Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

05_10
www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Mat.-Nr. 00107-5077

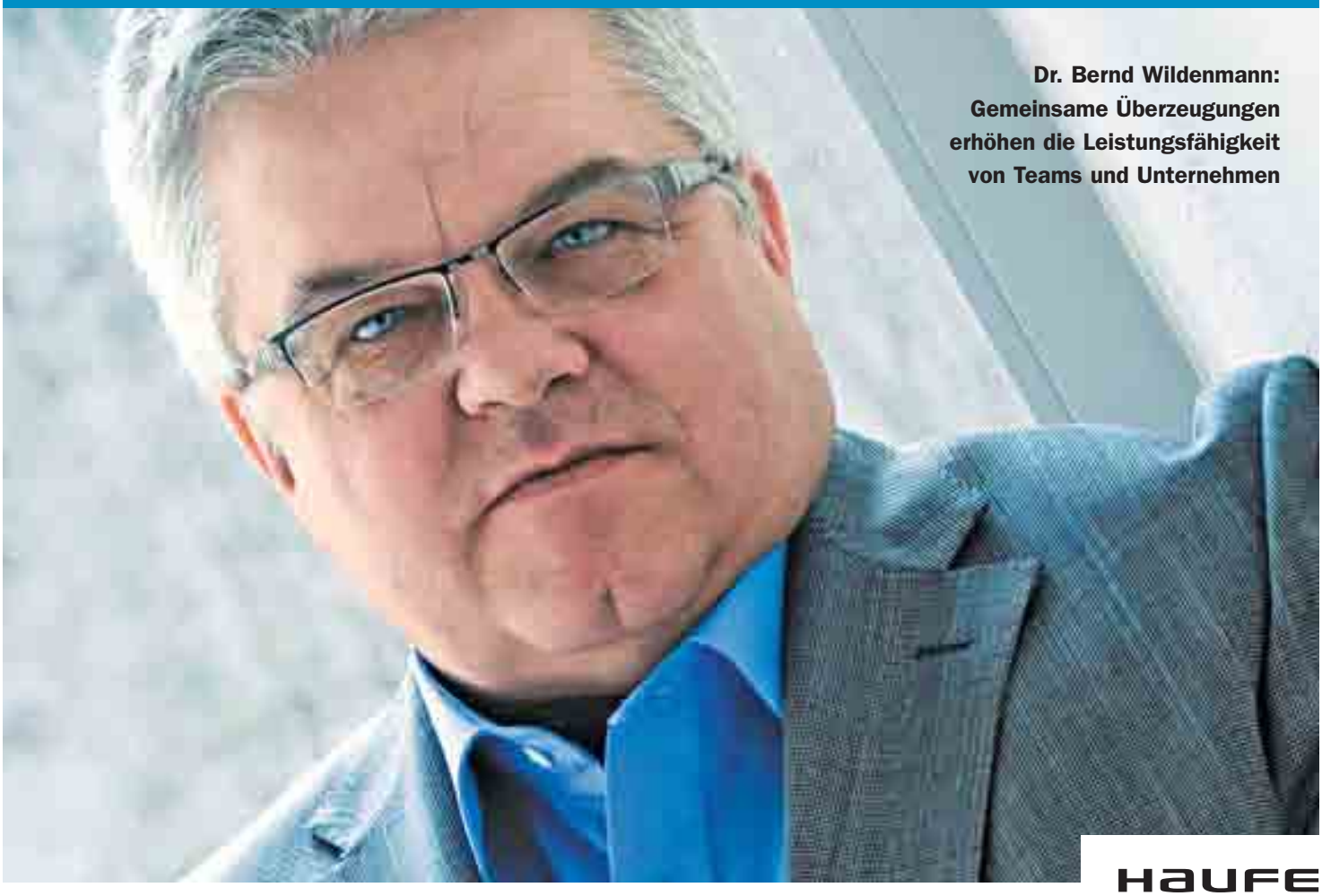
Margret Suckale_Ihr MBA war wichtiger Karrierebaustein s. 16

TED-Konferenzen_Online die besten Redner der Welt erleben s. 32

WebQuests_So klappt es mit dem Lernen im Internet s. 36

Mit Werten führen

Wie Unternehmen die Werte finden, die sie beflügeln



Dr. Bernd Wildenmann: Gemeinsame Überzeugungen erhöhen die Leistungsfähigkeit von Teams und Unternehmen

HAUFE.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.

iPod Shuffle 4 GB, silber

+ der neue iPod Shuffle in der 3. Generation
+ kleinster iPod der Welt mit neuer „VoiceOver"-Funktion
+ 4 GB Flash-Laufwerk für bis zu 1.000 Songs
+ Wiedergabedauer: bis zu 10 Std.
+ Lieferumfang: iPod shuffle in Silber, Apple Earphones mit Remote-Fernbedienung, iPod shuffle USB-Kabel

▶ **Leser werben** ▶ **Prämie sichern** ▶ **Coupon abschicken**

☐ **Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie, den „APPLE iPod Shuffle, 4 GB", an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4003187

☐ **Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

☐ per Rechnung

☐ bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

✗

Datum, Unterschrift

WN 02111856

Per Fax: 0180/50 50 441*
*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, maximal 0,42 €/Min. inklusive. Ein Service von dtms.

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

HAUFE.

Respekt, Sick AG!

Stellvertretend für viele Unternehmen und Gewerkschaften soll an dieser Stelle einmal der Sensortechnik-Spezialist Sick gelobt werden, der gerade seinen Geschäftsbericht 2009 veröffentlichte. Die Sick AG im badischen Waldkirch hat im letzten Jahr etwa 19 Prozent (140 Millionen Euro) ihres Konzernumsatzes eingebüßt. Das entspricht der Arbeitsleistung von 1.000 Mitarbeitern, die folglich hätten entlassen werden müssen. Das Unternehmen hat dank staatlich subventionierter Kurzarbeit fast alle behalten und vorausschauend weitergebildet – zum Beispiel mit einer „Six Sigma Green Belt"-Ausbildung für Facharbeiter, einer CNC-Ausbildung für Maschinenbediener und Englisch-Sprachkursen für viele unterschiedliche Berufsgruppen.

Da die Fortbildungen zum Teil durch die Kurzarbeiterkasse übernommen wurden, sanken trotz vermehrter Seminaraktivitäten die Aufwendungen für die berufliche Weiterbildung um 31,3 Prozent auf 5,3 Millionen Euro. Diese Einsparungen wurden dringend benötigt, um mit dem Konzernergebnis (minus 92 Prozent) gerade noch in den schwarzen Zahlen zu bleiben.

Zusätzlich setzte Sick auf den Trend, erfahrene Mitarbeiter zu Trainern und Coaches ihrer Kollegen auszubilden. „So wurden ungeahnte Potenziale im Unternehmen entwickelt – zum Beispiel beim Projektmanagement", hieß es auf der Bilanzpressekonferenz. Außerdem wurde eine strategische Initiative, ein „Innovationsmarathon", gestartet. In jeder Woche wurde den Kunden eine Produktinnovation vorgestellt. Zehn Prozent des Umsatzes flossen trotz Krise in den Bereich Forschung und Entwicklung.

Es klingt wie im Märchen: Jetzt, wo die Nachfrage wieder anzieht, steht Sick mit noch fitteren Mitarbeitern bereit, schnell zu liefern. Einige Mitbewerber, die auf Druck ihrer Finanzinvestoren Teile der Belegschaft entlassen mussten, haben erst einmal Lieferengpässe. Sick kann ihnen jetzt – hoffentlich dauerhaft – Marktanteile abjagen.

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

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

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

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Seminarangebote 2010

FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

Vom Kollegen zur Führungskraft
23. - 24.06.2010 Köln
23. - 24.08.2010 Berlin
02. - 03.09.2010 Warnemünde
07. - 08.10.2010 Erfurt
08. - 09.11.2010 Stuttgart
02. - 03.12.2010 Berlin

Führen von Mitarbeitern I
07. - 09.06.2010 Köln
09. - 11.08.2010 Berlin
22. - 24.09.2010 Hamburg
13. - 15.10.2010 Stuttgart
03. - 05.11.2010 Berlin
06. - 08.12.2010 Gütersloh

Führen von Mitarbeitern II
14. - 15.06.2010 Düsseldorf
09. - 10.09.2010 Warnemünde
11. - 12.11.2010 Stuttgart

FÜHRUNG OPTIMIEREN

Führungserfahrungen austauschen
13. - 14.09.2010 Berlin
11. - 12.11.2010 Oberursel

Persönlicher FührungsCheck
30. - 31.08.2010 Joachimsthal
03. - 04.11.2010 Dortmund

Nähere Informationen erhalten Sie unter Telefon 0521 94206-0 oder:
www.ime-seminare.de

IME®
Institut für Management-Entwicklung

inhalt 05_2010

titelthema Der Unternehmensberater Dr. Bernd Wildenmann zeigt, wie Werte das Verhalten steuern und zum Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beitragen können.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 **w+w-Toolbox**
Erfolgstipps von Dreisterne-Köchen
Was Führungskräfte von ihnen lernen sollten

menschen

16 **Margret Suckale**
„Inzwischen weiß ich, dass Betriebswirte auch nur mit Wasser kochen“, sagt die Personalerin und MBA-Absolventin

titelthema

20 **Mit Werten führen**
Dr. Bernd Wildenmann beschreibt, wie Unternehmen die für sie zum Erfolg führenden Werte finden und leben können

28 **Interview: „Werte in den Alltag übersetzen“**
Die Abteilung Marketing der LBS gilt als gelungenes Beispiel dafür, wie ein tragendes Wertesystem erarbeitet werden kann

brennpunkte

32 **Die besten Redner der Welt online erleben**
Die TED-Konferenzen werden von Menschen gemacht, die an die Kraft der Ideen glauben – auch mithilfe des Internets

brennpunkte So nutzen E-Tutoren und Online-Akademien das Internet zum Lernen.

treffpunkte Die „Personal & Weiterbildung“ der DGFP will in diesem Jahr mit neuen Themen und Podien wachsen.

36 E-Learning: Konstruktivismus pur
Best-Practice-Bericht über die Methode „WebQuests“, die das Internet systematisch zum Lernen nutzt

40 „Trotz Krise MBA-Förderung nicht gestoppt“
Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ein berufsbegleitendes MBA-Programm zur Personalentwicklung gehört

45 Neue Business School kümmert sich um Logistik
Die Kühne Logistics University (KLU) und ihr neuer MBA

46 MBA-Schulen suchen Kontakt zu Personalern
Beim MBA-Roundtable von „wirtschaft + weiterbildung“ ging es um die Zukunft des Executive MBA

treffpunkte

50 „Besucherzahlen 2009 werden wir übertreffen!“
Die DGFP-Messeveranstalter sind optimistisch, dass der neue E-Learning-Spot und andere Neuheiten gut ankommen

52 Das wird ein schöner Monat für ...
Der personalisierte Veranstaltungskalender

Seminarmarkt

56 Teamentwicklung lohnt besonders in der Krise
Meetings und Projekte sollen effektiver werden

58 Vom Outdoor zum Indoor
Outdoor-Übungen für den Seminarraum

Rubriken

03 Editorial
63 Vorschau/Impressum
64 Fachliteratur
66 Zitate

TAM
Trainer Akademie München

Sommerakademie
vom 1. bis 28. August 2010
für
Exclusive Management-Trainer Ausbildung mit individuellem Karrierecoaching
durch

Cheftrainer Dr. Helmut Fuchs
persönl. Hotline: 0171 - 6 20 85 00

Kostenlose Infoveranstaltungen:
20. Mai Stuttgart
21. Mai Frankfurt
26. Mai Hamburg
31. Mai München
01. Juni Leipzig
07. Juni Berlin
10. Juli Fulda

Anmeldung:
TAM Trainer-Akademie-München
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Breslauer Straße 5
D-36043 Fulda
Tel.: 0661 / 9 28 61-0
Fax: 0661 / 9 28 61-11
E-Mail: info@trainer-akademie.de

WER Polizisten werfen einen Greenpeace-Aktivisten in Orang-Utan-Kostüm über eine Absperrung. Er hatte versucht, die Generalversammlung des Lebensmittelkonzerns Nestlé SE zu stören.

WARUM Greenpeace wirft Nestlé vor, für einen Schokoriegel indonesisches Palmöl zu verwenden. Wegen der Palmöl-Plantagen werde Regenwald, das Rückzugsgebiet der Orang-Utans, gerodet.

WANN Das Foto wurde am Donnerstag, 15. April 2010, vor der Stadthalle in Lausanne, Schweiz, aufgenommen. Die Aufnahme wurde von einem Fotografen der Agentur Action Press gemacht.

Kampagne. In den Medien wurde dieses und ähnliche Fotos als ein PR-Debakel der Superlative bezeichnet. Der Vorwurf von Greenpeace, Nestlé zerstöre den Lebensraum von Orang-Utans, wird von den herbeigerufenen Gesetzeshütern unfreiwillig mit Bildern untermauert: Nestlé vertreibt Affen.
Das Foto erinnert an einen Diskussionsbeitrag des Systemik-Papstes Fritz B. Simon auf dem Kongress „X-Organisationen“ im Jahr 2005. Dort hatte er Topmanager dazu aufgefordert, von Greenpeace zu lernen, dass die wichtigste Aufgabe einer Geschäftsleitung darin bestehe, Kampagnen zu entwickeln und mit ihnen notwendige Change-Prozesse anzuheizen: Zuerst auf schnelle Weise Aufmerksamkeit erregen und dann Hintergrundinfos nachschieben. Je anschaulicher, desto besser.

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 passe. 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 Clusterung 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 informieren 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

Wie sollen Coaches werben? Indem sie auf laute Selbstdarstellung verzichten, sagt Dr. Kaul.

COACHING-ANBIETER

Vermarktung ohne Geschrei

Dr. Christine Kaul gilt als Pionierin des deutschen Coaching, hat sie doch beim Volkswagen-Konzern den Coaching-Bereich bei der Volkswagen Coaching GmbH aufgebaut. Wie Coaches ihre Dienstleistung vermarkten sollten, dazu hat die Diplom-Psychologin, die mittlerweile im Ruhestand ist, einen Artikel in der Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ (2/2010) geschrieben.

Kaul warnt Coaches vor „marktschreierischen Personality-Shows“, die den Ruf des sensiblen Geschäfts schädigen würden. Im Gegensatz zu Beratern und Trainern könnten sich Coaches weder auf wirtschaftliche Zahlen oder auf Testimonials berufen. Auch sei es nicht sinnvoll, eine „Arbeitsprobe“ auf „offener Bühne“ abzulegen. Dennoch sollten Coaches ihren bestehenden und potenziellen Kunden eine Qualitätskontrolle ihrer Leistung ermöglichen. Dazu würden zum Beispiel Zufriedenheits-Ratings und der Grad der Zielerreichung nach dem Coaching zählen. So könnte die Dienstleistung transparent gemacht werden.

Kaul empfiehlt Coaches, sich über die Materialisierung ihres Angebots Gedanken zu machen. In Form von Protokollen und Dokumentationen für den Kunden, die im individuellen Fall zu einem kleinen Handbuch werden können, werde der Coaching-Prozess fassbar. Zum Thema Kooperation rät Kaul, Werte, Coaching-Leitbild und Kommunikationsform mit Partnern genau abzustimmen. Missverständnisse seien am besten unter dem Dach eines Verbands zu vermeiden, dem sich ein Coach in seinem Selbstverständnis nahe fühlt. Letztlich sei auch eine aktive Arbeit auf Messen und Tagungen wichtig, um Kunden direkt anzusprechen. Der Coach als „seriöser Dienstleister und nicht als Selbstdarsteller“ sollte laut Kaul das Ziel jedes Selbstmarketings sein.

HANS-UWE KÖHLER

Verkäufer-Coaching über 42 Wochen

Verkaufstrainer Hans-Uwe L. Köhler startete im April den „ersten deutschen Verkaufsmarathon“ in der Zeche-Zollverein in Essen. Das Trainingskonzept: Der „Marathon“ begann mit zwölf Stunden „Vortragstraining“. Auf einer großen Leinwand wurden die wichtigsten Ratschläge, um auch in Krisenzeiten erfolgreich zu verkaufen, eingeblendet. Fitnessexperte und mehrfacher Ironman-Teilnehmer Slatco Sterzenbach unterbrach Köhlers Vorträge mit Informationen über Gesundheit und Leistungsfähigkeit. ZDF-Sprecherin Stefanie Mau moderierte die Übergänge zwischen beiden Themenkomplexen – mal nachdenklich, mal humorvoll. Die 160 Teilnehmer erhalten ab sofort 42 Wochen lang einmal pro Woche ein E-Mail von Köhler mit Coaching-Impulsen. Außerdem beantwortet er Fragen. Das Ziel: 2010 soll das erfolgreichste Jahr der teilnehmenden Verkäufer werden.

Großer Auftritt: Hans-Uwe Köhler startet ein neues Projekt.

IDEENMANAGEMENT

Verbesserungen sind Millionen wert

Die Mitarbeiter der Volkswagen AG reichten im vergangenen Jahr 16.827 Ideen ein und ermöglichten dem Konzern damit im vergangenen Jahr Einsparungen von 95 Millionen Euro.

Als Anerkennung erhielten die Ideengeber Prämien in Höhe von 5,6 Millionen Euro. Die Analyse des Wolfsburger Ideenmanagements hat gezeigt, dass nicht nur im Schwerpunktbereich der Fertigung, sondern auch bei administrativen Tätigkeiten Verbesserungsvorschläge eingereicht werden.

Auch beim Chemieriesen BASF haben die Mitarbeiter fleißig mitgedacht: 18.156 Verbesserungsvorschläge registrierte hier das Ideenmanagement. 10.157 davon wurden umgesetzt. Die Prämie in Ludwigshafen fällt mit 3.1 Millionen Euro allerdings nicht ganz so üppig aus wie bei VW.

MUWIT

Aschewolke zwingt zu Virtualität

Im Fokus der Muwit 2010, Kongress für „Management und Weiterbildung im Trend“, standen die Themen Virtualität und Kultur. Ihre Überschneidung erzwang in diesem Jahr die Natur. So wurden die rund 50 Besucher des Fachkongresses am 19. und 20. April in Wiesbaden gleich am ersten Kongresstag mit der Tatsache konfrontiert, dass Prof. Dr. Heike Bruch von der Universität St. Gallen, die als Keynote-Sprecherin die Konferenz eröffnen sollte, wegen der Aschewolke und dem damit verbundenen Flugverbot nicht anwesend sein würde.

Per Live-Schaltung hielt Bruch dennoch vor malerischer Kulisse von Zürich aus ihren Vortrag. Sie stellte ihre aktuellen Forschungsergebnisse zu den Themen Führung und Mitarbeiteridentifikation vor. Sven Gábor Jánsky, Trendforscher, knüpfte an das Thema Virtualität an mit einem Ausblick auf die Lebenswirklichkeit 2010. Die Spannbreite seiner Themen konnte er erst gegen Ende seines Vortrags auf die Zielgruppe der Personalentwickler rückbinden, in dem er Zukunftskonzepte der Führung und Mitarbeitereinbindung vorstellte.

Missionarisch geriet der Vortrag des dritten Keynote Speakers, Jochen Mai, Redakteur der WirtschaftsWoche, über die Notwendigkeit, Social Media in den Unternehmen zu verankern. Ein Kommentar aus dem Plenum machte deutlich, dass sich für die Personalentwicklung die Frage stellt, ob Transparenz und Netzwerkmanagement zu den Kernaufgaben der Funktion gehören.

Der zweite Konferenztag war den Praxisbeispielen vorbehalten, die beherrschenden Themen hier: Virtualität, ethisches Management und Transfer. Der Muwit-Award, der Preis für die besten Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte, wurde in diesem Jahr nicht vergeben.

Foto: Karin Seeber

Prof. Sonja Sackmann, Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats der Muwit.

NEUE GALLUP-UMFRAGE

Innere Kündigungen steigen um drei Prozent

23 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben innerlich gekündigt, lautet das Ergebnis der aktuellen Gallup-Umfrage, die Ende 2009 durchgeführt wurde. Ein Jahr zuvor lag der Prozentsatz derjenigen, die innerlich gekündigt hatten, immerhin „nur“ bei 20 Prozent.

Dagegen fühlen sich elf Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland ihrer Firma stark verbunden und geben im Job den vollen Einsatz. Im Vorjahr waren es noch 13 Prozent gewesen. Etwa gleich geblieben ist mit 66 Prozent (Vorjahr: 67 Prozent) die Anzahl der Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen. Im September und Oktober 2009 waren in Deutschland rund 500 Arbeitnehmer ab 18 Jahren befragt worden.

Die Zunahme bei den inneren Kündigungen und die Stabilität bei denen, die Dienst nach Vorschrift machen, wird von Arbeitspsychologen so interpretiert, dass sich die Wirtschaftskrise nur „geringfügig“ auf die Motivation in Deutschland ausgewirkt hat. Zu einem weniger negativen Ergebnis kommt die Beratungsgesellschaft Towers Watson: Sie stellte fest, dass von 1.000 befragten Deutschen 67 Prozent motiviert zur Arbeit gehen.

Kurz und Knapp

Frauenquote I. 45 Prozent der Frauen halten eine „Frauenquote“ für richtig, aber nur 17,8 Prozent der Männer. Das ergab eine Umfrage von Rundstedt HR Partner unter 500 Topmanagern. Während die Befürworter auf die Chancengleichheit pochen (77,4 Prozent) und den Staat in der Pflicht sehen, diese mit einer Quote durchzusetzen, glaubt die Mehrzahl der Gegner, dass allein Leistung zählen sollte. Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin Rundstedt HR Partners, gibt sich zuversichtlich: „Ob von Staats wegen oder aufgrund einer eigenständigen Entscheidung – eine höhere Quote ist wegen der demografischen Entwicklung künftig unausweichlich, um konkurrenzfähig zu bleiben.“

Frauenquote II. Auch ohne Frauenquote kann „frau“ Vorstand werden. Wie im April bekannt wurde, wird das Personalressort im Vorstand der SAP AG künftig von der 50-jährigen Unilever-Managerin Dr. Angelika Dammann geleitet. Sie ist die zweite Frau im Vorstand einer großen deutschen (börsennotierten) Aktiengesellschaft.

Berichtigung. Der Informationsbrief „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“ (MAO) erscheint nicht wie in der letzten Ausgabe berichtet seit 1997, sondern schon seit 1979. MAO gibt es schon im 32. Jahr! Autor und Herausgeber ist Dr. Rolf Th. Stiefel, St. Gallen.

Auch das noch. Eine Studie der Beratungsfirma Hirescores hat ergeben, dass sich mehr als die Hälfte der britischen Arbeitnehmer (53 Prozent) während der Arbeitszeit nach anderen Jobs umsieht. Die Mehrheit sucht aus Langeweile (73 Prozent) und nicht etwa, weil sie Karriere machen will!

33. DVVK

Ohne Bildung keine Innovationsfähigkeit

„Wenn wir das Thema Bildung in Deutschland weiter vernachlässigen, können wir hier irgendwann einfach die Lichter ausschalten“, warnte Professor Dr. Björn Bloching, Partner bei Roland Berger, auf dem 33. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress (DVVK) Mitte April in München. Der Kongress wurde von der DVS-Deutsche Verkaufsleiter-Schule GmbH, München, veranstaltet.

„Bei den Bildungsausgaben liegen wir weltweit unter dem OECD-Schnitt. Das darf nicht sein“, sagte der Berater. Besonders besorgt zeigte sich Bloching darüber, dass es in Deutschland 20 Prozent Risiko-Schüler gebe. Das seien Schüler, die mit 15 noch nicht richtig lesen und schreiben könnten. Ohne diese Defizite im Bildungssystem gäbe es in der Zukunft wesentlich mehr Wohlstand in Deutschland. Die Bertelsmann-Stiftung habe im Jahr 2009 eine Studie veröffentlicht, wonach unzureichende Bildung ein geringeres Wachstum des Bruttosozialprodukts zur Folge habe.

Foto: Gudrun Porath

Verkaufsleiterkongress. Rund 250 Entscheider aus Marketing und Vertrieb kamen zu „ihrem“ Netzwerktreffen und informierten sich über Trends und Best-Practice-Beispiele.

Bis zum Jahr 2030 werden dem Staat demnach rund 69 Milliarden Euro entgehen. Und bis zum Jahr 2043 sogar insgesamt 311 Milliarden Euro – was der Höhe unseres heutigen Bundeshaushalts entspreche. „Wenn wir nicht in Bildung investieren, haben wir ein riesiges Problem“, betonte Bloching, der Deutschlands Unternehmer aufforderte, nicht nur auf den Staat zu setzen, sondern selbst mehr Geld für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter zu erübrigen.

„Wenn Sie sich weltweit die Investitionen in Forschung und in Bildung anschauen, dann sehen Sie, dass die Vereinigten Staaten uns sowohl in der gesamten Höhe der Investition als auch bei der Steigerungsrate abhängen. Auch in der Innovationsfähigkeit bleiben wir hinter Ländern wie Schweden und Japan zurück“, so Bloching.

UNI-ABSOLVENTEN

„Desillusionierte Generation“

Der britische Personalerverband CIPD hat herausgefunden, dass 59 Prozent der Arbeitnehmer, die in den letzten zwei Jahren die Universitäten verlassen haben, in einem Bereich arbeiten, der ihrer akademischen Qualifikation nicht entspricht. 28 Prozent der Absolventen gaben an, dass ihr Studium sie nicht mit den richtigen Fähigkeiten für einen bestimmten Job ausgestattet hätte. 24 Prozent der 700 Befragten sagten sogar, sie hätten den Glauben an ihre Wunschkarriere sogar ganz aufgegeben. Tom Richmond, Berater bei CIPD, warnt mit Nachdruck vor einer „desillusionierten Generation“, die auch noch die Belastung durch die Eigenfinanzierung ihres Studiums tragen müsse. In England, wie im angelsächsischen Bildungssystem generell, ist es üblich, dass Studenten für ihre Ausbildung bei einer Bank Schulden machen.

FORTUNE-RANKING

Apple ist „most admired company“

Für amerikanische Führungskräfte ist der Computerhersteller Apple das am meisten bewunderte Unternehmen. Danach folgen auf den Plätzen zwei bis fünf Google, Berkshire Hathaway, Johnson & Johnson sowie Amazon.

Die Unternehmensberatung Hay Group befragte im Auftrag des Magazins „Fortune“ eine repräsentative Anzahl von über 1.000 US-Topmanagern, um dieses Ranking zu erstellen. „Apple hat keine Kunden, sondern Fans. Das Unternehmen versteht das Markenartikelgeschäft am besten von allen“, sagte die Mehrzahl der Befragten einmütig.

Eine Analyse der Hay Group zeigt, dass die „most admired companies“ im Jahr 2009 trotz Krise in ihre Mitarbeiter investierten und auf Entlassungen verzichteten. Was Personalentwickler besobders freuen dürfte: Die Sieger des Rankings gaben in 2009 etwa 21 Prozent mehr Geld aus als der Durchschnitt, um sich den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers zu erhalten. Selbst an der Weiterbildung wurde nicht gespart, denn ihr wird eine langfristige Wirkung zugesprochen. Bei den „tollen“ Firmen liegt die Personalentwicklung oft in den Händen der Linienmanager, die dafür verantwortlich sind, dass Bildungsinvestitionen auch profitabel durchgeführt werden. Die ganze Liste der Stars findet sich unter www.fortune.com/mostadmired

BEST PRACTICE

Personalgespräch an der heißen Herdplatte

Beim Software-Hersteller Wilken aus Ulm kocht der Chef regelmäßig mit neuen Mitarbeitern in der geräumigen Werkskantine.

