Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

05_12

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5097

McDonald´s_So werden Inhouse Consultants ausgebildet s. 28

MBA_Renommierte Schulen stellen sich der Kritik s. 32

Long-Life-Formel_Beruflicher Erfolg verlängert das Leben s. 54

Erfolg mit Speed-Dating?

Der Personalentwickler als „Hosted Buyer“ s. 18

HAUFE.

Time Out für Führungskräfte

Kommen Sie Ihrer Kraft und Vision neu auf die Spur. Drei Tage Auszeit an einem besonderen Ort.

Ressourcen, Präsenz und Energie, Aktion und Reflexion, Ruhe und Bewegung. Was ist im Fluss und was steht im Stau?

Kloster Irsee
Schwäbisches Tagungs- und Bildungszentrum

Seminartermine:

04. - 06. Juni 2012

17. - 19. September 2012

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite

www.ime-seminare.de

IME®
Institut für Management-Entwicklung
Sunderweg 4, 33649 Bielefeld
Telefon: 0521 94206-0
E-Mail: info@ime-seminare.de

Traumberuf Trainer

Joachim Gauck soll dem Bundespräsidentenamt neuen Glanz verleihen. Er ist 72 Jahre alt. Otto Rehagel will den Fußballbundesligisten Hertha BSC vor dem Abstieg retten. Er ist 73 Jahre alt. Beide ziehen eine produktive Tätigkeit dem wohlverdienten Rentnerdasein vor. Wenn es nach einer neuen US-Studie geht, die wir in diesem Heft ab Seite 54 vorstellen, verlängern sie mit ihrer Arbeit auch ihr Leben.

Professor Dr. Howard Friedman, Co-Autor der Studie „Die Long-Life-Formel“, ist überzeugt: Nicht die glücklichsten unter den Alten lebten am längsten, sondern diejenigen, die sich für ihre Ziele einsetzen. Viele freiberufliche Trainerinnen und Trainer, die ich im Laufe der Jahre kennenlernen durfte, engagierten sich gewissenhaft und mit vollem Elan für ihren Beruf. Sie setzten sich immer wieder neue Ziele, wenn Meilensteine erreicht waren, und sie genossen das Privileg, mit selbstbestimmter Arbeit Erfolge zu feiern. Selbst über die Pensionsgrenze hinaus waren sie attraktive Partner für ihre Kunden als Coach und Berater. Unser Artikel über die US-Studie zeigt: Der Trainerberuf bietet alle Voraussetzungen, als Traumberuf im Sinne der Long-Life-Formel zu gelten. Selbst für ältere Personalentwickler könnte es sich noch lohnen, der „Hölle des Mittelmanagements“ (FORTUNE 3/2012) in den Konzernen zu entfliehen und in die Freiberuflichkeit umzusteigen.

Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

DONAU UNIVERSITÄT KREMS
akkreditiert FIBAA

berufsbegleitend zum
MBA
Das flexible General Management Programm!

Internationales Kooperationsprogramm mit zwölf Blockwochen in Dresden und Krems

Seit zwölf Jahren etabliert, kontinuierlich aktualisiert und **mit 120 ECTS akkreditiert**!

Optionaler Service:

✔ TRAINEEPROGRAMM
Zwölf Jahre Erfahrung bei der Planung und Umsetzung externer Traineeprogramme. Wir finden geeignete Kandidaten entsprechend Ihrer Ziele und Anforderungen.

✔ INTERNATIONALE STUDIENREISEN
Kontinuierlich wachsendes Portfolio einwöchiger Studienreisen mit Modulwertigkeit.

✔ MODULARE BUCHUNG
Fachlich geschlossene Wochenmodule lassen sich als Trainings buchen z. B. HR, Marketing.

✔ INTEGRATION IN MODERNE PERSONALENTWICKLUNG
Einzeln gebuchte Module lassen sich langfristig zum MBA-Titel kombinieren.

✔ TALENTMANAGEMENT
Setzen Sie mit dem MBA den passenden Anreiz für die richtigen Mitarbeiter!

Kontakt:
EIPOS
Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH
Georg Knobloch MBA | g.knobloch@eipos.de
+49 351 44072-17 | www.mba-eipos.de

Achtung!
Spitze Zielgruppe!

Der Entscheider-Channel für Personal-manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

inhalt 05_2012

titelthema „Direkter Austausch auf Entscheiderebene“ nennen es die einen, „1:1 Speed Dating“ die anderen. Der Hosted-Buyer-Ansatz wird oft blumig umschrieben. Hat da etwa jemand ein schlechtes Gewissen?

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 **So nützlich ist nachhaltiges Personalmanagement**
Wie Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement der Bremer Landesbank, die Mitarbeitersubstanz erhält und steuert

titelthema

18 **Erfolg mit Speed-Dating?**
Spezialisierte Kongressveranstalter bringen Personalentwickler und HR-Dienstleister gezielt zu Verkaufsgesprächen zusammen

22 **DGFP setzt auf neue Dienstleister-Börse**
Auch der Personalerverband DGFP und die Rednervereinigung GSA nutzen auf unterschiedliche Art Hosted-Buyer-Elemente

personal- und organisationsentwicklung

24 **Talentmanagement strategisch angehen**
Der Fachkräftemangel macht ein strategisches Talentmanagement zur Pflicht. Welche Rolle die Personalentwicklung dabei spielt

28 **Wenn externe Berater interne Berater beraten**
Wie McDonald‘s Deutschland seine Inhouse Consultants nach einer Strategieänderung umfassend weiterentwickelt hat

Vorbild McDonald's Mehr Beratung, weniger Kontrolle: Inhouse Consultants entwickeln.

Long-Life-Formel: Eine US-Langzeitstudie arbeitet die „wahren Gründe" für ein langes und gesundes Leben heraus.

32 Immer Ärger mit Sattelberger
Wie Personalvorstand Thomas Sattelberger US-Business Schools brüskierte und was die europäischen Kollegen dazu sagen

40 Master trifft Künstler
Die Limak Austrian Business School nutzt Elemente aus der Kunst, um die Manager auf kreativem Weg voranzubringen

training und coaching

44 Verkaufstraining 3.0: Reizthema Internet
Kunden kennen sich dank Online-Wissen oft besser aus als Verkäufer. Verkaufstrainer müssen darum neue Inhalte vermitteln

48 „Nur die 10 zählt ..."
Wie die Allianz mit ihrem Change-Konzept namens „Emotional Power" die telefonische Kundenbetreuung weiterentwickelt hat

52 Neues Trainings-Hörbuch gegen Sprachlosigkeit
So sollen auch Durchschnittsverkäufer die Sprache erlernen, die ihre hartnäckigen Kollegen schon in Verhandlungen einsetzen

54 Beruflicher Erfolg verlängert das Leben
Eine US-Studie beweist: Gewissenhaftigkeit und Disziplin sind der Schlüssel zum Berufserfolg und damit zu einem langen Leben

messen und kongresse

58 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

(069) 756 07 39-0
www.kerntraining.com

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

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

WER 20 Freiwillige im britischen Business-Outfit stehen bis zu den Knöcheln in der seichten Brandung am Strand von Adelaide, Australien, und lesen die Lokalzeitung.

WAS Der surrealistische Künstler Andrew Baines engagierte die Freiwilligen, um sie eine morgendliche Schlange vor einer Londoner Bushaltestelle nachspielen zu lassen.

WAS NOCH Dieses Foto entstand am 8. Januar 2012 während der Inszenierung des Künstlers. Es wurde von dem Fotografen Morne de Klerk für die Agentur Getty Images aufgenommen.

Wo schaut ihr denn hin? Diese Warten-auf-den-Bus-Kunstaktion hat unter der Bezeichnung „Menschliche Skulptur am Henley Beach“ schon weltweit für Aufmerksamkeit gesorgt. Sensibilisiert durch eigene Burn-out-Erfahrungen, verknüpft der dem Surrealismus zugerechnete Künstler eine ganz bestimmte Botschaft mit seiner Aktion: Die modernen Menschen seien unfähig, auf dem Weg zur Arbeit die Natur wahrzunehmen. Wenn ihnen das gelänge, hätten sie schon effektiv und ohne viel Zusatzaufwand etwas für ihre Gesundheit getan.
Wie zufällig wird Andrew Baines von der Wissenschaft bestätigt. Die Universität Essex hat im Februar eine Studie veröffentlicht, wonach sich die Stimmung von Menschen merklich verbessert, wenn diese nur wenige Minuten die Natur beobachten.

Steuern sparen mit dem Testsieger!

LEXWARE

Volltreffer – mit TAXMAN 2012 sparen Sie so viel Steuern wie noch nie!

Einfach in der Bearbeitung – mit vielen Hilfen und Steuerspar-Tipps.
Sichern Sie sich jetzt den Testsieger für Ihre Steuererklärung:

www.lexware.de/taxman

DVVK 2012

Veranstalter ziehen positive Bilanz

Der 35. Deutsche Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress (DVVK), der vom 29. bis 30. März in München stattfand, zog rund 330 Besucher in seinen Bann. Die Veranstalter zeigen sich mit diesem Ergebnis zufrieden und berichten von einer durchweg positiven Stimmung unter den Teilnehmern, die den Kongress nicht nur zum Informationsaustausch, sondern vor allem auch zum Netzwerken nutzten. Neben Best-Practice-Beispielen erfolgreicher Unternehmen wie Adolf Würth und Brita befasste sich die Tagung vor allem mit Trendthemen wie Social Media, Future Innovation und Corporate-Social-Responsibility. Gleich zwei Vorträge widmeten sich dem Phänomen Web 2.0. Willms Buhse sprach über die Bedeutung von Leadership und Führung im digitalen Zeitalter. Ihm ging es insbesondere um die sogenannten Digital Natives, die durch das Mitmach-Web geprägt sind und ganz neue Ansprüche an Führungspersönlichkeiten stellen. Tim Coles Vortrag Vertrieb 3.0 verdeutlichte hingegen die Auswirkungen der totalen Vernetzung auf Kunden und Zielgruppen. Mit Dirk Kreuter war schließlich einer der profiliertesten Verkaufstrainer Deutschlands dabei, der wie gewohnt mit praktischen Tipps und Tricks aufzuwarten hatte. Er zeigte, wie Vertriebsführungskräfte ihre Teams dazu bringen können, Ziele realistisch zu formulieren und zu erreichen.

Foto: Pichler

Dirk Kreuter gibt Vertrieblern praktische Führungstipps.

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Neues Informationsportal gestartet

Angststörungen, Depressionen oder Burnouts gehören heute zur modernen Arbeitswelt. So verursachen psychische Krankheiten mittlerweile jeden achten Krankheitstag. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts „psyGA-transfer“ hat der BKK Bundesverband das Web-Portal www.psyGA-transfer.de eingerichtet. Ziel ist es, Führungskräfte und Beschäftigte für psychische Gesundheit in der Arbeitswelt zu sensibilisieren. Das neue Portal ist interaktiv gestaltet. Es eröffnet den schnellen Zugang zu allen relevanten Handlungsfeldern zur Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt und umfasst Dialogangebote wie Online-Tests, redaktionelle Beiträge, Factsheets und Präsentationen zum Herunterladen sowie eine Sammlung von Praxis- und Handlungshilfen.

TALENTMANAGEMENT

Korn/Ferry International und MBS kooperieren

Das weltweit größte Personalberatungsunternehmen, Korn/Ferry International, und die führende deutsche Managerschmiede, die Mannheim Business School (MBS), haben eine intensive Zusammenarbeit vereinbart. Kern der Vereinbarung sind gemeinsame Forschungsprojekte auf den Gebieten Executive Search und insbesondere dem Talentmanagement. Außerdem wird Korn/Ferry die Studierenden der MBS mit persönlicher Karriereberatung unterstützen.

Foto: Mannheim Business School

Mannheim Business School. Lernambiente im königlichen Stil.

