



wirtschaft weiterbildung

04_09

www.wuw-magazin.de

9,80 Euro

Jens-Uwe Meyer_Fünf Irrtümer über Kreativität s. 22

Steve Trautman_Wissen weitergeben mit Peer-Mentoring s. 28

Matthias zur Bonsen_Wie Belegschaften lebendiger werden s. 62

Menschen wollen Hoffnung

Kets de Vries über die Psychologie der Krise s. 18

Mat.-Nr. 00107-5066



Insead-Professor
Manfred Kets de Vries im
Interview: „Die Krise ist
eine sich selbst erfüllende
Prophezeiung.“



Alle Wege führen zu uns.



Die exzellente Anbindung der Telekom Tagungshotels erspart Ihnen lästige Umwege und lange Staus. Und nach einer entspannten Reise sorgen der umfassende Service und die günstigen Preise dafür, dass Sie unsere Häuser auch in Zukunft gerne wieder besuchen.

Unsere acht Hotels in ganz Deutschland sind perfekt ausgestattet für Ihre Meetings und Seminare. Selbstverständlich mit modernster Tagungs- und Präsentationstechnik: T-DSL, ISDN, WLAN und Deckenbeamer stehen für Sie in fast allen Räumen bereit. Die individuell veränderbaren Ausstattungen unserer Räume garantieren stets den optimalen Rahmen für Ihre Veranstaltungen.

Wir freuen uns in Hamburg, Königs Wusterhausen, Leipzig, Neuss, Bad Honnef, Darmstadt, Stuttgart und Ismaning auf Ihren Besuch. Falls Sie weitere Informationen benötigen oder einen konkreten Buchungswunsch haben, rufen Sie uns einfach an: **0800 8330330** oder besuchen Sie uns im Internet: **www.training.telekom.de/tagungshotels**

Blöde Idee, große Hoffnung

Es ist, als sei der Papst plötzlich für Verhütung. Jack Welch, der wichtigste Vertreter des Shareholder-Value-Ansatzes, verabschiedet sich von seinen alten Prinzipien. Der frühere Chef des US-Elektrokonzerns General Electric sagte am 13. März in einem Interview mit der „Financial Times“: „Genau genommen ist Shareholder Value die blödeste Idee der Welt.“

An erster Stelle des Unternehmensinteresses sollte laut Welch nicht die Steigerung des Aktienkurses, sondern vielmehr die Mitarbeiter, Kunden und Produkte stehen.

Der Shareholder-Value-Ansatz lässt sich kurz so zusammenfassen: Der Vorstand einer AG will aus Eigennutz unter allen Umständen die überzogenen Erwartungen des Kapitalmarkts erfüllen. Die hohen, kurzfristigen Renditevorgaben haben nichts mehr mit der Wettbewerbs- und Branchensituation in der Realität zu tun. Jeder Mitarbeiter sieht das sofort. Nach einiger Zeit zeigen das auch die Zahlen. Um trotzdem den Profit zu erhöhen, vermeidet der Vorstand gezielt größere Investitionen, zum Beispiel in Erneuerungen oder in die Personalentwicklung. Dann versucht er, mit Kostensenkungsprogrammen und Umstrukturierungen zu retten, was zu retten ist. Üblicherweise wiederholt sich diese kurzatmige Vorgehensweise über Jahre, bis die Substanz des Unternehmens erheblich geschädigt ist.

Obwohl sie eigentlich gute Arbeit machen, stürzen die Mitarbeiter von einer Misserfolgserfahrung in die nächste und werden Weltmeister im Schuldzuschreiben an andere. Heikle Fragen werden mit der nächsten Managementebene nicht mehr besprochen. Es herrscht Misstrauen und Risikoscheu, und jeder kocht sein eigenes Süppchen. Viele Mitarbeiter sehen keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit und verlieren den früheren Stolz, an etwas Wichtigem mitzuarbeiten.

Welchs komplette Kehrtwende ist gerade in der heutigen Zeit begrüßenswert, denn sie gibt den börsennotierten Aktiengesellschaften eine Chance, jetzt neuen Sinn zu stiften. Sinn (und daraus abgeleitet Hoffnung) brauchen die Mitarbeiter auch deshalb so dringend, um sich vom lähmenden Einfluss der Wirtschaftskrise zu befreien (siehe auch unsere Interviews auf Seite 16 und Seite 62).



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

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Das neue Trainings- und Seminarprogramm



Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:
Telefon 0761 4708-667
www.haufe-akademie.de

Weiter durch Bildung



16

führung + personalentwicklung Manfred Kets de Vries fordert von Topmanagern, ihre Vorbildfunktion ernst zu nehmen.

06 Foto des Monats

führung + personalentwicklung

08 Nie den Mund verbieten lassen

Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank, wird häufig beschimpft und steht dennoch stets zu seiner Meinung

10 News

14 Glosse

Wie die Krise sich auf die Alltagssprache auswirkt

16 Die Menschen brauchen Hoffnung

Interview mit Manfred Kets de Vries, Managementvordenker und Coaching-Experte, über die Ursachen der Wirtschaftskrise und die Lehren daraus

22 Fünf Irrtümer über Kreativität

Kreativität ist nicht nur den Genies vorbehalten. Mit der richtigen Suchstrategie kann jeder neue Ideen entwickeln

26 Act global, think local!

Was zu beachten ist, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen vor einem internationalen Rollout stehen

28 Ein Heer von Trainern ausbilden

Wie Experten Wissen weitergeben erklärt Steve Trautman mit seiner Peer-mentoring-Methode

39 Wenn nicht jetzt, wann dann?

Dr. Werner Bünnagel über Weiterbildung in der Krise



46

training Seminarreportage über ein Präsentationstraining.



50

e-learning Die CeBIT überzeugte mit einem eigenen E-Learning-Forum.

training + coaching

40 News

42 Präsentationspannen vermeiden

Der Chef-Medientechniker des Kongresshotels Estrel, Berlin, über Tipps und Tricks rund um die Präsentationstechnik

46 An Grenzen gehen

Seminarreportage über ein Dale-Carnegie-Präsentationsseminar in Köln

e-learning + internet

48 News

50 E-Learning auf der CeBIT

Ein Rückblick auf die CeBIT 2009 und die Erfahrungen der E-Learning-Anbieter

NEU: seminarmarkt

53 Kreativitätstraining ist keine Spielerei

Kreativitätstrainer, die ernsthaft zur Lösung von Problemen beitragen können, haben Konjunktur

62 Porträt: Dr. Matthias zur Bonsen

Sein neues Buch will ein Wegweiser sein zu „mehr Lebendigkeit“ in den Unternehmen

Rubriken

- 03 Editorial
- 61 Vorschau/Impressum
- 66 Zitate



... in den Bereichen

- Personal
- Führung
- Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Recht

Seit über 45 Jahren
richtungsweisend!

Rhetorik und Präsentation

08.06. – 10.06.2009

Celle/Lüneburger Heide (W714AA09)

25.11. – 27.11.2009

Nürtingen bei Stuttgart (W714AB09)

Themenplan und weitere Informationen im
Internet: **Webcode 714.**

Poko-Institut

Erphostraße 40
48145 Münster
Tel. 0251/1350-6060
info@personal.poko.de
www.personal.poko.de

Die Börse spielt verrückt



WER

Verkleidete Wertpapierhändler der Deutschen Börse in Frankfurt am Main nutzten den Faschingsdienstag, um sich ein klein wenig von der Finanzkrise zu erholen.

WAS

Die originell verkleideten Börsianer veranstalteten eine Polonaise durch die Handlungsschranken, während der Aktienindex DAX auf schlappe 3.816 Punkte fiel.

WAS NOCH

Das Foto wurde am 24. Februar 2009 von Thomas Lohnes aufgenommen. Er ist Fotoreporter bei der Nachrichtenagentur Deutscher Depeschendienst (ddp).

Die Deutschen lachten immer weniger, dabei könne Humor sogar die Leistung steigern, behauptet Eva Ullmann. Die Pädagogin ist die Gründerin des Deutschen Instituts für Humor in Leipzig und Autorin des Buchs „Humor im Business“. Ihre For-

derung: Nicht nur an Karneval, sondern regelmäßig sollten Menschen bei der Arbeit ausgelassen herumalbern. Ein guter Witz könne helfen, Anspannungen zu lösen. In Verhandlungen helfe Humor, Eskalationen zu verhindern. Zynische Kom-

mentare solle man sich aber verkneifen, denn sie förderten nur Frust und Aggression. Guter Humor und feine Ironie sei dagegen realitätsbejahend und befähigten dazu, mit ernstesten Situationen und Angst besser umgehen zu können.

In Krisenzeiten sind viele auf der Suche nach den richtigen Lösungen.

Ich bin schon bei Haufe.

Was tun, um der Krise zu trotzen? Kurzarbeit oder Personalabbau? Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Zwangsurlaub? Wer jetzt die richtigen Entscheidungen treffen muss, braucht einen zuverlässigen und kompetenten Partner. Haufe zeigt Ihnen, welche Maßnahmen wie greifen, bewertet Chancen und Risiken und hilft Ihnen bei der Umsetzung.

••• www.haufe.de/personal/konjunktur

GESTÄRKT
AUS DER KRISE

Haufe

QUERDENKER. Norbert Walter, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank, hat Erfahrung damit, beschimpft zu werden, wenn er sich mit düsteren Prognosen an die Öffentlichkeit wagt. Am Institut für Weltwirtschaft (IfW) in Kiel stieg er in jungen Jahren zum Professor auf. Sein damaliger Chef droht ihm einmal mit Rauswurf, als er einen besonders harten wirtschaftlichen Einbruch vorhersagte. Walter lag richtig.

Mund nie verbieten lassen

Prügel bezog Norbert Walter (64) erst kürzlich, als er behauptete, die deutsche Wirtschaft werde in diesem Jahr um fünf Prozent schrumpfen. Walter ist seit 1990 Chefvolkswirt der Deutschen Bank und seit 1992 Leiter der neu gegründeten DB Research, die sich als Denkfabrik für wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsfragen versteht. „Mit seinem starken Konjunkturpessimismus verunsichert er Freund und Feind“, schrieb die Frankfurter Allgemeine Zeitung. Eine Vorbildfunktion für Manager und ihre Berater hat er trotzdem, weil er ...
... mutig genug ist, zu seiner Überzeugung zu stehen
... seine grundsätzlichen Überzeugungen zurückstellen kann, wenn es im Einzelfall notwendig erscheint.

„Ein Szenario lautet: Eigenverantwortliches Wirtschaften von Mittelständlern wird abgeschafft.“
Norbert Walter

So war Walter früher für „mehr Markt“ und eine Stärkung der „Angebotsseite“ (Industrie). Jetzt fordert er „entschiedene staatliche Eingriffe“ und eine Stärkung der Nachfrage. Walter, der als „Neoklassiker“ bislang immer die Meinung vertrat, Konjunkturprogramme seien falsch („Das ist alles verbranntes Geld“), hat die Größe, sich auf die Seite seiner ehemaligen „Feinde“ (Keynesianer) zu stellen, weil er deren wirtschaftspolitische Werkzeuge in der jetzigen Schwächephase für angemessen hält. Walter ist aber auch ein talentierter Pädagoge. Damit sich jeder selbst in die Lage versetzen kann, abzuschätzen, was ökonomisch auf ihn zukommt, hat Walter vier unterschiedliche Szenarien entwickelt:

Szenario 1: „Alles wird gut.“

Die Rohstoffe bleiben billig. Die Rettungspakete der Regierungen wirken. Die Rezession in den großen Industrienationen bleibt auf vier Quartale begrenzt, und zu Beginn des zweiten Halbjahres 2009 stellt sich eine Erholung ein. Noch vor zwei Monaten schien ein solches Szenario mit einer Wahrscheinlichkeit von etwa einem Drittel eintreten zu können. Seither mehren sich aber die Zeichen, dass es schlechter kommt. Kreditklemme, Protektionismus, Neigung, die eigene Währung abzuwerten: All dies verstärkt sich.

Szenario 2: „Keynes, yes we can!“

Das zweite Szenario „Keynes, yes we can!“ setzt auf das wirtschaftspolitische Konzept von John Maynard Keynes und auf Barack Obama, dessen wirtschaftspolitisches Team an der Absicht antizyklischer Konjunkturpolitik keinen Zweifel aufkommen lässt. Nie zuvor hat man die Weltwirtschaft in einer Situation gesehen, in der keynesianische Maßnahmen der Wirtschaftspolitik so sachgerecht sind wie derzeit. Der Staat muss also rasch und kräftig Nachfrage auslösen. Szenario 2 basiert darauf, dass diese Maßnahmen greifen. Die zeitweise Erhöhung der Staatsverschuldung ist in diesem Zusammenhang vertretbar, ja sie ist sogar dringend geboten. Vor allem mittelständische Bauunternehmen, Handwerksbetriebe, aber auch die Autofirmen und ihre Zulieferer würden von solchen Maßnahmen profitieren. Die Wahrscheinlichkeit für ein solches Szenario hat sich auf rund 40 Prozent hinaufgeschoben.

Szenario 3: „Staatskapitalismus.“

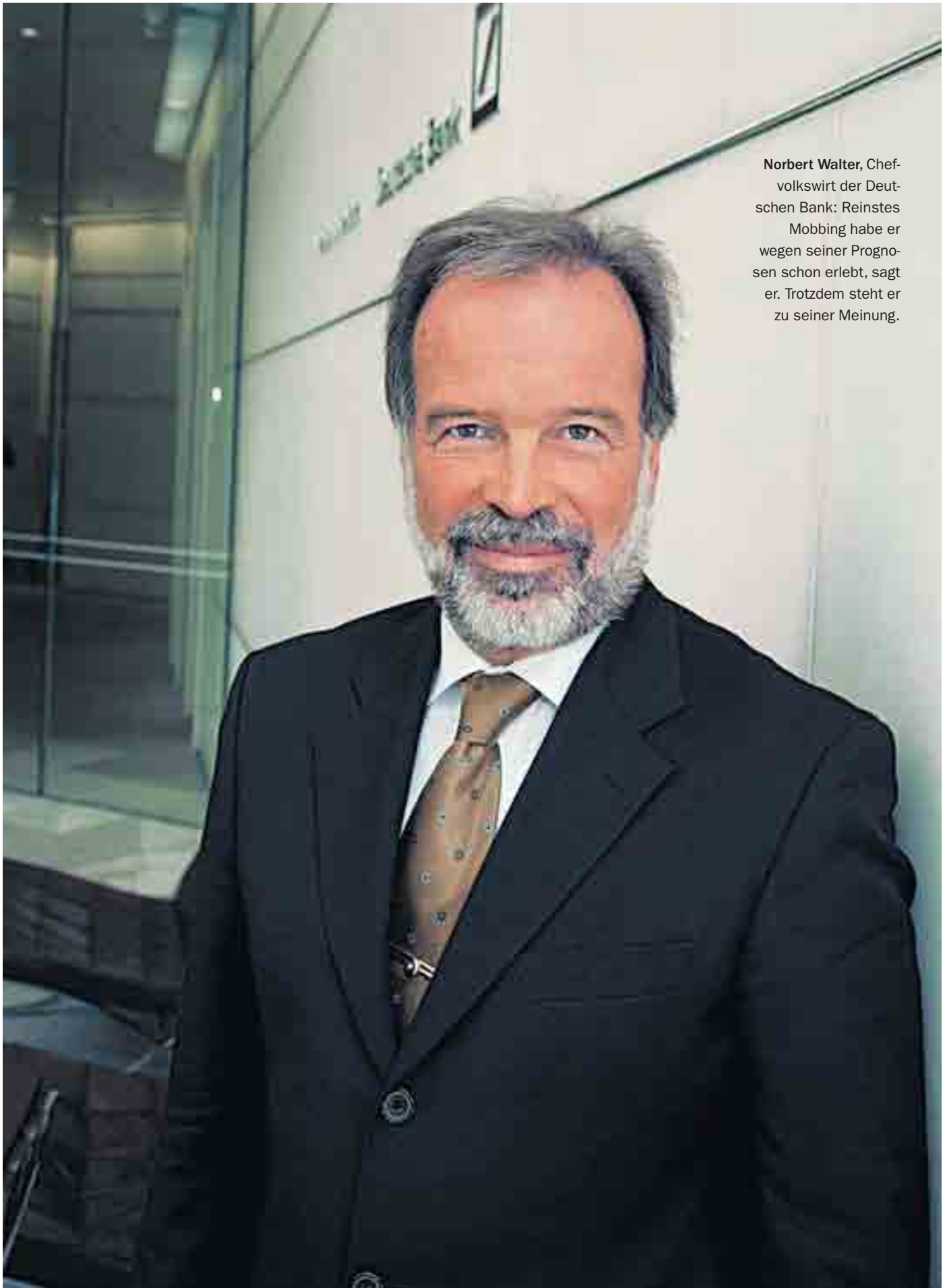
Die marktwirtschaftliche Ordnung wird faktisch aufgegeben. Banken und strauchelnde Unternehmen werden gerettet, geraten aber unter staatliche Kuratel. Um unerwünschte Effekte (bei Beschäftigung, Kreditvergabe, Investition) zu verhindern, werden Protektionismus und Wechselkursmanipulation deutlich verstärkt. Unternehmerische Freiheit und eigenverantwortliches Wirtschaften von Mittelständlern, Selbstständigen und Freiberuflern werden abgeschafft. Das Szenario 3 (Wahrscheinlichkeit von 25 Prozent) impliziert ein Absinken des deutschen Bruttoinlandsprodukts um etwa vier bis fünf Prozent.

Szenario 4: „Tsunami.“

Es kommt zu einem Zusammenbruch des weltweiten Finanzsystems und einem Ende der Globalisierung. Weltweit weicht das Vertrauen in Politik und Markt einer Panik. Dieses Szenario ist am wenigsten wahrscheinlich.

Walter ist überzeugt: „Was jetzt helfen würde, sind rasch realisierbare Investitionen und der vorgezogene Kauf von dauerhaften Konsumgütern. Dies kann selbstverständlich nicht den Rückgang der deutschen Exporte aufhalten, aber es kann ein Gegengewicht zur Nachfrageschwäche mobilisieren.“

Martin Pichler ●



Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank: Reinstes Mobbing habe er wegen seiner Prognosen schon erlebt, sagt er. Trotzdem steht er zu seiner Meinung.



Foto: IIR Deutschland

MUWIT-Gewinner des letzten Jahres: Die Otto-Group gewann in 2008.

MUWIT 2009

HR-Trends in Krisenzeiten

Am 22. und 23. April 2009 findet im Hilton Düsseldorf die MUWIT 2009 statt. Die Konferenz stellt die Wirtschaftskrise in den Vordergrund: Was bedeutet die Krise für HR? Wie sollten sich Personaler gerade jetzt positionieren? Aber vor allem: Wie kann das Personalmanagement künftigen Krisen vorbeugen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich unter anderem Hendrik Weiler, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor des Schweizer Energietechnik-Konzerns ABB AG, in seinem Vortrag „Die Rolle von HR in Zeiten des Wandels: Krisensignale“.

Neben Weiler werden auch andere Referenten über Zukunftstrends sprechen. So setzt sich Rudolf Carl Meyer, Leiter Personalstrategie und Personalentwicklung bei der ThyssenKrupp Steel AG, mit dem Thema „Personalentwicklung als Motor der Zukunftsstrategie“ auseinander. Selbst die sparsame SAP AG scheut die Reisekosten nicht: Diversity-Managerin Natalie Lotzmann will in ihrem Vortrag zum Thema Hochleistungsmanagement Lösungsansätze zu „Leistung unter wachsendem ökonomischem Druck“ präsentieren.

INHOUSE CONSULTING

„Yes, we can!“

Zu einem Workshop über die Möglichkeiten, mit internen Beratern erfolgreich zu sein, lädt der schwäbische Energiekonzern EnBW am 7. Mai 2009 nach Stuttgart ein.

Das „Inhouse Consulting“ der EnBW wird anhand von zwei Fallbeispielen zur Diskussion gestellt. Der Workshop umfasst Themen wie: Wie Inhouse Consulting den Wettbewerb mit Externen besteht. Warum eine Profitcenterstruktur und ein ROI-Versprechen gegenüber Managern wichtig sind. Wie man gute Consultants einstellt und sie weiterbildet, den Wissensaustausch organisiert und Beraterteams führt. Wie man nicht zum „verlängerten Arm“ oder zum „Spielball“ wird. Referenten sind Dagmar Woyde-Köhler und Robert Dörzbach von der EnBW Akademie. Anmeldung und Infos bei: Julia Haller, Tel. 0711 28969-201 oder -206 oder j.haller@enbw.com.

ENTSPANNUNGSPROGRAMM

Stressabbau mit Online-Coach

RelaXX ist ein neuartiges Online-Trainingstool, das gegen Stress am Arbeitsplatz helfen soll. Die Lorenz Software hat ein Programm für Unternehmen entwickelt, das mit einem integrierten psychologischen Verhaltensmodell ermöglicht, zunächst die Ursachen für die Überlastung zu erkennen. Anschließend sollen Lerneinheiten zur Stressbewältigung den Arbeitnehmer individuell schulen, den Stress selbstständig abzubauen. RelaXX wurde gemeinsam mit Experten aus



Entspannung am PC. Mit RelaXX soll sich Stress fast nebenbei im Nichts auflösen. Im Büro, zu Hause oder unterwegs.

der Stressforschung entwickelt. Vor dem Hintergrund zunehmender Belastung durch ständige Veränderungsprozesse in den Unternehmen, soll damit exakt auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter eingegangen werden. Das Online-Training, das auf die Dauer von drei Monaten ausgerichtet ist, kann anonymisiert durchgeführt werden. Außerdem ist es multimedial angelegt: Kann also jeweils bequem zu Hause am PC oder mobil von unterwegs fortgesetzt werden.

Innovative Führungskräfteentwicklung

Die Sparda-Bank West mit Sitz in Düsseldorf wurde auf der Bildungsmesse Didacta für ihr innovatives Personalentwicklungskonzept mit dem Preis in Gold ausgezeichnet. Das 18-monatige Qualifizierungsprogramm „West in Führung – eine Bank geht auf die Walz“ wurde für den Führungsnachwuchs im Vertrieb entwickelt. Unter dem Motto „Lernend unterwegs sein“, soll der spätere Sparda-Filialleiter das Thema Führung aus anderen Perspektiven kennenlernen. „Wir legen viel Wert

auf die Förderung unserer Mitarbeiter“, so Christiane Klug, unter deren Leitung das Konzept entwickelt wurde. Durch den Besuch anderer Geschäftsstellen und Sparda-Banken erhofft man sich, dass der Führungsnachwuchs in fremden Umgebungen und in Zusammenarbeit mit anderen Menschen neue Eindrücke gewinnt. Grundlagen zur Führungsverantwortung lernen die Nachwuchsbanker in der eigenen Geschäftsstelle. Auch Abstecher in fachfremde Abteilungen der Gesamtbank

sollen wesentliche Erkenntnisse vermitteln. So stehen die Marketingabteilung, die Unternehmenskommunikation und die Abteilung für Rechnungswesen auf dem Programm. Weiterhin wird in Projektarbeiten ganzheitliche Führungsqualifikation erworben.

Vor jeder neuen Station erhalten die Teilnehmer des Programms „West in Führung“ einen Projektplan mit Lernziel. Ergebnisse erhalten sofortiges Feedback der jeweiligen Mentoren. Zum sogenannten „Drei-Mentoren-System“ gehören ein Mentor aus dem Vorstand, dem Vertriebsdirektorium und ein externer Coach. Voraussetzungen für die Teilnahme: Erfahrung im Vertrieb, eine eigeninitiativ absolvierte berufliche Weiterbildung und eine Bewerbung, die durch Kreativität überzeugt. Die Besten werden dann in einem Testverfahren mit anschließendem Bewerbungsgespräch ermittelt.



Foto: SpardaWest

Lernen auf der Walz:
Spardas neue Nachwuchsführungskräfte.