Wilken-Geschäftsführer Oswald Gomolka sowie die beiden Mitglieder des Geschäftslenkungskreises, Wolfgang Grandjean und Dr. Harald Varel, wollen genau wissen, was den „Neuen“ auf dem Herzen liegt. Meist wird dann gerade der erste Gang verspeist, und die zwölf Teilnehmer der sogenannten „Casino-Runde“ haben die Führungskräfte schon bei der Zubereitung der Kürbiskernsuppe oder der Schupfnudeln näher kennengelernt.

Das gemeinsame Kochen ist Teil eines Personalbindungsprogramms, das es bei Wilken nicht immer gab. „Wir haben 2008 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und mussten feststellen, dass viele mit der Einarbeitung nicht zufrieden waren“, erläutert Marketingleiter Wolfgang Grandjean. Seitdem gilt: Wer bei Wilken anfängt, stößt nach und nach auf eine ausgeklügelte und facettenreiche Personalentwicklung. Diese beginnt mit einem genau festgelegten, individuellen Einarbeitungsplan. Motto: „Jeder neue Mitarbeiter hat ein Recht auf Einarbeitung. Die gemeinsame Ausarbeitung des Plans ist für den Personalverantwortlichen Pflicht.“ Ansprechpartner der Neuen sind „Paten“ aus der eigenen Abteilung. Sie sind für rund sechs Monate Mittler und Unterstützer.

Nach rund drei Monaten folgt die „Casino-Runde“, bei der vor dem Kochen unter anderem die Außendarstellung und die Unternehmenswerte verdeutlicht werden. Alle 12 bis 18 Monate findet dann ein ausführliches „Beurteilungs- und Fortbildungsgespräch“ (B + F) statt, bei dem auch der persönliche Karriereplan besprochen wird.

Der Mitarbeiter bekommt einen Gesprächsbogen zur Vorbereitung. Den gleichen Bogen füllt auch der Personalverantwortliche aus. In dem „B + F-Gespräch“ können so Selbst- und Fremdwahrnehmung abgeglichen werden. In 2008 hat Wilken mit 27,5 Millionen Euro den höchsten Umsatz in der Firmengeschichte erwirtschaftet.

Foto: Wilken

Besser kennenlernen: Chefs kochen mit neuen Angestellten.

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

UNTERNEHMENSAUFTRITT

Erfolgreiche Firmen kommunizieren anders

Unternehmen, die in ihren Pressemitteilungen und sonstigen Unterlagen eine Kundenorientierung erkennen lassen, sind langfristig erfolgreicher als solche, die nur über Kostensenkungen reden.

Die Düsseldorfer Strategieberatung Keylens hat im Zeitraum zwischen Anfang 1998 bis Mitte Februar 2010 die Wertentwicklung von 209 Unternehmen aus 25 Branchen beobachtet und die langfristige Kursentwicklung mit dem Kommunikationsverhalten der Firmen verglichen.

Mittels „Wortwolken“ wurden Presse- und Internet-Meldungen ausgewertet. Es stellte sich heraus, dass das semantische Umfeld eines Unternehmens ein verlässlicher Erfolgsindikator ist: Sprechen ein Unternehmen und seine Stakeholder häufiger von „Kostensenkung“ als von „Kundenorientierung“, ist der Abwärtstrend bei Marktanteil und Umsatz oftmals nur noch eine Frage der Zeit.

Die Studie belegt, dass der zentrale Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern die Ausrichtung am Markt und auf die Kunden ist. Und das lässt sich in der Kommunikation ablesen: Unternehmen, die zu den langfristigen Gewinnern gehören, richten ihre Botschaften an die Kunden und setzen sich mit dem Wettbewerb und den Produkten auseinander, zeigen die Ergebnisse. So habe beispielsweise Apple, das die Untersuchung als das erfolgreichste Unternehmen aumacht, im Zeitraum seit 1998 seinen Wert um das 41-Fache gesteigert, während Motorola gleichzeitig einen Wertverlust von 75 Prozent einstecken musste.

Die „Wortwolke“ von Apple weist dementsprechend auch hauptsächlich Begriffe auf, die sich um Produkte und den Markt drehen, Finanzthemen sind kaum zu erkennen. Die Verlierer gemäß Aktienmarkt sprechen dagegen vor allem Aktionäre an oder thematisieren Kostensenkungsmaßnahmen. So wurde über die Verlierer im Durchschnitt rund 50 Prozent häufiger zum Thema „Kostensenkung“ kommuniziert als über die Gewinner. Ingmar P. Brunken, Autor der Studie und Managing-Partner bei Keylens, meint. „Die drastischen Unterschiede innerhalb einer Branche beweisen eindeutig, dass Erfolg und Misserfolg in erster Linie im Management und in der Unternehmensstrategie liegen und nicht durch externe Faktoren erklärt werden können.“

Brunken räumt jedoch ein, dass es für Manager in der heutigen Zeit nicht besonders leicht sei, eine Strategie zu fahren, die nur auf Marktorientierung setze. Dafür bedürfe es – wie einige Erfolgsprodukte zeigen, die erst nach Jahren lukrativ wurden – Zeit und Geduld. „Manager haben oft nur wenige Jahre Zeit, um ihren Erfolg nachzuweisen. Sie setzen deshalb eher auf kurzfristig wirksame, produktionsorientierte Kostensenkungsstrategien und vernachlässigen damit die Marktorientierung“, erklärte Brunken.

BOSTON CONSULTING GROUP BCG

„Es droht ein demografischer Schock“

Schon in wenigen Jahren werden in Westeuropa 46 Millionen Arbeitskräfte fehlen, ergab eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) und des Weltwirtschaftsforums. Die Studie „Stimulating Economy Through Fostering Talent Mobility“ analysierte die Arbeitsmärkte in 22 Ländern und zwölf Branchen. Demnach werden schon bald gut ausgebildete Fachkräfte eine knappe Ressource darstellen. Ein „demografischer Schock“ stehe bevor. Die Studie empfiehlt, jetzt aktiv zu werden:

1. Die Unternehmen sollten global planen und in die internationale Ausbildung ihrer Mitarbeiter investieren.
2. Auf der Grundlage ihrer Unternehmensstrategie und ihrer Produktivität sollten die Unternehmen ihren künftigen Bedarf in den einzelnen Jobkategorien feststellen, um Personallücken frühzeitig zu erkennen.
3. Die Unternehmen sollten die internationale Mobilität ihrer Mitarbeiter fördern, zum Beispiel durch Rotationsprogramme.
4. Der Recruiting-Pool muss erweitert werden: Die Firmen sollten Absolventen weniger renommierter Unis einstellen und intern weiterqualifizieren.

TRAIN THE TRAINER

Ausbildung erstmals in Sommerakademie

Die TAM Trainer-Akademie-München bietet ihre seit 36 Jahren erprobte Trainerausbildung zum ersten Mal als „Sommer-Akademie“ an. Es handelt sich dabei um einen Kompaktkurs mit BDVT-Zertifikat, der vom 1. bis zum 27. August dauert und in Fulda durchgeführt wird.

Zur Ausbildung gehört auch die „strategische Personalentwicklung“ (Dr. Rolf Stiefel) und ein persönliches Karriere-Coaching durch Cheftrainer Dr. Helmut Fuchs.

www.trainer-akademie.de

w+w Toolbox: Erfolgstipps von Dreisterne-Köchen

Führungswissen. Gemeinsames Kochen wird schon seit Langem als ein wichtiges Element im Teamtraining propagiert. Wir haben schon mehrfach darüber berichtet, wie sich Koch-Events in Personalentwicklungsmaßnahmen integrieren lassen. An dieser Stelle soll es einmal um die „echten“ Profi-Köche gehen – und um die Frage, was Führungskräfte von ihnen lernen können.

Aus der französischen Haute cusine lassen sich mit etwas Fantasie eine Reihe von Leadership-Lektionen ableiten, behauptet die Beraterin Katharina Balazs. Sie hat unter der Überschrift „Some like it haute: Leadership lessons from France's great chefs" in der amerikanischen Zeitschrift "Organizational Dynamics" (2/2001) einen zeitlos gültigen Fachartikel veröffentlicht, dessen sieben wichtigste Thesen sich stark verkürzt so zusammenfassen lassen:

1. „Gut geerdet nach den Sternen greifen."

Dreisterne-Köche erlauben sich Kreativität nur auf der Basis von solidem Fachwissen. Gerade die besonders erfolgreichen Köche haben eine große Achtung vor Traditionen und solidem Fachwissen. Gleichzeitig sind sie flexibel und offen für Neues. Sie haben ein echtes Verlangen, neue kulinarische Kreationen auszuprobieren. Fest verwurzelt in der Tradition, wollen sie doch nach den weit entfernten Sternen am Himmel greifen. Weniger erfolgreiche Köche klammern sich im Gegensatz dazu an das, was sie bereits beherrschen und vermeiden Neues. Sie haben Angst, öffentlich zu scheitern oder als unseriös zu gelten.

Tipp für Führungskräfte: In erfolgreichen Unternehmen sind Kreativität und Innovation entscheidende Erfolgsfaktoren. Diese Unternehmen haben in der Regel Mitarbeiter, die ihr „Handwerk“ professionell beherrschen und die darüber hinaus noch verrückt genug sind, außerhalb des vorgegebenen „Rahmens“ zu denken.

2. „Den Kunden glücklich machen wollen."

Gute Köche wollen unbedingt ihren Gästen Freude und Vergnügen bereiten. Sie sind mit ihren Gedanken leidenschaftlich auf die Kunden hin ausgerichtet. Zum Dank dafür ernten sie Anerkennung und Bewunderung. Das ist ihnen wichtiger, als viel Geld zu verdienen.

Tipp für Führungskräfte: Am Arbeitsplatz sollte man das, was man tut, mit Freude und Leidenschaft machen. Und das jeden Tag. Viele Manager sehen heute ihre Arbeit als Last, für die sie in besonderem Maße entlohnt werden wollen. Führungskräfte sollten nach der Tätigkeit suchen, die ihrer intrinsischen Motivation entsprechen. Von extrinsischen Stimuli kommt weder Zufriedenheit noch dauerhafter Erfolg.

3. „Kreativität braucht starre Regeln."

Wer nach neuen kulinarischen Kreationen sucht, arbeitet spielerisch und frei von Regeln. Ist aber erst einmal eine Innovation geglückt, braucht es klarer, geradezu starrer Regeln, um sie zu vermarkten. Kreativität wird gekoppelt mit Strenge, Formalisierung und einer rigide zu nennenden Befolgung von Leitsätzen. Kreativität zu fördern ist das eine. Etwas anderes ist es, die Bedingungen zu schaffen, die notwendig sind, Kreativität zu implementieren.

Tipp für Führungskräfte: Ein Mangel an Standardisierung führt dazu, dass eine dauerhaft hohe Qualität der Innovation nicht garantiert werden kann.

4. „Liebe zum Detail."

Französische Erfolgsköche streben nach Perfektion. Für sie gibt es keine Kleinigkeiten. Sie achten auf das unscheinbarste Detail und zeigten sich dabei kompromisslos, nachzubessern, wenn das Detail dem gewohnten Standard nicht entspricht. Neben den detailverliebten Köchen gibt es aber noch in jedem Restaurant „Generalmanager“, die mit einem Helikopter-Blick das große Bild im Auge haben.

Tipp für Führungskräfte: Erfolgreiche Unternehmen brauchen beides: Das Engagement bei den Details gehört genauso zum Erfolg wie die Makro-Perspektive, mit der man das Ganze überblickt und steuert.

→

Erfolgstipps von Dreisterne-Köchen

5. „Mit Beziehungsmanagement begeistern."
Erfolgreiche Restaurants der Drei-Sterne-Liga überschütten den Gast mit Aufmerksamkeit, indem sie alles rund um das Essen und den Aufenthalt im Restaurant zu einem Event zu machen. Dazu gehört auch die persönliche Beziehung, die jeder Chef zu seinem Gast herstellt.
Tipp für Führungskräfte: Jede Geschäftsführung sollte überlegen, was sie den Kunden bieten könnte, damit diese von einem besonderen Kauferlebnis oder Nutzungserlebnis sprechen. Wie sollte die ideale Beziehung der Verkäufer oder Händler zum Kunden aussehen, damit der Kunde sich wie ein Star fühlt?

6. „Teamarbeit als Erfolgsursache."
Selbst wenn erfolgreiche (französische) Köche bei der ganzen Nation Kultstatus haben sollten, ist ihnen doch ständig bewusst, wie sehr ihr Erfolg von ihrem Team in der Küche abhängt. Starköche verwenden deshalb viel Zeit darauf, sich das passende Team zusammenzustellen und achten dabei am stärksten darauf, dass sie Mitarbeiter finden, die die Gewähr dafür bieten, eine lange Zeit im Team zu bleiben und nicht zu schnell zu kündigen. Langjähriges Zusammensein auf der Basis einer emotionalen Bindung gilt als „die" Voraussetzung für Erfolg. Starköche entscheiden sich ansonsten oft aus dem Bauch heraus für einen Bewerber.
Tipp für Führungskräfte: Das Credo: „Stelle ein Team aus Profis zusammen und sorge dafür, dass alle recht lange zusammenbleiben" sorgt auch in der Wirtschaft für Erfolg.

7. „Spaß muss sein".
In einem Dreisterne-Restaurant herrscht zu den Stoßzeiten so viel Stress in der Küche, dass man das mit Geld nicht wieder gutmachen kann. Erfolgreiche Küchenchefs danken ihren Mitarbeitern den Arbeitseinsatz, indem sie ihnen Achtung und Wertschätzung entgegenbringen. Und sie nutzen Spaß und Humor als ein Element, um harte Arbeit erträglicher zu machen. Humorvolle Rituale sind wichtig.
Tipp für Führungskräfte: Lachen befreit und baut Druck und Angst ab. Von den Witzen, die ab und zu mit internen E-Mails herumgeschickt werden, bis zu gemeinsamen Feiern sind viele Möglichkeiten, Spaß zu haben, denkbar.

CHIEF 2010
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

INTERVIEW. Margret Suckale, Ex-Personalvorstand der Deutschen Bahn, war lange die einzige Frau unter den 550 Vorstandsmitgliedern der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Die Juristin startete durch, nachdem sie im Jahr 2000 einen Executive MBA an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar erworben hatte.

„Inzwischen weiß ich, dass Betrie

Margret Suckale, eine Rednerin, die Klartext spricht und der männliches Showgehabe fremd ist.

Foto: DAVIDS / Michele Tantussi

bswirte nur mit Wasser kochen“

Eine Jury der „Financial Times Deutschland“ wählte die Top-Managerin Margret Suckale im Jahr 2008 zur „einflussreichsten Business-Frau Deutschlands“. Ursprünglich wollte sie Richterin werden, schlug aber ein Angebot der Hamburger Justizbehörde aus. Stattdessen machte sie zuerst bei der Mobil Oil AG in ihrer Heimatstadt Hamburg und später bei der Deutschen Bahn in Berlin im Personalbereich Karriere.
Heute ist die 53-Jährige „Senior Vice President Global HR Executive Management and Development“ beim Chemiekonzern BASF in Ludwigshafen. Über ihre speziellen Erfahrungen und den grundsätzlichen Nutzen eines Executive MBA sprach Suckale mit „wirtschaft + weiterbildung“-Autorin Bärbel Schwertfeger.

Seit Mitte 2009 sind Sie bei der BASF für die oberen Führungskräfte zuständig. Welche Rolle spielt da der MBA?
Margret Suckale: Wir haben viele Naturwissenschaftler und Ingenieure, und die profitieren durchaus von der Managementweiterbildung. Nehmen Sie zum Beispiel einen Chemiker. Der fängt im Labor an und hat dort meist auch schon früh Personalverantwortung. In einem berufsbegleitenden MBA-Studium erfährt er dann mehr über Finanzen und Leadership. Er kann seine Erfahrungen mit der Theorie abrunden, und er lernt, dass Betriebswirtschaft auch nur ein Handwerkszeug ist.

Wie werden Mitarbeiter bei der BASF beim MBA-Studium gefördert?
Suckale: Da gehen wir sehr individuell vor. Wir bieten ja auch interne Fortbildungen an. Wer gerade an drei hochkarätigen und internationalen internen Programmen teilgenommen hat, der wird dann nicht unbedingt auch noch beim MBA-Studium unterstützt. Denn wenn Sie die Kosten für unsere Programme addieren, dann kommen Sie auch schnell auf das Äquivalent zu einem MBA-Studium. Es gibt also keine generelle Regelung.

Übernimmt BASF auch die Studiengebühren?
Suckale: Auch das wird sehr maßgeschneidert gehandhabt. Der eine braucht vielleicht eher die Freistellung von der Arbeit für die Studienphasen, für den anderen ist die finanzielle Unterstützung wichtiger. Allerdings halte ich einen Eigenanteil für notwendig.

Viele Personalmanager scheuen sich, ihre Mitarbeiter beim MBA-Studium zu unterstützen, weil sie befürchten, dass sie nach dem Studium das Unternehmen verlassen.
Suckale: Da sollte ein Unternehmen schon selbstbewusst sein. Dass jemand geht, weil er nicht schnell genug befördert wird, das passiert auch ohne MBA. Aber natürlich ist es auch ein Fehler, wenn ein Mitarbeiter glaubt, dass er mit dem MBA-Abschluss automatisch eine Stufe höher kommt.

Manche Firmen versuchen, ihre Mitarbeiter mit einer Bindeklausel zu halten. Gibt es so etwas auch bei der BASF?
Suckale: Die Verträge mit den Mitarbeitern werden individuell ausgehandelt, und gegebenenfalls werden auch Bindungsklauseln benutzt. Ich sehe darin auch kein Problem, denn es ist nur fair, wenn ein Mitarbeiter, der nach einer teuren, vom Unternehmen mitfinanzierten Weiterbildung kündigt, auch etwas zurückzahlt. Das ist ja letztlich auch für den Mitarbeiter gut. Der hat sonst vielleicht ewig ein schlechtes Gewissen. So eine Bindeklausel gehört für mich einfach zu einem professionellen Umgang miteinander.

Wie sehen denn die Karrierechancen mit MBA bei der BASF aus?
Suckale: Wir haben hier eine sehr professionelle Karriereplanung. Es gibt einen Pool mit weltweit etwa 1.000 Kandidaten, die Potenzial für Positionen im oberen Management haben. Der weitere Entwicklungsprozess für jeden dieser Kandidaten wird einmal im Jahr mit dem Top-Management intensiv besprochen. Da geht es auch um das Thema Fortbildung. Eine zehnköpfige Kommission kümmert sich bei BASF um die Besetzung freier Führungspositionen. Grundsätzlich gilt: Wenn jemand einen MBA vorweist, kann das bei der Stellenbesetzung nützlich sein, ist aber keine Garantie für eine Beförderung.

Sie haben selbst einen Executive MBA an der WHU gemacht. Was hat Ihnen das gebracht?
Suckale: Das Jurastudium bereitet ja eher auf den Staatsdienst als auf eine Tätigkeit in der Wirtschaft vor. Ich hatte daher immer einen riesigen Respekt vor denen, die Bilanzen lesen und kompetent mit Zahlen umgehen können. Inzwischen weiß ich, dass die Betriebswirte auch nur mit Wasser kochen. Durch →

→ das Studium kann ich heute Gespräche über betriebswirtschaftliche Themen viel kompetenter führen. Bereiche wie Strategie oder Marketing zum Beispiel waren für mich vorher eher ein weißer Fleck. Aber auch Themen wie politisches Lobbying oder Verhandlungsführung, die im MBA-Studium behandelt wurden, haben mir beruflich sehr geholfen.

Bei vielen Personalmanagern hat der MBA keinen guten Ruf. Worauf führen Sie das zurück?

Suckale: Das kann ich so gar nicht bestätigen. Als ich damals bei Mobil Oil war, hatte man dort gezielt am Insead rekrutiert. Auch bei der Bahn war man dem Thema MBA gegenüber aufgeschlossen. Allerdings kam der Wunsch nach einem MBA-Studium oft von den Mitarbeitern selbst. Und auch bei der BASF sieht man die Ausbildung positiv. Aber es gibt eben noch viele Personalverantwortliche der alten Schule, für die das MBA-Konzept neu ist. Früher gab es das ja bei uns in Deutschland nicht. Ich selbst war ja auch schon Anfang 40, als ich meinen MBA gemacht habe.

Glauben Sie, dass sich die Einstellung ändert?

Suckale: Je mehr Personaler selbst einen MBA haben, desto ungezwungener wird auch der Umgang damit. Manager neigen ja dazu, nach dem Ähnlichkeitsprinzip zu rekrutieren. Außerdem kann man schlecht ein Restaurant empfehlen, in dem man nicht selbst gegessen hat. Genauso ist es auch mit dem MBA. Ich glaube deshalb schon, dass es einen Multiplikatoreneffekt geben wird. Der MBA wird sich weiter durchsetzen.

Margret Suckale

wurde 1956 in Hamburg geboren. Sie studierte von 1975 bis 1980 Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg. Sie war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Handels-, Schifffahrts- und Wirtschaftsrecht und am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und zivilrechtliche Grundlagenforschung.
1985 trat sie in die Mobil Oil AG, Hamburg, ein und war Justiziarin für Marketing, Vertrieb, Vertrags-, Wettbewerbs-, Kartell- und Warenzeichenrechtb sowie Arbeitsrecht. Ab 1993 arbeitete sie bei der Mobil Oil Austria AG, Wien, als Employee-Relation-Manager und war zuständig für Österreich, Polen, Ungarn, Slowakei und Tschechien. 1995 wechselte sie zur Mobil Europe Ltd., London.
1997 ging sie als Bereichsleiterin des Zentralbereichs Recht zur Deutschen Bahn AG nach Berlin. 2004 wurde sie bei der Deutschen Bahn AG zur Bereichsleiterin Zentrale Stäbe befördert und 2005 zum Vorstand Personal und Dienstleistungen. Seit Juli 2009 arbeitet sie bei der BASF SE, Ludwigshafen, als Senior Vice President Global HR Executive Management and Development.

Wozu brauchen denn Personaler einen MBA?

Suckale: Gerade das Finanzthema spielt im Personalbereich eine große Rolle. Man muss zum Beispiel wissen, wie man betriebswirtschaftliche Kennzahlen berechnet, wenn man Boni festlegt. Das gehört zum Handwerkszeug, das man beherrschen muss, wenn man als Business-Partner ernst genommen werden will.

Die WHU führt ihr MBA-Programm zusammen mit der amerikanischen Kellogg School of Management durch. Wie wichtig war für Sie die internationale Komponente?

Suckale: Für mich war es sehr wichtig, dass die Teilnehmer international waren und nur auf Englisch unterrichtet wurde. Bei unserem Aufenthalt in den USA saßen wir mit Studenten aus Hongkong und Tel Aviv in der Klasse und haben zusammen Fallstudien bearbeitet. Das war schon ein Highlight, einmal völlig unterschiedliche Perspektiven kennenzulernen. Auch heute noch profitiere ich von dem Netzwerk. So kann ich mir jederzeit bei beruflichen Fragestellungen auch Meinungen und Tipps aus anderen Branchen und Ländern einholen.

„Ich bin immer am Wochenende von Berlin nach Vallendar gefahren … Da war das ganze Wochenende weg. Man muss sich schon auf eine verdammt harte Zeit einstellen.“

Was würden Sie jemanden raten, der ein MBA-Studium in Erwägung zieht?

Suckale: Man braucht zunächst einmal genug Berufserfahrung. Zwei Jahre sind zu wenig, fünf Jahre halte ich für ideal. Außerdem sollte man sich mindestens drei Schulen anschauen und vor allem auf den Zeitplan und die Reisewege achten. Ich bin damals immer am Wochenende von Berlin nach Vallendar gefahren und war erst am Sonntagabend wieder zurück. Da war das ganze Wochenende weg. Man muss sich daher schon auf eine verdammt harte Zeit einstellen. Da hat wohl jeder einmal eine Phase, in der er sich fragt, warum er sich das angetan hat. Da ist es gut, wenn man von den anderen Teilnehmern unterstützt wird. Und natürlich muss auch die Familie hundertprozentig dahinterstehen.

Geht das nicht auf Kosten des Unternehmens, wenn das MBA-Studium neben dem Job so belastend ist?

Suckale: Wenn ich an mein eigenes Studium denke, dann habe ich bereits während des Programms so viele konkrete Fragestellungen oder Probleme aus meinem täglichen Berufsleben bearbeitet und gelöst, dass ich schon allein dadurch für mein Unternehmen viel wertvoller geworden bin. Dazu kommt, dass man auch Zugang zu hochkarätigen und erfahrenen Professoren hat. Die kann man nach dem Unterricht auch mal zu konkreten Problemen befragen und spart sich so manchmal teure Beraterhonorare.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Gesundheit und Weiterbildung: Fitness für Körper, Seele, Geist!

GABAL. Wissen vernetzen

Voll im Trend – und einen Schritt voraus: Gesundheitsmarkt und Weiterbildungs-Branche als „hidden champions“ der deutschen Wirtschaft werden bei diesem zweitägigen Event eng verzahnt: Persönliches Wachstum ermöglichen, Zukunftsfähigkeit sichern. Für Healthcare-Berufe wie für „gesündere Weiterbildung“.

Einen bunten Workshop-Mix haben wir für Sie zusammengestellt:
Bedeutung der Gesundheitswirtschaft; Gesundheits-Management, gesundheitsorientiertes Führen; Burnout/Work-Life-Balance; Entspannung, Ernährung, Bewegung; alternative Heilmethoden; Ergonomie, ganzheitliche Raumgestaltung; Prävention und Brain-train haben wir in den Themenspeicher gegeben.

Zugesagt haben bereits:
Awai Cheung (Business Qigong) • Jochen Lindig (Ideengang) • Christine Köppel (Sozio-med. Coach) • Dr. Regina Mahlmann (Heilende Metaphern) • Dr. Bettina Ritter-Mamczek (Energiemanagement) • Dr. Uwe Genz (NeuroKompetenz) • Dr. Jörg Schröder (Burnout Symptom krankes Unternehmen?) • Sabine Simon (Mindfulness Based Stress Reduction) • Gregor Staub (Gedächtnis-Training) • die Laufer Mühle (Best Practice Gesundheitsmanagement), die Gewinner des Dt. Unternehmenspreises Gesundheit ...

Reservieren Sie zwei Tage für Ihre persönliche Weiterbildung:

Samstag/Sonntag 30./31. Oktober

Finden Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit als Trainer oder Personaler: Beim GABAL-Symposium nutzen Weiterbildner die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen und nachhaltig an der eigenen Work-Life-Balance zu arbeiten. Methoden-übergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Veranstaltungsort:
Akademie Mont-Cenis in Herne, siehe www.akademie-mont-cenis.de, im Herzen der „Kulturhauptstadt Europas“ Ruhr 2010.

Vorteils-Preis:
Spezialpreis für Frühbucher (bis 31.05.) 329,- € für Mitglieder von GABAL und bdvb bzw. 379,- € für Externe, inkl. Speisen und Getränke (ohne Übernachtung) und Begleitunterlagen.

Gratis-Infos + Reservierungs-Vorteil sichern

www.symposium.gabal.de

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

WERTEMANAGEMENT. Starke Unternehmen haben starke Werte. Um welche Werte es sich dabei handelt, ist zweitrangig, denn viele Wege führen zum Erfolg. Hauptsache die Werte sind „positiv“ und haben einen Bezug zur Unternehmensstrategie, erläutert Dr. Bernd Wildenmann in diesem Fachartikel.

