



wirtschaft weiterbildung

04_10

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Frank Schätzing_Neuer Maßstab für Präsentationen s. 16

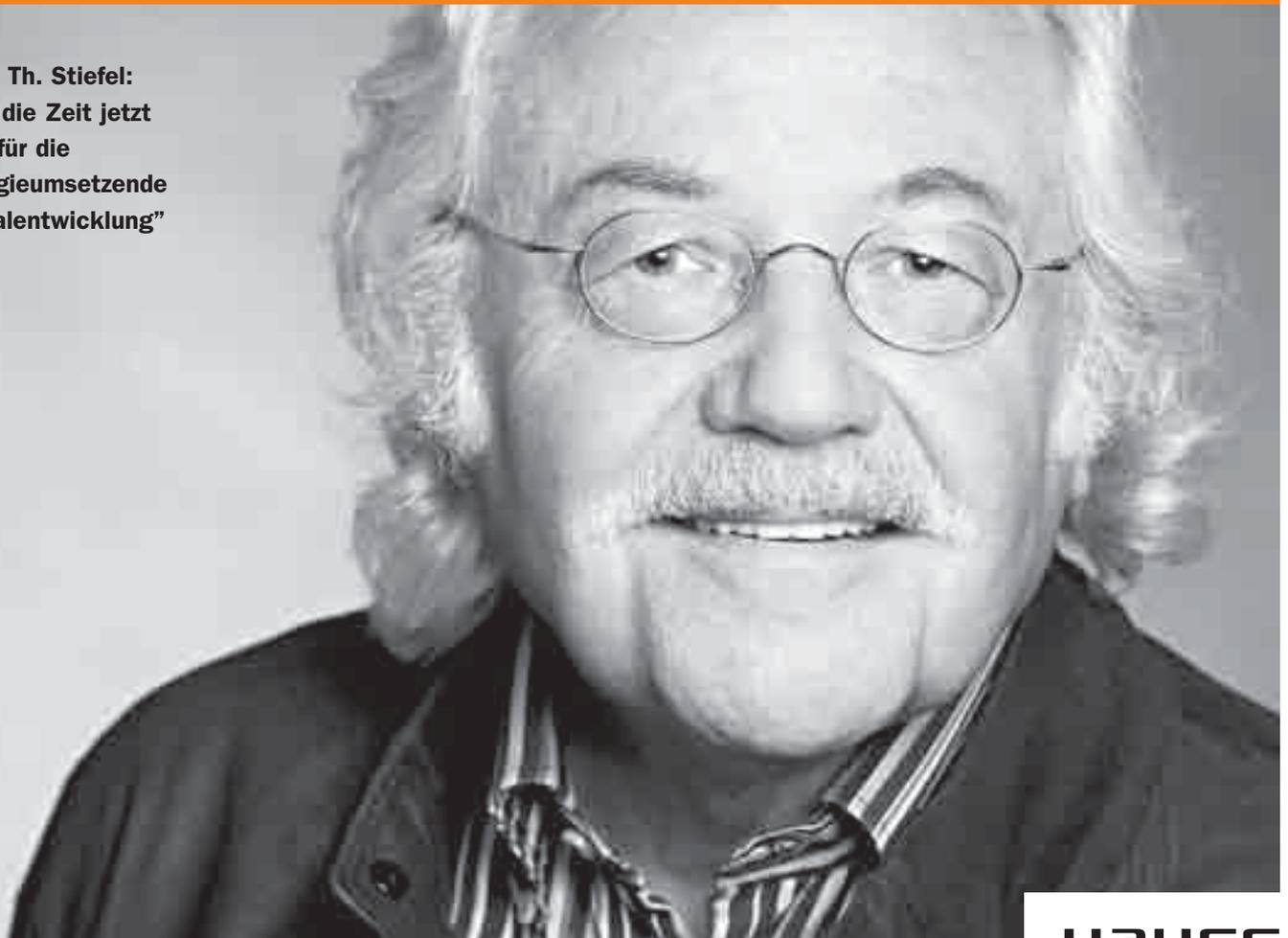
Deutscher Ring_Gefahrlos sein Führungstalent erproben s. 28

CeBIT 2010_Warum viele E-Learning-Anbieter wegblieben s. 49

Strategien umsetzen!

Vom Personalentwickler zum echten Business-Partner

Dr. Rolf Th. Stiefel:
Warum die Zeit jetzt
reif ist für die
„strategieumsetzende
Personalentwicklung“



werdeweg.info

Coaching | Beratung | Counseling



Benjamin Schulz
schulz@werdeweg.info



Karin Dölla-Höfeld
k.hoefeld@werdeweg.info



Günther Höfeld
g.hoefeld@werdeweg.info



Dr. Miriam Bremer
bremer@werdeweg.info

Wir begleiten Menschen.
In belastenden Lebenssituationen.
Zu neuer Stärke.



Stressreduktion

Belastungen identifizieren, Ressourcen entdecken und nutzen, entlastendes Verhalten trainieren

Burnout

Warnsignale erkennen und ernst nehmen, akute Belastung vermindern, Arbeitsfähigkeit wieder herstellen

Kritische Lebensereignisse

Verlust und Verletzungen verarbeiten, Bedrohungen abwehren, Stabilität und Sicherheit wieder gewinnen

Berufliche Positionierung

passende Aufgaben finden, individuelle Möglichkeiten leben, nachhaltig motiviert sein

Life-Management

den Alltag methodisch bewältigen, Herausforderungen meistern, Unterstützung finden

Selbstkompetenz

sich selbst kennen, Lebensziele entwickeln, Grenzen annehmen, Potenziale nutzen

Wir unterstützen Fach- und Führungskräfte
– für Effektivität, Gesundheit und Wohlbefinden.

Sprechen Sie uns an.

Frauenquote?

Die Deutsche Telekom will als erstes DAX-Unternehmen eine Frauenquote für das mittlere und obere Management einführen. Jede dritte Position auf dieser Ebene soll von einer Frau besetzt werden. Derzeit sind nur elf Prozent aller Telekom-Führungskräfte Frauen. Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, der als innovativer Personalentwickler bei Daimler-Benz startete, will mit der Quote dafür sorgen, dass qualifizierte Frauen ihre Stärken im Berufsleben angemessener einbringen können.

Vor allem erfolgreiche Frauen lehnen solche Regeln ab. Viel wichtiger wäre es aus ihrer Sicht, wenn Frauen einzig wegen ihrer eigenen Leistung aufsteigen würden. In unserer Titelgeschichte sagen wir, was Menschen tun müssen, um auf sich als Leistungsträger aufmerksam zu machen: Schlicht und ergreifend einen Beitrag dazu zu leisten, dass ihr Unternehmen sich im Wettbewerb um die Kunden besser als andere behaupten kann.

Personalentwicklerinnen, aber auch Personalentwickler scheinen auf diesem Gebiet des strategischen Denkens noch einen besonderen Nachholbedarf zu haben. Um ihnen auf die Sprünge zu helfen, hat der St. Galler Berater Dr. Rolf Th. Stiefel gerade ein sehr anregendes, von 30 Jahren Praxis geprägtes Buch unter dem Titel „Strategieumsetzende Personalentwicklung“ veröffentlicht, das wir ab Seite 18 vorstellen. Einer Personalentwicklerin, die nicht befördert wird, würde er zum Beispiel nicht empfehlen, auf die Quote zu warten, sondern er würde ihr zur Job-Rotation raten: Mit eigener, langjähriger Praxiserfahrung wieder zurück in die Personalentwicklung zu kommen, erhöhe die Akzeptanz beim Management ungemein und mache reif für eine Position in Geschäftsleitungsnahe.



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

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@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



Management-Entwicklungsprogramm für den Führungsnachwuchs

Baustein I

Die eigene Persönlichkeit im Spiegel der
Führungsanforderungen

Baustein II

Unternehmensplanspiel TOPSIM General
Management® - Teamentwicklung

Baustein III

Führung und Wandel
Effizientes Change Management

Baustein IV

Konfliktmanagement

13 Trainingstage in einem Zeitraum
von 10 Monaten

Termine:

09. - 11.06.2010

14. - 17.09.2010

24. - 26.11.2010

09. - 11.03.2011

Veranstaltungsort:

Herzogenaurach, Hotel Herzogspark

Nähere Informationen erhalten

Sie unter Telefon 0521 94206-0 oder:

www.ime-seminare.de



titelthema Dr. Rolf Th. Stiefel, Experte für Personalentwicklung, erklärt
in seinem neuen Buch, wie Personalentwickler gerade in der Krise zu
Business-Partnern werden können.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Wie eine Trainerausbildung für erfahrene Mitarbeiter
das Know-how im Betrieb vervielfacht

menschen

16 Das Multimedia-Vorbild

Bestsellerautor Frank Schätzing hat eine neue Form der
Autorenlesung kreiert, die Maßstäbe für Präsentationen setzt

titelthema

18 Strategien umsetzen!

In wirtschaftlich schweren Zeiten heißt das Motto: Nur wer
seine (neue) Unternehmensstrategie auch schnell umsetzt,
hat einen Wettbewerbsvorteil. Dabei hilft das Konzept der
„strategieumsetzenden Personalentwicklung“.

brennpunkte

28 Führungstalent gefahrlos erproben

Der Deutsche Ring bietet seinen Nachwuchskräften ein
Orientierungs-Center: Interessierte erhalten mehr Klarheit
über ihr Talent zur Führungskraft

Achtung! Spitze Zielgruppe!



36

brennpunkte Frank C. Schirmer verfehlt die Berechnung des Return-on-Investment in der Weiterbildung,



49

treffpunkte Trotz Ausstellerschwunds im E-Learning-Bereich der CeBIT war das entsprechende Forum gut besucht.

32 Verkehrszeichen, die zu sinnvollen Zielen führen

Dr. Christian Mayer hat mit der „Fokus-Karten-Methode“ eine effiziente Zeichensprache fürs Coaching entwickelt

36 Praxisbeispiel: Professionelle ROI-Berechnung

Wie ein Verkaufstraining für die Steigerung der Gewinnmarge verantwortlich sein kann, zeigt der ROI-Experte Frank C. Schirmer

treffpunkte

49 CeBIT 2010 enttäuschte

Die Computermesse CeBIT konnte in diesem Jahr nur mit einem schwach besetzten E-Learning-Bereich aufwarten. Überraschend hoch war die Zahl der norddeutschen E-Learning-Interessenten auf der Messe

52 Das wird ein schöner Monat für ...

Der personalisierte Veranstaltungskalender

Seminarmarkt

56 Karriere-Tuning durch Karriere-Coaching

Der Markt für Berufs- oder Karriereberater ist unübersichtlich. Bericht über den Zustand einer Boom-Branche

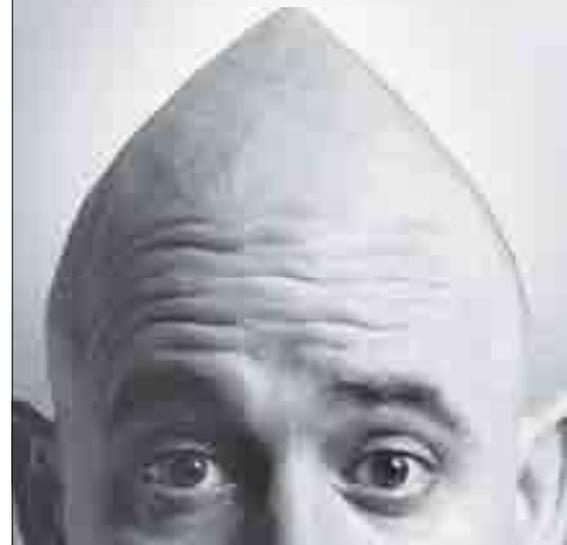
Rubriken

03 Editorial

63 Vorschau/Impressum

64 Fachliteratur

66 Zitate



Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.

Mediainformationen unter:
www.haufe.de/mediacenter
Telefon 0931 2791770

HAUFE.



WER Studenten der „Miami Ad School“, Hamburg, wurden vom Internet-Konzern Google engagiert, um drei Autos, die für Googles neuen Dienst „Street View“ unterwegs sind, zu bemalen.

WANN / WO Die Kunstaktion fand am 2. März 2010, dem ersten Tag der Computermesse CeBIT in Hannover, statt. Die Autos waren während der Messe in der Halle 6, der Internet-Halle, zu sehen.

WAS NOCH Das Foto wurde von unserer freien Mitarbeiterin Gudrun Porath aufgenommen, die einen Moment erwischte, an dem die PKW nicht komplett von Schaulustigen umlagert waren.

Sympathiewerbung. Mit schwarzen Kleinwagen, auf die in 2,90 Meter Höhe Fotoapparate aufgepflanzt sind, sammelt die „Datenkrake“ Google seit etwa eineinhalb Jahren Bildmaterial für „Google Street View“. In 19 Ländern sind bereits die Straßen der wichtigsten Städte durchfotografiert. Nur in Deutschland gibt es juristische Grundsatzprobleme. Außerdem liegen schon über 1.000 Einsprüche von Hausbesitzern vor, die nicht wollen, dass ihr Anwesen im Internet zu sehen sein wird. „Klecksende Kunststudenten“ (FAZ) sollen die Datensammler offenbar sympathischer machen. Googles Botschaft: Wir fotografieren nicht heimlich und versprechen auch sonst Transparenz. Wenn das nur leere Versprechen sind, wird sich das nächste Mal das Google-Management anmalen, mit Torten oder mit Schuhen bewerfen lassen müssen.



Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- > Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
- > professionellen Programmen und Arbeitshilfen
- > maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.



**3 Lizenzen
inklusive**

www.haufe.de/premium

HAUFE.

TOYOTA IN DER KRISE

„Ungezügelteres Wachstum schuld an Pannen?“

Die aktuelle Pannenserie des japanischen Automobilkonzerns Toyota sei für Experten vorhersehbar gewesen, behauptet Professor Winfried W. Weber, Leiter des Mannheimer

Instituts für angewandte Managementforschung. Toyotas Rückruf von acht Millionen Autos wegen klemmender Gaspedale und schlecht funktionierender Bremsen,

hänge direkt mit einem zu starken Wachstum in den letzten Jahren zusammen. Die Produktion des Herstellers stieg von 2000 bis 2008 um 78 Prozent auf 9,2 Millionen Autos pro Jahr. „Die früher so bewunderte lernende Organisation kam mit dem globalen Wachstum des Konzerns nicht mit“, schrieb Weber in einem Gastbeitrag für die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) am 22. Februar 2010.

Das bislang perfekte Toyota-Produktionssystem habe sich ins Gegenteil verkehrt: „Man überschätzte sich, man bot zu viele Produktvariationen an.“ Toyotas bisherige Kernkompetenz, die eigenen Mitarbeiter durch interne Mentoren sorgfältig ausbilden zu lassen und mit den Zulieferern eine sich entwickelnde Organisation zu bilden, stieß an ihre Grenzen. „Ein evolutionäres Lernen war bei dem Tempo, das Toyota in den letzten Jahren hinlegte, nicht mehr möglich gewesen“, analysierte Weber.



Foto: Reuters

Defekte Bremsen: Tödlicher Unfall in einem Toyota Camry in Flint, Michigan, USA.

GPM-VERBAND

Mitgliederwachstum

Mit 3.100 Neuzertifizierungen zum Projektmanager meldet die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement GPM (www.gpm-ipma.de) einen neuen Rekord. Im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2009 wurde das Ergebnis des Vorjahres um über 15 Prozent gesteigert. Seit 1995 vergibt die GPM Kompetenzzertifikate nach dem international anerkannten 4-Level-Certification-System (4-L-C). In vier Kompetenzstufen können Projektmanager ihre Kompetenzen im Management von Projekten nachweisen. Werner Schmehr, Geschäftsführer der PM-ZERT: „Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss sich für Personen und Unternehmen die Investition in Weiterbildung direkt auszahlen. Umso mehr freut mich die hohe Zunahme bei der Zertifizierung.“ Außerdem wurde bekannt, dass die Zahl der Mitglieder der GPM im letzten halben Jahr (!) um 600 auf 5.600 Einzelmitgliedschaften stieg. Hinzu kommen rund 280 Firmenmitglieder aus allen Bereichen der Wirtschaft.

BOSTON CONSULTING

Divisionale Führung löst die Matrixorganisation ab

Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen hängt entscheidend von weichen Faktoren wie Führung, Motivation, Kooperation und Veränderungsfähigkeit ab. Das ist das Fazit der Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group in Kooperation mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management sowie der Deutschen Gesellschaft für Organisation. Befragt wurden mehr als 1.000 europäische Manager und Organisationsexperten. Die Kernfrage lautete, wie Innovationen organisiert werden könnten. Die Antwort liegt der Studie zufolge in der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Divisionale Organisationen werden von den Managern als wachstums- und ertragsstärker, krisenresistenter und kompetenter als alle anderen Organisationsformen eingeschätzt. Als Vorbild gilt die Bayer AG, die ihre klassische funktionale Struktur erst in eine Matrixorganisation und dann in eine sehr erfolgreiche strategische Holdingstruktur (mit drei autonomen Teilkonzernen) umbaute.



Vorbild: BAYER-Chef Werner Wenning.

DR. AXEL KOCH ALIAS „RICHARD GRIS“

Provokateur jetzt Professor

Dr. Axel Koch, Autor des Enthüllungsbuchs „Die Weiterbildungslüge“ (Campus-Verlag, 2008), arbeitet – wie erst jetzt bekannt wurde – seit dem 1. Januar 2010 als Professor für Wirtschaftspsychologie, Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, an der SRH FernHochschule Riedlingen, einer staatlich anerkannten Fachhochschule der SRH GmbH.

Die Berufung erfolgte auch deshalb, weil Koch mit seinem neuen Ansatz der „Transferstärke“ als Experte für die Verbesserung des Lernens in der beruflichen Weiterbildung gefragt war. Die FernHoch-

schule baut gerade ein wissenschaftliches Institut („Zentrum zur Steigerung der Lerneffizienz im Fernstudium“) auf, das sich dem Thema „Effizienz beim Lernen und in der Lehre“ widmet und Konzepte und Lösungen entwickeln soll, die es den zumeist berufstätigen Fernstudenten ermöglicht, möglichst schnell die Übernahme des Gelernten in die Praxis zu bewerkstelligen.

„Meine Forschungsarbeit wird sich damit befassen, meine bereits begonnene Mission für die Transferstärke weiter auszubauen und die Erkenntnisse wieder in die Lehre einfließen zu lassen“, erklärte Koch. Der



Professor Dr. Axel Koch alias „Richard Gris“.

SRH-Konzern ist ein überregionaler Unternehmensverbund mit Sitz in Heidelberg. Die SRH ist Anbieter von Bildungs- und Gesundheitsdienstleistungen. 8.000 Mitarbeiter betreuen 250.000 Bildungskunden und Patienten im Jahr. Der Umsatz liegt bei 600 Millionen Euro.

„LEGAMASTER“ WIEDER EIGENSTÄNDIGE GMBH

50 Jahre Edding AG

Der 1960 in Hamburg-Barmbek von Carl-Wilhelm Edding und Volker Ledermann gegründete Filzstiftspezialist „Edding“ feiert sein 50-jähriges Jubiläum. Waren es zu Beginn vor allem Lageristen und Spediteure, die ihre Kisten mit Edding-Markern beschrifteten, so gilt Edding heute als Inbegriff für Moderationsstifte.

Die weltweit knapp 600 Edding-Mitarbeiter erwirtschafteten 2008 einen Umsatz von rund 114 Millionen Euro. Produziert wird neben dem deutschen Standort in Bautzen noch in drei weiteren Ländern. Hauptsitz der Verwaltung und das Zentrallager stehen heute in Ahrensburg, nördlich von Hamburg. Mit Legamaster (vormals planMASTER) erweiterte das Unternehmen 1965 sein Produktangebot um den Bereich der visuellen Kommunikation. Das größte Umsatzwachstum erzielen in dieser Sparte derzeit sogenannte eBoards, interaktive Tafeln, auf denen das Geschriebene für den Computer digitalisiert wird. Im Februar 2010 hat Edding den Geschäftsbereich „Legamaster“ wieder in eine GmbH aus-



Anzeigenmotiv aus den 60ern, als in der Werbung noch die möglichst sympathische Präsentation des Produkts im Vordergrund stand.

gegliedert. Von der Trennung erhofft sich das Unternehmen, dass jeder Geschäftsbereich für sich „ideale Wachstumsvoraussetzungen“ erhält.

Die beiden Gründer haben sich aus dem aktiven Geschäft zurückgezogen. Per Ledermann, Sohn von Volker Ledermann, leitet jetzt den Vorstand. „Einst bin ich als kleiner Junge durch die Flure gelaufen, inzwischen bin ich in die großen Fußstapfen meines Vaters getreten. Für mich ein echter Traumjob“, freut sich Ledermann junior. Neben der Weiterentwicklung der Produkte liegt ihm nachhaltiges Wirtschaften am Herzen. Das Umweltmanagement von Edding wurde nach DIN ISO 14001 zertifiziert.

Kurz und Knapp

Fremdsprachen. Das Sprachenlernen mit digitalen Medien, wie Online-Sprachkursen, Spachlern-Communities, Lernplattformen oder digitalen Videos, steht im Mittelpunkt der Konferenz „Sprachen und Beruf“, die in diesem Jahr zum neunten Mal vom 3. bis 5. Mai in Düsseldorf stattfindet. www.sprachen-beruf.com

Eigeninitiative. Für 78 Prozent der Personalverantwortlichen in Deutschland spielt es bei der Einstellung neuer Mitarbeiter eine wichtige oder sogar äußerst wichtige Rolle, ob die Bewerber sich aus eigener Initiative weitergebildet haben. Das ergab die TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2010“, bei der 300 Personalentscheider aus mittleren und großen Unternehmen befragt wurden.

Psychologie. Nach der Berichterstattung über den Selbstmord des Bundesligatorwarts Robert Enke hat sich die Zahl der Nachahmungstaten „massiv“ erhöht. Laut Süddeutscher Zeitung ist von viermal so vielen Toten an Bahnstrecken allein im November 2009 die Rede. Genaue Angaben verweigert die Bahn aus Angst vor noch mehr Nachahmungstätern.

Auch das noch. Mithilfe von Gehirnjogging können ältere Menschen nicht verhindern, dass ihre geistigen Fähigkeiten nachlassen. Das hat das Kölner Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen herausgefunden. Viel nützlicher als Denksportaufgaben zu üben sei es, im Alter immer dann gezielt Neues zu erlernen, wenn es auch den persönlichen Interessen entspreche und man das Neue bei der Bewältigung des Alltags wirklich brauchen könne.

HAY GROUP

Anforderungen an Führungskräfte haben sich verändert



Neuorientierung: Wo die Reise bei der Führungskräfteentwicklung hingeht, sagt die neueste Studie der Hay Group.

Unternehmen legen heute bei ihren Führungskräften auf andere Eigenschaften Wert als im Krisenjahr 2009. Stand vor zwölf Monaten noch die Fähigkeit zur Umsetzung von Anti-Krisen-Maßnahmen ganz oben auf der Liste, ist jetzt erstmals vor allem „strategisches Denken“ gefordert. Für Andreas Randebroek, Leiter Leadership & Talent bei Hay Group Deutschland, ist dies ein deutlicher Hinweis darauf, dass sich Firmen wieder mit langfristigen Wachstumsperspektiven beschäftigen. „Das hohe

Interesse an Umsetzungscompetenzen im vergangenen Jahr war eine Reaktion auf die Turbulenzen, mit denen sich jedes Unternehmen auseinandersetzen musste. Dieses Jahr ist es für Unternehmen wichtiger, dass ihre Führungskräfte strategisch denken können, um neue Möglichkeiten und Innovationen zu entwickeln und die Initiative zu ergreifen, wenn die wirtschaftliche Erholung an Fahrt gewinnt.“

Der schnelle Schwenk zum „strategischen Denken“ wird ausführlich in der aktuellen Hay-Group-Studie „Best Companies for Leadership 2009“ beschrieben. Die internationale HR-Management-Beratung Hay Group identifiziert mit dieser Untersuchung regelmäßig jene 20 Weltkonzerne, die mit der besten Führungskräfteentwicklung glänzen können. In 2009 landeten die Konzerne „General Electric“, „Southwest Airlines“ und „3M Company“ auf den ersten drei Plätzen. Nur vier der weltweiten Top-20-Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Europa: Nestlé erreicht im Ranking Platz 7, IKEA und ABB besetzen die Plätze 14 und 15 und Unilever Platz 19.

90 Prozent der Befragten aus den Top-20-Unternehmen geben an, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter ihres Unternehmens die

Möglichkeit haben, Führungseigenschaften zu entwickeln und zu erproben. Dasselbe sagen nur 67 Prozent der für diese Studie befragten Mitarbeiter über ihr Unternehmen.

