „Wie wird mein Chef reagieren, wenn ich aktiver Dinge anpacke?“

Wann ordnet denn in der Regel der Trainer so eine „Reflexion durch (Selbst-)Coaching“ an?

Liscia: Die Teilnehmer unseres Workshops waren der Meinung, dass diese Coaching-Elemente unter dem Label „reflektierte Einzelarbeit“ von vornhe-

Wer in 2013 berufsbegleitende Weiterbildung

Marktstichprobe. In Deutschland gibt es rund 200 Anbieter von Coaching-Ausbildungen. Aus der Vielzahl der Angebote haben wir eine bunte Mischung unterschiedlichster Weiterbildungen zum Business-Coach ausgewählt.

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer/Preis zzgl. MwSt.
Alwart + Team, Susanne Alwart Dietmar-Koel-Str. 23a, 20459 Hamburg, Tel. 040 31793900 www.alwart-team.de	Systemischer Business-Coach	12 Monate plus Coach-Traineeprogramm (32 Tage in mehreren Blöcken und Settings) 9.850 Euro
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Seepromenade 19, 88662 Überlingen, Tel. 07551 9368124 www.die-akademie.de	Qualifizierung zum Coach im Business	5 Module in 24 Tagen, 11.250 Euro/8.500 Euro für Selbstzahler
Artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität Berlin Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Tel. 030 44012 990 www.artop.de	Ausbildung zum Coach, Systemisches Coaching	13 Ausbildungswochenenden verteilt auf 32 Tage in 18 Monaten. 9.500 Euro/7.900 Euro Selbstzahler. MwSt. befreit
Coatrain coaching & personal training, Johanna M. Steinke und Ingo Steinke Graustr. 1, 21029 Hamburg, Tel. 040 24835040 www.coatrain.de	Ausbildung zum zertifizierten Business-Coach	20 Ausbildungstage in 7 Blöcken, 6.900 Euro MwSt. befreit
CorporateWork/Die Coaches, Dr. Rolf Meier und Axel Janßen Hirtenweg 33, 24558 Henstedt-Ulzburg, Tel. 04193 969650 www.systemische-coach-ausbildung.de	Systemischer Management Coach (SMC)	22 Tage in 7 Monaten (7 Module) 7.650 Euro
CCT Corporate Competence Team Claus-Dieter Hildenbrand F-Schienze-Str. 22, 78132 Hornberg, Tel. 07833 9558831 www.ctt-hildenbrand.de	Certified Performance Coach and Consultant (DBVC)	7 Ausbildungsmodule á 2,5 Tage 5.500 Euro
ComTeam AG Kurstr. 2-8, 83203 Gmund/Tegernsee, Tel. 08022 96660 www.comteam-ag.de	ComTeam Coaching-Ausbildung	28 Tage (5 Kernkompetenzen-Seminare plus 4 Aufbaumodule) 14.500 Euro
Donau-Universität Krems Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30, A-3500 Krems, Tel. 0043 2732 893-2639 www.donau-uni.ac.at	Akademischer Coach (Österr. Verein für Supervision ÖVS)	6 Semester berufsbegleitend, 8.400 Euro
E.C.C. European Coaching Company GmbH & Co. KG, Uwe Böning Lyoner Str. 15, 60528 Frankfurt am Main, Tel. 069 66119585 www.european-coaching-company.com	Weiterbildung Business-Coaching	10 Monate (6 Module plus 1 Prüfungstag am Wochenende) berufsbegleitend 8.000 Euro
Heitsch & Partner GmbH Tübinger Str. 126, 71088 Holzgerlingen, Tel. 07031 74760 www.heitsch-partner.de	Coach-Ausbildung für Führungskräfte	11 Monate (6 Bausteine zu je 4 2- bis 3-tägigen Terminen) 4.900 Euro

ungen zum Business-Coach anbietet

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer/Preis zzgl. MwSt.
Hauserconsulting Eberhard Hauser Stettenstr. 12, 86150 Augsburg, Tel. 0821 257500 www.hauserconsulting.com	Systemischer Business Coach (DBVC)	18 Tage in 6 Blöcken über 17 Monate 8.400 Euro/ 6.720 Euro für Selbstzahler
Hephaistos, Coaching-Zentrum München, Klaus Eidenschink/ Karin Horn-Heine Jahnstr. 1, 82152 Krailling, Tel. 089 85662290 www.hephaistos.org	Fortbildung Coaching (DBVC) in 2 Teilen, Coaching I und II	Coaching I: 20 Tage in 6 Blöcken 7.200 Euro/6.000 Euro Selbstzahler, Coaching II: 26 Tage in 9 Blöcken, 9.000 Euro/7.500 Euro Selbstzahler
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg Tel. 0761 4708-321 www.haufe-akademie.de	Ausbildung zum zertifizierten Coach (QRC)	ca. 12 Monate (5 Module zu je 4 Tagen) 8.950 Euro
IHK-Akademie Westerham Von-Andrian-Straße 5, 83620 Feldkirchen-Westerham, Tel. 08063 302090 www.muenchen.ihk.de	Westerhamer Business Coach (IHK)	ca. 9 Monate, 6 Module, 20 Tage, 8.900 Euro MwSt. befreit
ISCO AG Institut für systemisches Coaching und Organisationsberatung, Gabriele Müller Scharnhorststr. 28/29, 10115 Berlin, Tel. 030 28391400 www.isco-ag.de	Systemischer Coach (DBVC)	1 Jahr, 7 Module, 23 Tage 8.370 Euro/ 6.235 Euro Privatpersonen
Dr. Björn Migge Migge-Seminare Portastr. 41, 32457 Porta Westfalica, Tel. 0571 9741975 www.drmmigge.de	Systemisch-Integrativer Coach (SIC)	ca. 20 Ausbildungstage, 3.550 Euro bei Anmeldung bis 1. April, später 3.650 bzw. 3.850 Euro MwSt. befreit
Noesis Anna Dollinger Steinbeisstr. 2, 71229 Leonberg, Tel. 07152 399580 www.noesis-online.de	Weiterbildung zum Systemischen Coach und Berater	1 Jahr, 7 Module, 15 Tage, 6.640 Euro
Oezpa GmbH Schloss Buschfeld, 50374 Erftstadt-Liblar, Tel. 02235 929400 www.oezpa.de	Berufsbegleitende Weiterbildung im Coaching (DBVC)	12 Monate, 7 Module plus Praxistage (22 Tage), 6.400 Euro
Professio GmbH, Akademie für den Bereich Humanressourcen Am Bocksberg 80, 91522 Ansbach, Tel. 0981 4663690 www.professio.de	Coaching I und Coaching II	Jeweils 15 Tage über etwa 8 Monate, 4.950 Euro (I) und 5.100 Euro (II)
Christopher Rauen GmbH Rosenstr. 21, 49424 Goldenstedt, Tel. 0541 98256773 www.rauen.de	Integrative Coaching-Ausbildung (DBVC)	9 Blöcke á 2 Tage über 7 Monate, 8.320 Euro
Team Connex AG Schönbuchstr. 48, 71155 Altdorf, Tel. 07031 2703-0 www.teamconnex.de	Coach-Ausbildung	4 Module in 12 Tagen über 6 Monate, 5.700 Euro

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider-Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.
www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

5. Berliner Coaching-Tag hat das Motto „Coaching führt“

Veranstaltung. Der „Berliner Coaching-Tag“ findet in diesem Jahr zum 5. Mal statt. Entwachsen aus einer internen Veranstaltung in kleinem Rahmen, hat der Coaching-Tag Jahr für Jahr weit über den Berliner Raum hin an Bedeutung gewonnen.

Das Anliegen des Berliner Coaching-Tags: Die Veranstalter möchten Coaches und Beratern, Personal- und Organisationsentwicklern sowie Führungskräften und Managern und allen Interessierten einen Raum für „schöne, schlaue, kreative, interessante, zukunftsweisende“ und vielleicht sogar visionäre Ideen bieten. Das Ziel ist es, Coaching voranzutreiben, zu entwickeln, erwachsener zu machen, zu professionalisieren und in die Welt zu tragen. „Mit dem Berliner Coaching-Tag wollen wir das Coaching-Feld mitgestalten“, betonen die Veranstalter. Hinter dem aktuellen Motto „Coaching führt“ verbergen sich laut Veranstalter folgende Gedanken:

1 Coaching als Beziehungserfahrung schafft Kultur

Durch Coaching werden neue Impulse und Feedback, neue Sichtweisen und Reflexionsmöglichkeiten, aber auch Beziehungsqualitäten in die Organisation hineingetragen. Die Führungsbeziehung und die Coachingbeziehung sind in ihren Grundqualitäten sehr ähnlich. Beide sind Zweckbeziehungen und finden im Kontext von Organisationen statt. Es gilt gemeinsam Ziele zu erreichen. Vertrauen und Commitment beider Beziehungspartner sind Voraussetzung. Ein Unterschied besteht nur darin, dass die Führungsbeziehungen durch die Anwesenheit von Macht gekennzeichnet sind. Im Coaching machen Klienten positive „führungsnahe Beziehungserfahrungen“, die sich wiederum auf die Führungsbeziehungen in ihren jeweiligen Organisationen auswirken. Durch Coaching Führungskräften und Managern professionelle Beziehungserfahrung zu ermöglichen, ist somit eine der vornehmsten Aufgaben für uns Coaches. Ferdinand Buer beschreibt Coaching nicht zufällig als „Beziehungskunst“. Daher liegt es nahe zu vermuten, dass intensive, professionelle Beziehungsqualitäten durch Coaching die Organisationskultur verändern.

2 Coaching als Anstoß zur Vision schafft Innovatives

Coaching soll erwachsen werden, muss raus aus den Kinderschuhen. Das bedeutet eine Abkehr vom selbst auferlegten Prinzip des existenziellen Rechtfertigungsdrucks. Diese Rechtfertigung funktionierte bisher durch die ständige Abgrenzung von anderen Beratungsformaten, über das nervige Fingerzeigen auf die sogenannten Scharlatane sowie durch das fleißige Sammeln von empirischen

Dr. Thomas Bachmann,
Chef der Artop GmbH
in Berlin, veranstaltet
den „Berliner
Coaching-Tag“.



Foto: Artop

Wirksamkeitsbeweisen. Diese Art von Abgrenzung ist am Anfang jeder Identitätsentwicklung nötig. Erwachsene schließlich haben eine „erworbene Identität“. Wir gehen davon aus, dass das Beratungsformat Coaching und seine Professionellen inzwischen gereift, etabliert und anerkannt sind. Wir Coaches müssen nicht mehr nach links und rechts schauen, was die anderen so machen. Wir sollten nach vorne blicken und Innovationen, Ideen und Visionen produzieren.

3 Coaching als Notwendigkeit für gute Führung

Zukunftsforscher rechnen damit, dass in Zukunft Führungskräfte, die keinen Coach haben, mit gerunzelten Augenbrauen und fragendem Blick gestraft werden. Immer komplexere Organisationen und Rahmenbedingungen, die ständige Veränderung der Arbeitswelt, die Unklarheit von Rollen und Erwartungen, extreme Arbeitsverdichtung und Rund-um-die-Uhr-Arbeit im Echtzeitmodus sind nur wenige Beispiele, die als Argumentationsgrundlage dafür dienen können, dass eine Person, die führt, Coaching benötigt. So wie jemand, der eine Reise durch unübersichtliche Gebiete antritt, notwendigerweise einen Gefährten dabei haben sollte. Hinzu kommt der Mangel an Reflexionsraum und -zeit. Doch ohne Reflexion geht es nicht. Weshalb eine der großen Aufgaben der Coaches die Bereitstellung und Ermöglichung von Reflexion für Menschen mit Verantwortung ist.

5. Berliner Coaching-Tag am 12. April 2013

Motto: „Coaching führt“

Veranstalter: Artop GmbH, Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Geschäftsführung: Dr. Thomas Bachmann und Jens Hüttner, Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Tel. 030 44012990, www.berliner-coachingtag.de

→ rein fest eingeplant werden sollten. Anschließend gibt es die Möglichkeit, dass Seminarteilnehmer freiwillig im Plenum von ihren Reflexionen berichten und ein Feedback der Gruppe die Sache abrundet. Optimierte wird die Einzelarbeit dadurch, dass der Trainer kurzfristig zum Coach wird und einzelnen Teilnehmern kurz und knapp auch als Reflexionspartner zur Verfügung steht. Und es gibt natürlich auch die Variante, dass sich die Teilnehmer gegenseitig coachen im Sinne einer kollegialen Beratung. Wichtig in dem Zusammenhang ist, dass Coaching nicht immer nur als Dialog definiert wird, sondern als Maßnahme, um eine Reflexion in Gang zu setzen.

Am besten wäre es wohl, wenn es unter diesen Umständen zwei Trainer pro Seminar geben würde ...