Mit Werten **führen**

Léo Apotheker, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der SAP AG, ist nach meiner Kenntnis der erste Vorstandschef, dessen Vertrag trotz guter Zahlen nicht verlängert wurde, weil ihm das Vertrauen der Belegschaft verloren ging.
„Unsere Mitarbeiterbefragungen zeigten, dass es dem Vorstand nicht gelungen ist, das dramatisch geschwundene Vertrauen zurückzuerobern“, klagte der SAP-Aufsichtsratschef Hasso Plattner, der die Software-Schmiede mitgegründet hatte und der sich Anfang des Jahres mit Apotheker auf einen sofortigen Rücktritt einigte. In einem Interview mit dem „Spiegel“ (7/2010) erklärte Plattner, dass in einer →

Dr. Bernd Wildenmann ist Berater und Trainer mit dem Spezialgebiet der Professionalisierung von Führungssystemen.
Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG
Pforzheimer Straße 160, 76275 Ettlingen
Telefon 07243 52308-00
bernd.wildenmann@wildenmann.com
www.wildenmann.com

GRUNDLAGEN UND NUTZEN

des Wertemanagements:

Foto: Fabian Kirscht

01.

Werte müssen aus den „vorhandenen Rebstöcken“ gezüchtet werden, aber …

02.

… Werte können auch von **Vorbildern** in eine Organisation „hineinkopiert“ werden.

03.

Werte haben einen großen **Einfluss** auf das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

→ Firma, die im Wesentlichen von ihren Innovationen und der Kreativität der Belegschaft lebe, Werte eine enorme Rolle spielten. „Da sind das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und das Vertrauen in die Innovationskraft des Unternehmens Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg“, so Plattner. Um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, müsse SAP schnell wieder eine „Happy Company“, eine Firma mit zufriedenen Mitarbeitern, werden.

Werte schaffen Wertschöpfung

Hasso Plattner liefert uns ein Beispiel für echtes Wertemanagement. Seit ihrer Gründung ist es der SAP AG vorbildlich gelungen, ein Wertesystem mit einer Unternehmensstrategie zu verbinden und aus dieser Kombination heraus einen einzigartigen Erfolg zu machen. Das Unternehmen hatte von Anfang an eine sehr hohe Orientierung am Menschen. Es gab eine starke innere Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber. Die wichtigsten Werte hießen „Hochleistung“, „menschliche Wertschätzung“ und „Vertrauen“. Extern eingekaufte Manager brachten Werte wie „Kontrolle“ und eine gehörige Portion Misstrauen ins Unternehmen. Aber eine Organisation, in der Innovation ein hoher Wert ist, kann nicht gleichzeitig auf Kontrolle setzen, weil es eine Binsenweisheit ist, dass Kontrolle Innovationen verhindert.

Über den Einfluss von Werten auf den Unternehmenserfolg gibt es zahlreiche Forschungsergebnisse. Die Autoren des Fachbuches „Credibility”, James M. Kouzes and Barry Z. Posner, haben zum Beispiel bei einer Analyse der Karrieren von über 1.000 Managern aus unterschiedlichsten Branchen herausgefunden, dass deren Loyalität umso höher war, je überzeugter sie waren, dass die eigenen Werte mit denen ihres Arbeitgebers übereinstimmten. Jeffrey Pfeffer, ein Professor an der Stanford Business School, zeigte schon 1992 in seinem Buch „Managing with Power”, dass Unternehmenseinheiten, in denen eine hohe Übereinstimmung zwischen persönlichen Werten und den Werten der Organisation existierte, besser als andere den Ressourceneinsatz steuerten, besser intern und extern kommunizierten und eine höhere Kooperations- und Anpassungsfähigkeit hatten.

Die Managementprofessoren John Kotter und John Heskett arbeiteten in einer Vier-Jahres-Studie („Corporate Culture and Performance“) heraus, dass Unternehmen mit einer strengen Wertekultur im Vergleich zu anderen ein höheres Umsatzwachstum, ein stärkeres Jobwachstum, höhere Gewinne und in der Regel auch schneller steigende Aktienkurse hatten. Unbedingt erwähnt werden müssen noch die Organisationsforscher Jim Collins und Jerry I. Porras, die in ihrem Bestseller „Built to Last“ den Nachweis führten, dass der große Unterschied in Sachen Erfolg zwischen zwei Wettbewerbern in der Fähigkeit liegt, für sich die passenden Werte zu identifizieren und unternehmensweit zu implementieren.

Was sind Werte?

Werte sind ein kollektives Gut. Ein Wert ist erst dann ein Wert, wenn er von mehreren Menschen geteilt und angestrebt wird. Werte sind bewertetes Verhalten von Menschen. Mut wird zum Beispiel erst zum Wert, wenn dieses Verhalten in der Gesellschaft oder in einer Organisation von der Mehrheit positiv bewertet wird. Wenn also das aus dem Wert resultierende Verhalten erwünscht ist. Letztendlich ist dieses Verhalten erst dann als Wert verankert, wenn die Menschen es wie selbstverständlich, also unreflektiert, zeigen. Dabei gibt es Werte, die eine gesellschaftlich tiefe Verwurzelung haben, wie zum Beispiel Ehrlichkeit, Treue und Verantwortung (genotypische Werte), und Werte, die phänotypisch sind, also in den weniger tiefen Schichten unserer Persönlichkeit lokalisiert werden können. Hier geht es um Themen wie: Entscheidungsfreude oder Leistungsbereitschaft. Genotypische Werte sind in gewissem Maße beeinflussbar, aber wahrscheinlich nicht umfassend veränderbar.

Phänotypische Werte lassen sich beeinflussen und in Unternehmen gezielt implementieren, sodass ein betriebliches Wertesystem durchaus erschaffen werden kann. Je stärker ein Individuum lernfähig ist, je mehr es das eigene Verhalten reflektieren kann, umso mehr wird es auch sein Wertekonzept überprüfen und verändern können.

Starke Organisationen mit starken Führungskräften können durchaus die Werte der in dieser Organisation arbeitenden Menschen beeinflussen. Leistung wird zum Wert, wenn das dahinterstehende Verhalten von Vorbildern als erstrebenswert vorgelebt und positiv belohnt wird. Gelingt dieser Prozess, dann werden die mit den Werten verbundenen Verhaltensweisen von vielen Mitgliedern übernommen. Neue Mitglieder der Organisation werden entsprechend dieser Werte sozialisiert.

Werte sind an sich weder gut noch schlecht. Sie können aber sehr wohl po-

04.

Ein von allen akzeptiertes **Wertesystem** kann Kontrolle ersetzen.

05.

Je stärker ein Wertesystem ist, umso mehr ist **Selbstorganisation** möglich.

06.

Werte sind die **Pflastersteine** auf dem Weg zu einer Motivationskultur.

sitiv oder negativ ausgeprägt sein. Der Hamburger Psychologieprofessor Dr. Friedemann Schulz von Thun hat das in seinem Buch „Miteinander reden – Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung“ aus dem Jahr 1989 anschaulich herausgearbeitet. Er bezieht sich dabei auf P. Helwig und dessen Buch „Charakterologie“ aus dem Jahr 1976. Laut Schulz von Thun hat jeder Wert nur dann eine segensreiche Wirkung auf das Verhalten eines Menschen, wenn dieser Wert in einem gewissen Spannungsverhältnis zu seinem „positiven Gegenwert“, einer „Schwesterntugend“, steht. In der „Sparsamkeit“ sollte immer auch eine Spur „Großzügigkeit“, dem positiven Gegenwert, stecken (und umgekehrt). Falls nicht, verkommt die Sparsamkeit zum Geiz und die Großzügigkeit zur Verschwendung.

Werte und Gegenwerte nach Schulz von Thun

In der Praxis zeigt es sich, dass man mit jedem positiven Wert (zum Beispiel Vertrauen), aber auch mit seinem positiven Gegenwert (Skepsis) eine erfolgreiche Unternehmenskultur aufbauen kann. Mit der negativen Übertreibung von Vertrauen, der Naivität, und der negativen Übertreibung von Skepsis, dem Misstrauen, klappt es dagegen nicht, eine Organisation voranzubringen. Ein Beispiel: Es gibt eine sehr bekannte Werbeagentur, deren oberster Wert „Schnelligkeit“ lautet. Die Mitarbeiter sind überzeugt, dass nur die Schnellsten gewinnen und ihr Erfolg in der Praxis gibt ihnen recht.

Eine Sparkasse in Norddeutschland hat dagegen den Wert „Geh langsam und gewinne“. Auch dieses Unternehmen ist auf seine Art sehr erfolgreich, denn es setzt auf ein Höchstmaß an Qualität und bewährte Produkte, die profitabel an das passende Publikum verkauft werden. Anstatt nach den einzig Erfolg versprechenden Werten mit hundertprozentiger Erfolgsgarantie zu suchen, sollten sich Unternehmen lieber Gedanken darüber machen, welche Werte zu ihnen passen, und dann für eine positive Ausprägung sorgen.

Will man ein leistungsorientiertes Wertesystem in einer Firma einführen, sollte als Erstes die vorhandene Wertekultur möglichst präzise erfasst werden. Eine Wertekultur kann nämlich nicht beliebig verändert werden. Die erwünschten Zukunftswerte müssen in irgendeiner Form wenigstens rudimentär vorhanden sein und von mindestens einer Person an der Spitze der Organisation vorgelebt werden. Der natürliche Prozess der Entwicklung eines Wertesystems besteht darin, dass ein „Anführer“ seine Werte auf die anderen Menschen in seiner Organisation überträgt – durch Vorleben, durch Kommunikation und durch Auseinandersetzungen über die konkrete Bedeutung der Werte im Alltag. Wenn dann diese Person in der Lage ist, alle Mitglieder des Unternehmens zu erreichen und mit ihren Gedanken zu beeinflussen, wird das neue System entstehen.

Ein betriebliches Wertesystem wird in der Regel als bewusster, systematischer Veränderungsprozess ausgestaltet. Die Werte werden dann von dem Leistungsgremium und der Führungsmannschaft definiert, mit den Mitgliedern der Organisation abgestimmt und ganzheitlich eingeführt. Aber auch hier gilt einschränkend: Die neuen Werte müssen rudimentär vorhanden sein, und eine Person an der Spitze mit prägendem Einfluss muss für diese Werte stehen und sie verkörpern, sonst hat die ganze Absicht keine Erfolgschancen.

Ein Wertesystem gekonnt einführen

Um ein neues Wertesystem einzuführen oder den Prozess der Werteerneuerung erfolgreich zu gestalten, macht es Sinn, in folgenden Schritten vorzugehen:

1. Analyse der Ist-Wertestruktur.
Mit Interviews, schriftlichen Befragungen oder offenen Diskussionsrunden in Workshops wird erhoben, wie es um die aktuellen Werte bestellt ist.

2. Definition der Soll-Wertekultur im Leitungsgremium und Abstimmung der Wertestruktur mit den Führungskräften.
Ein Wertesystem ist nicht das Ergebnis einer basisdemokratischen Diskussion. Die künftigen Werte werden wie auch →

Haufe Akademie

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

Beispiele für Business-Werte

Definitionen. Um in Workshops über Werte reden zu können, hat Dr. Bend Wildenmann das Kartenset „Wertemanagement“ entwickelt. Es enthält „die“ 36 business-relevanten Werte von „Anerkennung“ bis „Verantwortung“. Die Definition der Werte wird dadurch ergänzt, dass die negative und die positive Übertreibung zur Erläuterung mitgeliefert wird. Das Kartenset erleichtert die Bestandsaufnahme und hilft, die erfolgversprechendsten Werte für die eigene Zukunft zu finden.

Wert	Übertriebene Ausprägung	Schwache Ausprägung
Leistungsorientierung: Das Verhalten ist durch eine hohe, überdurchschnittliche Bereitschaft zu Leistung geprägt. Alle sind stolz auf ihre Leistungsfähigkeit. Leisten hat für die Menschen eine sehr hohe Priorität.	**Workaholic:** Leistung wird zum Religionsersatz. Keiner sieht auf sein Stundenkonto. Die Bewertung der Menschen orientiert sich ausschließlich an der Leistung, die sie erbringen. Das Privatleben und soziale Beziehungen stehen deutlich im Hintergrund.	**Dienst nach Vorschrift:** Die Beteiligten leisten höchstens das, was von ihnen verlangt wird. Freiwillige, zusätzliche Arbeit oder Überstunden sind eine Ausnahme.
Vertrauen: Gegenseitiges Vertrauen hat einen hohen Stellenwert für die Menschen. Die Handlungen sind einschätzbar. Alle gehen von der positiven Absicht im Handeln anderer aus. Man kann sicher sein, nicht bewusst getäuscht oder enttäuscht zu werden.	**Naivität:** Die Menschen glauben alles, was ihnen erzählt wird. Informationen werden nie hinterfragt. Auch unglaubwürdige Informationen werden nicht auf Richtigkeit geprüft. Einige Informationen werden ungeprüft an Dritte weitergegeben.	**Misstrauen:** Misstrauen gehört zum täglichen Umgang. Die Menschen gehen davon aus, dass sie Informationen nicht ungeprüft nutzen können. Einige Informationen werden nur zögerlich weitergegeben aus Angst, sie könnten missbraucht werden. Es wird von der negativen Absicht im Handeln anderer ausgegangen.
Humor: Viele kritische Situationen werden durch Humor entspannt. Die Menschen sind in der Lage, über sich selbst zu lachen. Es entsteht eine positive Leichtigkeit. Ereignisse werden nicht in einer übertriebenen Wichtigkeit hochgespielt, sondern so genommen wie sie sind. Auch unter hoher Belastung geht der Humor in der Organisation nicht verloren.	**Albernheit:** Die Dinge werden auf die leichte Schulter genommen und die Ernsthaftigkeit, die einige Situationen mit sich bringen, wird dabei übersehen. Es wird über jede Kleinigkeit gelacht und Witze gemacht.	**Übertriebene Ernsthaftigkeit:** Die Menschen nehmen alles sehr ernst. Humor wird als Zeitverschwendung angesehen. Durch übertriebene Ernsthaftigkeit entsteht eine grundsätzliche Schwere. Humor wird häufig missverstanden. Witze werden am ehesten auf Kosten anderer gemacht. Ironie und Sarkasmus sind vorherrschend.
Ehrlichkeit: Die Verhältnisse werden so beschrieben, wie sie sind. Auch schwierige Entscheidungen werden offen und ehrlich kommuniziert.	**Übertriebene Ehrlichkeit:** Wahrheiten werden unverblümt ausgesprochen, sodass sie andere verletzen können. Ein Mangel an Gespür im Umgang mit Ehrlichkeit lässt die handelnden Personen naiv oder kalt erscheinen.	**Unehrlichkeit:** Tatsachen werden oft ungenau beziehungsweise falsch dargelegt. Häufig stehen Personen nicht zu dem, was sie sagen. Schwierige Entscheidungen werden nicht offen kommuniziert. Es werden Gründe vorgeschoben, die nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen.
Beziehungsorientierung: Die Beziehung und der menschliche Kontakt stehen im Vordergrund. Die Menschen suchen Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit. Es entsteht eine Familienkultur mit einem hohen „Wir-Gefühl“ und Wärme. Man geht sehr freundlich miteinander um.	**Distanzlosigkeit:** Die Menschen stehen sich sehr nahe. Alle kennen die Probleme und Wünsche der anderen. Die Privatsphäre einzelner wird nicht geachtet. Es wird alles gemeinsam gemacht und die Ziele der Gemeinschaft stehen im Vordergrund. Die Individualität geht unter.	**Abgrenzung:** Die Menschen gehen höflich, aber kühl und distanziert miteinander um. Es gibt keine engen Beziehungen untereinander. Die Personen ziehen sich zurück und isolieren sich von der Gemeinschaft. Man investiert nicht in die Beziehung.
Unternehmerisches Handeln: Die Handlungen und Aktionen im Unternehmen sind auf nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Der Gewinn des Unternehmens steht bei Entscheidungen im Vordergrund. Wirtschaftliche Chancen werden erkannt und genutzt.	**Profitgier:** Es besteht ein sehr ausgeprägtes Profitstreben. Sämtliche Werte und Normen sowie Belange der Mitarbeiter werden bedenkenlos über Bord geworfen, wenn die Chancen auf Gewinn dadurch erhöht werden.	**Unterlassungen:** Nutzen und wirtschaftliche Chancen werden nicht erkannt und bestehende Marktpotenziale nicht ausgeschöpft. Schwachstellen und unproduktive Prozesse werden nicht offengelegt und angegangen.
Verantwortung: Die Mitarbeiter übernehmen proaktiv Verantwortung. So sind sie in der Lage, selbstständig zu handeln. Gleichzeitig werden sie dadurch in ihrer Entwicklung gefordert und gefördert.	**Überforderung:** Die Verantwortung für Prozesse und Abläufe liegt ganz auf der Ebene der Umsetzer. Die Beteiligten sind mit der Situation überfordert, da sie die Konsequenzen nicht absehen können. Sie werden allein gelassen und es fehlt an Unterstützung durch die Vorgesetzten.	**Unselbstständigkeit:** Verantwortung wird nicht übertragen. Selbst kleinste Arbeitsschritte werden mit den Vorgesetzten besprochen und Entscheidungen von diesen getroffen. Ein selbstständiges Handeln und Entscheiden ist daher nur eingeschränkt möglich.

→ die Unternehmensstrategie von der Geschäftsleitung definiert und in der Umsetzung begleitet.

3. Diskussion des neuen Wertesystems mit allen Mitarbeitern.
Ideal ist es hier, alle Mitarbeiter in einem Kick-off-Meeting mit dem neuen Wertesystem zu konfrontieren, die neuen Werte in verschiedenen Workshop-Runden zu thematisieren und den Sinn des Ganzen aufzuzeigen. Außerdem gilt es, die Wichtigkeit des Vorhabens dadurch zu verdeutlichen, dass die Geschäftsleitung erklärt, wie sehr gelebte Werte die Leistungsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen. Je mehr und je intensiver die Mitarbeiter in die Werteprozesse mit einbezogen werden, je mehr die Menschen jene Themen diskutieren können, die strittig sind, umso mehr wird Übereinstimmung mit den neuen Werten aufgebaut.

4. Wahl oder Ernennung von Wertebeobachtern.
Im Verlauf des Veränderungsprozesses werden sogenannte Wertebeobachter eingeführt. Diese Personen sind über die gesamte Hierarchie verteilt. Sie stimmen den neuen Werten zu und beobachten und unterstützen durch Befragungs- und Beobachtungs-Tools den gesamten Prozess. In regelmäßigen Abständen werden die Erkenntnisse dieser „Scouts“ abgefragt und für den Prozess nutzbar gemacht.

5. Unternehmensweite Befragungen.
Alternativ oder ergänzend dazu, werden unternehmensweite Befragungen zur Akzeptanz der neuen Wertekultur durchgeführt. Diese Befragungen müssen auf einzelne, beeinflussbare Bereiche herabgebrochen werden können.

6. Ermittlung ertragskritischer Werte.
Aus diesen Befragungen kann man (durch die Wahl geeigneter Leistungskriterien) ableiten, wie bestimmte Leistungskriterien mit dem Grad der Werteimplementierung zusammenhängen. Es gibt Werte, die besonders eindeutig mit der Leistungsfähigkeit und dem Erfolg einer Organisation gekoppelt sind. Erfolgreiche Bereiche haben diese leistungssteigernden Werte verinnerlicht, nicht erfolgreiche Bereiche haben diese Werte nicht verinnerlicht. Die Berechnungen geben dem Projekt eine große Wichtigkeit für das Management. Gleichsam kann auf diesem Wege das Wertebündel weiter geschärft werden.

7. Erfolge züchten nach dem „Schrebergarten“-Prinzip.
In ausgewählten Bereichen wird nach dem „Schrebergarten“-Prinzip das Wertekonzept mit besonderer Sorgfalt eingeführt. Dort muss sich der Bezug zum messbaren Erfolg besonders gut herstellen lassen. Die ertragskritischen Werte sollten sich dort in besonders klarer Weise zeigen. So wird ein Erfolgsfall produziert. Nichts ist überzeugender, als der konkrete Nachweis der ökonomischen Wirkung eines Wertesystems.

8. Die „Oscar“-Verleihung.
Es hilft, einen „Oscar“-Wettbewerb auszuschreiben. Die Mitarbeiter können in selbst gewählten Gruppen werteorientierte Projekte definieren. Projekte, die einen direkten Bezug eines bestimmten Werts zu Leistung, Wertschöpfung und Erfolg herstellen. Von den eingereichten Projekten werden 14 Projekte nominiert und sieben Projekte prämiert.

9. Bilanz ziehen und feiern.
Nach einem Jahr wird Bilanz gezogen – verbunden mit einer Veranstaltung für alle Führungskräfte oder alle Mitarbeiter.

Je stärker das Wertekonzept ist und je mehr die Werte mit der Leistung am Arbeitsplatz in Beziehung stehen, desto mehr wird das erwünschte Verhalten zu einem Verhaltenskodex. Die Menschen übernehmen das Verhalten und entwickeln einen positiven Stolz für das (neue) Bewusstsein. Das Verhalten ist konditioniert. Es muss künftig nicht mehr kon- →

HOTEL SCHLOSS MONTABAUR ****

NEU. ERSTKLASSIG. AUSSERGEWÖHNLICH.

Im März 2011 eröffnen wir eines der modernsten Veranstaltungszentren Deutschlands. Inmitten der historischen Anlage von Schloss Montabaur entstehen 550 m² Veranstaltungs- und Ausstellungsfläche mit erstklassiger Ausstattung, modernster Architektur und exklusivem Ambiente für bis zu 400 Personen.

Weitere Infos erhalten Sie in unserem Veranstaltungsbüro:
Schloss Montabaur · T: 02602 14-266 · www.hotel-schloss-montabaur.de

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

Welche Werte sind in Ihrem Arbeitsbereich handlungsleitend?

Selbsteinschätzung. Mit dem folgenden Kurzfragebogen erhalten Personalentwickler und Führungskräfte die Möglichkeit, anhand von sechs zentralen Werten die Wertestruktur in ihrem Arbeitsbereich zu erheben. Ein Abteilungsleiter kann diesen Fragebogen selbst ausfüllen oder alternativ oder zusätzlich von den Mitarbeitern bearbeiten lassen. Die Aufgabe: Vergleichen Sie jeweils die Aussagen A und B und markieren Sie den Grad des Zutreffens.

	Aussage A	Grad des Zutreffens*	Aussage B
1	Die meisten Menschen bei uns fühlen sich innerlich den Zielen unseres Bereichs verpflichtet. **Verpflichtung und Commitment**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Die zu erreichenden Ziele werden, soweit überhaupt bekannt, eher als Pflichtübung gesehen. Ein inneres Engagement für die Zielerreichung ist nicht vorhanden. **Pflichtübung**
2	Die Mitarbeiter in unserem Arbeitsbereich sind positiv stolz auf die hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. **Stolz auf Leistungsfähigkeit**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Eigentlich wird bei uns nicht unbedingt mehr geleistet, als grundsätzlich erwartet wird. **Verweigerung**
3	Wir haben in unserem Arbeitsbereich eine klare Identität und Bestimmung für was wir stehen. **Bestimmung und Identität**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Es fehlt uns eine Identität und Bestimmung. Unsere Identität in unserem Arbeitsbereich geht über eine Art Mitgliedschaft nicht hinaus. **Mitgliedschaft**
4	Gegenseitige Unterstützung ist bei uns ein hoher Wert. Wenn jemand von uns in Schwierigkeiten oder Engpässe gerät, wird er/sie sofort von den anderen unterstützt. **Unterstützung**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Wir leben wie in einer Schicksalsgemeinschaft. Jeder ist „seines Glückes Schmied". Wenn jemand bei uns in Schwierigkeiten gerät, kann er/sie nicht unbedingt auf Unterstützung hoffen. **Wolfsrudelmentalität**
5	Die Menschen werden respektvoll und wertschätzend behandelt. Kritik ist auf die Sache und nicht auf die Person gerichtet. **Respekt für den Menschen**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Es findet viel Abwertung von Personen statt. Kritik wird so vorgebracht, dass sich die Betroffenen mitunter abgewertet und gekränkt fühlen. **Missachtung**
6	Die Menschen haben wirklich den Mut, auch unpopuläre Fragestellungen aufzuzeigen und das Risiko einzugehen, unter Umständen persönliche Nachteile dafür in Kauf zu nehmen. **Mut und Risikobereitschaft**	1 2 3 0 -1 -2 -3	Eigentlich traut sich niemand wirklich mutig zu sein und zu sagen, was er/sie denkt, fühlt oder möchte. Die Menschen tendieren dazu, sich abzusichern. **Absicherung**

* Grad des Zutreffens: 3 = A trifft außerordentlich stark zu; 2 = A trifft sehr stark zu; 1 = A trifft stark zu; 0 = A und B sind ausgeglichen; -1 = B trifft stark zu; -2 = B trifft sehr stark zu; -3 = B trifft außerordentlich stark zu

Hinweis: Die Wertpaare 1 und 2 sind notwendige Werte. Hier ist eine positive Ausprägung sehr wichtig. Die Wertpaare 3 bis 6 sind hinreichende Werte. Hohe Einstufungen bei diesen Werten haben eine leistungssteigernde Wirkung erst dann, wenn die Werte 1 und 2 hoch positiv (Aussage A) ausgeprägt sind. Bei kritischer Ausprägung der Werte 1 und 2 (Aussage B) ist die Wirkung der Werte 3 bis 6 nur eingeschränkt vorhanden. In der Konsequenz heißt das: Die positive Ausprägung von Wert 1 und 2 hat erste Priorität. Erst wenn Commitment und Leistungsfähigkeit als Werte implementiert und realisiert sind, können die weiteren Werte in ihrer positiven Ausprägung für die Leistungsfähigkeit der Organisation nutzvoll sein.

Quelle: Wildenmann Gruppe

→ trolliert werden. Es wird „automatisch" gezeigt. Werte sind nämlich ein Ersatz für Kontrolle. Sie sind der Garant, dass Menschen von allein in eine intendierte Richtung gehen. Und dies umso mehr, wenn die Werte in einem gemeinsamen Prozess abgestimmt wurden.

Je stärker die Mitarbeiter in den Einführungsprozess einbezogen werden, umso stärker werden sie bereit sein, das neue Verhaltensgerüst als Richtschnur zu übernehmen und in der Alltagsarbeit anzuwenden. Je mehr die Menschen die Sinnhaftigkeit des Systems verstehen, umso mehr werden sie es realisieren. Es wird

ein verhaltensproduzierendes System geschaffen, das in hohem Maße die Realisierung einer Zukunftsperspektive, einer Strategie, unterstützt oder sie vielleicht erst ermöglicht. Wenn es in einem Unternehmen zum Beispiel große Diskussionen um die Kongruenz von Zielen gibt, dann ist das ein Anzeichen dafür, dass es nicht gelungen ist, ein eindeutiges, mit Leistung synchronisiertes Wertekonzept zu etablieren.

Während meiner Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Unternehmen hat sich der Eindruck erhärtet, dass es Werte gibt, die wichtiger und geradezu unabdingbar für den dauerhaften Erfolg sind als andere (siehe Selbsteinschätzungsbogen auf Seite 24). Es handelt sich zum einen darum, dass es eine innere Verpflichtung (Commitment) gegenüber dem Arbeitgeber, seinen Zielen oder den Personen an der Spitze geben sollte. Menschen, denen ihr Commitment wichtig ist, haben ihren Arbeitsvertrag gewissermaßen „mit Blut unterschrieben". Für sie ist arbeiten nie nur Pflichtübung.