Die Top-20-Unternehmen waren nach Ansicht der Hay-Group-Experten nicht nur durch ihre gute Führung besser gewappnet für die Krise. Diese Unternehmen bleiben auch konsequent dabei, Nachwuchskräfte – unabhängig vom Kostendruck – auf Führungsaufgaben vorzubereiten. „Außerdem haben die Top-Unternehmen unserer Untersuchung schneller reagiert als ihre Wettbewerber und einige ökonomische Megatrends vorweggenommen“, so Hay-Group-Experte Randebroek. „Sie haben die Relevanz der Förderung weiblicher Führungskräfte, der Globalisierung und der Anerkennung sozialer Verantwortung erkannt und diese Trends zu wesentlichen Elementen ihrer Programme und Strategien für Führungskräfte gemacht. Sie sind Pioniere für die neue Richtung, in die sich Führung in den nächsten zehn bis 15 Jahren entwickeln wird.“

Link zur Studie: http://www.haygroup.com/ww/best_companies/index.aspx?id=156

SACHVERSTÄNDIGENRAT DES DEUTSCHEN BUNDESVERBANDS COACHING DBVC

Fünf Prüfsteine: Seriöse Coaching-Angebote erkennen

Der Sachverständigenrat des DBVC hat eine Orientierungshilfe zur Auswahl eines Coaches veröffentlicht:

- Der Coach führt einen ordentlichen Geschäftsbetrieb mit entsprechenden Räumen und einem transparenten Angebot. Das Konzept und die Methodik des Coaches sind öffentlich nachvollziehbar, frei von Ideologie und entsprechen wissenschaftlichen Standards.
- Ein Coaching-Vertrag wird freiwillig geschlossen und

beinhaltet alle Rahmenbedingungen, wie beispielsweise den zeitlichen Umfang der Leistung, Ziele, Kosten, Ergebnisüberprüfung, und ist jederzeit von beiden Parteien kündbar.

- Der ehrbare Coach behandelt Informationen streng vertraulich, bewahrt eine unabhängige, neutrale Position, arbeitet ausdrücklich im Sinne einer Allparteilichkeit und setzt die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem effektiven Kosten-Zeit-Methoden-Verhältnis ein.

- Der Coach hat eine fachlich ausgewiesene und anerkannte Ausbildung und legt seinen Leistungsnachweis offen. Er nutzt Qualitätssicherungsmethoden und reflektiert seine Arbeit in regelmäßiger Supervision.

- Die Coaching-Arbeit ist unvoreingenommen und im Grundsatz ergebnisoffen, orientiert sich am Kundennutzen und behält darüber hinaus das Gemeinwohl im Blick. Einzig die Klienten verantworten ihr Handeln oder Nicht-Handeln.

Mit der Veröffentlichung unterstreicht der DBVC, dass er die Definitionshoheit beim Thema „gutes Coaching“ beansprucht. Bei der Frage, ob Coaching wirklich „ergebnisoffen“ sein müsse, dürfte es Widerspruch aus den eigenen Reihen geben. DBVC-Mitglied Maren Fischer-Epe vertrat in „w+ w“ (11/2009) die Auffassung, dass es sehr wohl Sinn machen könne, Mitarbeiter auf ein von ihrem Arbeitgeber vorgegebenes Ziel hin zu coachen.



Foto: Learntec

Skillsoft auf der Learntec: In Europa gibt es 200.000 Anwender (+20 Prozent in 2009) – weltweit 10 Millionen.

SKILLSOFT VON INVESTOREN AUFGEKAUFT

„E-Learning-Markt ist erwachsen geworden“

Der irische E-Learning-Anbieter „Skillsoft“ wird von der internationalen Investorengruppe Berkshire Partners/Advent International/Bain Capital übernommen. Die Investoren zahlen den bisherigen Gesellschaftern eine Gesamtsumme von nahezu 1,1 Milliarden Dollar und damit 14 Prozent mehr als es dem aktuellen Wert der börsennotierten Skillsoft-Aktien entspricht. Das Unternehmen wird seinen Hauptsitz in der irischen Hauptstadt Dublin behalten. Auch das bestehende Management unter Leitung des sehr erfahrenen Gründers Chuck Moran wird an Bord bleiben.

Die Übernahme wurde von Skillsoft und von Marktanalysten positiv aufgenommen. Für Josh Bersin, Chief-Learning-Officer des amerikanischen Beratungsunternehmens Bersin & Associates, zeigt das Interesse der privaten Investorengruppe, dass der E-Learning-Markt Zukunft habe und „erwachsen geworden“ sei. Im konkreten Fall handele es sich bei Skillsoft um ein sehr profitables Unternehmen, das sein Geschäft aber weiterentwickeln müsse. Es werde derzeit zu einseitig nur Standard-Content angeboten. Der Eintritt in neue Wachstumsmärkte sei dringend angeraten.

Die Business-Kunden wollen laut Bersin mehr dynamische Inhalte und neue Medien, mehr branchenspezifische Inhalte und High-Value-Kurse, zum Beispiel für die Führungskräfteentwicklung. Außerdem forderten die Kunden die Möglichkeit, die von Skillsoft gelieferten E-Learning-Bibliotheken für nutzergenerierte Inhalte zu öffnen. Auch sollte Skillsoft mit dem frischen Geld „down market“ expandieren, indem man auch an kleinere Unternehmen Lösungen verkaufe. Der Eintritt einer Investorengruppe helfe sehr dabei, all diese Marktchancen schnell zu ergreifen. Insbesondere bei branchenspezifischen Lösungen sieht Bersin Potenzial. So brauche jede Industrie eine maßgeschneiderte Sammlung von Compliance-Schulungen oder von berufsspezifischen Trainingsangeboten. Beispielhaft werden Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anbieter aus dem Gesundheitsbereich als potenzielle Kunden herausgestellt. Für die von Skillsoft vertriebene Mini-Lernplattform sieht Bersin besondere Chancen im Mittelstand oder in einzelnen Abteilungen von Konzernen, denen eine eingeschränkte Funktionsfähigkeit ausreiche.

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
 - 12.-14. Apr.10
 - 26.-28. Apr. 10
 - 16.-18. Jun. 10
 - 25.-27. Aug.10
 - 20.-22. Sep.10
 - 27.-29. Okt.10
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de



BDU-MARKTSTUDIE 2009

Unternehmensberater: 3,3 Prozent weniger Umsatz

Im Jahr 2009 konnten sich die deutschen Unternehmensberater dem gesamtwirtschaftlichen Abwärtstrend nicht entziehen. Sie verzeichneten einen Umsatzrückgang von 3,3 Prozent. Der Beratungsmarkt schrumpfte von 18,2 Milliarden Euro in 2008 auf 17,6 Milliarden Euro in 2009. Von 2005 bis 2008 hatten die Consultants noch mit teils zweistelligen Wachstumsraten gegläntzt. Dies meldete der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) auf seiner Jahrespressekonferenz im Februar 2010 in Düsseldorf. Für die BDU-Marktstudie wurden die Zahlen und Einschätzungen von knapp 1.000 Unternehmensberatungsgesellschaften berücksichtigt.

„Die Stimmung in der Branche hat sich seit Beginn des dritten Quartals 2009 wieder langsam verbessert“, berichtete BDU-Präsident Antonio Schnieder. Für das Jahr 2010 erwarten die Unternehmensberater eine stärkere Nachfrage durch einen schwungvolleren Markt für Fusionen und Unternehmenskäufe. „Der Zeitpunkt für Übernahmen ist 2010 günstig. Unternehmen, die

hier vorausschauend handeln, verschaffen sich einen klaren Wettbewerbsvorteil“, so Schnieder. Nach Einschätzung der Studienteilnehmer werden die Klienten zukünftig eine stärkere Kombination von Fach- und Prozessberatung, die sogenannte Komplementärberatung, nachfragen.

Kleinere Berater optimistischer

Für 2010 erwarten Deutschlands Berater ein durchschnittliches Wachstum von 5,5 Prozent. Sehr große Beratungsunternehmen über 45 Millionen Euro Umsatz rechnen allerdings nur mit vier Prozent Wachstum. Hingegen zeigen sich die Unternehmensberatungen in der „kleinen“ Umsatzklasse von 1,0 bis 2,5 Millionen Euro mit einer Prognose von acht Prozent plus besonders optimistisch. Einen Personalabbau planen in diesem Jahr nur wenige Beratungsunternehmen. Im Gegenteil: Analog zu den verbesserten Geschäftserwartungen und Wachstumsprognosen planen die Consulting-Unternehmen weitere Personaleinstellungen. Knapp die Hälfte der großen



Antonio Schnieder, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) mit Sitz in Bonn.

Unternehmensberatungsgesellschaften wollen zusätzlich Berater einstellen. Bei den Marktteilnehmern zwischen 2,5 und 45 Millionen Euro Umsatz liegt der Anteil bei rund 70 Prozent.

Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise haben 2009 spürbar die Nachfrage nach Beratungsleistungen in wichtigen Klientenbranchen beeinflusst. Zum zweiten Mal in Folge sank der auf das verarbeitende Gewerbe entfallende Anteil am Consulting-Brancheumsatz auf mittlerweile 31,6 Prozent im Jahr 2009 (2008: 33,8 Prozent und 2007: 34,4 Prozent). Dies entspricht einem Umsatz von insgesamt 5,56 Milliarden Euro (2008: 6,15 Milliarden Euro). Der Umsatzanteil des Fahrzeugbaus ging von 13,0 Prozent im Jahr 2008 auf 11,6 Prozent im Jahr 2009 zurück, der im Maschinenbau sank im Vergleichszeitraum von 7,1 auf 6,5 Prozent.

HR-Beratung trotz Krise stabil

Der Umsatz der Consulting-Branche verteilte sich 2009 auf die einzelnen Beratungsfelder wie folgt: Auf die Organisations- und Prozessberatung entfielen 43,0 Prozent (2008: 44,4 Prozent), auf die Strategieberatung 23,7 Prozent (2008: 23,7 Prozent), auf die IT-Beratung 22,8 Prozent (2008: 21,6 Prozent) und auf die Human-Resources-Management-Beratung 10,5 Prozent (2008: 10,3 Prozent). 2009 arbeiteten in Deutschland rund 84.600 Unternehmensberater (- 1,1 Prozent) in rund 13.200 Beratungsfirmen (- 2,5 Prozent). Insgesamt waren 2009 über 113.000 Mitarbeiter in der Consulting-Branche in Deutschland beschäftigt.

www.bdu.de

TWIST CONSULTING GROUP

PE-Trendanalyse: Klasse statt Masse

Seit 2002 führt die Münchener TWIST CONSULTING eine Trendanalyse bei rund 100 Personalentwicklern durch. Nur 12,2 Prozent von ihnen sagten Ende 2009, dass es ihrem Unternehmen „schlecht“ oder „sehr schlecht“ gehe. „Das ist besser als gedacht“, freut sich TWIST-Geschäftsführerin Sonja Nitsch.

Eine weitere Überraschung ist, dass nur 36 Prozent der Befragten eine konkrete Budgetgröße nennen konnten (unverändert im Vergleich zu

2008 durchschnittlich 1.390 Euro Weiterbildungs Ausgaben pro Kopf). Für die meisten PE'ler ist ein festes Pro-Kopf-Budget ein Relikt aus der vergangenen („sorglosen“) Zeit des Gießkannenprinzips der Weiterbildung. Heute werde dezentral von den Fachbereichen entschieden, wer welche Weiterbildung bekomme. Inhaber von Schlüsselfunktionen könnten deshalb auch in der Krise mit einer intensiven und teureren Förderung durch ihren Arbeitgeber rechnen.

w+w Toolbox: Interne Trainer ausbilden

Train-the-Trainer. Wenn in einem Unternehmen immer öfter vermeidbare Fehler gemacht werden und Probleme auftauchen, die mit einer besseren Ausbildung der Mitarbeiter hätten vermieden werden können, dann wird es Zeit, dass erfahrene Mitarbeiter zu internen Trainern ausgebildet werden. Vorhandenes Know-how lässt sich so optimal nutzen, und außerdem lässt sich bei sinkendem Weiterbildungsbudget trotzdem noch ein großer Teil des Qualifikationsbedarfs abdecken.



Wissensmanagement wird in vielen Unternehmen großgeschrieben. Aber wenn es darauf ankommt, fühlt sich niemand für dieses Thema wirklich zuständig. Wer von den „wissenden“ (meist älteren) Kollegen gerade Zeit hat, muss dann eine Schulung für den Nachwuchs durchführen, die oft einem Powerpoint-Vortrag mit der Sprachqualität eines Navigationssystems gleicht. Die Behaltensquote der Mitarbeiter ist dabei natürlich erschreckend gering. Anders sieht es aus, wenn motivierte und qualifizierte Mitarbeiter in die Rolle eines Trainers schlüpfen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben.

Sechs Erfolgsfaktoren für den Einsatz interner Trainer

1. Die ausgewählten Experten sollten gute Vorbilder sein.

Vergessen sollten Personalentwickler den Wunsch, schwache Mitarbeiter zu stärken, oder schlecht eingebundene, aber erfolgreiche Mitarbeiter besser zu vernetzen. Die Mitarbeiter müssen fachlich exzellent sein, und die Arbeitsergebnisse sollten von allen Mitarbeitern als sehr gut eingeschätzt werden. Außenseiter sind nur in Ausnahmefällen geeignet. Diese Menschen ziehen zu wenig Aufmerksamkeit auf sich, und sie stehen in den seltensten Fällen Modell für das, was andere gerne lernen möchten. Denn neben der fachlichen Akzeptanz spielt die Relevanz der Person eine wichtige Rolle. Im Idealfall findet man Mitarbeiter, die sowohl hinsichtlich der fachlichen Expertise als auch hinsichtlich einer informellen Führungsrolle im Unternehmen geeignet sind.

2. Die internen Trainer sollten sich mit ihrem Arbeitgeber voll identifizieren und für die Aufgabe als Trainer sehr motiviert sein.

Ein nicht voll mit dem Unternehmen identifizierter Trainer macht mehr kaputt, als er richtet. Die wichtigste Voraussetzung für einen geeigneten Kandidaten ist die Motivation. Die zukünftigen Trainer müssen für die neue Rolle brennen und sie als sinnvoll erachten. Dann ist sichergestellt, dass sie auch eine zu erwartende zusätzliche Arbeitsbelastung bewältigen können und nicht „verbrennen“.

3. Die internen Trainer sollten solide ausgebildet werden.

Die besten Spieler sind nicht unbedingt auch die besten Trainer. Deswegen ist eine pädagogische Grundausbildung sehr wichtig. Themen einer solchen Ausbildung sollten sein: Möglichkeiten und Grenzen von Trainingsmaßnahmen, die Trainerrolle (insbesondere im Vergleich zu den bisher eingenommenen Rollen im Unternehmen), Ergebnisse der Gehirnforschung und die daraus abgeleiteten Notwendigkeiten für Trainingsmaßnahmen, der Aufbau und die Struktur von Trainings- und Lerneinheiten, neuere Trainingsmethoden, Aktivierungen, Präsenz und Präsentationsfähigkeiten des Trainers, Umgang mit „schwierigen“ Teilnehmern und Gruppendynamik. Ein Trainingskonzept, welches diese Inhalte umfasst, sollte modular aufgebaut werden, sodass die Teilnehmer parallel zum Training ihr eigenes Trainingskonzept schreiben können, sich dabei supervidieren lassen und Auszüge aus ihrem Konzept live erproben. So erlernen die Teilnehmer Methodenwissen und stellen zeitgleich den Praxistransfer sicher. Je nach Vorkenntnissen werden sechs bis zehn Trainingstage benötigt, um Experten zu Trainern zu machen. Im Sinne der Qualitätssicherung sollten Supervisionstage kontinuierlich im Anschluss an die Maßnahme eingeplant werden. Ein großes Problem interner Expertentrainer ist, dass sie zu viel im eigenen Saft schmoren und ihre Konzepte nicht permanent optimieren.



Experten zu internen Trainern ausbilden

4. Die Geschäftsleitung sollte den Trainings eine hohe Bedeutung beimessen.

Je höher die Trainings im Unternehmen „aufgehängt“ werden, desto bedeutsamer sind sie im Fokus der Mitarbeiter. So sollte die Unternehmensführung klar das Konzept der „internen Trainer“ begrüßen und fördern. Erfolge der Trainingsmaßnahmen sollten kommuniziert und bei Erreichen gefeiert werden.

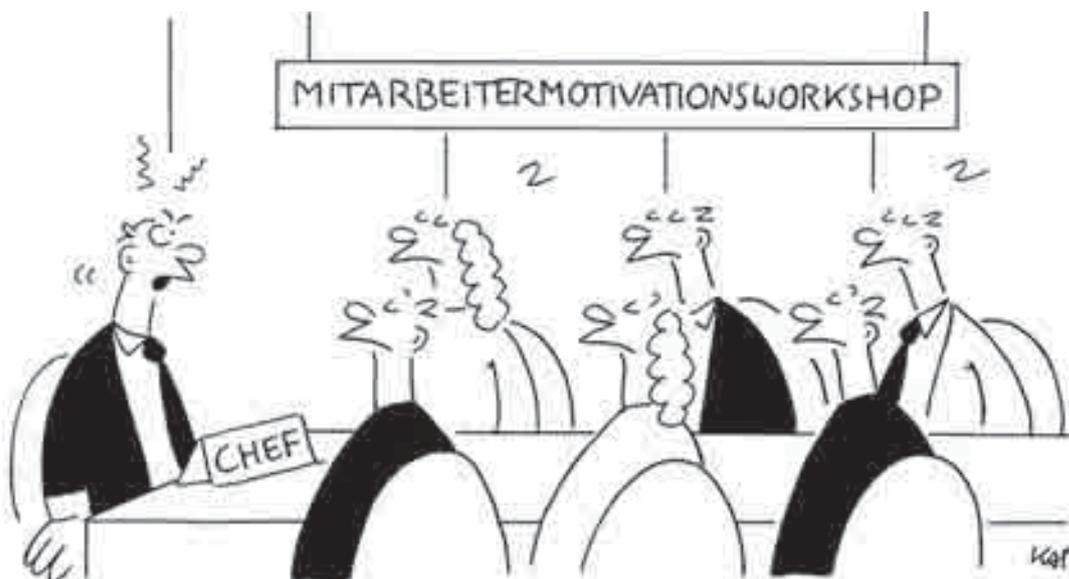
5. Die Nachhaltigkeit der internen Trainings sollte gesichert werden.

Der Praxistransfer, in den von Experten durchgeführten Trainings, ist erfahrungsgemäß höher als bei externen Trainern. Dennoch stellt sich die Frage, wie man Nachhaltigkeit sicherstellen kann. Gerade hier haben interne Experten deutliche Vorteile. Personalentwickler können kurze Wiederholungssequenzen wie Kurz-Meetings stattfinden lassen, dass die „Internen“ in engem Kontakt zu den Mitarbeitern und deren Vorgesetzten stehen und regelmäßige Supervisionsangebote im Unternehmen anbieten. Der aufwendige Weg, einen externen Trainer zu buchen, führt häufig dazu, dass kurze, knackige Wiederholungs- und Supervisionstreffen ausfallen. Aber gerade solche kurzen, regelmäßig stattfindenden Maßnahmen sind wirksam und entsprechen den knappen Zeitbudgets der Trainingsteilnehmer.

6. Die Ergebnisse der Trainings sollten im Sinne eines unternehmensweiten Wissensmanagements aufbereitet werden.

Die Expertentrainer werden durch die Diskussion in ihren Seminaren viel zusätzliches Wissen generieren. Dieses Wissen sollte gesammelt und gebündelt und regelmäßig im Unternehmen verbreitet werden. Ziel ist es, dieses Wissen weiterzureichen, damit Organisationsentwicklungsprozesse gestartet oder andere Prozesse optimiert werden können. Ein interessanter Nebeneffekt eines Multiplikatorenansatzes ist, dass die Mitarbeiter einen Kollegen erleben, der für sie ein realistisches Vorbild darstellt.

Quelle: Susanne Alwart, alwart + team, Ditmar-Koel-Straße 23a, 20459 Hamburg, Telefon: 040 - 31 79 39 00, www.alwart-team.de



„Wer hat gerade gesagt, ich soll meinen Bonus mit euch teilen?!...“

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

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

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

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

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

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

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



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

Bereits seit 7 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 25.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

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

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

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

PRÄSENTATION. Frank Schätzing, ehemaliger Geschäftsführer einer Werbeagentur und Bestsellerautor von Romanen wie „Der Scharm“ oder „Limit“, hat eine neue Form der Autorenlesung kreiert – eine Multimedia-Show, die neue Maßstäbe für professionelle Präsentationen setzt.

Das Multimedia-Vorbild

Wer sich mit 52 Jahren als Unterwäschemodel fotografieren lässt und selbstverliebt berichtet, dass das Foto „ohne große Retuschearbeiten“ veröffentlicht wurde, der muss ganz schön eitel sein. Aber verdanken wir nicht selbstverliebten Künstlern die schönsten Kunstwerke? Frank Schätzing hat sich zumindest um die Neudefinition des Worts „Autorenlesung“ verdient gemacht. Er zeigt, wie eine perfekte, alle technischen Möglichkeiten umfassende Präsentation aussieht.

Im März 2010 tourte Schätzing vier Wochen lang durch 15 Städte, um in den größten Hallen aus seinem neuesten Buch „Limit“ vorzulesen. „Limit“ ist ein Krimi und gleichzeitig ein Zukunftsroman, der im Jahr 2025 spielt: Die Menschen besiedeln den Mond, um dort Helium 3 abzubauen, einen wichtigen Energieträger für die Erde. Zur Auftaktveranstaltung in Frankfurts „Alter Oper“ kamen 2.500 Besucher. Sie erlebten den Schriftsteller als multimedialen Showmaster, der zwar nur drei kleinere Kapitel aus seinem 1.328 Seiten umfassenden Buch vorlas, den Inhalt und die wissenschaftlichen Grundlagen seines Buchs aber geschickt als überdimensionales Bühnenspektakel unter das Volk brachte. Dazu bediente er sich folgender Stilmittel:

1 Dokumentarfilme

Wie die Erde vom Mond aus aussieht und wie die Mondoberfläche beschaffen ist, wird durch Dokumentarfilme erklärt. Schätzing hat sich das Material beim ZDF und bei National Geographic ausgeliehen. Schwierigere naturwissenschaftliche und technische Zusammenhänge (wie zum Beispiel eine Sonnenexplosion oder die Idee, einen „Lift“ von der Erde zum Mond zu bauen) werden durch Zeichentrickfilme erklärt.

2 Freie Rede

Nur drei Kapitel werden „abgelesen“. Leit motive des Buchs wie die Zukunftsangst der Menschen werden von Schätzing in freier Rede – quasi im Plauderton – vertieft.

3 Fiktive Interviews

Die Gefühlslage des Hauptdarstellers wird anhand eines „gespielten“ Interviews erklärt. Schätzing stellt von der Bühne aus seine Fragen. Die passenden Antworten des Hauptdarstellers

waren zuvor mit einem Schauspieler auf Video aufgenommen worden und wurden nun zum richtigen Zeitpunkt auf die Bühne projiziert.

4 Fiktive Nachrichtensendung

Um die Welt, in der der Roman spielt, zu beschreiben, hat sich Schätzing eine fiktive Nachrichtensendung, eine Art Tagesschau vom 25. März 2025, ausgedacht. Weltpolitik kommt darin genauso vor wie der Sport oder das Wetter. In Deutschland herrscht an diesem Frühlingstag 26 Grad plus. Die Nachrichten empfehlen einen Ausflug an die „Holländische Seenplatte“.

5 Comedy-Elemente

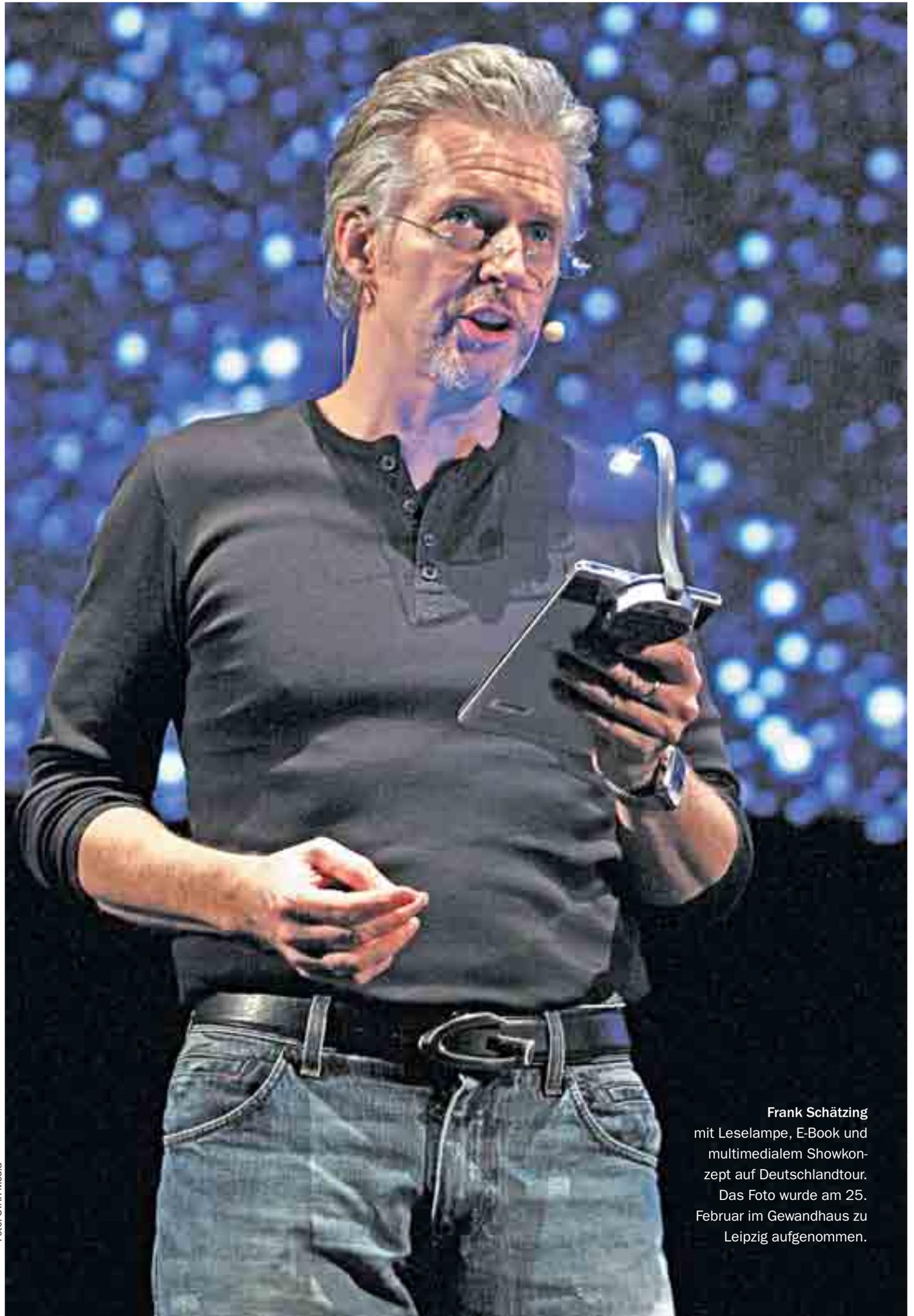
Witzige Anspielungen, die in der fiktiven (aber grundsätzlich ernst gemeinten) Nachrichtensendung versteckt wurden, erzeugen die größten Lachsalven beim Publikum. Der 1. FC Köln führt zum Beispiel im Jahr 2025 die Bundesliga tabelle an und Johannes Hesters lebt immer ...