NETZWERK FÜR MEHR MITARBEITERORIENTIERUNG

Personalentwicklung in der Hotellerie

Der Hotel Human Resources Circle Deutschland (HHRC) engagiert sich seit mehr als zehn Jahren für das Ansehen der Hotellerie als Arbeitgeber. Die Interessengemeinschaft von Personalleitern der führenden Hotelgesellschaften Deutschlands trifft sich mindestens dreimal im Jahr, um sich mit Trends in der Personalentwicklung zu beschäftigen. So werden vom HHRC etwa Veranstaltungen zur Nachwuchsgewinnung und -förderung organisiert. Ein gutes Beispiel ist der „Check-In-Day“ für Berufsanfänger. Hier wird Jugendlichen ein Überblick über die Ausbildungsberufe in der Hotelbranche geboten. Der Kreis, der mehr als 570 Hotels in Deutschland vertritt, arbeitet eng mit renommierten Hotelfachschulen zusammen. Auch an den Führungsnachwuchs wird gedacht: In Karriereforen mit Referenten aus der Spitzenhotellerie können die

Teilnehmer an Workshops und Podiumsdiskussionen teilnehmen. Mitglieder im HHRC: Accor, ArabellaStarwood, Hilton, Hyatt, InterContinental, Kempinski, Maritim, Marriott, Nh Hotels, Rezidor, Starwood Worldwide und Steigenberger. Weitere Informationen unter www.h-h-r-c.de.



Foto: HHRC

HHRC-Personalentwickler: Geben dem Hotelnachwuchs wertvolle Tipps.

Kurz und Knapp

Investition. Bei Hotelbetrieben mit angegliederten Restaurants steht Weiterbildung hoch im Kurs. Rund 53,2 Prozent der befragten Betriebe wollen vermehrt in die interne Mitarbeiterschulung und Weiterqualifizierung investieren. Das ergab eine Umfrage unter 5.000 Gastgewerbebetrieben, die CHDExpert monatlich online für die Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung durchführt.

Experten-Chat. Das Personalmagazin veranstaltet am 1. April einen kostenlosen Experten-Chat zum Thema „Talentmanagement in der Krise“. Wie man Talente in den Unternehmen halten kann, und was es bedeutet, in der Krise ein erfolgreiches Talentmanagement weiterzuführen, erfahren Sie ab 10 Uhr von Kai Anderson, Partner bei der Promerit AG, und Michael Eger, Senior Consultant bei Promerit. Teilnahme: www.personalmagazin.de/expertenchat.

Coaching-Zukunft. Ein Tag mit Sir John Whitmore. Der britische Vordenker der Coaching-Community lädt am 15. Mai 2009 ins schweizerische Rüslikon. HR-Manager, Führungskräfteentwickler, Coaches und CEOs erfahren alles zum Thema „The Future of Coaching“ und wie Coaching zum Erfolg führen kann. Anmeldung unter: www.zfu.ch/weiterbildung/seminare.

Auch das noch. Die Deutsche Post will ein eine Milliarde Euro schweres Sparprogramm durchsetzen. Gleichzeitig soll ein Neues „Wir-Gefühl“ etabliert und die Mitarbeitermotivation erhöht werden. Dazu ist ein neues Unternehmensleitbild nach dem Motto „Respekt und Resultate“ in Arbeit. Zu den Kosten der Leitbilderstellung gibt es noch keine Angaben.

BDU-STUDIE

Nach einem Boomjahr 2008: Berater in der Krise



Foto: BDU

Zuversichtlich. BDU-Chef Antonio Schnieder rät Beratern zu schnellen Lösungen.

2008 war ein Boomjahr. Mit einem Branchenumsatz von 18,2 Milliarden Euro stieg der Beraterumsatz im Vergleich zum Vorjahr um 10,7 Prozent. Das ergab die jährliche Branchenbefragung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Für die Saison 2009 rechnen die großen Unternehmensberater zunächst einmal mit Stagnation.

Die meisten Firmen sparen jetzt vor allem an großen Projekten. „Besonders gefragt sind zurzeit Projekte zur Kostenreduzierung, zum Risikomanagement und zur Anpassung von Geschäftsmodellen. Die Anforderung besteht darin, gleichzeitig gezielt in neue Märkte und Produkte zu investieren“, sagte BDU-Präsident Antonio Schnieder auf der Jahrespressekonferenz in Düsseldorf.

Als eindrucksvolles Beispiel für den Spar-trend in Sachen Beratung nennt das Handelsblatt den Konzern Siemens. Dort lässt man externe Beraterverträge in dreistelliger Millionenhöhe auslaufen und will sich stattdessen künftig auf die hauseigene „Siemens Management Consulting“ stützen.

Beim BDU ist man dennoch zuversichtlich, dass der Beratermarkt nach einer kurzen Durststrecke wieder wachsen wird. Nach der aktuellen BDU-Befragung glauben 56 Prozent der rund 700 befragten Unternehmensberater, dass deutsche Unternehmen im globalen Vergleich gestärkt aus der Finanz- und Wirtschaftskrise hervorgehen werden. Nur 15 Prozent sehen schwarz. Schnieder ist überzeugt: „Deutsche Unternehmen besitzen eine hohe Wettbewerbsfähigkeit, und deren Vorteile werden sie auch ausspielen, wenn die Konjunktur wieder anzieht. Profitieren werden die Unternehmen, die in den letzten Jahren ihre Eigenkapitalquote deutlich erhöht haben, jetzt ihre Liquidität im Griff haben und gezielt in Innovation und Wachstum investieren.“

Die BDU-Umsatzprognose für die Marktentwicklung 2009 liegt bei drei Prozent. Vorausgesetzt, „die Unternehmen denken über die Phase des derzeitigen Krisenmanagements hinaus“, so Schnieder. Dabei verlangt das Management zügige Lösungen. Die Kunden sind kritischer geworden. Schnieder: „Man erwartet schnelle Ergebnisse, die sich spä-

testens nach einem Jahr rechnen müssen.“ Die BDU-Studie zeigt auch, dass die Firmen in der Wirtschaftskrise mehr erwarten als bisher. So wird tiefe Kompetenz bereits in der Präsentation erwartet, der Akquiseaufwand wird steigen und der Druck auf die Honorare wachsen. Leiden werden vor allem kleinere und mittlere Beratungsunternehmen. Wer einen klingvollen Namen hat, wird weniger zu befürchten haben, prognostiziert man beim BDU.

Besonders beliebt sind zurzeit Restrukturierer und Sanierungsexperten. So erzählte Restrukturierungsexperte Roland Berger von der zweitgrößten deutschen Strategieberatung dem Handelsblatt, dass 2008 für sein Unternehmen ein sehr erfolgreiches Jahr gewesen und selbst das vierte Quartal ungebrochen positiv ausgefallen sei. Genaue Zukunftsprognosen wagte allerdings auch er persönlich nicht. Doch ist Berger zuversichtlich genug, auch 2009 – wie schon im Vorjahr – 150 neue Berater einzustellen.

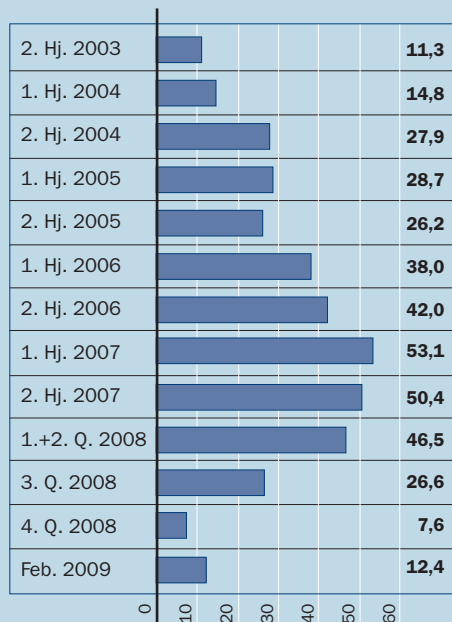
Wie jedes Jahr führte der BDU unter seinen Mitgliedern auch eine Befragung über die Geschäftserwartungen durch. Der BDU-Geschäftsklimaindex liegt derzeit für die nächsten sechs Monate bei 12,4 Indexpunkten. Noch Ende 2008 lag dieser bei 7,6 Punkten und hatte damit den niedrigsten Stand seit dem Sommer 2003 erreicht. Aufgrund dieser positiven Prognose wollen neben Roland Berger auch einige andere Unternehmensberatungen 2009 weitere Berater einstellen und trotzen somit der allgemein kriselnden Konjunktur.

Die Zukunftsprognose fällt bei den Strategieberatern, Organisationsberatern Human-Resources-Beratern jetzt schon wieder deutlich besser aus. Den höchsten Zuwachs für 2009 erwarten Beratungsunternehmen mit einem Umsatz bis 2,5 Millionen Euro und einem durchschnittlichen Unternehmenswachstum von 7,1 Prozent. Ebenso wie Berater in der Größenklasse bis eine Million Euro und einem Wachstum von 6,4 Prozent. Knapp dreiviertel der Marktteilnehmer dieser beiden Gruppen gehen von einem Umsatzplus im Jahr 2009 aus.

Detaillierte Informationen zur Studie finden sich unter www.bdu.de

BDU-Geschäftsklima-Index „Unternehmensberatungen“ bis Februar 2009

Überraschung. Die Stimmung der BDU-Mitgliedern stieg im Februar an. Das lässt für 2009 auf 3 % Wachstum hoffen.



Quelle: BDU-Geschäftsklima-Index, BDU e. V. 2009

KRISENSTRATEGIE

MARGA kooperiert mit dem Festo Bildungsfonds

Der Festo Bildungsfonds hat ein neues Konzept entwickelt, das der Wirtschaftskrise trotzen will. Gemeinsam mit MARGA Business Simulations soll die studien- und berufsbegleitende Qualifizierung junger Ingenieure gefördert werden. Den Absolventen wird der Einstieg ins Berufsleben durch eine Budgetfinanzierung durch den Festo Bildungsfonds ermöglicht, die Personalkostenseite dadurch entlastet. Das finanzielle Risiko trägt Festo. Zurückbezahlt wird nach der Krise oder in Aufschwungphasen. So profitieren Teilnehmer wie Unternehmen von dem Konzept, das die Qualifizierung

im Fokus hat. Hauptziel der Kooperation mit MARGA ist es, neben dem technologischen Fachwissen auch Managementkompetenzen zu vermitteln. „Gerade die Kombination ingenieurwissenschaftlicher Innovationskraft mit kompetentem Unternehmergeist qualifiziert zukünftige Führungskräfte“, ist Peter Speck, Verantwortlicher des Festo Bildungsfonds, überzeugt. Im Unternehmensplan spiel MARGA vertieft der Ingenieursnachwuchs betriebswirtschaftliches Know-how. „Wir verbinden Lerninhalte mit praktischem Nutzen“, sagt MARGA-Geschäftsführer Christoph Heinen.

VORBILDICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

Verhaltenskodex für Manager

Der Europaabgeordnete und Präsident des CDU-Wirtschaftsrats Kurt Lauk hat sich in der Financial Times Deutschland Gedanken gemacht: Wie können uns Topmanager aus der Krise führen? Der Tenor lautet: Indem sie wieder mehr Verantwortung übernehmen. Dazu gehöre etwa, mit gutem



Foto: Kurt Lauk

Beispiel voranzugehen, anstatt mit maßlosen Gehältern und unverantwortlichem Handeln der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands zu schaden. Ein zentraler Punkt der Laukschen „Zehn Gebote für Manager“ liegt vor allem in der Personalentwicklung. Hier sei eine größere Werteorientierung vonnöten. So gehöre zu einer guten Mitarbeiterführung, dass etwa Beförderungen und Entlohnungen höher gewichtet werden. Die Wertschätzung kreativer Köpfe führte zum unternehmerischen Erfolg. Gut beraten ist, wer jetzt in Talente investiert. Dabei seien Vertrauen, Transparenz und Ehrlichkeit in Krisenzeiten besonders wichtig.

Kurt Lauk. Der CDU-Politiker plädiert für alte Werte.

BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

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



Übrigens:

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

Öffnungszeiten:

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

Veranstalter:

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



Dr. Claudia Harss,
TWIST Consulting Group



Managementtraining

Wie viel Vorbild steckt in einem Wolf?

Ich beobachte mit Interesse, dass Trainer immer öfter Anleihen im Tierreich machen, um Managern metaphorisch zu erklären, wie gute Führung funktioniert. Neulich las ich mehrere sehr spannende Artikel, in denen erklärt wurde, Leitwölfe seien wie geschaffen, um als Vorbilder für Führungskräfte zu dienen. Dem Leitwolf eines Rudels, das in

„Ein Leitwolf ist kein vorbildlicher Führer, sondern er bekommt dieses Etikett nur angeheftet.“

der Natur in der Regel etwa sechs bis zehn Tiere umfasst, werden von den Autoren (meist Trainer und Berater) im Wesentlichen folgende positiven Eigenschaften zugeschrieben.

- Der Leitwolf muss seine Führungsrolle ständig durch Leistung legitimieren. Er wird durch den Jagderfolg zuverlässig „evaluiert“, und wenn es ihm nicht gelingt, regelmäßig für Futter zu sorgen (was offenbar schwieriger ist, als sich das der Durchschnittsbürger vorstellt), gibt es direktes Feedback und er wird von nachdrängenden Wettbewerbern abgelöst.
- Dazu kommt die Vorbildfunktion, dass Wölfe klar und unmissverständlich kommunizieren, ohne Doppeldeutigkeiten und ohne List, Tücke und Ironie. Der Leitwolf legt seine Jagdstrategie fest, und alle wissen, was sie zu tun haben. Eine klare Linie gibt es auch, wenn jemand aus der Reihe tanzt: Fehlverhalten wird vom Leitwolf sofort bestraft.
- Nach jeder Anstrengung, wie zum Beispiel einer Jagd sorgt der Leitwolf für Ruhephasen, die der Pflege des Sozialverhaltens dienen. Der Alpha-Wolf ist dann im Gegensatz zu sonst nur „leicht distanziert“.

Ein Zufall führte vor Kurzem dazu, dass ich einer Verhaltensforscherin begegnete, die Wolfsrudel sowohl aus der freien Wildbahn als auch aus

einem Wildgehege kennt. Sie hielt eine flammende Rede, warum Wölfe in Deutschland wieder frei leben sollten, und berichtete ausführlich über Besonderheiten im Zusammenleben der Wölfe, die mich ziemlich verunsichert haben, ob Wölfe uneingeschränkt zum Vorbild taugen. Demnach ist sich der Leitwolf sehr im Klaren darüber, dass Führungsfehler zu seiner Entmachtung (in der Regel heißt das Tötung) führen. Statt aber, wie unterstellt, hieraus die Motivation zur Höchstleistung abzuleiten, setzt der Leitwolf alles daran, potenzielle Rivalen quasi

im Welpenstadium zu identifizieren und aus der Gemeinschaft zu vertreiben. Dazu nutzt er die Hilfe des Rudels. Wenn man will, kann man da so eine Art Mobbing beobachten. So viel zur Bereitschaft, die eigene Leistung hinterfragen zu lassen und eine offene Führungskultur zu leben. Ein Wolfsrudel schafft im Winter nur so viel Beute heran, dass maximal zwei Jungtiere durchgefüttert werden können. Und das sind natürlich die Kinder des Leitwolfs, der zusammen mit dem Alpha-Weibchen die Fortpflanzung der anderen strikt unterbindet. Wenn ihm das nicht gelingt, beißt das „Herrscherhepaar“ den Nachwuchs der anderen kurzerhand tot. Übrigens: Wenn das Alpha-Weibchen empfängnisbereit ist und der Leitwolf sich daran macht, Nachwuchs zu zeugen, muss das ganze Rudel drumherum stehen. Eine interessante Art, Macht zu demonstrieren, deren Transfer in den Managementalltag man (abgesehen von gelegentlichen Ausrutschern auf Betriebs- und Weihnachtsfeiern) noch nicht durchgängig beobachten konnte. Wenn wir Management-Ratgeber mit Titeln lesen wie „Schwimm mit den Haien“ sollten wir daran denken, wie schnell tierisches Verhalten aus dem Zusammenhang gerissen wird – auch wenn Leitwölfe mir doch menschlicher erscheinen als ich zuerst dachte und unsere Chefs auf manchen Gebieten gut dabei sind, ihnen nachzueifern.

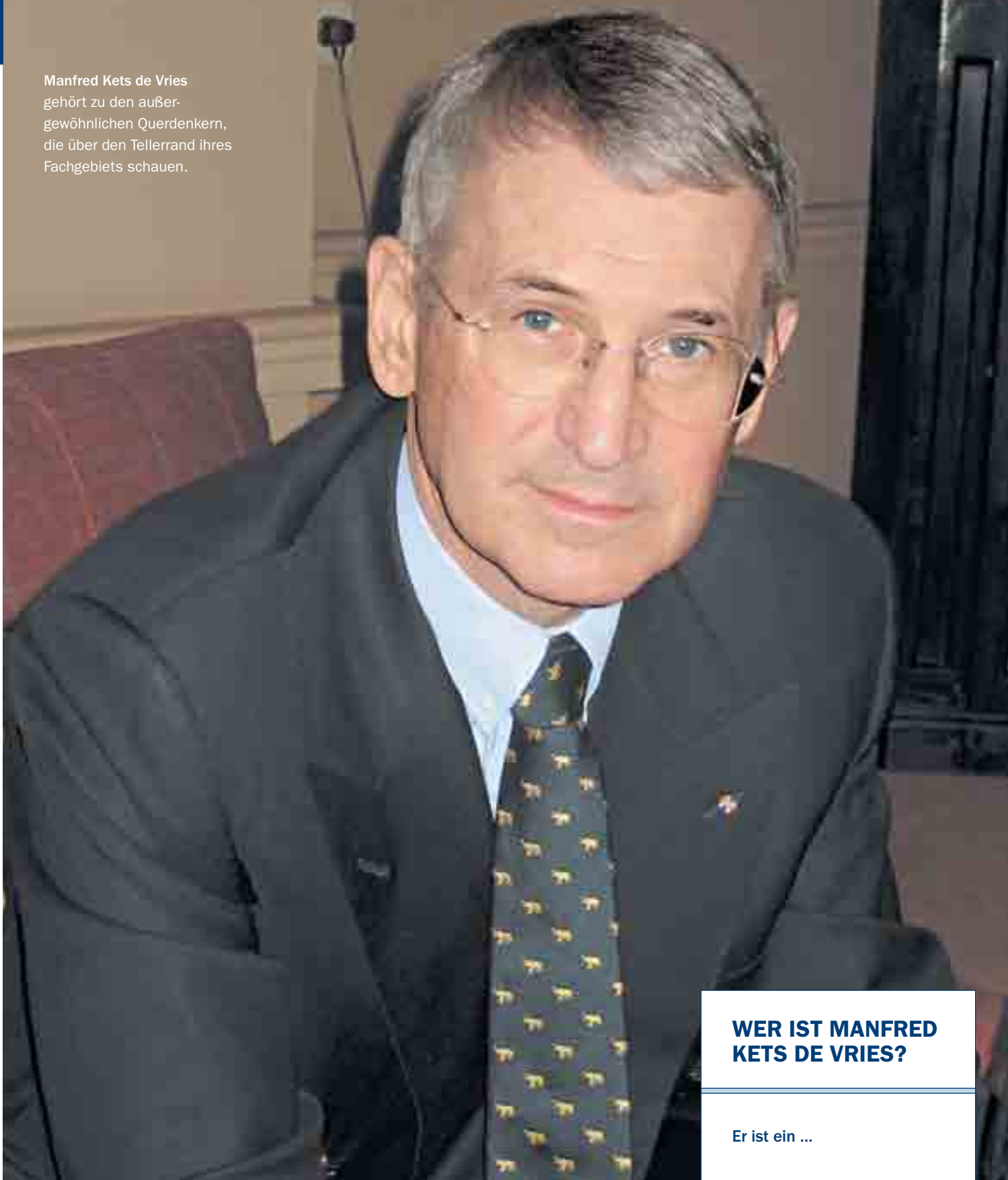
Dr. Claudia Harss, ist Top-Management-Coach und Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München, die sich seit 1990 auf die Begleitung nationaler und internationaler HR-Projekte spezialisiert hat. www.twist.de



Wer wird „Chief Learning Officer“ des Jahres 2009?

Bewerbungen bitte bis zum **5. Mai 2009** einreichen.
Bewerbungsformular unter www.wuw-magazin.de

Manfred Kets de Vries gehört zu den außergewöhnlichen Querdenkern, die über den Tellerrand ihres Fachgebiets schauen.



**WER IST MANFRED
KETS DE VRIES?**

Er ist ein ...

„Die Menschen brauchen **Hoffnung**“

INTERVIEW. Die derzeitige Wirtschaftskrise in Deutschland sei nichts anderes als eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, sagt der berühmte Managementvordenker, Psychoanalytiker und Insead-Professor Manfred F.R. Kets de Vries (Bestseller: „Führer, Narren und Hochstapler – Essays über die Psychologie der Führung“). Es komme darauf an, das pessimistische Denken jetzt schnell zu stoppen. Weder Manager noch Politiker dürften sich zurückziehen und schweigen. Sie sollten gerade jetzt viel kommunizieren und Sinn bieten.



01.

... **Querdenker**, der interdisziplinäre Brücken schlägt von der Betriebswirtschaft ...

02.

... zur **Psychoanalyse**. Motto: An den Softskills scheitert so manche Karriere.

03.

Als Kenner der **menschlichen Natur** setzt er zwar auf Coaching ...



→ **Haben wir die globale Wirtschaftskrise der gestörten Persönlichkeit einiger raffgieriger Topmanager zu verdanken?**

Manfred F.R. Kets de Vries: So einfach ist das bestimmt nicht. Verschiedene Faktoren haben sich zu einer ziemlich verhängnisvollen Mixtur vermengt. Da ist einmal das extrem kurzfristige Denken in der Finanzindustrie. Dazu kommt der Gier-Faktor bei den Topmanagern. Ihre Bezahlung erfolgte nach kurzfristigen Ergebnissen, und die hingen ja meist nicht von ihren Leistungen ab. Sie hatten einfach nur das Glück, in einer boomenden Branche tätig zu sein. Dann die Sache mit den Derivaten. Ich habe Topbanker gefragt, was eigentlich ein Derivat ist, sie konnten es mir nicht erklären. Sie wussten also nicht, was sie eigentlich verkaufen, während junge Kids wie bei Société Général Milliarden verspielten. Die Gehaltsstruktur hat dafür gesorgt, dass sie nicht genauer hingeschaut haben. Sonst hätten sie sich schließlich nur selbst geschadet. Wir hatten also eine höchst gefährliche Mixtur aus Wegschauen, Gruppenverhalten und Gier.

Aber die Gier betraf ja nicht nur die Finanzbranche.

Kets de Vries: Genau das war ja das Perverse. Die Manager in den Konzernen wurden angesteckt von den hohen Gehältern der Finanzwirtschaft. Ihr Gehalt war oftmals einfach unglaublich, für das, was sie geleistet haben. Sie müssen sich einmal vor Augen halten, in den 60er-Jahren bekam ein CEO in Amerika zwei- bis dreimal so viel Geld wie der Präsident der Vereinigten Staaten. Heute sind es 65 Mal so viel. Wenn der Chef heute 300 Mal so viel verdient wie seine Mitarbeiter, dann wertet das deren Ar-

beit enorm ab. Dabei sind es doch die Mitarbeiter, die ein Unternehmen am Laufen halten.

Es gab ja durchaus Kritiker, die den Zusammenbruch vorhersahen. Warum wurden die nicht beachtet?

Kets de Vries: Die waren einfach nicht laut genug. Sie müssen schon richtig auf den Putz hauen, bis sich die Menschen bewegen. Schauen Sie sich den amerikanischen Milliardenbetrüger Bernard Madoff an. Auch da gab es seit Jahren immer wieder handfeste Warnsignale. Aber die Menschen wollten es nicht sehen. Der Wunsch zu glauben war einfach stärker. Für mich sind das primitive

brauchen Führungskräfte in der Politik und der Wirtschaft, die nicht nur an ihre eigenen Interessen denken, sondern daran, was gut ist für ihr Land und für die gesamte Welt.

Brauchen wir neue Helden?

Kets de Vries: Nein, auch wenn wir immer danach suchen. Barack Obama ist smart. Er weiß, dass er der neue Messias sein soll. Aber er weiß auch, dass er die Probleme nur mit einem guten Team lösen kann. Wir brauchen daher mehr Teamplayer und nicht mehr diese vermeintlich omnipotenten Einzelkämpfer. Und wir brauchen Führungskräfte, die aufstehen und verkünden „Yes, we can“.