Zum Zweiten handelt es sich bei den beiden „unabdingbaren" Werten auch noch um den „Stolz auf eine hohe Leistungsfähigkeit". Dieses Gefühl, ein wirklicher Profi zu sein, ist ein sehr fundamentaler Wert, der die Mühen der Arbeit schnell verfliegen lässt. Erst wenn Commitment und Leistungsfähigkeit als Werte implementiert und realisiert sind, können weitere Werte ihre volle Wirkung in Bezug auf die Performance der Organisation entfalten.

Beispiele aus dem Arbeitsalltag

Ich näherte mich eines Tages der Rezeption eines Krankenhauses, um nach dem Weg zu einer bestimmten Station zu fragen. Zwei Frauen waren dort intensiv in ein Gespräch vertieft, sodass sie nicht merkten, wie ich auf sie zukam. So konnte ich ganz aus der Nähe beobachten, wie eine der Frauen plötzlich erschrak und sagte: „Um Gottes willen, es ist ja schon halb eins. Jetzt habe ich eine halbe Stunde zu lange gearbeitet." Ihrem Gesicht war ein gewisses Entsetzen darüber anzusehen, dass sie eine halbe Stunde ihres Lebens ohne jede Bezahlung der Arbeit gewidmet hatte. Diese Zeit war offensichtlich verloren. Ganz plötzlich hellte sich ihre Mine auf und sie sagte: „Zum Glück war nicht so viel zu tun gewesen!"

Dieses fehlende Engagement und das daraus resultierende Verhalten kann nicht einer einzelnen Angestellten angelastet werden. Es ist Ausdruck der vorhandenen Wertekultur in diesem Krankenhaus. Leistungsbereitschaft und Stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit sind hier offenbar fremd, genauso wie die Bereitschaft, sich mit seinem Arbeitgeber auch nur ansatzweise zu identifizieren.

Etwas ganz anderes erlebte ich beim Besuch eines großen Computerherstellers. Ich war mit dem Personalchef verabredet. Am Empfang wurde ich mit großer Freundlichkeit von einem Mitarbeiter des Werkschutzes begrüßt. Er kannte meinen Namen und hatte sich sogar über meine Firma erkundigt. Er fragte mich nach bestimmten Details der Anreise, die mich völlig überraschten, aber sehr positiv stimmten.

Als ich kurz danach bei meinem Gesprächspartner eintraf erzählte ich ihm die Geschichte und fragte ihn, ob er wisse, welche „Perle" die Firma auf dieser Position habe. Er erzählte, dass dieser Mann eines Tages vor seinem Schreibtisch stand und bitterlich weinte. Er hatte nämlich erfahren, dass der gesamte Werkschutz in eine Fremdfirma ausgegliedert wird und auch er dann nicht mehr Mitglied dieser von ihm so geliebten Firma sein kann. Zwei Dinge hatte er sich erbeten: Zum einen wollte er nach wie vor das Firmenschild dieser Computerfirma am Revers tragen dürfen, und zum anderen bat er darum, zu Hause bei seiner Familie nichts davon sagen zu müssen, dass er ab sofort bei einer Sicherheitsfirma zu arbeiten habe. Beides wurde ihm gewährt.

Dies ist ein Beispiel dafür, wie stark sich Menschen mit einer Firma identifizieren können und wie dieses Gefühl von Identität und Stolz sich auf das gesamte Verhalten am Arbeitsplatz auswirkt. Kein Chef muss Angst haben, dass ihn solche Mitarbeiter bestehlen oder Unterschlagungen begehen. Er kann die nötigen Kontrollen und Vorsichtsmaßnahmen auf ein Minimum beschränken.

Dr. Bernd Wildenmann

Akademie für Management & Nachhaltigkeit

Start im April 2010!

Fach- und Führungskräftequalifizierung:

HR-Management
Performance Management
Marketing / Kommunikation
Unternehmensfinanzierung
IT-Management
General Management

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH
Gerbermühlstr. 9 • 60594 Frankfurt a.M.
Tel. 069 / 900 277 - 60 • Fax 069 / 900 277 - 22
info@management-nachhaltigkeit.de
Ein Unternehmen der Amadeus FiRe-Gruppe

www.management-nachhaltigkeit.de

LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg: Firmenzentrale in Stuttgart (links) und Gerhard Schiek, Leiter der Marketingabteilung, in seinem Büro.

Fotos: Pichler

„Werte in den Alltag übersetzen“

INTERVIEW. Als gelungenes Beispiel dafür, wie man sich auf Abteilungsebene ein Wertesystem (siehe nächste Doppelseite) erarbeiten kann, das tatsächlich „handlungsleitend“ ist, gilt die Abteilung Marketing bei der LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg. Gerhard Schiek, langjähriger Leiter der Marketingabteilung, beschreibt den spannenden Weg zu den eigenen Abteilungswerten.

Wie kam es dazu, dass Sie sich mit dem Thema „Werte“ beschäftigten?

Gerhard Schiek: Im Vergleich zum Jahr 2000 erledigen wir heute unsere Arbeit mit der Hälfte des damaligen Budgets und einem Drittel weniger Mitarbeitern. Die Arbeit ist natürlich nicht weniger und auch nicht einfacher geworden, aber wir haben alles getan, um von Jahr zu Jahr effektiver zu werden. Vor einiger Zeit haben wir uns dann gefragt, was die tieferen Ursachen unseres Erfolgs sind, um nicht eines Tages vom Ausbleiben des Erfolgs überrascht zu werden. Ziemlich schnell ist uns aufgegangen, dass es an bestimmten Grundeinstellungen von uns allen liegen muss, dass wir im Marketing so gut und innovativ zusammenarbeiten.

Wie sind Sie vorgegangen, um jene Werte zu identifizieren, die auch in Zukunft Garant für Erfolg sein werden?

Schiek: Wir haben zuerst einmal alle 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Abteilung durch einen externen Partner befragen lassen und ein Stimmungsbild eingeholt. Da ging es noch nicht nur um konkrete Werte, sondern um die Stärken und Schwächen der Abteilung. Es kristallisierten sich 30 Stichworte heraus. Die Führungskräfte der Abteilung verdichteten das Ganze mit dem Berater und anschließend gab es eine breite Diskussion in der Abteilung, die zu verschiedenen Modifizierungen führte. Zum Schluss hatte der Abteilungsleiter das letzte Wort. Der Prozess startete im Jahr 2005 und endete im Jahr 2007, sodass man sagen kann, dass wir etwa drei Jahre an der Ausarbeitung unseres Wertekonzepts gearbeitet haben.

Wurde um einzelne Werte auch schon mal gestritten?

Schiek: Ja, es ging ganz schön zur Sache. Eine Grundauseinandersetzung drehte sich darum, ob „Offenheit“ explizit als Wert genannt werden sollte. Aber auch um die Bedeutung der „Teamarbeit“ als Wert wurde heftig gestritten. Natürlich findet es niemand gut, wenn einer unehrlich ist zu seinen Arbeitskollegen oder zu seinem Chef. Aber es kann auch nicht richtig sein, Offenheit als absoluten Wert zu propagieren. Als Abteilungsleiter sage ich, dass Offenheit, ohne auf ein Ziel ausgerichtet zu sein, nicht sinnvoll ist. Eine Zusammenarbeit funktioniert dann gut, wenn man nicht immer alles, was einen stört, anspricht. Ein gewisses Maß an Toleranz - auch gegenüber kritischem Verhalten Dritter - ist geradezu die Voraussetzung für eine funktionierende Gemeinschaft. Offenheit als Wert würde bedeuten, dass man sich im Endeffekt nur noch mit sich selbst beschäftigt und über zu viele Dinge diskutiert, ohne die Arbeit entscheidend nach vorne zu bringen.

Und Teamarbeit?

Schiek: Das Prinzip der Teamarbeit ist auch nicht zu verabsolutieren. Ein Unternehmen will doch auch Mitarbeiter haben, die allein auf die Bühne gehen und Verantwortung übernehmen. Das

Team darf nicht das oberste Arbeitsprinzip sein. Team ist nur Mittel zum Zweck. Das eigentliche Arbeitsprinzip besteht bei uns darin, dass jemand individuelle Verantwortung übernimmt.

In vielen Unternehmen ist der Wert „Mut“ umstritten. Auch bei Ihnen?

Schiek: Der Wert „Mut“ muss wie jeder Wert auf eine konkrete Arbeit hin übersetzt werden. Wir haben Mut unter die Begriffe „Risikobereitschaft“ und „Innovationsbereitschaft“ eingeordnet. Das hängt damit zusammen, dass wir eine Marketingabteilung sind und zum Beispiel ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein brauchen, um innovative, freche Verkaufsförderungskampagnen voranzutreiben, über die die Menschen reden.

Braucht man in der Bausparbranche wirklich Risikobereitschaft?

Schiek: Ich kann Ihnen ein Beispiel geben: Ende 2007 beschlossen die Politiker, dass es für das Bausparen auch eine Riester-Förderung geben sollte. Die LBS Baden-Württemberg sagte damals: Wir wollen bundesweit der erste Finanzdienstleister sein, der Riester-gefördertes Bausparen anbietet. Wir versprachen unseren Kunden, dass im Sommer 2008 ein passendes Produkt auf den Markt kommen würde. Das war eine nicht selbstverständliche Aussage, weil zu diesem Zeitpunkt noch niemand wusste, wie die gesetzlichen Rahmenbedingungen konkret aussehen würden.

Das entsprechende Gesetz kam auch erst im Dezember 2008. Aber unser Vorverkauf startete schon ab dem Sommer 2008. Wir haben den gesamten gesetzgeberischen Prozess begleitet, und unser neues Produkt auf alle Eventualitäten abgestellt. Im Dezember 2008 haben wir dann alle Verträge umgestellt auf die tatsächliche Gesetzeslage. Die Risikobereitschaft unseres Unternehmens hat uns einen deutlichen Vorsprung von etwa einem Jahr vor unseren Wettbewerbern beschert.

Wie geht es weiter, nachdem das Wertesystem jetzt implementiert ist?

Schiek: Das ganz große Problem besteht darin, dass die Aufmerksamkeit gegenüber den Werten schnell wieder einschläft. Jeder hat mit dem Tagesgeschäft genug zu tun. Damit das Wertemanagement auch Wirkung zeigt, bedarf es einer permanenten Anstrengung. Bei uns muss jede der acht Gruppen, aus denen die Marketingabteilung besteht, einen Wertebeobachter wählen. Dessen Aufgabe ist es, genau zu beobachten und Impulse zu geben, wie die Werte noch besser gelebt werden können. Außerdem veranstalten die Führungskräfte und alle Organisationseinheiten unserer Abteilung jährlich Workshops, um mit ihren Mitarbeitern über die Werte zu diskutieren. Werte und Führungsthemen müssen regelmäßig in Einklang gebracht werden. Das Wichtigste scheint mir aber zu sein, dass sich die Gruppen unserer Abteilung jährlich einmal anhand eines Fragebogens selbst unter dem Aspekt einschätzen, wie sie die →

→ Werte leben. Und die Gruppen beurteilen sich auch untereinander, zum Beispiel wie die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung klappt. Wenn eine Gruppe die andere schlechter beurteilt als im Vorjahr, kann das daran liegen, dass bestimmte Werte sträflich vernachlässigt wurden. Das wird in Workshops aufgearbeitet.

Lohnt sich der Aufwand?

Schiek: Durch diese abteilungsinternen Beurteilungen haben wir schon viele Probleme entschärft. Wir haben aber auch die Erfahrung gemacht, dass wir bestimmte Sachen eben nicht klären können. Dass sich unser Wertemanagement auszahlt, sieht man unter anderem daran, dass bei der Mitarbeiterbefragung, die die gesamte LBS Baden-Württemberg betrifft, unsere Abteilung mit Abstand die besten Werte vorweisen kann, wenn es zum Beispiel um die Identifikation mit dem Unternehmen geht. Der wichtigste Grund, warum sich die Orientierung an Werten lohnt, besteht aber darin, dass gelebte,

„Mein Herz schlägt höher, wenn es etwas Neues gibt!“

Vorbild LBS. Angetrieben vom Wunsch, die Besten sein zu wollen, haben sich die 80 Mitarbeiter der Marketingabteilung der LBS Baden-Württemberg ihre eigene Wertewelt unter Führung ihres Abteilungsleiters Gerhard Schiek erarbeitet. Der dazugehörige Diskussionsprozess dauerte drei Jahre. Es handelt sich um Werte, die sich nur auf die Marketingabteilung beziehen.

Zusammenarbeit. (Wie arbeite ich mit anderen zusammen?)

1. **Wertschätzung** („Ich freue mich über deinen Erfolg und zeige es!“)

· Anerkennung ist ein zentrales Bedürfnis des Menschen. Deshalb ist die bewusste und emotionale Wertschätzung der einfachste Weg, um Menschen erfolgreich zu machen.
· Ich bin o.k. – du bist o.k.! Ich unterscheide zwischen der Person und ihrem Handeln.
· Ich gehe offen auf andere zu und gebe grundsätzlich einen Vertrauensvorschuss. Wir sprechen miteinander und nicht übereinander.
· Der Aufbau von Vertrauen ist für mich nicht allein Ethik, sondern auch Geschäftsprinzip und Grundlage meines Erfolgs.

2. **Verlässlichkeit** („Ich predige nicht Wasser und trinke Wein!“

· Mein Reden und Handeln stimmen überein.
· Meine Entscheidungen begründe ich nachvollziehbar und fälle sie nicht willkürlich.
· Ich bin ehrlich zu mir selbst und loyal gegenüber der LBS und meinen Kollegen. Ich nehme andere in Schutz.
· Ich gebe und fordere regelmäßig Feedback.

3. **Fehlerkultur** („Wenn ich nichts mache, mache ich den größten Fehler.“)

· Fehler, die zur Weiterentwicklung führen, sind Chancen. Ich lerne aus meinen Fehlern.
· Wenn Fehler passieren, gehe ich offen damit um, identifiziere die Ursachen und suche konstruktive Lösungen, nicht nur einen Schuldigen.
· Wir haben als Basis einer funktionierenden Fehlerkultur Offenheit, Selbstverantwortung und eine angstfreie Atmosphäre.

4. **Kooperation** („Ich will, dass beide Seiten gewinnen.“)

· Ich helfe auch dann, wenn damit kein unmittelbarer Vorteil für mich verbunden ist. Ich lasse mich aber nicht ausnutzen.
· Alle, die mit mir zu tun haben, sind meine Partner. Ich agiere auf Augenhöhe nach oben, wie nach unten und zur Seite.
· Ich anerkenne, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gibt. Ich beiße mich nicht fest an meiner eigenen Meinung. Ich bin fähig zu tragbaren Kompromissen.

5. **Konfliktfähigkeit** („Für mich wichtige Themen kläre ich sofort!“)

· Konflikte sind dazu da, um uns gemeinsam vorwärts zu bringen. Jeder Konflikt birgt für mich auch eine Chance. Ich spreche Dinge auch dann an, wenn ich gegen den Strom schwimmen muss.
· Bei wichtigen Themen beweise ich Durchhaltevermögen und gebe nicht vorschnell auf. Aber ich reite keine toten Pferde, sondern steige rechtzeitig ab.
· Es geht mir um die Sache. Ich achte die Personen und lege trotz Meinungsunterschiede Wert auf gute Beziehungen.
· Ein Schlüssel zur Vermeidung von Konflikten ist für mich die rechtzeitige Klärung von Erwartungen.

Selbstveränderung. (Was kann ich selbst verändern?)

1. **Unternehmerisches Handeln** („Mit allen Ressourcen der LBS gehe ich so intelligent um wie mit meinen eigenen.“)

· Ich bin Unternehmer im Unternehmen LBS.
· Ich kenne die Bedürfnisse unserer Kunden.
· Ich berücksichtige in gleichem Maß Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Kundenzufriedenheit.

2. **Identifikation** („Die LBS gibt meiner Zukunft ein Zuhause.“)

· Ich bin stolz darauf, bei der LBS zu arbeiten. Ich bin die LBS – und das zeige ich auch.
· Identifikation wird über Menschen geschaffen. Deshalb bin ich mir meiner Vorbildfunktion bewusst.
· Die Interessen der LBS, der Kollegen und der Kunden bringe ich mit meinem eigenen Wohl in Einklang.
· Ich fühle mich an beiden Standorten wohl.

3. **Effizienz** („Ich werde jeden Tag besser!“)

· Ich überprüfe meine tägliche Arbeit kritisch. Identifizierte Handlungsfehler gehe ich aktiv an. Bewährtes behalte ich bei, wenn es dauerhaft Erfolg bringt.

einheitliche Werte die Zusammenarbeit wesentlich erleichtern.

Was, wenn einzelne Mitarbeiter bestimmte Werte nicht leben wollen?

Schiek: Ich gehöre zu den Führungskräften, die sich aktiv von einem Mitarbeiter trennen würden, wenn ich das Gefühl hätte, dass der Mitarbeiter die Werteorientierung aktiv behindern. Das bedeutet nicht, dass ihm gekündigt wird. Wenn überdurchschnittliche Arbeit geleistet wird, hat er auch weiterhin seinen Platz in der Abteilung. Aber von Führungsaufgaben würde ich ihn ausschließen.

Interview: Martin Pichler ●

· Meine Leistungen sind die Basis unseres Erfolgs. Einzelleistungen brauchen Mut, Standing, Wissen und Erfahrung.
· Ich arbeite dann im Team, wenn dadurch mehr Leistung entsteht beziehungsweise mehr Verbindlichkeit bei den Betroffenen erzeugt wird. Die Verantwortung für die Teamergebnisse trägt jeder Einzelne der Gruppe.
· Ich strebe nicht immer eine 100-prozentige Lösung an.

4. Positives Klima („Ich lache gerne und verbreite gute Laune.“)
· Ein positives Arbeitsklima beginnt bei mir – auch bei Spitzenleistungen.
· Ein positives Klima beflügelt Spitzenleistungen.
· Ich trage dazu bei, dass jeder einzelne sich wohlfühlt. Dies schließt ein kritisches Feedback nicht aus.
· Unsere Feedback-Kultur fördert den offenen Umgang miteinander und trägt damit zu einer positiven und ehrlichen Atmosphäre bei.
· Ich pflege den lockeren, dennoch respektvollen Umgang.

5. Work-Life-Balance („Es gibt für mich ein Leben außerhalb der LBS.“)
· Work-Life-Balance ist die Verantwortung, Familie, Gesundheit und Freizeit mit der Arbeit unter einen Hut zu bringen.
· Effiziente Selbstorganisation ist die Basis, diesen Ausgleich zu schaffen.
· Ich möchte Spitzenleistungen erbringen – aber nachhaltig. Dazu brauche ich auch Zeit zum Regenerieren.
· Ausgeglichenheit fördert Zufriedenheit, Glück und geschäftlichen Erfolg.
· „Frühaufsteher“ sind für mich genauso wichtig wie „Langdableiber“.

Grundeinstellungen. (Wie sehen meine persönlichen Grundeinstellungen aus?)

1. „Es-geht“-Haltung („Ich finde einen Weg, auch wenn man keinen sieht!“)
· Ich glaube an das Machbare.
· Ich gehe neue Herausforderungen und Aufgaben aktiv an. Auch wenn meine Ressourcen begrenzt sind, finde ich Lösungen.
· Ich beweise Ausdauer und weiß, dass es auch in schwierigen Situationen eine Lösung gibt.
· Meine „Es-geht“-Haltung basiert auf einem gesunden Selbstvertrauen im Bewusstsein meiner Fähigkeiten und Stärken und auf dem Vertrauen in ein starkes Team.

2. Selbstverantwortung („Verantwortung ist für mich kein Wanderpokal!“)
· Ich gestalte meine Zukunft selbst! Ich nehme meine persönliche Entwicklung selbst in die Hand.
· Ich übernehme Verantwortung für mein Tun, mein Auftreten und meine Entscheidungen. Ich mache mir bewusst, wie ich mich verhalte und wirke.
· Ich informiere mich bedarfsgerecht. Information ist Bring- und Holschuld.
· Ich treffe im Rahmen meiner Kompetenz eigene Entscheidungen und nutze aktiv meine Spielräume. Ich gehe vertretbare Risiken ein und nutze die darin verborgenen Chancen.

3. Leistungsorientierung („Ich will, ich kann, ich darf!“)
· Ich bin stolz auf meine Leistungsbereitschaft und meine Leistungsfähigkeit.
· Ich lege hohe Leistungsmaßstäbe an mich selbst an und warte nicht, bis ein anderer das tut.
· Meine Leistung zeichnet sich durch effiziente Arbeitsweise aus. Mein Blick richtet sich vor allem auf das Ergebnis.
· Ich gehe meine Aufgaben mit Drive und Biss an.
· Ich erbringe Spitzenleistungen, ohne ständiges Arbeiten über dem Limit. Denn das macht krank und ist nicht gewollt.

4. Innovation („Ich denke nach, um voraus zu denken!“)
· Innovation ist der Motor meines Erfolgs. Sie ist die Kraft, meine Ideen in die Tat umzusetzen. Deshalb schaffe ich ein Klima, das Innovationen möglich macht.
· Große Innovationen sind oft die Summe aus kleinen Fortschritten, die ich durch meine Risiko- und Veränderungsbereitschaft bewirke.
· Entscheidend für die Innovation ist eine Lernkultur: Aus jedem Projekt leite ich eine Idee ab, die in den Speicher kommt.
· Phasen, in denen ich Ideen produziere aber nicht bewerte, sind Quellen von Innovationen. Das scheinbar Sinnlose oder Unmögliche führt oft zu kreativen Lösungen.

5. Veränderungsbereitschaft („Mein Herz schlägt höher, wenn es etwas Neues gibt!“)
· Ich stelle mich gerne auf neue Situationen ein und gehe neugierig an neue Aufgaben heran.
· Veränderung setzt Selbsterkenntnis voraus. Erst wenn ich weiß, wo ich hin will, kann ich auch gezielt Veränderungen anstreben.
· Ich erkenne Chancen, auch durch Impulse anderer, und initiiere Veränderungen bei mir.
· Ich erläutere die Hintergründe von Veränderungen und mache sie damit nachvollziehbar.
· Was gut ist wird beibehalten.

Die besten Redner der Welt online erleben

TED-KONFERENZEN. Das Internet-Portal „TED.com“ glaubt an die Kraft von Ideen, wenn es darum geht, die Welt zu verändern. Es stellt Videoaufzeichnungen der besten Redner der Welt kostenlos ins Internet und sorgt so für eine Quelle der Inspiration für progressiv denkende Menschen.

„Es gibt keinen Grund, warum nur arme Menschen von Moskitos gestochen werden sollten“, sagte Microsoft-Gründer Bill Gates, öffnete einen Glasbehälter mit Stechmücken und versetzte damit mehrere Hundert Zuhörer in Panik. Eigentlich wollten sie nur von ihm hören, wie er mit seinen Milliarden die Infektionskrankheit Malaria auszurotten gedenke. „Die Moskitos sind nicht infiziert“, rief er mit etwas Zeitverzögerung zur „Entwarnung“ ins Publikum, dessen ungeteilte Aufmerksamkeit er für die nächsten 20 Minuten gewonnen hatte.

Gates sprach auf einer „TED-Konferenz“, einem inzwischen legendären Konferenzformat, bei dem jeder Vortrag inspirierend und gleichzeitig kompakt sein muss. Bei dem nach etwa 18 Minuten Schluss ist. Außergewöhnlich ist, dass alle Vorträge anschließend ungekürzt und kostenlos im Internet (www.ted.com) zu sehen sind. TED steht für „Technology, Entertainment, Design“ und wurde als private Stiftung im Jahr 1984 von den US-Amerikanern Richard Saul Wurman und Harry Marks gegründet. Heute wird TED von Chris Anderson, einem ehemaligen Journalisten und Verleger (Erfinder der Zeitschrift „Business 2.0“), geleitet.

Die erste TED-Konferenz fand 1990 statt und drehte sich – passend zum Veranstaltungsort Silicon Valley – um Technologie und Design. Mit zunehmendem Bekanntheitsgrad weitete sich der Fokus aus. Heute decken die TED-Themen alle Aspekte von Wissenschaft und Kultur ab. Das ambitionierte Auswahlkriterium lautet: „Ideas worth spreading“. Die Ideen eines Redners sollten es wert sein, weitergegeben zu werden. TED gilt als ein

Foto: TED/Joshua Wanyama

„Sammelbecken aller im Internet erfolgreichen Gutmenschen“ und hat letztlich kein geringeres Ziel, als die Welt zu verbessern. So steht es zumindest im TED-Missions-Statement: „Wir glauben leidenschaftlich an die Kraft von Ideen, die Einstellungen und das Leben einzelner Menschen und letztlich die Welt zu verändern.“ TED versteht sich als Börse, an der die Erkenntnisse der besten Denker der Welt auf die neugierigsten und engagiertesten Menschen der Welt treffen.

TED im Internet: Eine übersichtliche Homepage präsentiert Hunderte von Rednern und bietet Gelegenheit, sie zu kommentieren und mit Noten zu bewerten.

Was macht TED zu TED?

Die Marke TED ist sehr stark emotional aufgeladen. „TEDster“ sind Menschen mit einem ähnlichen „Mindset“. Es geht um eine ganz bestimmte Haltung, um Einstellungen und um Werte. „TED zelebriert im Kern das, was uns menschlich macht: Unsere grenzenlose Kreativität, unsere Empathie mit anderen Lebewesen und die schöne, alte Gewohnheit, gute Ideen am sprichwörtlichen Lagerfeuer miteinander zu teilen“, erklärt Soeren Stamer, ehemals Vorstandsvorsitzender der CoreMedia AG, Hamburg, der seit zwei Jahren an TED-Konferenzen teilnimmt.

Dr. Jochen Robes, Bildungs-Blogger und Corporate-Learning-Berater aus Frankfurt am Main, beschreibt das Phänomen ähnlich: „TED versammelt herausragende Referenten und originelle Denker, für die es eine Ehre und Auszeichnung ist, in diesem Rahmen präsentieren zu dürfen. Das spürt man.“ Auch die klare zeitliche Vorgabe von 18 Minuten scheine alle Referenten anzuspornen, etwas Interessantes und Kurzweiliges zu präsentieren. „Der eine versucht es mit Humor, der andere mit PowerPoint. Aber wie!“ Die außergewöhnliche Qualität der Referenten gilt als einer der Grundsteine für die starke Markenbindung.

Der Spiegel lobte zum Beispiel in seiner Online-Ausgabe den TED-Dauergastredner Hans Rosling als „Regisseur der Zahlen“, der Statistiken als rasante Bühnenshows inszeniere. Der Professor für internationale Gesundheit vom Karolinska-Institut in Stockholm erreiche, dass Menschen spielerisch aufgeklärt würden und einen neuen Blick auf die Welt bekämen. Vorbildlich ist auch der Vortrag von Larry Lessig, einem Jura-Professor und Urheberrechtsexperten der Universität Stanford. Er zeigt, wie man eine Argumentationskette aufbauen muss, um mit zwingender Logik zu überzeugen. Früher hatte laut Lessing jeder Farmer in den USA das Recht, das Überfliegen seines Landes zu verbieten. Erst als dieses Recht abgeschafft wurde, war es möglich, an den Aufbau eines landesweiten Luftverkehrs zu denken. Mit dem Copyright im Internet sei es ähnlich. Die Kreativität der Youtube-Generation brauche die Freiheit, Teile aus Musikstücken oder Videos ohne Rechtsverletzung zu einem neuen Kunstwerk zu vermischen.

Bill Gates (links) wird von TED-Chef Chris Anderson auf dem „roten Sofa“ interviewt, bevor Gates über die Bekämpfung der Malaria in Afrika spricht.