6 Permanenter Musikteppich

Vom ersten Moment an dudelt Musik im Hintergrund – eine Mischung aus Klassik und Pop, wie man sie aus Science-Fiction-Filmen kennt. Die Musik hört den ganzen Abend nicht auf. Neben dem Bilderrausch ist das Soundspektakel ein wesentliches Element der Inszenierung.

„Ein verspielter Schätzing dringt in neue Vermarktungsdimensionen vor“, lobte die Frankfurter Allgemeine Zeitung. Vor einer „Verflachung“ durch digitale Instant-Befriedigung warnte dagegen der Berliner „Tagesspiegel“. Bei einer Befragung in Weimar stellte sich heraus, dass 80 Prozent der Besucher der modernen „Dichterlesung“ weder den „Schwarm“ noch „Limit“ gelesen hatten. Das zeigt, wie wichtig „Wissensshows“ sein können, um Nichtleser (Nichtkunden) anzusprechen. „Ich sehe mich nicht so sehr als Schriftsteller, eher als Geschichtenerzähler. Bedrucktes Papier ist nur eine Möglichkeit von vielen“, lautet Schätzing's Credo. Sein Beispiel wird Schule machen: Die üppige Multimedia-Präsentation als Einstiegsdroge in die Wissensvermittlung.

Gu drun Porath ●



Frank Schätzing
mit Leselampe, E-Book und
multimedialem Showkon-
zept auf Deutschlandtour.
Das Foto wurde am 25.
Februar im Gewandhaus zu
Leipzig aufgenommen.



Dr. Rolf Th. Stiefel arbeitete als Dozent an einer Business School in Genf und an verschiedenen Universitäten in den USA und Kanada, bevor er 1986 die Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG in St. Gallen gründete, die sich auf strategieumsetzende Lernsysteme in Unternehmen spezialisiert hat.

PRÄMISEN

der strategieumsetzenden
Personalentwicklung ...

PERSONALENTWICKLUNG IN DER KRISE. Der wichtigste Zweck der Personalentwicklung besteht darin, eine Unternehmensstrategie in Mitarbeiterverhalten umzusetzen, schreibt Dr. Rolf Th. Stiefel in seinem neuesten Buch. Wir stellen zentrale Elemente wie den „Bedarfsklärungsworkshop“ vor.

Strategien umsetzen!

Für ihn ist es kein Beinbruch, wenn in der Krise die Weiterbildung gestrichen wird. „Ich rate dazu, alle laufenden Förderprogramme und Leadership-Development-Arien auszusetzen, weil für die Teilnehmer keine förderlichen Bedingungen gegeben sind, in Ruhe zu lernen, wenn täglich neue Horrormeldungen kursieren“, sagt Dr. Rolf Th. Stiefel, Trainer, Coach und Berater aus St. Gallen. Ausnahmen soll es nur geben, wenn innerhalb von sechs Monaten wichtige Positionen mit Nachwuchskräften neu zu besetzen sind.

Natürlich darf ein Personalentwickler in der Krise nicht in einen Winterschlaf fallen, denn jetzt ist eine Neuausrichtung seiner Arbeit gefragt. Da die meisten Unternehmen auf Umsatzeinbrüche mit einer Überarbeitung ihrer Strategie reagieren, eröffnet sich laut Stiefel hier ein ideales Betätigungsfeld für einen Profi. Seine wichtigste Aufgabe sollte es jetzt sein, dafür zu sorgen, dass die neue Strategie auch tatsächlich implementiert wird.

„Ich will den alten Kalauer nicht wiederholen, aber Krisen können auch Chancen sein, und die Chancen →

01.

Eine PE-Abteilung braucht eine **eindeutig** strategieumsetzende Positionierung.

02.

Unterstützung und Einbeziehung der **Geschäftsführung** ist entscheidend.

03.

Schneller lernen als die Konkurrenz. Die **Zeit** ist entscheidender Faktor.



titelthema

→ stehen gut für alle, die jetzt proaktiv handeln“, betont der 67-jährige Personalentwicklungsberater und Autor mehrerer Fachbücher, dessen zentrale Leistung es ist, das Konzept der „strategieumsetzenden Personalentwicklung“ entwickelt zu haben. Sich um die Umsetzung einer Strategie zu kümmern heißt, sich mit aller Kraft auf die unmittelbare Zukunft zu konzentrieren, denn je schneller eine neue Strategie von den Mitarbeitern gelebt wird, desto größer der Vorsprung vor den Mitbewerbern. Denen bleibt aufgrund der Marktsituation meist nichts anderes übrig, als dieselbe Strategie zu verfolgen.

Bedarf klären

Am Anfang aller Umsetzungsarbeit steht für Stiefel ein Workshop, um die strategischen Bedarfe zu identifizieren. Vertreter der Geschäftsführung und ausgewählte obere Führungskräfte, insgesamt etwa sechs Personen, kommen zusammen, um in einem moderierten Suchprozess jene Felder zu bestimmen, in denen die operativen Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Der Bedarf ergibt sich, wenn man sich fragt: „Wo müssen wir Ressourcen investieren, um unsere strategischen Ziele zu realisieren und um unsere stärksten Mitbewerber in die Schranken zu weisen?“.

Ein „strategischer Bedarfsklärungsworkshop“ macht laut Stiefel nur Sinn, wenn er hochrangig besetzt ist und als Gruppenprozess so moderiert wird, dass am Ende ein Konsens steht. Weder darf das ranghöchste Mitglied die Ressourcen auf seine Projekte „umleiten“ noch sollte zu früh über die Bedarfe abgestimmt werden. Zum einen könnten die „wahren“ Probleme zu kurz kommen, und zum an-

deren sinke die Umsetzungsenergie, wenn nicht von Anfang an auch oppositionelle Sichtweisen ausführlich zu Wort kämen. Solche Workshops brauchen einen Moderator. Stiefel plädiert für einen externen Berater, der Prozess Erfahrung in der Moderation hochrangig besetzter Gruppen hat. Er steht über den mikropolitischen Auseinandersetzungen und hat als Neutraler einen Vorschuss an Akzeptanz. Und er kann die Sichtweisen anderer Unter-

nehmen und Branchen einbringen und braucht auf den Status quo in einem Unternehmen keine Rücksicht zu nehmen. „Der Moderator sollte ergebnisorientiert arbeiten können und nicht davor zurückschrecken, sich den einen oder anderen Teilnehmer zur Brust zu nehmen, wenn er die anderen dominieren will“, postuliert Stiefel. „Es sollte einer vom Typ prozesskompetenter Rambo-Moderator mit hohem strategischen Sachverstand sein!“

Geschäftsfelder der Strategieumsetzung

Bedarfe. Die strategieumsetzende Personalentwicklung geht von sechs Geschäftsfeldern aus, in denen Entwicklungs- und Veränderungsprojekte durchzuführen sind. Die Hauptunterscheidung: Entweder sollen die Manager „Fit für heute“ oder „Fit für morgen“ (die Zukunft) gemacht werden. Die in diesem Artikel vorgestellten Werkzeuge gehören zur Spalte „Fit für heute“.

	Ziel: Fit für heute	Ziel: Fit für morgen
Interventionsebene: Der Manager als Individuum	Personalentwicklung für die Inhaber von Schlüsselpositionen	diverse Förderprogramme zur personellen Zukunftssicherung
Interventionsebene: Der Manager mit seinem Team (seiner Abteilung)	Produktivitätsentwicklungsprogramme für Schlüsselabteilungen (Schlüsselprojekte)	Projekte zur Weiterentwicklung der organisationalen Lernfähigkeit
Interventionsebene: Die Manager als Kollektiv	großflächige Veränderungsprogramme	Konzipierung neuer Systeme zur Förderung von zukünftig erwünschtem Managementverhalten
	(Bewältigung von Herausforderungen in der gegenwärtigen Arbeit)	(Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen)

Dr. Rolf Th. Stiefel, „Strategieumsetzende Personalentwicklung“, Linde Verlag, Wien 2010, Seite 15

04.

Engpass: Es gibt immer nur begrenzte **Veränderungsenergien der Mitarbeiter.**

05.

Eine **kollektive** Entwicklung der Belegschaft ist mehr als die Entwicklung Einzelner.

06.

Jede Bedarfsbearbeitung führt zur Zunahme der **Lernfähigkeit im Unternehmen.**



Im Vorfeld und während eines „strategischen Bedarfsklärungsworkshops“, der sich in der Regel über drei Halbtage mit Zwischenphasen erstreckt, werden Daten zu allen denkbaren Bedarfen erhoben. Dafür setzt der Moderator bekannte Methoden wie zum Beispiel die Kraftfeldanalyse, die Delphi-Technik oder die Szenario-Technik ein. Welche Art von Ergebnis ist von einem Bedarfsklärungsworkshop zu erwarten? Er sollte unter anderem strategisch wichtige „Schlüsselpositionen“ definieren, in denen man sich von den wichtigsten Mitbewerbern unterscheiden will.

Auf die Schlüsselpositionen kommt es an

Eine Schweizer Versicherung sieht zum Beispiel, dass sie mit ihrem Schutzbrief für Autofahrer eine Monopolstellung aufbauen könnte. Die Telefonistinnen der Mobilitäts-Hotline haben eine Schlüsselposition inne, denn mit ihnen tritt der Versicherungsnehmer, dessen Wagen gerade liegengeblieben ist, in Kontakt. Er will in einer Stresssituation als Ratsuchender angenommen werden. Mit verständnisvollem Verhalten und kompetenter Hilfe kann die Versicherung punkten und vom Kunden als attraktiver Partner (auch für andere Versicherungsprodukte) wahrgenommen werden.

Für internationale Banken, deren Investmentgeschäft gerade stagniert, verkörpert der Kundenbetreuer für vermögende Privatkunden neuerdings die zentrale Schlüsselposition. Wenn die Anzahl der infrage kommenden Angestellten zu groß sein sollte, muss sie auf eine strategisch besonders wichtige Teilgruppe (Kundenbetreuer in Ostasien) reduziert werden. In einer Einzelhandelskette sind es dagegen die Frauen an der Kasse, deren Verhalten besonders entscheidend für die Beziehung zur Käuferin ist. Hier sind sie der Engpass, wenn die Strategie „mehr Kundenorientierung“ heißt.

Wenn die einzelnen Schlüsselpositionen bekannt sind, befasst sich die Personalentwicklung mit den Mitarbeitern auf diesen Positionen und hilft ihnen, „noch besser“ zu werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Personen meist schon sehr kompetent sind und normalerweise

nicht mehr zu traditionellen Schulungsprogrammen eingeladen werden würden. Ihr Unternehmen setzt aber ab sofort alles daran, dass gute Leute in bestimmten Positionen noch professioneller werden. Dieses erwünschte „Noch-besser-Delta“ ist vordergründig nur schwer zu beschreiben. Aber es gibt in allen Schlüsselpositionen echte „Top-Performer“, von denen sich der gute Durchschnitt noch etwas abschauen kann. Stiefel empfiehlt, mit einem Top-Performer-Workshop die Ursachen für überdurchschnittliche Leistungen auszuloten und sie dann den anderen zugänglich zu machen.

Die Personalentwicklung erhält durch solche Workshops Einblicke in die Erfolgssysteme von Spitzenleuten und hat anschließend genügend Material, um maßgeschneiderte Trainings zu entwickeln. Die Trainingsmethoden reichen vom klassischen Seminar, über Erfa-Gruppen, Kollegen-Coaching in Kleingruppen bis zum Einzel-Coaching durch einen externen Coach. Außerdem soll laut Stiefel auch das „Umfeld“ (Vorgesetzte, Mitarbeiter) zum Beispiel als Feedbackgeber in den Entwicklungsprozess einbezogen werden.

Oberflächlich betrachtet könnte jedes Unternehmen sagen: „Wir führen doch schon längst maßgeschneiderte Hotline- oder Kundenbetreuer-Trainings durch!“ Doch Stiefel hält dagegen: „Das alte Weiterbildungswesen war eine klassische Fußkrankenverarztung. Jetzt fordert die Geschäftsführung auf der Basis einer Strategie, dass alle in einer Schlüsselposition 100 Prozent Leistung bringen.“ Diese intensive Art, Stärken zu stärken, sei der klassischen Weiterbildung fremd.

Alle bearbeiten das „Schwerpunktthema“

Ein weiteres wichtiges Stilelement der „strategieumsetzenden Personalentwicklung“ besteht darin, dass alle Führungskräfte über ein einheitliches „Korridor-thema“ (Schwerpunktthema) diskutieren und es „bearbeiten“. Die Geschäftsführung gibt dabei ein strategisch bedeutsames Thema vor, mit dem sich das Management „als Kollektiv“ beschäftigen muss. „Korridor“ heißt, dass es eine genau festgelegte Bearbeitungsmethodik →



Perspektive durch Weiterbildung.

Besuchen Sie uns auf der Messe Personal 2010 vom 27. – 28. April in Stuttgart, Stand D.20/Halle 9.

Qualifizierung mit System

Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

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

Weitere Infos unter www.haufe-akademie.de
Telefon 0761 4708-811

Weiter durch Bildung

Die neun Kompetenzfelder der Strategieumsetzer

Anforderungen. Was ein zur Strategieumsetzung fähiger Personalentwickler können sollte, hat Rolf Th. Stiefel in neun Kompetenzfeldern zusammengefasst.

1 Wissen und Verständnis für unternehmensstrategische Fragen.

Dazu gehört der gesamte Fragenkreis, der mit der Formulierung, aber auch Implementierung von Unternehmensstrategien zusammenhängt. Mit eingebunden in diesen gesamten Komplex sind Kenntnis von und Umgang mit ganzheitlichen Strategiekonzepten, die am Markt als „Pakete“ angeboten werden.

2 Sachverstand und Kenntnis der Erfolgsfaktoren einzelner strategieumsetzender PE-Projekte.

Ein PE-ler muss die Erfolgsfaktoren und die Design-Konzepte der PE-Projekte beherrschen, mit denen in einem Unternehmen Strategieumsetzung betrieben wird. Dazu zählt die Bearbeitung von unternehmensweiten Bedarfen durch großflächige Veränderungsprojekten.

3 Kompetenz in der Konstruktion von verhaltensproduzierenden Systemen.

Es gibt eine Vielzahl von Systemen, die für Führungskräfte im Unternehmen eingerichtet werden können, um indirekt auf strategiekonformes Verhalten auf allen Ebenen einzuwirken. Diese Anforderungen an die Rolle des „strategieumsetzenden Systemarchitekten“ bei einem PE-ler werden gemeinhin unterschätzt.

4 Fähigkeit zur Initiierung von Schnittstellenprojekten mit anderen Abteilungen.

Eine PE-Abteilung ist nicht omnipotent und für alles zuständig, was mit Entwicklung und Veränderung im Unternehmen zu tun hat. Vielmehr wird es entsprechend dem formulierten PE-Leitbild oder der PE-Strategie vorrangige Handlungsfelder geben, in denen die PE-Abteilung für Aktivitäten zuständig ist. Daneben gibt es andere Abteilungen, wie beispielsweise die Organisationsabteilung oder die Konzernrevision, die mit ihrem Wirken ebenfalls auf Veränderungen abzielen und die es zu mobilisieren gilt. Die Fähigkeit des PE-lers als Schnittstellen-Manager umfasst mehr als die Koordination betrieblicher Funktionsbereiche, weil autonome Bereiche zusammenwirken müssen, bei denen ein gemeinsamer Vorgesetzter fehlt.

5 Strategische Situationskompetenz.

Zum Sachverstand eines PE-lers gehört auch eine Dimension, die die entwickelnde Beherrschung der Situation

umfasst, die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Bei Großunternehmen der Pharmaindustrie sind dies beispielsweise Situationen für Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich durch die verfolgten Wachstumsstrategien aus Zukauf von kleineren Unternehmen im anglo-amerikanischen Raum ergeben.

6 Marktbearbeitende und mikropolitische Handlungskompetenz.

Ein PE-ler muss das Unternehmen sehr gut kennen, für das und mit dem er Veränderungen in Gang setzt. Zur Marktbearbeitung zählen Gespräche mit Führungskräften, mit denen eine Einflussnahme ohne formale Machtbasis vorgenommen werden kann.

7 Mentale Passung zur Unternehmenskultur.

Ein PE-ler muss ein Träger der angestrebten „Sollkultur“ des Unternehmens sein, muss also die zukünftige innere Qualität des Unternehmens in seinem Handeln und in seiner Person so zum Ausdruck bringen, dass er für andere, die noch nicht so weit sind, zu einem „Sozialagenten“ werden kann und entsprechende Veränderungsprozesse durch sein „So-Sein“ in Gang setzt.

8 Kommunikationsfähigkeit, strategische Sachverhalte adressatengerecht zu vermitteln.

Ein PE-ler muss mit allen Ebenen in einen Dialog eintreten können und Daten sowie strategisches „Rohmaterial“ empfangen sowie adressatengerecht vermitteln können.

9 Personifizierung von Lernen als einem authentischen Bedürfnis, sich weiterzubilden.

Im Kern der strategieumsetzenden PE steht der Begriff des Lernens. Dieses muss ein PE-ler selbst vorleben. Dazu gehört, sich selbst als „lernendes System“ zu begreifen, sich so organisiert zu haben, dass man von anderen lernt und auch den Mut hat, selbst Spuren in Form des Ausprobierens von Neuem zu ziehen. Die Demut, Bewährtes von anderen zu übernehmen (als Teil von Benchmarking-Verhalten) und andersartige Veränderungsarbeit zu betreiben, ohne dass immer eine Referenzsituation bereits vorhanden ist, gehört gleichermaßen zu diesen Anforderungen.

Gekürzter Auszug aus dem Buch „Strategieumsetzende Personalentwicklung“ von Rolf Th. Stiefel, Linde Verlag, Wien 2010, Seite 91

→ „von oben nach unten“ gibt: Jeder Geschäftsführer oder Vorstand trifft sich mit seinen direkten Untergebenen, um zum Beispiel die Frage zu erörtern, wie man ab sofort „unternehmerischer“ führen könne, nachdem der Konzern im Zuge einer Reorganisation gerade in Profit-Center-Einheiten zerlegt wurde. Die erste Führungsebene fängt damit an, Workshops zu leiten, die sie mit der zweiten Ebene durchführt und so weiter. Jede Führungskraft ist einmal „Teilnehmer“ und dann selbst Workshopleiter für die eigenen Mitarbeiter. Bei der Moderation wird jede Führungskraft von einem internen oder externen Prozessbegleiter unterstützt. Das Thema wird innerhalb eines Jahres kaskadenförmig von oben nach unten bearbeitet.

Diese Vorgehensweise ist verwandt mit der früheren „Lernstatt“. Die Führungskräfte fragten sich damals, was man tun müsse, um ein erwünschtes Verhalten dauerhaft zu etablieren und was dem ent-

gegenstehen könne. „Wenn solche Fragen von mehreren hundert Managern innerhalb kürzester Zeit diskutiert werden, gibt es eine beachtliche Kulturänderung“, so Stiefel. „Da geht ein Ruck durch ein Unternehmen.“ Die strategische Hebelwirkung sei enorm, denn individuelle Entwicklungen addierten sich zu einer sich gegenseitig verstärkenden Stoßkraft.

Amerikanische Quellen

Der kollektive Ansatz des „Korridorthe-mas“ hätte für Stiefel in der Regel die erste Priorität, wenn er eine neue Strategie einführen sollte. An zweiter Stelle käme die Entwicklung der Inhaber von Schlüsselpositionen, da dieser Personenkreis in direkter Beziehung zu der gewünschten strategischen Marschrichtung stehe.

Stiefel zeigt anhand vieler Quellen, dass sein Ansatz theoretisch fundiert ist. Die Kraftzentren, die das Thema „Implementing Strategy“ beflügeln, liegen dem-

nach an der University of Michigan (Dave Ulrich) und der University of California (Edward E. Lawler III). Während „die Amerikaner“ umfangreiche Forschungen betrieben haben, wie man mit Analysewerkzeugen zum Beispiel Schlüsselpositionen identifiziert, kann Stiefel für sich in Anspruch nehmen, die Frage, wie Erwachsene in Unternehmen eigentlich lernen, am nachdrücklichsten gestellt und mit innovativen Lernformen vorbildlich beantwortet zu haben.

Der größte Vorteil seines neuesten Buchs aber liegt darin, dass er die Chancen guter Personalentwicklung nachvollziehbar und plausibel beschreibt. Selbst Vorstände und Geschäftsführer, die im roten Bereich drehen und eigentlich gar keine Zeit für Personalthemen haben, werden durch das Buch (hoffentlich) auf neue Ideen kommen – und anfangen, „schneller zu lernen als die Konkurrenz“, wie es der Untertitel verspricht.

Martin Pichler ●



Trainieren Sie noch
oder begeistern
Sie schon?



INTERVIEW. Dr. Rolf Th. Stiefel, PE-Experte aus St. Gallen und Verfechter einer „strategieumsetzenden Personalentwicklung“, spricht sich für ein Outsourcing von Personalentwicklungsabteilungen aus. Die „strategieumsetzende Personalentwicklung“ sei das ideale Konzept, um die PE an externe Berater auszulagern.

„PE-Abteilungen komplett auslagern“

Die „strategieumsetzende Personalentwicklung“ ist eine Denkfigur, die Sie in den letzten 25 Jahren aus Ihrer Praxis als Personalentwicklungs-Berater heraus entwickelt haben. Warum veröffentlichen Sie Ihren Beratungsansatz, der unter Profis den Status eines Geheimtipps hatte, gerade jetzt in Buchform?

Dr. Rolf Th. Stiefel: Es gibt drei Gründe, mein Konzept gerade jetzt einer breiteren Fachöffentlichkeit und interessierten Geschäftsführern vorzustellen: Zum einen spricht der Zeitgeist, der sich zum Beispiel in der anspruchsvollen Managementliteratur widerspiegelt, dafür. Dave Ulrich hat mit seinem Begriff vom Business-Partner das strategische Denken in HR-Management beflügelt.

Zum anderen wird in der jetzigen Krise alles viel radikaler als in früheren Krisen auf den Prüfstand gestellt. Die Personalentwickler suchen gerade händeringend nach Antworten auf die Frage, ob sie denn die richtigen Probleme bearbeiten und ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Und drittens wird das Thema von den großen Unternehmensberatungen vorangetrieben, weil die sich nach den Beraterbeschimpfungen der letzten Jahre mehr denn je mit der Umsetzung von Strategien profilieren wollen.

Sie glauben, große Unternehmensberatungen interessieren sich für Personalentwicklung?

Stiefel: Zumindest für alles, was zur erfolgreichen Implementierung ihrer Konzepte beiträgt. Wir werden in Zukunft viel mehr Unternehmensberatungen sehen, die sich auf den Arbeitsfeldern der

strategischen Personalentwicklung tummeln. Die McKinsey-Beraterin Dr. Svea Steinweg hat zum Beispiel im letzten Jahr gerade ein anspruchsvolles, umfassendes, aktuelles Buch zum Thema mit dem Titel „Talent Management“ veröffentlicht, und auch andere Beratergruppen sind durch Studien zu HR-Themen hervorgetreten. Da die Unternehmensberater sich kaum von sich aus die betriebliche PE-Abteilung mit ins Boot holen werden, sollte sie sehr wachsam sein. Ein Personalentwickler muss seiner Geschäftsführung überzeugend darlegen können, worin der spezielle Wertschöpfungsbeitrag einer PE-Abteilung besteht, wenn Beratergruppen sich um die Strategieumsetzung kümmern.

Sollte die PE kooperieren oder die Externen bekämpfen?