„Die Menschen arbeiten zwar für Geld, aber sie ‚sterben‘ für einen Sinn. Viele herausragende Unternehmen bieten so einen Sinn.“

Verdrängungsmechanismen, eine doch sehr regressive Verhaltensweise.

Und jetzt versinkt die Welt täglich in Horrornachrichten.

Kets de Vries: Was jetzt passiert, ist nichts anderes als eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wenn Sie jeden Tag auf CNN und BBC nur sehen, dass alles ganz furchtbar schlecht ist, dann wird es auch so. Es ist daher die Herausforderung für Angela Merkel und Nicolas Sarkozy zu sagen: O.k., die Ausgangslage ist nicht gut, aber im Grunde haben wir eine recht solide Industrie. Wir müssen zusammenhalten und Opfer bringen. Aber man muss dieses pessimistische Denken stoppen. Es hilft ja nicht weiter. Die Menschen brauchen Hoffnung. Wir

Große Leader sind Geschichtenerzähler. Sie bieten Sinn und Bedeutung. Die Menschen arbeiten zwar für Geld, aber sie „sterben“ für einen Sinn. Herausragende Unternehmen bieten so einen Sinn. Es ist aufregend, für Google zu arbeiten, weil es die Welt verändert. Es macht stolz, für Novo Nordisk zu arbeiten und die Hälfte des weltweiten Insulins zu produzieren. Menschen, die dagegen nur Geld verdienen wollen, langweilen sich oft zu Tode in ihrem Job. Sie halten sich nur daran fest, dass sie in 20 Jahren reich sind und dann Töpferkurse besuchen können.

Sollten Banker je wieder irgendeinen höheren Sinn in ihrer Arbeit sehen?

Kets de Vries: Banker werden derzeit nur negativ gesehen. Doch Banker sind das →

04.

... aber auf **Gruppen-Coaching**, weil er dort mit Gruppendruck Veränderungen erreicht.

05.

Er ist mutig genug, bekannten Topmanagern einen **Spiegel** vorzuhalten und ...

06.

... ihnen Realitätsverlust, **Narzissmus** und **Machtmissbrauch** vorzuwerfen.



Wir zeigen Ihnen den Weg ...



... in die Zukunft des lebendigen Lernens. Bei Neuland finden Sie einzigartige Innovationen, die Ihr Seminar zum inspirierenden Erlebnis machen: der erste wirklich ergonomische TrainerMarker der Welt, die variabelste Pinwand, der schnellste Weg zu neuen Dialogmethoden – keiner ist näher an den Weiterbildungstrends von morgen! Wann profitieren Sie von Europas größtem Sortiment für intelligentes Lernwerkzeug? **Fordern Sie gleich den neuen Katalog an!**

→ Rückgrat unserer Marktwirtschaft. Banker haben große Möglichkeiten, ihrem Tun Sinn und Bedeutung zu geben. Wir brauchen authentische Banker.

Statt um Sinn geht es derzeit in den Unternehmen vor allem ums Sparen.

Kets de Vries: Die meisten Manager können nur Wachstum managen. Sie sind groß darin, neue Expansionspläne zu verkünden. Aber wenn es ums Restrukturieren oder um die Entlassung von Mitarbeitern geht, dann ziehen sie sich zurück und schweigen. Dabei müssten sie gerade jetzt besonders viel kommunizieren. Sonst werden die Mitarbeiter noch ängstlicher oder sogar paranoid. Führungskräfte müssen erklären, was die Organisation in der Krise tun kann und warum manche Mitarbeiter nicht mehr bleiben können. Und wenn sie schon Leute feuern müssen, sollten sie ihnen den Abschied so angenehm wie möglich gestalten. Das ist auch für die „Überlebenden“ wichtig, und was viele Unternehmen nicht realisieren: Eigentlich ist jetzt sogar die beste Zeit, um gute Leute zu rekrutieren.

Werden wir aus der Krise lernen?

Kets de Vries: Eines werden wir daraus auf jeden Fall lernen: Wir sollten unsere Probleme gemeinsam lösen. Noch vor einem Jahr erschien es vielen als undenkbar, dass China, Russland oder Indien von der Immobilienkrise in den USA betroffen sein werden. Und wir brauchen mehr Kontrolle. Wir brauchen Mindeststandards für Banken, mehr Aufsicht und transparente Gehaltsstrukturen. Aber wir müssen aufpassen, dass wir nicht ins Gegenteil verfallen und zu viel kontrollieren.

Gab es nicht genügend Aufsichtsräte, die alles abgenickt haben, obwohl sie kontrollieren sollten?

Kets de Vries: Ja, auch da muss etwas passieren. In den Aufsichtsräten wird doch nichts mehr hinterfragt, sondern alles nur noch abgenickt. Ein Kollege aus Harvard, der in vielen Aufsichtsräten saß, erzählte mir mal: „Keiner will seinen Kopf rausstecken. Alle sagen nur ja.“ Gerade in kleineren Ländern sitzen noch dazu immer dieselben Personen in

den Aufsichtsräten. Neue Köpfe würden daher helfen. Wir brauchen mehr Vielfalt in den Wirtschaftsgremien, mehr Frauen, mehr jüngere Mitglieder, und man muss die Leute trainieren, damit sie lernen, wieder echte und offene Gespräche zu führen.

Sie leiten das „Insead Global Leadership Centre“, eines von 18 Zentren an der Insead Business School. Bekommen Sie durch die Krise jetzt mehr Arbeit?

Kets de Vries: Das kann ich noch nicht sagen, denn unsere Kurse werden ein Jahr im Voraus gebucht. Aber unser Zentrum steht gut da. Wir verdienen Geld und erwirtschaften bereits 15 Prozent der Einnahmen von Insead.

Zur Person



Manfred F. R. Kets de Vries

ist Inhaber des „Raoul de Vitry d’Avaucourt Lehrstuhls“ für Leadership Development und Director des Insead Global Leadership Centre an der weltweit renommierten Business School Insead in Fontainebleau bei Paris.

Nach seinem Studium der Ökonomie an der Universität Amsterdam erwarb Kets de Vries 1968 einen Master of Business Administration (MBA) an der Harvard Business School und danach einen Doktor in Business Administration

(DBA). Von 1977 bis 1982 absolvierte er eine psychoanalytische Ausbildung am Canadian Psychoanalytic Institute und arbeitete vier Jahre im klinischen Bereich. Er lehrte an zahlreichen Universitäten und ist seit 1985 Vollzeitprofessor in Insead und Direktor des dortigen „Global Leadership Centre“.

Kets de Vries: Ein Fan von Barack Obama

Als Mann, der es beispielhaft versteht, Hoffnung zu verbreiten, sieht Kets de Vries den ersten schwarzen US-Präsidenten Barack Obama. Wer diesen Mann verstehen wolle, solle sein Buch „Dreams from my father“ (2004) lesen. Obama gebe sich dort als der erste „wirklich multikulturelle“ Präsident der USA zu erkennen. „Außerdem merkt man sehr schnell, dass Obama ein sehr reflektierter Denker sei, der seine Herkunft und seine Bedeutung für die USA sehr differenziert betrachten kann“, sagt Kets de Vries – nicht ohne eine gewisse Faszination verbergen zu können.

Fühlen Sie sich als Psychologe eigentlich wohl an einer klassischen Business School?

Kets de Vries: Ein solches Leadership-Zentrum an einer linkshirnigen Organisation wie einer Business School zu betreiben, ist schon recht verzwickelt. Schließlich kommen die Leute hierher, um im Finanzbereich oder Marketing besser zu werden. Wir müssen daher ständig darum kämpfen, dass unsere Ansätze in die Programme integriert werden. Wenn die Manager aber erst einmal zehn Jahre im Job sind, dann erkennen sie, wie wichtig die Softskills sind. Dann kommen sie wieder und wollen wissen, wie sie Teams führen und das Beste aus ihren Mitarbeitern herausholen können.

Inzwischen sind wir bereits weltweit der zweitgrößte Coaching-Anbieter und coachen jedes Jahr 5.000 Manager aus aller Welt. Dafür arbeiten wir mit rund 50 praxiserfahrenen Coaches zusammen, die überwiegend von mir ausgebildet wurden.

Sie bilden auch Coaches aus? Wer sind die Teilnehmer an solchen Ausbildungsprogrammen?

Kets de Vries: Das sind drei Gruppen. Etwa ein Drittel sind Berater und Coaches, ein Drittel sind Personalmanager und ein weiteres Drittel sind Linienmanager verschiedener Hierarchieebenen. Im Laufe der sieben Jahre, in denen es das Programm gibt, hat sich heraus-

Insead ist bekannt für das Gruppen-Coaching für Topmanager, das sie entwickelt haben. Wie funktioniert das?

Kets de Vries: Basis ist ein 360-Grad-Feedback, das die Teilnehmer vorher einholen. Die Gruppe hilft jedem einzelnen Manager dann, seine Ergebnisse besser zu verstehen, zu akzeptieren und konstruktive Handlungen daraus abzuleiten. Zudem lernt die Gruppe wichtige Coaching-Techniken kennen und kann sie auch gleich bei sich selbst praktizieren. Nach dem 360-Grad-Feedback kommt die Arbeit an den Fallbeispielen aus dem eigenen Alltag. Dabei werden die Teilnehmer der Gruppe stets sehr sorgfältig ausgewählt, um eine größtmögliche Unterschiedlichkeit der Teilnehmer sicher-

„Ich habe einfach die Nase voll von diesen ‚Teflon-Managern‘, an denen nichts haften bleibt und die keine Lehren aus ihren Fehlern ziehen.“

kristallisiert, dass viele Teilnehmer an einem Wendepunkt in ihrem Leben stehen. Inzwischen haben wir stets zu viele Bewerber für die 36 Plätze. Und das, obwohl es wirklich hart ist, überhaupt in das Programm zu kommen. Da können Sie sich nicht einfach anmelden, sondern müssen etliche Hürden überwinden. Sie müssen zum Beispiel zahlreiche Essays schreiben und ein persönliches Interview in Paris, Frankfurt oder Amsterdam führen.

Kann man die Kunst des Coachings überhaupt lehren?

Kets de Vries: Kann man Leadership-Development lehren? Nein, man muss andere Sachen tun. Für mich gehören zum Erlernen der Leadership-Kompetenzen vor allem drei Dinge: Action Learning anhand von echten Projekten, Selbsterkenntnis und Rollenvorbilder. Das gilt auch fürs Coaching. Die Teilnehmer müssen andere coachen. Sie stellen sich zum Beispiel vor die Klasse und beschreiben ein Problem. Also immer wenn ich mit meinem Chef über X spreche, fängt er an zu brüllen. Die anderen Teilnehmer stellen Fragen und machen als Coach Vorschläge. Eine Coaching-Ausbildung ist also ganz pragmatisch.

zustellen. Und unser Ansatz ist erfolgreich. Insead ist inzwischen der größte Anbieter von Gruppen-Coaching.

Das klingt ein bisschen wie die guten alten Selbsterfahrungsgruppen.

Kets de Vries: Nein, da geht es darum, das Eisen zu schmieden, solange es heiß ist. Also Probleme zu bearbeiten, die die Leute gerade emotional beschäftigen.

Gruppen-Coaching ist also effektiver?

Kets de Vries: Die meisten Menschen wissen doch, was ihre Probleme sind. Aber sie ändern nichts daran. Und da hilft ein Einzel-Coaching meist auch nicht weiter. Ich habe einfach die Nase voll von diesen „Teflon-Managern“, an denen nichts haften bleibt und die keine Lehren aus ihren Fehlern ziehen. Man muss sie immer wieder daran erinnern, dass sie sich selbst anders verhalten müssen, wenn sich die Dinge verbessern sollen. Und das funktioniert in der Gruppe einfach besser. Wenn sie vor der Gruppe erklären: Ich möchte mit dem Rauchen aufhören und beim nächsten Mal um eine Zigarette bitten, dann haben sie ein Problem. Letztlich arbeite ich also mit Scham, Schuld und Hoffnung.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

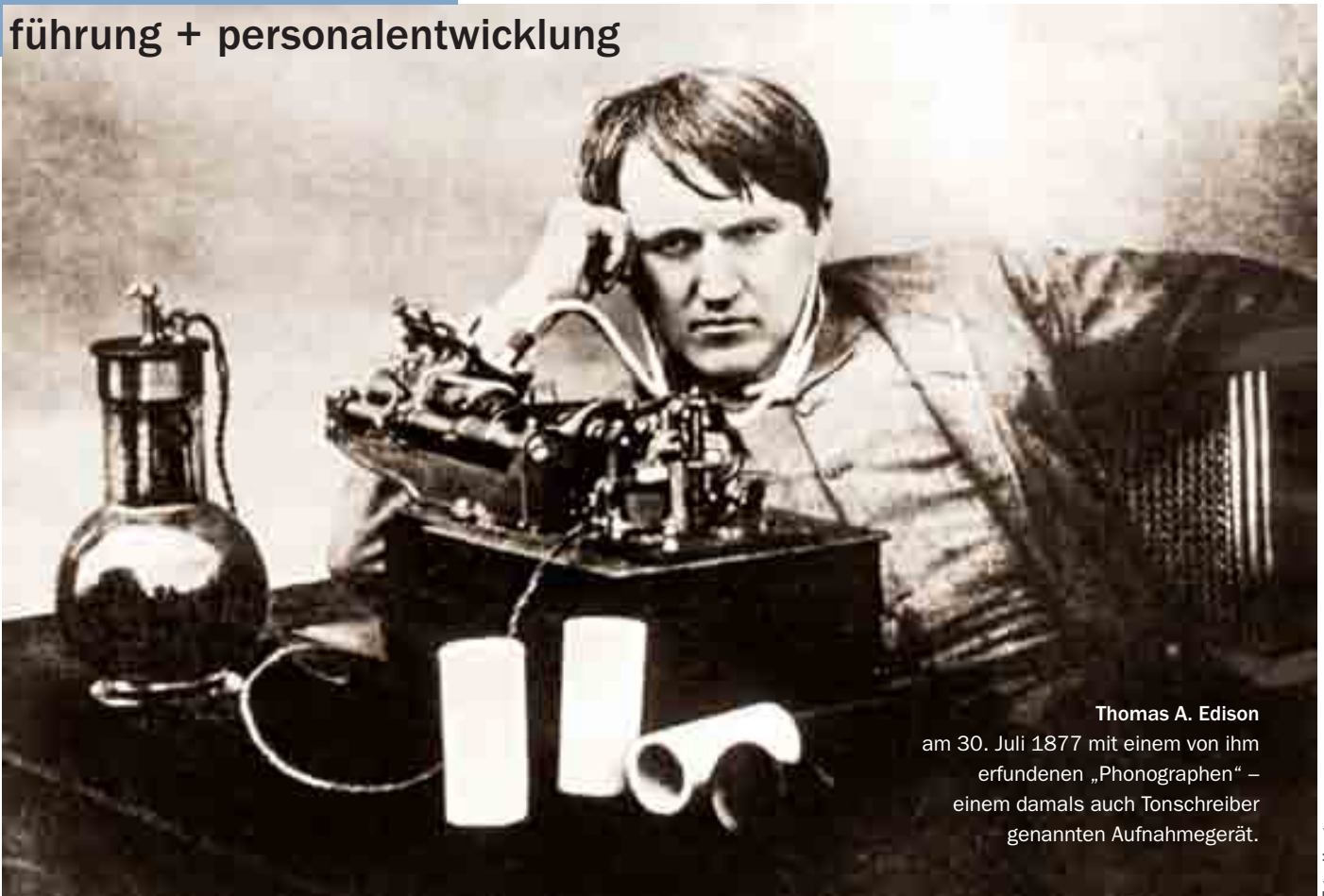
Alles, was ein Tagungs- planer braucht!

- **Tagungshotels vor Ort geprüft und bewertet**
- **einfache und schnelle Suche nach Bundesland, Orten, Namen**
- **ausführliche redaktionelle Beschreibung durch ein kompetentes Fachautorenteam**
- **großer Statistikteil (Preise, Tagungsräume, Kapazitäten, technische Ausstattung etc.)**
- **umfangreiche Weiterbildung**



Jetzt bestellen!

00 49 / 9 31 / 4 60 78 60
www.toptagungshotels.de



Thomas A. Edison
am 30. Juli 1877 mit einem von ihm
erfundenen „Phonographen“ –
einem damals auch Tonschreiber
genannten Aufnahmegerät.

Foto: Keystone

Fünf Irrtümer über Kreativität

INNOVATIONEN. „Entweder hat man einen Geistesblitz oder nicht“, lautet ein weitverbreiteter Irrtum. Das Leben berühmter Erfinder wie Thomas Edison beweist: Die meisten bahnbrechenden Ideen sind das Resultat einer systematischen Suche nach neuen Problemlösungen. Spätestens jetzt in der Krise sollte man diese Suchstrategie erlernen, fordert „Deutschlands Ideentrainer“ Jens-Uwe Meyer, Baden-Baden, in diesem Fachartikel.

Welche Worte fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an „Kreativität“ denken? Bestimmt zwei der folgenden drei Begriffe: Brainstorming, Genie und Herumspinnen. Wenn ja, dann sind Sie den klassischen Klischees über Kreativität aufgesessen. Vergessen Sie diese Klischees! Kreativität ist nicht das, was Sie vermuten.

Irrtum 1: Kreativität ist Brainstorming. Die Realität des Brainstormings sieht so aus: Statt des erhofften reißenden Ideenflusses ist das Ergebnis ein dünnes Rinnsal. Oder: Alle gesammelten verrückten

Ideen erweisen sich im Nachhinein als unbrauchbar. Brainstorming ist mehr ein Heilsversprechen als eine Kreativmethode. Das Credo, das ihm zugrunde liegt, lautet: „Lass’ alles fallen und lass’ Dich ganz gehen, dann kommen die Ideen von allein.“

Dabei ist für das Entwickeln wirklich qualitativ hochwertiger neuer (Problem-) Lösungen in der Regel ein ganz anderes Vorgehen nötig. Hierfür müssen Sie Probleme erkennen, die andere nicht sehen, und diese Probleme von verschiedenen Seiten angehen. Dazu müssen Sie ganz

gezielt nach Inspirationen suchen und Ihre Ideen bis zum Ende durchdenken. So wie dies Thomas Edison tat. Er entwickelte mithilfe eines strukturierten Prozesses Ideen wie am Fließband gemäß der Maxime: „Eine kleine Erfindung alle zehn Tage, eine große Erfindung alle sechs Monate.“

Irrtum 2: Nur Kreative sind kreativ. Kann man Kreativität lernen? Oder ist die Gabe, ganz neue Problemlösungen zu finden, nur außergewöhnlich begabten Menschen vorbehalten? Hirnforscher wie

Edisons Weg zu neuen Ideen: Jeder kann's nachmachen!

Know-how. Ideen finden ist ein Prozess. Das stellt man fest, wenn man die Biografien berühmter Erfinder wie Thomas Edison studiert. Er wäre nie auf die Idee gekommen, eine Glühlampe zu entwickeln, hätte er nicht vorher die Schwächen der Gasbeleuchtung analysiert.

Und aus der Idee wäre nie ein marktfähiges Produkt geworden, hätte er nicht das gesamte Umfeld – Leitungen, Messgeräte und Kraftwerke – mit entwickelt. Und: Aus der Glühbirne wäre nie ein wirtschaftlicher (!) Erfolg geworden, wenn Edison sie nicht kreativ und aktiv vermarktet hätte.

Bei seinen Erfindungen folgte Thomas Edison stets der gleichen, aus sechs Schritten bestehenden Systematik. Wissenschaftler glauben: Jeder kann Edisons Weg beschreiten, um neue Ideen zu finden und daraus neue Produkte und Problemlösungen zu entwickeln.

Kreativitätssystematik	Was dahinter steckt
ERFOLGSCHANCEN ERKENNEN	Edison erkannte Chancen, für die andere blind waren: Marktchancen und technische Chancen.
DENKAUTOBAHN VERLASSEN	Edison entwickelte unzählige Zugänge, um sein Ziel zu erreichen. Er nutzte neue Wege, um Probleme zu lösen und ging gedankliche Umwege.
INSPIRATIONEN SUCHEN	Edison war wie ein Schwamm, der Anregungen und Ideen förmlich aufsaugte. Er nutzte Analogien zu bestehenden Dingen, um zum Neuen zu kommen.
SPANNUNG ERZEUGEN	Erst jetzt kommt die Phase der Ideenfindung: Edison nutzte eine Technik, die „kaleidoskopisches Denken“ genannt wird.
ORDNEN UND OPTIMIEREN	Edison suchte die besten Ideen aus und entwickelte sie weiter. Es entstanden Hunderte von Konzeptalternativen, bis er endlich das optimale Ergebnis hatte.
NUTZEN MAXIMIEREN	Dann organisierte er das Gesamtsystem. Edison wusste, dass gute Ideen auch „mit Power“ verkauft werden müssen! Er entwickelte perfekte (Vermarktungs-)Strategien für seine Erfindungen.

Gerhard Roth sagen: Ob Sie kreativ sind oder nicht, entscheiden allein Ihre Erbanlagen. Aber kreative Fähigkeiten allein, machen Sie noch lange nicht kreativ. Und umgekehrt: Selbst wenn Sie wenig kreativ veranlagt sind, können Sie hochkreative Dinge vollbringen. Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

Lange Zeit beschränkte sich die Kreativitätsforschung vor allem darauf, die Fähigkeiten des Menschen zu untersuchen. Neue Forschungsansätze der Harvard-Universität gehen jedoch in eine andere Richtung. „Kreativität ist eher ein bestimmtes Verhalten“, schreibt zum Beispiel die Harvard-Professorin Teresa Amabile, die seit mehr als 25 Jahren Kreativitätsforschung betreibt. Das heißt: Kreativ ist, wer kreativ handelt – und nicht, wer theoretisch dazu in der Lage wäre. Amabile hat den Begriff „Kreativität“ neu definiert. In ihrem „Three Component Model of Creativity“ erklärt sie Kreativität als ein Konstrukt aus kreativen Fähigkeiten, Wissen und Motivation.

Zu den wichtigsten kreativen Fähigkeiten gehört das, was der amerikanische Autor Frans Johansson „niedrige assoziative

Barrieren“ nennt. Kreative Menschen, wie Thomas Edison, können problemlos Wissen aus unterschiedlichen Bereichen miteinander verknüpfen – wie beispielsweise ein Architekt, der beim Entwerfen eines neuen Gebäudes Termitenhügel studiert, um Anregungen für ein Belüftungssystem zu bekommen. Solche Ideen sind neu und ungewöhnlich, und ihr Entstehen lässt sich oft nicht logisch nachvollziehen. Doch kreative Fähigkeiten allein machen Sie nicht kreativ. Um Lösungsansätze aus unterschiedlichen Wissensgebieten kombinieren zu können, müssen Sie sich in verschiedenen Wissensgebieten auskennen.

Neue Ideen entstehen meist im Grenzbereich verschiedener Wissensgebiete. Hierfür ein Beispiel: Was macht die Suchmaschine Google so erfolgreich? Sie findet sofort die wichtigsten Ergebnisse. Das sogenannte „Page Rank“ war das, was Google zum Durchbruch verhalf. Die Grundidee von Google besteht darin, ein bekanntes Produkt (Suchmaschine) mit einem wissenschaftlichen Prinzip zu kombinieren. Der Ausgangspunkt hierfür war: Google-Gründer Larry

Page überlegte sich, wie man die Popularität einer Webseite messen kann. Bei der Ideensuche begab er sich in die Welt der Wissenschaft. Dort gilt ein wissenschaftlicher Aufsatz dann als besonders wertvoll, wenn er häufig zitiert wird. Aus diesem akademischen Grundsatz leitete Page seine These ab: Der Wert einer Webseite steigt mit der Zahl der Links, die auf sie führen. Um diese Idee überhaupt entwickeln zu können, brauchte Page Wissen aus zwei verschiedenen Gebieten – mit technischem Wissen allein hätte es Google nicht gegeben.