Ein Beispiel für die „hohe Kunst des Präsentierens“ ist auch der Auftritt der Hirnforscherin Jill Bolte Taylor. Sie gab ihrer Rede den Titel „My Stroke of Insight“. Taylor schildert sehr präzise, was sie alles erlebte, während sie selbst einen Schlaganfall erlitt. Berufliche Neugier, auf das, was sich gerade in ihrem Körper abspielte, mischte sich mit der nackten Angst um das eigene Überleben. In unvergleichlicher Form, die einem Theaterauftritt sehr nahe kommt, beschreibt sie ihren Zwiespalt zwischen professioneller Selbstbeobachtung und der eigenen Todesangst.

Für Personalentwickler und Managementtrainer dürfte es besonders interessant sein, sich einmal Daniel Pink anzusehen. Dieser „Reinhard Sprenger“ der USA ist ein Karriereexperte (und ehemaliger Redenschreiber von Al Gore), der vor dem „Mythos Motivation“ warnt. In seinem Vortrag weist er auf der Basis der modernen Verhaltensforschung nach, dass finanzielle Leistungsanreize überall auf der Welt nur zu schwächerer Performance und abnehmender Problemlösungsfähigkeit führten.

Seine Alternative, um Mitarbeiter über sich hinauswachsen zu lassen: Mehr Autonomie, bessere Weiterbildung und mehr Sinn bei der Arbeit. Pink wird im Mai 2010 die Jahreskonferenz des amerikanischen Trainerverbands ASTD als Keynote-Speaker eröffnen. Wer schon vorher wissen will, wofür der Querdenker steht, muss nur „Dan Pink“ in das Suchfeld von www.ted.com eingeben und das erste Suchergebnis, den Vortrag „Surprising Science of Motivation“, anklicken.

Auch um viele andere Managementexperten und Psychologen kennenzulernen, lohnt es sich, TED im Netz zu besuchen. Besonders häufig wird derzeit Martin Seligman, der Erfinder der „Positiven Psychologie“, aufgerufen. Er zeigt, wie Glück, →

Was Präsentationen im TED-Stil auszeichnet

Tipps für Redner. Die Besucher der TED-Konferenzen sehen sich als Mitglieder einer verschworenen Gemeinschaft. Seit 1984 treffen sich die „TEDster“, eine Mischung aus Wissenschaftlern und kreativen Unternehmern, um sich von ihren Vorbildern wie den beiden Google-Gründern Sergey Brin und Larry Page mit neuen Impulsen versorgen zu lassen.

TED ist Treffpunkt einer neuen wirtschaftlichen und kulturellen Elite, die außerhalb der Politik aktiv sein will. Selbstbewusst sucht man nach Lösungen für globale Probleme. Beobachter vergleichen die Konferenz bereits mit dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos. Was zeichnet die Vorträge jener handverlesenen Referenten aus, die bei einer TED-Konferenz auftreten dürfen? „wirtschaft + weiterbildung“ nennt die Ursachen für einen durchschlagenden TED-Erfolg, die auch „normalen“ Präsentationen Aufmerksamkeitserfolge bescheren können.

1 Guten Menschen hört man gerne zu

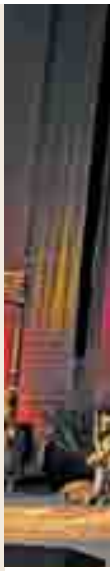
Die TED-Referentin Katherine Fulton, Präsidentin des Monitor Instituts, behauptet, es gebe einen „neuen moralischen Hunger, Gutes zu tun“. Wenn das stimmt, dann ist klar, warum TED-Präsentationen so erfolgreich sind: Es treten vorbildliche Menschen auf, die Gutes tun oder Gutes erforscht haben. Schon Aristoteles behauptete, dass der Charakter eines Redners das wirkungsvollste Mittel seiner Überzeugungskraft sei. Wer Aufrichtigkeit und Selbstlosigkeit ausstrahlt, gewinnt sein Publikum im Handumdrehen. Auch Dale Carnegie wusste es: „Der erfolgreichste Redner ist ein guter Mensch, der etwas zu sagen hat. Alle Beredsamkeit kann einen Mangel an Aufrichtigkeit nicht aufwiegen. Wer seine Zuhörer gewinnen will, muss sie von der Ehrlichkeit seiner Absichten überzeugen. Auch wenn die Zuhörer die Meinung eines Redners nicht teilen, sollten sie doch seine Glaubwürdigkeit respektieren müssen.

2 Zuversicht in Blick und Stimme

Durch die TED-Vorträge weht der amerikanische Glauben an die Machbarkeit der Dinge. Der TED-Redner und Bestsellerautor Steven Pinker zeigte, wie die politische Gewalt seit dem Mittelalter immer weiter abgenommen hat. Und der schwedische Entwicklungsökonom Hans Rosling erklärte mit einer spektakulären Show, wie die Entwicklungsländer an Wohlstand gewonnen haben.
Alle TED-Redner strahlen eine Geht-nicht-gibt's-nicht-Haltung aus. Das Entgegenkommen der Zuhörer gewinnt man damit, dass man ihnen aufzeigt, was das eigene Handeln bewirken kann. Mit Vorwürfen und Beschuldigungen hat noch kein Redner sein Publikum dazu gebracht, sich mit neuen Ideen anzufreunden oder sich einer Bewegung anzuschließen.

3 Anschauliche Beispiele überzeugen

Alle TED-Redner bringen anschauliche Beispiele – oft aus ihrem persönlichen Leben. Beispiele (und nicht Ideen) machen eine Rede lebendig und nachvollziehbar. Das Beispiel lehrt, sagten die alten Römer. Das Beispiel hilft, abstrakte Erkenntnisse zu behalten und es macht den Redner unangreifbar: Niemand traut sich einem Menschen zu sagen, dass er das, was er gerade als sein Erlebnis schildert, falsch oder erfunden sei. Viele Redner nutzen auch Fotos oder Schaustücke, um ihre Beispiele zusätzlich zu visualisieren. Ein Tipp: Es wird immer leichter, Youtube-Videos in Präsentationen einzubauen.



→ Optimismus aber auch Charakterstärke durch seine Methoden gefördert werden können. Und natürlich darf auch Daniel Goleman, Autor des Bestsellers „Emotionale Intelligenz“, nicht fehlen. Er stellt seine neuesten Forschungsergebnisse vor, warum Menschen sich zu anderen Menschen manchmal wie Samariter verhalten und manchmal das Leid anderer einfach ignorieren.
„Ich verlasse die TED-Konferenzen jedes Mal voller Inspiration und neuer Erkenntnisse“, berichtet Soeren Stamer. Wenn er all die Menschen und ihre oft fantastischen Ideen live erlebe, geschehe etwas mit ihm. „TED öffnet mir die Augen, was neben dem Bekannten und dem Gewöhnlichen ebenso noch möglich wäre.“ Und diese neuen Perspektiven blieben nicht ohne Folgen. Insbesondere die hohe Intensität der Eindrücke über einen Zeitraum von vier Tagen setze ein grundlegenderes Umdenken in Gang, für das er TED rückblickend sehr dankbar sei.
Dank aufwendig produzierter Videos von allen Vorträgen (TED-Talks) hat sich die Konferenz ein Millionenpublikum über den ganzen Erdball erobert. Mehr als 100 Millionen Mal wurden TED-Talks schon als Videos im Internet angeschaut.
Jason Wishnow, ein in New York ansässiger Filmemacher, ist heute hauptberuflich für TED tätig und zuständig für die Videoaufzeichnungen der Vorträge. Er entwickelte ein spezielles Aufnahmeverfahren, das mir vier bis sechs Kameras arbeitet und einen Redner so „einfängt“, dass er lebendig in Szene gesetzt werden kann. Spätestens alle 30 Sekunden wech-

Foto: TED/Dr. Ona

Jetzt auch in Indien: Im November 2009 wurde zum ersten Mal eine TED-Konferenz in Indien abgehalten. Das Land präsentierte sich trotz Krise in einer Aufbruchsstimmung.

selt die Kameraposition, sodass es auch einem verwöhnten Fernsehzuschauer nie langweilig wird. Alle TED-Talks sind frei verfügbar! „Ein Zeichen, dass TED das Netz verstanden hat“, schlussfolgert Sebastian Hirsch, Bildungsaktivist und Digital Native aus Berlin. Freigebigkeit sorge im Netz für Aufmerksamkeit. „TED war eine der ersten Konferenzen, die ich im Netz wahrgenommen habe.“

Die TED-Sprache ist englisch. Um das TED-Erlebnis einem weltweiten Publikum in möglichst vielen Sprachen dieser Welt zugänglich zu machen, stellte June Cohen, Director TED-Media, im Jahr 2009 das „Open Translation Project“ vor. Das Ziel: Freiwillige Helfer sollen mit „dotSUB.net“ TED-Präsentationen übersetzen. „dotSUB.net“ ist eine browser-basierte Technolgie, die es erlaubt, Untertitel in Videos einzublenden. Klassisches Crowdsourcing also.

Michael Smolen, Gründer und CEO von „dotSUB.com“, sagt über das Projekt: „In weniger als zehn Monaten wurden sage und schreibe 8.300 TED-Talks vollständig übersetzt oder man hatte angefangen, sie zu übersetzen.“ Untertitel stehen derzeit in insgesamt 81 Sprachen zur Verfügung. Knapp 4.500 TEDster haben dabei mitgeholfen. „Das ist ein sagenhafter Erfolg“, jubelt Smolen.

Macht das Online-Angebot von TED nun die physische Anwesenheit auf einer Konferenz unnötig? „Es ist genau umgekehrt“, meint Jochen Robes. „Konferenzen wie TED und die Tatsache, dass ihre Beiträge aufgezeichnet und online zur Verfügung gestellt werden, geben uns die Möglichkeit, Referenten, Meinungen und Ideen zu hören, von denen wir früher vielleicht nie etwas erfahren hätten.“ Anschließend falle die Entscheidung, eine Konferenz unbedingt in der Realität miterleben zu wollen, umso leichter. „TED selbst kann sich meines Wissens nicht über einen Mangel an Besuchern beklagen“, ergänzt Robes. In der Tat: Die TED-Konferenzen sind weit im Voraus ausgebucht.

TED-Konferenzen erobern jetzt die Welt

Wie selbstbewusst und frei TED mit seiner Marke umgeht, treibt so manchem Markenartikler die Schweißperlen auf die Stirn. TED erlaubt es lokalen Veranstaltern überall auf der Welt, Kopien der TED-Konferenzen aufzuziehen. Sie müssen nur ihre Veranstaltung mit dem Zusatz „x“ (also TEDx-Konferenz) kennzeichnen. So können „Local communities“ wie Schulen, Unternehmerverbände oder auch nur Freundeskreise ihre eigene TED Konferenz starten. TED selbst hat mit der Organisation und Durchführung dieser TEDx-Events nichts zu tun. Es gibt lediglich auf der Internet-Seite umfangreiche Hilfestellungen zur Organisation. Außerdem werden von der TED-Zentrale bestimmte Elemente für alle TED-Events vorgegeben. Dazu gehören:

- das 18-minütige Format der Vorträge
- die Präsentation aller Vorträge als Videos in einem für die TEDx-Events eingerichteten Youtube-Channel
- der Verzicht auf Werbung, Öffentlichkeitsarbeit sowie religiöse oder politische Meinungsmache.

Das „X“-Programm erfreut sich weltweit großer Beliebtheit. Die Events haben bereits alle Kontinente erreicht. Jüngstes Mitglied in der Familie ist „TEDx for Kids“. Diese Konferenzform soll auf der Basis moderner Pädagogik die Kreativität von Kindern wecken.

Kritik an einem übertriebenen „Frontalunterricht“

Bei aller Begeisterung für TED gibt es auch Kritik am Konzept. Zum einen wirft man TED vor, bei der Auswahl des Live-Publikums und der Referenten viel zu elitär vorzugehen. Wer teilnehmen möchte, muss sich um eine Einladung bewerben. Die Teilnahme an einer Konferenz kostet 6.000 US-Dollar. Preislich und inhaltlich vergleicht man sich mit Polit-Gipfeltreffen wie in Davos.

Zum anderen wird das Prinzip der „Frontalberieselung“ gelegentlich als nicht mehr zeitgemäß empfunden. Der Redner steht vorn, alle anderen hören andächtig zu – dieses Ablaufmuster wird dank erstklassiger Referenten perfekt zelebriert. Doch dagegen regt sich Widerstand: So startete Jeff Jarvis, ein pädagogisch sehr erfahrener Hochschulprofessor und einflussreicher Blogger aus New York, seinen TED-Vortrag mit den Worten: „This is bull shit.“ Den Veranstaltern verschlug es die Sprache. Jarvis legte die Finger in die Wunde und forderte mehr Interaktion mit dem Publikum. Außerdem sollten die Zuhörer sich mehr untereinander Austauschen. Sein Abgang war begleitet von den Worten: „Warum habe ich dennoch einen Vortrag gehalten? Wegen meines Egos! Nur deshalb!“

Der New Yorker Blogger D‘Arcy Norman bringt es noch drastischer auf den Punkt: Bei den TED-Konfrenzen lauschten erfurchteinflößende Leute einigen noch erfurchteinflößenderen Menschen wie sie recht abgehoben über erfuchteinflößendes Zeug redeten.

Ulrike Reinhard ●

Konstruktivismus pur: Online lernen mit WebQuests

KNOW-HOW. Wie E-Tutoren oder Online-Akademien die Methode „WebQuests“ einsetzen können, um das Internet systematisch zum Lernen zu nutzen, beschreibt dieser Best-Practice-Bericht der tele-akademie der Hochschule Furtwangen.

40 handverlesene Studentinnen aus naturwissenschaftlichen Studiengängen bekamen die Chance, an einem Qualifizierungsprogramm für potenzielle weibliche Führungsnachwuchskräfte teilzunehmen. Mit dem Training wurden nicht nur betriebswirtschaftliche Qualifikationen vermittelt, es sollte auch Mut zur Übernahme von Führungsaufgaben gemacht werden. Entwickelt und durchgeführt wurde das Training von der tele-akademie der Hochschule Furtwangen. Beim Trainings-Design waren einige besondere Anforderungen zu beachten:

- Da das Training studienbegleitend erfolgte, sollten die Teilnehmerinnen ihre Lernzeiten flexibel einrichten können.
- Praxisnähe sowie aktive und soziale Lernformen sollten das Training kennzeichnen.
- Der Lernprozess sollte durch versierte Trainer intensiv begleitet werden.
- Neben fachlichen Qualifikationen sollten Qualifikationen wie „virtuelle Teamarbeit“ vermittelt werden.

Die Maßnahme wurde als Blended-Learning-Angebot konzipiert. Während der Online-Phasen kamen „WebQuests“ zum Einsatz. Das heißt, es wurden Lernaufgaben gestellt, die dadurch zu lösen waren, dass man das Internet als Informationsquelle und damit als Lernwerkzeug nutzte. Die Teilnehmerinnen beka-

Fallbeispiel „Organisationsanalyse durchführen“

Tele-Akademie. WebQuests sind Lehr- und Lern-Arrangements im Internet, die das handlungsorientierte und selbst gesteuerte Lernen fördern. Die Lerner bekommen ein reales Problem vorgesetzt und die Aufgabe, es durch eigenständige Recherchen zu lösen.

Dazu werden ihnen nützliche „echte“ Quellen im Internet genannt, bei denen sie sich schlau machen können. Weitere Quellen können auch Bücher und Zeitschriften sein. Es gibt keinen Frontalunterricht mehr. Von den Teilnehmern einer Bildungsmaßnahme wird die selbstständige Konstruktion von Wissen erwartet. Die WebQuest-Methode wurde 1995 von Bernie Dodge an der San Diego University entwickelt.

WebQuests bestehen aus einem klar definierten methodischen Gerüst. Das wird an einem Beispiel deutlich, das aus dem Projekt „E²xzellenz!“ der tele-akademie der Hochschule Furtwangen stammt. In einem der WebQuests wird die fiktive Firma „Wenger & Sohn GmbH“ vorgestellt. Dann gilt es folgende Schritte abzuarbeiten:

1 Einführung.

Die Problemstellung lautet: Die Geschäftsführung der Wenger & Sohn GmbH ist sich nicht sicher, ob die derzeitige Geschäftsstruktur geeignet ist, das geplante Wachstum zu tragen. Nun soll ein externes Beraterteam beauftragt werden, die Organisationsstruktur unter den Gesichtspunkten der Aufbau- und Ablauforganisation zu analysieren und Vorschläge für eine Neuorganisation abzugeben.

2 Aufgabe.

Aus dem beschriebenen Szenario wird eine komplexe Aufgabenstellung entwickelt. In unserem Fall wird die Gruppe in vier Teams eingeteilt. Jedes Teilteam hat die Aufgabe, die aktuelle Aufbauorganisation der Wenger & Sohn GmbH unter unterschiedlichen Gesichtspunkten zu analysieren und daraus begründete Vorschläge zur Neuorganisation zu erarbeiten.

3 Prozess.

Der Prozess zum Lösen der Aufgabe wird in diesem Beispiel in vier Schritte gegliedert:

men von den Tutoren „echte“ Internet-Adressen mit wichtigen Informationen genannt. Sie nutzten aber auch Foren, Wikis, gemeinsame Ablageordner sowie einen virtuellen Gruppenraum. Darauf konnten sie über eine Lernplattform zugreifen. Den WebQuests liegt eine Struktur zugrunde, die auf Grundsätze der konstruktivistischen Didaktik zurückgeht:

1 Einführung.

In der Einführung wird eine Situation aus der Praxis dargestellt, in die später die Lernaufgabe eingebettet wird. So wird der Lernprozess in einen realitätsnahen Zusammenhang gestellt, um den späteren Transfer des Gelernten vom Lernfeld in das Anwendungsfeld zu erleichtern.

2 Aufgabenstellung.

Die Aufgabenstellung ist so gewählt, dass durch ihre Bearbeitung die angestrebten Kompetenzen aufgebaut werden können. →

Schritt 1: Erarbeiten der Kenntnisse zum Thema Aufbauorganisation anhand der angegebenen Ressourcen.
Schritt 2: Analyse und Diskussion der Situation im Online-Forum und Wiki.
Schritt 3: Präsentation des Zwischenstands. Eine Vertreterin eines Teilteams präsentiert im virtuellen Klassenraum den aktuellen Stand der Aufgabenbearbeitung. Die nächsten Arbeitsschritte werden erörtert.
Schritt 4: Die Diskussionsforen und Wikis der Teilteams werden auf der Lernplattform für alle geöffnet. Ein neues Diskussionsforum zum Thema „Reorganisation Wenger“ steht bereit.

4 Ressourcen.

Der Trainer verweist in einer nach Themen sortierten und kommentierten Linkliste auf Webseiten und Dokumente, die als Grundlage für die Bearbeitung der Lernaufgabe herangezogen werden können.

5 Präsentation.

Die Ergebnisse werden der Gesamtgruppe und dem Trainer im virtuellen Klassenraum präsentiert. Jedes Team bereitet dafür eine Kurzpräsentation seiner Analysen und Reorganisationsvorschläge vor.

6 Selbst-Evaluation.

In einer Matrix zur Selbst-Evaluation schätzen die Teilnehmerinnen den erreichten Kompetenzgrad hinsichtlich der verschiedenen Lernziele des WebQuests in Stufen von 1 bis 4 (Einsteigerinnenkenntnisse bis Expertinnenkenntnisse) selbst ein.

7 Fazit.

Die Teilnehmerinnen beantworten vom Trainer vorgegebene Leitfragen zur Reflexion des eigenen Lernprozesses in einem persönlichen Lerntagebuch.

Dr. Thomas Jechle, Karen Markowski ●

→ Die Lernenden konstruieren in diesem Sinne den Lernerfolg aktiv mit.

3 Prozess.

Um den Prozess der Bearbeitung der Lernaufgabe zu unterstützen, können Hinweise zum Vorgehen (Arbeitsschritte) gegeben werden. Die Lernaufgaben sind meist Gruppenaufgaben (virtuelle Teamarbeit als Schlüsselqualifikation).

4 Ressourcen.

Es werden Hinweise auf Quellen im Internet gegeben. Durch seine Hinweise kann der Trainer den Schwierigkeitsgrad der Aufgabenbearbeitung und den Grad an Selbststeuerung beim Lernen variieren.

5 Präsentation.

Die Ergebnisse werden den anderen Lerngruppen mitgeteilt.

6 Selbst-Evaluation.

Im Anschluss schätzen die Teilnehmerinnen ihre eigene Lernleistung anhand vorgegebener Lernziele und Qualitätsstufen in einer Selbst-Evaluation ein. Damit wird ein wichtiges Element des selbst gesteuerten Lernens thematisiert.

7 Fazit.

Im abschließenden „Fazit“ werden die Teilnehmerinnen zur Reflexion über das Gelernte angeregt. Der Transfer des Gelernten in die Praxis wird vorbereitet.

Konrad Fassnacht, Inhaber der FCT Akademie, war als Trainer zum Thema „Projekt- und Innovationsmanagement“ in die Fördermaßnahme eingebunden. Er bemerkt zu seiner Rolle als Tutor: „Beim WebQuest bin ich nicht in erster Linie als Inhaltsvermittler gefragt, sondern als Konstrukteur sinnvoller Lernaufgaben, als Pfadfinder zu geeigneten Informationsquellen und als Begleiter der Lernprozesse.“ Die Maßnahme wurde umfangreich evaluiert. Besonders aus der gemeinsamen Arbeit in den realen und virtuellen Gruppen ziehen die Teilnehmerinnen die Motivation, ihre Zeit zu opfern und

Wer E-Tutoren ausbildet

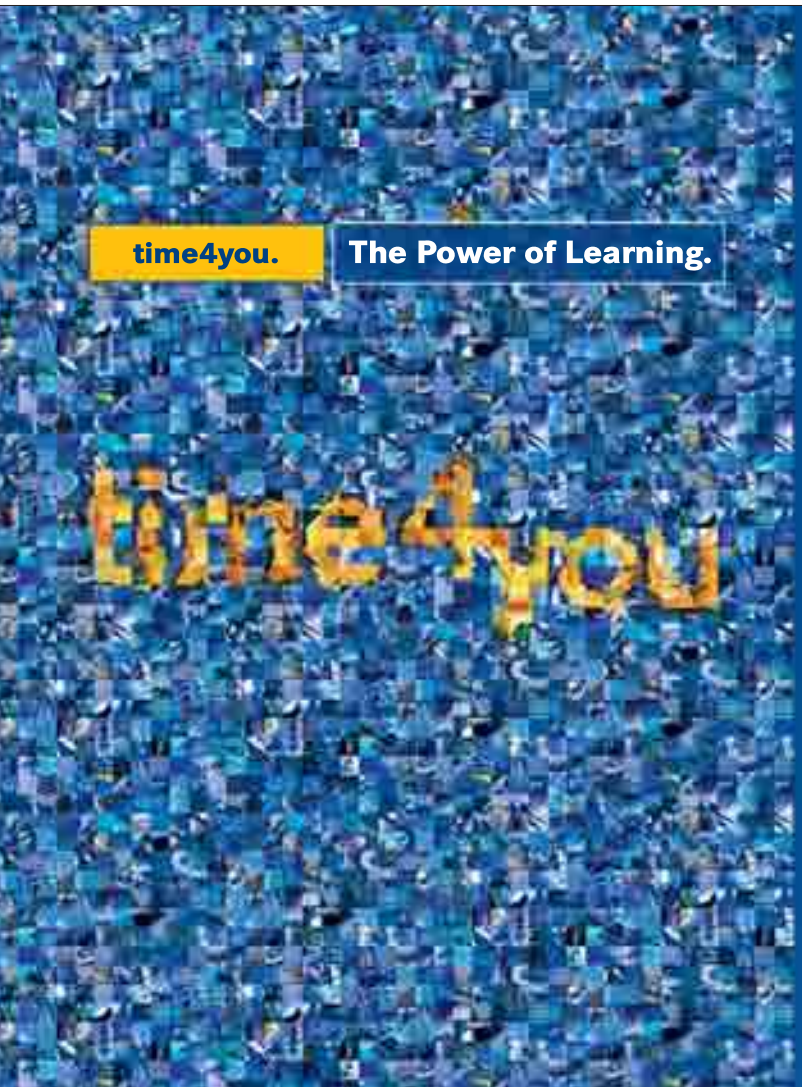
Marktstichprobe. E-Tutoren müssen die technischen Aspekte ihrer Arbeit beherrschen und die Besonderheiten der Online-Kommunikation beachten. Spezielle Lehrgänge vermitteln die Methodik und Didaktik des Online-Lernens.

Anbieter	Titel, Dauer, Kosten
Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH bfz eLearning & Neue Medien, Obere Turnstraße 8, D-90429 Nürnberg, Tel. 0911 27958393, **www.bbwonline.de**	„Teledozent – Didaktik & Methodik“, schriftlicher Fernlehrgang, 3 Monate, 460 Euro inkl. MwSt. und 350 Euro Prüfungsgebühr (bfz-Prüfung)
Daten + Dokumentation GmbH Lore Reß, Mauergartenweg 10, 61206 Wöllstadt , Tel. 06034 938 5229 **www.daten-dokumentation.de**	„Certified Live Online Trainer“, 1 Monat Online-Schulung und eine Präsenzveranstaltung, 575 Euro inkl. MwSt.
E-t-s didaktische Medien GmbH Kirchstr. 3, D-87642 Halblech, Tel. 08368 9104-0, **www.ets-online.de**	„TT TeleTutor“, zweimonatiger Online-Kurs, 3 Tage Präsenztraining, 1.300 Euro (von MwSt. befreit)
FernUniversität Hagen Lehrgebiet Informationssysteme und Datenbanken, Arbeitsbereich Interaktives Lernen, 58084 Hagen, Tel. 02331 987-2773 **www.isdb.fernuni-hagen.de/weiterbildung**	„e-Trainer“, Lehrgang ist ein gemeinsames Projekt der FernUniversität Hagen und der Leading Interactive GmbH (siehe dort)
Fortbildungsakademie der Wirtschaft FAW gGmbH Zentralabteilung Virtuelle Akademie, Rosa-Luxemburg-Straße 29, 04103 Leipzig, Tel. 0341 2617869-0 **www.virtuelle-akademie-faw.de**	„Teletutorenschulung“, Umfang der Ausbildung richtet sich nach individueller Voraussetzung (20-Stunden-Kurs oder 40-Stunden-Kurs), Preis auf Anfrage
CeDiS Center für Digitale Systeme der Freien Universität Berlin (Kompetenzzentrum E-Learning/Multimedia), Ihnestr. 24, 14195 Berlin, Tel. 030 838-52775 **www.cedis.fu-berlin.de**	„eTrainer“ (Experte für mediengestützte Bildungsveranstaltungen), 8 Präsenztage sowie eine drei- und eine vierwöchige Online-Phase, 1.185 Euro (befreit von Mehrwertsteuer)
Integrata AG Zettachring 4, 70567 Stuttgart, Tel. 0711 72846-0 **www.integrata.de**	„Tele-Tutoring – Lernprozessbegleitung im Netz“, 2 zweitägige Präsenztermine mit dazwischenliegender, mehrwöchiger Online-Phase, Preis auf Anfrage
LEADING INTERACTIVE GmbH Geschäftsführer: Michael Sauer und Beate Haussmann, Dorfstraße 10, D-21647 Moisburg, Tel. 04165 9740-600 **www.leading-interactive.de**	„e-trainer“, drei aufeinander aufbauende Module, insgesamt 10 Wochen Online-Kurs und 2 Präsenztage, 2.500 Euro inklusive Mehrwertsteuer (Kooperation mit der FernUni Hagen)
Studiumdigitale – Zentrale eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt/Main Senckenberganlage 31, 60325 Frankfurt am Main, Tel. 069 798-23690 **www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de**	„Ausbildung zur Teletutorin/zum Teletutor“. Dauer: 3 Monate, 80 Unterrichtsstunden (davon 40 in Präsenz). 1.000 Euro (befreit von Mehrwertsteuer). Die Kursorganisation erfolgt über das MedienKompetenzZentrum des Erzbistums Köln.
tele-akademie der Hochschule Furtwangen Robert-Gerwig-Platz 1, D-78120 Furtwangen, Tel. 07723 9202684 **www.hs-furtwangen.de**	„tele-Tutor-Training“, zehnwöchiger Online-Kurs. Kosten: 1.175 Euro (befreit von Mehrwertsteuer). Das „tele-Tutor-Training“ ist zugleich Bestandteil der einjährigen Weiterbildung zum Experten für neue Lerntechnologien

Anbieter	Titel, Dauer, Kosten
time4you GmbH communication & learning, Maximilianstr. 4, 76133 Karlsruhe, Tel. 0721 830160 **www.time4you.de**	„Train-the-Teletrainer“, ein Präsenztag und 6 Online-Einheiten, derzeit nur Inhouse-Schulungen
Universität Hamburg Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung, Vogt-Kölln-Straße 30, Haus E, 22527 Hamburg, Tel. 040 42883-2642 **www.aww.uni-hamburg.de**	„Train the e-trainer“, dreimonatiger Online-Kurs, 1.288 Euro (befreit von MWSt.)
Virtuelle Hochschule Bayern (vhb) Luitpoldstr. 5, 96052 Bamberg, Tel. 0951 8633800, **www.vhb.org** (Die Virtuelle Hochschule Bayern ist eine gemeinsame Einrichtung der Unis und FH des Freistaats Bayern)	„E-Learning-Tutorin/Tutor“, sechswöchige Online-Phase und zwei Präsenztage, Preis auf Anfrage
VIWIS GmbH/Nitor E-Learning und Seminare Thomas-Dehler-Straße 2, 81737 München, Tel. 089 62757700 **www.viwis.de**	„Vom Trainer zum E-Tutor“, zwei Präsenztage und mehrwöchige Online-Phase, 850 Euro zzgl. MwSt.
WebKollegNRW Sternwartstraße 27-29, 40223 Düsseldorf, Tel. 0211 6178580, **www.webkolleg.de**	„WebCoach 2.0“, eintägiges Präsenzseminar oder alternativ eine Online-Konferenz mit Web-Coaching, 99 Euro inklusive MwSt.