STUDIE

Angst ist in Chefetagen tabu

Wie gehen Topmanager mit Angst um? Die Diplom-Psychologin Gabi Harding hat für ihre Dissertation an der Fernuniversität in Hagen zahlreiche Interviews mit Geschäftsführern, Vorständen und hochrangigen Managern geführt. Ihr Fazit: „Angst einzugestehen ist auf Führungsetagen absolut ‚tödlich', dort hat man keine Angst – man hat auch keine Angst zu haben." Denn typisch für Topmanager ist die Rolle „Macher" – ein mit Angst unvereinbares Image. Doch nicht nur das Tagesgeschäft macht Managern das Leben schwer, sondern auch die Arbeitsumstände: Im „Haifischbecken der Gleichrangigen" stehen sie unter ständiger Beobachtung, jedes Anzeichen von Schwäche kann zu einer „Beißattacke" der Konkurrenten führen. Weitverbreitet ist die Sorge, ganz allein zu stehen, wenn man angegriffen wird: „Freundschaft ist hier nicht das vorherrschende Prinzip" bekam die Arbeits- und Organisationspsychologin zu hören. Daher wollten auch alle Gesprächspartner auf keinen Fall identifizierbar sein. Wichtige „Überlebensstrategie": Viele sind Schauspieler, die ihre Sorgen hervorragend verbergen, stellte Harding fest. Alles in allem wundert es sie nicht, dass sich viele Manager um ihre Gesundheit sorgen.

WANDER-COACHING

Auf dem Weg zu neuer Lebensqualität

Foto: ROBE Consulting

Helmut Roth zusammen mit seiner Hündin Layla zu Beginn seiner Reise.

Helmut Roth, Coach und Geschäftsführer von ROBE Consulting, ist für ungewöhnliche Methoden bekannt. Derzeit wandert er in einem selbst gewählten Experiment für mehr Lebensqualität mit seiner Hündin Layla von Flensburg nach Salzburg. Gestartet ist der Unternehmer am 9. März an der deutsch-dänischen Grenze, dort wo der Europäische Fernwanderweg E1 beginnt. Dabei handelt es sich aber keineswegs um einen Gewaltmarsch nach festgelegten Tagesetappen. Vielmehr geht es Roth um ein Laufen mit genug Zeit und einem schonenden Umgang mit den eigenen Kräften. Die Herausforderung wird vor allem darin bestehen, sich daran zu gewöhnen, dass nun alle E-Mails abgestellt sind und auch das Telefon nicht mehr läutet. Viele Bücher hatte der Unternehmer bis dato zum Thema Zeitmanagement gelesen. Die Begegnung hier unterwegs „zu Fuß durch Deutschland" beschreibt Helmut Roth aber als eine ganz andere Erfahrung. „Eine Grundkonditionierung aus meiner Sozialisation ist: Ora et labora – bete und arbeite", sagt er von sich selbst. Natürlich hat er diese inzwischen für sich neu formuliert, aber wenn er genau hinschaut, ist diese Konditionierung nach wie vor vorhanden. Denn das schlechte Gewissen, wenn man sich mal etwas Zeit für sich nimmt, ist nur schwer abzustellen – ein Dilemma der heutigen Arbeitswelt. Zeit, daran etwas zu ändern. Wirkliche Änderungen können aber nur die bewirken, die auch tatsächlich die Entscheidungen in Unternehmen zu verantworten haben. Deshalb bietet Helmut Roth Führungskräften an, ihn auf seiner Reise zu begleiten, sei es auch nur für einen Tag.

Kurz und Knapp

Dvct. Auf der Mitgliederversammlung des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) e. V. Ende März in Köln standen Vorstandswahlen auf der Agenda. Neben Vivi Dimitriadou, die als Vorstandsvorsitzende den Verband nach außen vertritt und für Organisation sowie Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, wurden auch die anderen Vorstände in ihrem Amt mit großer Mehrheit bestätigt und wiedergewählt.

Last Minute. Das Düsseldorfer Start-up-Unternehmen Seminar2go.com bietet Arbeitgebern, die ihre Mitarbeiter weiterbilden möchten, einen neuen Service an. Wer kurzfristig für seine Mitarbeiter an einem Management-, Vertriebs- oder Projektmanagementtraining interessiert ist, kann dies auf dem Portal des Unternehmens kurzfristig und mindestens 20 Prozent preiswerter buchen.

BDVT. Nach Ende der Ausschreibungsfrist für den Internationalen Deutschen Trainings-Preis 2012/13 des BDVT e.V. sind Gold-Chancen für die Bewerber größer denn je: 30 Einreichungen liegen vor. Daraus ermittelt nun die Jury, welches Konzept am 26. September bei der großen Gala zum 20-jährigen Jubiläum des Preises, Bronze, Silber, Gold oder gar Platin gewinnt.

Auch das noch. Ein Zwei-Tages-Training in den USA soll Menschen auf die Invasion von Untoten vorbereiten. Die Inhalte sind vielfältig: Von Überleben in der Wildnis bis Zombie-Bekämpfung mit Pfeil und Bogen, Beil-Werfen und Samurai-Schwertkämpfen ist für jeden Krieger was dabei. Wichtig für die „Zombie First Responder" ist zuletzt immer auch der Gedanke: Was würde MacGyver tun?

NIEDERLÄNDISCHES WEITERBILDUNGSPORTAL

Springest gibt es jetzt auch in Deutschland

Das niederländische Weiterbildungsportal Springest ist Anfang April offiziell in Deutschland gestartet. Doch was unterscheidet das neue Portal von der Fülle an bereits bestehenden Angeboten am deutschen Markt? Neu daran sei vor allem, dass der Service den Nutzer in den Mittelpunkt stelle, heißt es auf Anfrage. So könnten Weiterbildungsinteressierte anhand individueller Vorgaben kostenlos und schnell die Kurse herausfiltern, die zu ihnen und ihrem Geldbeutel passen. Darüber hinaus sollen Bewertungen und Empfehlungen früherer Teilnehmer sowie Expertenbeiträge dem Nutzer zusätzlich dabei helfen, eine geeignete Weiterbildung zu finden. Derzeit können Fortbildungshungrige aus rund 11.000 Kursen von über 200 deutschen Anbietern wählen. Auf springest.de sind Kurse, Schulungen und Seminare aus allen Bereichen des beruflichen und privaten Lebens zu finden. Doch Springest will mehr als das bieten: Themenbezogene Bücher, Veranstaltungen und Qualifikationstests sollen demnächst das Angebot erweitern.

ESSAY-WETTBEWERB

3. Global Peter Drucker Challenge“ gestartet

Die Peter Drucker Society Europe (PDSE) hat die „3. Global Peter Drucker Challenge“, einen Essay-Wettbewerb für Studenten, junge Manager und junge Unternehmer, gestartet. Der Essay-Wettbewerb hat in diesem Jahr das Thema: „Reinventing Work, Reinventing Organization.“ Die Teilnehmer sind aufgefordert, ein Bild der Entwicklungen zu zeichnen, die unsere Arbeitswelt und Gesellschaft in den kommenden Jahren prägen werden; darüber hinaus sollen sie beschreiben, wie Arbeit idealerweise aussehen müsste, damit sie für sie selbst und andere Werte jenseits von Profit und Prestige erzeugt. Die eingereichten Essays müssen zwischen 1.500 und 3.000 Worte lang und auf Englisch abgefasst sein. Einsendeschluss ist der 30. Juni 2012. Weitere Informationen unter: www.druckerchallenge.org.

Engagement-Index in Deutschland

Überblick. Seit 2001 veröffentlicht das Beratungsunternehmen Gallup jährlich den Engagement-Index, der die emotionale Bindung der Mitarbeiter misst. Im Zeitverlauf wird deutlich: Die emotionale Bindung nimmt nicht zu – im Gegenteil.

Quelle: Gallup, Inc. 2012

ENGAGEMENT-INDEX 2011

Emotionale Bindung der Mitarbeiter so gering wie nie

Wie bereits in den Vorjahren fällt das Ergebnis des Engagement-Index, der vom Beratungsunternehmen Gallup seit 2001 veröffentlicht wird, vernichtend aus. Demnach hätte jeder vierte Beschäftigte in Deutschland bereits innerlich gekündigt. 63 Prozent der Arbeitnehmer würden Dienst nach Vorschrift machen und lediglich das Pflichtprogramm abspulen. Einzig 14 Prozent der Angestellten verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Für die jüngste Untersuchung wurden 1.323 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren von Oktober bis Dezember 2011 telefonisch interviewt. Trotz aller Ernüchterung angesichts derart schlechter Ergebnisse: Es mag ein kleiner Trost sein, dass die Methodik der Studie unter Experten seit Jahren als umstritten gilt. Dennoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Ursachen für die geringe emotionale Bindung der Mitarbeiter vor allem auf Defizite in der Personalführung zurückzuführen sind. So stimmten beispielsweise nur vier Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung der Aussage „Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen“ uneingeschränkt zu. Bei den emotional stark gebundenen Arbeitnehmern lag dieser Wert hingegen bei 79 Prozent. Ähnlich verhält es sich auch, wenn es um konstruktives Feedback geht (2 Prozent zu 75 Prozent). Letztlich gaben nur fünf Prozent der Beschäftigten ohne emotionale Bindung an, dass sich jemand bei der Arbeit für sie als Mensch interessiert.

VOLKSWAGEN

Konzernweite IT-Akademie gegründet

Volkswagen hat für die Beschäftigten in der Informationstechnologie – derzeit umfasst dies 5.800 Mitarbeiter – eine Konzern IT-Akademie gegründet. Sie arbeitet vom Start an markenübergreifend. Beteiligt sind zunächst die Audi AG sowie die Volkswagen Financial Services AG.

Volkswagen Personalvorstand Dr. Horst Neumann, Konzernbetriebsratsvorsitzender Bernd Osterloh, der Leiter der Volkswagen Konzern IT, Dr. Martin Hofmann, sowie Vertreter der Konzernmarken unterzeichneten Ende März in Wolfsburg die Gründungsurkunde.

Die Bildungsangebote der Akademie richten sich an alle IT-Mitarbeiter des Konzerns und werden von internen sowie externen Anbietern erbracht – beispielsweise von der AutoUni, von Experten der Berufsfamilie IT, der Volkswagen-Coaching, der Audi-Akademie, außerdem von externen Software-Anbietern.

DISTANCE-LEARNING-AWARD 2012

Thomas Müller ist „Fernlerner des Jahres“

Bereits zum zweiten Mal in Folge wird ein Fernlerner der SGD mit dem DistancE-Learning-Award in der Kategorie „Fernlerner des Jahres“ ausgezeichnet. Thomas Müller aus Haßmersheim bei Heilbronn überzeugte die unabhängige Jury des Fachverbands Forum DistancE-Learning aufgrund seiner hervorragenden Lernkarriere. Mit einem Hauptschulabschluss erarbeitete sich Müller durch Fleiß und Ehrgeiz stets neue Perspektiven für seinen beruflichen Aufstieg – bis hin zum Privatkundenbezirksleiter und Verkaufsausbilder bei einem Versicherungsunternehmen. Jetzt, mit 44 Jahren, bestand er erfolgreich die Prüfung für seinen Realschulabschluss – und das trotz privater Rückschläge und langfristiger Krankenhausaufenthalte. Damit zeigte er, dass sich ein lebenslanges Weiterbildungsengagement nicht nur beruflich, sondern auch privat lohnt. Der Preis wird im Rahmen einer Gala am 16. April in Berlin feierlich überreicht.

Foto: Thomas Müller

Thomas Müller wurde zum „Fernlerner des Jahres“ gekürt.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

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

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

- 09.-11. Mai 12 (KM)
- 21.-23. Mai 12 (KM)
- 25.-27. Jun. 12 (KM)
- 27.-29. Aug. 12 (KM)
- 17.-19. Sep. 12 (KM)
- 15.-17. Okt. 12 (KO)
- 29.-31. Okt. 12 (KM)

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart

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

Foto: SkillSoft

Anna Pietrus, HR-Managerin beim E-Learning-Anbieter SkillSoft in Düsseldorf.