Der dritte und wichtigste Punkt ist Motivation. „Bis zu einem gewissen Grad kann Motivation fehlendes Wissen und fehlende kreative Fähigkeiten kompensieren“, beschreibt Amabile das Ergebnis ihrer Forschungen. Das Geheimnis vieler Genies liegt in ihrem Tatendrang. So banal es klingt: Sie hatten einfach Lust auf Ideen. Auch Unternehmen können ihre Mitarbeiter mithilfe von Amabiles Komponentenmodell zu mehr Kreativität bringen. Wie? Ganz einfach, indem sie eine Atmosphäre schaffen, die es Mitarbeitern ermöglicht, Wissen aus verschie- →

→ denen Bereichen zu erlangen und Ideen auszuarbeiten, die im ersten Moment schräg und schief klingen.

Irrtum 3: Kreativtechniken machen kreativ.

„Welche Kreativtechnik macht mich kreativ?“ Die Antwort auf diese Frage ist einfach: Keine! Das Wort Kreativ-„Technik“ gibt uns die Illusion, allein mit der Wahl der richtigen Technik könne man schnell kreativ sein. Aber Kreativtechniken sind nur Denkstützen. Ohne Wissen aus verschiedenen Bereichen und ohne eine klare Motivation, Bestehendes infrage zu stellen, gibt es keine Kreativität.

Kreativtechniken helfen Ihnen nur, den Rahmen für die Ideenfindung zu schaffen und Ihre Gedanken so zu strukturieren, dass es Ihnen möglich wird, Wissen neu zu kombinieren. Kreativtechniken funktionieren ähnlich wie ein Computerprogramm: Dateien werden auf der Festplatte immer wieder neu und anders zusammengesetzt – das ist erfolglos, wenn die Festplatte leer ist.

Die Grundlage für Ihre Kreativität tragen Sie in sich! Stellen Sie sich all das, was Sie wissen (all Ihre Erfahrungen, alle Dinge, die Sie gesehen, und alle Fehler, die Sie gemacht haben) als eine Sammlung von Puzzleteilen vor. Sie waren zum Beispiel früher Verkäufer, haben danach ein Jahr als Surlfleher gearbeitet und lassen sich jetzt zum Programmierer ausbilden. Damit haben Sie die besten Voraussetzungen, um Computerprogramme zu entwickeln, die sich durch neue Ideen zur Nutzerfreundlichkeit auszeichnen. Denn Sie wissen, wie Kunden an neue Produkte herangehen und wonach sie suchen. Außerdem haben Sie als Tauchlehrer gelernt, Menschen die Angst vor dem Neuen und Ungewöhnlichen zu nehmen.

Kreativtechniken helfen, die Puzzleteile Ihres Lebens neu zu nutzen. Eine klassische Kreativtechnik, die durch Kombinationen funktioniert, ist die morphologische Matrix. Die dahinterliegende Technik ist eine klassische Kombinations-technik. Sie funktioniert also nur, wenn Sie das notwendige Vorwissen haben. Das ist der zentrale Grund, warum Kreativtechniken wie Brainstorming oft wenig Früchte tragen: Den Teilnehmern fehlt das notwendige Wissen.

Irrtum 4: Kreativität bedeutet, frei herumzuspinnen.

„Lassen Sie uns mal vollkommen frei und losgelöst von sämtlichen Restriktionen denken.“ Das klingt wie ein Erfolgsrezept für neue Ideen, führt aber geradewegs in die Kreativblockade. Pauschale Fragen wie „Welche neuen Produkte können Sie sich vorstellen?“ oder „Wie können wir unsere Produktivität steigern?“ überfordern uns zumeist.

Kreativität bedeutet, Wissen neu zu vernetzen. Wenn die Fragestellungen zu offen formuliert sind, machen wir unserem Kopf das Suchen unnötig schwer. „Einschränkungen schärfen und fokussieren Probleme“, schrieb Marissa Mayer, Entwicklungschefin von Google, in einem Fachartikel. Sie berichtet von einer Begegnung, die sie mit Paul Beckett hatte, einem Künstler, der Skulpturen herstellt und sie zu Uhren weiterverarbeitet. „Warum machen Sie nicht einfach nur Skulpturen?“, fragte Mayer den Künstler. „Ich mag die Herausforderung, etwas Künstlerisches zu tun, das gleichzeitig als Uhr nützlich sein muss“, lautete seine Antwort. Bei der Entwicklung strategisch wichtiger Ideen wie der Toolbar ging Google den gleichen Weg. Die verbindliche Vorgabe lautete: Die Toolbar muss für alle Browser und Auflösungen passen und darf in der ersten Version 625 Kilobyte nicht überschreiten. Damit war klar: Hier ist kein Platz für Spinnereien.

Ähnlich agiert der US-Flugzeugbauer Boeing. Hierfür ein Beispiel. Boeing gründete 2001 eine „Ideen-Guerilla“. Hierbei handelte es sich um ein Team

von Spezialisten, die vollkommen autonom waren und neue Ideen entwickeln sollten, wie man Flugzeuge schneller und preiswerter produzieren kann. Das Team wurde legendär, denn die Zeit, in der eine Maschine gebaut wurde, konnte um 50 Prozent reduziert werden. Eines der Erfolgsgeheimnisse der Truppe war die Vorgabe: no budget. Das Wissen „Es gibt kein Budget“ zwang die Mitarbeiter, sich zu beschränken und nach der einfachsten und preiswertesten Lösung zu suchen.

Irrtum 5: Kreativität macht erfolgreich.

„Wir brauchen mehr Kreativität.“ „Wir brauchen mehr Ideen.“ „Wir brauchen mehr Innovation.“ Kaum ein Kongress, auf dem nicht einer dieser drei Sätze fällt, kaum eine Managerrede, in der nicht Innovationsgeist und Kreativität gepriesen werden. Kreativität gilt als Erfolgsgarant, und nur wer neue Ideen hat – so scheint es – hat Erfolg. Beides stimmt nicht. Die Tatsache, dass jemand kreativ denkt und neue Ideen entwickelt, hat zunächst keinerlei wirtschaftlichen Wert. Käme jemand auf die Idee, alle Züge der Deutschen Bahn AG durch einen Künstler gestalten zu lassen, wäre das äußerst kreativ. Doch wie viele Menschen würden deshalb beschließen: Ich fahre jetzt öfter Bahn?

Ungelenkte Kreativität kann mehr schaden als nützen. Kreativität ist nur dann eine wertvolle Ressource, wenn sie in die richtigen Bahnen gelenkt wird. Thomas Edison hatte eine einfache Philosophie: „Was sich nicht verkauft, möchte ich nicht erfinden.“ Er überlegte zunächst, in welchen Feldern sich Kreativität überhaupt auszahlt, erst dann wurde er kreativ. Edison analysierte Probleme von Menschen, Schwächen von Produkten und wertete Trends aus.

War er davon überzeugt, das richtige Feld gefunden zu haben, begann er Ideen zu entwickeln. Seien Sie skeptisch, wenn Sie wieder einmal einen Satz hören wie „Wir brauchen mehr Ideen“. Formulieren Sie ihn für sich wie folgt um: „Wir brauchen weniger Ideen, aber dafür bessere.“ Klasse statt Masse ist gefragt. Und gute Ideen sind produzierbar – sofern man entsprechend systematisch vorgeht. Das hat Thomas Edison bewiesen.

Jens-Uwe Meyer ●

AUTOR



Jens-Uwe Meyer ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Die Ideologen – Gesellschaft für neue Ideen mbH, Baden-Baden (Tel. 0700 4333 / 6783, www.ideeologen.de). Er ist Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip – der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“. (Campus-Verlag, Frankfurt a.M., November 2008).

INTERNATIONALER ROLL-OUT. „Wie identifizieren wir an unserem Standort in Indien gute Nachwuchskräfte? Nutzen wir hier die selben Werkzeuge zur Potentialanalyse wie in Deutschland?“, fragte sich ein Münchener Konzern. Die Antwort auf diese Frage konnte nur lauten, dass es dringend notwendig sei, alle Personalentwicklungskonzepte und die dazugehörigen Instrumente aus der deutschen Konzernzentrale an die kulturellen Besonderheiten fremder Länder anzupassen.

„Act global, think local!“

Doch wie kann man sicherstellen, dass – bei aller notwendigen kulturellen Anpassung – nicht die ursprüngliche Idee verloren geht oder die deutsche PE-Qualität auf der Strecke bleibt?

Und was kostet der gesamte Roll-out einer Personalentwicklungsmaßnahme im Ausland? Kann man den Niederlassungsleitern die Tagesrate in Rechnung stellen? Reagiert der Leiter vor Ort nicht

schockiert, wenn er das Dreifache des landesüblichen Bersatersatzes aus seinem Budget bezahlen muss – noch dazu für PE-Projekte, um die er nicht gebeten hat? Wie holt man die Personaler und Niederlassungsleiter vor Ort ins Boot und gewinnt sie dafür, sich aktiv und konstruktiv für PE-Projekte aus der fernen Zentrale einzusetzen? Die Abwicklung eines internationalen Roll-outs einer Per-

sonalentwicklungsmaßnahme kann recht kompliziert für alle Beteiligten werden: Steuerrechtliche Hürden, Schwankungen der Wechselkurse, Reisekostenbelege in fremder Sprache können die Buchhaltung in der Zentrale Zeit und Nerven kosten. Bei der Giesecke & Devrient GmbH in München, einem Technologieunternehmen mit weltweit 52 Tochtergesellschaften und Joint Ventures, wurde ein einfaches,

Wer ist ITAP?

Netzwerk. „ITAP International“ ist ein global agierendes Trainings- und Beratungsnetzwerk, spezialisiert auf Personalentwicklung und Organisationsberatung. ITAP wurde 1986 in Princeton, New Jersey, USA, gegründet und steht für „International Training Associates of Princeton“. Es ist derzeit in 39 Ländern rund um den Globus aktiv und arbeitet zu weltweit einheitlichen Honorarsätzen. In Brasilien kostet ein Seniorberater zum Beispiel 690 Euro pro Tag. Dieselbe Leistung kann in Europa oder den USA 2.500 Euro kosten. Die ITAP-Mitglieder haben sich auf einen weltweit gültigen durchschnittlichen Tagessatz von 1.520 Euro für die Durchführung und 1.370 Euro für ein Konzept festgelegt. Die Münchener Unternehmensberatung TWIST ist seit 2005 ITAP Netzwerkpartner für Deutschland. www.itapintl.com



transparentes Vorgehen erprobt, das auch für andere Firmen und Projekte hilfreich sein kann:

- Mit dem deutschen Vertreter des internationalen Trainernetzwerks ITAP („International Training Associates of Princeton“), der TWIST Consulting in München, einigt sich die Firmenzentrale in München auf eine bestimmte Anzahl von Tagen für Konzept und Durchführung.
- Die Zentrale bekommt verbindlich die marktangepassten Tagessätze für die jeweiligen lokalen Beraterteams genannt.
- Jede internationale Potenzialanalyse wird gemeinsam von einem deutschen Kernteam – bestehend aus einem Vertreter der Personalabteilung und einem deutschen Berater – und einem regionalen Beraterkollegen aus dem ITAP-Netzwerk gemeinsam durchgeführt.
- Die Aufteilung der Kosten wird zwischen Zentrale und Niederlassung abgestimmt. Die Zentrale übernimmt dabei mindestens die Kosten für das aus Deutschland anreisende Team. Die Kos-

ten für die lokalen Berater übernimmt die Niederlassung vor Ort.

Beispiel: Roll-out der Potenzialanalyse

Den Startschuss für den internationalen Roll-out des Potenzialanalyseverfahrens hatte die HR-Abteilung der G&D-Niederlassung in Indien gegeben. Im Jahr davor hatten bereits zwei Auswahltage für internationale Nachwuchsführungskräfte in Deutschland stattgefunden. Bei Vorgesetzten und Teilnehmern aus verschiedenen Ländern war die Resonanz so gut, dass die Niederlassung in Delhi um eine Veranstaltung vor Ort bat. Da alle großen Niederlassungen ähnliche Veranstaltungen künftig selbst durchführen sollten, entschied man sich für einen Know-how-Transfer an die HR-Kollegen im Ausland. Konkret ging es dabei um folgende Arbeitsschritte, die den PE-Kollegen vermittelt und gemeinsam mit ihnen der jeweiligen Kultur angepasst werden sollten:

- Anpassung der Unterlagen und Testverfahren für Teilnehmer und Beobachter an die indische Landeskultur
 - eintägige Beobachterschulung von indischen Vorgesetzten
 - Durchführung von zwei Veranstaltungstagen und anschließende Feedback-Gespräche
 - Zusammenführung der Daten und Erstellung von Ergebnisberichten.
- Ähnlich wurde dann in weiteren Ländern verfahren. Der internationale Roll-out des Potenzialanalyseverfahrens für Nachwuchsführungskräfte umfasste Asien, USA, Kanada, Spanien und England. Bei der Auswertung aller Feedbacks ergab sich ein sehr positives Fazit, aber natürlich wurden auch „Lektionen gelernt“.
- Bei der Kommunikationsstrategie (Wer muss wann, wie und über was informiert werden?) sitzt der Teufel im Detail. Bei jeder Durchführung wird man schlauer. Ein Beispiel: Die Vorgesetzten der Teilnehmer sollten rechtzeitig über das Verfahren informiert werden und einen Leitfaden für ein Folgegespräch zur weiteren Entwicklung ihres Schützlings nach der Potenzialanalyse bekommen
 - Bei der kulturellen Anpassung, können und sollten die Niederlassungen ermutigt werden, ruhig noch beherrzter in das be-

stehende Konzept einzugreifen. Davon können neben den Testverfahren auch die Operationalisierungen der Managementkriterien (Competencies) betroffen sein. Ein Beispiel: Was in Deutschland als kundenorientiertes Verhalten gilt, muss in Indien keineswegs dem Kriterium „kundenorientiert“ genügen.

- Manche Niederlassungen sind früher als andere in der Lage, das Konzept durchzuführen (act global) und kulturell anzupassen (think local). Der Satz „Act global, think local“ sagt: Die Initiative und organisatorischen Schritte müssen vom Mutterhaus kommen. Aber internationale ausgerollte Konzepte ohne kulturelle Anpassung funktionieren nicht.

- Im Zweifelsfall ist es besser, noch einen zweiten Durchlauf mit Vertretern aus dem Mutterhaus durchzuführen, damit Top-Qualität auch in der Niederlassung von Anfang an zum Standard wird.

- Es gab etliche Learnings zur Durchführung des Verfahrens – von den Räumlichkeiten (auf Tageslicht bestehen) über die Ablauforganisation (bestimmte Tests lieber erst ausfüllen zu lassen, wenn die Teilnehmer Vertrauen gefasst haben) bis hin zur Technik (Flash-player muss auf dem Laptop installiert sein).

Die Verantwortung für den Prozess (Ownership) wird bei diesem Projekt mehr als sonst üblich bei der lokalen Personalabteilung gesehen. Die HR-Experten vor Ort sind in der Pflicht, einen kritischen Kulturcheck vorzunehmen und damit ganz gezielt eigene Schwerpunkte zu setzen. Dr. Sonja Conrads, Hauptinitiatorin und Verantwortliche für das Projekt „Internationale Potenzialanalyse für Nachwuchsführungskräfte“, fasst ihre Erfahrungen zusammen: „Ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Roll-out internationaler Projekte ist es, die lokalen Verantwortlichen in den Niederlassungen aktiv einzubinden. Nur so sieht die lokale Personalabteilung es als ihr Projekt an und übernimmt Verantwortung fürs Gelingen.“ Die lokalen Personalabteilungen könnten sich mit einem HR-Projekt profilieren und damit ihren Einfluss vergrößern. „Obwohl bei der Durchführung vor Ort jede Minute verplant ist, sollte auf individuelle Wünsche der Beobachter oder Teilnehmer eingegangen werden.“

Martin Pichler ●

Personalentwicklung: Das was sich in Deutschland bewährt hat, muss trotzdem im Ausland an die fremde Kultur angepasst werden.



METHODE. 80 Prozent des Lernens findet am Arbeitsplatz statt, sagt der US-amerikanische Trainer Steve Trautman. Er hat eine Methode entwickelt, die aus Kollegen eine „Armee von Trainern“ machen soll.

„Eine Armee von Trainern bilden“

Steve Trautman hatte ein nervöses Zucken am linken Auge. Das kam vom Stress. Steve war gerade von der Microsoft-Niederlassung in London eingestellt worden, um die Übersetzung der ersten „Word“-Version in verschiedene europäische Sprachen und deren Versand zu organisieren. Es war in der Boomzeit der amerikanischen Software-Firma, und der neue Mitarbeiter war heillos überfordert mit seiner Aufgabe, denn er erhielt keine Erklärungen von seinen Kollegen. Nicht einmal sein Computer war fertig eingerichtet, als er am ersten Tag ins Büro kam. „Schwimme oder geh' unter“, lautete das Motto seines Arbeitgebers. Steve schwamm, aber die Erfahrungen dieser ersten Tage veranlassten ihn, eine Methode zu entwickeln, mit der ein Kollege leicht und effizient von einem anderen lernen können sollte. Er nannte diese Methode „Peer Mentoring“. Ein „Peer“ ist ein gleichgestellter Kollege. Bei dieser Art von Mentoring wie sie Trautman definiert, geht es darum, dass ein Experte seinen noch unwissenden Kollegen Fachwissen (in der vorübergehenden Rolle eines Leh-

lers) beibringt. Sein Anspruch: „Ich zeige euch, was ihr braucht, um euren Job gut zu machen.“ Inzwischen hat sich Trautman mit seiner Methode selbstständig gemacht und trainiert Firmen wie Boeing, Intel, Electronic Arts, aber auch Behörden oder die Vertriebsmannschaft von Nike in der Kunst, Know-how weiterzugeben. Seine Beratungsfirma in Seattle, an der Westküste der USA, hat sich darauf spezialisiert, Lernprozesse am Arbeitsplatz zu strukturieren.

In seinem Methodenbuch „Teach what you know“ geht er davon aus, dass Mitarbeiter 80 Prozent ihrer Tätigkeit nicht in externen Trainings, sondern direkt im Büro oder an der Werkbank lernen – und das nicht nur, wenn einer eine neue Stelle antritt. Es passiert jeden Tag und oft völlig unbewusst. Dabei ist das Lernen von Kollegen oft mit Hindernissen gespickt:

- a) Die wenigsten Arbeitnehmer haben freie Ressourcen, um viel Zeit in die Wissensweitergabe zu investieren.
- b) Mitarbeiter, die sich gerne um neue Kollegen kümmern, sind nicht unbedingt die besten Experten.

c) Gerade unter gleichberechtigten Kollegen gibt es oft Eifersüchteleien und einen Konkurrenzkampf um die besten Aufstiegschancen.

Trautmans „Peer-Mentoring-Methode“ löst diese Probleme oder lässt sie gar nicht erst entstehen. „Man braucht keinen Dokortitel, um die Methode umzusetzen“, sagt er, „sondern nur gesunden Menschenverstand.“ Das Herzstück seiner Methode besteht aus folgenden fünf Schritten:

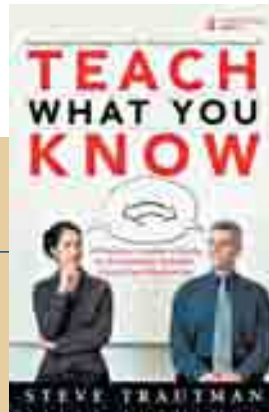
1. Klarheit der Rollen herstellen.

Die erste Regel, die Trautman aufstellt, damit Peer Mentoring umgesetzt werden kann, ist es, die Rollen aller Beteiligten klar festzulegen. Zuerst gilt es, den „Experten“ zu definieren. Wer lernt was von wem? Wer ist der Lehrende, wer der Lerner und wer ist der Manager, der Interesse an der Wissensvermittlung hat und den Prozess begleiten kann? „Clarifying“ – Klarheit herstellen – ist eins der liebsten Wörter Trautmans. Experten sind oft sogenannte „Silo Mentoren“, Menschen, die von einem sehr begrenzten Gebiet

Fragen an die Ratsuchenden

Transfer. Laut Steve Trautman, dem amerikanischen Experten für On-the-Job-Learning, kommt es darauf an, dass derjenige, der sein Wissen weitergibt, am Ende einer Lektion den „Novizen“ folgende transferorientierte Fragen stellt:

- Was werden Sie jetzt tun – nachdem Sie das alles jetzt wissen?
- Bis wann werden Sie es tun?
- Auf welche Hindernisse werden Sie nach Ihrer eigenen Einschätzung vermutlich stoßen?
- Wie werden Sie diese Hindernisse überwinden?
- Wer sollte davon wissen, auf welche Hindernisse Sie stoßen und was Sie tun?
- Wen könnten Sie um Unterstützung bitten?
- Werden Sie diese Hilfe bekommen? Wenn nein, wie könnten Sie andere motivieren (Gegenleistung), Ihnen zu helfen?



Steve Trautman (rechts) und sein Methodenbuch mit dem treffenden Appell „Teach what you know“.

- Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10, ob Sie die Aktionen, die Sie sich vorgenommen haben, auch ausführen werden.

Ein Mentor sollte laut Trautman nie als Besserwisser auftreten, sondern die bisherigen Lösungsversuche seiner „Schüler“ würdigen:

- Welche Lösungsversuche haben Sie bislang schon unternommen, um das Problem anzupacken oder sich das fehlende Wissen zu besorgen?
- Erkennen Sie eine Strategie hinter Ihren Bemühungen und was war an der Strategie erfolgreich?

sehr viel Ahnung haben, es aber hassen, über die Grundlagen ihres Fachgebiets zu reden und sich keine Gedanken über pädagogische Fragen machen wollen. Sie willigen in die Mentorenrolle oft nur ein,

wenn man für sie die Lehrpläne erstellt und sie auch nur über ihr Spezialgebiet sprechen lässt. Das muss ihnen vorher klar kommuniziert werden. Am besten, der viel be-

schäftigte Experte sagt auch, wie er gerne von Ratsuchenden angesprochen werden will. Sollte es feste Zeiten geben? Per E-Mail oder persönlich? Wie sollte eine gute E-Mail aussehen? Und schließlich: Wie →

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Spielen Sie in Seminaren?



Jetzt neu!
Spiele für Seminare und Trainings auf CD-ROM.

Fordern Sie unverbindlich unsere Themen und 1 Musterspiel an: taintools@juenger.de

→ sollten Fragen gestellt werden, damit sie möglichst rasch zu einer Lösung führen?

2. Die eigene Arbeit strukturieren.

Ein interessanter Nebenaspekt der Peer-Mentoring-Methode ist, dass sie die Arbeitsweise des Experten entscheidend verbessert. Denn sie stellt auch Klarheit her über die eigenen Aufgaben und die Verortung des Profis im großen Ganzen der Organisation. Ausgehend von der Herausforderung, die wichtigsten Informationen zu vermitteln und die lernenden Kollegen nicht zu überfrachten, ist es für den Experten wichtig, sich über das große Ganze Gedanken zu machen. „Paint the big picture“, nennt es Trautman. Der Experte stellt sich folgende Fragen und lernt am meisten selbst dabei: Warum machen wir das in unserem Team so und nicht anders? Was tun wir Sinnvolles, ohne das die große Organisation nicht funktionieren könnte? „Wenn dieses große Bild nicht gezeichnet wird“, so Trautman, dann könne der Experte dem Novizen auch keine Orientierung geben.

3. Herzstück der Methode: der Trainingsplan.

„Mein Vater war Mechaniker. Er ging auf ein Auto zu und konnte Schwachstellen intuitiv erkennen durch Gerüche oder Geräusche. Er fühlte, wo was kaputt war“, berichtet Trautman aus seiner Kindheit. Mitarbeiter, die im Unternehmen ihren Kollegen etwas beibringen sollen, haben oft ein ähnlich intuitives Wissen, das sich aus echtem Faktenwissen, aber auch Erfahrungswissen und Gespür zusammensetzt. Trautmans „Peer Mentoring“ will auch unbewusste Prozesse sichtbar machen.

„Wir müssen die Leute davon abbringen, ihre Aufgaben rein intuitiv anzugehen. Wir müssen sie den Experten ins Bewusstsein bringen: Was riechst du? Was machst du gerade? Sag mir, wonach du gerade schaust!“ Im Normalfall könnten die Experten diese Fragen gut beantworten, sodass daraus praktische Ratschläge abgeleitet werden könnten.