Stiefel: Mir scheint eine Allianz sinnvoll, wobei zwei Annahmen wichtig sind: 1. Eine rasche Strategieumsetzung geht sehr oft nicht ohne extern eingekaufte Kompetenz und vor allem auch Kapazität. 2. Die Beratergruppen müssen akzeptieren, dass es immer eine Vielzahl von Passungsfragen zu beantworten gibt. Die interne PE ist an dieser Stelle ein wichtiger Know-how-Träger. Die Standardisierung von Interventionen, mit denen die großen Beratungsgesellschaften ihr Geld verdienen, wird dabei notwendigerweise aufgeweicht.

Wie groß ist eigentlich die Gefahr, dass eine Personalentwicklungsabteilung abgeschafft wird?

Stiefel: Der einzige Existenzgrund für

eine Personalentwicklungsabteilung ist, dass sie einen Beitrag dazu leistet, strategische Erfolgspositionen relativ schnell in Mitarbeiterverhalten umzusetzen. Das Konzept der strategieumsetzenden Personalentwicklung ist nach meiner Kenntnis der einzige Weg, wie sich Personalentwickler als Umsetzungshelfer unentbehrlich machen können.

Die Zeit ist also reif für einen neuen Modebegriff?

Stiefel: Die strategieumsetzende Personalentwicklung ist nicht irgendein Modebegriff, sondern ein neues Paradigma – eine radikal neue Sichtweise. Sie setzt sich im Vergleich zur herrschenden Weiterbildung mit völlig anderen Themen, Aufgaben, Herausforderungen in einer Organisation auseinander. Die klassische Weiterbildungsarbeit stützt sich bei ihren Interventionen auf den Begriff des Bedarfs als eine zentrale Kategorie, die sich an einem pädagogischen Defizit-Begriff orientiert. Die neue, stärkenausbauende Strategieumsetzung und die defizitorientierte Weiterbildung passen von ihren Grundannahmen her nicht zusammen.

In der betrieblichen Weiterbildung wird doch schon seit Langem an den Stärken der Mitarbeiter gearbeitet – frei nach dem Motto: „Man muss nicht schlecht sein, um besser werden zu können!“.

Stiefel: In dieser alten Sichtweise steht trotzdem das Individuum viel zu sehr im Zentrum. Das essenziell andere an der strategieumsetzenden Personalentwicklung ist, dass man sich fragt: Welche Art von Lernen brauchen wir für unser Un-

ternehmen, um rascher als die Konkurrenz zu lernen und uns damit schneller als andere an den Markt anzupassen. Die Geschäftsführung sagt jetzt ganz gezielt, wir müssen in bestimmte Schlüsselpositionen investieren, um von 90 auf 100 Prozent der möglichen Leistung zu kommen, wenn dort der entscheidende Hebel gesehen wird, die Konkurrenz zu überflügeln. Diese intensive Ausrichtung gibt es in der klassischen Weiterbildung nicht. Die Schulung der Mitarbeiter im Rahmen der strategischen Personalentwicklung ist im Übrigen viel langfristiger und viel gründlicher angelegt als üblich. Strategieumsetzende Personalentwicklung ist erfolgreich, weil man an der richtigen Stelle mit Training und Coaching weiterarbeitet, wo 85 Prozent der anderen Unternehmen schon längst mit dem Besserwerden aufgehört haben. Man kann sich die einzelnen Schlüsselpositionen vorstellen als eine Art Investitionsherd - man investiert dort in Trainings, damit die Inhaber noch besser werden, aber man investiert zum Beispiel auch in die Vorgesetzten, damit sie den Transfer am Arbeitsplatz intensiv begleiten können.

Wie kompliziert ist die Umstellung auf eine strategieumsetzende Arbeit?

Stiefel: Zunächst muss die Geschäftsführung davon überzeugt werden, dass die Personalentwicklung an der Implementierung von Strategien mitarbeitet. Das Top-Management sollte bereit sein, dabei eine tragende Rolle zu übernehmen. Eine Gruppe von fünf bis sechs oberen Führungskräften muss aktiv bei der Identifizierung von strategischen Bedarfen mitwirken. Es sollten Mittel bereitgestellt werden, dass erkannte strategische Bedarfe auch bearbeitet werden können. Nach Möglichkeit sollte auch noch eine dritte Bedingung gegeben sein: In kritischen Situationen muss die Geschäftsführung mit demonstrativ gezeigter Lernbereitschaft als Vorbild vorausgehen. Wenn zum Beispiel eine neue Version des Management by Objectives eingeführt wird, dann ist es wichtig, dass das Führen mit Zielen auch ganz oben funktioniert und sich die Chefs nicht ausklinken.

Hat der durchschnittliche Personalentwickler eigentlich den notwendigen Zugang zur Geschäftsleitung, um

strategieumsetzende Prozesse anzustoßen? Wird er überhaupt gehört?

Stiefel: Die Persönlichkeit des Personalentwicklers ist die entscheidende Wirkgröße. Er muss in der Lage sein, bei anderen die Bereitschaft zu wecken, sich mit ihm in Veränderungsprojekten einzulassen. Dazu braucht er Souveränität, eine zupackende Grundhaltung und die Integrität, mit den Schwächen anderer sorgsam umzugehen. In jedem Veränderungsprozess spielen Machtspiele und Manipulationen eine Rolle, deshalb wird ein starker, hochkarätiger PE-Leiter benötigt, der mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe sprechen kann. Einen strategischen Bedarfsklärungsworkshop sollte am besten ein Externer durchführen, weil der interne Personalentwickler Teil des Systems ist.

Und sollte die Personalentwicklung vielleicht nicht gleich komplett ausgelagert werden?

Stiefel: Die Frage stellt sich in der Tat. Es gibt jetzt schon Pharmaunternehmen, die ihren gesamten Forschungsbereich auslagern hin zu externen Forschungslaboren. →



Dr. Rolf Th. Stiefel:

„Personalentwickler müssen starke Persönlichkeiten sein, wenn sie etwas bewegen wollen!“

Foto: Pichler

titelthema

→ Wenn solche Dinge passieren, dann werden sich die Unternehmen bald fragen, ob sie überhaupt eine PE-Abteilung brauchen.

Ich habe es mal hochgerechnet: Angenommen ein leitender Personalentwickler bekommt ein Bruttogehalt von 100.000 Euro, dann muss sein Arbeitgeber noch zusätzlich geschätzte 80.000 Euro Sozialaufwand inklusive betrieblicher Pensionsleistungen dazurechnen. Die anteiligen Gemeinkosten dürften bei 50.000 Euro liegen (50 Prozent des Jahreseinkommens) und ein kleines Budget soll er auch noch verwalten dürfen, sodass weitere 20.000 Euro „weg“ wären. Dieser Personalentwickler verursacht also 250.000 Euro Kosten.

Welche Leistung erhält sein Unternehmen als Gegenwert? Geht man von einem mittelmäßigen PE'ler aus, der bei seiner Arbeit nicht viel bewegt und andere im Unternehmen auch noch von ihrer Arbeit abhält, dann entstehen gewaltige Kosten – oder Einsparmöglichkeiten. Für dieses Geld könnte man 200 erstklassige Coaching-Halbtage für Schlüsselpositionsinhaber auf dem Markt einkaufen. Das Würde in einer Organisation sicher sehr viel bewegen.

Was wollen Sie uns damit sagen?

Stiefel: Ich habe schon viele große PE-Abteilungen gesehen, die sehr unbeweglich waren. Durch die vorhandenen Kompetenzen, die beschäftigt werden mussten, haben sie das gemacht, was sie gut konnten und leider nicht das, was notwendig war.

Ich plädiere dafür, die Personalentwicklungsabteilung komplett an einen Generalunternehmer, einen sehr guten, erfahrenen, unabhängigen ehemaligen Personalentwickler auszulagern. Der könnte als Externer die Geschäftsführung sicher erstklassig beraten und hätte auch das Format, einem Personalvorstand Feedback zu geben. Von einem Externen erwartet die Geschäftsleitung geradezu, offene Worte zu hören – was man sich von innen nie bieten lassen würde. Die strategieumsetzende Personalentwicklung ist genau genommen „das“ ideale Produkt für einen erfahrenen Personalentwickler, der sich als Berater selbstständig machen will.



Bei anstehenden Veränderungsprojekten könnte er dann Manpower zukaufen – oder der Prozess würde mit der Manpower aus der Linie durchgeführt. Ich glaube, dass in der Zukunft eine PE-Abteilung keinen festen Platz mehr in der eigenen Organisation hat. Personalentwicklung gehört in keiner Organisation zum Kerngeschäft. Viele HR-Arbeiten, die wie die Gehaltsabrechnung auslagerungsfähig sind, sind in einer progressiven Personalabteilung ohnehin schon ausgelagert.

Warum fordern Sie nicht, dass die Personalentwicklung bereits bei der Festlegung der Unternehmenstrategie mitreden darf?

Stiefel: Viele Weiterbildner können gar nicht den Anspruch erheben, Partner der Geschäftsführung zu sein. Die müssten, wie Dave Ulrich sagt, sich einen Platz am Tisch der Geschäftsführung erst verdienen. Und das geht nur über eine solide, strategieumsetzende Arbeit. Erst wenn ich ein guter Umsetzer bin, habe ich die Chance, mit den Leuten in der Geschäftsführung ins Gespräch zu kommen und dann werde ich auch rechtzeitig einbezogen, wenn eine neue strategische Initiative angedacht wird.

Wo sind die Unterschiede zum Performance Improvement?

Stiefel: Vieles aus der Bearbeitungsmethodik des Performance Improvement passt zur strategieumsetzenden Personalentwicklung. Aber der Ausgangspunkt ist ein anderer. Performance Improvement hat kein strategisches Vorzeichen. Jeder,

Das aktuelle Buch von Dr. Rolf Th. Stiefel: „Strategieumsetzende Personalentwicklung – Schneller lernen als die Konkurrenz“. Linde Verlag GmbH, Wien, April 2010, 146 Seiten, 49,30 Euro.

der eine Leistungsverbesserung braucht, bekommt Hilfe. Außerdem ist die strategieumsetzende Personalentwicklung eine kollektive Maßnahme. Die kollektiven Entwicklungsprozesse führen dazu, dass ein Ruck durch ein Unternehmen geht. Beim Performance Improvement und anderen Methoden besteht die Gefahr, dass wirkungsvolle Prozesse in einem strategisch wirkungslosen Bereich durchgeführt werden.

Haben Sie noch einen Tipp für Personalentwickler, die strategieumsetzend arbeiten wollen?

Stiefel: Eine wichtige Forderung, über die wir noch nicht gesprochen haben, wäre: Entwickelt ein Gespür dafür, dass Zeit ein ganz entscheidender Wettbewerbsfaktor ist. Ein Unternehmen muss einfach davon ausgehen, dass ein Mitbewerber die gleiche Strategie umsetzt und früher am Markt ist. Die klassische Vorgehensweise war immer: zuerst den individuellen Bedarf ermitteln, dann ein Seminar abhalten und dann das Gelernte umsetzen. Das Motto hieß: Learn then act. Jetzt heißt es: Learn and act! Man handelt, reflektiert das Handeln und lernt während der Arbeit. Wir sollten in Zukunft davon ausgehen, dass jemand, der nur halbfertig ist, hineingeworfen wird in eine neue Aufgabe und ein externer Begleiter ihm dabei hilft, während der Bewältigung seiner Probleme etwas zu lernen. Aber dieses Denken muss erst noch in der Personalentwicklung um sich greifen.

Interview: Martin Pichler ●

Die Welt der Strategieumsetzer

Hintergrund. Dr. Rolf Th. Stiefel hat im Laufe der letzten 25 Jahre eine Community um sich geschart, die sich über exklusive Treffen und Publikationen definiert.

1. Informationsbrief. Dr. Rolf Th. Stiefel publiziert seit 1997 einmal pro Quartal den Informationsbrief „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“ (MAO) – wobei Andragogik für Erwachsenenbildung steht. Was als Tagebuch begann, ist heute eine engagierte Streitschrift für eine wirkungsvollere Personalentwicklung. Auf jeweils etwa 70 werbefreien Seiten gibt es Grundsatzartikel zu lesen, die Design-Konzepte, Lernarchitekturen und Übungen für Veränderungsprozesse vorstellen. Außerdem werden Fragen aus der Praxis beantwortet und die englisch- und deutschsprachige Fachliteratur rezensiert. Jeder MAO-Brief enthält auch eine sehr kritische Beschreibung der aktuellen PE-Szene in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stiefel schlüpft hier in die Rolle eines „Marcel Reich-Ranicki“ der Weiterbildungsszene. Die „Scharlatane“ unter den Trainern und Fachbuchautoren, aber auch praxisferne Personal-Professoren werden hier regelmäßig als unfähig entlarvt, ratsuchende Unternehmen wirklich voranzubringen.

2. Regionaltreffen. Besonders engagierte Leser des MAO-Informationsbriefs haben sich zu Regionalgruppen zusammengeschlossen, um sich gegenseitig ihre Konzepte vorzustellen, sich Feedback zu geben und über aktuelle Themen zu diskutieren. Regionalgruppen gibt es derzeit in Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt am Main, München, Wien und Zürich.

3. Ausbildung. Wer für ein konkretes Unternehmen eine strategieumsetzende Konzeption erstellen will, kann sich das nötige Rüstzeug dafür im Detail während der „Strategischen Woche“ holen. Das Intensivseminar ist auch eine Art Ausbildung zum „PE-Berater“. Nächster Termin: 30. August bis 3. September 2010 in Arbon, Schweiz. Die Teilnahmegebühr liegt bei 4.250 Schweizer Franken.

4. Konferenz. Vom 16. März bis 18. März 2011 (!) wird in Bad Boll, in der Nähe des Stuttgarter Flughafens, die nächste große „strategieumsetzende“ Konferenz stattfinden. Sie steht unter dem Leitthema: „Positionierung von HR und PE als Wertschöpfungspartner der Geschäftsführung“. Kongressgebühr: 1.080 Euro.

Infos: Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG, St. Gallen, Schweiz, Tel. 0041 (0) 71 780 09 55, www.stiefel-rolf-th.ch

BIN EIN ANHÄNGER

der **PERSONAL & WEITERBILDUNG**

Denn hier finde ich alles,
was ein HR'ler braucht.



Übrigens: Unter www.personalundweiterbildung.de/ anhaenger können Sie kostenlos diese und weitere Türanhänger bestellen.

Fachmesse:

10. Juni 2010, 09.00 – 18.30 Uhr
11. Juni 2010, 08.30 – 16.00 Uhr
Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden
Vorregistrieren unter:
www.personalundweiterbildung.de/anmeldung

Veranstalter:

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



WIR DANKEN UNSEREM
PLATIN-SPONSOR:

TOWERS WATSON 

Talent zur Führungskraft „gefährlos“ erproben

ORIENTIERUNGS-CENTER. Führungskraft zu werden, muss man wollen. Doch viele junge Angestellte sind unsicher, ob ihnen der Umgang mit Menschen und Macht liegt. Der Deutsche Ring bietet seinen Nachwuchskräften ein „Orientierungs-Center“, das dank realistischer Simulationen Klarheit über das eigene Führungstalent vermittelt.



„Soll ich, oder soll ich nicht?“, junge Menschen, die Klassensprecher waren oder eine Jugendgruppe leiteten, werden sich diese Frage nicht stellen. Sie haben Führungstalent schon bewiesen. Alle anderen fragen sich besorgt: „Was kommt denn bloß auf mich zu, wenn ich Vorgesetzter werde?“

Um jungen Mitarbeitern mehr Sicherheit zu geben, ob sie wirklich zur Führungskraft taugen, veranstaltet der Deutsche Ring, Hamburg, seit zwei Jahren ein Orientierungs-Center (OC). Beim Orientierungs-Center wandelt sich die Rolle der Personalentwicklung von einem reinen Anbieter von Auswahl-Tools hin zum aktiven Gestalter und Mit-Entscheider im Auswahlprozess.

Die Konstruktion eines Orientierungs-Centers

Führung wird im Orientierungs-Center in Form eines realistischen Planspiels erlebt. Der Führungserfolg wird zum Beispiel dadurch sichtbar, dass die Qualität der Aufgabenerfüllung in Form eines Punkte-Scorings objektiv gemessen wird. So ist, neben der Vorgabe von Zielen und Aufgaben, der Definition von Problemen, der Strukturierung von Situationen und der Verantwortung für Ressourcen, auch der Geschäftserfolg eine wichtige Bewertungsdimension. In diesem Zusammenhang erhält die „Führungskraft auf Probe“ das Recht übertragen, anderen Mitstreitern Aufträge zu erteilen. Sie bekommt auch Machtinsignien wie einen Informationsvorsprung, gesonderte Büros und Ressourcenverfügbarkeit. Führung befindet sich im Orientierungs-Center genauso wie

Vor- und Nachteile des Orientierungs-Centers

Instrumente im Vergleich. Eine nachhaltige und systematische Antwort auf die Frage, ob ein Mitarbeiter das Zeug zur Führungskraft hat, gibt es im „Orientierungs-Center“ – ohne die Nachteile des klassischen AC mit den bekannten Übungen zur Potenzialerkennung und einer anschließenden Gewinner-Verlierer-Konstellation.

	Mitarbeiter		Unternehmen	
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
klassisches Assessment-Center (AC)	berechenbar, bekannt, Feedback durch geübte Beobachter (in der Regel Führungskräfte)	Ergebnis wird öffentlich, keine Reflexion, Einschätzung des realen Führungsverhaltens schwierig, keine Entwicklungsvereinbarung	effizientes Verfahren, erprobter Standard, AC-Gewinner sind akzeptiert	geringer Praxisbezug, öffentliche Gewinner und Verlierer, direkter Vorgesetzter kann sich seiner Entwicklungsverantwortung entziehen, psychologische Nachsorge bei den Verlierern
Orientierungs-Center (OC)	sich ausprobieren im geschützten Raum, reales Führungsverhalten wird beobachtet, Lernen von anderen, verbindliche Entwicklung zugesagt (Entwicklungs-Support ist durch Mitarbeiter einforderbar)	kein automatischer Karriere-start, intensive Mitarbeit bei den Übungen (Business-Simulation) des OC	hohe Verbindlichkeit, Verantwortlichkeiten klar, Beobachtungen nahe an realen Anforderungen, Stärkung der Personalentwicklung, Bindung guter Mitarbeiter	Arbeits- und zeitaufwendig, hohes Engagement der PE-Abteilung, intensive Vorbereitung und Nachbereitung nötig

im „richtigen Leben“ nicht im luftleeren Raum. Vielmehr wird die permanente Vernetzung mit vielen anderen Organisationseinheiten eines Unternehmens realistisch abgebildet. Genauso wichtig ist die Existenz hierarchischer Bedingungen. Die Hierarchie muss die Funktionstüchtigkeit sicherstellen, indem sie Entscheidungen herbeiführt und die Ergebnisorientierung bewirkt. Dabei wird im Laufe des Orientierungs-Centers für die Teilnehmer auch die Grenze von hierarchischem Handeln sichtbar: Wenn Führung sich einzig aus der hierarchischen Position heraus bestimmt, schwindet auf Dauer die Einflussfähigkeit der Führungskraft in kritischen Situationen.

Ein Feedback zum Führungshandeln darf nicht durch fachliche Diskussionen in der Teilnehmerrunde überlagert werden. Das Orientierungs-Center muss also weit genug von der jeweiligen Berufspraxis der Teilnehmer abstrahieren. Aber trotz Abstraktion muss es Praxisnähe geben. Sie wird durch eine simulierte, komplexe Führungssituation hergestellt.

Die Rolle der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung übernimmt im Rahmen des Orientierungs-Centers eine aktive Rolle bei der Einschätzung und Be-

wertung der Teilnehmer. Sie wirkt in allen Prozessschritten als Treiber und Gestalter des Prozesses und fordert die Einhaltung der Rahmenbedingungen des Prozesses mit einem starken Mandat ein: Eskalationen über alle Linienebenen sind möglich, wenn Prozessstandards nicht eingehalten werden. Das entspricht der neuen Rolle der Personalentwicklung im Deutschen Ring, die durch eine umfassende PE-Strategie festgelegt wurde. Die Personalentwicklung trifft qualitative und bedeutende Aussagen über die Karrierechancen einzelner Mitarbeiter und übernimmt Verantwortung sowohl bei der Gestaltung des Orientierungs-Centers als auch beim Performance Controlling. Sie ist so nahe am Auswahlprozess und sehr frühzeitig an der nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmensnachwuchses beteiligt.

Es existiert eine professionelle externe Begleitung. Sie macht nicht nur operativ Sinn. Sie ermöglicht auch, dass das Orientierungs-Center die Chance hat, weiterentwickelt zu werden. Auch im Feedback-Prozess ist es für das Unternehmen und die Teilnehmer wichtig, ein qualitatives externes Feedback zur eigenen Leistung im Vergleich zum Durchschnitt anderer Unternehmen zu erhalten. Der „Blick über den eigenen Tellerrand“ ist für ein gutes Orientierungs-Center genauso wich-

tig, wie eine hohe Ankopplung an die internen Realitäten und Themen des Unternehmens. Deswegen wird beim Deutschen Ring die Leitung eines Orientierungs-Centers nur im gemeinsamen Einsatz von Personalentwicklern und einer externen Beratung durchgeführt. Damit die eingesetzten Personalentwickler ihre unterschiedlichen Rollen (Orientierungs-Center-Leiter, Rollenspieler in der Simulation, Beobachter, Feedback-Geber) durchgängig wahrnehmen können, müssen sie selbst einmal die eingesetzte Planübung als Teilnehmer erlebt haben.

Ablauf eines Orientierungs-Centers

Das Orientierungs-Center startet mit einer „Ausschreibung“. Der obersten Führungsebene werden für den jeweiligen Verantwortungsbereich durch die Personalentwicklung limitierte Plätze bereitgestellt. Durch diese Verknappung wird der bereichsinterne Austausch in den jeweiligen Führungsrunden über Talente und Nachwuchsförderung ange-regt. Die Entsendung ist dann im Idealfall eine Konsensentscheidung des jeweiligen Führungskreises und berücksichtigt kurzfristige Bedarfe. Dies verankert das Orientierungs-Center im Unternehmen. Jede Führungskraft bekennt sich so bewusst →

→ zu dem jeweiligen Kandidaten. Nach der Anmeldung werden dem Teilnehmer und dessen Führungskraft Unterlagen für einen individuellen, dem Orientierungs-Center vorgelagerten Feedback-Prozess übergeben. Die Beobachungskriterien orientieren sich an den Auswahlkriterien für Führungskräfte und dem Kompetenzmodell des Unternehmens. Im Orientierungs-Center ist eine reduzierte Form dieser Kriterien der Beobachtungsmaßstab für die Leiter und die Teilnehmer. Ohne abgeschlossenen vorherigen Feedback-Prozess ist eine Teilnahme nicht möglich. In dieser Phase steht die Personalentwicklung beratend für die Führungskraft und den Teilnehmer zur Verfügung.

Im dreitägigen Präsenzteil des Orientierungs-Centers wird zunächst die individuelle Standortbestimmung der Teilnehmer erhoben. Sie bildet die Basis für die selbst definierten Lern- und Erfahrungsziele für die Veranstaltung. Im Anschluss daran erfolgt durch den externen Berater die Einweisung in die Rahmenhandlung sowie in die Leadership-Planübung „Putretex“. Hierzu gehört neben einer Präsentation (zum Verlauf der Übungsrunden) ein Handbuch. In diesem finden die Teilnehmer umfassende Informationen über die Branche und das Unternehmen „Putretex“: Geschichte, handelnde Personen und die aktuelle Situation des Übungunternehmens sowie schließlich die Unternehmensziele für das aktuelle Geschäftsjahr.

Die nachfolgenden vier Übungsrunden von je vier Stunden Dauer beziehen sich jeweils auf einen Unternehmensbereich (zum Beispiel Marketing mit den Abteilungen Produktmanagement und Werbung). Jede Übungsführungsebene erhält Ziele, anstehende Aufgaben und Projekte sowie gegebenenfalls auch Vorgaben der Geschäftsführung, die mit den übrigen Orientierungs-Center-Teilnehmern als „Mitarbeiter“ erreicht werden müssen.

Auf dieser Basis sollen die Probeführungskräfte dann autonom entscheiden, welche der anstehenden Aufgaben von welchen Mitarbeitern und in welchem Zeitfenster bearbeitet und welche qualitativen Erwartungen dabei realisiert werden. Und diese Entscheidungen müssen dann in aktives Führungshandeln gegenüber den Mitarbeitern umgesetzt werden. Während

AUTOREN



Jörg Stark

Ist Diplom-Psychologe und interner Berater/Personalentwickler bei den

Versicherungsunternehmen des Deutschen Rings Hamburg. Er verantwortet die Konzeption und Realisierung von OE-/PE-Formaten und Entwicklungsprogrammen auf Basis der Unternehmens- und PE-Strategie. Außerdem ist es als selbstständiger Berater mit dem Schwerpunkt systemischer Organisationsberatung aktiv.