Liscia: Wenn die Coaching-Sequenzen fest eingeplant sind, kann man für bestimmte Tage auch mit einem Co-Trainer

arbeiten oder mehrere Coachs zum Seminar dazuholen, damit die absehbaren Einzelcoachings durchgeführt werden können. Bewährt hat sich so ein Vorgehen bei sogenannten „Orientierungsseminaren“, in denen die Potenziale eines Mitarbeiters aufgedeckt werden und dem Einzelnen Gelegenheit gegeben wird, darüber nachzudenken, wie er seine Potenziale in eine berufliche Karriere ummünzen kann. Solche Orientierungsseminare werden bei acht bis zehn Teilnehmern sogar mit bis zu vier Trainern durchgeführt. Jeder Trainer ist gleichzeitig auch Coach.

Gibt es noch weitere Beispiele für unsere Leser, wie Coaching-Elemente im Alltag gezielt ins Training eingebaut werden können?

Liscia: Es gibt auch die Möglichkeit, dass ein einzelner Seminarteilnehmer sich vor der gesamten Gruppe vom Trainer coachen lässt und dann eben für ein paar Minuten ein Live-Coaching sozusagen

auf „offener Bühne“ durchgeführt wird. Dabei lernen die Zuhörer natürlich auch eine Menge, weil viele Berufstätige ganz ähnliche Probleme haben. Der Trainer in seiner Rolle als Coach schneidet dann seine Fragen auf den einen zu, um bei ihm eine Reflexion auszulösen ... und bei den Zuhörern passiert auch etwas im Kopf.

Viele werden sagen: Das hört sich alles sehr einfach an ...

Liscia: Es ist relativ simpel, aber einfach ist es noch lange nicht. Diese hybriden Ansätze sind nichts für einen Junior-Trainer. Um Trainings- und Coaching-Ansätze zu koppeln ist es wichtig, sowohl als Trainer als auch als Coach solide Erfahrungen vorweisen zu können. Integration muss immer zielorientiert sein und sich am Bedarf des Kunden orientieren. Sie ist ein Zeichen dafür, dass ein Profi den Bedarf seines Kunden ernst nimmt.

Interview: Martin Pichler ●

SOS KINDERDORF

Investieren Sie in Hoffnung.

SOS-Pate werden
schon mit 1 € am Tag
www.sos-kinderdorf.de

ICF-akkreditierte Einzelcoaching-Ausbildung:
Co-Active® Coaching

ICF-akkreditierte Team- und Organisationscoaching-Weiterbildung:
Organization & Relationship Systems Coaching™

SCHOUTEN GERMANY
TRAINING | EDUCATION | COACHING | CONSULTANCY

www.schoutengermany.de
info@schoutengermany.de
Tel.: 0911 - 2001 8911

Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.
Galileo Galilei

Mit Humor heikle Situationen meistern

TRAIN-THE-TRAINER. Manchmal geraten Trainer oder Coachs in Gesprächssituationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann ist Humor oft ein probates Mittel, um die Spannung zu lösen und das Gespräch in neue Bahnen zu lenken.

„Lachen ist gesund.“ Diese Volksweisheit hat einen wahren Kern. Das belegen wissenschaftliche Studien. Lachen kann Schmerzen lindern, das Immunsystem stärken und Heilungsprozesse beschleunigen.

Doch Humor heilt nicht nur, er wirkt auch entkrampfend – zum Beispiel in Gesprächen und Situationen, in denen alles festgefahren scheint. Zum Beispiel, wenn der Lebenspartner sich überfordert fühlt. Oder wenn ein Kollege in einem Stimmungstief steckt. Dann kann eine humorvolle Aussage die Situation entschärfen und neue Perspektiven eröffnen. Denn Humor schafft eine emotionale Distanz zu Problemen und lässt sie in einem helleren Licht erscheinen. Und er löst die Zuversicht aus, die zum Bewältigen von Problemen nötig ist.

Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zum Gegenüber auf wackeli-

gen Füßen, wird ein Scherz schnell als Schadenfreude oder mangelndes Mitgefühl empfunden. Doch stimmen die Voraussetzungen, dann ist Humor als „Spannungslöser“ sehr wirkungsvoll. Deshalb seien hier einige Methoden vorgestellt, wie Trainer mit ihm schwierige (Gesprächs-)Situationen meistern können.

Methode 1:

Das Welt- oder Selbstbild sanft karikieren

Eine Technik, die wir bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „Liebevoll-auf-die-Schippe-Nehmen“. Ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt. Seine Frau hört ihm geduldig zu, versucht ihn vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“. Sie erwidert auf sein Jammern augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pfleger von älteren Angehörigen‘ angemeldet. Außerdem sollten wir dir einen Rollstuhl besorgen ...“ Die Frau steigt also in das Welt- und Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es. Dadurch wird ihm klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist, und er denkt über sein Verhalten nach.

Ein Beispiel aus dem Berufsalltag: Sachbearbeiter Müller vertraut seiner Führungskraft an, er leide darunter, dass er zu gutmütig sei und zuoft vorschnell „Ja“ sage. Und dies nutzten seine Kollegen aus. Immer wieder würden Arbeiten bei ihm abgeladen. Hier könnte eine humorvolle Intervention seines Chefs sein – vorausgesetzt, die Beziehung stimmt: „Herr Müller, Ihre Kollegen freuen sich sicher darüber, dass Sie so hilfsbereit wie ein

Heiliger sind. Ich möchte Sie aber daran erinnern, dass das Leben der Heiligen früher grausam endete ...“. Eine solche Überzeichnung kann Anstoß für eine Verhaltensänderung sein.

Methode 2:

Negatives umdeuten

Ist ein Glas halb leer oder voll? Das ist Ansichtssache! Denn wenn wir eine (scheinbar) negative Situation aus einem anderen positiveren Blickwinkel betrachten, dann erscheint sie meist in einem helleren Licht. Dieses Umdeuten fällt uns



AUTORIN



Sabine Prohaska,
Inhaberin des
Trainings- und
Beratungsunter-
nehmens Seminar

Consult Prohaska in Wien. Das Unternehmen bietet unter anderem auch nebenberufliche Ausbildungen zum Trainer und Coach an.

Seminarconsult Sabine Prohaska
Märzstraße 55/13
A-1150 Wien
Tel. +43 664 3851767
www.seminarconsult.at

in „Krisensituationen“ oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen. Ein Beispiel: Frau Huber, eine 45-jährige Bürokauffrau, lässt sich beraten. Denn sie ist seit einem Jahr arbeitslos und völlig frustriert. Sie wird zwar regelmäßig zu Bewerbungsgesprächen eingeladen, erhält aber nie eine Zusage. Die Atmosphäre in der Beratung wird immer düsterer, je länger Frau Müller erzählt. Und nebenbei beklagt sie auch

situation aufgelockert. Vielleicht hat es aber auch eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Müller im nächsten Bewerbungsgespräch an das Stichwort „Partnersuche“ und geht entspannter ins Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung und ihre Chance auf eine Jobzusage steigt.

**Methode 3:
Das Problem verschlimmern**

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene

Du tun, damit Du endlich ein Burn-out erleidest?“ oder auch : „Wie erreichen Sie es wirklich todsicher, dass Ihr Chef Sie entlässt?“

**Methode 4:
Dem „Gummibaum“ lauschen**

Hilfreich ist oft auch eine Betrachtung von außen und sich beispielsweise zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Auch hierdurch eröffnen sich neue Sichtweisen – eine wichtige Voraussetzung, um festgefugte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen. Stellen Sie also zuweilen Fragen wie: „Was glauben Sie, was Ihr Kollege x über dieses Problem denkt?“ Oder: „Was würde Ihr Chef zu diesem Problem sagen?“ Oder: „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“ Zu diesen eher ernsten Fragen gibt es einige sehr humorvolle Alternativen wie: „Was würde mir eigentlich der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder: „Wie würde Ihre Katze Sie beschreiben?“

All diese Methoden, um einer Person eine neue Sichtweise zu eröffnen, haben eins gemein: Es ist enorm wichtig, ein Gespür dafür zu haben, wann sie genutzt werden können und wann nicht. Denn humorvoll gemeinte Aussagen können auch verletzend wirken.

Humor nur selektiv und gezielt einsetzen

Prüfen Sie deshalb, bevor Sie in heiklen (Gesprächs-)Situationen auf die „Medizin Humor“ setzen, ganz genau: Wie tragfähig ist die Beziehung zu meinem Gegenüber? In welcher mentalen Verfassung ist er gerade in diesem Moment? Und: Was verrät mir seine Körpersprache? Ist er beispielsweise kurz vor dem „Platzen“? Dann verzichten Sie unbedingt auf jede Art von Humor. Setzen Sie Humor generell nur ein, wenn Sie wirklich sicher sind: Dies ist der Situation und der Beziehung angemessen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument. Aber manchmal – und mit der erforderlichen Übung – ein sehr wirkungsvolles.

Sabine Prohaska ●



noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte. An diesem Punkt ergreift die Beraterin das Wort und fragt Frau Huber: „Führen Sie die meisten Vorstellungsgespräche mit Männern?“ Diese erwidert erstaunt: „Ja“. Daraufhin schlägt die Beraterin vor: „Betrachten Sie die Bewerbungsgespräche doch als ‚Blind Dates‘. Nehmen Sie den Interviewer ebenfalls unter die Lupe: Trägt er einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Zum ersten Mal muss Frau Huber herzlich lachen. Dieses Umdeuten hat zumindest die Beratungs-

Sichtweisen zu lösen, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen: „Wie lösen wir das Problem?“ beispielsweise zu fragen: „Wie verschärfen wir das Problem?“ Das löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die auch Eltern sammeln: Bitten sie ihre Kinder, mit dem Schreien aufzuhören, bewirkt dies nichts. Fordern sie ihre Kinder hingegen auf, noch lauter zu schreien, herrscht bald Ruhe. Fragen Sie Ihre jammernden oder schwarz-sehenden Gesprächspartner also zum Beispiel in der Art: „Was müsstest

Master-Studium: Noch viel Potenzial für Arbeitgeber

STUDIUM. Berufsbegleitende Master-Programme könnten für viele Arbeitgeber ein gutes Instrument zur Mitarbeiter-Qualifizierung und -Bindung sein. Doch das nutzen erst wenige Unternehmen systematisch. Personalabteilungen und Universitäten, die auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle einnehmen, berichten von nützlichen Synergien.

Wer Wirtschaftsprüfer werden will, kann seit 2010 das berufsbegleitende Master-Studium „AuditXcellence“ absolvieren, das die vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deloitte, Ernst & Young, KPMG und PwC gemeinsam mit vier Hochschulen konzipiert haben. Die Prüfungsgesellschaften zahlen nicht nur Studiengebühren und stellen ihre Mitarbeiter für das Studium frei, die Absolventen bekommen auch die Hälfte des Wirtschaftsprüfer-Examens erlassen.

Zwei Drittel aller Neueinstellungen haben Bachelor

Dass sich die Großen einer Branche bei der Konzeption eines berufsbegleitenden Master-Studiengangs zusammentun, ist bisher einzigartig. Dabei bieten berufsbegleitende Master-Programme Unternehmen gleich mehrfache Chancen. Sie können eigene Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss weiterqualifizieren und damit ans Unternehmen binden. Sie können mit der Aussicht auf eine Master-Förderung Bachelor-Absolventen als neue Mitarbeiter gewinnen. Und sie können gemeinsam mit den Hochschulen Studiengänge konzipieren, die ihren Bedürfnissen entsprechen.

Doch bisher haben erst wenige Firmen das Potenzial erkannt. Das Thema „lebenslanges Lernen“ komme erst langsam bei den Unternehmen an, beobachtet Professor Andreas Pinkwart, Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management. „Das Bewusstsein für attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten als Voraussetzung für die Rekrutierung und die Bindung von Mitarbeitern ist vorhanden, gleichwohl ist

hier noch viel Potenzial zu heben.“ Dabei ist die HHL bereits gut dabei. Sowohl die Telekom als auch IBM unterstützen ihre Mitarbeiter beim berufsbegleitenden Master of Science (MSc) in Management an der HHL.

„Rund 20 bis 30 Prozent unserer Studenten im MSc of Finance haben einen Teilzeitjob“, sagt Professor Udo Steffens, Präsident der Frankfurt School of Finance & Management. „Die arbeiten 15 bis 20 Stunden und studieren in der restlichen Zeit.“ Der Studienplan sei daher entsprechend gestaltet. Manche Banken fördern ihre Mitarbeiter zwar dabei, einen konzertierten Ansatz wie bei den Wirtschaftsprüfern gebe es jedoch nicht. Dennoch ist auch Steffens davon überzeugt, dass die Nachfrage nach dem Master-Studium mit der Zunahme der Bachelor-Absolventen in den Firmen künftig kontinuierlich steigt.