Trautman geht davon aus, dass jedes Aufgabengebiet eines Arbeitnehmers in zirka 60 bis 70, maximal aber 100 Einzelaufgaben unterteilt werden kann. Ein Mentor solle sich überlegen, mit welchen

Werkzeugen er täglich arbeite. Um keine routinemäßigen Aufgaben zu vergessen, denke sich der Mentor durch die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Aufgaben, so die Anregung von Trautman. Der Experte solle in Gedanken regelmäßige Besprechungen durchgehen. Welche Dokumente müsse er immer wieder lesen? Welche Standards gelte es zu befolgen? Welche Daten seien regelmäßig zu analysieren?

Die so gefundenen Tätigkeiten werden in einem Trainingsplan festgehalten, in dem auch festgelegt wird, in welchem Zeitrahmen und in welcher Reihenfolge der Rat suchende Kollege diese Fähigkeit lernen sollte. Meistens werden nur eine Handvoll der Einzelaufgaben als wichtig ausgewählt. Das verringert ganz erheblich den Zeitaufwand der Wissensweitergabe. Es wird kein unnützes Wissen referiert, das der Rezipient ohnehin gleich wieder vergisst.

Im Trainingsplan sollte es auch Tests geben, die prüfen, ob die Aufgabe wirklich verstanden wurde. In die Testspalte werden bestimmte Fragen zur Aufgabe eingetragen, die der Lernende dann beantworten muss. Trautmans Buch über Peer Mentoring und auch sein Erklärungsstil zeichnen sich durch eine große Beispieldichte aus. Auch bei diesem Aspekt seiner Methode gibt er eine Fülle von beispielhaften Fragen. So kann der Mentor zum Beispiel fragen:

- Welches ist das wichtigste Vokabular, um die Aufgabe zu beschreiben?
- Welches sind die drei häufigsten Probleme, um die Aufgabe zu lösen?
- Welche Standards existieren und wie streng müssen sie gehandhabt werden?

So wird der Trainingsplan zur essentiellen Dokumentation für den Lerner, die ihm immer wieder hilft, sein Wissen zu überprüfen und zu aktualisieren.

4. Das „Wie“ der Wissensvermittlung.

Nachdem der Trainingsplan erstellt ist, widmet sich die Methode noch einmal den kleinen Fallstricken der Wissensweitergabe unter Kollegen. Auch hier deckt die Beschäftigung mit einigen grundsätzlichen Fragen die Struktur des eigenen Arbeitsstils auf und verbessert ihn gleichzeitig. Trautman beschäftigt sich auf eine sehr praktische Weise mit Motivation und

Lernstilen: Es geht um das „Wie“ der Wissensvermittlung. Auch wenn die Rollen klar verteilt, die einzelnen Aufgaben gut strukturiert sind und der Gesamtzusammenhang hergestellt ist, kann dabei einiges schiefgehen, wenn der Lehrende zum Beispiel seinen „Unterricht“ nicht angemessen strukturiert oder zu wenig auf die Lernpräferenzen seines Gegenübers achtet.

So sollte sich der lehrende Kollege vor seinem Auftritt fünf Minuten Zeit nehmen, um sich kurz klarzumachen, was das Ziel eines anstehenden Treffens ist. Es gilt, einen kurzen „Meeting-Plan“ zu erstellen, der den Zweck des Treffens, den Zusammenhang der Einzelaufgaben mit dem Job, die wichtigsten Vokabeln und auch mögliche Übungen auflistet. Kontrollfragen wie „Was würde passieren, wenn man diesen Schritt ausließe?“ oder „Was würdest du tun, wenn du bei diesem Schritt nicht weiterkämt?“ helfen dem Lernenden weiter.

Trautman berichtet von einem Mentor, der ihn nach einer kleinen Lerneinheit immer fragte: „Was wirst du tun, nachdem du mein Büro verlassen hast?“ Trautman erinnert sich, dass er zunächst erstarrt sei. Im Nachhinein ist ihm allerdings klar geworden, dass das die beste Frage sei, wenn es um das effiziente Lernen neuer Aufgaben gehe: „Wenn der Lernende auf diese Frage eine Antwort gibt, setzt er sich selbst ein Ziel und eine Deadline, bis wann er die Aufgabe erfüllt haben will“, erklärt der Mentoring-Experte.

5. Kleine Verbesserungen von unten einführen.

Auf die Frage, welche Firmenkultur notwendig sei, damit Peer Mentoring Erfolg habe, antwortet Trautman: „In meiner realistischen Weltansicht gehe ich davon aus, dass das Management und die Chefs einer Abteilung keine unterstützende Haltung an den Tag legen werden.“ Der Idealfall sei, dass der Chef der Rat suchenden Kollegen an dem Prozess beteiligt sei und mithilfe, das benötigte Expertenwissen zu identifizieren. Personalentwickler sollten mit Peer Mentoring eine „Armee von Trainern“ entwickeln, lautet Trautmans Anspruch. „Das Trainingsbudget wird dabei weiter reichen als jemals zuvor!“

Karin Seeber ●

Dr. Werner Bünnagel



Kurzarbeit zur Qualifizierung nutzen

Wenn nicht jetzt, wann dann?

Bis vor Kurzem lief die Produktion auf Hochtouren. Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Vorarbeitern und Meistern waren nur schwer umzusetzen. Allenfalls fachlich notwendige Qualifizierungen waren im Tagesgeschäft problemlos platzierbar, während sich die Bildungsorganisation bei anderen Themen (wie zum Beispiel „Führung für Meister“) weitaus schwieriger gestaltete. Wenn es dann auch noch darum ging, langfristige Maßnahmen zu initiieren, wurde Bildungsarbeit oft zur Sisyphusarbeit. In Zeiten der Kurzarbeit bietet sich nun die Gelegenheit, Bildungsmaßnahmen durchzuführen, die strategisch ausgerichtet sind. Dass Phasen der Kurzarbeit auch finanzwirtschaftliche Krisenzeiten im Unternehmen sein können, steht außer Frage. Aber da, wo finanzielle Ressourcen vorhanden sind, müssen die Verantwortlichen die Einmaligkeit der Chance prüfen. Schließlich hat jede Krise irgendwann ein Ende, und dann brauchen die Unternehmen wieder jene Mitarbeiter, die ihnen im internationalen Wettbewerb den entscheidenden Vorsprung bringen. Am besten lassen sich die entstandenen zeitlichen Ressourcen mit einem

“ In den letzten Jahren gab es kaum eine günstigere Gelegenheit, Qualifizierungen durchzuführen und gleichzeitig Entlastung bei den Kosten durch öffentliche Förderung zu holen. “

modularen Konzept füllen. Der Umfang der Veranstaltungen sollte unterschiedlich sein und so segmentiert werden, dass er den betrieblichen Anforderungen während der Kurzarbeit gerecht wird. Natürlich bietet Modularität gleichfalls die Gelegenheit, individuell und bedarfsadäquat zu qualifizieren. Zurzeit sieht es so aus, dass aufgrund des Produktionsrückgangs die Kurzarbeitsphase

durchaus mehrere Monate umfassen kann. Das gibt Gelegenheit, auch komplexe und umfangreiche Trainingsmaßnahmen zu starten.

Die angebotenen Förderinstrumente der öffentlichen Hand können zudem helfen, finanzielle Bedenken zu zerstreuen. Im Konjunkturpaket II der Bundesregierung ist unter anderem vorgesehen, insbesondere die Nutzung des Europäischen Sozialfonds (ESF) zu vereinfachen. Während bisher vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen bei der Qualifizierung von Ungelernten in den Genuss von ESF-Mitteln kamen, erhalten bei der Realisierung des Konjunkturpakets auch Großunternehmen finanzielle Förderungen für Qualifizierungen anderer Beschäftigungsgruppen (http://www.esf.de/portal/generator/6040/2009_01_13_qualikug.html).

Hat sich ein Unternehmen zur Qualifizierung während der Kurzarbeit entschlossen, werden auf Antrag und bei entsprechenden Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsmonate 100 Prozent der Sozialversicherungskosten erstattet (siehe Entwurf § 421t SGB III). Die Ansprechpartner bei

den Arbeitsagenturen sind zwar zurückhaltend in der Beurteilung der Fördermöglichkeiten, aber durchaus zuversichtlich, dass sich in Kürze eine Menge an Vorhaben realisieren lassen (siehe auch <http://www.fuer-ein-lebenswertes-land.bmas.de/sites/generator/29874/Startseite.html>).

Entsprechende Info-Materialien halten die Bundesagentur für Arbeit und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bereit.

In den letzten Jahren gab es kaum eine günstigere Gelegenheit, Qualifizierungen durchzuführen und gleichzeitig sich Entlastung bei den Kosten durch öffentliche Förderung zu holen. Also, wenn nicht jetzt, wann dann?

Dr. Werner Bünnagel ist Leiter der PEAG Personalentwicklung in der PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH. Bahnhofstr. 26 in 65185 Wiesbaden, Telefon 0611 50592912

PREIS FÜR DAS LEBENSWERK

Schulz von Thun geehrt

Der Kommunikationspsychologe Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun, Universität Hamburg, wurde für sein Lebenswerk ausgezeichnet und erhielt am 27. März den „Life Achievement Award“ (www.life-achievement-award.de) der Weiterbildungsbranche. Schulz von Thun wurde durch sein Analysetool „Vier Seiten einer Nachricht“ bekannt. Der am 6. August 1944 geborene Wissenschaftler (Promotion: „Verständlichkeit der Wissensvermittlung“) interessierte

sich auch für Gruppendynamik, Gestalttherapie und themenzentrierte Interaktion. Besonders beeindruckte ihn Virginia Satir mit ihrer Idee von den „inneren Teilen“. Von Thun entwickelte daraus sein Modell des „inneren Teams“: Nach dem Motto „mehrere Seelen wohnen in meiner Brust“ werden persönliche Konflikte in Form einer Diskussion zwischen unterschiedlichen Persönlichkeitsanteilen (mit unterschiedlichen Wünschen) bearbeitet.



Friedemann Schulz von Thun vor einem Poster, das die Methode des „inneren Teams“ erläutert.

DIDACTA 2009

Besucherzuwachs

Die Bildungsmesse „Didacta 2009“, die in diesem Jahr in Hannover stattfand, war nach Einschätzung der Veranstalter ein voller Erfolg. Rund 74.000 Besucher kamen auf das Messegelände und informierten sich bei 718 Ausstellern über aktuelle Produkte, Trends und neue bildungspolitische Ansätze. Die Didacta findet jährlich an unterschiedlichen deutschen Standorten statt. Im Vergleich zur Vorveranstaltung 2006 in Hannover verzeichnete die Messe ein Besucherplus von zehn Prozent. Die Didacta deckt traditionell alle Bildungsbereiche ab, vom Kindergarten bis zu Studium und beruflicher Weiterbildung. Managementtrainer treffen sich auf dem Gemeinschaftsstand des „Trainertreffens“. „Für uns als Netzwerk von Trainern, Beratern und Coaches steht der berufsbezogene Erfahrungsaustausch an erster Stelle. Die Didacta ist deshalb enorm wichtig für uns“, betonte Bernhard Laukamp, Leiter des „Trainertreffens Deutschland“.

Foto: Schweitfeger

WAHLKAMPF

Charisma-Doping im Seminar

Ein „bundesweit einzigartiges“ Seminar, in dem Bürgermeisterkandidaten auf ihren Wahlkampf vorbereitet werden, hat „Spiegel online“ an der Fachhochschule Kehl in Baden-Württemberg entdeckt. Es bietet einmal pro Jahr einen dreitägigen Crash-Kurs für Lokalpolitiker an, die den Chefposten im Rathaus anstreben. Motto: „Gib dich präsidial, steh zu deinem teuren Auto und zeig dich niemals in der Badehose.“

600 Euro kostet das Seminar. Das ist laut Veranstalter wenig im Vergleich zu dem, was ein professioneller Wahlkampf kostet. Experten rechnen mit einem Euro pro Einwohner der zu erobernden Gemeinde. Das Seminar besteht aus Videoübungen, um ein besserer Redner zu werden, und aus Strategien und Tipps für den Wahlkampf von Haustür zu Haustür. Referent Berthold

Löffler, Professor für Sozialwissenschaften, rät zu Authentizität, der Wähler bemerke aufgesetzte Rollen: „Sie müssen Sie selbst sein, auch wenn es Sie den Sieg kostet.“ Der Kandidatenkurs wird seit über zehn Jahren angeboten, sodass gewisse Erfolge nachgewiesen werden können: Ein Drittel der bisherigen Teilnehmer schaffte den Sprung ins angestrebte Amt.





HB-Personalkongress 2009: Deutlich weniger Besucher.

TAGUNG „PERSONAL IM 21. JAHRHUNDERT“

Standardthemen statt Krisenbewältigung

Von der Krise erfasst wurde Mitte Februar auch die jährliche Handelsblatt-Jahrestagung „Personal im 21. Jahrhundert“ in München. Statt wie bisher rund 200 Teilnehmer waren diesmal weniger als 100 gekommen. Die Krise selbst wurde jedoch nur in wenigen Vorträgen thematisiert. Stattdessen überwogen die bekannten Themen wie „Globalisierung“, „Talent-suche“, „50+“ und „Gesundheit“. Bemerkenswert war dabei das freimütige Geständnis eines Referenten, dass er seinen Vortrag bereits vor der Krise verfasst habe und stressbedingt noch nicht aktualisieren konnte.

Einen aktuellen Bezug gab es aber: Soldaten stecken im Einsatz oft in bedrohlichen Situationen und müssen trotzdem ihren Offizieren vertrauen. Ein krisenerprobter Experte war insofern Brigadegeneral Alois Bach, der über „Führung in schwierigen Situationen“ sprach. Der Kommandeur im „Zentrum Innere Führung“ in Koblenz erklärte, dass bei der Bundeswehr den Soldaten „Aufträge“ erteilt würden, die sie eigenverantwortlich auszuführen hätten. „Führen mit Auftrag“ hieße, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Schlüssel zum Erfolg seien Vorbild, Verantwortung und Ver-

trauen. „Ein Vorgesetzter muss sich ständig fragen, ob er berechenbar sei“, betonte Bach. Bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Führungskräfte setzte die Bundeswehr auf vielfältige Methoden. Dazu gehörten Rollenspiele mit Schauspielern ebenso wie ein auf militärische Belange ausgerichtetes Coaching. Schade, dass der Bundeswehr-Experte nach seinem Vortrag sofort verschwand. Die Diskussion mit Managern aus der Wirtschaft wäre sicher interessant gewesen.

Stattdessen ging es weiter mit dem Thema „Alter“. Wie massiv die Demografiefalle die Firmen trifft, beschrieb Thomas Barann. In seinem Unternehmen gehen 120 von rund 200 Führungskräften bis 2014 in den Ruhestand. Als er diese Zahlen auf den Tisch gelegt habe, habe es nur zehn Minuten gedauert, bis sein Vorstand ein neues Hochschulprogramm abgenickt habe, erzählte der Leiter Personal der Gothaer Versicherungen. Seitdem dürfen 14 Absolventen pro Jahr außerhalb des Personalplans eingestellt werden.

Ein Herz für die Teilnehmer hatte der Referent Wolfgang Goebel, Geschäftsführer McDonald's Deutschland. Er ließ allen Teilnehmern einen Gutschein für McDonald's auf den Tisch legen.



Mit Ihrer Stiftung sichern Sie die Zukunft vieler Kinder.



Verwirklichen Sie Ihre persönliche Stiftungsidee mit der SOS-Kinderdorf-Stiftung. Und helfen so Kindern bei einem guten Start in ein eigenständiges Leben. Fordern Sie jetzt Informationen an unter

SOS-Kinderdorf-Stiftung
Petra Träg
Renatastraße 77
80639 München
Telefon 089 12606-109
stiftung@sos-kinderdorf.de

Präsentationspannen besser bewältigen

TECHNIK-RATGEBER. Professionelle Präsentationen sind ohne Technik nicht mehr denkbar. Die nützlichen Helfer werden immer kleiner und leichter und versprechen eine immer kürzere Aufbauzeit, leichtere Bedienung und geringere Störanfälligkeit. Doch jede Technik kann Probleme machen. „wirtschaft + weiterbildung“ hat bei einem erfahrenen Medientechniker nachgefragt, wie man den Präsentationsabsturz vermeiden oder zumindest für schnelle Hilfe sorgen kann.

„Wenn sich Referenten nicht genug Zeit nehmen für eine Generalprobe vor Ort, sondern in letzter Minute mit ihrem USB-Stick anreisen“, warnt Thomas Herzberg, „dann sind die Pannen schon so gut wie vorprogrammiert.“ Er muss es wissen, denn er ist der technische Leiter im Berliner Estrel Convention Center, in dem jährlich rund 1.600 Tagungen und Kongresse abgehalten werden.

„Mal ist die Präsentation im falschen Format abgespeichert, mal wird mit einem anderen Betriebssystem gearbeitet als was bei der Präsentation zur Verfügung steht, mal laufen die Videos nicht ab wie sie sollen und die eingebauten Links zur Homepage funktionieren nicht“, zählt der Chef von 21 fest angestellten und mehr als hundert freiberuflichen Veranstaltungstechnikern mögliche Pannenszenarien auf. „Solche Überraschungen lassen sich durch rechtzeitige Kommunikation mit den zuständigen Technikern leicht vermeiden.“

Doch es gibt hin und wieder auch sehr banale Pannen in der Präsentationspraxis, die einen Referenten den roten Faden verlieren lassen: Der Akku des eigenen Laptops geht zur Neige, der Bildschirmschoner schaltet sich ein oder der Computer verabschiedet sich in den Ruhemodus. „Das Schlimmste, was wir erlebt haben, war, dass der Rechner eines Referenten sich bei der Präsentation abgeschaltet hat und der Mann vor Nervosität sein Passwort vergessen hat, um den Rechner wieder hochzufahren“, sagt Herzberg: „Da konnte ihm auch kein Techniker mehr helfen, und der Mann musste einpacken.“

Deshalb empfiehlt Herzberg, immer mehrere Kopien der Präsentation dabeizuhaben – sowohl auf einem USB-Stick als auch auf einer CD-ROM und auf dem eigenen Laptop. „Natürlich muss ein Redner auch immer an Ersatz-Akkus, Verlängerungskabel, Batterien für die Notebook-Fernbedienung oder für das Mikrofon und an Ersatz-Glühbirnen für den Beamer denken, und er sollte wissen, wie der Austausch funktioniert“, sagt Herzberg.

Sollte bei einer Präsentation trotz perfekter Vorbereitung etwas mit der Technik schiefgehen, gibt es für die häufigsten Probleme meist einfache Lösungen. Thomas Herzberg verrät hier, wie sich technische Laien als kompetente Krisenmanager bei Präsentationspannen profilieren können.

1. Hilfe, der Beamer streikt!

„Die häufigsten Probleme mit dem Beamer ergeben sich, wenn die Auflösung der Bildschirmdarstellung des Laptops nicht mit der sogenannten nativen Auflösung des Projektors übereinstimmt“, berichtet Herzberg. Ein Bildpunkt des Notebooks müsse genau einem ausgegebenen Bildpunkt des Beamers entsprechen, denn das garantiere optimale Bildschärfe. „Ist das Bild verschwommen, dann müssen Sie in den Systemeinstellungen die Bildschirmauflösung des Laptops entsprechend der Auflösung des Beamers anpassen“, rät der Techniker. Wenn der Beamer keine Videoclips aus Powerpoint anzeigen, obwohl diese auf dem eigenen Laptop zu sehen seien, könne das zwei Ursachen haben. „Laptops, die Dual-Video-

Thomas Herzberg, technischer Leiter des Kongresshotels Estrel, dem größten Hotel Berlins.



Foto: Irene Winter

Karten haben, zeigen häufig die Videos nur auf dem primären Monitor, meist dem Laptop-Bildschirm. Zeigt man eine Präsentation über den Beamer, wird dieser als sekundärer Monitor erkannt, und das Publikum sieht dann leider nichts.“ Abhilfe: In der Systemsteuerung für die Grafikkarte kann man den externen Monitorausgang (Beamer) als primären Monitor einstellen.

Aber Achtung: Nach der Präsentation sollte man diese Einstellung wieder rückgängig machen. Eine andere mögliche Ursache für die fehlgeschlagene Videowiedergabe sei es, dass die Grafikkarte zu schwach sei, um das Video sowohl auf

dem Monitor als auch auf dem Beamer zu präsentieren. Auch in diesem Fall helfe es, vorübergehend den Laptop-Bildschirm auszuschalten (meistens Fn + F5 ein- oder zweimal drücken). Möglich sei es auch, in der Windows-Systemsteuerung die Hardware-Beschleunigung für die Grafik herunterzusetzen.

Mit einem ganz anderen Problem ist der Präsentator konfrontiert, wenn sich der Beamer während der Präsentation plötzlich ausschalten sollte. Dann ist er wahrscheinlich überhitzt. Wenn der Projektor sich nicht sofort wieder einschalten lässt, besteht aber kein Grund zur Panik. Um die Lampe zu schonen, haben viele

Beamer eine Mindestausschaltzeit (zum Nachkühlen) von rund zwei Minuten.

2. Hilfe, die Fernbedienung spinnt!

Professionelle Laptop-Fernbedienungen mit integriertem Laserpointer sind eine große Hilfe, doch manchmal werden sie zur Last. „Vor Nervosität verklickt man sich oft und verliert komplett den roten Faden“, weiß Herzberg aus Erfahrung. Wenn die Fernbedienung aber gar nicht reagiert, dann liegt es meistens daran, dass die Batterie leer ist oder dass der Impulswinkel zum projizierenden Gerät nicht stimmt und deshalb die Infrarot-Signale nicht am Laptop ankommen. Abhilfe: „Prüfen Sie die Reichweite des Geräts und ändern Sie Ihre Position oder tauschen Sie die Batterie aus.“ Ein weiterer Tipp des Experten: Wird eine Präsentation in zwei Sprachen gleichzeitig gehalten, also auf zwei Wänden, mit zwei Laptops und zwei Beamern, dann sollte man nur eine professionelle Fernbedienung einsetzen, die simultan beide Laptops steuert. „Mit zwei Fernbedienungen ist man sonst zwangsläufig überfordert.“

3. Hilfe, der Ton ist schlecht!

Wenn Präsentatoren Mikrofon-Sets benutzen, die man am Revers oder am Hemdkragen anklemt, können sie manchmal kaum zu hören sein – zum Beispiel wenn der Kopf zur Seite gedreht wird. „Lassen Sie sich vom Tontechniker genau zeigen, in welcher Höhe das Mikrofon befestigt werden muss. Wenn Sie schlecht zu hören sind, verändern Sie die Position des Mikrofons.“ Doch Vorsicht: Zu nah am Mund gehalten, hört sich jede Mundbewegung an wie schmatzen, zu weit vom Mund entfernt, wird die Stimme kaum verstärkt. Und meiden Sie die Nähe der Lautsprecher, wenn Sie sich mit dem Mikro im Raum bewegen, denn die Rückkopplung wird als penetrantes Pfeifen hörbar. „Wir empfehlen, lieber gleich professionelle Headsets-Mikros in Reserve zu haben“, sagt Herzberg: „Damit gibt es die wenigsten Probleme.“

Manchmal kann eine unprofessionelle Einstellung des Mikrofons für den Präsentator zur Qual werden. Zum Beispiel, wenn er die eigene Stimme zeitversetzt als Echo hört und sich deshalb kaum auf seine Rede konzentrieren kann. „Dann →



→ ist die Tonalage möglicherweise falsch justiert, denn normalerweise werden die Frequenzen, die vom Saal stark reflektiert und verstärkt werden (und das Echo verursachen), herausgefiltert“, sagt Herzberg. Wenn kein Techniker in der Nähe ist, hilft es, das Mikro weiter vom Mund entfernt zu halten oder anzubringen. Damit wird der übertragende Ton leiser und der Vortragende nicht mehr irritiert und das Publikum kann dennoch besser hören, als ganz ohne Mikrofon.