Deutscher Ring

Bereich Personalentwicklung/

Change-Management

Ludwig-Erhard-Straße 22

20459 Hamburg

Telefon 040 3599-4091

Jo.Stark@DeutscherRing.de

www.DeutscherRing.de



Andreas

von Studnitz

ist seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der

von Studnitz Management Consultants GmbH (BDU) in Rendsburg. Er studierte Erwachsenenbildung, Psychologie und Managementlehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und absolvierte die Ausbildung zum systemischen Berater und Trainer bei Prof. F. Schulz von Thun. Die Beratungsschwerpunkte sind Personaldiagnostik, Führungskräfteentwicklung sowie Beratung und Begleitung zum Employer und Leadership Branding.

von Studnitz Management

Consultants GmbH

Hindenburgstraße 27

24768 Rendsburg

Telefon 04331 4372570

www.vonstudnitzconsultants.de

der Aufgabenbearbeitung müssen die Führungskräfte klassische (für sie unvorhergesehene) Situationen bewältigen, die in jeder Übungsrunde wechseln. Einzelne Mitarbeiter werden vom Leiter des Orientierungs-Centers zusätzlich instruiert, unvorhergesehene Situationen für ihre Vorgesetzten herbeizuführen.

Diese Situationen orientieren sich an typischen Situationen des Führungsalltags und reichen von banalen Störungen (durch Handwerker) über unterschiedliche Mitarbeiterkonflikte oder arbeitsrechtliche Verfehlungen bis hin zu unmittelbaren Interventionen der Geschäftsführung. Am Ende jeder Planübungsrunde reflektieren die Führungskräfte ihre Selbstwahrnehmung und erhalten dazu ein Feedback durch die jeweils beteiligten Mitarbeiter sowie die Beobachter des Orientierungs-Centers.

Die erlebten Führungsaspekte werden kurz in der Gruppe aufgearbeitet. Jede Runde schließt mit einer objektiven Bewertung der erreichten Arbeitsergebnisse im Verhältnis zum Ressourceneinsatz. Alle Teilnehmer fassen danach ihre individuellen Lernerfahrungen zusammen und tauschen diese aus. Zum Abschluss des Orientierungs-Centers erhält jeder Teilnehmer ein individuelles, ausführliches Feedback durch den Beobachter aus der Personalentwicklung, der ihn in seiner

Führungsaufgabe am intensivsten beobachtete. Um darauf bestmöglich vorbereitet zu sein, finden nach jeder Übungsrunde Reflexionen der Orientierungs-Center-Beobachter statt, in denen es auch um Eindrücke aus Sicht der Mitarbeiter geht, die ja schließlich „Empfänger“ von Führung sind.

Nach der Präsenzveranstaltung werden Entwicklungsgespräche zwischen der Führungskraft und dem Teilnehmer geführt. Diese sind, neben der Expertise aus dem Abschluss-Feedback des Orientierungs-Centers, dann die Grundlage für ein abschließendes Review-Gespräch des PE'lers mit dem Orientierungs-Center-Teilnehmer und seiner Führungskraft. Die dort schriftlich fixierten Entwicklungsthemen und Empfehlungen werden sukzessive in der Linienführung umgesetzt. Die Personalentwicklung fragt dann über die Führungskraft in größeren Abständen nach, welche der vereinbarten Entwicklungsschritte realisiert wurden. So gewinnt die Qualifizierungsinvestition in den Nachwuchs eine große Nachhaltigkeit und stärkt außerdem die Rolle der Personalentwicklung.

Einbindung ins Unternehmen

Das Konzept eines Orientierungs-Centers sollte individuell an ein Unternehmen oder

eine Organisation angepasst werden. Beim Deutschen Ring lassen sich im Einzelnen folgende Besonderheiten feststellen:

1. Mit den Erwartungen der Teilnehmer wird offensiv umgegangen

Natürlich führt jede Anmeldung bei den Teilnehmern auch zu einer Erwartungshaltung. Die bezieht sich auf den Wunsch nach Förderung oder einem Durchstarten auf eine Führungsposition nach einem erfolgreichen Orientierungs-Center. Es gibt aber weder Automatismen, die in eine Führungsfunktion hineinführen, noch einen Anspruch auf eine selbst gewählte Förderung. Dies wird von der Personalentwicklung mehrfach deutlich herausgestellt. Die Zusage, dass in jedem Fall eine Förderung stattfindet, ist aber ein wichtiger Eckpfeiler. Die Inhalte werden vom Unternehmen auf Basis der Feedback-Ergebnisse mitbestimmt. Enttäuschungen können so nicht ausgeschlossen werden, aber Klarheit und Transparenz (auch über den Anspruch des Unternehmens) sind die Basis für den offenen Umgang miteinander. Führungskraft und Teilnehmer werden über alle Risiken der Teilnahme vorab offen informiert.

2. Die Führungskreise fühlen sich in der Verantwortung

Die besondere Bedeutung der Führungskreise bei der Weiterentwicklung des Unternehmens muss auch bei der Identifikation zukünftigen Führungsnachwuchses deutlich werden. Das Konzept des Orientierungs-Centers schafft dies dadurch, dass die Führungskräfte des Unternehmensbereichs sich über die Ressource „Nachwuchs“ austauschen müssen. Das Orientierungs-Center ist damit ein wichtiges Element aktiver Organisationsentwicklung und zur weiteren nachhaltigen Positionierung von HR-Themen in der Organisation.

3. Die PE-Maßnahmen sind im Arbeitsalltag verankert

Handlungsorientierung hat für die Verankerung von PE-Maßnahmen im betrieblichen Alltag eine hohe Bedeutung. Dies wird durch das Design des Orientierungs-Center-Prozesses nachhaltig unterstützt. Die Nachbereitung durch Führungskraft und Mitarbeiter sowie ein gemeinsames Entwicklungs- und Beratungsgespräch mit der PE nach der Veranstaltung sind obligatorisch. Hier werden für die indivi-

duelle Situation passende Qualifizierungsschritte vereinbart und/oder „On-the-job-Maßnahmen“ verbindlich besprochen. Dabei wird die Verantwortung dezidiert den Linienführungskräften überlassen. Die Personalentwicklung kontrolliert die praktische Umsetzung und begleitet sie qualitativ.

Lessons learnt

In den zwei Jahren der Anwendung des Orientierungs-Centers haben sich deutliche Verbesserungen ergeben:

• Verbesserungen für die teilnehmenden Mitarbeiter:

Für Mitarbeiter, die bis zum Orientierungs-Center keine Führungserfahrungen haben, werden die eigenen Erwartungen an eine Führungsrolle überprüfbar. Wichtig ist, dass auch emotionale Erfahrungen zum Thema gemacht werden: So werden Entscheidungen für oder gegen die Übernahme einer Führungsverantwortung auch gefühlsmäßig verankert. Die eigenen Grenzen und die Veränderungsfelder werden erlebbar. Einige Teilnehmer nahmen nach dem Orientierungs-Center aus eigenem Antrieb Abstand von einer Führungskarriere und entschieden sich für eine fachliche Weiterentwicklung. Dass diese Entscheidung bewusst und ohne Reue passiert, ist eine große Errungenschaft für den Mitarbeiter und das Unternehmen, das selbst für (oftmals junge) Potenzialträger nun nur im bedingten Umfang Frustration produziert. Das Orientierungs-Center verbaut keine Führungskarrieren, auch wenn keine direkte Empfehlung erfolgt. Vielmehr wird die Momentaufnahme genutzt, um aktuelle Stärken der Teilnehmer zu stärken und Schwächen zu verringern. Durch spätere Entwicklungen und Leistungen „on the job“ erhalten sich die Mitarbeiter auch zukünftig alle Chancen für Führungskarrieren, denn eine Stigmatisierung wird im Verfahren unterlassen.

• Verbesserungen für die entsendenden Führungskräfte:

Nach anfänglicher einzelner Kritik an dem Vor- und Nachbereitungsaufwand wird die Maßnahme mittlerweile von den Führungskräften, die Mitarbeiter für das Orientierungs-Center anmelden, aktiv unterstützt. Die Intensität dieser Unterstüt-

zung und die zusätzlichen Beurteilungen „ihrer“ Mitarbeiter durch Außenstehende (Personalentwickler und externe Berater als Beobachter) werden für den Führungsalltag genutzt.

• Verbesserungen für das Unternehmen:

Aus dem Teilnehmerkreis kamen mittlerweile 25 Prozent in Führungspositionen. Weitere 25 Prozent haben durch eine Intensivierung von Projektleitungsfunktionen oder Führungsstellvertretung die nächsten Entwicklungsschritte zu einem Führungsjob unternommen. Weitere 30 Prozent haben (oftmals in Übereinstimmung mit dem Feedback aus dem Orientierungs-Center) für sich selbst die Entscheidung getroffen, keine Führungsaufgabe anzustreben. Für die verbliebenen Teilnehmer konnten keine Empfehlungen ausgesprochen werden. Hier ergaben sich vereinzelt Konflikte, da die Teilnehmer eine abweichende Selbstwahrnehmung hatten. Bei den identifizierten Führungspotenzialträgern konnten konkrete Entwicklungsvereinbarungen getroffen werden. Durch die gezielte Förderung und den gestärkten Antrieb der Mitarbeiter nach dem Orientierungs-Center wurden in kurzer Zeit enorme Entwicklungsschritte sichtbar. Die klaren Rückmeldungen und die große Nähe der Aktion zum Führungsverhalten lösten gezielte Investitionen in die persönliche Weiterentwicklung aus. Auch die Qualifizierung der Teilnehmer ohne Führungspotenzial verlief deutlich intensiver.

• Verbesserungen für den Bereich Personalentwicklung

Das Orientierungs-Center hat die Personalentwicklung bei dem wichtigen Thema Führungsnachwuchs an den Gesprächstisch von Unternehmensbereichen gebracht. Waren frühere Beratungen hierzu immer anlassbezogen, findet jetzt eine systematische Beschäftigung von HR- und Linienführungskraft statt. Die Personalentwicklung hat sich als Dienstleister positioniert, der eine wichtige Führungsaufgaben unterstützt. Gleichzeitig wurden Standards gesetzt, die den Umgang mit Nachwuchspotenzialen betreffen. Das Orientierungs-Center wurde erfolgreich als Instrument der Organisationsentwicklung positioniert.

Jörg Stark / Andreas von Studnitz ●

„Verkehrszeichen“, die zu sinnvollen Zielen führen

VISUELLE PSYCHOLOGIE. Eine Art „Zeichensprache“, die aus 37 Symbolen besteht, führt Ratsuchende schnell und sicher zur Definition „sinnvoller“ Ziele und zur Lösung innerpsychischer Konflikte. Die Fokus-Karten-Methode wurde von einem Münchener Therapeuten entwickelt, der sie in einem gerade erschienenen Buch auch für das Business-Coaching aufbereitet hat.

Menschen, die einen Coach aufsuchen oder eine Therapie beginnen, fällt es anfangs oft sehr schwer, über ihre Konflikte oder ihre „eigentlichen“ Ziele zu sprechen. Ein bewährter Einstieg besteht darin, die Ratsuchenden Bilder malen zu lassen, die ihre Situation versinnbildlichen.

Dr. Christian Mayer, Facharzt für Psychiatrie, Psychotherapie und psychosomatische Medizin in München, hat vier Jahre lang über 500 solcher Bilder wissenschaftlich analysiert (C. Mayer: Hieroglyphen der Psyche, Verlag Schattauer, Stuttgart 2007) und daraus 37 Symbole – eine universelle Zeichensprache, eine Art „Währung“ des menschlichen Erlebens – abgeleitet.

Sechs von 37 Symbolen, die zu einer schnellen Selbsterkenntnis führen. Die Symbole haben keine „Namen“, um die Wahl der Coachees nicht zu beeinflussen. Sie können positiv oder negativ gedeutet werden.

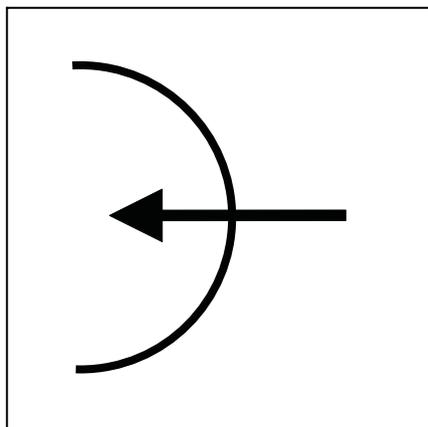
Die 37 Symbole wurden in Form eines Kartensets nicht nur zu einem Tool für Therapeuten, sondern auch für Business-Coaches. „Die Klarheit der Zeichen beschleunigt den Erkenntnisprozess“, lautet die Rückmeldung vieler Coaches, die bereits erste Erfahrungen sammeln konnten. „Das Spielerische an diesem Werkzeug erleichtert es sehr, eingefahrene Denkweisen aufzugeben.“ Die auf den Karten dargestellten Zeichen sind ein Extrakt aus dem Bildmaterial von Menschen in Konfliktsituationen. Sie werden unmittelbar „verstanden“.

Die Aufforderung, mit der die Arbeit mit den Symbolen anfängt, lautet: „Bitte wählen Sie jeweils eine Karte aus, die einem Zustand oder einem Gefühl entspricht, das Sie vermeiden möchten! Und wählen Sie bitte auch eine Karte aus, die für Sie für einen angestrebten Zustand, ein erwünschtes Gefühl, steht.“ Ein Beispiel aus dem Business-Coaching macht deutlich wie es dann weitergeht.

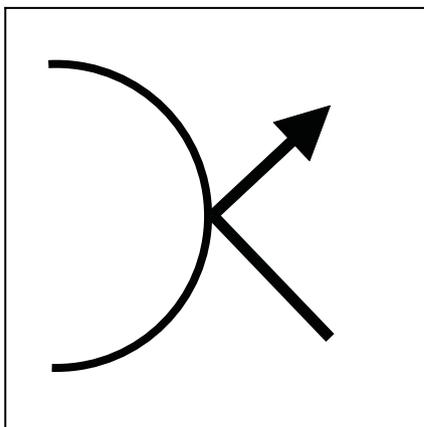
Ein 52-jähriger Manager wählte beispielsweise Symbol 1 und Symbol 2 (siehe Grafiken auf dieser Seite) aus. Dieser Manager ist in seinem Betrieb als ein Mensch bekannt, der jeglichen persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern meidet und demzufolge auch von inoffiziellen Informationen, der „Stimmung“ an seinem Arbeitsplatz, abgeschnitten ist. Im Jahresgespräch wurde ihm daher von seinem Vorgesetzten ein Coaching nahegelegt.

Was man ablehnte, wird plötzlich zum Ziel

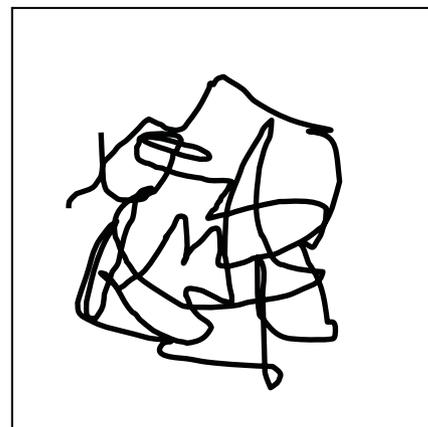
Der zunächst wortkarge Coachee erklärt zu den gewählten Karten, er fühle sich gegenwärtig sehr verletztlich (Symbol 1). Er sehne sich danach, wieder so zu werden wie er sich eigentlich kenne (Symbol 2) – nämlich unempfindlich und unbeirrbar. Grund für die Verletzlichkeit sei wohl ein privater Anlass. Seine Frau wolle sich von ihm trennen. Er zöge sich deshalb



Symbol 1



Symbol 2



Symbol 3



Dr. Christian Mayer: Tiefenpsychologisches Navigationssystem für Coaches entwickelt.

jetzt noch häufiger in sein Büro zurück, reagiere barsch auf Störungen und glaube so, seine innere Ruhe zurückzugewinnen. In diesem Beispiel kommt laut Christian Mayer exemplarisch eine typische Situation zum Ausdruck: Menschen neigten dazu, sich in einem bestimmten Pol ihrer Persönlichkeit einzurichten, während der gegensätzliche Pol unterentwickelt bliebe (ähnlich einem selten benutzten Muskel). In Krisensituationen neigten diese Menschen dazu, sich ausschließlich auf ihren überentwickelten Muskel zu verlassen – und sähen nicht, dass es gerade der unterentwickelte Muskel sei, der gestärkt werden müsse.

In diesem Fall wäre es hilfreich, den „verletzten Kreis“ als Ziel (!) umzudeuten, schlägt Mayer vor. „Anstatt Symbol 1 ausschließlich negativ als Verletzlichkeit zu interpretieren, wird der verletzte Kreis als Ziel jetzt plötzlich zu einer Aufforderung an den Coachee, seine Sensibilität zu trainieren, offen zu werden gegenüber

anfangs irritierenden Informationen und sein Selbstbild als ‚Fels in der Brandung‘ zu modifizieren.“ Fazit: Durch den im Coaching eingeleiteten Prozess der Öffnung verbessern sich nicht nur die Beziehungen am Arbeitsplatz, sondern auch die Ehe deutlich.

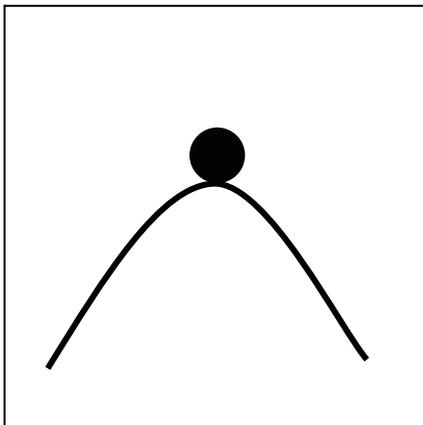
Daniela Liebich, Trainerin und Coach aus München, Spezialistin für Konfliktmanagement und Teamentwicklung, hat das Kartenset in der Praxis ausprobiert und festgestellt, dass man damit auch den Lernprozess in einer Führungskräfteentwicklung reflektieren kann. Sie berichtet: Meine Gruppe bestand aus sieben männlichen Führungskräften zwischen 30 und 57 Jahren, die bereits insgesamt sieben Termine von je 1,5 Tagen an konkreten Praxisthemen mit verschiedenen Methoden der kollegialen Praxisberatung gearbeitet hatten.

Am Nachmittag der letzten Einheit stellte ich das Kartenset vor. Ziel war, die gemachten Erfahrungen und die dazugehörigen Veränderungen auf den Punkt zu bringen und die weitere Entwicklung zu besprechen. Die Übung dauerte insgesamt 90 Minuten. Die Teilnehmer wurden gebeten, sich ein „unangenehmes“ Symbol und ein „angenehmes“ Symbol auszuwählen. Dann stellte jeder seine beiden Karten vor – zunächst das „Unangenehme“, dann das „Angenehme“. Unterstützt durch Fragen und alte Skizzen aus der Fallarbeit des vergangenen Jahres berichtete jeder Teilnehmer etwa 15 Minuten über seinen Lernprozess. Ein Teilnehmer kann sich zunächst nicht zwischen zwei negativ besetzten Fokuskarten entscheiden. Als Erstes legt er eine

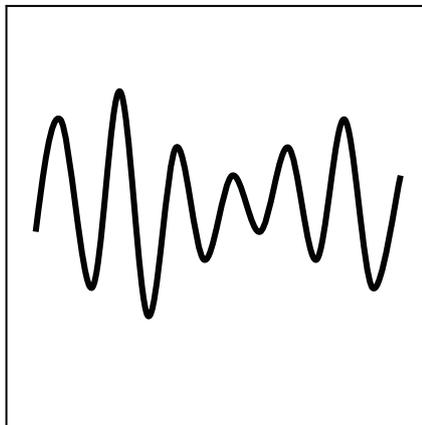
„Chaos-Karte“ (Symbol 3) vor sich hin, dann eine Karte mit einem Berg, auf dessen höchstem Punkt eine schwarze Kugel liegt (Symbol 4). Er kommentiert: „Also meinem Chaos bin ich eigentlich schon entwachsen. Ich übersehe es jedenfalls. Auf dem Berg aber ... das ist noch ein irre anstrengender Balanceakt. Ich sehe zwar das Chaos unten nicht mehr, aber sich hier oben alleine zu halten ist schwer. Ich muss starr sein. Es kann nur bergab gehen.“ Der Teilnehmer sucht sich dann als Drittes eine angenehme Karte aus (Symbol 5). Eine „fliegende Linie“, die für ihn Dynamik, Entspannung, in Bewegung kommen, auch Leichtigkeit bedeutet. Er formuliert sein weiteres Entwicklungsziel: „Ich möchte von diesem für mich zu „hohen Ross“ herunter- und aus dieser Starre herauskommen. Ich will wieder mehr Kontakt zu meiner Familie und auch zu meinen Mitarbeitern haben. Mal ein Bier zusammen trinken. Ich muss loslassen und mehr delegieren und dann wieder so locker und beweglich werden wie noch vor ein paar Jahren. Das ist das, was ich hier mitnehme. Eine Gruppe wie diese kann mich tragen wie diese Schaukellinie...!“ Die angesprochene Kollegengruppe antwortet mit großem Hallo.

Sieben Strategien im Umgang mit gegensätzlichen Polen

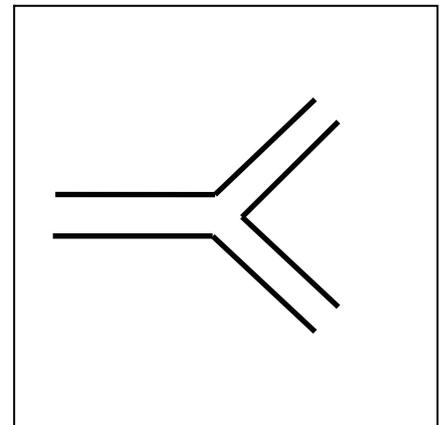
In vielen Fällen erweist es sich laut Mayer als hilfreich, ein Problem auf einen dialektischen Prozess zwischen zwei gegensätzlichen Polen der Persönlichkeit zu reduzieren. Zum einen wird dadurch übermäßige Komplexität vorübergehend →



Symbol 4



Symbol 5



Symbol 6

→ auf ein verarbeitbares Maß reduziert. Zum anderen gelingt es dadurch, die problematische Situation nicht mehr nur als Ausdruck widriger äußerer Umstände zu sehen, sondern als Dysbalance von inneren Anteilen. Führungskräfte, die das Problem ausschließlich außen verorten, sind erfahrungsgemäß schwerer zu einem Coaching zu motivieren, weil sie wenig Anlass zur eigenen Veränderung verspüren. Anders sieht es aus, wenn mithilfe der Karten der Blick auf die eigenen polaren Anteile gerichtet wird, die letztlich beide zur Lösungsfindung gebraucht werden. Die Auswahl der Karten durch den Coachee ist nur der erste Schritt! Ein zweiter ist erforderlich, um herauszufinden wie der Coachee bislang mit seinen inneren Polen umging. Gibt es im Vergleich dazu bessere Strategien auf dem Weg zu einer Lösung? Der Manager im ersten Beispiel reagierte immer dann mit Rückzug, wenn Sensibilität gefordert wurde. Diese „Bewegung in die falsche Richtung“ wäre eine „dysfunktionale Strategie“ im Umgang mit inneren Gegensätzen – die notwendige Korrektur findet auf der grafischen Ebene durch das Vertauschen der Karten statt.

Insgesamt lassen sich sieben Strategien im Umgang mit dem Ziel- und dem Vermeidungs-Pol beobachten:

1 (Aus Angst) in die falsche Richtung laufen

Beschreibung: Ein an sich positives Ziel wird aus Angst vor (erneuter) Enttäuschung gemieden, man läuft von ihm weg in Richtung Problem.

Beispiel: Der Manager aus dem eingangs beschriebenen Beispiel sucht (ausgelöst durch die drohende Trennung von seiner Frau) eigentlich Nähe, bewegt sich aber weiter in die Isolation, weil er früher wiederholt schlechte Erfahrungen mit Kontakt und Nähe gemacht hat. Während ein Therapeut sich (auftragsgemäß) hier mehr Zeit für die biografischen Ursachen nehmen würde, einigen sich Coach und Coachee darauf, dass es beruflich und privat Sinn macht, mehr Kontakt zuzulassen und erarbeiten entsprechende Strategien. Es findet eine Fokussierung statt, die eine Integration des unterentwickelten Pols zum Ziel hat.

Typische Merkmale: Ängstlich, rastlos, getrieben. Hoher Leidensdruck, sucht Schutz beim Coach.

Intervention: Bewegung gegen die Angst wird erst durch Einsicht möglich. Kleine Schritte, die „in etwa“ in die richtige Richtung gehen, würdigen.

2 Sich in der Einseitigkeit verschanzen

Beschreibung: Man richtet sich in einer bestimmten Haltung, Einstellung, Lebensweise ein, redet sie sich schön und verteufelt „das Andere“ (den Gegenpol).

Beispiele: Ein Workaholic besitzt eine progressive Grundhaltung (immer mehr, immer schneller, immer besser). Der regressive Pol wird verteufelt: „Es ist schlecht, sich gehen zu lassen.“ Oder: Der Bescheidene lehnt den Selbstdarsteller ab. Unbewusst wird natürlich genau der abgewertete Anteil auch für sich selbst gewünscht. Wäre das schön, mal selbst auf der Bühne zu stehen und von allen bewundert zu werden! In Krisensituationen macht der Einseitige „mehr des Gleichen“. Der Bescheidene überlässt den großen Auftritt beim Vorstand einem Kollegen und destabilisiert sich damit selbst.