INTERVIEW

Onboarding prägt immer mehr die Arbeit der Personaler

Drei Viertel aller Unternehmen sind schlecht auf neue Mitarbeiter vorbereitet. 77 Prozent aller Jobstarter gehen an ihrem ersten Arbeitstag früher nach Hause, weil etwa der Zugriff auf wichtige Systeme fehlt oder der Manager keine Zeit für ein Einführungsgespräch hat. Anna Pietrus, HR-Managerin beim E-Learning-Anbieter SkillSoft in Düsseldorf, kennt die klassischen Fehler, die Unternehmen machen. E-Learning-Angebote zum Onboarding gehören derzeit zu den am meisten nachgefragten Skill-Soft-Produkten. Zu dem Thema veranstalten die Düsseldorfer jetzt sogar eine Road-Show. Pietrus zeigt bei dieser Gelegenheit Personalern, wie sie Frischlinge in ihrer Entscheidung für den neuen Arbeitgeber bestärken können und damit für eine geringe Personalfluktuation sorgen.

Warum ist der erste Arbeitstag für neue Mitarbeiter so wichtig?

Anna Pietrus: Erfolgreiches Onboarding ist weder zeit- noch kostenintensiv. Auf die Planung kommt es an. Die Einarbeitung beginnt meiner Meinung nach schon vor dem Vertragsbeginn. Ich verschicke beispielsweise eine Unternehmensbroschüre mit dem Arbeitsvertrag. Auf Anfrage bekommt der neue Mitarbeiter einen Test-Account, mit dem er sich schon ein wenig mit unseren Lösungen vertraut machen kann. Natürlich haben wir Trainings entwickelt, die den Neuling optimal auf unser Unternehmen vorbereiten. Mein Ziel ist es, die Neuen so an den Start zu bringen, dass sie selbst motiviert sind, hervorragende Arbeit zu leisten.

Was sind die klassischen Fehler der Unternehmen?

Pietrus: Schlimm ist es, wenn der Vorgesetzte den Einstiegstermin vergisst oder es keinen Schreibtisch für den neuen Mitarbeiter gibt. Nicht alles liegt im Verantwortungsbereich der Personalabteilung, aber die Personalabteilung kann über eine effiziente Koordination, zum Beispiel von IT-Abteilung und Hausverwaltung, den Onboarding-Prozess im Unternehmen proaktiv gestalten – damit nicht am Ende Passwort, Büroschlüssel und Telefonanschluss fehlen. Schließlich kommen neue Kollegen selten überraschend.

Was sind die Folgen schlechten Onboardings?

Pietrus: Der Bewerber hat sich ja bewusst für Ihr Unternehmen entschieden. In dieser Entscheidung sollten wir ihn mit einer guten Einarbeitung bestärken. Bekommt der Mitarbeiter nicht das Gefühl vermittelt, dass man sich auf ihn freut, kommt schnell ein ungutes Gefühl auf. Eine gute Einführung zeigt sich durch engagierte Mitarbeiter. Das strahlt auch auf die Kundenzufriedenheit ab.

Was raten Sie Ihren HR-Kollegen?

Pietrus: Schaffen Sie Standards! Entwickeln Sie eine Vorgehensweise, zum Beispiel eine vorformulierte E-Mail, um neue Kollegen anzukündigen oder um Informationen für die Neuen zu liefern. Arbeiten Sie mit einer Checkliste oder einem Online-Training, das die wichtigsten Informationen über Ihr Unternehmen liefert. Zeigen Sie außerdem Präsenz, wenn Fragen auftauchen, bieten Sie Hilfe an und lösen Sie Konflikte.

Wozu eine Roadshow zum Thema Onboarding und was wird da gemacht?

Pietrus: Wir laden an fünf Tagen in Hamburg, München, Düsseldorf, Wien und Zürich Interessenten und potenzielle Kunden ein. In einer zweistündigen Veranstaltung gebe ich gemeinsam mit meinen Kollegen Tipps für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wie auch für ihre erste Zeit im Unternehmen. Die Personalabteilung spielt dabei eine Schlüsselrolle und kann mit guter Organisation wie auch Kreativität die Fachbereiche gezielt unterstützen. Selbstverständlich haben wir im Rahmen unserer Veranstaltungen die Möglichkeit, Fragen zu diskutieren und Best Practices auszutauschen.

Interview: Nicole Schrehardt

GENERATION Y

Fortbildung wichtig

Für 43 Prozent der 25- bis 35-Jährigen sind Weiterbildungsangebote sehr wichtig. 60 Prozent dieser Altersgruppe halten sie sogar für ausschlaggebend bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Zu diesem Ergebnis kommt eine bundesweite Umfrage der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) unter 1.002 Erwerbstätigen.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DEUTSCHLAND

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ gekürt

Das Great Place to Work Institute Deutschland hat am 9. März in Berlin die Gewinner des bundesweiten Arbeitgeberwettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2012“ ausgezeichnet. Insgesamt wurden 100 Unternehmen für ihre besonderen Leistungen bei der Entwicklung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen und der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen gewürdigt. Unter dem Strich haben über 100.000 Beschäftigte ihre Arbeitgeber beurteilt.

Ganz vorn auf der von Great Place to Work Deutschland ermittelten 100-Besten-Liste konnten sich in diesem Jahr unter den Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten der Wechselrichterhersteller SMA Solar aus dem hessischen Niestetal, die Techniker Krankenkasse aus Hamburg und Telefónica Germany aus München platzieren. Bei den Unternehmen mit 2.001 bis zu 5.000 Mitarbeitern nahmen Volkswagen Financial Services aus Braunschweig, die Handelsgruppe Tegut Gutberlet Stiftung aus Fulda und der Sensortechnikspezialist Sick AG aus Waldkirch die Spitzenpositionen ein. In der Größenklasse der Unternehmen mit 501 bis 2.001 Beschäftigten lagen der Düsseldorfer Personaldienstleister DIS AG, das IT-Beratungshaus Netapp Deutschland aus dem bayerischen Kirchheim und der Membranspezialist W.L. Gore & Associates aus dem bayerischen Putzbrunn ganz vorn. Die Top-Platzierungen der Unternehmen ab 50 bis zu 500 Mitarbeitern belegten das IT-Beratungshaus Noventum Consulting GmbH aus Münster, der Personaldienstleister Atrias Personalmanagement aus Hamburg und die deutsche Handelsniederlassung des Spielwarenherstellers Lego.

Foto: Great Place to Work Institute

„Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Frank Hauser (li.), Leiter des Great Place to Work Institute Deutschland, mit den 100 Besten.

☐ Der Börsenkurs.
☐ Der Immobilienmarkt.
☑ Die Tagungsräume.

Hotels auf die Verlass ist:

park inn by Radisson

Colorful Trainer
inkl. Frühstück, Internet, Parkplatz, u.v.m.

Park Inn.
Adding Color to Life℠

Exklusiv für Referenten, Moderatoren, Seminarleiter...

parkinn.de/tagungen

Club Carlson for Planners
Mitglied werden und auch bei Meetings punkten!
clubcarlson.com/planners

Auch auf der „Personal Nord 2012“ am 9. und 10. Mai in Hamburg wird das Thema „nachhaltiges Personalmanagement“ die Agenda bestimmen. Jens Hoeppe wird hier als Keynote-Speaker auftreten.

Fotos: F. Pfluegl Personal Nord

So nützlich ist nachhaltiges Personalmanagement

INTERVIEW. Für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen der Finanzbranche kommt es ganz besonders auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter an. Wie nachhaltiges Personalmanagement langfristig die nötige Personalstruktur gewährleisten kann, darüber sprach „wirtschaft + weiterbildung“ mit Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement der Bremer Landesbank.

Eine einheitliche Definition für nachhaltiges Personalmanagement gibt es derzeit nicht. Was verstehen Sie darunter?

Jens Hoeppe: Wir als Bremer Landesbank verstehen nachhaltiges Personalmanagement als verantwortungsvollen Umgang mit den knappen Human-Ressourcen. Aufgrund des demografischen Wandels und der Qualifikationsprofile, die wir als wissensintensives Dienstleistungsunternehmen benötigen, ist das für uns ein zentrales Thema. Es geht einerseits darum, die Mitarbeitersubstanz des Unternehmens zu erhalten, andererseits darum, die Personalstruktur zu ergänzen und somit für Substanznachschub zu sorgen. Eine dritte Säule, im Prinzip die Basis, die darunter liegt, ist die Substanzsteuerung. Denn bevor wir Substanz gezielt erhalten, müssen wir erst wissen, welche Nachhaltigkeitstreiber und Risiken es gibt und inwiefern die Personalabteilung nachsteuern muss. Dabei geht es also zum Beispiel um Personal-Controlling, strategische Personalplanung, aber auch um Softfactors wie Selbst- und Führungsverständnis.

Das hört sich noch etwas abstrakt an. Was gehört denn zum Substanzerhalt und Substanznachschub alles dazu?

Hoeppe: Den Substanzerhalt haben wir in fünf Themen „geclustert“: Motivation und Commitment, Umgang mit Veränderungen, Kompetenzen und Qualifikationen, Bindung von Leistungsträgern sowie psychische und physische Belastbarkeit der Mitarbeiter. Bei Substanznachschub denken wir darüber nach, wie wir unser Personal ergänzen können. Dazu stellen wir Fragen wie: Welchen Arbeitsmarkt finden wir vor? Welche Ziele verfolgen wir? Wie sehen unser Rekrutierungsmanagement und unsere Selektionsverfahren aus? Personalmarketing und Employer Branding spielen dabei eine große Rolle, aber auch die interne Identifikation und die Personalentwicklung. Sie sehen: Unsere Säulen für nachhaltiges Personalmanagement können sich überschneiden.

Es geht also darum, das Personalmanagement zukunftsfähig zu machen – mit einem sehr umfangreichen Konzept. Ist das alles einfach nur strategisches oder integriertes Personalmanagement oder was ist dabei neu?

Hoeppe: Nachhaltiges Personalmanagement geht einen Schritt weiter, indem es das Dilemma zwischen Kosten und Nutzen beleuchtet: Auf der einen Seite möchten Unternehmen Kosten senken, auf der anderen Seite kosten alle diese Faktoren etwas, die ich eben aufgeführt habe. Return-on-Investment-Berechnungen lösen diesen Widerspruch nur bedingt. Denn viele Personalfaktoren sind sehr schwer über ROI-Kennzahlen zu bewerten. Wir wissen zum Beispiel nicht genau, was zur Gesundheit oder Krankheit der Mitarbeiter beiträgt. Der Per-

Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement der Bremer Landesbank.

sonalblock macht bei uns 60 bis 70 Prozent der Ausgaben aus, auf der anderen Seite soll der Betrieb ohne zeitnahes klares Ergebnis Geld ausgeben. Das ist eine Wette auf die Zukunft. Der Gesamtrahmen von nachhaltigem Personalmanagement hilft uns, die erforderlichen Investitionen strategiekonform zu identifizieren und bei den Stakeholdern – vor allem bei Geschäftsführung, Vorstand und Bereichsleitern – zu begründen und zu steuern.

Ist das Ganze also eine Art Marketingstrategie für das Personalmanagement?