Laut der Erklärung „Bologna@Germany 2012“ der Personalvorstände deutscher Konzerne haben derzeit 26 Prozent aller Unternehmen Bachelor-Absolventen eingestellt, bei den Großunternehmen sind es inzwischen fast 70 Prozent. Dort sind es bis zu zwei Drittel aller Neueinstellungen. Rund 50 Prozent der Bachelor-Absolventen von Fachhochschulen und rund 25 Prozent von Unis entscheiden sich für einen direkten Berufseinstieg.

„Als Unternehmen sind wir selbst gefordert, dafür zu sorgen, dass es passende Master-Angebote für unseren Bedarf gibt“, sagt Gerhard Zimmer. Der Partner und Leiter Talentmanagement bei PwC ist noch immer stolz auf den Studiengang „AuditXcellence“, der auf Initiative von PwC entstanden ist. „Wir haben das

gemeinsame Ziel, dass wir all die besten Leute brauchen“, sagt Zimmer. Also mache es keinen Sinn, hier im Wettbewerb zu stehen und sich gegenseitig die guten Wirtschaftsprüfer abzuwerben. PwC sei zwar der größte Wirtschaftsprüfer in Deutschland, dennoch könne man allein nicht genug Studenten stellen, damit ein Studiengang ausgelastet ist. Und so ein Studiengang sei ein enormer logistischer und finanzieller Aufwand für eine Hochschule. Dabei hat sich das Studium noch dazu bereits als sehr erfolgreich herausgestellt. Bestehen beim klassischen Weg, bei dem sich der Mitarbeiter selbst auf das Examen vorbereitet, nur 50 bis 60 Prozent das Wirtschaftsprüfer-Examen, so sind es nach dem Master-Studium 80 bis 90 Prozent. Ziel des Studiums sei es daher, die eigenen Mitarbeiter weiterzuqualifizieren und sie ans Unternehmen zu binden, so Zimmer. Aber natürlich sei das Studienangebot auch interessant für künftige Bewerber und daher ein wichtiger Beitrag, um die Attraktivität des Berufsbildes zu verbessern.

Strenges, unternehmensinternes Auswahlverfahren

Den Masterstudiengang „AuditXcellence“ gibt es an vier Hochschulen. Die Wirtschaftsprüfer garantieren den Hochschulen für fünf Jahre eine jeweilige Mindestteilnehmerzahl von je rund 30 bis 35 Studierenden, also insgesamt 120 Studenten. Die Hochschulen gewährleisten im Gegenzug eine hochwertige universitäre Ausbildung sowie die optimale fachliche Vorbereitung auf das Berufsexamen zum Wirtschaftsprüfer. Wer zum Studium

Siemens. Der vor über 150 Jahren gegründete Konzern investiert in das Master-Studium ausgewählter Mitarbeiter.



Foto: Siemens

zugelassen wird, entscheiden unternehmensinterne Auswahlverfahren und die Zulassungsklausuren der Hochschulen. Derzeit wird das Programm „AuditXcellence“ gemeinsam von den vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Zusammenarbeit mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) an vier Standorten angeboten, wobei andere interessierte Gesellschaften ebenfalls Mitarbeiter entsenden können.

Pionier war die Universität Mannheim im Südwesten. Mit dabei sind heute die Universität Leuphana in Lüneburg für den Norden, die Hochschule Mainz und die Frankfurt School of Finance & Management in der Mitte und die Universitäten Münster und Bochum für den Westen. Dort wird das Programm allerdings in Düsseldorf angeboten und nicht am Standort der Unis, weil dort die Wirtschaftsprüfer ihre Büros haben. Wenn das Interesse steigt, wolle man das Angebot auf sechs Standorte aufstocken und sich noch Hochschulpartner in Berlin und München suchen. Auch inhaltlich habe

man eng mit den Hochschulen kooperiert. „Unser Interesse ist natürlich eine große Praxisorientierung sowie eine gute zeitliche Passung“, sagt PwC-Partner Zimmer. Weil Wirtschaftsprüfungen in den Wintermonaten stets Hochsaison haben, wenn die Bilanzen gemacht werden, ruht das Studium von Ende Oktober bis März. Dafür wird in der restlichen Zeit fast Vollzeit studiert. Das sei schon ungewöhnlich für eine Uni, sei aber auch für die Mitarbeiter interessant, die das bisher Gelernte dann gleich in der Praxis anwenden könnten, so Zimmer. Wer sich für den Master interessiert, muss sich selbst bewerben. Stimmt die Performance des Mitarbeiters und erfüllt er die Zulassungskriterien der Hochschule, kann er mit dem Studium beginnen.

„Studiengang sollte die Firma weiterbringen“

PwC bezahlt die Studiengebühren und der Mitarbeiter bekommt einen Teilzeitvertrag mit 50 Prozent der Arbeitszeit.

Lief die Nachfrage anfangs noch schleppend, so ist sie inzwischen gut. Derzeit sind 30 Mitarbeiter von PwC im Programm. Ein ähnliches Konzept gibt es beim Master of Taxation, der allerdings nur an der Universität Mannheim als Spezialisierung im Master of Taxation and Accounting seit 2008 angeboten wird. Der Studiengang, in dem derzeit zwölf PwC-Mitarbeiter sind, dient zwar auch der Vorbereitung zur Steuerberaterprüfung, allerdings werden keine Studienleistungen auf das Examen angerechnet.

Zudem fördert PwC aber auch Mitarbeiter, die Interesse an einem anderen, frei angebotenen Master-Studium haben. Dabei bietet PwC ausgewählte Studiengänge an, Mitarbeiter können aber auch selbst einen Studiengang vorschlagen. „Es muss ein Studiengang sein, der zum Job passt und uns als Firma weiterbringt“, sagt Zimmer. Wenn Personalabteilung und Vorgesetzter zustimmen, bezahle man einen Großteil der Studiengebühren. „Wenn uns das Studium überzeugt, nehmen wir es auch in den Katalog →

training und coaching

→ auf“, so der PwC-Partner. Bisher gebe es etwa 30 Interessenten pro Jahr. „Ein Mitarbeiter überlegt sich das schon genau, ob er den Zeit- und Arbeitsaufwand auf sich nimmt“, weiß Zimmer. „Das wird niemals ein Massenprogramm.“ Bereits 2009 hatte die Deutsche Telekom als erstes deutsches Unternehmen die Master-Förderung mit ihrer Initiative „Bologna@Telekom“ etabliert. Dabei fördert der Konzern Mitarbeiter, die neben dem Job ein Bachelor- oder Master-Studium absolvieren möchten.

Ziel von „Bologna@Telekom“ sei es, zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter beizutragen und lebenslanges Lernen zu ermöglichen sowie langfristig die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und den Fachkräftebedarf des Konzerns zu sichern, heißt es. Derzeit werden rund 600 Mitarbeiter gefördert, erst 14 Prozent davon sind Master-Studenten. „Wir arbeiten daran, das Verhältnis auf 70 zu 30 zu verändern“, sagt Markus Lecker, zustän-

IBM/Telekom:
Große Konzerne (links: IBM wirbt mit modernem Messeauftritt um Nachwuchs) bauen mit dem Master ihre Arbeitgeberattraktivität aus.



Foto: IBM

dig für Bildungspolitik in der Konzern-Personalentwicklung. Dass der Großteil bisher die Bachelor-Förderung ausmacht, liege auch daran, dass das Angebot auch für die rund 9000 Azubis der Telekom gilt. Derzeit bietet das Unternehmen 14 ausgesuchte Master-Studiengänge aus den Bereichen Betriebswirtschaft, IT und Medien, unter anderem an den AKAD Pri-

vat-Hochschulen, der Hector School am Karlsruher Institute of Technology und der Open University an. Mit der konzern-eigenen Hochschule für Telekommunikation Leipzig hat man ein Master-Studium mit Schwerpunkt Telekommunikation entwickelt, mit der Zeppelin University Friedrichshafen einen Master of Digital Pioneering, der allerdings auch externen



Berufsbegleitend studieren – Karrierechancen maximieren

- Recht der Unternehmenspraxis (LL.M.)
- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Sportmanagement (MBA)
- Tourismus und Hospitality (MBA)
- u.v.m.

Weitere Informationen erhalten Sie unter **03683 688-1762**
oder www.fh-schmalkalden.de/weiterbildung.



WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern



JurGrad^o

School of Tax
and Business Law

Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Interessiert? Fordern Sie
unsere Broschüre an:
www.llm-wirtschaftsrecht.de
oder 02 51/620 77-13

LL.M. Wirtschaftsrecht & Restrukturierung

Berufsbegleitender Masterstudien-
gang für Juristen und Ökonomen

- international anerkannt durch Akkreditierung
- Studiendauer: 3 Semester + Master Thesis
- Blockveranstaltungen (3 Tage pro Monat)
- begrenzte Teilnehmerzahl
- mit kostenlosem Zusatzkurs zugleich „Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht“



Foto: Telekom

Teilnehmern offensteht und bei dem Studenten sich mit einer Geschäftsidee bewerben müssen, an der sie während des Studiums arbeiten. Das Studien-Angebot wird jährlich überprüft und richtet sich nach dem Bedarf des Unternehmens. Die rund 200 Plätze pro Jahr werden dabei auf die betrieblichen Einheiten verteilt. Der Mitarbeiter wird vom Vorgesetzten

nominiert (nach der üblichen Leistungsbeurteilung). Nach der Zusage für die Förderung kann er sich bei der Hochschule bewerben und muss dort gegebenenfalls ein Auswahlverfahren durchlaufen. Den Studiengang und die Hochschule sucht er sich dabei selbst aus. „Wir steuern das nicht“, sagt Lecker. Allerdings strebe man an, dass 50 Prozent der Mitarbeiter einen MINT-Studiengang wählen. „Wenn plötzlich alle BWL studieren, würden wir eingreifen“, so der Telekom-Mitarbeiter. Der Konzern erstattet die Hälfte der Studiengebühren und stellt den Mitarbeiter zehn Tage im Jahr für das Studium frei. Trotz Vorselektion sei die Nachfrage sehr groß und es gebe etwa doppelt so viele Bewerbungen wie Plätze. Inzwischen investiere man viel in die Beratung im Vorfeld, sei es durch dafür abgestellte Mitarbeiter, das Intranet oder ein Selbst-AC. Eine Evaluation gibt es noch nicht, da die ersten Master-Absolventen erst 2012 fertig waren. Von den rund 50 Absolventen

hätten sich aber bereits einige jobmäßig verbessert oder verändert. Zudem wurden inzwischen auch rund 200 einzelne Studienmodule ins Weiterbildungsangebot aufgenommen.

Die Module werden von den Hochschulen durchgeführt und können später zu einem Studienabschluss aufgestockt werden. Auch IBM gehört zu den Vorreitern in Sachen Master-Förderung und verfolgt dabei zwei unterschiedliche Ansätze. Mit dem „Master@IBM-Programm“ will man seit drei Jahren neue Mitarbeiter gewinnen. Dafür wirbt man an Hochschulen um Bachelor-Absolventen, die Interesse an einem berufsbegleitenden Master-Studium haben und gleichzeitig in Teilzeit bei IBM arbeiten möchten. Sie bekommen in der Regel einen Zwei-Jahres-Vertrag über einen 4-Tages-Job. Freitag/Samstag studieren sie. „Wir zahlen Studiengebühren, Reisekosten sowie ein Gehalt“, sagt Ralf Blasek, Manager Hochschulprogramme bei IBM. Bewerber durchlaufen →

FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS

BERUFSBEGLEITEND
ZUM MASTER-ABSCHLUSS



postgradual
Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

Beginn: WS 2013/14
Anmeldung: 15.5. – 15.7.2013



www.zfuw.de

**TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN**
DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER

HOCHSCHULE
SRH HEIDELBERG

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE



FLEXIBLES STUDIEREN

Management und Leadership (Master of Arts)*

*staatlich anerkannt, mit anschließender Promotionsmöglichkeit

Schwerpunkte:

- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Coaching

Die Studienorganisation ist konsequent auf Berufstätige ausgerichtet. Die Dauer des Masterstudiums beträgt 28 Monate (7 Trimester). Das flexible Studium kombiniert Elemente des Präsenz- und Selbststudiums. Die Präsenzveranstaltungen finden einmal monatlich Freitag und Samstag statt. Nächster Studienbeginn ist Oktober 2013.

Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und
Personalentwicklung (IWP) | SRH Hochschule Heidelberg
Monika Schwab | Ludwig-Guttman-Strasse 6 | 69123 Heidelberg
Telefon +49 (0) 6221 88-2886 | monika.schwab@fh-heidelberg.de



WWW.IWP.FH-HEIDELBERG.DE

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

SRH FERNHOCHSCHULE
RIEDLINGEN



STUDIERN –
WANN, WO UND WIE SIE WOLLEN!

Studiengänge mit Master-Abschluss:

- | Business Administration (MBA)
- | Health Care Management (M.A.)
- | Wirtschaftspsychologie,
Leadership & Management (M.A.)
- | Wirtschaftspsychologie &
Change Management (M.Sc.)
- | Corporate Management &
Governance (M.A.)