Anstrengungen auf sich zu nehmen. Bei aller Begeisterung für die virtuelle Teamarbeit ist den Teilnehmerinnen aber auch der persönliche Austausch untereinander und mit den Trainern während der Präsenzveranstaltungen besonders wichtig.
Insgesamt kann ein durchweg positives Fazit zum Einsatz der WebQuests gezogen werden.
Die Methode bewährt sich besonders dann, wenn eine intensive und aktive Auseinandersetzung mit Lerninhalten angestrebt wird und qualitativ hochwertige Quellen im Internet zur Verfügung stehen. Die zunehmende Zahl an Open Content Repositories schafft hierfür günstige Bedingungen. Somit kommt man der Vision vom „Trainer als Lernbegleiter“ und vom „Internet als Lernwerkzeug“ einen großen Schritt näher.

Dr. Thomas Jechle, Karen Markowski ● Mitarbeiter der tele-akademie der Hochschule Furtwangen, www.tele-ak.de und www.e2xzellenz.de



Woran denken Sie beim Thema
Lernmanagement?

time4you GmbH entwickelt auf Basis der IBT® SERVER-Software leistungsstarke, schlüsselfertige Software-Lösungen für

- Lernen und Training
- Informationsmanagement
- Web 2.0-Integration
- Content-Entwicklung
- Kompetenzmanagement und
- Trainingsverwaltung.

Zahlreiche Mittelstands- und Großunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen und Bildungsinstitute profitieren bereits von dem erfolgreichen Einsatz der IBT® SERVER-Software der time4you GmbH. Sie wollen mehr wissen?

Sprechen Sie uns an – wir informieren Sie gerne.

time4you. The Power of Learning.

time4you GmbH
communication & learning
Maximilianstr. 4
76133 Karlsruhe
Fon +49 (0)721 83 01 60
Fax +49 (0)721 83 01 616
www.time4you.de
info@time4you.de

EXECUTIVE MBA. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass es Sinn machen kann, den Nachwuchs durch ein berufsbegleitendes MBA-Programm zu fördern. Das gilt insbesondere, wenn der Umgang mit modernen Management-Tools noch zu wünschen übrig lässt oder wenn die Potenzialträger auf einen internationalen Einsatz vorbereitet werden müssen.

„Trotz Krise MBA-Förderung nicht gestoppt“

Bernhard Just weiß das MBA-Studium zu schätzen. „Das ist für uns ein erfolgreiches Instrument zur Entwicklung der Mitarbeiter“, sagt der Konzernpersonalchef der Carl Zeiss AG in Oberkochen. „Unsere Erfahrungen sind schlichtweg positiv.“ Bereits seit zehn Jahren werden zwei bis drei der rund 8.000 Mitarbeiter in Deutschland pro Jahr mit einem berufsbegleitenden Executive MBA-Studium gefördert. Übernommen werden alle Kosten. Überwiegend arbeitet Zeiss mit der Universität Augsburg zusammen. Typischerweise sind die Mitarbeiter 30 bis 35 Jahre alt und haben einen fachlichen Hin-

MBA-Absolventen feiern mit „Caps“ und „Gowns“ ihren Abschluss an der Universität Augsburg, einem wichtigen MBA-Partner der Carl Zeiss AG.

Foto: ddp/Annette Zoepf

tergrund als Ingenieur oder Physiker. Sie haben entweder bereits eine Führungsfunktion übernommen, in der betriebswirtschaftliche Kenntnisse unverzichtbar sind, oder sie stehen an der Schwelle zum leitenden Angestellten.
„Der MBA bringt ihnen eine deutliche Horizonterweiterung“, hat Just beobachtet. „Sie fühlen sich bei Geschäftsentscheidungen sicherer und berücksichtigen mehr wichtige Faktoren.“ Trotz Sparmaßnahmen wurde die MBA-Förderung auch in Krise nicht gestoppt. „Wir hatten kein Problem, das intern zu rechtfertigen“, sagt der Personalchef. Denn bei Zeiss sei die MBA-Förderung längst eine akzeptierte Qualifizierungsmaßnahme. Die Auswahl erfolgt nach einem strukturierten und transparenten Prozess.
„Ob jemand finanziert wird, ist bei uns Vorstandsentscheidung“, erklärt Just. Dabei sei die Zahl der geförderten Mitarbeiter jedoch nicht quotiert. Dennoch müsse man auch in der Lage sein, engagierten Mitarbeitern abzusagen und sie auf andere Karrierepfade hinweisen. „Die MBA-Förderung ist bei uns nur das Sahnehäubchen auf dem tollen Kirschkuchen“, so der Personalchef.

MBA ins Talentmanagement eingebunden

Dass einer der gesponserten Mitarbeiter nach dem Studium das Unternehmen verlassen hat – eine der größten Befürchtungen deutscher Personalmanager – ist bei Zeiss bisher noch nicht vorgekommen. „Wer bei uns gefördert wird, weiß auch, dass er danach befördert wird“, erklärt Just. So seien zum Beispiel drei MBA-Absolventen bereits zum Bereichsleiter aufgestiegen.
Wie wichtig die Einbindung des MBA-Studiums in die Karriereplanung ist, weiß auch Janko Zöllner, Leiter Leadership Development bei Merck in Darmstadt. Bereits seit dem Jahr 1996 bekommen dort mehrere Mitarbeiter pro Jahr Unterstützung beim MBA-Studium an der britischen Ashridge Business School. In den ersten vier Jahren habe man keine Karriereplanung damit verbunden, sondern einfach nur gute Mitarbeiter gefördert, so Zöllner. Dementsprechend hoch sei auch die Fluktuation gewesen. „Wenn Sie denen nach dem Studium keine Perspektive bieten können, sind sie weg“, mahnt der Personalmanager. Seit 2000 ist der MBA in den Talentmanagementprozess eingebunden und dient den Teilnehmern als Vorbereitung für eine Führungsposition. „Wer als Talent für eine Führungsposition identifiziert wurde, wird von Merck finanziell in seinem MBA Studium unterstützt“, erklärt Zöllner.
Es gebe zwar keine Aufstiegsgarantie, aber wer als Potenzialträger identifiziert sei, bleibe während und nach dem MBA im Blick der HR-Abteilung. Aber auch wer nicht als Talent identifiziert sei, könne Unterstützung bekommen – jedoch nicht in demselben Ausmaß.

Über den Tellerrand schauen macht zukunftssicher

Ausbauen möchte Zöllner die Betreuung der Mitarbeiter während des Studiums sowie die Verknüpfung des Studiums mit dem Arbeitsalltag.
Dazu gehört auch die Beratung und Aufklärung der Führungskräfte. Denn so mancher Vorgesetzte habe die irrige Meinung, das Wissen, das im MBA-Studium vermittelt werde, könne man sich genauso gut direkt am Arbeitsplatz aneignen – zum Beispiel ganz einfach bei der Leitung von internen Projekten. „Wir fordern unsere Führungskräfte deshalb gezielt auf, über den eigenen Tellerrand zu schauen“, sagt der Personalmanager. Doch das sei ein langsamer Umdenkprozess und der funktioniere erst dann, wenn die Vorgesetzten erlebten, wie sie selbst davon profitierten, wenn sie mehr „externes Wissen“ in ihrer Abteilung hätten.
Was das Studium an einer Business School bringt, hat man bei Merck mit einer internen Fallstudie getestet, die man einmal von den eigenen Führungskräften und ein anderes Mal von den Studenten einer Business School bearbeiten ließ. „Die Lösungen der Business School waren mindestens gleichwertig, obwohl die Studenten ja keinen so tiefen Einblick in den Pharmamarkt und das Unternehmen hatten“, wunderte sich Zöllner. Ein Grund dafür sei sicher auch, dass es Führungskräften manchmal an fundiertem betriebswirtschaftlichem Know-how fehle.
Dass ein MBA-Studium ein umfassenderes und komplexeres Wissen vermittelt, davon geht auch Annika Schulz, Referentin Leader & Talent Academy bei E.ON in Düsseldorf, aus. Sie ist zuständig für die MBA-Qualifizierung der Mitarbeiter. Seit einigen Jahren erhalten Potenzialträger die Möglichkeit, entweder an einem Executive oder einem Full-Time MBA-Programm teilzunehmen. Gefördert werden etwa zehn Mitarbeiter pro Jahr.
Rund ein Drittel geht dabei zur European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin, zu deren Förderunternehmen E.ON gehört. „Wenn wir einen Mitarbeiter über unseren konzerneigenen Management-Review-Prozess oder aus Initiativbewerbungen als geeigneten Kandidaten für ein MBA-Studium identifizieren, dann stellen wir ein entsprechendes Stipendium zur Verfügung“, erklärt Schulz. Der MBA gewinne dabei zunehmend an Bedeutung. Idealerweise sei das Studium Bestandteil eines Entwicklungsplans. Allerdings betrachteten manche die Förderung mit einem MBA-Studium doch eher als Incentive. Man arbeite daran, die internen Prozesse stärker zu verknüpfen, so die Referentin für Personalentwicklung.

Auf ausländische Märkte vorbereiten

Da tun sich kleinere Firmen oftmals einfacher. „Wir sehen das MBA-Studium als Fördermöglichkeit für unsere Mitarbeiter vor allem aus dem technischen Bereich“, erklärt Klaus Driemel, Mitglied des Vorstands der Grillo-Werke AG in Duisburg. Seit 2004 setzt man auf ein Executive MBA-Programm an der Gisma Business School in Hannover.
Zwei Mitarbeiter haben das Studium bereits abgeschlossen, ein weiterer studiert gerade. „Der Fokus liegt vor allem darauf, jüngere Mitarbeiter auf die Erfordernisse des internationalen Markts vorzubereiten“, erklärt der Vorstand. Schließlich sei das 1840 gegründete Familienunternehmen mit 1.600 Mitarbeitern heute bereits in 30 Staaten tätig. Die Firma übernimmt die Komplettkosten des Studiums inklusive Reisekosten. Angst, dass die Mitarbeiter nach dem MBA-Abschluss das Unternehmen verlassen, hat Driemel nicht. „Da sind wir als Unternehmen selbstbe- →

→ wusst genug“, sagt der Vorstand. „Bei uns gibt es genug Möglichkeiten, sich beweisen zu können. Unsere Fluktuationsrate ist sehr gering.“ Von den beiden MBA-Absolventen sei der eine inzwischen zum Betriebsleiter in Frankfurt, der andere zum Geschäftsleiter einer Tochtergesellschaft aufgestiegen.
Aber auch das Unternehmen profitiere vom Studium. „Die gehen anders an Probleme heran, und das strahlt auch auf ihre Kollegen aus“, sagt der Diplom-Ingenieur. Zudem seien sie auch persönlich deutlich „gereift“. Das Studium fordere enorm, und durch die Arbeit in internationalen Gruppen lerne man, sich selbst besser zu führen und sich auch von anderen führen zu lassen.

Carl Zeiss AG, Oberkochen, aus der Vogelperspektive. Das Unternehmen hat den Executive MBA fest in seiner Personalentwicklung verankert.

Foto: Zeiss AG

Jungen Mitarbeitern eine Chance geben

Dass sich der MBA in Deutschland noch nicht durchgesetzt hat, liegt für den Grillo-Vorstand auch daran, dass es bisher keine Tradition dafür gab, nach ein paar Jahren Berufserfahrung ein berufsbegleitendes Master-Studium zu absolvieren. „Bisher wurden die Defizite durch interne Weiterbildungsseminare ausgeglichen“, so Driemel. Doch Seminare vermittelten immer nur punktuelles Wissen und hätten längst nicht die Intensität und Tiefe wie ein MBA-Studium.

„Wir haben sehr genau analysiert, ob das MBA-Studium für uns das Richtige ist, und wir haben dabei durchaus eine Notwendigkeit erkannt“, ist auch Heinz Junge, Geschäftsführer der Mibrag Braunkohlengesellschaft mbH in Zeitz bei Leipzig, überzeugt. Erstmals fördert das 2.000-Mann-Unternehmen daher einer Mitarbeiterin ein berufsbegleitendes MBA-Studium an der Handelshochschule Leipzig (HHL).
Für die Firma seien dabei vor allem das betriebswirtschaftliche Wissen und die Sprachkompetenz wichtig. „Wir haben einen tschechischen Besitzer, und unsere Verhandlungssprache ist Englisch“, erklärt der Geschäftsführer. Bereits während des Studiums habe die Mitarbeiterin wertvolle Anregungen zur effektiveren Arbeitsgestaltung eingebracht. „Die Kosten sind dann gerechtfertigt, wenn die Qualität der Arbeit deutlich nach oben geht“, sagt Junge. Dafür müsse man jüngeren und kreativen Mitarbeitern auch eine Chance bieten, das Rüstzeug zu erlernen.
So sieht es auch Michele Zimmermann. Die Werkleiterin beim Autozulieferer BorgWarner Transmission Systems in Arnstadt in der Nähe von Erfurt fördert derzeit einen jungen Mitarbeiter mit einem MBA-Studium an der HHL. „Der hat viele Talente und viel Eigeninitiative“, sagt die promovierte Ingenieurin. Daher übernehme die 300-Mann-Firma einen Teil der Studiengebühren und stelle ihn

teilweise für die Studienzeit frei. Von 2002 bis 2005 hat Zimmermann selbst am Parttime MBA an der HHL in Leipzig teilgenommen. „Ich wollte mich damals weiterbilden und da schien mir der MBA die vernünftigste Lösung zu sein“, berichtet die 44-Jährige. Schließlich lerne man im Ingenieur-Studium nichts von Controlling oder Personalführung.

Auch Klaus Appel, Senior Vice President Corporate Human Resources bei der Sunrise Medical GmbH & Co. KG in Heidelberg, hat bisher nur gute Erfahrungen mit dem MBA-Studium gemacht. In den vergangenen fünf Jahren hat der Hersteller von Pflegeprodukten in Deutschland sieben Mitarbeiter beim MBA-Studium unterstützt. Bisher haben dabei alle ein Fernstudium an der Business School der britischen Open University absolviert. „Der MBA eignet sich für Mitarbeiter, die in herausfordernde Führungspositionen hineinwachsen und ihre Kompetenzen erweitern wollen“, sagt Appel, der nicht nur für die 230 Mitarbeiter in Deutschland, sondern auch für das Personalmanagement der weltweit 1.700 Mitarbeiter zuständig ist. Appel ist überzeugt davon, dass der MBA auch in Deutschland künftig einen größeren Stellenwert bekommen wird: „Das ist nur eine Frage der Zeit, bis sich der international anerkannte Abschluss auch hier durchsetzt.“

Auch HR-Manager mit MBA

Überraschend ist, dass immer mehr Personaler einen Executive MBA absolvieren, um auf Geschäftsleitungsebene mitreden zu können. „Personalchefs sollten wissen, wie man betriebswirtschaftliche Kennzahlen berechnet, wenn man Boni festlegt. Das gehört zum Handwerkszeug, das man beherrschen muss, wenn man als Business-Partner ernst genommen werden will“, sagt zum Beispiel Margret Suckale, Ex-Personalvorstand der Deutschen Bahn AG und heute Senior Vice President für „Global HR“ bei der BASF in Ludwigshafen. Sie hat an der WHU in Vallendar berufsbegleitend einen MBA erworben. „Das war schon ein Highlight“, berichtet sie stolz.

Isabell Scheurich, HR-Managerin bei General Electric Energy in Frankreich, machte ihren Executiv MBA an der Mannheim Business School. Zur Begründung sagt sie: „Ich wollte eine strategische HR-Funktion mit mehr Entscheidungskompetenz.“ Lukas Neckermann, Leiter des „Allianz Management Instituts“, der Corporate University des Versicherungskonzerns, hat „seinen“ MBA an der angesehenen Stern School of Business der New York University gemacht. „Ein MBA stellt Weichen und beschleunigt die Karriere.“ Er selbst hat für sein MBA-Studium einen Kredit aufgenommen und bezahlt ihn heute noch ab. Sein Fazit: „Ein MBA ist wie eine Hypothek ohne Haus, nur viel wertvoller.“

Bärbel Schwertfeger ● →

FH SCHMALKALDEN

Effizient studieren - Erfolgschancen maximieren

- Sportmanagement (MBA)
- Tourismus und Hospitality (MBA)

- Apothekenbetriebswirt/in (FH)
- Außenhandelskaufmann/frau (FH)
- Betriebswirt/in (FH) Controlling und Steuern
- Betriebswirt/in (FH) für Marketing
- Betriebswirt/in (FH) Public Controlling
- Business Process Manager/in (FH)
- eGovernment-Projektmanager/in (FH)
- Finanzfachwirt/in (FH)
- Fitnessökonom/in (FH)
- Gesundheitsökonom/in (FH)
- Hospitality Manager/in (FH)
- Kostenmanager/in (FH)
- Managementassistent/in (FH)
- Pharmazieökonom/in (FH)
- Produktionsmanager/in (FH) für Kunststofftechnik
- Produktmanager/in (FH)
- Qualitätsmanager/in (FH) für Fertigungsprozesse
- Sportökonom/in (FH)
- Tourismusbetriebswirt/in (FH)
- Veranstaltungsbetriebswirt/in (FH)
- Vertriebsmanager/in (FH)

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

Dual degree
MBA plus Master
of Engineering in Logistics & Supply Chain Management

Perfect timing for your career!
Management education at EBS.

As one of the leading providers of executive education, European Business School (EBS) has developed high standards in the design and delivery of its MBA and Master programmes, and cooperates with selected renowned universities across the globe.

Our MBA and Master programmes are designed for managers and specialists with significant prior work experience who would like to boost their career and take on executive responsibility in international management positions.

- **EBS Full-time MBA**
  Optional dual degree: MBA plus Master of Engineering in Logistics & SCM
  Full & partial scholarships available
- **DBS & EBS Executive MBA** Accredited by Association of MBAs
- **Executive MBA Health Care Management**
- **Master Business Innovation**
- **EBS Certified Programmes**

www.ebs.edu

FIBAA

European Business School
International University · Schloss Reichartshausen

MBA auch sinnvoll für Personaler

Isabell Scheurich,
MBA der Mannheim
Business School

Interview. Isabell Scheurich ist 27 Jahre alt und arbeitet als HR-Generalist beim Energieunternehmen „General Electric (GE) Energy“ in Belfort, Frankreich. Dabei hat ihr ein MBA-Studium enorm geholfen, in eine strategische HR-Funktion aufzusteigen und mehr Entscheidungskompetenz zu bekommen.

Warum haben Sie sich als Personalerin für ein MBA-Studium entschieden?

Isabell Scheurich: Mein BWL-Studium habe ich an der Berufsakademie Mannheim absolviert und parallel bei Neckermann Versand in Frankfurt gearbeitet. Nach dem Diplom habe ich dort als HR-Beraterin in der Ausbildungsabteilung begonnen und innerhalb von zweieinhalb Jahren die komplette Bandbreite des Personalbereichs kennengelernt – vom Recruiting über Personalentwicklung bis hin zu arbeitsrechtlichen Themen. Das hat mir viel Freude bereitet. Allerdings wollte ich langfristig in eine strategische HR-Funktion mit mehr Entscheidungskompetenz. Daher habe ich mich entschlossen, zu kündigen und auf eigene Kosten ein MBA-Studium an der Mannheim Business School zu absolvieren.

Warum eine General-Management-Ausbildung und nicht ein HR-Master?

Scheurich: Für mich war es wichtig, nicht nur meine HR-Fachkompetenz zu erweitern, sondern auch etwas über andere Managementgebiete wie etwa strategische Unternehmensführung zu lernen. Ein wichtiges Argument war für mich aber auch die Internationalität des Studiums. So habe ich jeweils vier Monate in den USA und in Dänemark studiert.

Wo haben Sie dann angefangen?

Scheurich: Ich habe bei GE in einem Human Resources Leadership-Programm begonnen, welches mir die Möglichkeit gab, innerhalb von zwei Jahren in drei verschiedenen Positionen Erfahrung zu sammeln. Zuerst war ich für zehn Monate als Country HR-Managerin für die Jenbacher GmbH in Deutschland in Mannheim eingesetzt. Danach war ich sechs Monate im Finanzbereich in Großbritannien tätig und jetzt bin ich für acht Monate in Frankreich.

Glauben Sie, dass Sie Ihren Job auch ohne MBA bekommen hätten?

Scheurich: Auf keinen Fall. Das Studium hat mich einfach sehr viel weitergebracht, und zwar sowohl fachlich als auch in meiner persönlichen Entwicklung. Ich habe viele Nationalitäten kennengelernt, weiß um ihre Besonderheiten und kann heute viel souveräner mit kulturellen Unterschieden umgehen. Das breite Managementwissen hilft mir in meiner täglichen Arbeit Und die Übernahme völlig neuer Aufgaben ist für mich heute kein Problem mehr, da ich es gewohnt bin, mich schnell in neue Aufgabengebiete und Gegebenheiten einzufinden.

Was unterscheidet die deutsche Personalarbeit von anderen Ländern?

Scheurich: Meine persönliche Erfahrung ist, dass wir in Deutschland viel Wert auf Strukturen legen und man sich sehr viele Gedanken macht, bevor etwas angepackt wird. Anderswo habe ich mehr Teamarbeit gesehen und mehr Mut zur Umsetzung, bevor alle Rahmenbedingungen geklärt sind; vielleicht könnte man sagen, mehr „Leichtigkeit“ bei der Umsetzung. Es führen ja viele Wege zum Ziel …

Was bringt der MBA einem Personalmanager?

Scheurich: Neben der Flexibilität und interkulturellem Know-how vor allem die notwendige Ausbildung, um zu allen Themen rund um Unternehmensführung einen wertvollen Beitrag leisten zu können. Personalarbeit wird in vielen Unternehmen immer noch als administrative Funktion angesehen, mit wenig Recht zur Mitbestimmung. Bei GE sind HR-Vertreter ein fester Bestandteil im Managementteam. Um also als HR-Business-Partner geschätzt zu werden, ist das Managementwissen, das ich im MBA vermittelt bekommen habe, sehr wichtig.

In Deutschland wird der MBA gerade bei Personalern oft noch wenig geschätzt. Welche Gründe sehen Sie?

Scheurich: In Deutschland ist nach wie vor das Diplom ein Qualitätszeichen. Für Abschlüsse wie Bachelor, Master und vor allem MBA sind die Erfahrungswerte noch gering. Bei meiner Jobsuche wurde ich oft gefragt, was ein MBA überhaupt sei.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Neue Business School in der Hamburger Hafencity

LOGISTIK. Die Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg will das Thema „Logistik“ neu positionieren und dessen Bedeutung für die Wirtschaft durch einen MBA herausstellen. Die neue Hochschule soll von Anfang an international ausgerichtet sein.

Die „Kühne Logistics University (KLU) – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung“, ist eine private Hochschule. Hinter ihr steht der Speditionsunternehmer Klaus-Michael Kühne (72), der über ein Vermögen von etwa vier Milliarden Euro verfügt.

Da die KLU die Logistik mit der Unternehmensführung verknüpfen will, sollen die Bereiche Strategie und Leadership eine wichtige Rolle spielen. Bisher gebe es lediglich einzelne Logistik-Lehrstühle in Deutschland, aber kein eigenes Konzept, betont Markus Baumanns, der für den Aufbau der KLU zuständig ist. Baumanns war von 2001 bis 2006 Geschäftsführer der Bucerius Law School und bis 2009 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der ZEIT-Stiftung. Seine Konkurrenz sieht er in den internationalen Business Schools. Daher strebe man langfristig auch die Akkreditierung durch die AACSB und Equis an.

Schon beim Aufbau der Uni-Strukturen orientiert man sich am internationalen Standard. So gibt es kein deutsches Lehrstuhl-System. Die Mehrheit der Professoren soll international sein. Angeboten werden soll zunächst ein nichtkonsekutiver, zweijähriger Master of Science „Global Logistics“, der Studienaufenthalte an asiatischen, europäischen und amerikanischen Partnerhochschulen einschließt. Die Studiengebühren liegen bei 15.000 Euro, Stipendien sind vorhanden. „Wir wünschen uns 20 internationale Studenten“, sagt Baumanns. Auch die Executive-Programme der bisherigen Kühne School sollen fortgesetzt und weiterentwickelt werden. Ebenfalls im Herbst soll daher ein neu konzipiertes Executive MBA-Programm beginnen, bei dem die KLU mit der britischen Henley Business School kooperiert. Das zweijährige Studium kann individuell gestaltet werden und setzt sich aus verschiedenen Modulen wie einer Summer School und mehreren ein- und mehrtägigen Veranstaltungen zusammen.

Auch ein strukturiertes Doktorandenprogramm ist geplant. Geld für den Lehrbetrieb und Stipendien bekommt die KLU von der Kühne Stiftung. Weitere Einnahmen will man aus der Executive Education gewinnen. „Dass die Schule sich selbst trägt, ist illusorisch“, weiß Baumanns und schätzt, dass nur etwa 30 Prozent der Kosten über Einnahmen gedeckt sein werden.

Bärbel Schwertfeger

„Wir müssen den MBA stärker in die Firmen hineintragen“

ROUNDTABLE. Flexibilisierung, Modularisierung, Vernetzung: Das sind die Schlagworte, wenn es um den Zukunftsmarkt Executive Education bei den Business Schools geht. Vertreter der renommiertesten deutschen MBA-Schmieden haben am runden Tisch über die Trends der Managerausbildung nachgedacht.