Hoeppe: Es ist zumindest ein Instrument, um die Geldgeber zu involvieren und in diesem Sinne vielleicht auch ein Marketingimpuls. Aber das heißt nicht, dass es eine Worthülse ist. Wir setzen das, was wir kommunizieren, auch in die Tat um. Dafür ist es wichtig, dass alle Stakeholder im Boot sind – angefangen bei den Führungskräften. Motivation und Commitment etwa können wir nicht aus dem Elfenbeinturm Personalabteilung heraus bewirken, sondern da müssen die Führungskräfte ran. Doch wenn wir früher mit einer Idee von strategischem Personalmanagement um die Ecke kamen, dann wurde das eher als Belastung aufgefasst. Dann hieß es oft: „Jetzt müssen wir das schon wieder in der Linie machen. Wozu haben wir denn eine Personalabteilung?“ Damals war einfach noch nicht angekommen, dass wir uns nicht vor unserem Job drücken wollen, sondern dass die Führungskräfte einfach näher an der wertvollsten Ressource dran sind, nämlich unseren Mitarbeitern.

Der Begriff Nachhaltigkeit kommt aus der Forstwirtschaft und ist über die Brundtland-Kommission bekannt geworden. Dabei geht es vor allem darum, dass wir uns unserem Umfeld und der Umwelt gegenüber verantwortlich fühlen. Inwiefern ist diese Konnotation von Nachhaltigkeit in Ihrem Konzept wichtig?

Hoeppe: Das muss natürlich mitschwingen, denn Nachhaltigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht von Substanzen – und damit sind nicht nur die Mitarbeiter gemeint. Wir können unsere Substanz nur pflegen und ergänzen, wenn wir mit unserem Unternehmensumfeld im Austausch sind. Der Arbeitsmarkt, die Region, die Schule, die Hochschulen – das sind auch Stakeholder, mit denen wir in Kontakt stehen müssen. Im Sinne von Green HRM müssen wir als Unternehmen umweltbewusst und sozial verantwortlich agieren – und das darf nicht nur ein Label sein. Es nützt nichts, „nur“ einen Kindergarten zu sponsern, man muss in der Region verankert sein.

Wie verankern Sie sich in der Region?

Hoeppe: Unsere Region ist – wie viele andere Regionen und →

→ Städte in Deutschland übrigens auch – sehr landsmännisch gefärbt. Unsere Verwurzelung in der Region ist derart intensiv, dass wir unsere Stellen fast nur mit Menschen aus Bremen und Umgebung erfolgreich besetzen. Deshalb legen wir in der Rekrutierung schon lange unser Hauptaugenmerk auf die Region – auf Schulen für die Ausbildung, Hochschulen für Trainees oder sehr starkes regionales Employer Branding für Fach- und Führungskräfte. Da haben wir als Bremer Landesbank den Vorteil, dass wir nur zwei Standorte haben, nämlich Bremen und Oldenburg. Deshalb können wir uns leichter lokal beschränken als Unternehmen, die überregional oder weltweit agieren. Das Image der Landesbanken ist zurzeit eher angeknackst. Das gilt glücklicherweise für die Bremer Landesbank nicht. In der Region können wir nicht nur über unsere Umweltbeziehungen im Sinne von Ökologie punkten. Die einzelnen Facetten gehören zu einem Gesamtwerk der Personalarbeit, mit dem wir die Mitarbeiter als wichtigste Botschafter gewinnen – etwa durch Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen oder Retention-Programme. Wir versuchen, die Personalarbeit auch mit Kommunikation und Marketing, Kundenverständnis und Marktstrategie zu vernetzen.

Wie haben Sie Ihr Konzept der Nachhaltigkeit ganz praktisch ins Unternehmen getragen?

Hoeppe: Wir haben uns nicht auf eine einzelne Facette fokussiert, sondern an verschiedenen Stellen damit begonnen. Einerseits haben wir in der Personalabteilung sukzessiv einen Instrumentenkasten entwickelt und parallel eingeführt. Andererseits mussten wir dafür immer dem Top-Management, den Bereichsleitern und den Mitarbeitern kommunizieren, was wir damit bezwecken wollen – also permanent das Zielbild aufzeigen. Das lief somit alles gleichzeitig: Während wir unser Kompetenzmodell, Beurteilungssystem und Auswahlverfahren auf die nachhaltige Strategie ausgerichtet haben, haben wir auch die komplette Belegschaft dabei mit ins Boot geholt. Ganz wesentlich war auch, dass wir eine systematische potenzialorientierte Nachfolgeplanung inklusive eines zugrunde liegenden Personalrisikomanagements implementiert haben. Denn davon waren alle Bereiche im Unternehmen betroffen.

Wo stehen Sie heute in puncto nachhaltiges Personalmanagement?

Hoeppe: Begonnen haben wir vor etwa vier Jahren. Seither hat sich im Bewusstsein der Mitarbeiter viel bewegt. Inzwischen kommen die Maßnahmen bei den Führungskräften an und sie verstehen den Gesamtkontext. Deshalb unterstützen sie auch solche Instrument wie unser Personalrisikomanagement, bei dem sie die Mitarbeiter vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Entwicklung auf vier Ebenen einschätzen sollen. Wichtig ist aber vor allem, dass wir als Personaler für unsere Sache brennen, um andere anzustecken. Dennoch ist das Ganze wie ein Marathon, der nie endet. Personaler müssen permanent die Instrumente unterfüttern und weiterentwickeln. Wir stehen immer so zwischen 70 und 80 Prozent, da ständig neue Entwicklungen wie der Boom von Social Media hinzukommen. Die Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen war zum Beispiel lange Zeit ein Alleinstellungsmerkmal, dann war es plötzlich en vogue und Unternehmen mussten quasi mitmachen. Inzwischen hat sich das gedreht: Zertifiziert zu sein ist heute Normalität, aber wehe dem, der davon absieht. Heute müssen Sie schon andere Branding-Maßnahmen als Top-Arbeitgeber hinnehmen, um positiv aufzufallen. Es geht folglich darum, Führungskräften und Mitarbeitern ständig unsere Leistungspalette in Erinnerung zu rufen. Wir müssen nachhaltiges Personalmanagement betreiben.

Interview: Stefanie Hornung ●

Veranstaltungstipp: „Personal Nord 2012“

HR-Round-Table. Jens Hoeppe hält am 9. Mai auf der Messe „Personal Nord“ im Rahmen des HR-Round-Table einen Vortrag zum Thema „Personalmanagement und Nachhaltigkeit“.

Der HR-Round-Table bietet die Möglichkeit, aktuelle Themen des Personalmanagements kennenzulernen, sich mit Kollegen auszutauschen und sein Know-how im Netzwerk branchenübergreifend zu erweitern.
Die Bandbreite der behandelten Themen reicht von „A“ wie Auslandseinsätze bis „Z“ wie Zeitmanagement. Dementsprechend breit gefächert ist auch die Teilnehmergruppe des HR-RoundTable: HR-Manager, Personalentwickler und -referenten gehören ebenso dazu wie Geschäftsführer, Controller oder Juristen. Viermal im Jahr trifft man sich in Berlin, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und seit Kurzem auch in Hannover.
In Hamburg ist der Partnerstand des HR-Round-Table in Halle H am Stand C.36. Die Vorträge finden im Konferenzraum 19 statt. Weitere Vortragsthemen sind zum Beispiel: „Schöne neue Arbeitswelt: Wie soziale Medien und die Generation Y die Arbeitswelt verändern“, „Immer die Form wahren: Das kleine Arbeitsrecht-1x1 gegen formale Fallen im Alltag“ oder „Personalentwicklung im Familienunternehmen“.
www.personal-nord.com

Weil Sie es besser können!

mit eBooks von Haufe

www.haufe.de/besser-koennen

HAUFE.

Erfolg mit **Speed-Dating?**

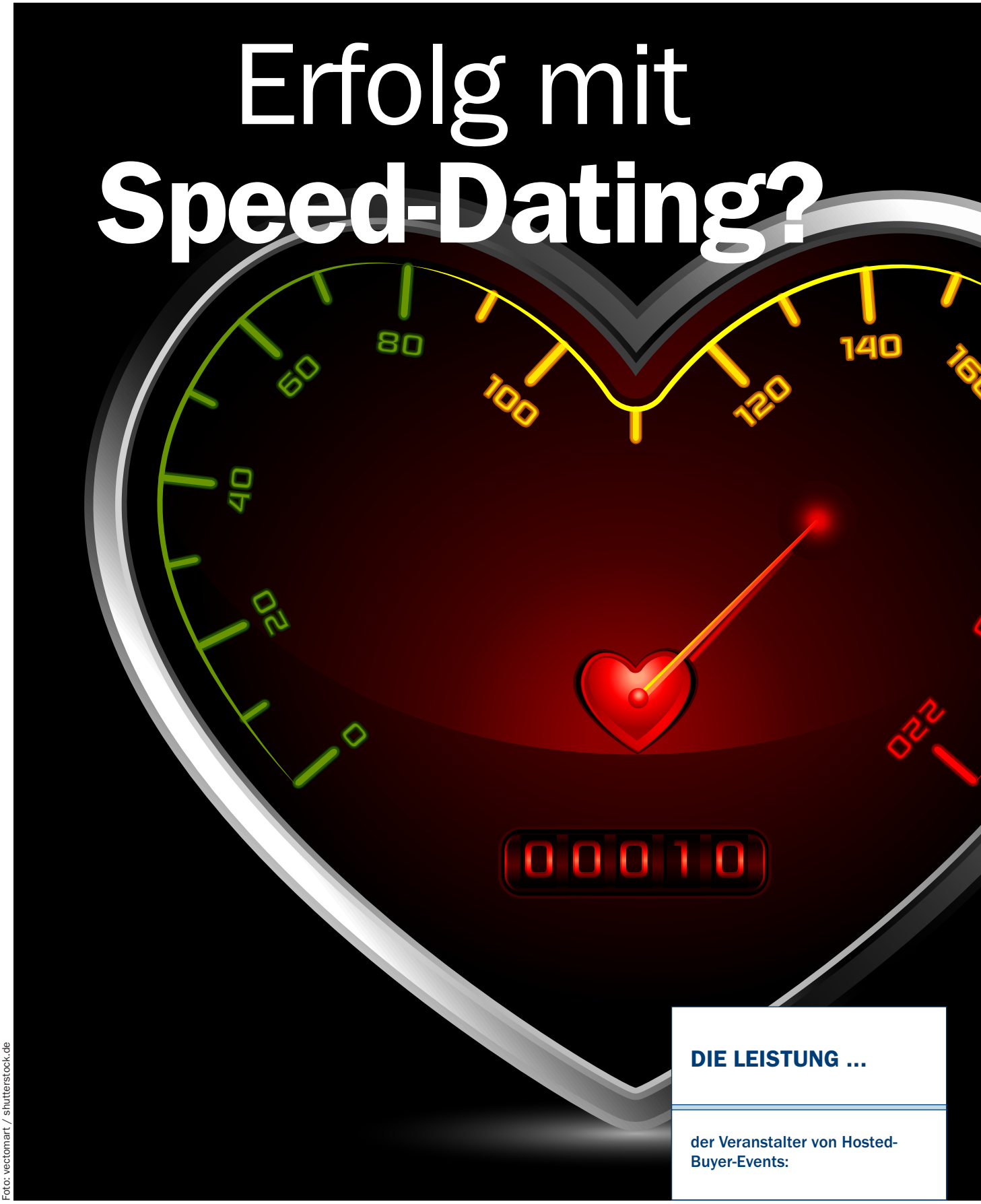


Foto: vectomart / shutterstock.de

DIE LEISTUNG ...

der Veranstalter von Hosted-Buyer-Events:

HOSTED-BUYER-EVENTS. Seit etwa drei Jahren werden immer mehr Veranstaltungen nach dem Hosted-Buyer-Prinzip auch für die Anbieter von PE- und HR-Dienstleistungen durchgeführt. Personalchefs und PE-Leiter werden dabei zu einer Art 1:1-Speed-Dating zusammengebracht. Diese Erstkontakte führen häufig zu heißen Anbahnungen – aber nur unter bestimmten Bedingungen.