Typische Merkmale: Die Angst ist unbewusst, nach außen dominiert die Starrheit, gelegentlich auch Selbstherrlichkeit. Geringer Leidensdruck und geringe Veränderungsmotivation.

Intervention: Verstärken des Verlangens nach dem unterentwickelten Pol.

3 Mit dem Kopf durch (an) die Wand

Beschreibung: Der Coachee fordert wütend ein, was ihm (vermeintlich oder real) als Kind vorenthalten worden ist, sei es Anerkennung, das Gefühl der Zugehörigkeit oder ernst genommen zu werden. Er wittert sehr schnell eine vermeintlich schlechte Behandlung, die er gelegentlich durch seine eigene Unbeherrschtheit erst hervorruft.

Beispiel: Eine weibliche Führungskraft wird von ihrem Chef unter verschiedenen Vorwänden von interessanten Gremien ferngehalten. Einige ihrer Kollegen in ähnlicher Position dürfen daran teilnehmen. Sie versucht wieder und wieder den



Neu: Hier werden alle 37 Symbole vorgestellt und die Hintergründe erläutert.

Chef zu überzeugen, mit dem stets gleichen Ergebnis: Er hält sie hin, sie wird wütend und verlässt schließlich das Feld, um nicht in Tränen auszubrechen.

Typische Merkmale: Wut („heiliger Zorn“). Klient sucht beim Coach Zustimmung.

Intervention: Oft stimmt die Richtung, das Verlangen ist berechtigt, nur die Form des Umgangs damit muss korrigiert werden. Statt immer wieder den gleichen suboptimalen Lösungsweg einzuschlagen, wird die Energie in eine andere Richtung gelenkt und nach anderen zielführenderen Strategien gesucht. In diesem Fall war es die Strategie Nummer sechs, die zum Ziel führte.

4 Der Kompromiss: Schnittmenge zweier Kreise

Beschreibung: Es wird versucht, zwei gegensätzliche Bedürfnisse oder Handlungsimpulse gleichzeitig zu leben (Autonomie / Abhängigkeit; Liebe / Hass; Aufgabenorientierung / Mitarbeiterorientierung ...). Der Betroffene bringt sich um die Fülle des Erlebens, beschneidet sich in seinen Handlungsmöglichkeiten und bleibt gleichzeitig in seiner Entwicklung blockiert, weil er ja scheinbar „alles unter einen Hut bekommt“. Die Ausstrahlung nach außen ist diffus und unklar.

Beispiel: Besonders häufig lässt sich bei unerfahrenen Führungskräften eine diffuse Melange zwischen aufgabenorientiertem und mitarbeiterorientiertem

Führungsverhalten zur gleichen Zeit beobachten. Lob und Kritik werden dann zum Beispiel in einen Satz gepackt: „Sie sind ein guter Mann, aber ...“! Das Lob ist halbherzig und die Kritik wird verwässert.

Typische Merkmale: Unklare, diffuse Gefühlslage und Ausstrahlung. Fehlender Wagemut. Verwirrung oder Ärger beim Gegenüber.

Intervention: Beide Pole bewusst machen. Ermutigung, das Gleichgewicht vorübergehend zugunsten eines Pols (egal welchen!) aufzugeben und dann den anderen Pol zu erproben. Es kommt darauf an, zu lernen, in einer Situation angemessen zu handeln. Jeder Pol hat in einer bestimmten Situation seine Berechtigung.

5 Ohne Widerstände vorankommen: Pyrrhus-Sieg

Beschreibung: Es wird der kürzeste Weg „von A nach B“ gewählt. Erst am Ziel stellt sich heraus, dass der Sieg mit einem Makel behaftet (zu hoher Preis) ist.

Beispiele: Anerkennung wird durch Angeben erzielt, Entspannung durch Alkohol. Eine Trauerphase wird abgekürzt durch vorschnelle Wahl eines neuen Partners.

Typische Merkmale: Gier, Ungeduld, Affektvermeidung. Vor allem aber herrscht ein schales Gefühl vor: Es will keine rechte Freude aufkommen über das Lob des Vorstands zur gelungenen Präsentation, wenn diese in Wahrheit ein anderer ausgetüftelt hat!

Intervention: Raum zum Nicht-Handeln und zur Kontemplation schaffen („neu-

trale Zone“), Entschleunigung, Zulassen unangenehmer Affekte.

6 Der kreative Umweg

Beschreibung: Der kreative Typus geht reflektierend an das Problem heran, lernt aus seinen Fehlern und ist fähig, seine Strategie entsprechend zu korrigieren. Weil er zu unkonventionellen (nicht-gängigen) Lösungen neigt, erscheint das Ergebnis gelegentlich wie ein Trick, hat aber viel mehr Substanz als das Ergebnis des Pyrrhus-Siegers.

Beispiel: Der Fuchs bringt den Raben dazu, den Schnabel mit dem Käse zu öffnen, in dem er ihn als Sänger lobt und um ein Lied bittet. Der Weg des Angestellten zum Ohr des Chefs führt über dessen Sekretärin. Die bereits erwähnte „Kopfdurch-die-Wand“-Führungskraft lernt im Coaching, gezielt nach einem kreativen Umweg zu suchen. Statt sich weiter an ihrem Chef aufzureiben, gewinnt sie zwei weitere Vorgesetzte über die fachliche Schiene für ihr Anliegen, und sitzt seitdem wie gewünscht im Gremium.

Typische Merkmale: Neugier, Lernbereitschaft, Querdenken, Fähigkeit zur Selbstkorrektur.

Intervention: Interessiertes Begleiten, ermutigen, Coach als „Beifahrer“.

7 Je nach den Erfordernissen handeln

Beschreibung: Gegensätzliche Persönlichkeitsanteile schließen sich nicht aus, sondern sie ergänzen sich. Voraussetzung

dafür ist ein Prozess der Aussöhnung mit den eigenen Schwächen, die jetzt für die Lösung verfügbar gemacht werden können. Je nach äußerer Anforderung kann gewechselt werden zwischen Emotion und Ratio, altruistischem und eigennützigem Verhalten, aktivem und passivem Modus, Sender- und Empfängermodus, Angriff und Rückzug.

Beispiel: Ein Manager, der dann, wenn es brennt, höchsten Einsatz bringt, aber auch Erholungspausen nutzt und voll genießt. Ein Chef, der im richtigen Moment auch zuhören kann.

Intervention: Die Begriffe „gut“ und „schlecht“ werden als relativ definiert. Man darf oder muss auch mal egoistisch, fordernd, weich sein. Wenn der Coachee flexibel zwischen beiden Polen wechseln kann, ist eine weitere Intervention nicht erforderlich.

Ein Coach, der den unterentwickelten Pol erkennt und zur Sprache bringt, kann behutsam für neue Einsichten sorgen. Im anfangs geschilderten Fall wurde der Manager zunächst ermutigt, sich nicht einfach kommentarlos zurückzuziehen, sondern wenigstens seiner Sekretärin kurz zu erklären, dass er heute etwas angeschlagen sei und daher gerne einige Stunden ungestört arbeiten würde. Der unterentwickelte Pol (Offenheit, Kontakt, etwas von sich preisgeben) wurde so vorsichtig ins Spiel gebracht, während der starke Pol (Wunsch nach Rückzug und Abgrenzung) immer noch zu seinem Recht kommen konnte.

Martin Pichler ●

4th International scil Congress 2010

7-8 October

The Landscape of Professional Learning - Creating Values in Times of Change

please visit www.scil.ch/congress

Weiterbildung Das Swiss Centre for Innovations in Learning bietet Weiterbildungen im Bereich Bildungsmanagement an. Unser Seminarangebot umfasst Fokusseminare, Intensivseminare und das Zertifikatsprogramm in Bildungsmanagement (Certified Learning Officer / CLO-HSG)

scil, Swiss Centre for Innovations in Learning
Initiiert und gefördert durch die GEBERT RÜF STIFTUNG

Praxisbeispiel: Professionelle ROI-Berechnung

TRAININGSERFOLGE MESSEN. Wie ein deutscher Konzern sein weltweit durchgeführtes Verkaufsschulungsprogramm an Business-Ziele koppelte und den Return-on-Investment (ROI) der Maßnahme errechnete zeigt dieser Fachaufsatz von Frank C. Schirmer, einem Partner des US-ROI-Papstes Jack Phillips. Die entscheidende Frage war, in welchem Umfang ein Verkaufstraining für die Steigerung der Gewinnmarge verantwortlich ist.

„Ach du Schreck, die Marge ist weg“, dieser Schock durchzuckte in den Jahren 2005 und 2006 ein großes deutsches Industrieunternehmen. Viele Kunden hatten fusioniert und setzten dank größerer Einkaufsmengen niedrigere Preise durch. Zusätzlich wollten einige Konkurrenzunternehmen höhere Marktanteile erobern und setzten auf einen schärferen Preiswettbewerb.

Vor diesem Hintergrund ergriff das Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen, um die rasante Erosion der Gewinnmarge zu stoppen. Unter anderem wurde eine neue, firmeninterne Akademie aufgebaut, deren Ziel es war, die Verhandlungskompetenz der Vertriebsmitarbeiter zu erhöhen. Die beiden wichtigsten Seminare hießen „Value-Based-Selling“ und „Effektive Verhandlungen führen“. Die Mitarbeiter aller Ebenen und aller Ländern – vom Geschäftsführer bis zum Vertriebsmitarbeiter – wurden eingebunden. Aufbau und Inhalt des Weiterbildungsprogramms wurden so konzipiert, dass alle Unternehmensebenen global und regional involviert waren und alle notwendigen Kompetenzen und Tools flächendeckend entwickelt werden konnten. Das Programm wurde durch eine Return-on-Investment-Studie (ROI) begleitet, um herauszufinden, ob das Trainingskonzept auch wirklich einen positiven Effekt auf die Marge hat.

Das Unternehmen, das auf fünf Kontinenten vertreten ist, beschäftigt über 20.000 Mitarbeiter. Seine Produkte spielen eine Schlüsselrolle in den Herstellungs- und Verarbeitungsprozessen seiner Kunden und steigern den Wert von

deren Endprodukten. Der Erfolg des Unternehmens basiert auf dem Know-how seiner Mitarbeiter und deren Fähigkeit, neue Kundenbedürfnisse frühzeitig zu identifizieren und mit den Kunden bei der Entwicklung innovativer und effizienter Lösungen zusammenzuarbeiten.

Ablauf, Struktur und Inhalt der Trainingsmaßnahme

Das Trainingsprogramm wurde maßgeschneidert und so mit dem Business verzahnt, dass eine Verknüpfung zu den Leistungskennzahlen bestand. Etwa 1.700 Vertriebsmitarbeiter erhielten eine Schulung in „Value-Based-Selling“ (Zwei-Tages-Programm) und „Effective Negotiation“ (Zwei-Tages-Programm). Zusätzlich

bekamen ihre Chefs – etwa 450 Vertriebsmanager – eine Weiterbildung in „Sales Coaching I“ (Drei-Tages-Seminar) und „Sales Coaching II“ (Zwei-Tages-Seminar). Die Manager trainierten (neben den Inhalten, die auch ihre Teams erlernten) zusätzlich den Umgang mit Coaching-Tools, um ihre Mitarbeiter nach dem Training erfolgreich beim Lerntransfer unterstützen zu können.

Die Trainingsstrategie lautete: Erst den Vorgesetzten schulen, dann vier Wochen später die Vertriebsmitarbeiter. Dies sollte den Vorgesetzten ermöglichen, das Seminar im Vorfeld zu positionieren und ihre neu erlernten Coaching-Kompetenzen und Coaching-Tools zu nutzen, um das Engagement bei ihren Mitarbeitern zu erhöhen. Der zeitliche Abstand zwischen

Frank C. Schirmer (stehend) ist Experte für ROI-Berechnungen. Er ist Geschäftsführer der LearnVision GmbH, Düsseldorf, die Unternehmen bei der Gestaltung von Evaluationsprozessen berät. Internet: www.LearnVision.de



Was beim Seminar-Controlling gemessen werden kann

Datenerfassung. Der Mess- und Evaluationsprozess der ROI-Methodik lässt sich aus folgender Grafik ablesen. Die fünf Stufen, um die Effektivität eines Seminars zu messen, wurden von den amerikanischen Trainingsexperten Kirkpatrick und Jack Phillips entwickelt.

Stufe	Leitfragen	Messgrößen	Datenerfassung	Datenquelle
1	Wie zufrieden waren die Teilnehmer? Wurden im Seminar Aktionspläne erstellt?	Ziel 1: Die Seminarbewertung liegt bei 4,6 auf einer Scala von 1 bis 6 (= sehr gut) Ziel 2: 90 Prozent der Teilnehmer erstellen individuellen Aktionsplan	Online-Fragebogen nach jedem Seminar innerhalb von 7 Tagen	Teilnehmer
2	Was haben die Teilnehmer gelernt? (Aneignen von Kompetenzen)	90 Prozent der Teilnehmer erreichen beim Test eine Durchschnittsnote von 4,6 auf einer Skala von 1 bis 6	Schriftliche Vorher-Nachher-Kompetenztests nach jedem Seminar	Teilnehmer
3	Wenden die Teilnehmer das Erlernte an? (Häufigkeit der Nutzung? Wurden Hindernisse identifiziert?)	80 Prozent der Vorgesetzten nutzen bestimmtes Coaching-Tool, alle Vorgesetzten identifizieren Hindernisse ihrer Vertriebsmitarbeiter, 80 Prozent der Vertriebsmitarbeiter nutzen die erlernten Kompetenzen so, dass sie die Durchschnittsnote 4,0 erhalten, 80 Prozent der Vertriebsmitarbeiter nutzen Planungs- und Analyse-Tools und Gesprächsleitfäden	Review-Gespräche, Beobachtungsbögen für Vorgesetzte (2 Monate nach dem Seminar während der Praxisphase), Online-Fragebögen (10 Wochen nach dem 2. Seminar)	Vorgesetzte, Teilnehmer
4	Welche Geschäftsergebnisse wurden erzielt? (Auswirkungen wie Steigerung der Marge)	Delta-Brutto-Marge pro Quartal	Daten vom Controlling (monatlich)	Betriebliche Daten aus SAP
5	Wie hoch ist der Return on Investment (ROI)?	Basisdaten: Marge pro Quartal vom 2. Quartal 2006 bis zum 2. Quartal 2008. Vollkosten der Seminarmaßnahme	Controlling	SAP

den zwei Modulen, die jeder Mitarbeiter besuchte, sollte bei acht bis zehn Wochen liegen. Vor dem Training wurde von allen Teilnehmern ein Online-Fragebogen ausgefüllt, der die Lücken in ihren Kompetenzen in Bezug auf „Value-Based Selling“ und „Negotiation“ aufzeigen sollte. Alle Manager gaben zudem zusätzliche Informationen bezüglich ihrer Coaching-Kompetenzen ab.

Die Ergebnisse wurden unter regionalen, kulturellen und gruppenspezifischen Aspekten analysiert und zusammengefasst. Die analysierten „Kompetenzlücken“ wurden als Basis für die länderspezifische Implementierung der Trainings verwendet. Die Ergebnisse dienen ferner in den globalen Commitment-Workshops (mit dem Geschäftsführer und allen Abteilungslei-

tern) sowie in den regionalen Commitment-Workshops als wichtige Information, um die jeweils notwendigen globalen und lokalen Unterstützungen festzulegen. Zunächst wurde ein Pilottraining initiiert, um die maßgeschneiderten Kompetenzen und Tools auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen. Notwendige Anpassungen wurden erkannt und integriert. Der globale Rollout startete Ende Januar 2007 in Europa und lief bis März 2008 in fünf Regionen (Europa, Nordamerika, Lateinamerika, Asien und Nahost/Indien), in mehr als 28 Ländern und sieben Sprachen (Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch, Chinesisch und Japanisch). Als besonders hilfreich für die meist technisch orientierten Vertriebsmanager und ihren Außendienst waren

„Tools“, um das Erlernte nachhaltig in die Praxis umzusetzen. Parallel zu diesem Trainingsprogramm implementierte das Unternehmen eine „Preis-Software“, die global und lokal allen Vertriebsmitarbeitern die notwendigen Daten zur Angebotserstellung zur Verfügung stellen konnte. Ferner wurde das Bonussystem im Vertrieb von der Umsatz- zur Margenoptimierung geändert.

Wesentlich für die erfolgreiche Durchführung dieser umfangreichen Maßnahme war die Bildung eines funktionsübergreifenden Projektteams. Es wurde ein monatliches Treffen mit direkter Kommunikation von und zu den Business Units sowie dem Management und dem Lenkungsausschuss (Geschäftsführung, Konzernleitung) eingeführt. →

→ Eine umfassende Pilotierung der maßgeschneiderten Lerninhalte und Tools wurde im Vorfeld umgesetzt. Dadurch konnten die Inhalte, Methodiken und Tools in der Praxis überprüft, optimiert und fokussiert werden. Das Ergebnis waren exakt auf die Vertriebsbedürfnisse abgestimmte Lerninhalte und Tools für den Arbeitsplatz – Voraussetzungen, um ein „Vertriebs-Kompetenz-System“ erfolgreich implementieren zu können.

Die Erkenntnisse aus der Pilotphase führten dazu, dass die Dauer aller Trainings verkürzt werden konnte: Nur noch 5 Tage für die Manager (statt 7) und 4 Tage (statt 5) für die Vertriebsmitarbeiter. Dadurch gab es Einsparungen im siebenstelligen Bereich. Weiteres Einsparpotenzial bestand in der Optimierung der Vorbereitung auf die Seminare. Ziel war es, den Lernprozess bereits vor dem Seminar effektiv zu nutzen: Dazu wurden umfangreiche Selbstlernbausteine für Manager und Sales Professionals mit Tests und Checklisten konzipiert.

Die ROI-Methodik

Die ROI-Methodik ist ein Schritt-für-Schritt-Ansatz, der über die fünf Effektivitätsstufen einer Weiterbildungsmaßnahme bis zur Berechnung des Return-on-Investment (ROI) führt. Beim ROI wird der Nutzen einer Investition in Prozent des eingesetzten Kapitals angegeben. In diesem Projekt war es sinnvoll, die 5 Stufen der ROI-Methodik um eine vorgeschaltete „Stufe 0“ zu ergänzen. Im Folgenden werden die einzelnen Evaluationsstufen (Stufe 0 bis Stufe 5) kurz beschrieben:

Stufe 0 (Testdaten): Um alle Teilnehmer zu involvieren und die Lernlücken bereits im Vorfeld zu erkennen, wurde ein Online-Assessment-Tool zur Bedarfsanalyse der Schlüsselkompetenzen in mehreren Sprachen entwickelt. Die Ergebnisse des Online-Fragebogens wurden analysiert und je Region, je Land, je Seminar ausgewertet. Die Ergebnisse wurden im Vorfeld den jeweiligen Trainern zur Verfügung gestellt.

Stufe 1 (Reaktion, Zufriedenheit): Hier werden die Zufriedenheit und die Reaktion der Seminarteilnehmer evaluiert.

Vorstandsvorlage

Management Summary. Eine „Training Scorecard“ bietet einen Überblick über die angewandten Methoden sowie die festgelegten Ziele und Ergebnisse einer Weiterbildungsmaßnahme. Die Scorecard dient der Präsentation der Ergebnisse bei der Unternehmensleitung.

Aktivitäten	Ergebnisse
Entwicklungsprogramm	Seminare „Value-Based-Selling“ (2 Tage) und „Effektive Verhandlungen“ (2 Tage) und Coaching (3+2 Tage), Einbindung in die globale Organisationsentwicklung
Zielgruppe	1.700 Vertriebsmitarbeiter (4 Tage) und 450 Führungskräfte (5 Tage), globaler und regionaler Ansatz
Dauer	von Januar 2007 bis April 2008
Methoden zur Isolierung der Trainingseffekte	Kontrollgruppe; Expertenschätzungen und Benchmark-Zahlen anderer ROI-Studien
Methoden zur Umwandlung der Daten in monetäre Werte	Historische Daten des Controllings, die eine direkte Verbindung zur Delta-Marge haben
Programmkosten (Vollkosten)	6.672.928 Euro
Stufe 1: Reaktion	Die Seminare wurden mit der Note 4,8 (globaler Durchschnitt) bewertet. Ziel war ein Wert von 4,6 (auf einer Skala von 1 bis 6). 90 Prozent der Teilnehmer erstellten im Seminar einen Aktionsplan
Stufe 2: Lernen	Das Ziel von 4,6 beim Kompetenztest wurde durch einen Durchschnittswert von 5,0 übertroffen
Stufe 3: Anwendung	Das Ziel für die Nutzung des Coachings lag bei 80 Prozent, tatsächliches Ergebnis: Nur 30 Prozent der Coachings fanden statt. Das Ziel für die Nutzung der Verhandlungskompetenzen durch die Vertriebsmitarbeiter lag bei 80 Prozent, tatsächliches Ergebnis: 68 Prozent
Stufe 4: Auswirkung	Margenverbesserung bedingt durch Training: 17.388 Million Euro
Stufe 5: ROI	161 Prozent
Immaterielle Werte	Im Vergleich zum Status quo wurde 73 Prozent mehr gecoacht, was auf einen beginnenden Wandel in der Unternehmenskultur hindeutet. Außerdem zu beobachten: Die regelmäßig erfasste Mitarbeiterzufriedenheit stieg auf 70 Prozent

Ferner werden die von den Teilnehmern geplanten Aktionen, um das Gelernte anzuwenden, erfasst. Nahezu alle Unternehmen evaluieren auf Stufe 1 – üblicherweise mit einem Fragebogen nach Beendigung des Seminars. Sicherlich ist diese

Evaluationsstufe wichtig, um die Zufriedenheit des Teilnehmers zu messen, jedoch beweist eine positive Reaktion nicht, dass der Teilnehmer neue Kompetenzen auch tatsächlich erlernt oder neues Wissen erworben hat.

Stufe 2 (Lernen, Wissen): Hier konzentriert man sich auf das, was die Teilnehmer während des Programms gelernt haben (Kompetenzen). Ein Lerntest ist hilfreich, um zu sehen, ob die Teilnehmer die Inhalte aufgenommen haben und wissen, wie sie diese richtig anwenden können. Aber auch hier gilt: Ein positives Resultat auf dieser Stufe ist keine Garantie dafür, dass das Erlernete auch im Job Anwendung findet.

Stufe 3 (Anwendung und Implementierung): Diese Stufe wird auch Lerntransferstufe genannt. Sie umfasst meist mehrere Methoden, um eine erfolgreiche Anwendung am Arbeitsplatz sicherzustellen. Die Häufigkeit der Anwendung und die qualitative Umsetzung sind wichtige Evaluationsziele. Auch wenn die Evaluation der Stufe 3 wichtig ist, um die erfolgreiche Anwendung der Kompetenzen zu messen, so ist sie dennoch keine Garantie dafür, dass dies eine positive Auswirkung auf die Geschäftskennzahlen hat.

Stufe 4 (Auswirkung auf das Geschäft): Bei der Stufe 4 richtet sich der Fokus auf die tatsächlich erreichten Ergebnisse durch das Training. Typische Daten beinhalten Arbeitsleistung, Qualität, Kosten und Zeit. Wichtig dabei ist, den Trainingseffekt von anderen Einflüssen wie zusätzlichen Marketingkampagnen zu isolieren. Auch wenn das Trainingskonzept einen messbaren Einfluss auf das Geschäft hat,

könnten immer noch Bedenken bestehen, ob sich der getätigte Aufwand (Kosten) im Verhältnis zum Ertrag (Trainingsnutzen) lohnt.

Stufe 5 (Return on Investment): Diese letzte Evaluationsstufe vergleicht den monetären Nutzen des Programms mit den Programmkosten, meist ausgedrückt in Prozent oder als Kosten/Nutzen-Verhältnis. Die logische „Evaluationskette“ ist erst mit der Stufe 5 abgeschlossen.

Ergänzung: Es gibt „immaterielle Werte“, die durch ein Weiterbildungsprogramm geschaffen werden und direkt mit ihm zusammenhängen, aber nicht in Geld umgerechnet werden können. Immaterielle Werte werden separat zur ROI-Kennzahl aufgeführt und sind sehr wichtig im Evaluationsprozess.

So wird der ROI berechnet

Die Kerneergebnisse des Evaluationsprozesses (aus den Stufen 4 und 5) lassen sich stark verkürzt in folgenden Ausführungen zusammenfassen:

Ermittlung einer Verbesserung. Durch das Training sollte sich die durchschnittliche Bruttomarge verbessern. Die Entwicklung der durchschnittlichen Bruttomarge wurde 12 Monate vor dem Training und dann 6 Monate nach dem Training regelmäßig gemessen. Die Marge wurde branchenüblich quartalsweise berechnet. Um

die Daten vergleichen zu können, wurde die vierteljährliche Bruttomarge in Relation zu der Zahl des Vorjahresquartals gesetzt. Die Delta-Verbesserung, die über die Laufzeit des Trainingskonzepts für das gesamte Unternehmen festgestellt wurde, beträgt 2,8 Prozent.