Ihre Vorteile:

- | Anerkannte Qualität,
4-fach akkreditiert
- | Effiziente und innovative Lehr-
und Lernmethoden, wie z. B. Mobile
Learning per iPad
- | Intensive und persönliche Betreuung,
13 Studien- und Prüfungszentren
- | Praxishöhe und hohe Erfolgsquote

SRH FernHochschule Riedlingen

Lange Straße 19
88499 Riedlingen
Telefon +49 (0) 7371 9315-0
info@fh-riedlingen.srh.de



WWW.THE-MOBILE-UNIVERSITY.DE

→ zunächst ein Auswahlverfahren bei IBM, dann können sie sich an einer Hochschule einschreiben. IBM bietet einen Katalog von Master-Studiengängen an derzeit sieben Hochschulen an. „Es muss zum Jobbild passen und fachlich attraktiv für uns sein“, so Blasek. Derzeit liege die Zahl der geförderten Masterstudenten „im niedrigen dreistelligen Bereich“. Das sei wie eine „zweijährige beidseitige Probezeit“ und währenddessen habe IBM die Chance, dem Studenten die Vorteile des Unternehmens deutlich zu machen. Dabei gebe es zudem noch begleitende Maßnahmen wie Coaching, Zusatzausbildungen und Seminare. „Die Quote, die danach bei IBM bleiben möchte, ist sehr hoch“, freut sich der IBM-Manager.

Der andere Ansatz ist die Förderung von Mitarbeitern, die schon einige Jahre bei IBM sind und sich weiterbilden möchten. Oftmals gehe es dabei um Weiterbildungen in einem Spezialgebiet. Andere suchten noch einmal eine neue Herausforderung. Die meisten gingen in einen Teilzeitvertrag. Auch hier übernimmt IBM die Studiengebühren und die Reisekosten. Das Angebot sei nicht nur eine Maßnahme, um Mitarbeiter zu halten, sondern auch ein Instrument, um in die eigene Mannschaft zu investieren. Auch hier beobachte man eine zunehmende Nachfrage.

Unternehmen stellen oft bereitwillig Dozenten

Dabei setzt IBM nicht nur auf Studiengänge von der Stange, teils hat man auch inhaltlich eng mit den Hochschulen zusammengearbeitet und stellt Dozenten. „Ich bin der festen Überzeugung, dass da noch mehr passieren wird“, so Blasek. Schließlich werde das Innovationstempo immer größer. „Es muss mehr Kooperationen geben, damit die Studieninhalte immer aktuell sind und auch zu den Bedürfnissen der Unternehmen passen“, so der IBM-Manager. Dabei bemerke man auch ein stärkeres Interesse vonseiten der Hochschulen. „Ich denke, die wissen, dass sie noch attraktiver werden müssen“, so Blasek. Auch bei der Telekom sucht man noch nach passenden Angeboten im IT-Bereich. Vor allem die Technischen Universitäten hätten da noch wenig

flexible Angebote. „Das fängt erst langsam an“, so Telekom-Manager Lecker. Hier seien die privaten Hochschulen oft schneller. Dabei stellt sich allerdings auch die Frage, wie sehr Unternehmen bei der Gestaltung von Studiengängen mitreden sollen. Das richte sich nach dem Selbstverständnis und der strategischen Positionierung der Hochschule, sagt Hochschulpräsident Professor Steffens.

Besteht die Gefahr, dass sich Hochschulen „verkaufen“ ?

Personaler wollten oft nur das, was gerade nachgefragt sei. Hochschulen wollten dagegen eher generische und allgemeine Fähigkeiten entwickeln. Schließlich gebe es nichts Praktischeres als eine gute Theorie. Dabei bestehe durchaus die Gefahr, dass sich eine Hochschule zu sehr „verkaufe“, so der Präsident der Frankfurt School und betont: „Wir legen Wert auf gute Kontakte zu Unternehmen, aber wir würden uns nicht übermäßig verbiegen.“

Offenbar sehr entgegenkommend zeigt sich die private Steinbeis Hochschule, mit der auch Siemens zusammenarbeitet. Für Steinbeis habe man sich entschieden, weil die Hochschule sehr flexibel sei und die Programme stark auf die Firma zugeschnitten seien, so Christine Golisch, bei Siemens verantwortlich für berufsbegleitende Studiengänge. So finden die Präsenzphasen im Siemens-Schulungszentrum statt, die Professoren reisen an. Es gibt eine Siemens-Studiengruppe, das Unternehmen kann die Termine individuell gestalten und Siemens-Manager fungieren als Dozenten und erklären zum Beispiel, wie Mitarbeiterentwicklung bei Siemens abläuft.

Im Moment gibt es bei Siemens zwei Master-Kooperationen. Einmal mit der Steinbeis Hochschule in Berlin, wo junge Mitarbeiter ohne mehrjährige Berufserfahrung beim Master of Arts in Management und Mitarbeiter mit längerer Berufserfahrung beim MBA unterstützt werden. Ab März können Siemens-Mitarbeiter zudem einen technischen Master am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) machen und dabei an den dort angebotenen offenen Programmen teilnehmen.

Bärbel Schwertfeger ●

„Fertig!“



LEXWARE

Alles in Ordnung

Mit Lexware financial office erledigen Sie Ihre Geschäftsfinanzen einfach, komfortabel und schnell.

Darf es etwas mehr sein? Lexware financial office macht Buchungen, schreibt Rechnungen, bearbeitet Aufträge, rechnet Löhne und Gehälter ab, koordiniert Termine und vieles mehr. Mit diesem Alleskönner an Ihrer Seite können Sie sich voll auf Ihr Geschäft konzentrieren. „Fertig!“

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf www.lexware.de



Lern-Apps selbst anfertigen

LEARNTEC-NACHBERICHT. Die 21. Learntec verharnte zwar mit 6.068 Besuchern (2012: 6.117) auf Vorjahresniveau. Die 210 Aussteller (Vorjahr: 200) boten aber ein noch professionelleres Erscheinungsbild als früher und präsentierten statt ihrer „Technologie“ immer öfter vorbildliche „Lösungen“. Trotzdem gab es auch einige technische Innovationen zu bestaunen.

„Die Learntec ist in diesem Jahr noch professioneller geworden“, freut sich Jörg Geulen, Marketingleiter der TTS GmbH in Heidelberg, einem Spezialisten für Talent Management und Corporate Learning. Die gestiegene Professionalität macht Geulen daran fest, dass viele Aussteller diesmal eine größere Standfläche gemietet und mehr Geld in den Bau und die technische (aber auch künstlerische) Ausstattung ihres Stands investiert hatten. Die TTS erweiterte zum Beispiel ihren Messeauftritt um eine großzügig bemessene Fläche für Vorträge.

Auch die MIT E-Solutions GmbH, Friedrichsdorf, ein Full-Service-Anbieter von digitalen Lern- und Kommunikationslösungen, überraschte in diesem Jahr mit einer deutlich gewachsenen Standfläche. Geschäftsführer Hans Gieringer hatte in bequeme Sessel investiert, die um kleine Tische herumgruppiert waren. „Im nächsten Jahr werden wir diese Sitz- und Kommunikationsfläche um die Hälfte

erweitern“, so Gieringer. Eine große Besprechungszone zahle sich in Form von intensiveren Kundenkontakten aus.

„Ein Tag für die Messe reicht“

Aber auch die Besucher legten in diesem Jahr ein professionelleres Verhalten an den Tag. Sich auf der Messe treiben zu lassen, dafür hatten nur noch die wenigsten Zeit. „Zu uns kamen sehr gut vorbereitete Besucher mit klar definierten Vorstellungen und wir konnten hier sehr gute Geschäfte abschließen“, fasste Tobias Schenck, Vorstand der Schenck.de AG, seine Erfahrungen zusammen.

Ein Indiz für die steigende Kompetenz der Besucher sieht Jörg Geulen darin, dass die Verweildauer der Interessenten auf der Learntec kürzer geworden ist. „Die potenziellen Kunden wissen, was sie wollen und haben in maximal fünf Stunden ihre Kontaktliste abgearbeitet.“ Die Fachbesucher seien top informiert.

Wer zur Learntec komme, entscheide über das E-Learning-Budget seines Unternehmens, stimmt Hans Gieringer zu. Er führt die stramme Zielorientierung der Fachbesucher auch darauf zurück, dass diese immer jünger würden. „Der Generationswechsel tut der Branche gut.“

Die Professionalisierung der Aussteller führte leider dazu, dass sie das Medium Twitter zu Marketingzwecken überstrapazierten. Die kollegialen Tipps, die sich die „echten“ Twitterer zukommen ließen, gingen im Eigenlobrauschen der Aussteller fast unter. Von der Twitter-Community wurde zum Beispiel ein Aussteller aus der Start-up-Ecke als Geheimtipp gehandelt. Es handelte sich um die Cleverlize GmbH i.G. aus München. Die beiden Gründer Dr. Lukas Steinbacher und Binh-An Tran haben zusammen eine Plattform entwickelt, auf der Bildungsanbieter, aber auch Einzeltrainer Lern-Apps selbst erzeugen können - ganz ohne fremde Hilfe und ohne Programmierkenntnisse. Steinba-



Foto: KMK / BEHRENDT & RAUSCH

Eröffnung der Learntec 2013: Für Bitkom-Präsident Dieter Kempf ist „Mobile Learning“ im öffentlichen Bewusstsein angekommen.

cher: „Die Apps bieten selbstverständlich mehr, als Karteikarten durchzublättern. Man kann zum Beispiel Youtube-Videos integrieren, kleine Spiele einbauen, den Wissensstand testen.“ Als Gegenleistung wollen die Gründer 35 Prozent vom Umsatz einer jeden App. Wer sehen will, was die Erfinder drauf haben, kann sich auf www.cleverlize.com registrieren und bereits erstellte Apps testen. Steinbacher und Binh-An Tran liefern nur eine tech-

nische Infrastruktur. Wie man Wissen aufbereitet, muss ein Kunde selbst wissen – oder er lässt sich von Balog & Co, Wehrheim, beraten (www.digitalbalog.de). Der Experte für die Frage, wie aus Inhalten Online-Kurse werden können, hat rechtzeitig zur Learntec die neue Dienstleistung „Didaktik as a Service“ erfunden. Besondere Aufmerksamkeit erregte die Münchner Agentur Triple F. Mit ihrem interaktiven Player „explain.it“ produziert sie zum Festpreis sogenannte Erklärvideos (www.explain-it.tv). Abnehmer sind Unternehmen, die ihren Kunden oder Mitarbeitern komplexe Produkte oder Prozesse in Form eines „Trickfilms“ erklären wollen.

„Cloud Party“ vs. „Second Life“

Bislang konnte ein Betrachter in den Ablauf des Films nicht eingreifen. Dank einiger Innovationen aus dem Hause Triple F kann der Betrachter jetzt an bestimmten Stellen zum Beispiel entscheiden, zu welchen von drei Themen er mehr erfahren will. Außerdem gibt es an den passenden Stellen im Film ein Kontaktformular, in das der Betrachter seine E-Mail-Adresse eingeben kann, um etwas zu bestellen oder sich Broschüren zuschicken zu lassen. Alle diese Möglichkeiten sind in den Film integriert – ohne Medienbrüche. Markus Herkersdorf, Geschäftsführer

der Tricat GmbH, Ulm, dürfte auf dieser Learntec besonders glücklich gewesen sein. Tricat ist Spezialist für die Gestaltung von virtuellen 3D-Lern- und Arbeitswelten. Seit mehr als 10 Jahren entwickelt das Unternehmen Simulationen zum Beispiel für Polizeieinsätze. Im Zuge der stark steigenden Nachfrage nach „Serious Games“ kam auch Herkersdorf auf der Learntec gut ins Geschäft. Besonders attraktiv für Trainer und Berater ist sein virtueller Raum, in dem man eine systemische Organisationsaufstellung simulieren kann. Geometrische Figuren unterschiedlicher Farbe und Größe können als Stellvertreter für reale Personen eingesetzt und schnell in alle möglichen Richtungen im Raum verschoben werden. Auch Avatare sind als Stellvertreter möglich.

Doch schon wächst der Tricat GmbH eine neue Konkurrenz heran. Sie heißt „Cloud Party“ und ist eine neue virtuelle 3D-Welt. Einer der Vorteile gegenüber der alten 3D-Welt „Second Life“ besteht darin, dass man sich über Webbrowser einloggen kann. Zu sehen gab es „Cloud Party“ am Stand der Kamedia interactive GmbH, Düsseldorf (www.kamedia.de). Sibylle Hermann, Fraunhofer IAO, Stuttgart, sagte übrigens in ihrem Vortrag zum Thema Kompetenzentwicklung mit virtuellen 3D-Welten der „Cloud Party“ eine Erfolg versprechende Zukunft voraus.