4. Hilfe, ich hab Probleme mit PowerPoint!

Schwierig wird es, wenn Probleme bei der Bedienung der Präsentations-Software „PowerPoint“ auftreten und zum Beispiel die in die Präsentation eingebauten Soundeffekte nicht ablaufen. Das passiert meistens dann, wenn die Präsentation auf einem anderen Laptop abgespielt wird, als auf dem, auf dem sie erstellt wurde. Die großen Sound-Dateien sind möglicherweise nicht in die Präsentation eingebettet worden, sondern existieren nur als Verknüpfung auf dem Ursprungsrechner. Auf dem Präsentations-Laptop wird diese Verknüpfung dann nicht gefunden. Was also tun? „Entweder gleich das eigene

Laptop mitbringen oder die Power-Point-Voreinstellungen schon beim Erstellen der Präsentation auf die eigenen Bedürfnisse zuschneiden“, rät Herzberg. „Wählen Sie dazu das Menü ‚Extras, Optionen‘ und erhöhen Sie auf der Registerkarte ‚Allgemein‘ den Wert neben ‚Sound mit Dateien verknüpfen, die größer sind als 100 Kilobyte‘.“

Zu Ärgernissen kommt es auch regelmäßig, wenn das Folien-Layout und die Schriften beim Präsentieren zerschossen werden. Dem Problem kann man aus dem Weg gehen, wenn man von vorneherein die verwendeten TrueType-Schriften mit der PPT-Datei zusammen abspeichert: Unter „Extras, Optionen speichern“ kann man den Befehl „True-Type-Schriftarten einbetten“ aktivieren. „Wichtig ist auch, dass alle Fotos, Videos und Sounds am besten in demselben Ordner mit der betreffenden Präsentation gespeichert werden“, rät Herzberg: „Damit geht man dem Problem aus dem Weg, dass Pfade zu lang sind und sich ändern könnten und die betreffenden Objekte dann nicht mehr gefunden werden.“

Ein häufiges Problem mit PowerPoint besteht außerdem darin, dass Bilder, Grafiken, Fotos und Firmenlogos während

der Präsentation plötzlich auf dem Kopf stehen. „Das liegt meistens daran, dass die Datei in einer älteren Version erstellt wurde und nun mit PowerPoint 2002 oder 2003 geöffnet wird“, sagt Herzberg. Die Lösung: Man markiert die Grafik, klickt in der Symbolleiste „Zeichnen“ auf „Zeichnen/Drehen“ oder „kippen/Vertikal kippen“ oder „Horizontal kippen“. Wenn das nichts bringt, könnte man auch versuchen, nach dem Markieren des Objekts unter „Zeichnen“ die Gruppierung aufzuheben. Manchmal empfiehlt es sich auch, die Grafik vom USB-Stick neu einzusetzen.

5. Hilfe, die Links verlinken nicht!

Schlecht, wenn während einer Präsentation die Hyperlinks zu Webseiten oder zu anderen Folien und Dateien nicht funktionieren. „Wenn bei der Generalprobe zuvor damit kein Problem aufgetreten ist, hilft es oft, einfach den Computer neu zu starten“, empfiehlt Herzberg. Zu bedenken ist, dass zum Beispiel PowerPoint nur eine begrenzte Anzahl an Links pro Datei verwalten kann – das heißt, dass nur ein begrenzter Speicherplatz für Links pro Datei zur Verfügung steht, der nach etwa 150 Verknüpfungen erschöpft ist. Dies kann dann dazu führen, dass manche Links gar nicht mehr dargestellt werden. Mögliche Abhilfe: Die Präsentation in mehrere Dateien aufsplitteln. Funktionierte der Link zu einem Youtube-Video nicht, mit dem die Präsentation aufgelockert werden sollte, dann kann der Fehler daran liegen, dass die Internet-Verbindung nicht genügend Leistungsfähigkeit hat – ein einfaches Modem oder ISDN reichen da meist nicht aus, selbst bei DSL 1000 könnte es Probleme geben. „Deshalb empfiehlt es sich, das Video besser zu speichern und in die Präsentation einzubetten, um sich nicht von Internet-Verbindung abhängig zu machen“, rät Herzberg.

Grundsätzlich gilt die alte Trainerweisheit, dass man nur die technischen Geräte benutzen sollte, mit denen man sich auskennt. Und wenn doch etwas schiefgeht, heißt es improvisieren. Auch das kann man üben. Gute Redner überzeugen auch ohne Technik durch ihre Persönlichkeit und ihre Begeisterung für das Thema.

Irene Winter ●

Was im Notfall hilft

Präsentationstechnik. Profi-Tipps für alle Präsentatoren und Redner, die im Notfall eine gute Figur machen wollen.

1. Ruhe bewahren und selbstsicher bleiben. Mit Humor reagieren und so versuchen, Sympathiepunkte zu sammeln.
2. Das Problem an eine anwesende Bezugsperson (den Techniker des Hotels?) delegieren.
3. Ersatzbeamer nutzen. Jeder Redner sollte als Reserve einen zusätzlichen USB-Stick mit der gespeicherten Präsentation (verwendete Fotos, Videos, Sounds in einem einzigen Ordner) dabei haben.
4. Plan B fahren: Ein anderes Präsentationsmedium nutzen. Wer einen Foliensatz der Präsentation dabei hat, kann zum Beispiel auf einen Overhead-Projektor umsteigen.
5. Kaffeepause ausrufen und ankündigen, dass das Problem schnellstmöglich gelöst wird.
6. Ohne Technik präsentieren und versprechen, die Präsentation nach der Veranstaltung als Kopie, per Mail oder als Download zur Verfügung zu stellen.
7. Nie andere für die Panne verantwortlich machen und kritisieren.

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

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

Messe to Go



elearning-expo.de

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

skills4it



Digital Skills



time4you

VIWIS



HR-Management



provadis

SEMINARREPORTAGE. „High Impact Presentations“ heißt ein zweitägiges (offenes) Seminar, das von Dale Carnegie Deutschland regelmäßig in mehreren Großstädten veranstaltet wird. Im Mittelpunkt des Lernprozesses steht ein ausführliches, strukturiertes Video-Feedback.

An Grenzen kommen

Der Blackout kam überraschend. „Kann ich eine Runde aussetzen? Mir fällt gerade nichts ein“, stottert Dietmar, als er aufgerufen wurde, vor die Seminargruppe zu treten und eine kurze Präsentation zu einem vorgegebenen Thema zu halten. „Mein Vorschlag ist, wir machen aus Ihrem Vortrag ein Interview“, schlägt der Trainer vor. „Bringen Sie Ihren Stuhl mit nach vorn, und ich stelle Ihnen ein paar Fragen.“ Das war eine Brücke, über die Dietmar gehen konnte. Als er dabei war, die dritte Frage zu beantworten, sagte der Trainer wie beiläufig: „Können Sie bitte aufstehen und dabei ganz normal weiterreden?“ Der Seminarteilnehmer folgte und beendete seinen Auftritt stehend und flüssig redend wie bei einer ganz „normalen“ Präsentation. Leicht übermütig forderte Dietmar jetzt sogar die anderen Seminarteilnehmer auf, auch noch Fragen zu stellen: „Wir haben jetzt noch Zeit für eine kleine Diskussionsrunde, meine Damen und Herren“, schmunzelt er.

„Ich hatte einfach Vertrauen zu unserem Trainer, dass er mich nicht bloßstellt, während ich versuche, spontan zu sein und das Beste aus der Situation zu machen“, sagte Dietmar später, als er gefragt wurde, warum er nicht einfach aus dem Raum rannte, als ihm klar wurde, dass er kein bisschen vorbereitet auf die offene Bühne sollte. Dietmar ist ein Diplom-Ingenieur, der Verpackungsmaschinen verkauft. Den anderen Seminarteilnehmern sollte er erklären, wie sein Geschäft funktioniert. Die Aufgabe bestand vor allem darin, eine leicht verständliche Analogie für den komplexen Verkaufsprozess zu

finden. Der junge Ingenieur hat zwar einen beneidenswert hohen Intelligenzquotienten, aber gerade solche Menschen tun sich oft recht schwer, kreativ zu sein und zum Beispiel Analogien zu finden. Wir befinden uns im offenen Seminar „High Impact Presentations“, das der Trainingsanbieter Dale Carnegie Deutschland, München, in einem ruhigen Hotel mitten in Köln abhält (1.480 Euro plus Mehrwertsteuer, www.dalecarnegie.de). Gekommen sind elf Teilnehmer mit dem unterschiedlichsten beruflichen Hintergrund – einige Vertriebsmitarbeiter, aber auch Unternehmer, Angestellte, Beamte und ein Künstler. In der zweitägigen Veranstaltung sollen diese Menschen lernen, „Ideen, Produkte und sich selbst“ erfolgreich zu präsentieren. Durchgeführt wird das Seminar von den beiden erfahrenen Managementtrainern Christian Bischoff und Norman Kreuter. Sie stützen sich auf ein weltweit erprobtes Seminkonzept der Dale-Carnegie-Organisation, die ihren Hauptsitz in New York hat. In den zwei Seminartagen führt jeder Teilnehmer sieben Präsentationen zu folgenden Themen durch:

1. Positiven ersten Eindruck schaffen
2. Glaubwürdigkeit verstärken
3. Komplexe Informationen präsentieren
4. Mit größerer Wirkung kommunizieren
5. Andere zum Handeln motivieren
6. Auf Drucksituationen reagieren
7. Leute inspirieren, bereitwillig Veränderungen anzunehmen.

Zuerst gibt es zu jedem Thema ein paar Erläuterungen. Dann bereitet jeder seinen Auftritt anhand von Checklisten vor.





Fotos: AVISIO Kellermann / Gudrun Porath



Christian Bischoff: Lebendigkeit vorleben, Menschen begeistern.



Norman Kreuter: „Stärken stärken“ als Richtschnur für Kritik.

Nach den Präsentationen rundet ein theoretischer Input aus Psychologie und Rhetorik jedes einzelne Thema ab.

Jede Präsentation dauert etwa vier Minuten und wird mit einer Videokamera aufgezeichnet. Ein Trainer coacht bereits während der Auftritte mit ermunternden oder korrigierenden Zwischenrufen. „Nichts verändert Verhalten mehr, als sofortiges Feedback“, ist Bischoff überzeugt. Nach seiner Präsentation wird jeder Teilnehmer aus dem Seminarraum geschickt, um im Nebenzimmer mit dem zweiten Trainer die Videoaufnahme genau zu analysieren. Herausgearbeitet wird das, was schon gut war, und außerdem gibt es noch „Optimierungsideen“ (Dale-Carnegie-Jargon) mit auf den Weg. Das eigentliche Feedback erfolgt ausschließlich unter vier Augen, was die meisten Teilnehmer als sehr angenehm empfinden.

Keiner muss vor versammelter Mannschaft sagen, wie er sich „währenddessen“ gefühlt hat, und keiner wird in Versuchung geführt, sich für Pannen vor anderen zu rechtfertigen. Es gibt auch keine Feedback-Runden im Plenum. Kritik üben ausschließlich die Trainer und die fühlen sich konsequent dem Grundsatz „Stärken stärken“ verbunden. Sie überzeugen, wenn es darauf ankommt, mit vielen Ideen, mit denen sie ihren Teilnehmern nicht nur bei „Blackouts“ respektvoll weiterhelfen.

Die meisten Ratschläge drehen sich während des Präsentationsseminars um die Körpersprache und um die Modulation der Stimme. „Hier führen wir manchen an seine Grenze“, sagt Kreuter. Schließ-

lich lerne man auf diesen zwei Gebieten hauptsächlich durch Übertreibung. Einmal im Schutz eines Seminars ausufernde Gesten zu machen und mit sehr lauter Stimme zu reden, macht Spaß und hilft, Ängste abzubauen, Hemmungen zu überwinden und sicherer zu werden. „Es gilt, die eigene Komfortzone zu verlassen, um sie letzten Endes zu erweitern“, lautet der methodische Ansatz. Die Trainer machen alles vor und vermitteln glaubhaft, dass es sich für jeden Einzelnen lohnt, mitzumachen – auch wenn es zuerst einmal schwerfällt.

Unvergesslich sind die Bilder, als unser Trainer Christian Bischoff einen Teilnehmer, der bei seiner vierten Präsentation immer noch keine Körpersprache einsetzt, dazu auffordert, so zu tun, als ob er eine Leiter hinaufkletterte. Bischoff selbst legt auch los. Er hangelt sich mit Händen und Füßen eine imaginäre Leiter hoch, Sprosse für Sprosse geht er empor und feuert einen immer noch schüchternen Menschen an, es ihm gleichzutun. „Weiter reden und die Lautstärke halten!“, „Mehr bewegen!“, „Nicht nachlassen!“. Statt wie vorher unruhig von einem Bein auf das andere zu treten und mit kraftloser Stimme zu nuscheln, greift der Seminarteilnehmer endlich auch mit den Händen in die Luft, hebt abwechselnd seine Füße und bringt so auf einmal Dynamik in seinen Körper und seinen Vortrag. Was keiner geglaubt hatte, passiert: Ganz außer Atem, aber mit ausdrucksvoller Stimme, zieht er seine Zuhörer in den Bann.

Gudrun Porath ●



Foto: Porath

Olaf Scholz, Bundesarbeitsminister, informiert sich auf dem IMC-Stand über ein Lernprogramm für Facharbeiter in der Automobilindustrie.

BITKOM

E-Learning gefragt

Laut einer Umfrage des IT-Brancheverbands BITKOM nutzen 55 Prozent der deutschen Firmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten E-Learning. Zudem setzen 25 Prozent der mittelständischen Betriebe E-learning ein. „E-Learning hat sich als fester Bestandteil der Aus- und Weiterbildung etabliert“, sagte BITKOM-Präsident Prof. August-Wilhelm Scheer. „In der Wirtschaftskrise kann E-Learning die Personalbudgets ohne Qualitätsverlust bei der Fortbildung spürbar entlasten.“ So nennen zwei Drittel der befragten Unternehmen Kosten- und Zeitersparnis als ein Hauptmotiv für die Nutzung von E-Learning. Wichtigster Grund für die Einführung ist die stärkere räumliche und zeitliche Flexibilität beim Lernen. 86 Prozent der befragten Firmen nennen dieses Motiv. Scheer: „Mit E-Learning übernehmen die Mitarbeiter eine größere Eigenverantwortung für ihren Lernerfolg. Sie können frei entscheiden, wann und in welchem Tempo sie lernen.“ Der deutsche E-Learning-Markt hat ein Volumen von etwa 200 Millionen Euro.

MARKTFÜHRER AUF ERFOLGSKURS

IMC wächst um 31 Prozent

Der deutsche E-Learning-Marktführer IMC AG, Saarbrücken, hat dreifachen Grund, sich zu freuen. Erstens besuchte Bundesarbeitsminister Olaf Scholz den Stand der IMC auf der diesjährigen CeBIT in Hannover, um sich über ein E-Learning-Programm zu informieren, das für einen großen deutschen Autohersteller entwickelt wurde. Zweitens wurde die IMC im Februar mit dem Deutschen Bildungsmedienpreis „digita“ ausgezeichnet. Sie siegte in der Kategorie „Didaktische Werkzeuge“ mit dem Autorenwerkzeug „POWERTRAINER“. Die Jury lobte: „Die IMC hat eine Technologie entwickelt, deren Komplexität nicht

in komplizierter Bedienung zum Ausdruck kommt.“ Drittens blickt die IMC AG auf das erfolgreichste Geschäftsjahr seit ihrer Gründung zurück. In 2008 hat die IMC ihren Umsatz um 31 Prozent auf 15,2 Millionen Euro gesteigert. Der Gewinn (EBITA) wuchs von 1,5 auf 1,8 Millionen Euro an. Es werden 164 Mitarbeiter beschäftigt. Der Umsatzzuwachs geht zum Teil auf den Kauf der österreichischen Firma Dynamic Media zurück. „Durch unsere Internationalisierung haben wir rechtzeitig die Weichen gestellt, um die rückläufige Nachfrage in einzelnen Märkten aufzufangen“, erklärte IMC-Chef Dr. Wolfgang Kraemer.

CEBIT 2009

„Webciety“ war ein Erfolg

Mit dem Konzept „Webciety“ hat es die CeBIT geschafft, die Internet-Wirtschaft für sich zu gewinnen. „Das Internet ist eine Riesenherausforderung für uns“, betont Ernst Raue, Vorstandsmitglied der CeBIT-Veranstalterin Deutsche Messe. Mit kleinen Einheitsständen lockte die Messe die Internet-Serviceanbieter in die Halle 6 der CeBIT. Nur 10.000 Euro kostete einer der sechseckigen Messestände. Das Spektrum der Aussteller reichte von T-Systems über den Werbevermarkter Zanox bis zur lokalen Suchmaschine Wefind. Die Messestände waren bewusst in Dunkelheit gehüllt. Über den Ständen leuchtete eine Lichterkette, die das weltweite „Netz“ symbolisierte. Außerdem gab es ein gut besuchtes Forum auf der Webciety. Key-Note-Speaker war der New Yorker Professor Clay Shirky, einer der wichtigsten Vordenker der Web-Szene. Er und andere Redner priesen die Vernetzung mittels Web 2.0 als „die“ Lösung für die derzeitige Wirtschaftskrise.



Foto: Porath

Webciety: Dunkelheit und Lichterketten sorgten für eine besonders trendige Atmosphäre in der Internet-Arena.

„eureleA 2009“

Bewerberzahl fast verdoppelt

120 Einsendungen aus acht europäischen Ländern hatte die Jury des europäischen E-Learning-Awards „eureleA“ zu begutachten, ehe auf der CeBIT die sieben Preisträger ausgezeichnet wurden. „Die Teilnehmerzahl hat sich gegenüber 2008 fast verdoppelt“, freute sich Professor Dr. Peter Henning aus Karlsruhe, Gründer und Vorsitzender des seit 2004 stattfindenden Wettbewerbs.

In der Kategorie „Mediendidaktik“ wurde das Projekt „CESAR Lesen 2 – Software zur Förderung der Lesekompetenz“ des CES Verlags GmbH aus Heidelberg ausgezeichnet. Der Preis für die beste technische Umsetzung in Bezug auf den Innovationsgrad, die Bedienbarkeit und die Einbindung von Standards ging an das Projekt „Powertools Learning Campus“ der IMS Intelligent Media Systems AG aus Karlsruhe und der Robert Bosch GmbH. Der Power Tools Learning

Campus der Bosch GmbH (www.powertool-portal.com) ist ein virtueller, dreidimensionaler Campus mit Animationen, Videoclips, Hörbüchern und vielen weiteren Medien. Für das beste Projektmanagement wurde die Einführung einer neuen E-Learning-Umgebung der Schweizer Fluglotsen „Skyguide Ltd.“ ausgezeichnet. Den Preis für die beste Projektwirkung erhielt das Landespolizeipräsidium Baden-Württemberg für das Innovationsprojekt „POLIZEI-ONLINE“. Die Polizei Baden-Württemberg etablierte Blended-Learning nicht nur als Fortbildungsinstrument ihrer rund 30.000 Mitarbeiter, sondern identifizierte damit auch eigene Experten zum Beispiel zum Verkehrsrecht, die über ein dezentrales Redaktionssystem in die Gestaltung des Portals mit einbezogen wurden. Einen zusätzlichen Preis für den „besten Gesamteindruck“ erhielt das Pro-

Foto: Porath



eureleA-Verleihung: Alle Gewinner und der Initiator Prof. Dr. P. Henning (ganz rechts).

jekt „training@epson“ der Epson Deutschland GmbH, Meerbusch. Die im Juni 2008 gelaunchte Plattform stellt Partnern, Mitarbeitern und Kunden zielgruppenspezifisch Informationen rund um sämtliche Epson-Produkte zur Verfügung. In der Kategorie „Bestes Non-Professional-E-Learning-Projekt“ gewann Dr. med. Nikolaus Stosiek mit seinem Blended-Learning-Projekt „Hautkrebs-Screening“. In der Kategorie PR ging der eureleA erstmals nach Schweden.

DIM

Deutsches Institut für Marketing



Learntec oder CeBIT?

E-LEARNING-SZENE. Gerade was den Kontakt zu potenziellen Neukunden angeht, äußern sich sowohl die Aussteller der Learntec als auch die der CeBIT, die in diesem Jahr vom 3. bis 8. März stattfand, sehr zufrieden. Da die CeBIT es in diesem Jahr zum ersten Mal geschafft hat, das Thema „Internet“ umfassend zu integrieren, blicken insbesondere die Web-2.0-Dienstleister voller Hoffnung auf das Jahr 2010.

„Learntec oder CeBIT?“, diese Frage stellen sich selbst große E-Learning-Anbieter, weil zwei Messen gleich zu Beginn eines Jahres einen erheblichen finanziellen und organisatorischen Aufwand bedeuten. Doch um es vorwegzunehmen: Die Frage kann nach dem Ende der diesjährigen CeBIT nur mit einem „sowohl-als-auch“ beantwortet werden. Zu unterschiedlich sind die Zielgruppen beider Messen als dass man als E-Learning-

Spezialist auf eine der beiden Messen verzichten könnte. Jede Messe hat Vor- und Nachteile, aber beide sind derzeit für Geschäftsanbahnung unverzichtbar. So werden wohl immer mehr große Player beide Messen „beschicken“ – allerdings mit bescheideneren Ständen als zu Learntec-Hochzeiten. Schließlich mahnen die Zeiten zur Sparsamkeit.

Die CeBIT in Hannover bot zum zweiten Mal seit 2008 den E-Learning-Anbietern

in Halle 6 einen speziellen Ausstellungsbereich. Mit 48 Ausstellern kamen beachtliche 60 Prozent mehr als im Vorjahr. Zum Besuchermagneten entwickelte sich das dazugehörige „Forum Learning & Knowledge Solutions“. Von Dienstag bis Donnerstag gab es insgesamt 50 Vorträge, die alle zusammen etwa 3.000 Zuhörer anzogen. Am Freitag fand auf dem Forum der niedersächsische Tag des E-Learnings mit 150 Teilnehmern statt.



Fotos: Kosiki / Porath

Geschäftsführer Hans Gieringer, Bitmedia AG, Schwarmstedt, gehört zu den überzeugten CeBIT-Fans. Er zieht eine sehr positive Bilanz. Sein Unternehmen hat 25 Prozent mehr Leads als auf der Learntec verbucht. Im Unterschied zur Learntec, auf der man zu 80 Prozent bekannte Gesichter trafe, bestünden die CeBIT-Leads aus neuen, bislang unbekanntem Interessenten.

Wichtig sei auch, dass 20 Prozent der Besucher aus dem Ausland, aus 17 verschiedenen Ländern, kämen, wohingegen der Auslandsanteil auf der Learntec nur sieben Prozent betrage. Unter den Interessenten sind Gieringer besonders viele Akademien und Weiterbildungsanbieter aufgefallen, die wissen wollten, wie sie ihre Trainingsinhalte online bringen könnten. „Diesen Umstand führe ich auf die massive Bewerbung des Forums in der Weiterbildungsszene zurück“, sagt Gieringer.



Das CeBIT-Forum für E-Learning-Themen war doppelt so groß wie im Vorjahr und wurde an drei Tagen von insgesamt 3.000 Zuhörern besucht. Als Redner in der Bildmitte: Peter Fischer, Microsoft Deutschland. Er spricht gerade über Software-Lösungen für abteilungsübergreifendes Wissensmanagement.

Ähnlich positiv ist das Fazit der IMC AG aus Saarbrücken. „Wie bei keiner anderen Messe ist in Hannover die gezielte Ansprache von IT-Verantwortlichen möglich“, ergänzt IMC-Vorstand Dr. Wolfgang Kraemer. Zudem seien das angemessene Preis-Leistungs-Verhältnis der Messe, die internationale Reichweite und das „überaus professionelle“ Messemanagement Punkte, die für eine weitere Teilnahme an der CeBIT sprächen.

Geradezu begeistert klingt Nina Butzke von der Datango AG, Berlin. „Sehr gut“, ist ihr kurzes Messesfazit, denn man hätte nicht nur doppelt so viele Kontakte wie 2008 gehabt, sondern bereits zwei Tage nach Messeende drei abschlusssträchtige Nachfolgetermine vereinbart. Der für Datango wichtige „Knowledge- und Performance-Bereich“ sei auf dem Begleitforum gut ausgebaut worden und habe viele Fachbesucher angezogen, die dann auch zum Stand gekommen seien. Für Butzke entwickelt sich die CeBIT mit einem beachtlichen Drive nach vorn. Der Learntec werde man aber weiterhin „auch“ treu bleiben.