„Das Ganze ist ein Geben und Nehmen“, lautet regelmäßig die Antwort, wenn man sich nach dem Hosted-Buyer-Ansatz erkundigt. Wikipedia übersetzt den Begriff mit „besonders betreuter Einkäufer“. Erfunden wurde die Sache angeblich im Jahr 1991 von Marcus Evans, einem britischen Kongressveranstalter, der Verkäufern unterschiedlichster Branchen einen Zugang zu hochkarätigen Entscheider der Wirtschaft verschaffen wollte.

Seit 2001 sind Hosted-Buyer-Initiatoren auch in Deutschland aktiv. Das Format hat heute in der Regel folgende Bestandteile: Ein Veranstalter organisiert einen Kongress für bestimmte Unternehmensfunktionen wie IT, Marketing oder Personal. Auf dem Kongress gibt es Fallbeispiele aus der Praxis und den Auftritt eines Managementgurus, der die Veranstaltung veredelt. Die zum Thema passenden Vorstände und Abteilungsleiter aus bekannten Großunternehmen werden kostenlos eingeladen, wenn sie nachweislich (Selbstauskunft) gerade nennenswerte Investitionen planen.

Auch die Anreise, die Bewirtung und die Übernachtung in einem Nobelhotel sind für die Kongressbesucher (im Sprachgebrauch von Marcus Evans: „Delegierte“) umsonst. Zusätzlich wird damit gelockt, dass treue Teilnehmer auch einmal als Redner auftreten kön-

01.	02.	03.
Veranstaltung eines aktuellen **Kongresses** mit praxisrelevanten Inhalten	**Vorqualifikation** möglicher Teilnehmer aus Wirtschaft und Verwaltung	**hartnäckige** Akquisition attraktiver Teilnehmer mit Investitionsbudget

→ nen und dass die Veranstaltung letztlich auch ein branchenübergreifendes Netzwerktreffen ist. Als Gegenleistung müssen die Entscheider eine gewisse Anzahl an halbstündigen Verkaufsgesprächen unter vier Augen über sich ergehen lassen. Die Produktanbieter und Dienstleister finanzieren schließlich mit ihrem Geld den Kongress und die Betreuung der Gäste und wollen zu ihren Verkaufschancen kommen. Um die Anbieter (im Sprachgebrauch von Evans: „Sponsoren") bei der Stange zu halten, können ihnen natürlich nicht irgendwelche gelangweilten Manager vor die Nase gesetzt werden. Jeder Kongressveranstalter kümmert sich in der Regel sehr intensiv darum, dass die eingeladenen Entscheider auch tatsächlich ein ordentliches Budget und vor allem ein aus dem Tagesgeschäft heraus begründetes, echtes Interesse an der Auswahl von Anbietern haben.

Foto: Pichler

Warten auf den nächsten PEler: Die Geschäftsführerinnen Margot Hollerung (li.) und Andrea Kempa-Hirschmann vom E-Learing-Anbieter „Campus3000.de" bei Markus Evans

Heiße Anbahnungen

Die Tatsache, dass es bei den Hosted-Buyer-Events ums Verkaufen geht, wird in den Unterlagen der Veranstalter recht blumig umschrieben. Gebräuchlich sind Formulierungen wie „Wir machen Business statt Entertainment" (was wohl ein Seitenhieb auf die klassischen Messen sein soll), „Wir bieten die Möglichkeit, Bedürfnisse sowie entsprechende Lösungsvorschläge zeiteffektiv zu diskutieren" oder „Wir fördern den Dialog mit Lösungspartnern und Experten". Die Sponsoren sind da unkomplizierter und reden vom „One-to-One Speed-Dating". Sie sprechen auch offen darüber, wie so ein Erstkontakt aussehen muss, um später zu einer heißen Anbahnung zu werden. Wer zum Beispiel als Change-Berater mit einer Firmenpräsentation startet, hat schon verloren. Es geht darum, mit wenigen Fragen, ohne lästig zu werden, die Knackpunkte des Projekts herauszufinden, das dem jeweiligen Firmenvertreter aktuell am Herzen liegt. Dann gilt es Impulse zu geben, in welche Richtung der Gesprächspartner denken sollte, um sein Vorhaben zum Erfolg zu führen. Wenn der sich verstanden fühlt und die Denkanstöße ihm sinnig vorkommen, wird er sich hoffentlich für die Beratungsleistung näher interessieren und einem Folgegespräch in den nächsten Wochen zustimmen. Wer ein Produkt zu verkaufen hat (wie zum Beispiel einen psychologischen Test), tut sich bei solchen Gesprächen natürlich leichter als ein Coach, der durch seine Persönlichkeit überzeugen und erst einmal Vertrauen aufbauen muss. Vor diesem Hintergrund sind auch die Erfolgsmeldungen einzelner Sponsoren von HR-Speed-Dating-Veranstaltungen unterschiedlich.

Ein Change-Management-Berater berichtet zum Beispiel, dass er an zwei Tagen 25 halbstündige Kennenlerngespräche geführt habe. Innerhalb eines halben Jahres seien daraus fünf (Test-)Aufträge mit Folgepotenzial geworden, aus 14 Kontakten entwickelten sich aufwendigere Anbahnungen, die mittelfristig zum Abschluss anstünden und sechs Gesprächspartner seien „irgendwie" doch nicht interessiert gewesen und hätten die Veranstaltung nur zur eigenen Weiterbildung genutzt. Eine Akademie für Standardseminare erklärt, eine Veranstaltung mit insgesamt zwölf absolvierten Gesprächen habe zu vier Aufträgen, sechs Anbahnungen und zwei Enttäuschungen geführt. Ein E-Learning-Anbieter und Spezialist für Individual-Content konnte aus 25 Gesprächen immerhin vier heiße Anbahnungen und elf mittelfristige Hoffnungsträger herausholen. Beim Rest wechselten entweder die Kontaktpersonen zum Jahresende den Arbeitgeber oder die E-Learning-Projekte wurden gestoppt. Alle befragten Sponsoren von Hostet-Buyer-Veranstaltungen im Bereich Personalentwicklung waren sehr zufrieden mit der Ausbeute – insbesondere da es sich um Anbahnungen bei

04.
vorab Organisation eines **Matchingprozesses** als Grundlage für das Speed-Dating

05.
präzise Überwachung und zeitliche Steuerung des **Dating-Prozesses**

06.
außerhalb der verbindlichen Termine Zeiten zum spontanen **Netzwerken** schaffen

Großkunden handelte. Betont wurde aber auch, dass deshalb für die Mehrzahl der Anbahnungen eine Zeit von bis zu zwei Jahren bis zum Abschluss eines Vertrags eingeplant werden müsse.

So erfolgreich wie aus Erstgesprächen heiße Anbahnungen gemacht werden können, so kostspielig ist das Speed-Dating-Vergnügen. Ein „Paket“, das einem Sponsor 15 „passende“ Gespräche garantiert, kostet bei den teuren Veranstaltern etwa 20.000 Euro und bei den billigeren um 10.000 Euro. Sollten sich während einer Veranstaltung durch die Kontaktfähigkeit des Sponsors zum Beispiel beim Abendessen noch weitere halbstündige Gespräche ergeben, dann sind sie bei den teureren Veranstaltern in der Regel ohne Zusatzkosten möglich. Die billigeren Veranstalter berechnen zusätzlich 500 Euro pro Zusatzgespräch. Es scheint, dass die Veranstalter von Hosted-Buyer-Events bereit sind, für ihre Sponsoren individuelle Pakete zu schnüren. Wichtig ist zum Beispiel auch, mit wie vielen Mitarbeitern ein Anbieter auftreten darf. Je mehr Mitarbeiter, desto größer die Akquiseerfolge beim zufälligen Kennenlernen im Kongress oder an der Bar.

Die Veranstalter rechtfertigen ihre Preise damit, dass sie über etwa fünf Monate hinweg einen sehr großen Aufwand betreiben müssen, um hochkarätige Firmenvertreter ausfindig zu machen und zur Teilnahme zu überreden. Nicht umsonst gelten die Mitarbeiter der Veranstalter als extrem hartnäckig. Sie scheuen sich nicht, mehrfach bei der Chefsekretärin eines Personalvorstands anzurufen, obwohl diese schon beim ersten Mal das Desinteresse ihres Chefs kund getan hat. „Wir kriegen sie alle“, scheint hier das vorherrschende Motto zu sein. Der eigentliche Wert des Speed-Dating-Formats liegt bei genauer Betrachtung darin, dass die Sponsoren direkten Kontakt bekommen zu Personalvorständen und PE-Leitern der großen DAX-Unternehmen, die sich sonst perfekt abschirmen lassen. Niemand braucht ein Hosted-Buyer-Programm, das mittelständische Unternehmen anlockt. Aber selbst große Sprachschulen, Beratungsunternehmen, Anbieter von Talentmanagementsoftware oder Zeitarbeitsfirmen, die alle einen eigenen Außendienst haben, nutzen Marcus Evans & Co., weil sie den Fleiß, die Hartnäckigkeit und oft auch die Dreistigkeit, die mit einer Kaltakquise im Konzernbereich einhergehen, lieber an einen externen Dienstleister auslagern. Wie gut diese argumentieren können, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass bislang immer noch genug Firmenvertreter aus den oberen Etagen für ein Speed-Dating mit PE- oder HR-Dienstleistern zur Verfügung standen.

Ungemach könnte den Veranstaltern allerdings durch die Affären des ehemaligen Bundespräsidenten Christian Wulff drohen. Beim Thema „kostenlose Einladung“ schrillen jetzt schneller denn je die Alarmglocken. Zwar betonen Juristen, dass der Hosted-Buyer-Ansatz den Beschaffungsprozess der Unternehmen grundsätzlich nicht unterlaufe und dass die Sache erst anrüchig werden würde, wenn statt eines anstrengenden Fachkongresses ein Sportevent besucht würde. Andererseits sollen in diesem Frühjahr die ersten PE-Leiter gesichtet worden sein, die sich einen Tag Urlaub nahmen, um an einem Speed-Dating als potenzieller Einkäufer teilzunehmen. In Zeiten, in denen in der Konzernwelt noch nicht einmal Fünf-Euro-Kulis als Weihnachtsgeschenk akzeptiert werden, eine verständliche Vorsichtsmaßnahme.

Martin Pichler ●

Speed-Dating für Personaler

Überblick. Den Markt für Hosted-Buyer-Events im Bereich „Personalentwicklung und HR für Großunternehmen“ teilen sich in Deutschland nach unseren Recherchen 5 Anbieter unter sich auf. Ursprünglich kommt die Dating-Idee aus Großbritannien.

Veranstalter (alphabetisch)	Hosted-Buyer-Kongress für PE/HR
Business Factors Deutschland GmbH Tauentzienstraße 15 10789 Berlin Tel. 030 76765520 **www.businessfactors.de**	**1. „StrategieTage HR“** (letzte Veranstaltung: 17. bis 18. April 2012 im Grandhotel Schloss Bensberg) **2. „StrategieTage Learning“** (nächste Veranstaltung: 23. bis 24. Oktober 2012 im Schloss Bensberg)
BNC Business Network Creators – eine Initiative der Batten & Company GmbH Friedrichstr. 61, 10117 Berlin Tel. 030 340003387 **www.batten-company.com**	**„Executive Meeting HR“** (letzte Veranstaltung: 12. bis 13. März 2012 im Hilton Düsseldorf, Thema: „Personalentscheider im Dialog – Was macht die Arbeit morgen?“)
Econique Summits GmbH & Co. KG Fidicinstr. 3, 10965 Berlin Tel. 030 80208040 **www.econique.com** **http://hr.econique.com**	**„CHRO Dialog“** (letzte Veranstaltung: 11. Chief-HR-Officer-Dialog, 26. bis 27. März 2012, Scandic Hotel, Berlin, Thema: „Demografie und Betriebliches Gesundheitsmanagement“)
Marcus Evans (Germany) Ltd. Unter den Linden 21 10117 Berlin Tel. 030 890610 **www.marcusevansde.com**	**1. „Human Resources Gipfel“** (letzte Veranstaltung: 23. bis 25. Oktober 2011 im Grand Hotel Heiligendamm), **2. „Jahrestagung Strategische HR-Steuerung und Personalcontrolling“** (nächste Veranstaltung: 27. bis 28. November 2012 im Hilton, Köln)
Strategy Insights – eine Marke der International Business Development Group (IBDG Ltd.) Landsberger Allee 117 10407 Berlin Tel. 030 3198500 **www.strategyinsights.de**	**„Personal Strategie Meeting“** (nächste Veranstaltung: 7. bis 8. Mai 2012 im Hyatt Regency in Mainz)

DGFP startet neue Personaldienstleistungs-Börse

20-JÄHRIGES JUBILÄUM. Statt der bisherigen Messe „Personal & Weiterbildung“ bietet die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) parallel zu ihrem Jahreskongress diesmal eine „Personaldienstleistungs-Börse“ an. Das neue Konzept soll dem zielgerichteten Netzwerken dienen, klärt Daniela Rose, Projektleiterin der neuen Börse. Bei genauem Hinsehen lassen sich Elemente aus dem Hosted-Buyer-Ansatz wie zum Beispiel „Vier-Augen-Gespräche“ erkennen.