Martin Pichler ●

Studium neben dem Beruf

Mastern Sie Ihre Karriere



fom.de

In Ihrer Nähe und bundesweit an 24 FOM Hochschulstudienzentren

Generalistenstudium

- **Master of Arts (M.A.)** in Management, deutschsprachig
- **Master of Business Administration (MBA)**, englischsprachig

Spezialistenstudium

- **Master of Laws (LL.M.)** in Mergers & Acquisitions
- **Master of Science (M.Sc.)** in Corporate Communication | Finance & Accounting | Human Resource Management | IT-Management | Logistik | Maschinenbau* | Mechatronik* | Sales Management | Technologie- und Innovationsmanagement | Wirtschaftspsychologie

Mehr Infos: fon 0800 1 95 95 95
studienberatung@fom.de | fom.de



* Kooperation mit der Hochschule Bochum bzw. der Hochschule Mannheim.

Immer mehr wollen den „Corporate Health Award“

GESUNDHEITSMANAGEMENT. Mehr als 200 Gäste verfolgten in Frankfurt am Main die Konferenz und die Preisverleihung zum „Corporate Health Award 2012“. Die Initiatoren des Award, EuPD Research Sustainable Management, Tüv Süd Life Service sowie das Handelsblatt, hatten in die Villa Kennedy geladen. Aus der Rekordbeteiligung von 283 Bewerbungen wurden zehn Sieger ausgewählt.

„Die enorme Teilnehmerzahl in der Bewerbungsphase um den Award, bei der sich 20 Prozent mehr Unternehmen beteiligt haben als im Vorjahr, genauso wie die Resonanz auf die Workshops und Konferenz zeigen, wie wichtig das Thema Gesundheit für Unternehmen geworden ist“, kommentiert Geschäftsführer von EuPD Research, Dr. Oliver-Timo Henssler.

Am Vormittag diskutierten Gesundheitsexperten mit rund 100 Teilnehmern in acht verschiedenen Workshops zu Themen wie die Rolle der Krankenkasse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren. In einer Podiumsdiskussion mit dem Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2.0“ sprachen Professor Dr. Bernhard Badura, Uni Bielefeld, Patric Traut, IBM Deutsch-

land, Dr. Lars Kutschke, Tui AG und Thorsten Griesser, Vitaliberty, über die Möglichkeiten, mit noch besseren Kommunikationsmaßnahmen für das Thema „Gesundheit“ zu werben. Die Beteiligten wiesen darauf hin, wie wichtig es sei, vorbeugende Gesundheitsmaßnahmen zu promoten und Badura setzte eine gewisse Hoffnung darauf, dass der Begriff der „Achtsamkeit“ und die dahinterstehenden Konzepte in der Arbeitswelt immer mehr beachtet werden.

Zehn Sieger und ein Sonderpreis

Abschließend präsentierte Benjamin Klenke, Geschäftsführer von EuPD Research Ergebnisse zum Corporate Health Award 2012, um den sich mit 283 Unter-

nehmen so viele Teilnehmer wie noch nie beworben hatten. Am späten Nachmittag verliehen dann hochrangige Laudatoren wie der hessische Sozialminister Stefan Grüttner oder Dr. Thomas Schäfer, Hessischer Staatsminister der Finanzen, die „Corporate Health Awards 2012“ an:

- **Landeshauptstadt München** (im Bereich Öffentliche Verwaltung)
- **IBM Deutschland** (im Bereich Dienstleistung/IT/Kommunikation)
- **OKE Group GmbH** (im Bereich Konsumgüter/Elektrotechnik)
- **EnBW Energie Baden-Württemberg AG** (im Bereich Energie)
- **Hexal AG** (im Bereich Chemie/Pharma)
- **MAN Truck & Bus AG** (im Bereich Maschinenbau/Schwerindustrie)
- **Otto Group** (im Bereich Verkehr/Handel/Logistik)



Corporate-Health-Award-Gewinner des Jahres 2012: Gruppenfoto mit Werksärzten

- **Targobank & CO. KGaA** (im Bereich Finanzen/Versicherungen)
- **Universitätsmedizin Mannheim** (im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen)
- **OKE Group GmbH** (im Bereich Mittelstand).

Der Sonderpreis Kultur und Gesundheit ging in diesem Jahr an die Targobank. Alle Siegerunternehmen des Corporate Health Award 2012 haben nachweisbar erfolgreich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in ihren Arbeitsalltag integriert. „Die umfassende Akzeptanz der Maßnahmen im Unternehmen und die richtige Kommunikation waren dabei unter anderem die Basis für große Erfolge“, erklärte die Jury. Sie schrieb: „Die Siegerunternehmen erleben täglich, dass die Implementierung eines Gesundheitsmanagements zu einem positiven Betriebsklima beiträgt. Da auf die Gesundheit der Mitarbeiter geachtet wird, gehen sie auch motivierter ihrer Arbeit nach. Das steigert ihre Lebensqualität und rechnet sich für das Unternehmen. Denn sind die Angestellten weniger krank, erbringen sie mehr Leistungen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens stärken.“

Die Otto Group, Hamburg, veröffentlichte in ihrer Bewerbung sogar konkrete Zahlen: Investiert man einen Euro, bekommt man mindestens drei bis acht Euro zurück. Diese Angaben sind das Ergebnis der Evaluierung einzelner Maßnahmen des Unternehmens und ein guter Return on Investment. Um diesen Erfolg verzeichnen zu können, musste das Unternehmen aber selbst mit vielen Aktionen aktiv werden.

Auch die Hexal AG wies darauf hin, dass für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement vor allem Eigeninitiative gefragt ist. „Betriebliches Gesundheitsmanagement muss gelebt werden. Denn nur wenn auch die Führungsetage die Maßnahmen und Programme des Gesundheitsmanagements lebt, kann es als ganzheitliches Programm glaubhaft in der Mitte des Unternehmens ankommen und wird akzeptiert.“ Diese Akzeptanz sei die Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung des Gesundheitsmanagements. Ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Gesundheitsmanagement ist die Kommunikation der Maßnahmen.

Nur wenn die Mitarbeiter wissen, welche Programme existieren, können sie diese nutzen und davon profitieren. Dabei hat sich laut Jury eine emotionale Form der Kommunikation bewährt.

„An positive Gefühle appellierende Kommunikation innerhalb eines Unternehmens und gelebte Gesundheitsförderung im Alltag sind die Voraussetzungen für den Erfolg. Diese Faktoren zu erfüllen bedarf harter und leidenschaftlicher Arbeit.“ In die Gesundheit der eigenen Be-

legschaft zu investieren, heißt aber auch in die eigene Arbeitgeberattraktivität zu investieren. Denn wer interessante Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bietet, kann Mitarbeiter finden und binden. Die Gewinner des Corporate Health Award betonten in ihren Dankesreden, dass besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die Gesundheit und Zufriedenheit des Mitarbeiters ein bedeutender Wettbewerbsvorteil sei.

Patrick Jonas ●

brother
at your side

SIE DRUCKEN. WIR KÜMMERN UNS UM DEN REST.

MIT DEM 0% LEASING VON BROTHER SPAREN SIE KOSTEN, NERVEN UND ARBEITSZEIT.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten hochwertige Drucker und Multifunktionsgeräte in Ihrem Unternehmen nutzen und müssten sich noch nicht einmal Gedanken über Kosten und Wartung machen. Mit Brother Leasing profitiert Ihr Unternehmen von sämtlichen Vorteilen, die bisher nur Großunternehmen offenstanden.

- ✓ **GROSSE AUSWAHL
PROFESSIONELLER GERÄTE**
- ✓ **SEITENGENAUE ABRECHNUNG
OHNE MINDESTDRUCKVOLUMEN**
- ✓ **INKLUSIVE SERVICE UND WARTUNG
- OHNE ZUSATZKOSTEN**
- ✓ **BEDARFSGERECHTE ANLIEFERUNG IHRES
VERBRAUCHSMATERIALS FREI HAUS**

Noch bis
zum 30.04.2013

0%
LEASING

MEHR INFORMATIONEN UNTER:
brother.de/leasing

Workshop zur Attraktivität der Gruppendynamik

SYSTEMISCHE GRUPPENDYNAMIK. Die drei Berater Roswita Königswieser, Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon empfehlen Gruppendynamik-Seminare als einen wichtigen Baustein im Rahmen der Führungskräfteentwicklung – allerdings sollte die Gruppendynamik nur in ihrer „systemischen“ Variante trainiert werden. Was dahintersteckt, wollen sie Personalentwicklern in einem zweitägigen Workshop erklären.

Fritz B. Simon, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke und Mitbegründer des Management Zentrums Witten, hat sich auch als leidenschaftlicher und regelmäßiger Blogger einen Namen gemacht. Etwa zwei Mal im Jahr unterbricht er für eine Woche seine Präsenz im Internet und taucht in die ganz eigene Welt eines gruppendynamischen Seminars ein. „Das ist die Zeit, in der ich sogar den Ausbruch eines Atomkriegs nicht mitbekommen würde“, schrieb er einmal über das Abenteuer, einen Haufen wildfremder Menschen dabei zu begleiten, sich zur Gruppe und letztlich zu einem arbeitsfähigen Team zu entwickeln.

Die Fehler der Vergangenheit

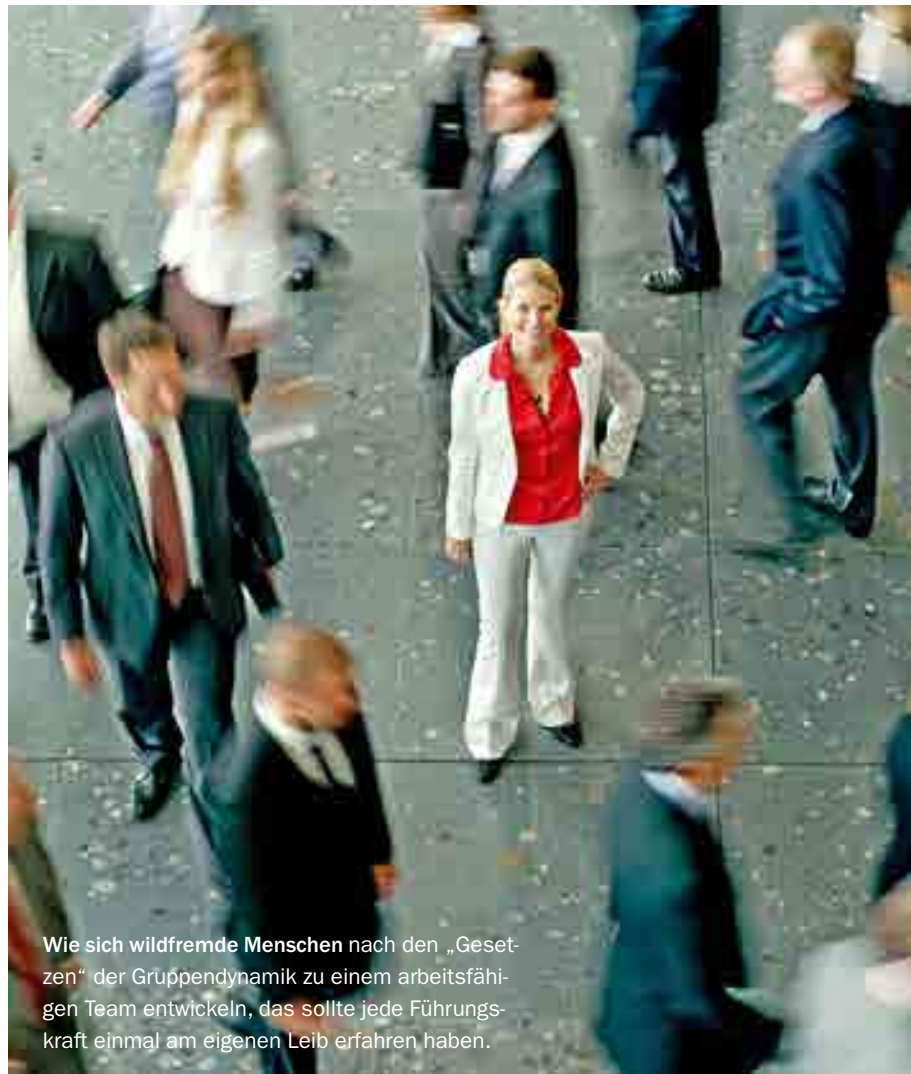
Gruppendynamikseminare waren in den 60er, 70er und 80er-Jahren ein wichtiger Baustein in der Führungskräfteentwicklung. Im Laufe der Jahre nahm aber die Kritik an ihnen wegen des angeblich fehlenden Transfers in den Berufsalltag überhand. Die Tatsache, dass die Gruppendynamik zum Teil in Verruf geriet, erklärt sich Simon mit den nicht zu unterschätzenden Risiken. Laut Simon gibt es drei Aspekte, die ein Gruppendynamikseminar riskant machen:

1. Der Fokus der Aufmerksamkeit des Seminars liegt nur auf der einzelnen Person. Es bildet sich eine Art Therapiegruppe, bei der die Beziehungsebene im Mittelpunkt steht. Die Tatsache, dass in der Realität Gruppen so gut wie nie ohne sachliche Aufgabe bestehen, die ihrer Existenz

Sinn verleiht, wird vergessen. Die Klärung von personalen Beziehungen wird Selbstzweck.