In den Kanon der zuversichtlichen CeBIT-Aussteller fällt auch Hans-Ulrich Schweizer, Geschäftsführer der netucate systems GmbH, Friedrichsdorf, ein. Ihn hat „sowohl die Quantität als auch die Qualität“ der Besucher überzeugt. Besonders überrascht hat ihn der „Tag des E-Learnings“, zu dem die CeBIT zusammen mit dem Innenministerium des Landes Niedersachsen am Messe-Freitag eingeladen hatte. Die Befürchtung, dass dieser Tag kaum nützlich für sein Geschäft sei, habe sich ins Gegenteil verkehrt. „Donnerstag und Freitag waren unsere stärksten Tage“, so Schweizer.

Etwas verhaltener äußert sich Dr. Norbert Bromberger von der Qualitus GmbH, Köln. Der Ilias-Dienstleister war im Bereich der E-Learning-Start-ups platziert, einem Gemeinschaftsstand, der wegen seiner Lage am Rand des „E-Learning-Spielfelds“ nicht besonders attraktiv war. Die Anzahl seiner Kontakte gab Bromberger mit 60 an. Das seien so viele wie auf der Learntec gewesen. Dort habe es jedoch die qualifizierteren Besucher gegeben. Bromberger beobachtet eine Regionalisierung des Markts. „Viele Besucher kamen aus Hamburg oder Berlin, Bayern →

Tagungshotels

haben viele Gesichter!



Wir finden das Richtige für Sie!

SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

Testen Sie unseren Service!

E-Mail: info@toptagungshotels.de

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

TOP



TAGUNGSHOTELS



Bitmedia: Der Slogan „One-Stop-Shop“ erwies sich als guter Aufhänger, um mit E-Learning-Einsteigern ins Gespräch zu kommen.



Netucate-Chief Schweizer bewies die Bildqualität seines Internet-Klassenraums durch eine Liveübertragung aus seinem Vorgarten.

→ dagegen habe ich keine ausgemacht.“ Aufgrund des Erfolgs im letzten Jahr hatte sich die VIWIS GmbH aus München mehr von der CeBIT versprochen. Trotzdem, so Claudia Otto, habe sich der Einsatz gelohnt.

Bei den Ausstellern gab es aber auch enttäuschte Gesichter. „Für uns war die CeBIT sehr ernüchternd“, sagt Sünne Eichler, Geschäftsführerin der Webacad, Eschborn. Der Content-Anbieter hatte mit deutlich mehr Besuchern und Gesprächen gerechnet und dafür extra mehr Mitarbeiter mit nach Hannover genommen. So sei der CeBIT-Donnerstag zwar ein starker

Tag gewesen, aber insgesamt habe die Anzahl der Leads nur etwa ein Drittel der Learntec-Kontakte betragen.

Ähnliches berichtet auch Anne Wiegandt von der time4you GmbH in Karlsruhe. Sie betont zwar, dass die genaue Auswertung der Kontakte noch laufe, doch sei es in diesem Jahr, bezogen auf das professionelle Fachpublikum, deutlich ruhiger gewesen und schon jetzt sei klar, dass die Learntec die für ihr Unternehmen erfolgreichere Plattform gewesen sei.

Die CeBIT selbst ist zufrieden, gehört die Halle 6 mit den weiteren Trendthemen „Webciety“ und „Internet & Mobile So-

lutions“ doch zu den besser besuchten in diesem Jahr. Aber auch das Verbesserungspotenzial im Bereich E-Learning ist den Verantwortlichen durchaus bewusst: Der Start-up-Bereich wird schöner und größer werden und die gesamte E-Learning-Fläche soll besser abgegrenzt werden, sodass kein Aussteller anderer Themenbereiche das geschlossene Bild stört. Das Thema E-Learning soll aus Sicht der Messe noch stärker mit dem Thema „Webciety“ verknüpft werden. Anfragen der Web-2.0-Anbieter hätten bei Ende der Messe schon reichlich vorgelegen.

Gudrun Porath ●

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Suchen Sie fertige Seminarkonzepte?



Professionell gestaltet – Zeitersparnis bei der Vorbereitung – mit Teilnehmerunterlagen, Übungen, Arbeitsmaterialien

Fordern Sie unverbindlich unsere Themenübersicht an: traintools@juenger.de

seminarmarkt

04_09

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Kreativitätstraining ist keine Spielerei s. 54

Interview_Drei Fragen an Guido Neuland s. 55

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 57

Auflage:
40.000
Exemplare



Kreativitätstrainings sind kein Kinderspiel

TREND. Unternehmen sind gerade in der Krise auf kreative Mitarbeiter angewiesen, denn Krisen wurden nun einmal zu allen Zeiten durch Innovationen überwunden. Wer jetzt Kreativitätstechniken schulen und Problemlösungs-Workshops moderieren lässt, legt allerdings großen Wert auf „ernsthafte Arbeiten“ und auf Verbesserungsvorschläge, die strategische Ziele umsetzen helfen.

Wo wir auch hinsehen, fast jedes Unternehmen kämpft mit kleineren oder größeren Problemen. Um sie zu lösen, brauchen die Betroffenen Kreativität. Gerade Kreativität gilt als Basis für Innovationen und neues wirtschaftliches Wachstum.

In der aktuellen Wirtschaftskrise sind Kreativitäts- oder Problemlösungsseminare deshalb gefragt – aber nur ohne „Spaßfaktor“ und nur unter so einem ernstesten Seminartitel wie „strategische Ideenfindung“. „Dafür reichen einfache Hotelzimmer und harte Arbeit“, sagt Jens-Uwe Meyer, Trainer und Berater aus Baden-Baden, der sich gerne „Ideen-trainer“ und „Ideenpapst“ nennt. Er hat fünf Bücher zum Thema geschrieben und ist gerade sehr erfolgreich mit seinem Abendseminar „Die fünf erfolgreichsten Kreativitätstechniken für Ihren Erfolg“ zwischen München, Berlin und Hamburg unterwegs.

Jetzt Strategien lernen, mit denen Profis Neues entdecken

Immer häufiger sitzen auch Controller in den firmeninternen Seminaren mit am Tisch, wenn unter Anleitung eines externen Moderators Produkt- und Geschäftsideen entwickelt werden. Das Topmanagement verlangt, dass sich Ideen schon kurz- und mittelfristig rechnen. „Setz dir ein Hütchen auf, sei kreativ, das ist gerade nicht gefragt“, berichtet Meyer. „Wir jedenfalls haben im Moment keine Anfragen nach verspielten Seminaren.“ In Zeiten, in denen Leiharbeiter massenhaft entlassen würden und flächendeckend Kurzarbeit eingeführt werde, wolle keiner

beim Basteln von Papierschlängen gesehen werden, auch wenn so neue Kreativitätstechniken eingeübt würden.

Meyers Seminare laufen nach dessen Angaben jedenfalls gut. „Nach dem ersten Schock Ende 2008 sprang lediglich ein Großkunde mit den Worten ab: ‚Ich melde mich nach der Krise wieder‘“, schildert der Baden-Badener Trainer seine geschäftliche Lage. „Seit März 2009 haben wir übrigens wieder vermehrt Anfragen von Unternehmen, die in der Krise nicht nur an die Kosten denken, sondern jetzt neue Ideen und Geschäftsmodelle entwickeln wollen.“

Der Trend gehe hin zu einer ernsthaften Ideenentwicklung. Dafür sei Geld vorhanden und würde auch bereitwillig zur Verfügung gestellt. „Im Jahr 2008 ging jedes Gespräch mit Personalentwicklern in die Richtung: Kreativitätsseminare sollten auch Incentives sein. Am besten raus in die frische Luft und rauf auf den Berggipfel“, so Meyer. „Jetzt ist definitiv weniger Geld da für Showeinlagen, aber es ist Geld vorhanden für ernsthafte Kreativitätsprozesse. Wo stehen wir? Was müssen wir an unseren Produkten ändern? Müssen wir gar das Geschäftsmodell ändern?“

Neu ist, laut Meyer, dass die Unternehmen gezielt Mitarbeiter schicken, die lernen wollen, wie professionelle „Suchstrategien“ aussehen. „Ich beherrsche die selbstständige Recherche nach zukunfttauglichen Ideen“, laute das neue Lernziel. Fragen, auf die man Antworten haben wolle, lauteten: „Was wird die wichtigste kreative Fähigkeit der Zukunft?“, „Wie komme ich systematisch an die Lösungen“, „Wie nehme ich Inspi-

rationen von außen auf und nutze sie?“ Meyer verspricht in seinen Seminaren keine Wunder: Der Kunde wisse ohnehin, dass in diesem Jahr auch aus einer guten Idee kein Millionenbestseller mehr werde. „Man muss an die Jahre 2010 und 2011 denken und herausfinden, welche Produkte sich zum Geldverdienen eignen“, betont Meyer.

Kurzarbeit für Kreativitätstrainings nutzen

Dass es gerade jetzt darum gehe, mit neuen Ideen das Beste aus der Konjunkturkrise zu machen, betont auch Christiane Kersting, Expertin für das innerbetriebliche Ideenmanagement am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (dib) in Frankfurt am Main. Jetzt sei es notwendiger denn je, in Workshops und Seminaren kritisch zu hinterfragen: Können wir unsere Arbeit einfacher, besser und kostengünstiger machen? „Anstelle von Kurzarbeit wäre es klüger, die Leute in Ideenmanagement-Seminare zu schicken und an der Kreativität des Unternehmens zu arbeiten“, so Kersting. Auf große Resonanz ist unser Appell an die Wirtschaft bisher allerdings nicht gestoßen.

Kersting beklagt, dass der Fokus auf Innovationen noch lange nicht so stringent ausgerichtet ist, wie es für die Wirtschaft notwendig wäre. Der „dib-Report 2007“ zeigt, dass die Zahl jener Mitarbeiter, die aktiv Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, sich gegenüber 2006 um 23,4 Prozent erhöht hat. Die durchschnittlichen Kosteneinsparungen lagen bei den 290 befragten Unternehmen immerhin

bei 684 Euro pro Mitarbeiter. Eigentlich ist die Krisenzeit ideal, um jetzt endlich einige Dauerbrennerprobleme in Kreativitäts- und Ideenfindungsseminaren anzugehen. Kersting hat Ähnliches wie Meyer beobachtet: Vor allem an den bislang eher zufälligen, unstrukturierten Prozessen der Ideengewinnung werde gearbeitet. „Im Moment kann sich keiner herausreden, er hätte zu wenig Zeit“, ist sich Kersting sicher. „Jetzt wo die Produktion in den meisten Unternehmen heruntergefahren wurde, sollten Manager ihre Mitarbeiter an einen Tisch holen und in moderierten Gesprächen und Arbeitskreisen kreativ sein. Es würden eine Menge guter Ideen herauskommen. Das Geld wäre gut investiert.“

Mehr Wertschätzung für kreative Mitarbeiter

Die Anforderungen an Ideenmanager werden laut dib bald steigen. So müsse dringend deren Profil erweitert werden. Zum Teil in Richtung Projektmanagement, auf jeden Fall aber vermehrt auf ein strategisches Ideenmanagement zugeschnitten. So werde das deutsche Institut für Betriebswirtschaft ab 2010 eine Kooperation mit der European Business School (EBS) eingehen, bei der Ideenmanager geschult würden, genau zu erkennen, ob in einer Idee „nur“ das Potenzial zur Prozessverbesserung stecke oder gar die Idee gänzlich neu sei und sich Investitionen lohnten, um die Idee umzusetzen.

Gelernt werden müsse auch, wie man die besten Ideen aus den Mitarbeitern herausholen könne. „Zum einen sind Prämien ein wichtiger Anreiz“, sagt Kersting, „aber viel wichtiger noch als Prämien ist die Wertschätzung.“ Das heißt: Ein Unternehmen müsse sorgfältiger mit den Ideen der Mitarbeiter umgehen. Es gelte, eine schnelle Rückmeldung zu geben, dass die Idee angekommen sei. Und es käme auf eine schnelle Bearbeitung der Idee an. Eine erste Einschätzung („Lohnt sich“ oder „rechnet sich nicht“) sollte rasch erfolgen. „Dann muss man als Geschäftsleitung nicht viel mehr tun“, ist Kersting überzeugt. „Wenn die Mitarbeiter sehen, dass sie wertgeschätzt werden, kommt auch die nächste Idee. Es ist leider an der Tagesordnung, dass Monate oder ein

Drei Fragen an ...

Guido Neuland,
Marketing- und Vertriebs-
leiter der Neuland GmbH
& Co.KG, Eichenzell
(www.neuland.eu).
Neuland ist Spezialist für
Pinnwände, Flipcharts,
Moderationszubehör und
Seminarraumgestaltung.



Guido Neuland

Neuland steht seit mehr als 40 Jahren für kreatives, lebendiges Lernen. Woher nehmen Sie eigentlich immer wieder Ihre Ideen?

Guido Neuland: Ich hätte große Lust zu behaupten, dass wir einen geheimen Zauberspruch von einem Druiden erhalten haben, der uns dazu befähigt. In Wirklichkeit glaube ich aber, dass es mit Leidenschaft – mit Herzblut zu tun hat. Wir identifizieren uns mit unseren Produkten, die wir in den allermeisten Fällen ja auch selbst bauen und nicht einfach irgendwo einkaufen. Wir geben ihnen unseren Namen und entsprechend hoch ist deshalb der Anspruch an ihre Qualität.

Auch die Innovationsfreude hat etwas mit Leidenschaft zu tun. Leidenschaftliches Unternehmertum bedingt die Auseinandersetzung mit den eigenen Produkten und natürlich den Anforderungen der Kunden. Manche Anregungen kommen von Kunden, andere resultieren daraus, dass wir uns selbst sehr intensiv mit der Materie beschäftigen. Wichtig dabei bleibt unsere Philosophie des lebendigen Lernens. Sie begleitet uns durch alle Arbeitsschritte und mündet in den vielen Innovationen unseres Sortiments.

Was war genau genommen der beste Rat, den Sie jemals erhalten haben?

Neuland: Sicherlich habe ich in meinem Leben viele Ratschläge erhalten. Aber einen als den besten zu küren, würde alle anderen kleinreden. Daher sage ich einfach mal, dass der beste Rat lautete: „Schau nach links und rechts, bevor Du die Straße überquerst“. Wer weiß, ob ich ansonsten heute diese Fragen beantwortet hätte.

Hier dürfen Sie, wenn Sie mögen, jemanden loben oder herausstellen?

Neuland: Sicherlich meine Frau. Sie hat sich dafür entschieden, der Erziehung unserer Tochter oberste Priorität einzuräumen. Dafür verzichtet Sie auf ein Arbeitsleben mit Kolleginnen und Kollegen. Die Anerkennung dafür kommt vielleicht manchmal doch zu kurz – leider!

Interview: Mirjam Fischer ●

Jahr vergehen, ehe eine erste Reaktion kommt.“ Dann vergehe oft noch ein Jahr bis zur Umsetzung. Ein weiteres Manko sieht Kersting in der Einstellung der Vorstände oder Geschäftsführer: „Auch die Chefs könnten jetzt das eine oder andere Kreativitätsseminar vertragen.“

Vorstände müssen sich am Kreativitätsprozess beteiligen

So habe es sich in der Vergangenheit gezeigt, dass es schlecht stehe um die Kreativität, wenn die Vorstände nicht mitmachen. Wenn sie nicht wirklich Druck von oben machten und den Fokus auf Wertschätzung legten. „Es wäre mehr denn je angeraten, dass sie sich am Prozess der Ideenfindung aktiv beteiligen“, lautet eine Schlussfolgerung aus den letzten dib-Studien.

„Aktiv nachfragen, Mitarbeiter in die Problemlösungsfindung einbinden, Hilfe anbieten“, rät Kersting. „Dann merken auch die Führungskräfte aus den nächsten Ebenen darunter, dass der Fokus auf Wert-

schätzung, dem Zauberwort, liegt. Wir brauchen gerade in der Krise Wertschätzung für das Instrument Ideenfindung. Bloße Worte der Vorstände zählen nichts! Die Führungskräfte orientieren sich am Handeln.“

„Einige unserer Mitgliedsunternehmen investieren gerade jetzt in gute Leute mit viel Kreativitätspotenzial“, sagt Kersting: „Sie haben erkannt, dass der richtige Umgang mit ideenreichen Mitarbeitern in schwierigen Zeiten wichtig ist, damit die besten Leute nicht weglafen. Doch zu viele beugen sich momentan der reinen Wirtschaftlichkeit. Die denken jetzt nicht an Kreativität und Ideenmanagement und den Erfolg des Unternehmens in der Zukunft.“

Das spürt auch der Nürnberger Trainer Frank Köpke, der sich als Botschafter für mehr Kreativität in Deutschland sieht und regelmäßig namhafte Markenartikler bei Produktneuentwicklungen begleitet. „Die Vorstände räumen jetzt erst einmal auf und sparen“, klagt Köpke. „Sie investieren nicht in Kreativität.“ Doch Köpke hat

festgestellt, dass eine wachsende Sensibilisierung innerhalb des Managements auf der zweiten und dritten Ebene vorhanden sei. Innovation sei gewünscht, aber sie müsse hundertprozentig zur aktuellen Unternehmensstrategie passen.

Man denke genauer darüber nach, wo man hinwolle und wie man dort hin komme. „Das Interesse aus der Führungsebene ist da“, sagt Köpke: „Aber die Vorstände müssen mitmachen, wenn Kreativitätsprojekte zum Erfolg werden sollen. Und die Leute an der Spitze erreicht man im Moment nicht.“ Es müssten jetzt neue Herangehensweisen ausprobiert werden. So gebe es schon Argumentations-Workshops, in denen Manager gecoacht würden, klar zu begründen, wie überlebenswichtig Investitionen in Kreativität gerade in Krisenzeiten seien.

Mitarbeitern Verantwortung übertragen

„Ich arbeite trotz allem mit einigen Unternehmen, die leben innovatives Unternehmertum gerade auch im konjunkturellen Abschwung“, sagt Köpke. „Die florieren in Zeiten der Krise. Sie übertragen ihren Mitarbeitern Verantwortung, schicken sie in Seminare und Workshops und begeistern sie für ihre Arbeit. Wo sonst soll Kreativität herkommen?“

Aber es könnten mehr Unternehmen Kunden bei Kreativitätstrainern sein. In Zeiten der Verunsicherung ist leider die Schere im Kopf aktiv. Das merkt auch Köpke bei einigen Kunden. Nach seinen Schilderungen gab es in Deutschland einen Boom an Kreativitätsseminaren, der bis 2001 andauerte. Dann kam eine große Vertrauenskrise über die Wirtschaft, dann eine Talsenke bis 2004.

Heute sei eine gewisse Skepsis zu überwinden, da die Manager Angst hätten, jetzt die Zügel loszulassen und sich von der Kreativität der Mitarbeiter überraschen zu lassen. „Dabei ist das Risiko gering, denn jeder weiß, dass nur Innovationen aus dem Tal der Tränen herausführen“, meint Köpke. „Die Krise wird zu der Erkenntnis führen, dass am Humankapital nicht mehr gespart werden darf, wenn die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden soll.“

Mirjam Fischer ●

GESUND DURCH DIE KRISE

Krisenmanagement · WerteCoaching · Burnout-Prävention








THE RIGHT WAY

ANALYSIEREN · STRUKTURIEREN · REPARIEREN



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

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

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

FERNSTUDIUM

DISC – Distance and International Studies Center

Das Distance and International Studies Center (DISC), vormals Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, wurde 1992 an der Universität Kaiserslautern gegründet. Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes sind postgraduale (Master-)Fernstudiengänge, an denen derzeit rund 3500 Studierende berufsbegleitend teilnehmen. Die TU unterstützt berufstätige Studierende durch ein effizientes Studienkonzept und persönliche Betreuung – eine bewährte Kombination aus Studienbriefen, ergänzenden Präsenzphasen und Online-Seminaren.

Ausgewählte aktuelle Fernstudiengänge im Überblick:

- Master-Fernstudium „Erwachsenenbildung“
- Master-Fernstudium „Personalentwicklung“
- Master-Fernstudium „Wirtschaftsrecht“

- Master-Fernstudium „Ökonomie und Management“
- Fernstudium „Systemic Management“
- Fernstudium „Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“
- und weitere Studienangebote

Einschreibungen für das Wintersemester 2009/2010 sind ab Mai 2009 möglich.



Technische Universität Kaiserslautern

Postfach 30 49
67653 Kaiserslautern
Tel. 0631 205-4925
Fax 0631 205-4940
www.zfuw.de
E-Mail: zfuw@zfuw.uni-kl.de

SOFT KILLS

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.

Über 32.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus und werden damit den verschiedenen Anforderungen gerecht – gezielt für einzelne Themen oder für komplexe berufliche Aufgabengebiete. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb und Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen

- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und -management

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

Kreativitätstechniken erfolgreich einsetzen
Details: www.haufe-akademie.de/9592.1.190 Euro + MwSt., 24.- 25.09.2009 Köln



Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-811
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Pyramidal Strukturieren: Ergebnisse auf den Punkt bringen

Zunehmende Komplexität verlangt den Blick für das Wesentliche. Pyramidale Strukturen heben das Wesentliche hervor – sie stellen konsequent Ergebnisse in den Vordergrund. Ein Paradigmenwechsel zur klassischen Herleitung.

Machen Sie pyramidale Strukturen zu Ihrem Erfolgsfaktor. Überzeugen Sie durch effizientes Kommunizieren und Vorgehen.

Seminarinhalte:

- Die pyramidale Struktur
- Kernaussage formulieren und mit schlüssiger Storyline untermauern
- Gezielt auf den Empfänger eingehen
- Anschauliche Schaubilder gestalten
- Verständliche Texte formulieren
- Kernaufgaben formulieren und Vorgehen strukturieren

Referentin: Karin Binder
900,00 Euro + MwSt.
29. – 30.04.2009, Stuttgart



Hermann-Kurz-Straße 12
70192 Stuttgart
Tel. ++49 711 7196455
Fax ++49 711 7196454
info@projectservices.de
www.projectservices.de



PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Tagungshotel ist bekanntlich nicht gleich Tagungshotel!

Lage, Ambiente, Tagungskapazitäten und Technik, sowie Freizeitangebot sind nur einige Punkte, die eine wichtige Rolle bei der Wahl des Seminarortes spielen. Das Hotel Sonnenhügel zählt zu den besten deutschen Adressen. Die Lage in der landschaftlich reizvollen Rhön sorgt für die nötige Distanz zu der hektischen Betriebsamkeit des Alltags. Mit 400 großzügigen Zimmern (ca. 40m²), 25 Tagungsräumen

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

Hotel Sonnenhügel

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

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

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

Wir bieten Ihnen:

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

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

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

- Module
- Changemanagement
 - Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
Kombination Level I + II (3,5 Tage)
15. – 18.06.2009 / D-Ohlstadt / zwischen München und Garmisch



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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen.

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

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

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

Change kompakt
Trainer: Rolf Balling
1.140 Euro + MwSt.
Termin: 02.– 04.07.2009
in Ansbach

Organizational Change I
Gestalten von Veränderungsprozessen in Organisationen
Trainer: Walter Allinger
4.950 Euro + MwSt.
Termin: ab 16.07.2009
(5 Module á 3 Tage)
im Raum Stuttgart



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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Coachingausbildung
zum



Intensiv-Ausbildung
3 Bausteine á 5 Tage
Präsenzunterricht Mo. – Fr.
Gesamtdauer der Ausbildung:
6 Monate

Ort Start
Frankfurt 20. April 2009
München 04. Mai 2009
Basel (CH) 19. Oktober 2009
Köln 2. November 2009
München 16. November 2009

Teilzeit-Ausbildung
10 Bausteine á 2 Tage
Präsenzunterricht Sa./So.
Gesamtdauer der Ausbildung
12 Monate

Ort Start
Luxemburg 17. Oktober 2009*
Frankfurt 24. Oktober 2009
Stuttgart 24. Oktober 2009
**Seminar in englischer Sprache*

Investition: je 4.920 €
(8.100 CHF) zzgl. MwSt.