Das große Personalertreffen der DGFP findet in diesem Jahr erstmals im Congress Center der Messe Frankfurt am Main statt. Es werden ein Kongress (Eintritt: 1.540 Euro für 2 Tage) und eine Dienstleister-Börse (Eintritt: 99 Euro für einen Tag, 169 Euro für 2 Tage) veranstaltet. DGFP-Mitglieder erhalten Ermäßigungen. Es gilt, dass die Kongressteilnehmer kostenlos die Börse besuchen können, während der Eintritt zur Börse natürlich nicht zum Besuch des Kongresses berechtigt.

Den Solos unter den Trainern und Beratern wird der Zutritt zur Börse deutlich erschwert. Das billige Börsenticket gibt es nämlich nur für Angestellte mit Personalaufgaben oder für Angestellte in höherer Position in einem Unternehmen. Die Teilnahme an der Börse ist „ausschließlich und verbindlich“ nur per Vorregistrierung über eine Internet-Plattform möglich. „Trainer bleiben außen vor“, bestätigt Projektleiterin Rose – oder sie kaufen sich ein teures Kongressticket und kommen so auf die Börse.

Wer hat Angst vor neugierigen Trainern?

Die Tatsache, dass für Trainer, Berater und Coaches der Zugang zur Börse prohibitiv verteuert wurde, mag darin begründet sein, dass die Börse eigentlich dazu da ist, dass 30 „zugelassene“ Dienstleister in Ruhe ihrer Akquisitionstätigkeit nachgehen können, nachdem sie versucht haben, ihre Leistungsfähigkeit in Vorträgen und Workshops unter Beweis zu stellen.

Die Personaldienstleistungs-Börse konzentriert sich in diesem Jahr auf folgende vier Themen:

1. Employer Branding/Personalmarketing/Recruiting
2. Talentmanagement
3. Gesundheitsmanagement
4. HR Social Media.

Pro Tag werden zwei Themen abgehandelt. Dabei sollen die Vorträge des Kongresses ergänzt werden. Während zum Beispiel der Personalleiter von BMW auf dem Kongress über Employer Branding referiert, präsentiert der HR-Dienstleister, der BMW unterstützt hat, sein Konzept auf der Börse. Es wird berücksichtigt, dass die Kongressthemen nicht am selben Tag parallel auf der Börse präsentiert werden.

Nur 30 Dienstleister wurden zur Börse zugelassen. Recht viel mehr hatten sich allerdings auch nicht beworben, sagt Projektleiterin Rose. Vor allem das Thema „Talentmanagement“ sei attraktiv gewesen. Auch wenn die Dienstleister aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit „ausgewählt“ wurden, so müssen sie für einen 45-minütigen Vortrag oder Workshop („Sie berichten von einem bereits erfolgreich umgesetzten Projekt“) 4.500 Euro bezahlen. Zusätzlich kann für weitere 4.500 Euro noch ein Workshop angeboten werden, in dem live Lösungen für ein bestimmtes Problem erarbeitet werden. Das Problem könnte von einem Besucher zur Börse mitgebracht worden sein.

Nur wer einen Vortrag oder Workshop gebucht hat, kann laut DGFP-Prospekt sich vom Veranstalter auch noch Vier-Augen-Gespräche mit einem Teilnehmer der Börse vermitteln lassen. Dies geschieht „aufgrund passender Daten“. Für dieses „Zusatzmodul“ werden dann 500 Euro pro Gespräch fällig. Der „separate Präsentationsraum“, in dem das Vier-Augen-Gespräch stattfinden könnte, kostet 500 Euro pro Tag extra.

Wer dieses Geld nicht investieren will, muss sich um die Kontakte zu potenziellen Kunden selbst kümmern. Eine Weiterleitung aller Teilnehmernamen, die bei den Workshops oder Vorträgen waren, ist nicht vorgesehen. Dazu wäre der technische Aufwand zu hoch, so Rose. Außerdem müssten diese dann vorher der Weiterleitung ihrer Daten zustimmen. „Die HR-Dienstleister sind den ganzen Tag auf

Foto: Pichler

Verkaufstrainer Tim Taxis („Heiß auf Kaltakquise“) im Redestress vor Einkäufern. Er und die Mehrheit seiner Kollegen waren sehr zufrieden mit den Kontakten auf dem GSA-Business-Forum 2012 in Bad Nauheim.

GSA: 30 Minuten rhetorisches Schaulaufen vor Einkäufern

Hosted Buyer. Auch die German Speakers Association (GSA), München, setzt auf das Hosted-Buyer-Prinzip. Dazu hat sie das Format „GSA-Business-Forum“ entwickelt und am 21. Januar in einem Nobelhotel in Bad Nauheim zum ersten Mal ausprobiert.

Ziel der eintägigen Veranstaltung war es, 97 Firmenvertretern und Inhabern von Event-Agenturen 28 GSA-Speaker zu präsentieren. Vier bereits sehr erfolgreiche Keynote Speaker traten im Plenum auf. Die restlichen 24 Redner verteilten sich so, dass immer sechs von ihnen gleichzeitig in unterschiedlichen Räumen eine halbstündige Kostprobe ihres Talents abgaben. Die Einkäufer wanderten herum und besuchten mehrere Kandidaten. Alle Einkäufer wurden nach dem Hosted-Buyer-Prinzip eingeladen. Im Gegenzug verpflichteten sie sich, mindestens acht Vorträge zu besuchen, was Mitarbeiter des Veranstalters durch eine Art „Rabattmarkensystem“ kontrollierten. Finanziert wurde die Veranstaltung von den Rednern, die für ihre Teilnahme 1.500 Euro berappen mussten. Für acht Redner gab es einen „Newcomer-Rabatt“ von 600 Euro. Jeder Redner war selbst dafür verantwortlich, herauszufinden, wer seinem Vortrag lauschte. Um an die Adressen ihrer Zuhörer zu kommen, tauschten viele Redner nach ihrem Vortrag Bücher gegen Visitenkarten. Andere postierten Mitarbeiter am Eingang, um Visitenkarten abzugreifen.

Eine Herausforderung war, auch jene Zuhörer zu beeindrucken, die nur ein paar Minuten im Vortrag verweilten. Pfiffige Redner verzichteten während ihres 30-minütigen Auftritts auf einen roten Faden und starteten quasi alle zehn Minuten eine neue Rede, damit die „Zugvögel“ auf alle Fälle miterleben konnten, wie stark sie in der Eröffungsphase einer Rede sein können. Die Einkäufer suchten nach drei Typen von Rednern: Nach dem seriösen Business-Comedian, der die Zuhörer zum Lachen bringt, nach dem anspruchsvollen Aufklärer, der neues Wissen aufbereitet, und nach dem flotten Motivator, der zum Handeln aufruft.

Martin Pichler ●

der Börse und können entsprechend netzwerken“, meint die Projektleiterin. Zum Beispiel könne ein Dienstleister nach seiner Präsentation zu einer Tasse Kaffee ins Foyer einladen und so mit interessierten Teilnehmern ins Gespräch kommen.

Börse erwartet 500 Besucher pro Tag

Um die Dienstleisterbewerbungen anzukurbeln, haben DGFP-Mitgliedsunternehmen frühzeitig anonym eine konkrete Aufgabenstellung für HR-Dienstleister zum „Pitch“ ausgeschrieben. Mit dabei waren Coca-Cola, Evonik, Stadtentwässerungsbetriebe Köln und EnBW. Sie bewerteten dann die eingereichten – ebenfalls anonymen – Lösungen und wählten ihre drei Favoriten. Die präsentieren ihre Lösungsvorschläge jetzt auf der Börse und dürfen dann als Pitch-Sieger auf besondere Aufmerksamkeit hoffen. Die Gewinner stehen bereits fest: Coca-Cola wählte für ein Kennzahlen-Projekt im Gesundheitsbereich die Vorschläge von „Danova“, „Health Vision“ und „Dr. Geke & Associates“ als die besten Lösungen. Für ein Talentmanagementprojekt zählte die EnBW die Gebote von „Dr. Geke & Associates“, „USP-D Deutschland Consulting“ und „SHL Deutschland“ zu den besten Lösungsvorschlägen. Evonik bewertete für sein weltweites Employer-Branding-Projekt die Lösungen von „Milch & Zucker – The Marketing & Software Company“, „Promerit Management Consulting“ und „Dr. Geke & Associates“ mit Bestnoten. Bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln kamen die Lösungsvorschläge von „Promerit Management Consulting“ und „Embrace Medienfabrik Gütersloh“ für das zukünftig verstärkte Recuiting über Social Media in die engere Wahl.

Für die DGFP ist das neue, sehr erklärungsbedürftige Konzept finanziell riskant. Veranstaltungsexperten schätzen, dass zur Börse etwa 1.000 Besucher weniger kommen dürften im Vergleich zur „alten“ DGFP-Messe „Personal & Weiterbildung 2011“ in Wiesbaden. Der Kongress sollte sich mit 700 Teilnehmern auf Vorjahresniveau bewegen.

Martin Pichler/Bärbel Schwertfeger ●

Talentmanagement strategisch angehen

ÜBERBLICK. Angesichts des demografischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels gewinnt das Talentmanagement, speziell die strategische Personalentwicklung, immer mehr an Bedeutung. Über den Erfolg entscheidet aber vor allem eines: Ein durchdachtes Konzept, das in Prozessen gedacht wird.