2. Der Arbeitgeber eines Teilnehmers gibt dem Trainer die Aufgabe, den Mitarbeiter

„umzuarbeiten“. Der Trainer fokussiert dann auf den Einzelnen und konfrontiert ihn mit seinen speziellen Eigenheiten. Diese Konfrontation kann traumatisch wirken – besonders dann, wenn der Ein-



Wie sich wildfremde Menschen nach den „Gesetzen“ der Gruppendynamik zu einem arbeitsfähigen Team entwickeln, das sollte jede Führungskraft einmal am eigenen Leib erfahren haben.

zelle sich gar nicht ändern will. Über Gruppenprozesse wird nicht viel gelernt. 3. Gruppenerfahrungen werden undifferenziert auf Organisationen hochgerechnet. Aber eine Organisation ist mehr als ein Netzwerk von Gruppen.

Gleichwohl sind Gruppendynamikseminare für Simon sehr wertvoll, um Führungskräfte auszubilden – man muss die Gruppendynamik nur „systemisch“ aufziehen. Was das bedeutet, erklärt Dr. Roswita Königswieser, Vorsitzende der Geschäftsführung und Gesellschafterin von Königswieser & Network, Wien: „Systemisch ausgebildete Trainer intervenieren in einer anderen Art. Ich kann von mir selbst sagen, dass ich früher sehr viel aufdeckender interveniert habe. Ich war stolz darauf, dass ich Dinge gesehen habe, die ich den Leuten an den Kopf

werfen konnte.“ Es sei damals aber nicht gerade optimal gewesen, Menschen zu irritieren und damit allein lassen. Außerdem arbeitet Königswieser nach eigenen Aussagen heute in ihren Gruppendynamikseminaren viel ressourcenorientierter als früher.

„Den Einzelnen im Netzwerk der Beziehungen sehen“

„Es geht darum, das zu betonen, was gut ist, und nicht zu sehr auf die Defizite eines Menschen zu schauen.“ Außerdem sei es wichtig, dass nicht interveniert werde, um herauszufinden, wie die Persönlichkeit eines Einzelnen gestrickt sei. „Der Einzelne wird bei der systemischen Gruppendynamik immer im Netzwerk von Beziehungen gesehen und es wird ihm bewusst gemacht, dass jemand so

reagiert wie er reagiert, weil er in einem Gefüge steckt, das genau dieses Verhalten provoziert.“

„Unternehmen, die aktuell Gruppendynamik-Seminare durchführen, berichten, dass die Seminarteilnehmer anschließend viel besser mit Unsicherheiten umgehen können“, fasst Königswieser das Feedback ihrer Kunden zusammen. „Führungssituationen und Teamsituationen können besser eingeordnet werden.“ Gruppendynamik erhöhe die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, und sie erhöhe auch die Fähigkeit, trotz aller Widersprüche, denen man als Chef ausgesetzt sei, glaubwürdig zu bleiben und zielgerichtet zu handeln. „So eine Art von Krisenstabilität ist sehr schwer zu erlangen und geht nur über das Nadelöhr der persönlichen Reifung“, betont Königswieser.

Martin Pichler ●

Königswieser, Wimmer und Simon gemeinsam in Seeheim

Tipps. Eigentlich sind sie Wettbewerber, aber die drei systemischen Berater Königswieser, Wimmer und Simon wollen sich aus Überzeugung gemeinsam für die Gruppendynamik stark machen.

Sensibilität für das soziale Geschehen, für die komplexen Beziehungsprozesse, Kommunikations- und Kooperationsmuster in Organisationen und Teams lassen sich nicht allein über kognitive Wissenszufuhr entwickeln, sondern nur in Kombination mit reflektierter Selbsterfahrung.

Dass die systemisch-gruppendynamische Trainingsgruppe dafür das beste Lernsetting ist, wollen die drei systemischen Vordenker unter Beweis stellen. Zu ihrem ersten Schnupperworkshop „Systemische Gruppendynamik“ laden Roswita Königswieser, Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer Personalentwickler aller Unternehmen nach Seeheim ein. Sie wollen in Auszügen vorführen, wie sich Gruppen entwickeln und wie deren Dynamik analysiert werden kann. Am zweiten Tag gibt es vertiefende Workshops zu Themen wie „Entwicklung sozialer Kompetenz“ und „Bearbeitung von Entscheidungs- und Konfliktodynamiken“.

Königswieser: „In gruppendynamischen Seminaren zeigen Erlebnislernen, Reflexion und Theorie-Inputs den Teilnehmenden ihr Potenzial und öffnen ihnen neue Wege für ein effizientes, erfolgreiches Führungsverhalten.“ Und Simon ergänzt: „Wir halten die Teilnahme an gruppendynamischen Trainingsgruppen nicht nur für einen wesentlichen Bestandteil jeder Ausbildung zum Organisationsberater, sondern auch für einen kaum verzichtbaren Qualifizie-

rungsschritt von Führungskräften in Schlüsselpositionen großer und mittlerer Unternehmen.“

Systemische Gruppendynamik.

Workshop zum Kennenlernen der Methode.

Termin: 25. bis 26. April 2013

Veranstalter: Carl-Auer Akademie, Heidelberg, Anmeldung bei Elvira Schwebler, Tel. +49 6221 643818

Ort: Lufthansa Training & Conference Center, Seeheim-Jugenheim

Preis: 550 Euro zzgl. MwSt. inklusive Verpflegung, exklusive Übernachtung

Seminarhotel:

Lufthansa Training & Conference Center im Odenwald.



Mit christlichen Werten führen

KONGRESSBERICHT. Beim „Kongress christlicher Führungskräfte“ diskutierten im Januar in Leipzig rund 3.000 Teilnehmer über ihre Anstrengungen, als gläubiger Christ im Wirtschaftsleben seinen Werten treu zu bleiben.



Foto: Fromm

Kongresseröffnung. Mehr als 3.000 christliche Führungskräfte treffen sich alle zwei Jahre für drei Tage in einem Kongresszentrum zum Netzwerken. In diesem Jahr fand der Kongress in Leipzig statt. Im Februar 2015 wird er in Hamburg zu Gast sein.

Wirtschaft und Ethik passen nicht zusammen, heißt es. Alle zwei Jahre beweisen leitende Angestellte, Freiberufler und Unternehmer das Gegenteil. Mitte Januar war es beim 8. Kongress christlicher Führungskräfte in Leipzig (www.fuehrungskraeftekongress.de) wieder so weit. Unter den 3.125 Teilnehmern befanden sich auch viele Trainer und Coaches. Klarheit, Wahrheit, Verlässlichkeit und Respekt sind für Eberhard Jung christliche Werte. Der Karlsruher Berater und Coach spricht beim Kongress von Werten, die seine ganz persönliche Identität ausmachen. Für ihn braucht es Mut, Werte nicht nur im Unternehmensleitbild stehen zu haben, sondern tatsächlich danach zu handeln. Als Beispiel nennt Jung das Bankengespräch, wenn der Unternehmer Kredit braucht.

70 Prozent der Teilnehmer kommen immer wieder, sagt Jörg Knoblauch. Der Giengener Inhaber von Tempus Consulting ist Mitveranstalter. Der Kongress

sei gerade im Osten ein Leuchtturm für christliche Unternehmer. Neben Baden-Württembergern und Bayern stellten die Sachsen das größte Teilnehmerkontingent. Gerade in der Wirtschaftskrise vor vier Jahren habe er gesehen, dass Unternehmer Halt suchten. Der Kongress ermutige sie.

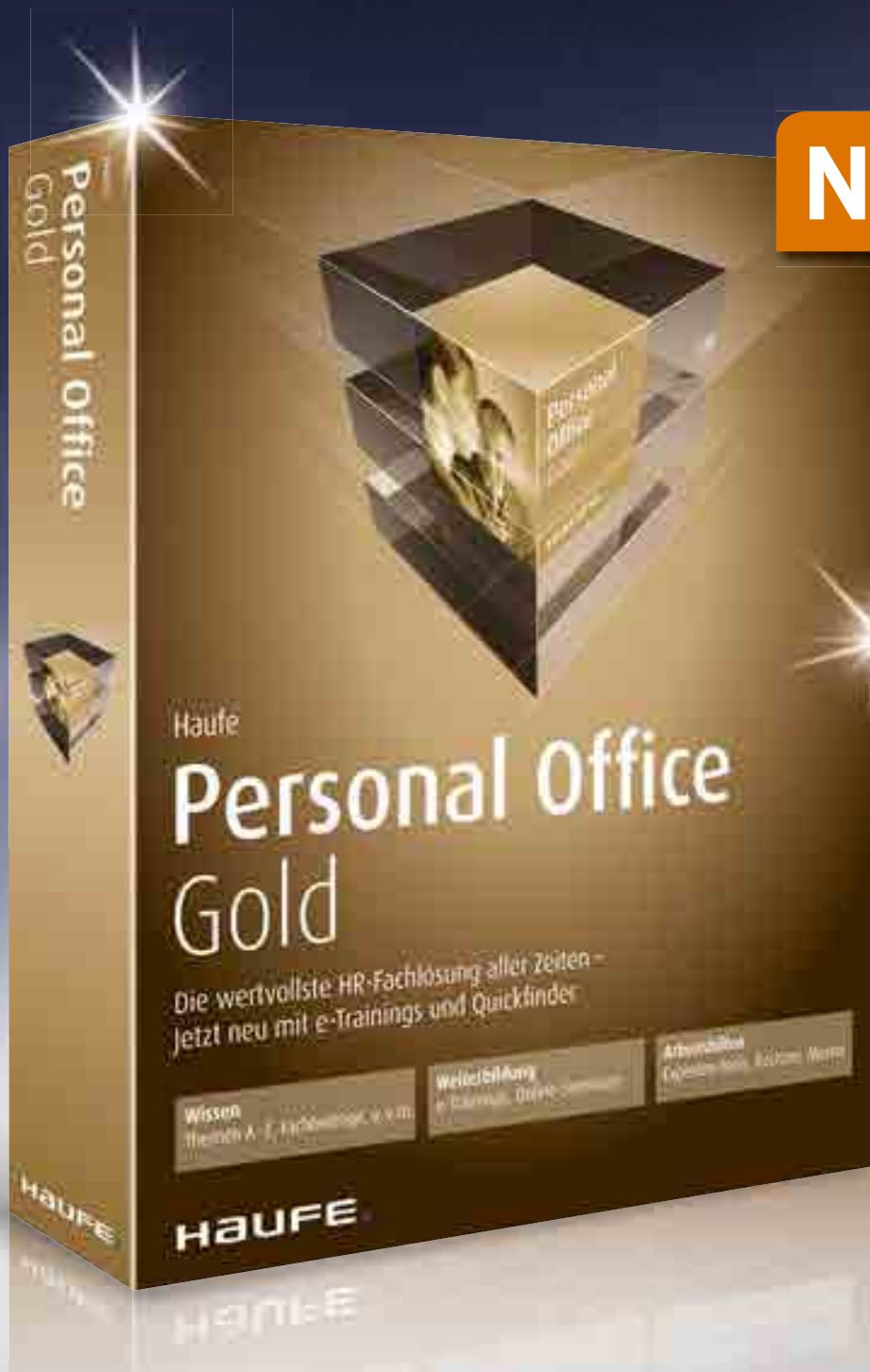
Einer von ihnen ist Kurt Schmalz. Für den Inhaber des gleichnamigen Weltmarktführers für Vakuumhandhabungstechnik ist klar: „Unternehmen haben Mitarbeitern und der Umwelt zu dienen.“ Für den Chef von 700 Mitarbeitern aus dem Nordschwarzwald sind wirtschaftlicher Erfolg und ethisches Handeln zwei Seiten derselben Medaille. Der 58-jährige Ingenieur: „Nur wer wettbewerbsfähig ist, kann sozial agieren.“ So baut das Unternehmen eine Kindertagesstätte für bis zu Dreijährige, um deren Müttern oder Vätern den beruflichen Wiedereinstieg früher zu ermöglichen. Der Mitarbeiterrat, den Schmalz installierte, geht über die Befug-

nisse eines Betriebsrates hinaus: „Es ist wichtig und effizient, dass wir im Unternehmen miteinander reden.“ So lässt sich der Chef von den Mitarbeitern beurteilen, die unmittelbar mit ihm zusammenarbeiten. „Das kann nicht nur von oben nach unten gehen“, sagt er.