Der Markt für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften an Business Schools in Deutschland ist in Bewegung. Durch die Wirtschaftskrise haben viele Firmen zwar die Geldhähne für die Ausbildung ihrer Top-Mitarbeiter zunächst zugedreht, aber das Interesse an MBA-Weiterbildung für Führungskräfte steigt schon wieder spürbar an – berichteten die Vertreter von vier der erfolgreichsten deutschen Business Schools beim „wirtschaft + weiterbildung“-Roundtable am 19. März. Im Markt der berufsbegleitenden Managerausbildung sei Musik, hier seien die meisten Innovationen denkbar und die größte Flexibilisierung vonnöten. Ein Stimmungsbild.

Viele Unternehmen zahlen für ihre Spitzenmitarbeiter den Executive MBA. Ist das auch im Krisenjahr 2009 so gewesen?

Dr. Wolfgang Amann, Executive Director Executive Education an der Goethe Business School: Der Executive MBA-Markt, der Markt, in dem nebenberuflich studiert wird, hat europaweit am meisten gelitten. Viele Unternehmen haben vermehrt die Finanzierung für ihre Talente zusammengestrichen. Dagegen gibt es den Vollzeit-MBA-Markt, der immer in der Krise wächst. Das ist sozusagen ein Frühwarnindikator. Insofern reden wir über zwei verschiedene Märkte, und es ist sicherlich so, dass der Executive MBA-Markt mehr betroffen war als der Vollzeit-MBA-Markt.

Dr. Sabine Winkelmann, Head of Marketing, Sales & Corporate Relations an der Mannheim Business School: Erfreulicherweise hatte unser Executive MBA im Jahr 2009 keine Nachfrageschwankungen zu verzeichnen und wir sind im April wieder mit 46 Teilnehmern gestartet. Auch die Zahl der Firmenentsendungen ist bei uns konstant geblieben Was sich aber geändert hat, ist der deutlich gestiegene Anteil der Selbstzahler unter den Bewerbern.

Jana Studemund, Geschäftsführerin HHL Executive GmbH an der Handelshochschule Leipzig (HHL): Das beobachten wir auch und es gibt neben den Selbstzahlern und den Studenten, die das Programm von ihrem Unternehmen bezahlt bekommen, immer flexiblere Lösungen. Dabei einigen sich Unternehmen und Mitarbeiter auf ganz individuelle Finanzierungsmodelle. Bei den Unternehmen in unserer Region ist die Bereitschaft viel höher, mehr in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren um sie zu halten, weil bei uns das Demografieproblem schon jetzt eine große Rolle spielt.

Bernadette Conraths, Head of Executive Development an der WHU – Otto Beisheim School of Management: Das kann ich bestätigen. Beim Kellogg-WHU Executive MBA hatten wir wegen Finanzierungsengpässen Rückzieher im letzten Jahr. Das lag sicher auch daran, dass der WHU-Kellogg-MBA ein global positioniertes Hochpreisprogramm ist. Wir hatten zu Beginn des Jahres 2009 zwar genauso viele Anmeldungen wie sonst auch, aber am Ende des Jahres saßen weniger Leute als 2008 im Programm. Einfach, weil ihnen unterwegs der Finanzteppich unter den Füßen weggezogen wurde. Wir haben aber nach wie vor gute 60 Prozent teils oder voll unternehmensfinanzierte Studenten im Jahrgang, was erfreulich ist. Im Bereich der maßgeschneiderten Angebote für Unternehmen gab es nach einem rasanten Wachstum 2009 einen weniger starken Zuwachs. Dies ist aber schon wieder Vergangenheit, denn im Moment verzeichnen wir wieder eine rege Nachfrage. Man merkt deutlich, dass die Unternehmen schon wieder intensiv in Weiterbildungsprogramme für ihre Manager investieren, und zwar über Jahre

hinaus, insbesondere für High Potentials und mittlere und obere Führungskräfte. Eben wegen einer zunehmend unsicheren Zukunft und wachsendem Wettbewerbsdruck müssen Manager fit gemacht werden. Gespart wird da vielleicht eher an Standardprogrammen. Wir sehen in dem Bereich der berufsbegleitenden Programme die tragende Zukunft.

Wie reagieren Sie auf die Forderungen dieses Zukunftsmarkts?

Conraths: Die WHU expandiert derzeit sehr stark im Bereich der sogenannten Post-Experience-Programme: Im Herbst lancieren wir einen Part-Time-MBA. Damit haben wir neben dem Kellogg-WHU EMBA und dem Full-Time-MBA dann drei akademische Porgramme für berufserfahrene Studenten. Dazu kommt der Ausbau der Abteilung Unternehmensprogramme / Executive Development, die ich übernommen habe, also ein Angebot für alle Bereiche der Managementweiterbildung. Das ist natürlich auch eine strategische Entscheidung: Eine stärkere Profilierung in Europa erfolgt stark über den Graduiertenbereich. Außerdem ist sehr viel Musik in den maßgeschneiderten Firmenprogrammen. Aber wir werden demnächst auch offene Weiterbildungsangebote für Manager im Programm haben. Hier haben wir oft Freiraum für Innovationen, der in den akademischen Programmen nicht immer so gegeben ist.

Wie bewerten die anderen Business-Schulen die Entwicklung bei der Executive Education?

Amann: Ich stimme zu, dass der Teilzeitmarkt sehr interessant wird und dass da noch sehr viel Musik drin ist. Mit dem Executive MBA, der „Teilzeitlösung", fühlen sich die Teilnehmer auf der sicheren Seite und müssen in der jetzigen wirtschaftlichen Situation nicht kündigen. Es wird aber in Zukunft noch eine dritte Lösung neben Vollzeit- und Executive MBA geben und die hat enorm viel Innovationspotenzial. Firmen, die sich nicht sofort für einen Executive MBA entscheiden können, werden sich in Zukunft zunehmend einem Modell widmen, das man am besten mit dem Miles-and-More-Konto vergleichen kann: Die Teilnehmer aus den Unternehmen nehmen je nach individuellem Zeitbedarf an Seminaren teil.
Die Credit Points, die sie dabei sammeln können, werden ihnen gutgeschrieben. Das Ziel soll dabei sein, sich nach einer gewissen Zeit die entsprechenden Punkte für ein Zertifikat zu erarbeiten und letztlich durch die verschiedenen Weiterbildungen einen Executive MBA zu erwerben. Diese sehr flexible Art, eine Weiterbildung zu organisieren und dann mit einem Zertifikat abzuschließen, ist in Deutschland erst im Aufbau begriffen. Es geht um individuelle Lernreisen und hat den großen Vorteil, dass in einer Krise mehrere Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum freigestellt werden kön- →

Fotos: Bernd Roselieb

Eine Linie. Einig sind sich die Vertreter der führenden deutschen Business Schools, dass die Executive Education viel Zukunft hat: Bernadette Conraths, Jana Studemund, Dr. Sabine Winkelmann, Dr. Wolfgang Amann, eingerahmt von Martin Pichler und Karin Seeber (w+w).

→ nen, während sie in Boom-Zeiten nicht an ihrem Arbeitsplatz fehlen.

Studemund: Wir erkennen auch einzelne Kurse an, wenn eine Prüfungsleistung erbracht ist. Die Schwierigkeit ist allerdings, dass die Prüfungsleistung so definiert wird, dass sie vergleichbar ist mit einem Baustein aus unserem Executive MBA-Programm. Die Modularisierung wird dennoch sehr gut angenommen. In der Regel ist es zurzeit noch so, dass Interessenten oft zwei bis drei Jahre brauchen, bis sie sich endgültig zu einem Executive MBA-Programm anmelden, weil sie einfach Angst haben, dass sie die komplette Ausbildung nicht an einem Stück durchziehen können. Wenn die Arbeitsbelastung immer höher wird, ist das ein Zukunftsmodell: Die MBA-Ausbildung kann zeitlich individuell gestreckt werden und die Studenten erwerben trotzdem einen akademischen Abschluss.

Conraths: Ich hörte kürzlich noch einen sehr erfahrenen und erfolgreichen amerikanischen Business-School-Dean im kleinen Kreise sagen, dass er die klassischen MBA-Programme zurzeit nicht unbedingt als die Quelle der Innovationen im Bereich der Managementausbildung sieht. Die Zukunft der Management-Weiterbildung entsteht zunehmend auch außerhalb der MBA-Programme. Die großen Herausforderungen, die weltweit auf die Organisation zukommen, werden in den nach akademischen Disziplinen strukturierten Programmen nicht immer ausreichend reflektiert. Ganz wichtiges, aber schwieriges Thema ist hier die Interdisziplinarität. Ich stimme Herrn Amman voll zu, dass die „Miles-and-More"-Variante immer öfter nachgefragt wird. Über das Sammeln von Credit Points ist ein Innovationsmechanismus möglich, der dem Bedarf gerecht würde, aber in der Tat mit Blick auf akademische Substanz und die Wertigkeit von akademischen Abschlüssen noch schwierig ist. Ich persönlich denke auch, dass die Reise in das was ich salopp „Legoland" nenne gehen wird und auch gehen muss.

Winkelmann: Ich bin nicht der Meinung, dass generell die MBA-Programme und speziell unser Executive MBA keinen Platz für Innovationen bieten. Es stellt sich die Frage, ob zu viel Innovation in einem MBA-Programm nicht auch gefährlich ist. Bestimmte Elemente sollten einfach die Substanz der Ausbildung garantieren. Interdisziplinarität ist schon dadurch gegeben, dass sich die Klassen aus heterogenen Teams zusammensetzen und dass die Firmenbeispiele entsprechend innovativ ausgesucht werden können. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass wir immer im Auge behalten, dass es sich um einen akademischen Master-Abschluss handelt, der eine fundierte Ausbildung liefert.

Dr. Sabine Winkelmann, Mannheim Business School, Mannheim

Bernadette Conraths, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Dr. Wolfgang Amann, Goethe Business School, Frankfurt am Main

Jana Studemund, Handelshochschule Leipzig (HHL), Leipzig

Geht es beim Executive MBA um akademischen Anspruch? Die Unternehmen brauchen doch Praktiker, die Entscheidungen treffen können.

Conraths: Der ehemalige EU-Kommissionspräsident und Wirtschaftsprofessor Romano Prodi sagte einmal vor vielen Jahren zu mir, als er noch Chef des großen italienischen Staatskonzerns IRI war: „Management macht dumm." Damit meinte er, dass Manager viel zu sehr im Tagesgeschäft gefangen sind und im Hamsterrad laufen, als dass sie über ihre Arbeit reflektieren könnten. Das hält auf Dauer keiner ohne Schaden aus. Blickwinkel und Fähigkeiten verengen sich, wenn man immer nur im Hochdruck-arbeitsmodus läuft. Studenten im Executive MBA wird dann zum ersten Mal die Gelegenheit gegeben, den Kopf freizubekommen, Abstand zu schaffen, Durchblick zu gewinnen. Manager genauso wie ihre Arbeitgeber müssten ein starkes Interesse daran haben, Auszeiten zur persönlichen Entwicklung einzuplanen.

Sehen Sie sich in diesem Fall als Partner der Personalentwicklungen? Wie gestaltet sich die Kommunikation mit den Unternehmen?

Studemund: Immer mehr Unternehmen fragen sich, wie sie ihre High Potentials individuell fördern können. Wir suchen gezielt den Kontakt zu den Unternehmen, um zu erklären, was wir mit dem MBA für einzelne Mitarbeiter für das gesamte Unternehmen tun können. Die Modelle werden flexibler werden, deshalb werden wir als Business Schools es zuneh-

mend mit den Personalabteilungen zu tun haben. Wir sind Ansprechpartner und Berater für die Personalabteilungen. Und wir müssen den MBA noch stärker in die Firmen hineintragen.

Winkelmann: Business-Schulen und Personalentwickler müssen gemeinsam ein Modell entwickeln, bei dem beide Seiten, das Unternehmen und die Mitarbeiter, darauf vorbereitet werden, was es bedeutet, einen MBA zu absolvieren. Es geht hier ganz einfach um ein gutes Erwartungsmanagement. Wir wollen den Unternehmen dabei helfen, die richtigen Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und im Unternehmen zu vernetzen.

Conraths: Die Firmen haben häufig unzureichende Absorptionskapazität für die Mitarbeiter, die einen MBA absolviert haben. Es kommen ja nicht mehr dieselben Menschen aus dem Programm, sie sind in alle Richtungen gewachsen. Es gibt den Trend, dass diejenigen, die sich nicht „abgeholt“ oder in ihrem neuen Kompetenzstand anerkannt fühlen, ihren Arbeitgeber früher oder später verlassen. Das liegt natürlich auch daran, dass im deutschen Raum in vielen Unternehmen eine Executive MBA-Ausbildung nicht systematisch als Personalentwicklungsinstrument genutzt wird, sondern eher als individueller Bonus.

Studemund: Wenn Unternehmen einmal diese Erfahrung gemacht haben, dann überlegen sie sich schon, ob sie noch einmal in einen Executive MBA investieren.

Winkelmann: Außerdem fordern die Teilnehmer verstärkt sogenannte Career Services, was beim Executive MBA bisher nicht erforderlich war, da die Teilnehmer schließlich berufsbegleitend zu einem festen Job studierten. Aber Career Services heißt eben nicht nur, den Absolventen einen neuen Job zu vermitteln, sondern sie auch bei ihrer Karriere im Unternehmen optimal zu beraten. Heutige Führungskräfte sind durchaus geprägt von einem Lifelong-Learning-Konzept.

Welche Chancen hat der deutsche MBA-Markt in Abgrenzung zu US-Schulen?

Amann: Deutsche Universitäten sind mehr an inhaltlicher Substanz orientiert. Unsere Fallstudien sollten anders als die in Amerika sein. Im Management wird bei uns teamorientiert gearbeitet. Wir haben Betriebsräte, wir berücksichtigen unsere Stakeholder mehr und daher sollten wir Gruppenentscheidungen in die Fallstudien einbeziehen. Amerikanische Fallstudien fokussieren zu oft auf Einzelaktionen des Helden oder der Heldin der Fallstudie, da unter Zeitdruck eine schnelle Entscheidung getroffen werden muss.

Schließlich sind europäische Schulen durch die hier vorhandene Kulturvielfalt deutlich internationaler ausgerichtet, weniger nur US-zentriert. Deutsche und europäische MBA-Programme sind daher ein sehr gutes Sprungbrett für Karrieren in Europa, aber auch deutlich darüber hinaus.

Protokoll: Karin Seeber

Germany's leading business school

Are you looking for a highly-qualified partner for management education–one who provides solutions to global challenges? Do you want to get involved with an institution that offers world-class business education? Then Mannheim is the right place for you!

We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (full-time)
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time)
- Executive Master of Accounting & Taxation
- Open Enrollment Programs
- Customized Company Programs

For more information visit our website at www.mannheim-business-school.com, send us an e-mail: info@mannheim-business-school.com or give us a call: +49 (0)621 181 37 21

AACSB ACCREDITED · EFMD EQUIS ACCREDITED · Accredited by Association of MBAs

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

Mannheim Business School gGmbH · L 5, 6 · 68131 Mannheim · Germany

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Start: 30.08.2010
Frühbucherrabatt bis 15.06.2010

WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern

Berufsbegleitender Masterstudiengang für Juristen und Wirtschaftswissenschaftler

JurGrad

School of Tax and Business Law

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

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

LL.M.

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

Foto:DGFP

„Besucherzahlen 2009 werden wir übertreffen!“

HR-TRENDS. Die „Personal & Weiterbildung“, die Messe, die parallel zum Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) am 10. und 11. Juni in Wiesbaden stattfindet, gibt sich kämpferisch. Die Veranstalter haben sich dem Messetrend angeschlossen, eigene Ausstellerflächen für E-Learning einzurichten. Und haben damit nach eigenen Angaben Erfolg: Das Angebot wurde zügig angenommen.

Auch die DGFP springt auf den E-Learning-Zug auf. Nachdem die Bildungsmesse „Didacta“ in diesem Jahr zum ersten Mal einen E-Learning-Bereich einrichtete, das Schlachtschiff der Personalkongresse, die „Zukunft Personal“, mit „Professional Learning Europe (PLE)“ einen Beikongress zum Thema ins Leben rief und auch die CeBIT versuchte, das Thema zu bedienen, hat auch die DGFP zum ersten Mal den „eLEARNING-SPOT“ im Programm.

„Diese neue Fläche wurde zügig angenommen“, sagt Hilde Regnier, die für die Fachmesse zuständig ist. In der Tat ist das Who-is-Who der E-Learning-Branche vertreten, und das aus gutem Grund: Sie erhofft sich hier den Zugang zu Entscheidern des Personalwesens, wie Dr. Jochen Robes von HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden erläutert: „Mit E-Learning allein springt man heutzutage zu kurz, es wird mehr und mehr Teil einer strategischen Qualifizierung, und der Personalchef kann die Klammer für die verschiedenen Bereiche sein.“ Das sieht auch Jörg Geulen so, der bei der TTS GmbH in Heidelberg das Marketing leitet: „Wir beobachten den DGFP-Kongress schon länger, und da jetzt E-Learning dazugekommen ist, ist die Messe sehr interessant für unser Gesamtportfolio. Da wir uns als Blended-Learning-Anbieter verstehen, wollen wir uns hier neue Zielgruppen erschließen, die auf anderen Messen nicht vertreten sind.“

Es gehe ganz konkret auch um die Entscheider der Personalabteilungen, denen Geulen seinen neuen Ansatz im Blended-Learning-Bereich vorstellen will: „Wir nennen es ‚Extended Learning‘, dabei geht es um eine umfassende Qualifizie-

„Personal & Weiterbildung“ heißt die Messe, die sich neben dem jährlichen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung ein eigenes Profil erkämpft hat.

Öffnungszeiten der Messe

Donnerstag, 10. Juni 2010, 9.00 bis 18.30 Uhr
Freitag, 11. Juni 2010, 8.30 Uhr bis 16.00 Uhr (eine Stunde länger als bisher)

Eintrittspreise
Im zweiten Folgejahr bleiben die Eintrittspreise für Fachbesucher konstant:
20 Euro inkl. Ausstellerkatalog und Eintritt in die Messe-Podien
10 Euro bei Online-Registrierung unter www.personalundweiterbildung.de/anmeldung

rungsstrategie. Das kann sich durchaus auf die Lernkultur des ganzen Unternehmens auswirken. Solche Strategien werden von Abteilungsleiterebene aufwärts entschieden, und diese Entscheider hoffen wir, auf der DGFP anzutreffen.“

Gekoppelt an die Ausstellerpräsentationen sind die Messe-Podien zum Thema E-Learning, bei denen unter anderen Ralph Linde, Sprecher der Geschäftsführung der Audi Akademie GmbH, über „Führung 2.0“ sprechen wird, ebenso wie Prof. Dr. Wolfgang Linker von ALS – Aktivierende LernSysteme GmbH. Hilde Regnier freut sich, dass der E-Learning-Bereich so gut angenommen wurde. „Als Spezialist geht man zur Learntec“, sagt sie, „aber wir stehen dafür, dass man sich bei uns einen Überblick über die Trends im Personal verschaffen kann, und das ist auch für E-Learning-Anbieter interessant.“

Auch der Trainerpavillon wird von einem Podium begleitet, der Hochschulpavillon, bei dem sich Anbieter akademischer Weiterbildung wie die Handelshochschule Leipzig (HHL) oder die Universität St. Gallen vorstellen, wird flankiert von Speaker’s Corner. „Die Speaker’s Corner ist ein offenerer Bereich als die Podien“, erklärt Regnier. Hier finden in kurzer Folge Vorträge und eine Podiumsdiskussion statt, die aber nicht nur den Anbietern akademischer Weiterbildung vorbehalten sind.

Der Trainerbereich wurde in diesem Jahr erweitert – wegen einer langen Warteliste im letzten Jahr – und ist ausgebucht. Jens-Peter Paulsen, Geschäftsführer der m.o.v.e. consulting GmbH, sagt: „Auf anderen Messen trifft man viele Menschen, die einen Job suchen, das ist bei der DGFP anders. Wir suchen dort insbesondere die Nähe zur Presse, weil hier alle aktiven Presseorgane vertreten sind.“ Die beiden Geschäftsführer von m.o.v.e. repräsentieren deswegen auch höchstpersönlich ihr Unternehmen.

Die kleine Unternehmensberatung Reiff und Schmitz ist in diesem Jahr zum ersten Mal dabei. „Natürlich spielt auch der Preis eine Rolle. Wir sind nicht so groß, dass wir nur auf Messen gehen können, um nur präsent zu sein“, sagt Geschäftsführer Stefan Schmitz. 850 Euro netto kostet die Präsenz für Trainingsanbieter. Für Reiff und Schmitz ist die Präsenz auf der „Personal & Weiterbildung“ eine ganz gezielte Auswahl, auf der die Beratung ihre Produkte „Ethikcoaching und -qualifizierung“ vorstellen werden. Schließlich gibt es noch die International Area, auf der sich Spezialisten für Im- und Expats vorstellen und in den Podien von ihrer Arbeit berichten, wie Dirk Haverkemper, Geschäftsführer der PI Company GmbH, der über das weltweit größte Assessment-Projekt in China berichten wird.

„Auffällig ist in diesem Jahr die hohe Anmeldezahl von Unternehmen, die externe Mitarbeiterberatung, Gesundheit und Work-Life-Balance anbieten“, bemerkt Regnier zum inoffiziellen Messe-Schwerpunkt. Der Begriff „Lebenslagen-Coaching“ tauche auf und mache deutlich, dass die Reaktion auf psychische Leiden bei oder durch die Arbeit immer wichtiger werde. Entsprechende Vortragstitel in den Podien lauten: „Die Realität der Vorkommen psychischer Störungen in Unternehmen“, „Präsentismus und Gesundheit – Produktivitätsverluste messen und reduzieren“ oder „Mentale Gesundheit und Stress-Stabilität: Trendthema oder Überlebensstrategie für Unternehmen?“

Die Messeorganisatorin ist sich auf jeden Fall sicher, dass die Veranstaltung ein Erfolg wird: „Ich denke, wir werden die Besucherzahlen in diesem Jahr übertreffen.“ Im letzten Jahr verzeichnete der Veranstalter insgesamt 3.010 Fachbesucher inklusive 650 Kongressteilnehmer.

Der Kongress mit dem selbstbewussten Titel „Klare Richtung, starke Stimme – Personalmanagement bewegt“ soll in diesem Jahr offener, flexibler und interaktiver sein. Im Eröffnungsplenum wird erstmalig eine Open-Space-Veranstaltung durchgeführt – in einer interaktiven Sequenz stehen die Teilnehmer des Plenums miteinander im Dialog und können aktiv ihre Ideen und Informationen austauschen. Auch das interaktive Blog-Forum, eine Präsenzveranstaltung mit Kurzbeiträgen und Diskussionen, zu der sich Interessierte live im Internet zuschalten und aktiv mitdiskutieren können, trägt der Interaktivität Rechnung. Auch wenn Messe und Kongress unabhängig voneinander agieren, fällt doch auf, dass sich beide Veranstaltungen verstärkt den neuen Medien zuwenden.

Karin Seeber

Das wird ein schöner Monat für ...

... Ian McMaster,

Chefredakteur des Magazins „BusinessSpotlight", der auf der 9. SPRACHEN & BERUF, einer Konferenz zum Thema Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz, mit seinem trockenen Humor die Besucher wachrütteln darf. Offensichtlich trifft das Bildungsangebot der Sprachschulen den Bedarf der globalen Wirtschaft noch nicht ganz, sonst würde McMasters Vortrag nicht mit „If Only English-Speakers Could Speak English" überschrieben sein.

3. bis 5. Mai in Düsseldorf
www.sprachen-beruf.com

... Gitta Tripathi,

Geschäftsführerin der WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH, Nettetal, die im Mai zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen kann. Ganz in ihrer Nähe, auf dem „stb marketplace" in Essen, wird sie mit einem Messestand zeigen, dass Krickenbeck nicht nur Seminare, sondern auch ein erstklassiges Hotel bietet. Die „stb" ist eine an mehreren Standorten stattfindende Messe für Personalentwickler und Tagungsverantwortliche, die Seminar- und Event-Locations suchen. Das Rahmenprogramm der „stb" dreht sich diesmal um Mitarbeitermotivation und die entsprechenden Event-Angebote der Agenturen und Hotels.

5. Mai in Essen
www.mice.ag

... Professor Dr. Peter Kruse,

Chef der Nextpractice GmbH in Bremen, der Deutschlands Personalchefs über die Personalauswahl in Zeiten des Web 2.0 aufklären wird. Kruse („Wenn es um Netzwerke im Internet geht, sind alle noch Lernende") spricht auf dem 12. Deutschen Personalberatertag des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Der Tag steht ganz im Zeichen der Frage, wie sich die Personalberatungsbranche in den kommenden Jahren entwickeln wird. Und natürlich wird das Internet als Such- und Informationsmedium ganz im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen.

5. Mai 2010
www.personalberatertag.bdu.de

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

… Matthias Sell,

Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse DGTA, der den 31. Kongress der DGTA in Saarbrücken leiten darf. Gerade weil die Transaktionsanalyse in diesem Jahr ihr 50-jähriges Bestehen feiert, ist es ihm wichtig, zu zeigen, wie innovativ die Transaktionsanalyse ist. Der „skriptbefreite, ressourcenorientierte Anspruch“ der Transaktionsanalytiker war ja immer schon innovativ und hat andere psychologische Richtungen beeinflusst. Auf dem Kongress werden 100 (!) Workshops zu den unterschiedlichsten Methoden- und Vermittlungsansätzen der Transaktionsanalyse abgehalten.

7. bis 9. Mai in Saarbrücken
http://31.kongress.dgta.de

… Gabriele Bollhöfer,

Leiterin des internen Coachings bei der internationalen Anwaltskanzlei Lovells LLP. Ihr fällt die ehrenvolle Aufgabe zu, auf dem 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Potsdam eine Lanze für das Coaching durch firmeninterne Coaches zu brechen. Der Kongress wird veranstaltet von der Sektion Wirtschaftspsychologie im Bundesverband der Psychologen (BDP) in Kooperation mit dem Verband zur Förderung der Wirtschaftspsychologie e.V. In vielen Organisationen wird der interne Coach nur für die mittlere Hierarchieebenen eingesetzt, der externe Coach für das Topmanagement. In Expertenorganisationen wie der IT-Branche oder bei großen Anwaltskanzleien finden wir dagegen fast ausschließlich interne Coaches, weil bei externen Coaches grundsätzlich die Feldkompetenz infrage gestellt wird.

14. und 15. Mai in Potsdam
www.psychologie-in-der-wirtschaft.de

… Dr. Christine Kaul,

ehemalige Leiterin des Geschäftsfelds Coaching der VW Coaching GmbH in Wolfsburg. Sie wird die Besucher des „Coaching-Symposiums Marburg 2010“ der Universität Marburg ausführlich darüber informieren, wie „individuelles Coaching“ im VW-Konzern implementiert wurde. Ein lehrreiches Best-Practice-Beispiel, für das jeder Profi-Coach auch einmal einen Samstag opfern sollte. Das Symposium wurde geplant von Professor Dr. Michael Stephan und Peter-Paul Gross, die im letzten Jahr eine viel beachtete Studie zum Coaching-Markt fertiggestellt hatten und über diese Studie auch referieren werden.

29. Mai 2010
http://skm-marburg2009.org/csm/programm.php

Inklusive Artikel-Archiv online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

www.personalmagazin.de/probeabo

www.wuw-magazin.de/probeabo

01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

05_10
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Jetzt in Teamtrainings investieren s. 56

Interview_Drei Fragen an Birgit Becker, „Outdoor Unlimited“ s. 57

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 60

Auflage: 50.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

HAUFE.