Zahlreiche Akquisitionen am Talentmanagementmarkt haben in den vergangenen Monaten für Wirbel gesorgt: Ende 2011 überraschte SAP mit der Übernahmeankündigung von Success Factors. Andere Software-Anbieter ließen nicht lange auf sich warten: Talentsoft und R-Flex, Oracle und Taleo, Haufe und Umantis. Talentmanagement liegt scheinbar im Trend. Mehr noch, es ist längst zur Notwendigkeit für die Unternehmen geworden, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Denn der viel beschworene Fachkräftemangel ist für viele schon heute spürbar. So fällt es 72 Prozent der Unternehmen bereits jetzt schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, und 74 Prozent erwarten, dass sich das Angebot an Fach- und Führungskräften weiter verknappen wird. Zu diesem Ergebnis kommt das aktuelle Ernst & Young Mittelstandsbarometer, an dem 700 mittelständische Unternehmen teilgenommen haben. Um im „War for Talents“ zu bestehen, ist es aber nicht damit getan, eine Software-Lösung im Unternehmen einzuführen. Denn Talentmanagement ist nicht allein eine Frage der richtigen HR-Software, stellt es doch ebenso hohe Anforderungen an die Führungs- und Unternehmenskultur, die Talenten Raum für die eigene Entwicklung geben sollten. Dabei ist es wichtig, Talentmanagement mehr in Prozessen zu denken – und dies fängt bereits beim Recruiting an. Denn irrtümlich wird häufig angenommen, dass sich das Talentmanagement vor allem um die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften kümmert. Doch dieses eng gefasste Begriffsverständnis wird den aktuellen Herausforderungen nicht gerecht. Talentmanagement im weiteren Sinne umfasst vielmehr Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Positionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Maßgebliches Kriterium dafür ist die Frage, ob der Mitarbeiter das nötige Potenzial für die Schlüsselfunktion im Unternehmen mitbringt. Talentmanagement bezieht sich somit auf die Identifikation, Gewinnung, Bindung und Förderung von Funktionseliten. Daraus ergeben sich letztlich sechs Aufgabenbereiche, die Personaler im Blick haben sollten: Recruiting, Performance Management, Compensation Management, Skill- und Kompetenzmanagement, Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie Talent-Relationship-Management. Wich-

tig dabei ist ein durchdachtes Konzept, das eine strategische und langfristige Ausrichtung ermöglicht. Eine maßgebliche Rolle im Talentmanagement spielen zwar die Führungskräfte. Nichtsdestotrotz ist es gerade die Personalabteilung, die als Treiber, Innovator und Koordinator für Prozesse und Tools fungiert.

Nachholbedarf im Mittelstand

Talente finden, fördern und binden: Klingt zunächst einfach, die praktische Umsetzung ist es aber nicht. Gerade im Mittelstand besteht in Sachen Talentmanagement noch erheblicher Nachholbedarf. Vor allem fehlendes Know-how, begrenzte Kapazitäten und knappe Budgets erschweren die Personalarbeit. Gerade in der Rekrutierung spüren Mittelständler am deutlichsten den Wettbewerb mit Großunternehmen – die jedoch auch nicht das Patentrezept für sich gepachtet haben. Warum? Galt bis vor Kurzem noch Ausbau und Pflege einer starken Arbeitgebermarke als der Königsweg der Personalbeschaffung, reicht dies im Zeitalter von Web 2.0 nicht mehr aus. „Active Recruiting“ lautet die Devise: Dabei beginnt laut Professor Wolfgang Jäger, DJM Consulting, die Personalsuche bereits mit dem Aufspüren von passenden Talenten oder Profilen, dem sich anschließenden Kontakt, Beziehungsaufbau und dem Beziehungserhalt. Erst dann folgten das konkrete Jobangebot und die Einleitung des Auswahlprozesses. Kurzum: Das „Talent-Relationship-Management“ ist wichtiger denn je. Nach Audi-Manager Marcus Fischer handelt es sich dabei um den „Aufbau und das aktive Management von Beziehungen zu potenziellen Kandidaten und Mitarbeitern aus Engpasszielgruppen mit dem Ziel, über den Aufbau von Pools eine höhere Qualität der Besetzungen in kürzerer Zeit zu erreichen“. Jedoch bietet sich dieses Instrument auch wunderbar für die Kontaktpflege zu Mitarbeitern an, die das Unternehmen verlassen haben.

Gezielte Personalentwicklung

Bei allen Bemühungen, die zuallererst nach außen gerichtet sind, sind externe Rekrutierung und Talent-Relationship-Management nur zwei Teile eines ganzheitlichen Talentmanagementkonzepts. Häufig befinden sich im eigenen Unternehmen bereits Rohdiamanten, die es noch zu entdecken und zu fördern gilt. Als wichtige Hebel zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Bindung von Mitarbeitern sehen die Mittelständler dem Ernst & Young Mittelstandsbarometer zufolge Personalentwicklung und Trainingsmaßnahmen an. Langfristig gedacht bedeutet dies, angesichts des demografischen Wandels besonders die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen und unterschiedlichen Lebensphasen im Blick zu haben und maßgeschneiderte Qualifizierungsangebote anzubieten. Ebenso gilt es, berufliche Erfahrungen, die individuelle Lernfähigkeit und Karrierewünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Von entscheidendem Vorteil kann dabei ein professionelles Skill- und Kompetenzmanagement sein. Dabei stehen vor allem drei Aspekte im Fokus: Die Analyse und Beschreibung der Stellenprofile, die Erhebung der erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen und Skillprofile bei den Mitarbeitern sowie die Klärung aktueller und künftiger Anforderungen.

Darauf baut auch die Laufbahn- und Nachfolgeplanung auf. Dabei wird mithilfe einer Risikoeinschätzung versucht, pro Schlüsselposition die Wahrscheinlichkeit abzuschätzen, mit welcher sie in einem bestimmten Zeitraum vakant werden könnte. Im Rahmen einer internen Talentidentifikation werden sodann Mitarbeiter identifiziert, die langfristig das Potenzial besitzen, diese Schlüsselpositionen erfolgreich auszufüllen – vorausgesetzt, sie erhalten die nötige Weiterbildung. Darin sieht Professor Peter Cappelli von der Wharton School allerdings eine große Herausforderung: Vorherzusehen, welche Spezialistenfunktionen in fünf Jahren benötigt werden und welche Personen diese Aufgaben dann ausfüllen können, funktioniere allein schon wegen der schnellen Veränderung der Berufsbilder nicht, stellte Cappelli bereits im „Personalmagazin“ klar. Er rät den Unternehmen dazu, Talentpools und eine grundlegende Talententwicklung aufzubauen.

Nichtsdestotrotz darf bei der ganzen Planung die Sichtweise des Mitarbeiters nicht vergessen werden. Die zentrale Frage lautet: Was will dieser eigentlich? Ein Aspekt, der gerade im Hinblick auf die langfristige Bindung von Fachkräften eine entscheidende Rolle spielt. Dafür sei es Capelli zufolge aber zwingend erforderlich, dass sich die Unternehmen vom sogenannten „Schachspielermodell“ verabschieden müssten: „Das Management entscheidet wie ein Schachspieler, wer in welcher Position auf dem Feld steht. Doch diese Fremdbestimmung ist für viele ein möglicher Kündigungsgrund.“ Einen ganz anderen Ansatz würden dagegen interne Mobilitätsprogramme verfolgen. Sie würden es Mitarbeitern leichter machen, einen neuen Job innerhalb des Unternehmens zu finden, und ihnen eine eigene interne Karriereplanung ermöglichen.

Spitzenleistungen belohnen

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung sind darüber hinaus die Evaluation von Trainings und Seminaren sowie die Bewertung der Leistung der Mitarbeiter in einem Performance-Management-System unerlässlich. Dies umfasst sowohl das Modell, den Umsetzungsprozess sowie konkrete Instrumente rund um den Einschätzungsprozess von Zielvereinbarungen und der Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen einzelner Mitarbeiter oder der Belegschaft. Eine große Herausforderung dabei ist, konkrete Zielarten und ein Zielbewertungssystem festzulegen, was gerade im Hinblick auf die steigende Bedeutung von Teamarbeit nicht einfacher werden wird. Schnell gesellt sich dazu auch die Frage, wie Leistungen angemessen honoriert werden. Motivation sei zwar nicht käuflich, aber bei der Wahl eines Arbeitgebers kein unwichtiges Kriterium, wie aktuelle Studien belegen. Um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, ist eine leistungsgerechte Vergütung das A und O. Denn nur ein angemessener Vergütungsmix verstärkt auch die Motivation, sich in erfolgskritischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, sind Olaf Lang und Dr. Johannes Lang von Tower Watson überzeugt. Ansonsten ist die Versuchung groß, dass die Toptalente den Arbeitgeber wechseln – etwas, das sich Unternehmen im „War for Talent“ nicht mehr leisten können.

Nicole Schrehardt ●

DEBATTE. Hermann Arnold, Geschäftsführer der Umantis AG, vertritt ein europäisches Konzept von Talentmanagement. Dieses stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt und folgt eher demokratischen Regeln. Welche Rolle dann noch HR und konkret die Personalentwicklung spielen, erläutert er im Interview.

„Talentmanagement ist keine Buchhaltung“

Herr Arnold, Sie befassen sich auch in der Forschung mit Talentmanagement. Wie würden Sie es definieren?

Hermann Arnold: Talentmanagement definieren die meisten als das Finden, Fördern und Binden von Talenten. Nur so können sich Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Kriegs um Talente richtig aufstellen. Aber das ist nur durch die Brille von HR gesehen. Das eigentliche Ziel, das dahintersteht, ist die Erhöhung der Produktivität. Es geht darum, wie wir mit Talentmanagement das effektive Arbeiten steigern können, indem jeder Mitarbeiter an der passenden Position und an den richtigen Aufgaben arbeitet. Die Konsequenz von gut gemachtem Talentmanagement ist, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag für den Unternehmenserfolg erkennen und dadurch den Fokus ihrer Arbeit richtig setzen. Das führt auch zu einer höheren emotionalen Bindung und intrinsischer Motivation.

Jeder Mitarbeiter ist also ein Talent?

Arnold: Ich würde Mitarbeiter nicht als Talente bezeichnen. Ein Talent ist man nicht, Talent hat man. Jeder Mitarbeiter hat Talente und das Talentmanagement muss dafür sorgen, dass diese an der richtigen Stelle eingesetzt und vor allem auch voll genutzt werden. Das ist die Grundlage für ein europäisches Konzept von Talentmanagement.

Wie sieht dieses Konzept aus?

Arnold: In Europa sind Demokratie und Marktwirtschaft entwickelt worden. Die Europäer hatten schon immer die Ansicht, dass man die Menschen in Entscheidungen einbeziehen muss. Das muss sich im Talentmanagement widerspiegeln: Man darf sich getrauen, Mitarbeiter stärker in die Verantwortung zu nehmen. Das steht im Gegensatz zu dem Ansatz des „Scientific Managements“.

Wie unterscheidet dieser sich genau?

Arnold: Das „Scientific Management“ ist eine Entwicklung, für die exemplarisch Frederick Winslow Taylor steht. Der Taylorismus gründet auf der Überzeugung, dass Unternehmen wie Maschinen funktionieren. Man kann sie optimieren und automatisieren. Die Geschäftsleitung gibt dirigistische Vorgaben und die Mitarbeiter führen diese aus. Meines Erachtens kann man Talentmanagement aber nicht auf dieser Basis betreiben.

Warum nicht?

Arnold: Weil Talentmanagement keine Buchhaltung ist. Man kann Mitarbeiter nicht wie Zahlungsströme programmieren. Menschen sind keine Maschinen, die automatisch laufen.

Können Sie die verschiedenen Ansätze an einem weiteren Beispiel erläutern?

Arnold: Das lässt sich am besten am Beispiel der Erstellung von Jobprofilen erklären: Wer im Sinne des „Scientific Managements“ arbeitet, analysiert dafür die gesamte Organisation und definiert bestimmte Funktionen mit entsprechenden Beschreibungen zu Aufgaben, Kompetenzen und Zielen. Diese so erstellten Stellenprofile erhält jeder Mitarbeiter automatisch, wenn er neu eingestellt wird. Davon unterscheiden kann man auch den „amerikanischen Ansatz“. Wer damit arbeitet, sucht zuerst nach Best Practices für Jobprofile. Diese Beispiele nutzt man dann im eigenen Unternehmen. Man macht alles so, wie es die Besten machen – eine Art „One-Size-Fits-All“-Konzept.

Warum ist das nicht auf Europa übertragbar?

Arnold: In Europa hat man ein größeres Bewusstsein für die verschiedenen Kulturen – sei es in verschiedenen Ländern, in verschiedenen Geschäftseinheiten oder schon „nur“ zwischen verschiedenen Vorgesetzten oder Mitarbeitern. Nur wenn man darauf Rücksicht nimmt, dann nutzt man das Potenzial, das in jedem Mitarbeiter steckt.

Wie kommen Sie nach dem europäischen Konzept zu einem Stellenprofil?