Zwei Sätze weiter spricht Karl Schock über Niederlagen: 2001 geht der Schorndorfer Unternehmer, der mit Jörg Knoblauch 1997 den ersten Kongress in Fellbach initiiert hatte, in Insolvenz. Ein Investor kauft für einen Euro sein Lebenswerk, das zwei Jahre zuvor 75-jähriges Jubiläum gefeiert hatte. Da hat der Kunststoffverarbeiter 2.000 Mitarbeiter in vier Werken und einen modernen Maschinenpark. Wirtschaftskrise, Anlaufverluste und die hohen Zinsen für die Kredite fressen die Substanz binnen Kurzem auf. Der Unternehmer bringt das gesamte Familienvermögen ein, um der Firma Luft zu verschaffen. Vergeblich.

„Es war eine Niederlage“, konstatiert der 78-Jährige vor 100 mucksmäuschenstillen Zuhörern in Leipzig. „Niederlagen sind Erziehungszeiten, in denen Gott uns unserem Ziel näherbringt“, sagt der Senior. Denn wer scheinbar alles verloren habe, lerne Demut. Auch ein Unternehmer habe nicht alles im Griff. Und Demut lehre Barmherzigkeit gegenüber anderen, die vielleicht eine Mitschuld tragen. Aber auch gegenüber sich selbst. In der Niederlage sei seine Persönlichkeit gereift, sagt Schock: „Ich habe mich mit dem Unternehmen identifiziert und nachdem es weg war, war mein Selbstwertgefühl angeschlagen und ich hatte Existenzsorgen.“ Doch Schock hatte Glück: Als 2007 die Produktion verlagert wird, erhält er sein Areal zurück, das er zum Gewerbehof umwidmet. 70 Firmen sind hier heute seine Mieter.

Leonhard Fromm ●



NEU

NEU: Inklusive e-Trainings der Haufe Akademie und Quickfinder

Steigern Sie die Qualität Ihrer Personalarbeit nachhaltig und sorgen Sie für eine **professionelle, fachliche Weiterbildung** der gesamten Personalabteilung. Bringen Sie das Niveau Ihrer täglichen Arbeit auf ein neues Level und profitieren Sie von den zahlreichen Möglichkeiten von **Haufe Personal Office Gold**.

www.haufe.de/hpo-gold

HAUFE.

Das wird ein schöner Monat für ...



... die CeBIT.

Das Top-Event der digitalen Welt kann in diesem Jahr zeigen, dass es nach den Unzulänglichkeiten der letzten Jahre doch noch etwas in Sachen E-Learning und Social Media zu bieten hat. So gibt es gleich am ersten Tag im Rahmen der „Webciety“ (Halle 6) unter Beteiligung von Vertretern der Unternehmen Communardo Software und T-Systeme MMS anspruchsvoll klingende Beiträge zum Einsatz sozialer Medien im Rahmen der innerbetrieblichen Wissensverbreitung.

5. bis 9. März in Hannover
www.cebit.de



... Professor Dr. Michael Bernecker,

dem Chef des Deutschen Instituts für Marketing, dem es gelungen ist, sieben durchaus miteinander konkurrierende Marketing-Berater als Referenten unter dem Dach des „Frühjahrs-Impulstags 2013“ des Gabal e.V. zu vereinen. Mit dabei sind Gerd Kulhavy, Siegfried Haider, Ute Flockenhaus, Monika B. Paitl, Giso Weyand, Felix Beilharz und Peter Sawtschenko. Ihre Aufgabe wird es sein, Trainern und Beratern Neues zum Thema „erfolgreiche Positionierung am Markt“ zu präsentieren und sie zum kollegialen Erfahrungsaustausch anzuleiten.

9. März in Mannheim
www.impulstage.gabal.de



... Professor Dr. Klaus Sailer,

Maschinenbauprofessor an der Hochschule München und Leiter des An-Instituts „Strascheg Center for Entrepreneurship“ (SCE), der in diesem Monat eine Vielzahl von Gründungswilligen glücklich machen darf. Er lädt Gründer zu einem Co-Creation-Camp an einem unbekanntem Ort in Bayern ein und verspricht, dass jeder nach Möglichkeit mit einem tragfähigen Gründungskonzept nach Hause fährt. Wegen vieler internationaler Dozenten wird im Camp nur Englisch gesprochen. Einem echten Bootcamp-Feeling ist das sicherlich nur förderlich.

11. bis 15. März irgendwo in Bayern
www.sce.de



... Jürgen Schulze-Seeger,

der auf dem „Trainer Kongress Berlin 2013“ seinen Zuhörern den Rücken stärken darf für den Fall, dass diese einmal geknickt aus einem Seminar nach Hause kommen sollten. Sein Vortrag verrät „neue Wege zu innerer und äußerer Souveränität“ und gilt unter Kennern als ein realitätsnaher Beitrag zur Train-the-Trainer-Weiterbildung. Der Kongress bietet 30 weitere spannende Themen, die Trainer mit Ideen und neuen Anregungen versorgen sollen.

15. und 16. März in Berlin
www.trainer-kongress-berlin.de



... Dr. Jörn Quitzau,

Volkswirt bei der Berenberg Bank, der größten Privatbank Deutschlands. Er hat die Ehre, den Kongress zum 10-jährigen Gründungsjubiläum des Deutschen Verbands für Coaching und Training DVCT zu eröffnen. Quitzau ist bei der Berenberg Bank der Leiter des Bereichs Wirtschaftstrends. Sein Thema: „Auswirkungen der Finanzkrise auf die Personalentwicklung in deutschen Unternehmen am Beispiel der Berenberg Bank“. Der ganze Kongress steht unter dem Motto „Zeit für Personalentwicklung“.

18. und 19. März in Hamburg
www.dvct.de



... Reinhard K. Sprenger,

der sich mit provokanten Thesen zum Thema „Motivation“ einen Namen gemacht hat und der jetzt auf dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufskongress (DVVK) sturmerprobten Verkaufsführern klarmachen kann, warum Provisionen böse sind und am Ende genau die Motivation zerstören, die sie doch eigentlich fördern sollten. Sprengers Forderung, jede Art von Incentivierung abzuschaffen, dürfte wohl im Vertrieb auf die härtesten aller Widerstände treffen.

21. und 22. März in München
www.dvvk.de

- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31

März 2013

Marketing für Trainer, Berater, Coachs



GABAL.
Wissen vernetzen

Reservieren Sie einen Tag
für Ihre persönliche
Weiterbildung:

**Samstag,
9. März 2013**

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

Holen Sie sich jene Bausteine, die
zu Ihnen passen! Praktiker aus dem
Marketing für Weiterbildner entwi-
ckeln mit Ihnen zusammen einzel-
ne Elemente, aus denen Sie dann
Ihre Außenwirkung schaffen. Me-
thodenübergreifend, Theorie und
Praxis verbindend.



**Prof. Dr. Michael
Bernecker**
Marketing für
Trainer, Berater &
Coachs



Gerd Kulhavy
Die Geheimnisse
der Spitzentrainer



Siegfried Haider
Ausgebucht!
Marketing kann so
einfach sein...



Ute Flockenhaus
Mit dem eigenen
Buch die Marke
stärken

Veranstaltungsort:

Leonardo Hotel Mannheim
Ladenburg
Benzstr. 21 | 68526 Ladenburg
Fon 06203 - 939-0
www.leonardo-hotels.com
Ein Zimmerkontingent steht
unter dem
Stichwort „GABAL“ zur Verfügung.

Teilnehmerkosten:

Mitglieder
(inkl. Kooperationsverbände): 199 €
Nichtmitglieder: 269 €
Studenten/PartnerIn: 111 €



Monika B. Paitl
Online PR und
Blogging für
Experten



Giso Weyand
Die drei goldenen
Regeln der In-
szenierung. Wie
Sie Ihr Marketing
sofort spannender
machen!



Felix Beilharz
Social Media für
Trainer, Berater &
Coachs



Peter Sawtschenko
Wer nicht automa-
tisch neue Kunden
gewinnt, ist falsch
positioniert



Ihre Ansprechpartnerin:

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



Infos + Reservierung auf
www.impulstage.gabal.de
oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone

Themen im April

DIE AUSGABE 04/2013 ERSCHEINT AM 28. MÄRZ 2013

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG FEIERT GEBURTSTAG

Wir werden 25!

Als unsere Zeitschrift im Jahr 1988 zum ersten Mal erschien, stand das Internet kurz vor seiner Erfindung, „systemisch“ wurde für einen Druckfehler von „systematisch“ gehalten und Coaching war noch ein Fremdwort. Wir blicken auf eine rasante Entwicklung zurück, fragen nach den PE-Themen der Zukunft und sagen, wie unsere Leser davon betroffen sein werden.



WER HAT NOCH GEBURTSTAG?

25 Jahre OSB

Die OSB International Consulting AG ist eines der führenden systemischen Beratungsunternehmen im deutschen Sprachraum. Wie unsere Zeitschrift feiert die OSB in diesem Jahr das 25-jährige Bestehen. Wir sprachen mit Gründer Rudi Wimmer (Foto).



BRANCHENTREFFPUNKT

Personal Süd & Nord

Die beiden großen Branchenevents „Personal 2013 Süd“ in Stuttgart (23. bis 24. April) und „Personal 2013 Nord“ in Hamburg (14. bis 15. Mai) locken mit neuen Themenschwerpunkten. Wir berichten vorab über die wichtigsten Highlights.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Randolf Jessl

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Stefan Diekmann, Klaus Eidenschink, Michael Fritsch, Leonhard Fromm, Boris Grundl, Patrick Jonas, Uwe Peter Kanning, Jörg Middendorf, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Kerstin Richter, Peter Schöneborn, Bärbel Schwertfeger

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

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

Titelbild
Thomas Einberger, Argum

Druck
Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Key Account Management (verantw. für Anzeigen):
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW)

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

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

HAUFE.

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

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



Dr. Rolf Th. Stiefel:

Führungskräfte-Entwicklung – Die andere Wirklichkeit.

Mythen, Kunstfehler und Trainingsgauner.

Verlag MAO-Press, St. Gallen 2013, 117 Seiten, 36 Euro,

ISBN 1420-7966-10

Die Verkaufstricks der Trainer und die Unzulänglichkeiten der PEler

Abzocke mit Transfer-Coachings

Viele Trainer haben aus dem sogenannten Transfer-Coaching, das sie nach einem Seminar mit den Teilnehmern stundenweise durchführen, eine gut bezahlte Serviceleistung gemacht, kritisiert Dr. Rolf Th. Stiefel, der sich als polternder „Reich-Ranicki“ der PE-Szene einen Namen gemacht hat. „Dass das Transfer-Coaching im Wesentlichen mit externen Trainern in Verbindung gebracht wird, ist eigentlich eine Gaunerei“, schreibt Stiefel in seinem neuesten Buch „Führungskräfte-Entwicklung – Die andere Wirklichkeit“. Transfercoaching müsse am Arbeitsplatz durch den Vorgesetzten erfolgen. Dafür gelte es die Voraussetzungen zu schaffen. Das einzige, was ein Unternehmen bereit sein sollte, zusätzlich zu einem Training zu bezahlen, wäre eine halbtägige Veranstaltung, um die Vorgesetzten für das Transfer-Coaching fit zu machen.

Stiefel warnt am Ende seiner langen Tätigkeit als Trainer und PE-Berater mit diesem sehr kompakten, und sehr spannend zu lesenden Buch vor einer bemerkenswert vielfältigen Unseriosität und Inkompetenz auf dem Feld der betrieblichen Weiterbildung. Dabei greift er nicht nur Trainer, sondern auch Personalentwickler scharf an. Ein Beispiel dafür ist der Stromkonzern ENBW, der vor Jahren flächendeckend Kompetenzprofile erstellen ließ. Für jede Führungsposition wurden in Workshops die Soll-Anforderungen diskutiert. Damit sollen zehn bis 15 Mitarbeiter beschäftigt gewesen sein – vom unmittelbaren Vorgesetzten über den Bereichsleiter bis hin zu externen Beratern und Mitgliedern des Betriebsrates. Stiefels Kritik: Eine ausschließlich auf Kompetenzen basierende Führungskräfteentwicklung sei ein Kunstfehler. Kompetent zu sein sei schließlich etwas anderes als Kompetenzen zu haben. „Wo bleibt die

Persönlichkeit des Managers und seine persönliche Passung bei den ENBW-Kompetenzprofilen?“, fragt Stiefel. Zwar könnten detaillierte Kompetenzprofile situationsbezogen durchaus angemessen sein. Flächendeckend eingesetzt seien sie nur eine „Langzeitgarantie“ für die Personalentwicklung. Die vor der Energiewende erstellten Kompetenzprofile dürften laut Stiefel in vielen Fällen schon in den Papierkorb gewandert sein. Besser wäre es gewesen, die PE-Abteilung hätte die Zeit genutzt, an strategischen Bedarfen zu arbeiten. Stiefel schreibt sein Buch für Geschäftsführer und Vorstände. Ihnen gibt er im Anhang ausführliche Checklisten an die Hand, um die eigene Personalentwicklung besser beurteilen zu können und den Einkauf von „Trainings-Unfug“ zu unterbinden. Dieses Buch musste der Autor übrigens (im Gegensatz zu seinen anderen Büchern) im Eigenverlag veröffentlichen. Die angefragten Verleger hatten wohl Angst vor ausufernden Prozesskosten, denn Stiefel nennt gelegentlich „Ross und Reiter“.