Bereits über 200 erfolgreiche Absolventen

Profitieren Sie von der Erfahrung des führenden Ausbilders von Business Coaches. Erweitern Sie Ihre Coaching-Kompetenzen auf Basis der PAS 1029. Die Coachingausbildung wurde auditiert von: Forschungsstelle Coaching-Gutachten in Hamburg, Prof. Dr. Harald Geißler



**European Academy of
Business-Coaching**
SYNK GROUP
Liebknechtstraße 33
70565 Stuttgart
Helga Wieland
Tel. 0711 7811-690
Fax 0711 7811-691
info@synk-group.com
www.synk-group.com

Gefällt Ihnen
dieser Platz
für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Mai-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

➔ erscheint am 27.04.2009

➔ Datenanlieferung bis 02.04.2009

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

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

ab Mai
Auflage:
50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS AUGUST 2009

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Mai 2009	Teamtraining Outdoor- Training		Personalmagazin 06/09 Erscheinung: 22.05.09
Juni 2009	Stressbewältigung Gesundheit		Personalmagazin 07/09 Erscheinung: 19.06.09
Juli/August 2009	Coaching-Ausbildungen		Personalmagazin 08/09 Erscheinung: 23.07.09

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma _____

Ansprechpartner _____

Funktion _____

PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____

E-Mail _____

VERLAG:

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

Ihre Ansprechpartner:

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

„Wie löse ich den Knoten in der Abteilung?“

„Lerne, die richtigen Fragen zu stellen!“

Als Personaler sind Sie regelmäßig gefordert, Prozesse und Veränderungen zu begleiten und zu gestalten. Ihre Manager und Mitarbeiter erwarten von Ihnen die entsprechende Kompetenz sowie konkrete Lösungshilfen.

Durch die Teilnahme an diesem handlungsorientierten Training beherrschen Sie die Grundformen systemischer Frage- und Interventionstechniken und können die Standpunkte Ihrer Gesprächspartner besser verstehen und beeinflussen. So überzeugen Sie als qualifizierter Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen.



HR-Beratungsgespräche sicher führen

In diesem Training erlernen Sie grundlegende systemische Beratungsmethoden und zielführende Gesprächstechniken.

2-tägiges Seminar, Referent: Andreas Peteranderl, Preis: 1.090,- € + MwSt.,
Termine und Orte: 11.-12.05.09 Köln, 28.-29.09.09 München.
Auf Wunsch auch bei Ihnen vor Ort durchführbar.

Melden Sie sich online zum Seminar an: www.haufe-akademie.de/93.41

Haufe Akademie ...

Weiter durch Qualifizierung.

Bauen Sie Ihre Kompetenzen aus: wir vermitteln Wissen und bieten Unterstützung, es erfolgreich anzuwenden.

Weiter durch Entwicklung.

Unsere Themenvielfalt im Programm bringt Sie fachlich und persönlich weiter.

Weiter durch Beratung.

Wir begleiten Sie bei zielgerichteten Qualifizierungsprojekten, damit Ihr Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert wird.



Weiter durch Bildung
www.haufe-akademie.de

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2009 ERSCHEINT AM 27. APRIL 2009

MBA

Europa holt auf

Der MBA-Markt ist in Bewegung. Die europäischen MBA-Schmieden gewinnen genauso weiter an Bedeutung wie die MBA-Schulen Asiens. Welche aktuellen Entwicklungen sonst noch aus der Welt der karriereorientierten Nachwuchskräfte zu vermelden sind, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“.



SCOYO

Wie E-Learning profitiert

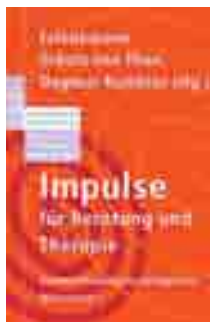
Bertelsmann steigt mit dem Internet-Portal „Soyo“ in den lukrativen Nachhilfemarkt ein. Mit didaktisch wertvollen Spielen wird dort Schulstoff vermittelt. Etablierte E-Learning-Anbieter profitieren von der gestiegenen Nachfrage nach Content.



SCHULZ VON THUN

Das Lebenswerk

Der Hamburger Kommunikationswissenschaftler Professor Dr. Schulz von Thun wurde für sein Lebenswerk ausgezeichnet. Wir bringen einen Überblick über seine wichtigsten Tools und fassen seine Kritik an den „klassischen“ Seminaren zusammen.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Objektleitung

Martin Pichler

Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Werner Bünnagel, Claudia Harss, Bernhard Kuntz,
Jens-Uwe Meier, Gudrun Porath, Kerstin Richter,
Bärbel Schwertfeger, Irene Winter

Grafik/Layout

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

Verlag

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

Titelbild

Insead

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abbonentenservice

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

Erscheinungsweise

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

Haufe Fachmedia

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

Dr. Matthias zur Bensen

(rechtes Bild): Der Experte für lebendige Veränderungsprozesse sorgt dafür, dass eine offene Kommunikation in den Unternehmen Früchte trägt.



Wegweiser zu mehr Lebendigkeit

DR. MATTHIAS ZUR BONSEN. Lebendigkeit ist der fundamentalste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, sagt Dr. Matthias zur Bensen, Oberursel. In seinem neuesten Buch „Leading with Life“ (Gabler, 2009) fasst der Autor, der vor 15 Jahren die Großgruppen-Moderation nach Deutschland brachte, seine Erfahrungen mit Change-Prozessen zusammen und gibt Ausblick auf neue Methoden.

In Ihrem neuen Buch sprechen Sie von Energie, Spirit und der sich selbst organisierenden Dynamik des Lebens. Das klingt alles ein bisschen abstrakt, fast schon esoterisch.

Dr. Matthias zur Bensen: Es stimmt, man kann das alles nicht richtig definieren. Aber die Menschen spüren es. Bitten Sie jemanden doch einmal, von seiner besten Zeit in einem Unternehmen oder einer Organisation zu erzählen. Dann erzählt er eine Geschichte von einer Situation, in der es ihm richtig gut ging, in der er begeistert war. Vielleicht war er noch jung, bekam Verantwortung für ein großes Projekt, hatte dabei viel Freiraum und sogar Unterstützung vom Topmanagement. Dass er sich so gut an diese Geschichte erinnert, hat eben genau mit diesem Spirit zu tun.

Und der soll Unternehmen erfolgreicher machen?

zur Bensen: Bei meiner jahrelangen Arbeit mit Großgruppen habe ich erlebt, wie viel Energie in relativ kurzer Zeit entsteht, wie sehr sich Menschen mit ihrem Unternehmen identifizieren wollen und wie groß ihre Sehnsucht ist, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Es war unheimlich ermutigend zu erleben, wie Unternehmen zu einer großen gemeinsamen Kraft werden können. Der Zustand hoher Energie geht immer einher mit dem Zustand einer

intensiven Gemeinschaft. Führungskräfte sollten die Mitarbeiter daher nicht nur als Funktionsträger sehen, die bestimmte Aufgaben ausführen müssen, sondern als Teile eines großen Organismus mit einem gemeinsamen Bewusstsein, das es zu aktivieren gilt. Mich interessiert daher die Frage, wie muss man ein Unternehmen führen, lenken und gestalten, wenn man diese Energie stärken und ein hohes Maß an Lebendigkeit erzeugen will. Denn Lebendigkeit fördert Offenheit für Veränderungen und Innovationskraft und viele andere Qualitäten, die es gerade in schwierigen Zeiten braucht.

Derzeit herrscht in vielen Unternehmen aber eher eine Schockstarre.

zur Bensen: Es stimmt, dass sich die Energie zurzeit in vielen Unternehmen eher zusammenzieht. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter sich Sorgen über ihre Zukunft machen und ängstlich sind, dann schotten sie sich ab, reagieren leichter gereizt oder spielen eher Kleinigkeiten hoch. Da gibt es dann die verschiedensten unangenehmen Verhaltensweisen, und das macht die Situation nicht besser. Führungskräfte müssen daher einen Weg finden, dass der Geist wieder expandiert und die Lebendigkeit sich ausdehnt. Dann entstehen auch wieder Vertrauen, Hoffnung, Kreativität und Gemeinschaft.

Wie könnte das gehen?

zur Bensen: Erst einmal muss das oberste Management wieder in ein gutes Fahrwasser kommen. Was ich derzeit beobachte ist, dass sich viel zu wenige Vorstände überhaupt Gedanken machen, welche Ziele und welchen Zustand sie in fünf Jahren erreicht haben wollen und wo ihr Unternehmen im Vergleich dazu heute steht. Sie müssen sich erst einmal Zeit nehmen dafür. Sie müssen ihre Vision klar formulieren, sich innerlich ganz auf diese Vision verpflichten und sie mit der Gegenwart abgleichen. Das setzt Energie frei. Sie müssen so lange miteinander reden und nach Ideen suchen, bis sie einen gemeinsamen Weg gefunden haben, um den gewünschten Zustand zu erreichen. Im nächsten Schritt sollten sie in die intensive Kommunikation mit allen Mitarbeitern treten und ihnen Mut und Hoffnung machen, dass man es gemeinsam schafft.

Das ist aber schwierig, wenn die Manager selbst nicht wissen, wie es weitergeht?

zur Bensen: Oftmals hilft bereits ein Blick in die Vergangenheit. Da hat man schließlich auch schon Krisen bewältigt und die waren manchmal sogar noch größer. Aus der Historie lässt sich Kraft schöpfen. Barack Obama hat das in seiner Antrittsrede



Foto: all-in-one-spirit

auch gemacht. Er hat die Amerikaner darauf eingeschworen, dass sie auch diese Krise bewältigen werden, und er hat von den damals noch viel größeren Problemen der Gründerväter gesprochen. Er hat so etwas wie eine Aufbruchstimmung initiiert. Obama sieht sich nicht nur als ein Präsident, der an der Spitze des Staates steht und im elitären Kreis die Geschicke des Landes lenkt. Er will auch dafür sorgen, dass Bürger die Dinge selbst in die Hand nehmen. Er will das ganze Land mobilisieren.

Und das sollen die Führungskräfte nachmachen?

zur Bensen: Ja, sie müssen die gesamten Energien ihres Unternehmens mobilisieren. Aber das ist natürlich nicht immer einfach. Ich berate gerade ein Unternehmen, in dem die Hälfte der Vorstände das verstanden hat, die andere Hälfte es für Unsinn hält. Da prallen eben Weltbilder aufeinander. Aber jetzt versuchen sie es doch. In einem anderen Unternehmen, für das ich tätig bin, ziehen sie angesichts der akuten Krisensituation gerade ein Rationalisierungsprogramm durch und geben dennoch viel Geld dafür aus, um die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Das widerspricht sich nicht unbedingt. Außerdem müssen diese Maßnahmen nicht immer viel kosten.

Ein Beispiel bitte!

zur Bensen: Ich greife jetzt mal eines von vielen Beispielen heraus: Swisscom IT Services, die IT-Tochter der Swisscom mit 2.500 Mitarbeitern, lädt in regelmäßigen Abständen alle Mitarbeiter, die kommen wollen, zu zweistündigen Dialogen zu einem virulenten Thema ein – einem Thema, wo nach Wahrnehmung vieler Mitarbeiter etwas nicht rund läuft. Inzwischen kommen immer mehr Mitarbeiter zu diesen Gesprächen, weil es ihnen einfach Freude macht, in den Dialog – der übrigens im World-Café-Format stattfindet – zu treten. Dabei werden aber keine konkreten Maßnahmen beschlossen. Das ist kein Prozess mit Druck von oben. Es geht vielmehr um ein gemeinsames Lernen und um die Weiterentwicklung des kollektiven Bewusstseins. Mit jedem Treffen wird die Schraube des Bewusstseins ein Stück weitergedreht und die gemeinsame Energie ein Stück erneuert.

Das wird eine Führungskraft, die unter Druck steht, aber kaum akzeptieren.

zur Bensen: Das könnte in der Tat schwer werden. Denn so ein Dialog bringt ja auf den ersten Blick nichts Konkretes. Aber es gibt immer mehr Manager, die erkennen, wie wichtig es ist, Lebendigkeit zu fördern. Ein lebendiges Unternehmen, wie ich es mir vorstelle, schafft immer wieder

Plattformen, wo Menschen zusammenkommen und richtig gute Dialoge führen. Führungskräfte müssen lernen, solche „Inseln der Lebendigkeit“ zu schaffen, die die mechanistische Struktur des Alltags überlagern. Denn der eng getaktete und fordernde Alltag behindert oft Lebendigkeit. Meetings können solche „Inseln der Lebendigkeit“ sein: Kleine Meetings mit sieben Personen, genauso wie mittlere mit 30 oder große mit 300 Teilnehmern. Sie müssen allerdings so strukturiert und gestaltet sein, dass dort wirklich gute Dialoge stattfinden und dadurch positive Energie und Erneuerung entstehen können. Für alle Größenordnungen gibt es gute Methoden.

Wie könnte so etwas aussehen?

zur Bensen: Unternehmen könnten beispielsweise etwas Uraltes neu lernen: Mit hohem Bewusstsein in einem Kreis zu arbeiten. Dazu muss man einfach die Tische aus den Meeting-Räumen entfernen und die Stühle in einen Kreis stellen. Und es braucht auch einen sehr bewussten Beginn des Meetings – einen Beginn, der ein gemeinsames Energiefeld entstehen lässt. In der Praxis findet eher das Gegenteil statt. Meist hasten doch alle in den Raum, telefonieren oder lesen noch ihre E-Mails, sind gedanklich irgendwo anders und dann geht es plötzlich irgendwie los. →

→ Doch gerade am Anfang ist es wichtig, eine Zeit der Präsenz und Konzentration zu schaffen, in der alle Beteiligten in Kontakt mit sich, mit den anderen und mit dem übergeordneten Zweck des Zusammenseins kommen. So hat der dänische Hörgeräte-Hersteller Oticon sämtliche Tische aus Meeting-Räumen entfernt und stattdessen kreisrunde Sofas aufgestellt. Die Meetings sind dadurch nicht nur effektiver geworden, auch ihre Dauer hat sich verkürzt. Oder der Lebensmittelfilialist Tegut mit 600 Filialen. Dessen Inhaber und Chef Wolfgang Gutberlet legt viel Wert auf reflexive Stille. Daher führt er jeden Morgen um 8.15 Uhr mit den anwesenden Mitgliedern der Geschäftsleitung eine Stehung durch, die eine Losung für die Woche und eine einminütige Stille

sind alle angehalten, ihre eigenen Konsequenzen zu ziehen und in ihren Teams zu beraten, ob sie sich etwas Konkretes vornehmen wollen. Das kann man zweimal im Jahr machen. Der Rat der Weisen ist eine der möglichen Inseln der Lebendigkeit, durch die sich das Bewusstsein der Mitarbeiter weiterentwickelt. Er ist ein geniales Werkzeug für kollektives, reflektierendes Lernen.

Aber im Alltag ist die Energie doch schnell wieder weg.

zur Bensen: Das stimmt. Jegliche Energie spitze flacht ab, auf jeden Feiertag folgt wieder der Alltag. Doch die Geschichten vom Feiertag leben wie helle Tupfer im grauen Alltag fort. Und in regelmäßigen Abständen muss man halt die Energie

nisation ausmachen. Es ist ein einfaches, aber dennoch umfassendes Navigationsinstrument, das man auf vielen Ebenen einsetzen kann, im Team, in einem Projekt oder für das ganze Unternehmen. Ein solches Modell, das auf uralter Weisheit basiert, hat es meiner Meinung nach bisher nicht gegeben. Im Übrigen ist mein Buch nicht nur für Berater gedacht, sondern vor allem für Führungskräfte, die den Wunsch nach mehr Lebendigkeit haben, weil sie innovativere, flexiblere, veränderungsbereitere und leistungsfähigere Organisationen brauchen. Sie bekommen in dem Buch viele Anregungen.

Und das genügt?

zur Bensen: Es ist zumindest ein erster Schritt. Zudem biete ich mit meinen Kolleginnen Jutta Herzog und Myriam Mathys ein Seminar an, das nur CEOs und Geschäftsführer besuchen dürfen. Das dauert eine Woche und findet auf einem einsam gelegenen Weingut in der Toskana statt. Ziel ist es, dass die Teilnehmer dort selbst in stärkeren Kontakt mit ihrer eigenen Lebendigkeit kommen, gemeinsam erkunden, was lebendige Organisation ausmacht, und natürlich auch erleben, wie verschiedene Werkzeuge und Methoden wirken, um dann Lust und Mut zu bekommen, das auch im Unternehmen umzusetzen. Lebendigkeit im Unternehmen kann man letztlich nur dauerhaft schaffen, wenn ganz oben der Wille dafür da ist.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

„Aufgabe der Führungskräfte ist es, positive Energie zu fördern. Wir brauchen Inseln der Lebendigkeit, die den Alltag überlagern.“

beinhaltet. Es gibt eine Reihe manchmal recht einfacher Dinge, mit denen man ein Meeting lebendiger und damit letztlich auch effektiver gestalten kann. Und dann gibt es natürlich auch zahlreiche Methoden, um die Mitarbeiter einzubeziehen.

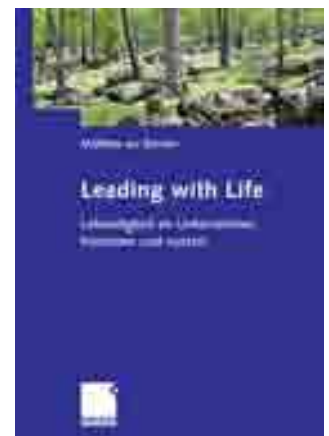
Sie meinen Großgruppen-Konferenzen?

zur Bensen: Das muss nicht gleich eine zwei- oder dreitägige Großgruppen-Konferenz sein. Eine Alternative ist der sogenannte Rat der Weisen. Dazu lost man in einem mehrstufigen Prozess zwölf Mitarbeiter in einem Unternehmen aus. Die ziehen sich dann für eineinhalb Tage mit einem Moderator zurück und erarbeiten Thesen und Empfehlungen für alle Mitarbeiter, also nicht nur für die Führung. Dabei gibt es keine Vorgaben von oben, außer einer einzigen: Der Rat der Weisen muss völlig einmütig hinter allen seinen Empfehlungen stehen. Unmittelbar danach holt man alle Mitarbeiter für zwei Stunden zusammen. Die zwölf Mitglieder berichten gemeinsam von ihrem Ergebnis und wie sie dazu gekommen sind. Dann werden ihre Empfehlungen in einem World-Café-Dialog besprochen und man geht wieder auseinander, ohne konkrete Maßnahmen zu vereinbaren. Natürlich

wieder auffrischen. Führungskräfte müssen lernen, welche Werkzeuge es dazu gibt und sie regelmäßig einsetzen. Das ist wie mit Eisenspänen, an die man einen Magnet hält und die sich dann alle in eine Richtung ausrichten. Nimmt man den Magnet weg, verrutschen die Späne nach einer Weile wieder. Das ist genau das, was im Alltag geschieht. Aufgabe der Führungskräfte ist es, immer wieder so ein Magnet zu nutzen, um Situationen zu schaffen, in denen alle in Kontakt mit der gemeinsamen Energie kommen und neu ausgerichtet werden. Dazu braucht man ein durchdachtes System von wiederkehrenden Ereignissen – Inseln der Lebendigkeit, die den Alltag überlagern. Das kann eine Großgruppen-Konferenz, eine jährliche Zeremonie, in der neue Mitarbeiter aufgenommen werden, oder ein sehr bewusst gestaltetes Fest sein.

Das klingt alles einleuchtend. Aber gibt es in Ihrem Buch etwas wirklich Neues?

zur Bensen: Neu und zugleich uralte ist der Organisationskompass. Das Modell basiert auf dem Medizinrad der nordamerikanischen Ureinwohner und bietet einen Denkraum, der alle wichtigen Faktoren abbildet, die die Lebendigkeit einer Orga-



Das Inhaltsverzeichnis und eine Einführung zum Buch:
www.leadingwithlife.com/pdf/lwl_leseprobe.pdf



Weiterbildung?

gesucht &
gefunden bei
seminus.de

Über 100.000
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

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

seminus 



„Freunde sind die größten Glücksbringer. Der tiefere, evolutionäre Grund ist: Wir überleben besser in Gemeinschaft als allein. Das gilt vor allem für Kleinkinder und Männer, die auf sich gestellt hilflos sind.“

Eckart von Hirschhausen, Kabarettist, in „Gehirn & Geist“ (Spektrum der Wissenschaft), Heft Nr. 4 / 2009

„Die CeBIT ist wieder ein Treffen der Eingeweihten, der Avantgarde, der Technologietreiber. Die rempelnden jugendlichen Gadget-Jäger, denen kein Werbegeschenk zu abstrus war, um es in großen Beuteln stundenlang durch die Hallen zu tragen, blieben diesmal zum Glück aus.“

Martin Hug, Kolumnist, im Mittelstandsmagazin „ProFirma“, Heft 4/2009

„Für jüngere Vorstände ist die aktuelle Wirtschaftssituation eine Bewährungsprobe. Jetzt werden Helden geboren.“

Johannes Graf von Schmettow, Chef der Personalberatung Egon Zehnder, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 18.02.2009

„Man darf sich nichts vormachen. Das Jahr 2009 wird extrem hart. Da gibt es einen brutalen Ausleseprozess. Wenn das Tal der Tränen aber durchschritten ist, hat Deutschland alle Chancen, zu den Gewinnern der Krise zu gehören.“

Peter Englisch, Partner bei der Unternehmensberatung Ernst & Young, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 06.03.2009

„Mein Rat an die Software-Ingenieure lautet: Lieber spannende Produkte entwickeln statt Bewerbungen schreiben.“

Randy Knaflig, Personalmanager bei Google in Zürich, in der „FAZ“ vom 02.03.2009. Google bekommt jeden Tag etwa 3.000 Bewerbungen.

„Viele Aktionäre und hochrangige Führungskräfte sind gar nicht daran interessiert, ein seinen eigenen Fortbestand sicherndes Unternehmen aufzubauen. Sie ziehen vielmehr den Typus des Unternehmens vor, der nur als kurzfristige Geldmaschine arbeitet, zum Besten eines inneren Zirkels.“

Arie de Geus, Ex-Shell-Planungschef und Managementvordenker, in seinem 1997 erschienenen Standardwerk „The Living Company“ (Harvard Business School Press)

„Eine Kernherausforderung für die Personalarbeit von heute lautet: Die Tugend der Sparsamkeit und Bescheidenheit zu einem wichtigen Merkmal der Kulturpolitik, der Nachwuchsförderung, aber auch der Auswahl von Führungskräften zu machen.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, in der Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“, Heft 3/2009

„Zirkustruppen in Großbritannien sind wirklich verzweifelt: Die Clowns stecken in Mexiko fest, die Akrobaten in China und der Ukraine und die Reiter samt Pferden aus der Mongolei können auch nicht einreisen.“

Die „Financial Times Deutschland“ vom 11.03.2009 in einem Bericht über die Auswirkungen des drastisch verschärften britischen Einwanderungsgesetzes.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



MUVID iPod Audiosystem MC 904

- + iPod Dockingstation und Uhrenradio mit großer LCD-Anzeige
- + UKW Stereo-Radio inkl. Weckfunktion über iPod oder Radio
- + hochwertige Stereo-Lautsprecher
- + Line-In Buchse zum Anschluss von z. B. MP3-Player
- + Maße: ca. B26,5 x T10,5 x H11,7 cm (iPod gehört nicht zum Lieferumfang)



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie, das „MUVID iPod Audiosystem MC 904“, an folgende Adresse, ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 3657159

Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung für mind. 1 Jahr zum Preis von 99,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
 bequem per Bankkarte

Kontokummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 01725841



Per Fax: 0180/50 50 441*

*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von Haufe.



Per Post: Haufe Service Center GmbH

Postfach, 79091 Freiburg

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

Haufe
...

Zukunft planen – berufsbegleitend studieren.



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere Studiengänge mit anerkanntem Abschluss

Betriebswirtschaft (B.A.)
Wirtschaftsrecht (LL.B.)
General Management (MBA)

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

info@hamburger-fh.de
Infoline: 040-350 94-360

(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de