„Wer es ernst meint, investiert jetzt in Trainings“

TEAMENTWICKLUNG. Viele Unternehmen müssen mit weniger Mitarbeitern mehr arbeiten. Damit das auch wirklich klappt, sollten Chefs ihren Mitarbeitern ein regelmäßiges Teamtraining spendieren. Denn der mehr denn je benötigte Teamgeist entwickelt sich nicht von allein.

„Soziale Kontakte und emotionale Bindungen spielen für die Motivation eine viel größere Rolle als früher angenommen wurde“, zeigen laut Stefan Schulz, Geschäftsführer des Outdoor-Trainingsanbieters „Arillus“ in Göttingen, die neuesten Ergebnisse der Neurobiologie. „Das bedeutet, dass an den Beziehungen der Menschen gearbeitet werden muss, wenn ein Unternehmen die Produktivität steigern will.“ 2009 war für Arillus ein gutes Jahr. „Wir haben von der Krise nichts gemerkt“, sagt der Chef und erklärt das mit maßgeschneiderten Angeboten. „Bei uns kann man nicht das Pauschalpaket Teamtraining buchen. Wir sprechen im Vorfeld intensiv mit Mitarbeitern und Führungskräften, um später Prozesse in Aktionen abzubilden.“ Mangelte es beispielsweise an der Kommunikation zwischen den Teams, würde Arillus genau dieses Problem in ein Spiel mit dem Namen „Turmbau“ integrieren, damit die Teilnehmer wirklich erleben können, woran es hapert. „Außerdem drängen wir immer darauf, dass die Führungskraft eines Teams mitkommt. Ohne sie macht ein Teamtraining keinen Sinn.“ Service-Plus: „Wir kommen zu den Firmen – in ein Tagungshotel Ihrer Wahl. Unser Trainings-Equipment bringen wir mit.“

Das Potenzial liegt im Personal

Auch Michael Blochberger, Inhaber des CIT-Instituts für Corporate Identity und Teamarbeit in Bremen, kann sich nicht beklagen: „Wir arbeiten für die zehn Prozent der Firmen, die verstanden haben, dass ihr Potenzial im Personal liegt. Die sind aktiver als zuvor.“ Voraussetzung für das gute Funktionieren eines Teams sei schließlich die Qualität der Kommunikation und Koordination auf der Sach- und auf der Beziehungsebene. Und das stelle sich nicht von allein ein. Beim Inhouse-Training beobachtete Blochberger sogar eine regelrechte Aufbruchsstimmung. „Die Unternehmenskulturen verändern sich. Der Führungsstil wird kollegialer.“ Kooperation und Teamgeist seien jetzt dabei, sich gegen internes Wettbewerbsdenken und Einzelkämpfertum durchzusetzen. „Wir glauben, dass jeder, der nur wegen Druck und Angst mehr arbeitet, auch mehr Fehler macht.“ Solche Menschen dürften von ihren Unternehmen nicht alleingelassen werden.

Neben der Verschiebung hin zu Inhouse-Seminaren, beobachtet der Coach und Teamentwickler Dr. Rolf Meier aus der Nähe von Hamburg auch, dass Firmen verstärkt ihre internen Kompetenzen ausbauten, um Teamentwicklung von internen Personalentwicklern schulen zu lassen. „Teamtrainings werden nicht mehr an die große Glocke gehängt, sondern in die Ausbildung der Führungskräfte integriert.“ Deshalb seien derzeit weniger die

Team oder Nicht-Team ... ist schon lange keine Frage mehr, denn viele Aufgaben lassen sich nur noch im Team lösen. Einzelkämpfer überleben nur noch selten.

externen Trainer gefragt. „Das macht ja auch in vielen Bereichen Sinn, solange die eigenen Trainer handwerklich gut sind. Interne Trainer haben viel bessere Kenntnisse von internen Prozessen“, sagt Meier, der ein Buch über erfolgreiche Teamarbeit geschrieben hat.

„Es liegt noch viel Talent brach!“

Angelika Lubbers, Trainerin beim gleichnamigen Seminaranbieter für Personalentwicklung und Kommunikation, zieht für ihre Teamintelligenz-Module 2009 leider keine gute Bilanz: „Das Jahr war für die Weiterbildung generell katastrophal. Die Firmen haben ihre Budgets rigoros gestrichen“, sagt Lubbers. „Wir begleiteten Teams oft mehrere Jahre. Und wer dreimal im Jahr kam, der buchte jetzt nur noch einmal.“ Konflikte sieht auch sie häufig als Auslöser für eine Anfrage: „Erst wenn die Not groß ist, wird etwas getan für das Miteinander der Menschen in einem Unternehmen.“ Da liege also noch viel Kapital brach, lautet Lubbers optimistisches Fazit.

Julia Wittenhagen ●

Drei Fragen an ...

Birgit Becker, zusammen mit ihrem Bruder Ralf Becker führt sie die Geschäfte der OUTDOOR UNLIMITED Training GmbH in Kaiserslautern, einem Spezialisten für Personalentwicklung mit Outdoor-Elementen. www.outdoor-training.de

Birgit Becker

Wie macht man aus einem guten ein noch besseres Team?

Birgit Becker: Jedes Team hat eine Art Individualität als Gruppe, deswegen muss man es dort abholen, wo es zum Zeitpunkt des Trainings steht. Wir analysieren die Situation genau. Vorhandene Erfolge und Qualitäten stärken wir. Das motiviert und gibt jedem Einzelnen Selbstvertrauen, aber auch gegenseitige Verantwortung für Erfolg und Misserfolg im Team. Oft hat das Team kein Bewusstsein über Stärken und Schwächen. Das ist Kernaufgabe eines guten Trainings, die Potenziale bewusst zu machen, um sie dann nutzen und Schwächen gegenseitig ausgleichen zu können. Commitments und Verbindlichkeiten ebnen diesen Weg: Dazu gehört auch, dass das Team Erfolge gemeinsam feiert und Misserfolge gemeinsam analysiert.

Warum ist Teamentwicklung immer ein Thema? Und was ist dabei Ihr spezieller Ansatz?

Becker: Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, neue Wege zu gehen, Mitarbeiter und Teams zu stärken und neu zu motivieren. Gute Teams bilden die Basis für unternehmerischen Erfolg! Unsere maßgeschneiderten Trainings verknüpfen in nicht alltäglichen Lernsituationen Business Issues mit emotionalen Erfahrungen. Die Übungen sind auf unmittelbares Lernen und Nachhaltigkeit für den beruflichen Alltag ausgelegt – learning by doing. Verständnis, individuelle Stärken und Kommunikation im Team werden gefördert. Dabei stehen die Persönlichkeiten, ihre Emotionen und ihr Handeln gleichzeitig im Fokus. Erfahrene Trainer begleiten den Teamentwicklungs- und Transferprozess in den Alltag.

Wie ist es Ihnen gelungen, Outdoor Unlimited durch den Konjunkturknick hindurchzuführen?

Becker: Wir haben nie den Ansatz verfolgt, Trainings allein als Spaß-Event zu verkaufen, und das zahlt sich auf Dauer aus: Seit fast 15 Jahren sind wir am Markt erfolgreich mit unserer Methode. Den Konjunkturknick 2009 haben wir auch gespürt, aber 2008 war ein gutes Jahr und ein gutes Polster für uns. Zudem ist es nicht der erste Knick, den wir erleben. Der Trend im Frühjahr 2010 ist wieder positiv.

Interview: Julia Wittenhagen ●

Teamübungen: Vom Outdoor zum Indoor

TEAMTRAINING. Wenn es darum geht, Teamkompetenzen von Mitarbeitern zu entwickeln, setzen Personalentwickler und Trainer traditionell auf Outdoor-Übungen. Viele Kletter- und Balance-Übungen lassen sich bei gleichem Lerneffekt aber auch in einen Seminarraum verlegen.

Zu den derzeit gefragtesten Indoor-Teamübungen gehört nach Beobachtungen des Spieleherstellers Metalog Training Tools OHG, Olching, eine Interaktionsübung mit dem Namen „Tower of Power“. Die Aufgabe, aus Bauklötzen einen kleinen Turm zu bauen, klingt einfach, wird aber durch bestimmte „Spielregeln“ zu einer echten Herausforderung.

Die Übung dauert etwa zehn bis 30 Minuten. In einem abgegrenzten Bereich, der eine Fläche von acht mal acht Metern einnimmt, werden acht Bauteile senkrecht stehend auf dem Fußboden verteilt. Rund um einen Kran sind 24 Seile befestigt, jeder Teilnehmer greift ein Seilende (oder auch zwei). Wenn alle Mitspieler sich rund um den Kran aufstellen und dann an den Seilen ziehen oder sie hochheben, können sie gemeinsam den Kran in eine bestimmte Richtung bewegen. Aufgabe ist es, den an den Seilen befestigten Kran so zu steuern, dass die verstreuten Bauteile übereinander gestapelt werden können. Wenn alles gutgeht, entsteht ein Turm. Dabei gilt stets die Vorgabe, dass die Bauteile von den Teilnehmern nicht berührt werden dürfen. Das Ganze ist eine wackelige Angelegenheit. Die Konstruktionsweise der Bauteile erlaubt kein hektisches und unkoordiniertes Vorgehen. Die Aufgabe ist nur durch genaue Absprache und organisiertes, gemeinsames Handeln der Gruppe lösbar.

Überraschend ist für viele Seminarteilnehmer, dass Teamarbeit auch Führung braucht. Um die Aufgabe zu bewältigen, muss immer derjenige die Führung übernehmen, der gerade den besten Blick auf die Seite eines Bauteils hat, wo man mit dem Kran am besten einhaken kann. Manchmal ist es sogar erforderlich, dass einer „Kommandos“ gibt. Die Teilnehmer lernen, dass es für die Teamarbeit günstig ist, wenn es vorher geklärt wird, dass einer sagen „darf“ wo es langgeht. Auch im normalen Arbeitsalltag macht es Sinn, wenn sich Teammitglieder beim Start fragen: „Wie wollen wir miteinander sprechen?“, „Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig?“ oder „Wer führt

Foto: Pichler

Auf dem GABAL-Symposium 2009 erprobten die Teilnehmer unterschiedliche Indoor-Spiele – hier mit großer Konzentration den „Tower of Power“.

Was nutzen Indoor-Übungen?

Hintergrund. Spielerische Interaktionsaufgaben machen im Rahmen von Teamtrainings Sinn, denn sie …

… regen Lernprozesse für alle Sinne an.

… wirken wie Lernkraftverstärker. Trockene und „kopflastige“ Theorie wird für die Teilnehmer offensichtlich.

… sind wie Seismographen für jede Gruppe. Sie melden äußerst genau Befindlichkeiten und Stimmungen zurück.

… sind Werkzeuge für den Praxistransfer. Es werden Erfahrungen gemacht, die sich leicht auf die Allgemeinsituation der Teilnehmer übertragen lassen.

… sind systemische Interventionen. Sie arbeiten implizit immer mit Aspekten von Multi-Perspektivität, Rückkopplungsschleifen, Kontextabhängigkeit von Bedeutung sowie Selbstorganisation.

… bauen positive Zustände auf: Teilnehmer und deren Ressourcen werden aktiviert. Feedback wird erzeugt und ein positives Lernklima geschaffen.

Quelle: Metalog

hier eigentlich?“. Die Antworten sind der Schlüssel zum lustvollen „Teaming“.
Trainer, die Erfahrungen damit gesammelt haben, „Tower of Power“ durchzuführen, berichten, dass das Spiel deshalb so gern zum Einsatz kommt, weil es vielseitig ist. Wenn es um Teamentwicklung geht, lernt man effektiv zu kommunizieren, zu kooperieren, aktiv zuzuhören und mit den Wertvorstellungen des Teams zu arbeiten. Im Führungstraining verhilft das Spiel dazu, Abhängigkeiten in Systemen zu erkennen, Führungskommunikation einzuüben, mit Risiken umzugehen und Feedback zu geben. Soll eine Gruppe auf Projektmanagement vorbereitet werden, dann lernt sie insbesonders, Planung zu simulieren und unter Zeitdruck zu arbeiten. Aber auch im Kommunikationstraining hat „Tower of Power“ seinen Platz. Schließlich üben die Teilnehmer Metakommunikation ein, erproben sich im Moderieren und betrachten eine Sache aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Julia Wittenhagen

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juni-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 28.05.2010**

→ **Datenanlieferung bis 07.05.2010**

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.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:
Outdoor-Training für Führungskräfte
www.haufe-akademie.de/7616
1.490 Euro + MwSt.
14. – 15.06.2010
Seligenthal/Nähe Siegburg

HAUFE. AKADEMIE

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

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juni-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 28.05.2010**

→ **Datenanlieferung bis 07.05.2010**

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

FERNSTUDIUM

DISC – Distance and International Studies Center

Das Distance and International Studies Center (DISC), vormals Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, wurde 1992 an der Universität Kaiserslautern gegründet. Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes sind postgraduale (Master-)Fernstudiengänge, an denen derzeit rund 3700 Studierende berufsbegleitend teilnehmen. Die TU unterstützt berufstätige Studierende durch ein effizientes Studienkonzept und persönliche Betreuung – eine bewährte Kombination aus Studienbriefen, ergänzenden Präsenzphasen und Online-Seminaren.

Ausgewählte aktuelle Fernstudiengänge im Überblick:

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

Einschreibungen für das Wintersemester 2010/2011 sind ab Mai 2010 möglich.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INTERNATIONAL STUDIES CENTER

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and International Studies Center
Postfach 30 49
67653 Kaiserslautern
Tel. 0631 205-4925
Fax 0631 205-4940
www.zfuw.de
E-Mail: zfuw@zfuw.uni-kl.de

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: bis zu 50.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS AUGUST 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
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
September 2010	Seminar-Innovationen des Jahres		Personalmagazin 10/10 Erscheinung: 23.09.10

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 Juni

DIE AUSGABE 06/2010 ERSCHEINT AM 28. MAI 2010

GESUNDHEITSPRÄVENTION: HERAUSFORDERUNG FÜR DIE PE

Krankheiten gezielt vorbeugen

Unsichere Arbeitsplätze erzeugen bei der Belegschaft vielfältige Ängste, die nicht nur die Motivation und die Innovationsbereitschaft dämpfen, sondern auch krank machen können. Gesundheitsbelastungen lassen sich durch gezielten Stressausgleich minimieren.

VERTRIEB & VERKAUF

Postbank

Nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Kollegen coachen bei der Postbank jene Mitarbeiter, die als Berater Kontakt zum Kunden haben. So soll mehr lebensnahe Praxis und mehr Motivation in die Weiterbildungsmaßnahmen der Berater gebracht werden.

NEUE MCKINSEY-STUDIE

PE trifft Strategie

Dr. Dr. Helmut Heidegger (Foto) ist Director im Wiener Büro von McKinsey & Company. Er verantwortet ein Untersuchung zu den Auswirkungen der Krise auf die PE. Wir stellen einige Handlungsempfehlungen für Weiterbildungsabteilungen vor.

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Thomas Jechle, Karen Markowski, Gudrun Porath, Ulrike Reinhard, Bärbel Schwertfeger, Bernd Wildenmann, 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
Fabian Kirscht

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 (IVW)

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.

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

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

Joseph O'Connor, Andrea Lages:
Der große Coaching-Atlas. Schlüsselkonzepte für effektives Coaching: Was wirklich funktioniert. VAK Verlag, Freiburg 2010, 334 Seiten, 22,00 Euro

Nachschlagewerk

Zurück in die Zukunft

Am Ende ihres Buches wagen die beiden Autoren einen Blick in die Zukunft, in Albträume und Träume über das Coaching. Das Horrorszenario besteht aus einer Coaching-Polizei, die kontrolliert, dass die Standards exakt eingehalten werden, und Klienten, die gecoacht werden, damit sie besser werden und davon selbst gar nicht so viel mitkriegen. Es wird einfach die richtige Methode angewandt, und dann läuft die Sache automatisch. Die Beschreibung ist unmittelbar und poetisch, so wie das ganze Buch einen eloquenten Stil pflegt, der sehr angenehm zu lesen ist. Der Wunschtraum stellt einen Coach vor, der genau so ist: Eloquent, reflektiert, angenehm – und vor allem unparteiisch. O'Connor und Lages haben mit ihrem Coaching-Atlas die Disziplin wirklich kartografiert, ihre Ursprünge, Möglichkeiten und Grenzen vermessen und das Beste daran ist: Sie schaffen es, die verschiedenen Methoden umfassend und nicht wertend darzustellen.

Interessant ist vor allem der Versuch, die relativ junge Erfolgsgeschichte von Coaching historisch herzuleiten. Das trägt zum Anspruch der beiden Autoren bei, die „Essenz", die „Seele" des Coaching zu finden. Gemein ist allen Ansätzen nämlich eine bestimmte Geisteshaltung. Um die herzuleiten, werden wichtige Persönlichkeiten und Schulen vorgestellt, Verbindungslinien gezogen und Abzweigungen beleuchtet. Teil II beschäftigt sich mit einem Überblick über die Coaching-Modelle, der ausreichend tief und genügend vereinfachend ausfällt. Vorgestellt werden „Inner Game", das „GROW"-Modell und „coaktives Coaching", „Integrales Coaching", „Coaching mit NLP", „Coaching mit der positiven Psychologie", „Verhaltens-Coaching", „Ontologisches Coaching" und schließlich eine Synthese. Die Qualität des Autoren-Coach-Duos lässt sich daran erkennen, dass jede Methode einfühlsam – was ihre Möglichkeiten in der Coach-Klienten-Beziehung angeht – beschrieben wird, ohne dass der Leser das Gefühl hat, es werde einer der Vorzug gegeben oder dass eine subjektive Wertung abgegeben wird. Alle Modelle werden anhand eines Coaching-Beispiels praktisch erläutert. Und zwar an immer dem gleichen Beispiel, das von Kapitel zu Kapitel immer wieder herangezogen wird. Das macht die Methoden gut vergleichbar.

Angereichert ist der Coaching-Atlas mit Essays anderer Coaches oder Psychologen, die in der jeweils vorgestellten Methode firm sind. Da beschreibt zum Beispiel Carol Kauffman – „von der Klinischen zur positiven Psychologie" – ihren Weg zum Coaching. Diese Einsprengel sind ganz unterhaltsam, aber eigentlich hätte es sie nicht gebraucht: O'Connor und Lages haben auch selbst genug zu sagen.

AUTOREN

Andrea Lages und Joseph O'Connor

Auf ihrer Homepage bezeichnet sich Andrea Lages als eine der weltweit angesehensten Coaching-Trainerinnen. Dabei hätte sie Selbstbeweihräucherung gar nicht nötig, wie ihr Buch beweist. Und ihr Mann, Joseph O'Connor, hat ja auch vorher schon gute Literatur abgeliefert. Vielleicht ist das aber auch einfach brasilianischer Stil – die beiden haben dort ihre Coaching-Firma.

Das Einmaleins für Trainer

Das Einmaleins lernen Kinder in der Grundschule. Rolf Meier steigt mit seinem Trainerbuch auch in der ersten Klasse ein, indem er zum Beispiel die drei Lerntypen – visueller, auditiver und haptischer Typ – vorstellt. Das mag den ein oder anderen lang gedienten Trainer erst einmal abschrecken, aber gerade die Überzeugung, alles richtig zu machen, ist nicht die Mutter dauerhaft erfolgreicher Seminare. Insofern kann das Buch auch eine gewisse Kontrollfunktion ausüben, indem sich der Leser (der Trainer) klarmacht, mit welchen Methoden und Medien er vorzugsweise arbeitet und ob das noch gut ist. So gibt es auch am Ende jedes Kapitels einen Reflexionskasten, in dem die eigene Trainermethodik hinterfragt wird. Behandelt werden folgende Aspekte: „Medien professionell entwickelt“, „Lehrmedien – Unterstützung für den Trainer“, „Lernmedien – Unterstützung für die Teilnehmer“, „Schulungsskript“ und „Selbstlernmedien“.

Rolf Meier:
Professionelle Trainingsmedien selbst erstellen: So überzeugen Sie Ihre Teilnehmer und professionalisieren Ihr Training, Gabal Verlag, Offenbach 2010,
164 Seiten, 29,90 Euro

Menschliches, Übermenschliches

„Diese Art von Kommunikation (die wertschätzende Kommunikation) wird sich in den nächsten Jahren zu einer Kernkompetenz im Umgang mit Menschen entwickeln.“ Davon sind die beiden Autorinnen, Coaches in Nürnberg beziehungsweise Zürich, überzeugt. Das Modell basiert auf verschiedenen Kommunikationsmodellen und enthält zum Beispiel auch Anregungen von Thomas Gordon, Autor der „Konferenz“-Bücher. Es geht darum, Botschaften unter Mitarbeitern und Kollegen zu entschlüsseln und zu „entwerten“, das heißt, keine vorschnellen Bewertungen in seine Aussagen einfließen zu lassen. Im ersten Schritt geht es um die Beobachtung der Kommunikationssituation, im zweiten um die Analyse der eigenen Emotionen. Der dritte Schritt deckt die eigenen Bedürfnisse in der Situation auf. Der vierte Schritt schließlich löst die Situation mit einer Bitte, die das Bedürfnis erfüllt. Wer dieses Modell intus hat – was wohl einiger Übung bedarf –, sollte als Führungskraft geliebt werden.

Gabriele Lindemann, Vera Heim:
Erfolgsfaktor Menschlichkeit: Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Ein Praxishandbuch. Junfermann Verlag, Paderborn 2010,
224 Seiten, 22,50 Euro

Im Ist-Zustand des Neuen

Sich verbinden mit der Situation, Achtsamkeit üben, im Hier und Jetzt leben – die Lebenshilfeliteratur schwimmt auf der Welle des Ist-Zustands. Sonja Radatz, Vorsitzende der Geschäftsführung des Instituts für systemisches Coaching und Training, überträgt das Ideal des Ist-Zustands in Veränderungsprozesse. Das scheint ein Widerspruch in sich zu sein, und in der Tat muss der Leser erst gehörig viele Überzeugungen über Bord werfen, um sich dem Konzept öffnen zu können. Dafür stehen auch die vielen, in Kapitälchen geschriebenen „NICHT“ der Autorin. Also warum etwas gerade NICHT so ist, wie allgemein angenommen. Ihr Veränderungsmanagement stellt Radatz als Modell vierter Ordnung vor, in Abgrenzung zu Methoden wie Six Sigma oder systemische Veränderung. Auf dieser Stufe gibt es kein Change-Management, das Neue wird gelebt. So „einfach“ kann es sein.

Sonja Radatz:
Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement: Die zukunftsweisende 4. Schule des Veränderungsmanagements. Verlag systemisches Management, Wien 2009,
389 Seiten, 39,90 Euro

„Geld-zurück-Garantie bei Seminaren klingt immer gut, wird aber so gut wie nie in Anspruch genommen, weil die Kunden dafür konkret nachweisen müssten, dass die Fortbildung nicht den versprochenen Effekt hatte. Das aber können oder wollen sie nicht."

Dr. Axel Koch, Autor des Buchs „Die Weiterbildungslüge", in einem Interview mit der „FAZ" vom 10.04.2010.

„Die Missbrauchsfälle in den verschiedenen Internaten sind nicht durch die Charaktere der Beteiligten zu erklären, sondern durch die Form der Organisation, in der sie arbeiten. Als ich in einer großen psychiatrischen Anstalt arbeitete, wurden die Patienten auch von Pflegern missbraucht – was von der Anstaltsleitung dann elegant unter den Tisch gekehrt und auch von mir nicht öffentlich gemacht wurde."

Professor Dr. Fritz B. Simon, systemischer Organisationsberater, Psychiater, in seinem Blog „Simons systemische Kehrwoche", 08.03.2010.

„Der Deutsche hat lieber einen Fünfer-BMW oder eine E-Klasse, die er selbst poliert, als einen Dreier oder eine C-Klasse, die er dann polieren lässt …Wir haben einfach andere Konsummuster als zum Beispiel die Amerikaner oder die Franzosen."

Frank Mattern, Deutschland-Chef von McKinsey, in der „Welt am Sonntag" vom 21.03.2010 auf die Frage, warum es in Deutschland keine „haushaltsnahen" Jobs gäbe.

„Die üblichen Rollenbilder haben wenig mit der Realität zu tun. Es ist nicht so, dass alle Männer rationale Entscheider sind und alle Frauen sich auf ihr Bauchgefühl verlassen."

Johannes Graf von Schmettow, Deutschland-Chef der weltweit tätigen Personalberatung Egon Zehnder International in der „FAZ" vom 31.03.2010.

„Der Film verweist darauf, dass jene Mischung aus Psycho-Mätzchen und Druck auch im konventionellen Wirtschaftsleben um sich greift, dass immer mehr Menschen mittels Coaching und Teambuilding optimiert werden, im Wertschöpfungsprozess geräusch- und reibungslos zu funktionieren …Wenn die Scientologen mit ihrem Sozialdarwinismus diese Gesellschaft noch unterwandern wollen, dann werden sie sich beeilen müssen."

André Mielke, Filmkritiker, in einer Besprechung des Anti-Scientology-Films „Bis nichts mehr bleibt" in der „Welt" vom 31.03.2010.

„Was bliebe denn vom Wissen, von der spezifischen Erfahrung ihres Unternehmens, wenn alle Mitarbeiter von heute auf morgen entlassen würden?"

Sonja Radatz, systemische Beraterin, in der Zeitschrift „Lernende Organisation" Nr. 54 März/April 2010. Mit dieser Frage will Radatz herausfinden, ob ein Unternehmen eine Lernende Organisation ist.

„Konzerne ähneln oft immer noch militärischen Gebilden, so sind sie historisch entstanden. Das liegt Frauen nicht, das ist ihnen fremd … Das Aufsteigen in solchen Hierarchien verlangt Frauen mehr Kraft ab als Männern."

Christine Stimpel, Chefin der Personalberatung Heydrick & Struggles, „FAS" vom 21.03.2010.

JÜNGER TrainTools

Alles, was ein Training braucht

Halbtagesseminare
Transferhilfen
Seminarablaufplan
Mikrotrainings
PC-Lernquiz
2-Tages-Seminar
Didaktische Trainerhinweise
Handouts

Seminarpakete –
die Komplettlösung für professionelles Training

Checklisten
Lernerfolgstests
Arbeitsblätter
Übungen
Präsentationsfolien
Flipchart-Vorlagen
Erwartungsabfrage
valuationsbögen
Teilnehmerunterlagen

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

Einfach Code einscannen

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

oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter:

www.juenger.de

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

Auf geht's, Personaler – Euer Unternehmen braucht Euch!

Mit Haufe bringen Sie das ganze Unternehmen voran. Versprochen.

Sie tragen als Personaler zum langfristigen Unternehmenserfolg bei! Das heißt konkret: **Personal planen,** Kosten senken, Mitarbeiter stärken. Wir zeigen Ihnen im Rahmen einer **3-monatigen Serie** unter **„haufe.de/initiative-personal"** wie Sie Ihren Personalbereich und damit **das Unternehmen zukunftsfähig halten.** Das erwartet Sie:

> **Video-Tipps:** Machen Sie sich ein Bild, wie es um Ihre Personalplanung steht!

> **Kostenlose Online-Seminare:** Halten Sie Augen und Ohren offen – Praktiker zeigen Ihnen, wie Sie Ihre Personalarbeit konkret optimieren.

> **Praxiswissen:** Greifen Sie sich Instrumente + Strategien für Ihre tägliche Arbeit direkt von Experten ab.

Initiative Personal

Jetzt informieren: www.haufe.de/initiative-personal

HAUFE.