AUTOR

Dr. Rolf Th. Stiefel

ist seit 1975 selbstständiger Trainer und PE-Berater. Er gründete 1986 die Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG in St. Gallen, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von strategisch ausgerichteten Lernsystemen in Unternehmen spezialisiert hat. Seit 1979 gibt er den Informationsbrief MAO (Management-Andragogik und Organisationsentwicklung) heraus. www.stiefel-rolf-th.ch

Methoden, Techniken, Tricks vorbildlich erklärt



Gedächtnisweltmeister Gunther Karsten zeigt, wie man richtig lernt: effizient, konzentriert, gezielt und erfolgreich. Übersichtlich strukturiert präsentiert er 50 Lerntipps, die jeder mit mehr oder weniger Übung umsetzen kann. Erklärt werden Gedächtnistechniken (Mnemotechnik, Loci-Methode), Lernmethoden (Mind-Mapping, Analogie-Methode) und Mentaltricks (Visualisieren, Emotionalisieren).

Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse kommen dabei genauso zum Tragen wie altbewährte Eselsbrücken. Jeder Tipp wird mit einem praktischen Anwendungsbeispiel erläutert. Ein Selbsttest hilft dabei, den eigenen Lernquotienten zu ermitteln und zu optimieren.

Gunther Karsten ist vielfacher deutscher Gedächtnismeister und Gedächtnisweltmeister. Seine Fähigkeiten beruhen

auf Techniken, die er sich vor Jahren selbst angeeignet und stetig weiterentwickelt hat. Einem breiten Publikum wurde Karsten durch zahlreiche TV-Auftritte (Kerner ...) bekannt.

Gunther Karsten:
So lernen Sieger: Die 50 besten Lerntipps.
Mosaik Verlag, München
2012, 288 Seiten,
14,99 Euro

„Wann lehnen Sie einen Coaching-Auftrag ab?“



Dieses Taschenbuch ist in der Reihe „Training kompakt“ erschienen. Damit liegen die Vor- und Nachteile auf der Hand. Vorteile: Es liefert den, die sich neu mit diesem Thema beschäftigen, alle notwendigen Informationen, um passende Coaches für ihr Unternehmen auszuwählen. Es gibt eine Checkliste, mit der man Coaches auf den Zahn fühlen kann. Fragen nach der Qualifikation, dem Rollenverständnis und den

persönlichen Grenzen gehören dazu. Außerdem erfahren „Einkäufer“, wie sie Fallbeispiele ausarbeiten können, anhand derer dann der Coach seine Vorgehensweise erläutern sollte, bevor er auf den ersten Klienten des Auftraggebers trifft.

Nachteile: Erfahrene Personalentwickler werden hier wenig Neues finden, mit dem sie ihren Suchprozess optimieren können. Zwar werden alle Aspekte angesprochen, aber nur

wenige vertieft. Besonders schade ist das, wenn es um die Frage nach der Spezialisierung eines Coachs geht. Denn Profis kaufen im Businesskontext inzwischen ganz gezielt nur noch den Coach für ein Spezialgebiet.

Oliver Müller:
Coach-Auswahl im Personalmanagement.
Verlag Cornelsen Scriptor
(Taschenbuch), Berlin 2012,
128 Seiten, 9,95 Euro

„Meine Entscheidung steht fest“



Manchmal muss man als Personaler oder Fachvorgesetzter allen Mut zusammennehmen und „Meine Entscheidung steht fest“ sagen. Das kann schwer sein, besonders wenn in einem Kündigungsgespräch die betroffene Person mit „Ja, aber ...“-Argumenten zu retten versucht. Das Buch liefert eine Vielzahl von Beispielen, um ein entschlossenes „Nein“ zu variieren. Die Gesprächsleitfäden bieten wertvolle

Unterstützung bei der Vorbereitung von schwierigen Situationen und verhelfen dem Personaler zu mehr Selbstbewusstsein und Gelassenheit. Gleichzeitig bietet dieser Ratgeber aber auch Anregungen, den Leitfaden abzuwandeln. So können die Leser ihre eigenen Erwartungen analysieren und sich mit individuellen Dialogbeispielen vorbereiten. Franz Hölzl ist heute Berater und Trainer der Haufe Akade-

mie Inhouse mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation und Team. Nadja Raslan ist Geschäftsführerin von RaslanTraining und selbstständig als Beraterin und Trainerin tätig.

Franz Hölzl, Nadja Raslan:
Schwierige Personalgespräche führen.
Verlag Haufe-Lexware,
Freiburg 2012, 190 Seiten,
29,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 13

Differenziere mit Köpfchen!

Was macht die Qualität eines Seminars aus, das ein Unternehmen langfristig nach vorne bringt? Der Inhalt? Die Vermittlung? Die Inspiration zu handeln? Der Umsetzkoeffizient? Die Begeisterung? Das Wohlfühlelement? Die Beliebtheit des Referenten?

Die Qualität eines Seminars hängt im Kern von der Qualität der gelehrten Unterscheidungen ab.

„ Wer genau zu differenzieren gelernt hat, kann richtig wahrnehmen. “

Wirkungsvolle Seminare erklären diese hochwertigen genauen Differenzierungen zuerst intellektuell, bevor sie sie emotional verständlich machen und schließlich durch erlebte Anwendungserfolge zur Umsetzung bringen. Dieser Dreischritt über Intellekt, Emotion und praktische Anwendung hört sich leicht an, ihn tatsächlich umzusetzen ist aber sehr schwierig. Wird er nicht permanent berücksichtigt, erlischt die Umsetzungsenergie und damit die Nachhaltigkeit in der Wirkung.

Erst wenn ich Prozesse und Strukturen genau zu differenzieren gelernt habe, kann ich sie richtig wahrnehmen und benennen. Ein Beispiel: Wenn Sie das Wort „rot“ hören, verknüpfen Sie es mit Ihrer Wahrnehmung einer bestimmten Farbe. Unterscheidungen wie rot und gelb, Mann und Frau, jung und alt erscheinen einfach. Andere dagegen gestalten sich schon deutlich schwieriger, so zum Beispiel „detailorientiert“ oder „überblicksorientiert“ oder „das Denken in Möglichkeiten“ und „das Denken in Widerständen“. Entscheidend ist, solche tief greifenden Differenzierungen nicht nur zu kennen, sondern auch bei sich selbst und anderen anwenden zu können. Was denken Sie: Wie viele Unterscheidungen kennt ein Sherpa im Himalaja

zum Thema Wetter, Wind und Schnee? Sicherlich viel mehr als Sie und ich.

Und warum? Richtig! Weil sein Leben und die seiner anvertrauten Bergsteiger davon abhängen. Seine Fähigkeit zur Differenzierung in genau diesem Bereich macht ihn zum Experten. Ein Sherpa wird nicht aus reinem Wissensdurst Tausende von Unterscheidungen lernen. Er wird jede einzelne

sorgfältig auswählen und prüfen, um dann die wirklich wichtigen Differenzierungen ganz oben auf seine Liste zu setzen.

Was können wir von Sherpas lernen? Wer als Trainer im Himalaja der Fortbildungen

überleben will, muss wirkungsvolle Unterscheidungen intensiv auswählen, tief durchdenken und anwenden. Dann erst kann er sie methodisch aufbereiten. Diese Arbeit ist für den Weiterbildungsanbieter sehr zeitaufwendig, und sie ist nötig, bevor er damit auf den Markt geht.

Ein Erkennungsmerkmal der meisten Trainingsanbieter - ich nenne sie auch gerne Seminar-Junkies - ist die Tatsache, dass sie anderen mit erhobenem Zeigefinger das vorwerfen, was sie selbst nicht schaffen. Diese Trainer lehren ihre Inhalte entweder, weil sie sie selbst noch lernen müssen oder weil sie sich selbst gerne mit diesen Themen beschäftigen. Der Kunde allerdings wartet auf eine tief greifende Wirkung und Veränderung meist vergebens.

Kluge Entscheider und Einkäufer wählen einen Trainer oder ein Trainingsinstitut aus, das die wirkungsvollsten Differenzierungen zu den gewünschten Themen ausgearbeitet hat. Das Auswählen, Erkennen und Anwenden qualitativ hochwertiger Differenzierungen ist also der wichtigste Schritt zu grandioser Wirkung. Deshalb: Schauen Sie sich Ihre kraftvollsten Unterscheidungen an und differenzieren Sie weise!

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



Alles, was ein Training braucht

Halbtagesseminare

Transferhilfen

Seminarablaufplan

Mikrotrainings

PC-Lernquiz

2-Tages-Seminar

Didaktische Trainerhinweise

Handouts

Seminarpakete –

die Komplettlösung für professionelles Training

Checklisten

Lernerfolgstests

Arbeitsblätter

Übungen **Präsentationsfolien**

Flipchart-Vorlagen Erwartungsabfrage

Evaluationsbögen **Teilnehmerunterlagen**

**Neugierig? Dann fordern Sie 1 Produkt
Ihrer Wahl 14 Tage zur Ansicht an.**

Einfach Code einscannen

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



oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de
Jünger Medien Verlag | Offenbach



„ Ich arbeite nach dem DIETER-Prinzip: D für Disziplin, I für Intuition und Intelligenz, E für Ehrgeiz, T für Taten, E für Extrameile laufen und R für eine gewisse Rücksichtslosigkeit gegen sich selbst. “

Dieter Bohlen, umstrittener Pop-Titan und Aushängeschild der Casting-Show „Deutschland sucht den Superstar“, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 26. Januar 2013.

„Wir wissen nicht, wo der nächste Albert Einstein ist. Vielleicht lebt sie in einem kleinen Dorf in Afrika.“

Daphne Koller, IT-Professorin an der Stanford University und Mitbegründerin der MOOCs-Plattform Coursera in der „International Herald Tribune“ vom 28. Januar 2013

„Engagiert sich ein Banker in der Schuldnerberatung, macht das mehr Sinn, als wenn er den Wald säubert.“

Thomas Beschorner, Wirtschaftsethiker an der Uni St. Gallen, im „Handelsblatt“ vom 1. Februar 2013, über ein sinnvolles, ehrenamtliches Engagement von Managern

„Eine Kaskade des Jammerns verhindert leider oft den Fortschritt. Professoren beklagen sich über ihre vermeintlich schlechten Studenten, Lehrer über ihre unbegabten Schüler, sogar Kindergärtnerinnen beklagen sich über nicht erzogene Einjährige.“

Wolfram Meyerhöfer, Mathematikprofessor an der Uni Paderborn und Experte für die Rechenschwäche von Kindern, in der „Wirtschaftswoche“ vom 4. Februar 2013, über den Versuch, das Bildungswesen zu reformieren

„Wenn ich als Kind unter Druck gesetzt werde und Mathematik lernen soll, dann ist das Mathelernen

nur ein Nebeneffekt, denn vor allem lerne ich, wie ich Druck wieder loswerde.“

Gerald Hüther, Professor für Neurobiologie, in der „Welt am Sonntag“ vom 3. Februar 2013

„Manchmal fragt man sich, ob es den Coachs wirklich darum geht, den Kunden eine praxistaugliche Hilfe zu bieten, und ob es nicht der Coach selber ist, der in einem Prozess der Selbstfindung steckt.“

Sabine Windlin, Redakteurin der „Neuen Zürcher Zeitung“, in einem Bericht am 14. Januar 2013 über die Schweizer Coaching-Szene

„Die Gedanken stehen nie still, wenn man Träume wahr machen will. An die Zukunft glauben wir, in jedem steckt ein Pionier.“

Auszug aus der Firmenhymne der Henkel AG, Düsseldorf, als vorbildlich erwähnt in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 26. Januar 2013

„Aus Sensationsgier aufgeblasene alarmistische Quatschthesen.“

Dennis Scheck, Kritiker, über M. Spitzers „Digitale Demenz“ im „Tagesspiegel“ vom 27. 1. 2013

„Der letzte Trieb, der bei älteren Kollegen erlischt, ist der Sendetrieb.“

Guido Knopp, ZDF-Moderator, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 26. Januar 2013

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN



Ihr individuelles Portal für mehr Wissensproduktivität

Haufe Suite – ausgezeichnet mit dem Innovationspreis-IT 2012 und Finalist beim Best in Cloud-Wettbewerb 2012

www.haufe.de/suite



HAUFE.

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Ihr überzeugender Auftritt im Management**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

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

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

Telefon: 0761 898-4422
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