Wahl der Isolierungsmethode. Die ursprüngliche Isolierungsmethode „Beobachtung einer Kontrollgruppe“ konnte aufgrund eines statistischen Mangels nicht verwendet werden. Man entschied sich, eine andere Methode zur Isolierung der Effekte zu nutzen. Diese Methode nennt sich „Schätzung durch Experten“. Der Isolierungseffekt wurde auf 35 Prozent geschätzt. Das heißt: 65 Prozent der Verbesserungen kamen nach Meinung von Insidern durch andere Faktoren zustande (neues Bonussystem, bessere Vertriebsprozesse und gesteigerte Aufmerksamkeit des Managements). Zusätzlich kam ein „Unsicherheitsfaktor“ von 78 Prozent zum Ansatz, um der Unsicherheit der Experten beim Schätzen Rechnung zu tragen. Durch die Multiplikation des geschätzten Isolierungseffekts (35 Prozent) mit dem Unsicherheitsfaktor von 78 Prozent ergibt sich ein konservativer Isolierungsfaktor in Höhe von 27 Prozent. Andere ROI-Studien, bei denen die Kontrollgruppenmethode funktionierte, bestätigten bei einer Benchmark-Betrachtung die Schätzungen der Experten. →

Erfolgreich selbstständig!



Die wichtigsten Informationen rund um Gründung, Coaching und Weiterbildung finden Sie auf den START-Messen. Egal ob Sie mit einer eigenen Idee oder einem Franchise-Konzept gründen, die START zeigt wie es geht!

www.start-messe.de



www.agentur-marks.de

Hannover 4. - 5. Juni 2010 · Nürnberg 2. - 3. Juli 2010 · Essen 24. - 25. September 2010

→ **Umwandlung in monetäre Werte.** Die Daten, die zur Umwandlung der isolierten Trainingsnutzen in monetäre Werte dienten, kamen von der Controlling-Abteilung: Ein Prozent Margenverbesserung entspricht demnach einem Gewinn in Höhe von 23 Millionen Euro. Die Vollkosten des hier beschriebenen „Value-Based-Selling & Negotiation“-Projekts beliefen sich auf 6.672.928 Euro. Der komplette Trainingsnutzen berechnet sich so: Das Training führte zu einer Margenverbesserung um 2,8 Prozent,

was einem Geldbetrag von 64,4 Millionen Euro entspricht. Davon gehen allerdings nur 17,388 Millionen Euro (27 Prozent Isolierungseffekt) auf das Trainingsprogramm zurück. Die ROI-Berechnung zieht von diesem „kompletten“ Trainingsnutzen (17,388 Millionen) die Vollkosten des Trainings ab und kommt so zu einem NettNutzen von 10,72 Millionen Euro. In Bezug zur Investition von 6,673 Millionen Euro (Vollkosten der Trainingsmaßnahme) ergibt einen Return-on-Investment von aufgerundet 161 Prozent.

Fazit: Ein ROI von 161 Prozent beschreibt ein sehr gutes Investment. Bei den Befragungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Ermittlung des ROI kam heraus, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter noch nicht in dem gewünschten Umfang coachen. Die größten Verbesserungspotenziale liegen demnach in einem intensiveren Coaching – vom Lippenbekenntnis der Führungskraft zum regelmäßigen, quasi unbewussten Coaching im Alltag.

Frank C. Schirmer ●

„Trainingseffekte zu schätzen, ist seriös“

Interview. Der Effekt eines Trainings auf Umsatz und Gewinn ist messbar, aber nur, wenn dieser Einfluss sauber ermittelt wird, sagt ROI-Experte Frank C. Schirmer. Besonders wichtig ist, dass der Effekt eines Trainings methodisch „sauber“ isoliert wird.



Frank C. Schirmer, Autor dieses Fachartikels und Geschäftsführer der LearnVision GmbH in Düsseldorf.

Wenn in Ihrem Fallbeispiel (siehe Artikel) die Marge wegen des scharfen Wettbewerbs immer schlechter geworden wäre, hätte dann die ROI-Berechnung nicht automatisch ergeben, dass das Training schlecht war?

Frank C. Schirmer: Nein, denn selbst wenn die Marge weiter gefallen wäre, hätte die Trainingsinitiative erfolgreich sein können. Die Frage lautet: Wie hätte sich die Marge des Unternehmens ohne Training entwickelt? Meist stellt sich aber nicht die Frage, ob ein Training sinnvoll ist, sondern im Rahmen eines Pilotprojekts wird mit dem ROI-Ansatz ermittelt, wie viel Training notwendig ist und wie es ziel- und strategiekonform angewendet wird.

Sind diese ganzen Schätzungen über den Einfluss eines Trainings nicht grundsätzlich unseriös?

Schirmer: Schätzungen sind nur dann unseriös, wenn keine sogenannten „harten Isolierungsmethoden“ ange-

wandt werden. Die glaubwürdigste Art, den Einfluss eines Trainings zu analysieren, ist die Kontrollgruppenmethode. Durch Analysen zahlreicher Trainingsinitiativen, bei denen gleichzeitig die Kontrollgruppenmethodik und die Einschätzungsmethoden zum Einsatz kamen, ließen sich starke Korrelationen festhalten. Das Ergebnis: Bei 90 Prozent der Einschätzungen waren die Trainingseffekte sogar konservativer und damit geringer bewertet als tatsächlich erreicht (Kontrollgruppe). Aber Vorsicht: Die Isolierungsmethoden sind immer professionell und methodisch sauber je Unternehmen umzusetzen, ansonsten können schnell falsche Ergebnisse zu falschen Schlüssen führen.

Welche potenziellen Kunden überzeugen Sie mit dem geschilderten Fallbeispiel, eine ROI-Berechnung durchzuführen?

Schirmer: Die Fallstudie wurde in einem weltweiten Industrieunternehmen durchgeführt. Sie zeigt eindrucksvoll, wie Training einen zeitnahen Turn-around herbeiführen kann. ROI-Trainingsprojekte mit ähnlichen Effekten wurden im deutschsprachigen Raum auch in anderen Branchen bereits erfolgreich implementiert. Vielen Top-Managern wurde mit dem ROI deutlich, dass Training sinnvoll ist, um Strategien bestmöglich umzusetzen.

ROI-Berechnungen im Trainingsbereich gibt es weltweit seit über 20 Jahren. In den letzten Jahren jedoch gewinnt die Berechnung vor allem durch die Anforderungen des Managements auch im europäischen Raum verstärkt an Bedeutung. Wir haben im deutschsprachigen Raum bereits über 20 ROI-Projekte bei Großkunden direkt begleitet.

Interview: Karin Seeber ●



Gut angenommen: Auf dem Forum „Learning & Knowledge Solutions“ wurde engagiert über die Zukunft des E-Learnings diskutiert.

Fotos: Gudrun Porath

E-LEARNING-FORUM. Die Computermesse CeBIT in Hannover verzeichnete erstmals seit Jahren wieder ein Besucherplus: Es kamen in diesem Jahr rund 334.000 Besucher (vier Prozent mehr als im Vorjahr). „Die CeBIT hat damit ihre Rolle als Herz der digitalen Welt bestätigt“, sagte Messechef Ernst Raue. Das gilt leider nicht für den E-Learning-Bereich.

CeBIT 2010 enttäuschte

„Learntec oder CeBIT?“, die Frage nach der künftigen Leitmesse der E-Learning-Branche, die im letzten Jahr noch kontrovers diskutiert wurde, stellte sich in diesem Jahr nicht mehr.

Nur 19 deutschsprachige E-Learning-Anbieter nutzten den E-Learning-Bereich in Halle 6, um sich mit einem Stand zu präsentieren. Im Jahr zuvor waren es noch 48 gewesen – was einem hoffnungsvollen

(60-prozentigen) Zuwachs gegenüber 2008 entsprach. Über die Gründe des Ausstellerschwunds wurde lebhaft spekuliert. So wurde an erster Stelle die aktuelle Krise mit ihrem Zwang zum Sparen angeführt, der auch die Marketing- und Messebudgets schrumpfen lies. Zum anderen wiesen einige Aussteller aber auch darauf hin, dass eine Veranstaltung wie die weltgrößte Computermesse einfach

nicht die Organisationsstrukturen so ausdifferenzieren kann, dass eine aus vielen kleinen Anbietern bestehende Branche intensiv betreut werden kann.

Wenn Organisationsteams ausgetauscht würden, leide dann immer die Betreuungsqualität, die schließlich von den persönlichen Kontakten abhänge. Nicht vergessen werden darf aber auch, dass schon ab dem Sommer 2009 die Messe „Zukunft →



Prominenz: Der saarländische Wirtschafts- und Wissenschaftsminister Dr. Christoph Hartmann (Mitte) informiert sich bei der IMC AG.

→ Personal“ intensive Bemühungen startete, die E-Learning-Branche zu sich nach Köln zu holen.

Immerhin bot die CeBIT in diesem Jahr wieder das Podium „Forum Learning & Knowledge Solutions“. Aber auch hier lief nicht alles rund: Weil sich laut Messeleitung einige E-Learning-Aussteller zu spät anmeldeten, konnten sie nicht mehr wie geplant werbewirksam rund um das Forum platziert werden. Der Anblick der in der Halle 6 verstreuten Kollegen veranlasste Karl-Ulrich Schweizer, Chef des Virtual-Classroom-Spezialisten netucate systems GmbH, Friedrichsdorf, zu der Bemerkung: „Schon im Altertum fand man die Händler im Vorhof des Tempels und nicht über die Stadt verstreut.“ Wenn die E-Learning-Anbieter nicht als Cluster aufträten, müssten sie sich nicht wundern, wenn sie keine Aufmerksamkeit erzielten, so Schweizer. Er frage sich ernsthaft, was das russische Ministerium für Erziehung direkt gegenüber dem E-Learning-Forum zu suchen habe.

„Statt zusammenzufinden, zersiedelte sich der E-Learning-Bereich“, bedauerte auch Volker Kunze von der Know How! AG, Stuttgart, die Situation in Halle 6. Hinzu käme, dass viele E-Learning-Anbieter – wie zum Beispiel die Universitäten – sich lieber in der Halle 9, als Untermieter ihrer jeweiligen Landesregierungen oder als Teil der Ausstellung „Green IT“ zeigten. Einige wenige wiederum hatten einen Stand auf der „Webciety“, dem

Flashmob als Rache

Webciety. Eine Twitterwall ist eine große Projektionsfläche, auf der in einem Kongress Kurzkommunikate von Zuschauern erscheinen. Diese Kommunikationsform kann missbraucht werden, wie sich auf der CeBIT 2010 zeigte ...

Die Besucher Webciety, dem Internet-Bereich der CeBIT 2010, konnten am eigenen Leib erfahren, wie wirksam eine Twitterwand sein kann. Im Sekundentakt gingen dort Meldungen und Kommentare zu einer laufenden Diskussion ein. Irgendjemand fing plötzlich an, Werbebotschaften an die Besucher der Veranstaltung zu twittern.

Die Abas AG, ein Nobody-Software-Anbieter, hatte die Twitterwall der Webciety mit Kurznachrichten bombardiert, um auf den Abas-Stand in Halle 5 hinzuweisen. Für das Publikum der Webciety (keine Software-Einkäufer, sondern vor allem Social-Media-Fans) war das eine Belästigung, auf die prompt reagiert wurde. Man startete ebenfalls über Twitter einen Flashmob-Aufruf.

Die Abas-Mitarbeiter wunderten sich nicht schlecht, als wenige Minuten später Dutzende junger Menschen plötzlich ihren Stand stürmten, Kaffee und Kekse vertilgten und Kugelschreiber einsammelten, aber natürlich keine Software kauften. Ein Abas-Marketingmanager zeigte sich auf Nachfrage dennoch zufrieden. Er hatte die Twitterwall bewusst als Plakat „missbraucht“, um seine Firma bekannt zu machen. Hintergrundinformationen zum Flashmob auf der CeBIT: www.besser20.com.



E-Learning im Gespräch: Mittwoch und Donnerstag waren die lebendigsten Messetage für E-Learning-Anbieter.

Ausstellungsbereich des WEB 2.0, gebucht. Hajo Noll, Geschäftsführer der Neugründung Canudo GmbH, Frankfurt am Main, war mit seiner jungen Firma das erste Mal auf der CeBIT. Als Start up konnte er für seine Firma kostengünstig im Start-up-Bereich in Halle 6 ausstellen. Der Bereich lag zwar ebenfalls abseits der E-Learning-Area, aber Noll ist trotzdem zufrieden. Unter seinen Gesprächspartnern konnte er bislang sieben „richtig gute“, heiße Interessenten ausmachen, sodass sich die CeBIT für ihn gelohnt habe und er schon jetzt plane, im nächsten Jahr wieder dabei zu sein.

Ansonsten trösteten sich die E-Learning-Aussteller mit der Erkenntnis, dass die CeBIT ideal sei, den norddeutschen Markt zu bearbeiten. „Das Publikum aus

dem Norden kommt selten zur Learntec, deshalb sind wir zufrieden mit der CeBIT. Sie bringt uns unserem Zielpublikum im Norden näher“, ist sich Dr. Volker Zimmermann vom E-Learning-Marktführer, der IMC AG in Saarbrücken, sicher. Wenn man als Aussteller im Vergleich zur Learntec mit einem kleineren Stand und weniger Personal zur CeBIT ginge, dann lohne sich der Auftritt in Hannover allemal.

Branchentreff

Auch wenn sich nur wenige Aussteller der deutschen E-Learning-Branche an der CeBIT beteiligten, war das Forum Learning & Knowledge Solutions ein echter Branchentreff. Das deutsche Netzwerk

der E-Learning-Akteure e.V. (D-ELAN) mit Sitz in Essen hatte sich in diesem Jahr aktiv an der Programmgestaltung beteiligt und nutzte das Podium, um über die Entwicklung der Branche zu diskutieren. Zur Diskussionsrunde „E-Learning-Markt im Wandel“ mit Experten aus der Industrie und von namhaften Anbietern kamen die meisten – nämlich weit über 100 – Zuhörer. Auch Trendthemen wie Micro-Learning, Enterprise 2.0 und Game-Based-Learning stießen auf überdurchschnittliches Interesse. Das Publikum beteiligte sich aktiv an der Diskussion und fragte gezielt nach „Problemlösungen“ statt nach „Produkten“. Das zeigte sich auch in einem vermehrten Aufkommen von Twitter-Feeds unter dem Hashtag #cebit_flks.

Gudrun Porath ●

bit
best in training

• Learning Technology
• Individualized Learning
• Learning Content
• Learning Services



Compliance zahlt sich aus... das Verhaltenskodex-Lernprogramm von bit media auch!

bit media e-Learning solution GmbH & Co KG • www.bitmedia.cc • office@bitmedia.cc
Ostdeutscher Weg 46 • D-29690 Schwarzfeld • Phone: +49-05071-913197 • Fax: +49-05071-913199

Das wird ein schöner Monat für ...



... Alexander Petsch,

Chef der Spring Messe in Mannheim, der auf der Fachmesse „Swiss Professional Learning“, einem Teil der „Personal Swiss“, eine neue E-Learning-Arena mit 28 Ausstellern eröffnen darf. Ein weiterer Beweis dafür, dass ein guter Kongress (die zeitgleich stattfindende „Swiss E-Learning Conference“) auch Aussteller auf eine parallele Messe zieht.

13. bis 14. April 2010 in Zürich
www.personal-swiss.ch



... Hansjörg Fetzer,

Geschäftsführer der Haufe Akademie, Freiburg, der nach der Übernahme der Deutschen Verkaufsleiter-Schule DVS in seiner zusätzlichen Rolle als DVS-Geschäftsführer den 33. Deutschen Vertriebsleiter Verkaufsleiter Kongress verantwortet und damit nicht nur den deutschen Vertriebsprofis einen wichtigen Impuls gibt, sondern auch die Anbieterkompetenz seiner Akademie unterstreicht.

15. und 16. April in München
www.dvvk.de



... Professor Dr. Heike Bruch,

der Shooting Star unter den HR-Professoren, die die MUWIT eröffnen darf und der PE-Szene zeigen kann, wie bahnbrechend ihr Konzept von der „Organisationalen Energie“ ist, das eine Führungsklimaentwicklung statt einer Führungskräfteentwicklung fordert. Die Energie der MUWIT scheint allerdings nachzulassen: In diesem Jahr wird der MUWIT-AWARD für herausragende Personalentwickler nicht vergeben.

19. und 20. April in Wiesbaden
www.muwit.de



... Dr. Peter Schütt,

der umtriebige E-Learning-Fachmann der IBM Deutschland GmbH ist einer der Experten des „WEB-2.0-Kongresses“, der von IIR Deutschland seit sieben Jahren veranstaltet wird. Schütt darf zu dem hochaktuellen Thema „Cloud Computing“ Stellung nehmen, Geschäftsmodelle vergleichen und die Vor- und Nachteile für den Nutzer offenlegen.

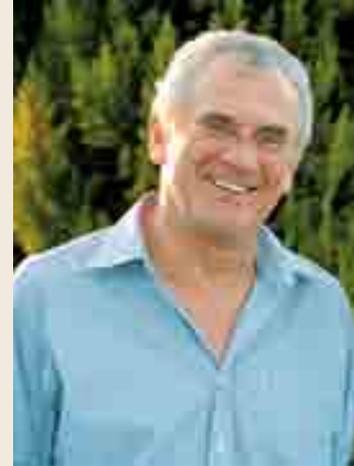
22. und 23. April, Frankfurt am Main
www.web2.0-kongress.de



... Bernhard Wolff,

den so gut wie jeder Weiterbildungsinteressierte als den „Rückwärtssprecher des Think-Theatre kennt. Er darf als einer der Key-Note-Redner die etwa 3.500 Besucher der „Personal Stuttgart“ aufrütteln, trotz Krisenstimmung innovativer zu sein. Wolff ist gut für mindestens einen Perspektivenwechsel in den Köpfen seiner Zuhörer.

27. und 28. April in Stuttgart
www.personal-messe.de



... Thies Stahl,

dem „Götterboten“, der das NLP nach Deutschland gebracht hat und der im April auf dem 14. Mediationskongress eine Halle von Juristen zum Lachen bringen wird. Dem pädagogischen Scharm des Altmeisters erliegt einfach jeder, auch wenn er so komplizierte Sachen wie das „Schlichtungsmodell des NLP“ oder die „Schule des Wünschens“ (Motto: Erkenne die Wünsche hinter den Positionen“) erklärt.

29. und 30. April in Bonn
www.centrale-fuer-mediation.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

April 2010

Bücher und Medien für Personalentwicklung Training und Beratung Ausbildung Newsletter und Infodienst



Unser Newsletter

Sie erhalten Nachrichten und Fachinformationen zu Themen der Trainingspraxis und Personalentwicklung – monatlich und unverbindlich.

Unser Infodienst

Wir stellen Ihnen kurze Informationen über Neuheiten, aktuelle Themen und Marktentwicklungen zusammen – zu den von Ihnen ausgewählten Themen.

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

seminarmarkt

04_10

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Bewerbungs- und Karriere-Coaching s. 56

Interview_Drei Fragen an Andreas Werner, hr TEAM s. 57

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
50.000
Exemplare



Karriere-Tuning durch Karriere-Coaching

BEWERBUNGS- UND KARRIEREBERATUNG. Die Bundesanstalt für Arbeit hatte bis 1994 ein Monopol bei der „Berufsberatung“. Seither gibt es einen unüberschaubaren Wildwuchs auf dem Markt der Berufs- oder Karriereberater. Was Karriereberater raten muss nicht immer die beste Lösung sein.

Es gibt Geschichten, die sich wie ein Märchen anhören, die die Medien gern ausschlichten und die bei vielen Berufstätigen den Wunsch nach Veränderung beflügeln: Der Ingenieur, der heute erfolgreich seine eigene Weinhandlung führt. Die ehemalige Controllerin, die als Location-Scout durch die Welt reist und ideale Drehplätze für Filme sucht. Der überarbeitete Chirurg, der jetzt als Lastwagenfahrer glücklich ist. Je spektakulärer der Karrierewechsel desto besser. Schließlich

sollen die Beispiele vor allem eines suggerieren: Jeder kann seinen Traumjob finden.

Madeleine Leitner hält das für gefährlich. „Die meisten, die da als erfolgreiche Umsteiger vorgestellt werden, haben gerade erst mit ihrem neuen Job begonnen“, weiß die Münchner Karriereberaterin. Anfangserfolge haben keine Aussagekraft. „Nur die wenigsten kommen damit auch langfristig gut über die Runden.“ Die Psychologin warnt daher vor einem

übereilten und radikalen Karrierewechsel. Ihrer Erfahrung nach sind allenfalls drei von hundert Ratsuchenden wirklich im total falschen Job gelandet. Meist sind es lediglich bestimmte Aspekte, die vielen den Spaß am Job verleiden.

So wie bei einer 38-jährigen Beamtin in einem wissenschaftlichen Institut. Sie war so unglücklich, dass sie ihren Beruf samt Beamtenstatus an den Nagel hängen und noch mal neu studieren wollte. Nach der Analyse der verschiedenen Jobaspekte



Foto: Arbeitsagentur

Berufsberatung – früher ein Monopol des „Arbeitsamts“.

Fragen an einen Karriereberater

Checkliste: So fühlen Sie Karriereberatern auf den Zahn.

- Verfügt der Berater über eigene Berufserfahrung in Fach- und Führungspositionen?
- Besitzt er langjährige Erfahrung aus der praktischen Personalarbeit?
- Kann er Berater auf einschlägige Beratungserfahrung und entsprechende Referenzen verweisen?
- Hat er einen bestimmten Branchenschwerpunkt oder sonstige Spezialisierungen?
- Wie beschreibt er seinen eigenen beruflichen Erfolg?
- Mit welchen Methoden arbeitet der Berater?
- Erstellt er im Vorfeld ein Angebot, das auch Honorarsätze und die Abrechnungspraxis beinhaltet?
- Klärt der Berater im Vorfeld ab, welche Rolle er als Karriereberater in der Zusammenarbeit einnehmen kann?
- Verfügt er über ein Kontaktnetz, das im Hinblick auf die berufliche Neuorientierung hilfreich ist?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen kann der Berater vorsehen?
- Benennt der Berater die Grenzen seiner Kompetenz?

Quelle: DGfK Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V., www.dgfk.de

zeigte sich jedoch, dass eigentlich alles an ihrem Beruf gut passte. Sie war als Wissenschaftlerin im richtigen Beruf, ihr Forschungsgebiet interessierte sie nach wie vor. Es gab nur einen entscheidenden, aber hochproblematischen Punkt: Sie litt unter ihren völlig unmotivierten und unkooperativen Kollegen, und das verleidete ihr den ganzen Job. Nun hatte sie klare Anhaltspunkte für den eigentlichen Veränderungsbedarf. Ein radikaler Karrierewechsel – also ein Wechsel der Aufgabe, Funktion und Branche – war jedenfalls nicht erforderlich.

Leitner spricht daher lieber vom „Karriere-Tuning“ und ermittelt mit ihren Klienten den konkreten Veränderungsbedarf, damit sie wieder mehr Freude an ihrer Arbeit haben. Es geht also darum, erst mal das eigentliche Problem zu finden, bevor man sich auf die Suche nach dem Traumjob macht. Doch dazu fehlt vielen Karriereberatern die Erfahrung oder das notwendige Handwerkszeug. Denn vom ehemaligen Werkleiter bis zum Journalisten fühlt sich fast jeder zum Karriereexperten berufen. Schließlich ist die Berufsbezeichnung – ebenso wie der Beruf des „Coaches“ – nicht geschützt, und oftmals werden die beiden Begriffe sogar als Synonym verwendet. Doch auch wenn die Abgrenzung nicht immer eindeutig ist: Ein Coach ist kein Karriereberater.

„Ein Coach hilft seinem Klienten, selbst eine Lösung zu finden“, sagt Doris Brenner, Karriereberaterin und Coach in Rödermark bei Frankfurt. „Ein Karriereberater gibt seinem Klienten dagegen stärker eine inhaltliche Hilfestellung, zum Beispiel bei der Optimierung der Bewerbungsunterlagen.“ Ein Karriereberater braucht daher viel mehr inhaltliches Wissen, sei es über Karrierepfade und Karriereverläufe, über Funktionen und Branchen oder über Bewerbungstaktik. Während das „Career Counselling“ in den USA oder die „Laufbahnberatung“ in der Schweiz längst etabliert sind und die Berechtigung zur Ausübung von Berufsberatung in vielen Ländern zum Teil an strenge Qualifikationen gebunden ist, hinkt Deutschland hier hinterher.

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Berufsberatung bis 1994 zu dem Monopol der früheren Bundesanstalt für Arbeit zählte und privaten Anbietern untersagt

Drei Fragen an ...

Andreas Werner,
Geschäftsführer der
Horst Rückle Team GmbH
(hr TEAM), Böblingen,
eines Trainingsinstituts
für Führungskräfte- und
Vertriebsentwicklung, das in
2010 seinen 40. Geburtstag
feiert. www.hrteam.de



Andreas Werner

Sie haben bei der Horst Rückle Team GmbH ein großes Erbe angetreten. Wie setzen Sie Ihre eigenen Akzente?

Andreas Werner: Wichtig war mir vor zwölf Jahren, das Erbe fortzuführen und die weitreichende Erfahrung von Horst Rückle weiter für das hr TEAM zu nutzen. Und die Zusammenarbeit läuft heute noch hervorragend, da die Rollen von Anfang an geklärt waren. So hatte ich nie Probleme damit, das Geschäft nach meinen Vorstellungen zu führen. Wichtig ist mir die wertebestimmte Vorgehensweise, die langfristige Partnerschaft mit unseren Kunden und die konzeptionelle, kundenspezifische Arbeit bei kleinen und großen Projekten. Für die Fischerwerke zum Beispiel arbeiten wir seit 30 Jahren. Ich selbst habe meinen fachlichen Schwerpunkt im Bereich der Führungskräfteauswahl und habe an der Hochschule einen Lehrauftrag Organisations- und Personalmanagement. Insofern ist dies ein Lieblingsthema von mir persönlich.

Sie bieten auch offene Seminare an. Welche Themen sind Ihre Zugpferde?

Werner: Stark sind wir im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Flaggshippe sind hier die Seminare „Persönliches Standing“ und „Persönliche Stärken“, stark nachgefragt wird auch das Seminar „Komplexitätsmanagement“.

Folgen Sie auch dem Trend, kürzere Trainings anzubieten?

Werner: Bei der Führungskräfteentwicklung in einem Unternehmen führen wir kontinuierlich halbtägige Trainings durch, bei denen es um das Einüben der Inhalte geht. Das ist wie beim Tennisspielen: Boris Becker hat auch, nachdem er Wimbledon gewonnen hat, jeden Tag weitertrainiert. Im längeren Basisseminar werden Inhalte vermittelt. Den Transfer gewährleisten die Übungstrainings und die Kommunikation, die wir parallel durch Newsletter, Hausaufgaben und andere Maßnahmen am Laufen halten. Das Besondere ist, dass in jeder „Übungsgruppe“ nur bis zu drei Mitarbeiter sind. Das erscheint aufwendig, ist es aber letztlich für das Unternehmen nicht, weil erstens unsere Trainer zwei Gruppen am Tag schulen und zweitens es sich auf lange Sicht viel stärker auszahlt.

Interview: Karin Seeber ●

war. Berufsberatung wurde damals jedoch nur für den Einstieg in einen Erstberuf angeboten, für Erwachsene war sie nicht vorgesehen. Nach Wegfall des Monopols entstand ein gesetzliches Vakuum und bis heute gibt es auch keine Zugangsregelung für die Tätigkeit des Berufs- oder Karriereberaters. Die Anbieter von Beratungen zur Berufsfindung, Berufsorientierung, Laufbahnplanung und Karriere-Coaching bis hin zum Outplacement haben daher einen sehr heterogenen fachlichen Hintergrund und arbeiten mit den unterschiedlichsten Methoden.

Im Jahr 2001 schlossen sich einige Karriereberater zur Deutschen Gesellschaft für Karriereberatung (DGfK) zusammen. Inzwischen gehören dem Verband 21 Berater an. Man sei recht strikt bei der Aufnahme neuer Mitglieder, betont Gründerin Doris Brenner. Die Mitglieder hätten zwar einen unterschiedlichen fachlichen Hintergrund, bräuchten aber eigene Berufserfahrung, eine Zusatzausbildung und Erfahrung in der Beratung und eine

gewisse persönliche Reife. Das A&O jeder guten Karriereberatung ist stets eine ausführliche Standortbestimmung. Fängt ein Berater daher gleich mit dem Thema „Bewerbung“ an, rät Madeleine Leitner zur Vorsicht. „Da fehlt doch die Diagnose, ob der angestrebte Job überhaupt der richtige ist“, sagt die Psychologin. Auch standardmäßige Bewerbungstipps, wie sie in unzähligen Ratgebern propagiert werden, hält Leitner für fatal. Eine Bewerbung sei wie Maßschneidern. „Man muss die Stärken betonen und die Schwächen tarnen und dafür gibt es verschiedene Verpackungen und Möglichkeiten“, so Leitner. Berater, die nur auf ihre Methode schwören, sollte man daher lieber links liegen lassen. Auch Doris Brenner hält es für grundsätzlich falsch, einfach blindlings die Bewerbungsunterlagen zu optimieren. Ein guter Berater sollte immer versuchen, die Gesamtsituation zu erfassen:

- Weiß der Klient, was er sucht?
- Ist das Ziel überhaupt realistisch?
- Wo liegen die Stärken?

- Wo gibt es bewerbungstechnische Schwächen?
 - Was hat er bisher getan, um einen Job zu finden?
 - Was hat geklappt, was hat nicht?
 - Gibt es Wege neben den normalen Bewerbungen (verdeckter Stellenmarkt)?
- Die Suche nach dem geeigneten Job muss dabei jedoch den ganzen Menschen einbeziehen. Denn hinter so mancher Schwierigkeit am Arbeitsplatz stecken ernsthafte psychische Probleme wie familiäre Konflikte, Depressionen oder Ängste. So erinnert sich Madeleine Leitner an den Filialleiter einer Bank, der sich über seine Überstunden beklagte und sich einen anderen Job suchen wollte. Im Laufe der Beratung wurde erkennbar, wie schwer er sich mit allen Aufgaben tat und wie lange er für alles brauchte. „Der Mann litt seit Jahren unter einem starken zeitraubenden Kontrollzwang“, erinnert sich Leitner. „Das war ein Fall für die Psychotherapie.“

Bärbel Schwertfeger ●



THE RIGHT WAY®

THE PERFORMANCE COMPANY



Manche Berater will man, manche Berater braucht man, die Projektpformer will man brauchen.

PERFORMER 2010
www.the-right-way.eu

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

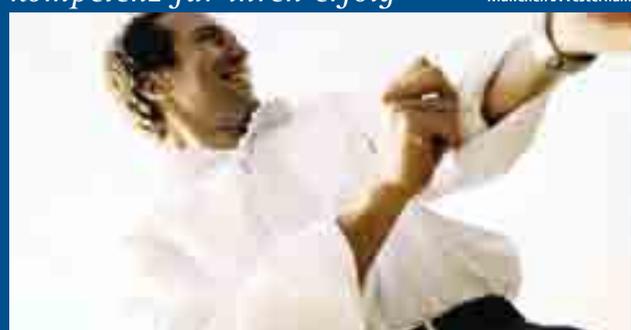
		
PETER H. BUCHENAU Performance Experte	ANJA WALTER Senior Transition & Projekt Manager	UDO STADELMANN SAP Senior Consultant
		
ALEXANDER HOFMANN Executive Consultant	GERD DRESEN Senior Projekt- & Transition Manager	GODELA TÖNNIES PMI Projektmanager

Telefon: +49 9306 984 017 · info@the-right-way.eu · www.the-right-way.eu



kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie
München · Westerham



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

- Selbsterfahrung, Tools u. Techniken, Positionierung usw.
- von führenden Coachingverbänden anerkannt

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis November 2011

Info und Anmeldung: Rita Juraschek
juraschek@muenchen.ihk.de 08063 91-274



IHK-Akademie
München · Westerham

IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

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

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. 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 Immobilienmanagement

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

Unser Seminartipp:
Coaching als Führungsinstrument
Beraten – fördern – motivieren
17. – 18.05.10 Stuttgart
€ 1.390 €+ MwSt.
www.haufe-akademie.de/8845



Haufe Akademie
GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-321
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de



Manche Spezialisten will man, manche Experten braucht man,
die Personalperformer will man brauchen.



Personal- und Führungskräfteentwicklung par Excellence



PETER H. BUCHENAU
Performance Experte
www.the-right-way.de



CHRISTINE RIEDELSBERGER
Rede- & Präsentationsexpertin
www.christineriedelsberger.de



Dr. MARKUS BLASCHKA
Experte für Projektcoaching
www.drblaschka-consulting.de



CLAUDIA SIMON
Managementberaterin, Coach
www.claudia-simon-consulting.de



FELIX A. SCHWEIKERT
Trainer, Berater, Coach
www.schweikert-training.de



HANS-JOACHIM HAHN
Führungskompetenz durch Werte
www.hans-joachim-hahn.de

Telefon: +49 9306 984 017 · info@the-right-way.eu · www.personalperformer.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Mai-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 30.04.2010

→ Datenanlieferung bis 09.04.2010

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@uw-magazin.de

SOFT SKILLS

Ausbildung zum Systemischen Coach

Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich selbst tiefen inneren Prozessen zu stellen?

Starten Sie im November 2010 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Führungs-, Team- und/oder Vertriebscoach.

Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über 18 Monate und umfasst insgesamt 25 Ausbildungstage.

Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Skulpturarbeit, Lernen in der Natur, Lernen von Pferden, Intensive Techniken der Selbstreflexion, 3 Live-Supervisionen, integriertes Einzelcoaching, u.v.m

Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt.

Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an.

Wir freuen uns auf Sie!



im-prove

im-prove coaching und training gmbh

Tel. 0911 97795381
ausbildung@im-prove.de
www.im-prove.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Frauen in Führungspositionen (FiF) – Sie sind bereit

Fundiertes, praxisnahes Fachwissen ist ein Muss für Frauen in Führungspositionen. Doch dieses Know-how kann nur dann optimal in die eigenen Arbeitsprozesse umgesetzt werden, wenn die Folgen des eigenen Verhaltens verstanden werden und in den Arbeitsalltag eingebracht werden. Neben einem persönlichen Zielcoaching erhalten Sie die Möglichkeit zur Teilnahme an sieben aufeinander abgestimmten Bausteinen. Ebenso finden ein Coachingtreffen in Kleingruppen sowie ein Abschlussworkshop

statt. Der nächste Durchgang startet am 15. Oktober 2010 und endet am 07. Mai 2011.

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Personalmanagement
Personalentwicklung – kww
Sabrina Heinze M.A.
Kaiserstraße 12
76128 Karlsruhe
Tel. 0721 608-5404
Fax 0721 608-3970
sabrina.heinze@kit.edu
www.kww.kit.edu
www.frauen-in-fuehrung.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Schulung, die ankommt Lean-Trainings mit Berater-Know-how

Mit der Erfahrung aus 30 Jahren und 2700 erfolgreich realisierten Projekten im In- und Ausland steht Ingenics Ihnen als technische Unternehmensberatung mit Rat und Tat zur Seite.

Unsere Kernkompetenzen

- Fabrik- & Logistikplanung
- Effizienzsteigerung in Produktion & Office

Höchste Effizienz ist nur möglich, wenn Mensch und System perfekt harmonieren. Ein wichtiger Baustein dabei ist die bestmögliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Ob Soft Skills oder Fachkompetenzen, die Ingenics Academy erstellt für jeden Bedarf ein passendes Schulungsangebot.

Ihre Vorteile

- Topqualifizierte Trainer mit Berater-Know-how
- Trainings auf dem neuesten

Stand von Wissenschaft und Praxis

- Starker Umsetzungsbezug
- Individuelle Abstimmung auf Ihren konkreten Bedarf

Fragen Sie auch nach unseren erfolgreichen Qualifizierungs-Bundles!

inGenics

And Future Works.

inGenics AG
Schillerstraße 1/15
D-89077 Ulm
Tel. + 49 731 93680-0
Fax + 49 731 93680-30
E-Mail: kontakt@ingenics-academy.com
Internet: www.ingenics-academy.com

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Mai-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 30.04.2010

→ Datenanlieferung bis 09.04.2010

Weitere Informationen erhalten Sie
telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
– 10 x jährlich!

Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JUNI 2010

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 2010	Outdoor-/Teamtraining	Personalmagazin 06/10 Erscheinung: 26.05.10
Juni 2010	Mitarbeiterführung/ Motivation	Personalmagazin 07/10 Erscheinung: 23.06.10
Juli/August 2010	Coaching: Fortbildung für Profis	Personalmagazin 08/10 Erscheinung: 22.07.10

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

Ihre Ansprechpartner:

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



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 

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2010 ERSCHEINT AM 30. APRIL 2010

E-LEARNING

Online-Tutoren sind gefragt

Immer mehr Firmen suchen E-Tutoren, die ihre Mitarbeiter in Selbstlernphasen begleiten können. Gleichzeitig hat die Learntec 2010 gezeigt, dass die Nachfrage nach E-Tutoren-Ausbildung anzieht. Gewünscht wird eine technisch wie didaktisch fundierte Weiterbildung. Wer sich auf solche Ausbildungen spezialisiert hat, steht im nächsten Heft.



FACHMESSE PERSONAL & WEITERBILDUNG

Trainerpavillon größer

Aufgrund der positiven Resonanz hat die DGFP-Messe (10. / 11. Juni) die Präsentationsmöglichkeiten für Trainer, Berater und Coaches erweitert und ein professionelles Vortragspodium eingeplant (www.personalundweiterbildung/trainerpavillon).



MBA-SPECIAL

Europa legt zu

Europas MBA-Schmieden haben kräftig gegenüber den US-Vorbildern aufgeholt. Wie mittlere und große Unternehmen im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung davon profitieren, verraten erfahrene Personalentwickler in „wirtschaft + weiterbildung“.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

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

Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka
 Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105
 E-Mail: brigitte.pelka@wuw-magazin.com

Autoren dieser Ausgabe

Susanne Alwart, Michael Madel, Gudrun Porath,
 Frank Schirmer, Bärbel Schwertfeger, Irene Winter,
 Julia Wittenhagen,

Grafik/Layout

Maria Nefzger
 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
 Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
 Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
 Registergericht Freiburg, HRA 4408
 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
 Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
 Martin Laqua
 Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe,
 Markus Reithwiesner, Andreas Steffen
 Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
 Steuernummer: 06392/11008
 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

Linde international

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



**Elisabeth Haberleitner,
Elisabeth Deistler, Gerhard Ratz:**
Orientierung geben in schwierigen Zeiten.
So führen Sie Ihre Mitarbeiter durch den
Wandel. Redline Verlag, München 2010,
240 Seiten, 29,90 Euro

Die Utopie guter Führung

Dies ist ein gutes Führungsbuch, weil es die Führungskraft und die Mitarbeiter ganzheitlich betrachtet. Daher ist es aber auch ein utopisches Führungsbuch, weil die Grundannahmen, die die Autoren stellen, für den Betriebsalltag zu groß und zu grundsätzlich sein können. Da geht es zum Beispiel um das spirituelle Menschenbild, das die Autoren an die Transpersonale Psychologie anlehnen. Dabei nehmen die Autoren einen Wesenskern an, in dem die Bestimmung des Menschen angelegt ist und der Wille, dieser Bestimmung nachzukommen. Anhand dieses Wesenskerns sollten Führungskräfte ihre Entscheidungsfragen ausrichten, also welche der Alternativen zur eigentlichen Lebensaufgabe passen. „Wer nicht weiß, was er will, bietet keine Orientierung und taugt mithin nicht als Führungskraft.“ Das ist die einfache und anstrengende Wahrheit, die die drei Autoren – zum Teil geradezu naiv – postulieren.

Von den moralischen und ethischen Grundhaltungen der Führungskraft ausgehend, die vor allem auf der Prämisse beruhen, dass nur dann jemand andere (Mitarbeiter) begeistern kann, wenn er selbst für eine Sache brennt, arbeiten sich Haberleitner/Deistler/Ratz in einer Kaskade durch das Unternehmen. Abgeleitet von der Unternehmensvision – die natürlich den Grundüberzeugungen der Führungskraft und der Mitarbeiter entsprechen muss – wird die Grundhaltung auf jede Abteilung, jeden Mitarbeiter übertragen. So gehen die Autoren beispielsweise davon aus, dass eine Führungskraft, die die beruflichen und privaten Entwicklungswünsche der Mitarbeiter beachtet, zwar Veränderungen gewärtigen muss, aber auch loyalere und zufriedener Mitarbeiter hat. Im dritten Teil, „Werkzeuge“, arbeiten die Autoren mit bekannten Instrumenten wie Zielvereinbarungen und Feedback, wenden aber ihre Grund-

annahmen auf die Instrumente an, sodass auch hier ein ganzheitlicher Eindruck entsteht. Das Modell der Prozesskommunikation von Taibi Kahler wird für die Mitarbeiterkommunikation vorgestellt. Hier werden Bedürfnismodelle beschrieben, die das Verhalten und das Sich-Führen-Lassen von Mitarbeitergruppen bestimmen. Eine Führungskraft, die sich der verschiedenen Bedürfnisgruppen bewusst ist, kann besser auf seine Mitarbeiter eingehen, sie begeistern und zu loyaler Mitarbeit motivieren. Denn auch hier gehen die Autoren von einem grundpositiven Menschenbild aus: Sie verstehen als Beweggrund menschlicher Handlungen die soziale Zuwendung: „Wer Menschen nachhaltig motivieren will, muss ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen positiv zu gestalten.“

So durchzieht das Buch als roter Faden der Anspruch, die Welt durch gute Führung ein Stück besser zu machen – und das ist jenseits alles Zynismus, dass die Realität in Unternehmen doch ganz anders aussieht, eine wünschenswerte Vision.

AUTOREN

Elisabeth Haberleitner und Elisabeth Deistler haben das Buch „Führen, Fördern, Coachen“ geschrieben, das dem ersten Baustein ihres Führungsmodells entspricht. „Coachen, Orientierung geben und Organisieren sind die drei Teile“ erklärt Haberleitner. „Schon seit Jahren wollten wir ein Buch zum zweiten Baustein schreiben. Jetzt war die Zeit reif.“ **Gerhard Ratz** ist Geschäftsführer der Dreiweg Unternehmensentwicklung GmbH.

Innovations-Kanone



Innovationsmanagement vergleichen die Autoren mit einer Maschine, „deren Aufgabe darin besteht, einen kontinuierlichen Fluss an Innovationen zu produzieren“. Und dann gibt es auch nur fünf Stellschrauben, an denen gedreht werden muss, damit diese Maschine auf Hochtouren läuft. So weit, so gut, und scheinbar einfach ist, was die beiden Autoren aus den Erfahrungen ihrer Beraterpraxis

versprechen (Birkenmeier ist studierter Maschinenbauer). Die Lektüre zeigt aber, dass die beiden Autoren eine gut sortierte Einführung in das Innovationsmanagement liefern. Das Bild von der Maschine sollte also nicht überbewertet werden. Vielmehr geht es darum, die Innovations- mit der Unternehmensstrategie abzustimmen, Strukturen zu schaffen und brauchbare Instrumente anzuwenden. Ein

nützliches Buch, um den Status quo zu ermitteln und ein strukturiertes Ideenmanagement aufzusetzen.

Beat Birkenmeier, Harald Brodbeck: Wunderwaffe Innovation. Was Unternehmen unschlagbar macht – ein Ratgeber für Praktiker, Orell Füssli Verlag, Zürich 2010, 192 Seiten, 24,90 Euro

Baron unterwegs in vornehmer Sache



Marco von Münchhausen ist ein Nachfahre des Lügenbarons und gibt zunächst einen historischen Einblick, warum Baron von Münchhausen mit diesem Image in die Geschichte eingegangen ist: Er wurde vom erstarkenden Bürgertum am Ende des 18. Jahrhunderts genutzt, um durch bewusste Übertreibungen die Wahrheit zu entlarven. Auf eben jenen wahrheitssuchenden Pfaden wandelt der Urahn mit seinem Buch, in dem er

mit gängigen Unwahrheiten des Arbeitslebens aufräumen will. Er beschäftigt sich mit den – aus seiner Sicht – sieben wichtigsten Lügen, zum Beispiel „Nur ein sicherer Job ist ein guter Job“ oder „Ohne mich läuft hier gar nichts“ auf eine unterhaltsame, aber nicht oberflächliche Weise – davon zeugen zahlreiche Forschungsverweise und der Anschluss an den öffentlichen Diskurs. Im Kapitel „Ich habe doch längst ausgelernt –

wozu Weiterbildung?“ bricht Münchhausen eine Lanze für die selbstbestimmte Weiterbildung und antwortet noch einmal explizit auf „Die Weiterbildungslüge“.

Marco von Münchhausen: Die sieben Lügenmärchen von der Arbeit. Und was Sie im Job wirklich erfolgreich macht. Campus Verlag, Frankfurt a. M. 2010, 224 Seiten, 19,90 Euro

Standard mit Herz



Die UTB Profile-Serie ist eine Grundlagenserie. Und so ist auch „Mediation“ ein Einführungstext, der das Feld in seiner ganzen Bandbreite beschreibt und durch Literaturangaben weiterführt. „Was ist Mediation?“, „Was macht einen Konflikt aus?“, „Wie läuft eine Mediation ab?“ sind Kapitelfragen, die das Feld kurz und knapp aufrollen. Dennoch liest sich das Bändchen nicht wie ein dröges Lehrbuch, weil

viele persönliche Erfahrungen der Autorin einfließen – ohne dass das Material von ihrer Sichtweise eingefärbt würde. Anja Köstler ist selbst Mediatorin und im Bundesverband Mediation ehrenamtlich beschäftigt. Ihre Einblicke in die Sache zeigen sehr schön die Möglichkeiten, Grenzen und Gefahren von Mediation auf. Zum Beispiel blitzen die Probleme auf, wenn Köstler beschreibt, wie oft der Media-

tor selbst in der Gefahr steht, sich im „Entweder-du-oder-ich-Denken“, mit dem er aufgewachsen ist, zu verheddern. Fazit: Ein solides Standardwerk zur Einführung, das auf einer praktischen Basis fußt.

Anja Köstler: Mediation. (UTB Profile) Ernst Reinhardt Verlag, München 2010, 100 Seiten, 12,90 Euro



„ Suizidgedanken kommen schneller, als man glaubt. Während der Krise habe ich manchmal gedacht, geh auf die Autobahnbrücke, mach einen Schritt, dann kommt ein LKW und du hast Ruhe ... “

Der **Kundenbetreuer** eines mittelständischen Unternehmens im Nachrichtenmagazin „FOCUS“ (Nr. 10/2010), der täglich über 120 Kundenanfragen und Beschwerden bearbeiten musste, über sein Burn-out-Leiden.

„Ihr lernt nicht fürs Leben. In Wirklichkeit lernt ihr fürs Hamsterrad.“

Gerald Hörhan, Investmentbanker, in der WirtschaftsWoche vom 15.03.2010, über die Dummheit der deutschen Mittelschicht.

„Also, wenn ich das mit meinen Augen sehe, finde ich das beschämend für die betroffenen Kandidaten Ihrer Sendung. Und wenn ich mir vorstelle, Millionen von Menschen sehen da ein solches Modell wie Sie es zeigen, dann wird mir schlecht. Dann kriege ich wirklich Sorge.“

Friedemann Schulz von Thun, Psychologieprofessor an der Universität Hamburg, in einem Interview mit der Zeitschrift „Kommunikation & Seminar“ (Februar 2010) auf die Frage, womit er Dieter Bohlen im Coaching konfrontieren würde.

„Ich denke, die Leute arbeiten in Deutschland viel zu viel. Sie sollten viel mehr spazieren gehen oder Schach spielen oder musizieren.“

Alexander Demandt, Althistoriker, über Guido Westerwelles Vergleich des heutigen Sozialstaats mit „altrömischer Dekadenz“, in der „Welt am Sonntag“ vom 21.02.2010.

„Eine deutliche Sprache zu sprechen, ist das Menschlichste, was ich tun kann. Hoffnung zu schüren, wo es keine gibt, kostet unnötig Zeit.“

Rüdiger Knaup, Rechtsanwalt und Entlassungsprofi, in der „Welt am Sonntag“ vom 07.03.2010.

„Wer in der Hierarchie weit oben steht, wird kaum noch kritisiert. Hier müssen wir für die Zukunft ansetzen, kritischer nachfragen, aber auch sorgfältiger zuhören.“

Christian Veith, Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Boston Consulting, in der „Welt am Sonntag“ vom 07.03.2010.

„Business Schools haben jahrzehntelang geglaubt, dass sie Methoden vermitteln, keine Werte. Viele meiner Kollegen nehmen an, dass die Studenten ihr fertiges Wertegerüst mitbringen und daran nichts geändert werden kann. Aber unsere Theorien und Methoden implizieren doch Werte. Und manchmal eben nicht die richtigen ...“

Angel Cabrera, Chef der Thunderbird School, im „Handelsblatt“ vom 12.03.2010.

„Eine Art hippokratischer Eid fürs Business ist sinnvoll als Bekenntnis – er wirkt jedoch nur nachhaltig, wenn auch die Managementausbildung systematisch Verantwortung thematisiert.“

Daniel Klink, Betreiber von www.der-ehrbare-Kaufmann.de, Humboldt-Universität Berlin, in „Psychologie heute“, Heft Nr. 4 /April 2010.

„Beim Boxen muss man sich unglaublich reinfühlen, was der Gegenüber als Nächstes macht. Das erfordert viel Empathie.“

Jeannette v. Ratibor, Beraterin, „Süddeutsche Zeitung“ vom 12.03. 2010, über ihr Boxtraining.



**CHIEF2010
LEARNING
OFFICER**



Sie machen gute PE? Vielleicht sind Sie der „Chief Learning Officer“ des Jahres 2010!

Bewerbungen bitte bis zum 20. Mai 2010 unter www.wuw-magazin.de

Die Preisverleihung ist am 2. Juli 2010 in Berlin auf dem Kongress „Learning World“.



Holen Sie sich das Netviewer-Buch
und testen Sie die Software
14 Tage gratis!

Erfolg kommt
online

Wie ein richtiges Meeting – nur mit interessierterer Begleitung

Mit Netviewer Online-Meetings wird Ihre nächste Besprechung ganz entspannt ablaufen – und trotzdem haben Sie alles im Griff. Egal wen Sie mitbringen, Ihre neue Kundenpräsentation wird sicher ankommen.

Weitere überraschende Anregungen erhalten Sie im kostenlosen Netviewer-Buch. Gleich bestellen und Gratis-Testversion anfordern unter 0721 35 44 99 400 oder:

www.netviewer.com/hund

Online-Meeting-Kultur jetzt leben!


netviewer