Arnold: Der Mitarbeiter selbst wird gefragt, worin sein Beitrag zum Unternehmen besteht, welches seine Aufgaben sind, welche Kompetenzen er dafür benötigt und woran er die Qualität seiner Arbeit misst. Wenn der Mitarbeiter dies alles für sich selbst durchdenkt, entwickelt er auch ein völlig anderes Verständnis dafür, was wirklich wichtig ist und welche Ziele er erreichen will. Das trägt unglaublich zur Erhöhung der Produktivität bei.

Damit übertragen Sie die Verantwortlichkeit im Talentmanagement auf jeden einzelnen Mitarbeiter.

Arnold: Ja, genau, der Mitarbeiter ist für seine Talententwicklung selbst verantwortlich. Das trägt ja auch der Entwicklung Rechnung, dass es keine lebenslangen An-

Foto: Umantis

Hermann Arnold ist Mitgründer und Geschäftsführer der Umantis AG. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt er sich unter anderem mit gutem Mitarbeitermanagement.

stellungen mehr gibt und mehr Freelancer im Einsatz sind. Für einen Freelancer ist es selbstverständlich, dass er sich selbst um seine Weiterentwicklung kümmert.

Normalerweise fokussieren sich Personaler im Talentmanagement auf bestimmte Mitarbeitergruppen – nicht auf alle Mitarbeiter.

Arnold: Das kommt aber daher, dass man sich in einem dirigistischen Talentmanagement auf bestimmte Gruppen fokussieren muss. Es ist nicht möglich, für alle Mitarbeiter eine zentrale Planung aufzustellen. Der europäische Ansatz bezieht jeden Mitarbeiter und Vorgesetzten in diesen Prozess ein. Die Personalabteilung wird aber natürlich bei bestimmten Mitarbeitergruppen mehr mitarbeiten. Die Mitarbeiter planen ihre Entwicklung selbst, und die Personalabteilung verfolgt die Entwicklung von Leistungs- oder Potenzialträgern stärker.

Das heißt, die Personalabteilung übernimmt nur noch eine Kontrollfunktion?

Arnold: Die Personalabteilung übernimmt in erster Linie eine gestaltende Funktion, um den Talentmanagementprozess überhaupt in Gang zu setzen. Als Initiator erstellt sie das Konzept und überträgt dann die Verantwortlichkeiten an die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten. Danach ist sie Begleiter und Unterstützer des Prozesses.

Und die Rolle der Personalentwicklung?

Arnold: Die Personalentwicklung müsste sich auch so in den Prozess einordnen, dass sie die Mitarbeiter dazu anregt, selbst über ihre Entwicklung nachzudenken und sie zu planen. Den Personalentwicklern muss klar sein, dass dies die Effektivität der Weiterbildung wesentlich erhöht. Hinzu kommt dann auch die beratende Funktion – die Begleitung des Mitarbeiters bei der Weiterentwicklung. Zudem können Personalentwickler zum Beispiel unternehmensübergreifende Coaching- und Mentoring-Programme einführen, die den Mitarbeiter unterstützen.

Wenn jeder einzelne Mitarbeiter für sich selbst bestimmt, wo er sich weiterentwickelt, wie kann man dann noch eine unternehmensweite Strategie verfolgen?

Arnold: Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass nur die Geschäftsleitung weiß, wie sich das Unternehmen am besten weiterentwickeln sollte. Wenn allein die Geschäftsleitung die Strategie vorgibt, kommt sie oft unten bei den Mitarbeitern gar nicht an und scheitert allein deswegen schon. Bei kleinen Unternehmen kann man Mitarbeiter in Gesprächen bei der Strategieentwicklung beteiligen. In größeren Unternehmen gibt es entsprechende Technologien dafür.

All diese konzeptionellen Überlegungen bilden Sie auch in Ihrer Talentmanagement-Software ab. Wie genau kann man sich das vorstellen?

Arnold: Hier muss ich vorausschicken, dass eine Software nur eine technologische Unterstützung ist. Es kommt darauf an, welches Konzept der Nutzer verfolgt. Den europäischen Ansatz kann man natürlich auch ohne Software umsetzen, und man kann ihn auch mit jeder anderen Software umsetzen.

Das heißt, man könnte den europäischen Ansatz auch verfolgen, wenn man die Talentmanagement-Software beispielsweise von Success Factors verwendet? Das ist ja schließlich einer der größten Anbieter auf dem Markt, der seinen Ursprung auch in den USA und damit im amerikanischen Ansatz von Talentmanagment hat.

Arnold: Wie gesagt, wichtig ist, welchen Ansatz das Unternehmen selbst verfolgt. Wir liefern mit unserer Software Haufe Umantis den europäischen Ansatz gleich mit. Aber man kann mit unserer Software auch ein dirigistisches Talentmanagement umsetzen – einfach nicht so optimal, wie umgekehrt auch.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Arnold: Unsere Software ist so aufgebaut, dass sie die Mitarbeiter immer miteinbezieht. Zum Beispiel kann man einen Arbeitnehmer zu einem Mitarbeitergespräch einladen. Dafür bekommt er ein Formular geschickt, mit dessen Hilfe er erst einmal selbst durchdenkt, welche Aufgaben er erfüllt, welche Kompetenzen er dafür braucht und welche ihm dafür noch fehlen. So beschäftigt er sich einmal selbst damit und kann diese Ergebnisse dann im Gespräch mit dem Vorgesetzten diskutieren. Gleichzeitig kann die Personalabteilung natürlich auch einige Kompetenzen, die sie als notwendig erachtet, schon vorschlagen. Hier kann man definieren, ob die Kompetenzen beachtet werden müssen oder können. Im Gespräch selbst kann der Vorgesetzte zusammen mit dem Mitarbeiter also die Kompetenzen zum Teil auch löschen.

Bedeutet das nicht, dass die Personalabteilung die Kontrolle verliert?

Arnold: Nein, nur genau dann hat sie die Kontrolle über den Prozess. Würde der Personaler alle die Kompetenzen dirigistisch vorgeben, kann es passieren, dass der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter übereinkommt, dass gewisse Kompetenzen nicht notwendig sind. So bleiben diese zwar im System, werden aber nicht beachtet. So herrscht im System zwar schöne heile Welt, die Realität bewegt sich aber daran vorbei.

Interview: Kristina Enderle da Silva

Wenn externe Berater interne Berater beraten

PRAXIS. Inhouse Consultants haben keinen einfachen Job: Leicht übernehmen sie eher die Rolle als Kontrolleure denn als Berater. Um das zu ändern, hat McDonald's Deutschland seine internen Berater einem Entwicklungsprogramm unterzogen, das sie vor Kurzem beendet haben. Wir zeigen, wie sie den Sprung im „Mindset" schafften.

Mit rund 64.000 Mitarbeitern gehört McDonald's zu den größten Arbeitgebern in Deutschland. Das Unternehmen führt jedoch nur eine Minderheit der Restaurants selbst. Der größte Teil der mehr als 1.400 Restaurants wird von selbstständigen Unternehmern im Franchise-Modell betrieben. Um diesen Franchise-Partnern zur Seite zu stehen, setzt McDonald's interne Berater ein, sogenannte Field und Operations Consultants (FOC). Sie unterstützen die Weiterentwicklung der von ihnen betreuten Restaurants und sind als Bindeglied zwischen Franchise-Nehmer und -Geber maßgeblich daran beteiligt, die Unternehmensstrategie umzusetzen.

Entwicklungsbedarf abdecken

In den vergangenen Jahren hat McDonald's seine HR-Strategie neu ausgerichtet. Im Zuge des Strategic Workforce Planning (SWP) hat das Unternehmen die bestehende Belegschaft hinsichtlich strategischer Bedeutsamkeit und Qualifizierungsbedarf sowie die Vorhersage des langfristigen Bedarfs an Arbeitskräften analysiert. Im ersten SWP-Zyklus wurde großer Entwicklungsbedarf bei den Field und Operations Consultants festgestellt. Um deren Entwicklung voranzutreiben, hat sich McDonald's für die Zusammenarbeit mit den Kienbaum Management Consultants entschieden. In den ersten Gesprächen ergab sich schnell, wo es bei den FOC hakte: Das systemgastronomische Business von McDonald's ist in hohem Maße davon abhängig, dass alle systemeigenen Standards fehlerfrei erfüllt werden. Dieser Umstand führte dazu, dass die Rolle der FOC in den vergangenen Jahrzehnten eher auf Kontrollbesuche in den Restaurants statt auf Beratungsleistungen fokussiert waren. Genau dies sollte geändert werden – eine signifikante Verhaltensänderung der FOC was das Ziel.

Allerdings haben viele Consultants ihre kontrollierende Funktion bereits seit vielen Jahren aus- und damit eingeübt. Aus diesem Grund hat McDonald's Deutschland zusammen mit Kienbaum ein Programm entwickelt, das sowohl auf der inhaltlichen Ebene als auch auf der Einstellungsebene Auswirkungen zeigt und sowohl die Consultants selbst als auch deren Führungskräfte einbindet sowie darüber hinaus auch noch in die bestehende Systemlandschaft (Restaurant- wie HR-Systeme) eingebettet ist. Dabei fokussierte das Programm auf der inhaltlichen Ebene die Steigerung der Fertigkeiten der Berater und auf der Einstellungsebene den „Mindset Change" vom Kontrolleur zum Berater.

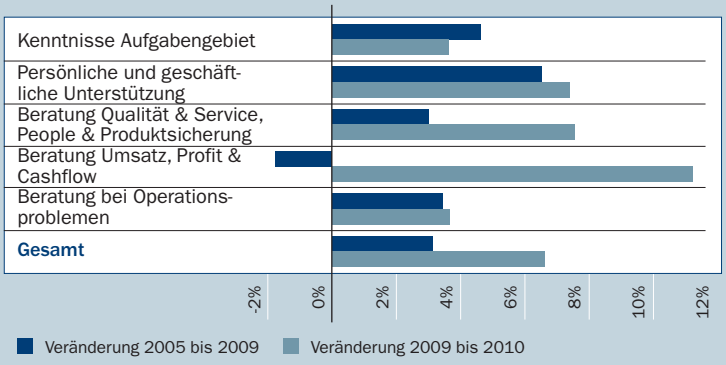
Umfassende Vorabanalyse

Die Programmkonzeption beruhte klassisch auf einer Analyse der gegebenen Strukturen, bisherigen Entwicklungsmaßnahmen, HR-Systeme und den selbst eingeschätzten Qualifizierungsbedarfen. So äußerten die Consultants insbesondere den Wunsch, ihr betriebswirtschaftliches Know-how und ihre Verhandlungstechniken zu erweitern. Schwerpunkt dieser Bedarfsanalyse war ein „Dilo" („Day in the Life of") mit ausgewählten Consultants. Durch diese Begleitung während eines alltäglichen Arbeitstags war es möglich, die externe Beratungsexpertise mit den internen Anforderungen zu verbinden und vor allem die unternehmenseigene Sprache und die vorhandenen Glau-

In den Filialen setzt McDonald's interne Berater ein, um die Franchise-Partner zu unterstützen. Dafür haben die Consultants selbst ein Förderprogramm durchlaufen.

Vergleich der Veränderungen in den Kompetenzen der Inhouse Consultants

Evaluation. Die Grafik zeigt die Werte für die Veränderungen bei den Inhouse Consultants, die die Franchise-Nehmer in einer Meinungsumfrage mit der besten oder der zweitbesten Bewertung einer fünfstufigen Skala bewertet haben. Große Veränderungen erreichten die Consultants in der Beratung zum Umsatz.



Quelle: Kienbaum

benssätze, Einstellungen, Erfahrungen der Gruppe und kulturellen Prägungen des Unternehmens in den ersten Ansätzen zu verstehen. Dieses Verständnis war sowohl für die Trainingsstruktur als auch für die Akzeptanz des Trainers und damit bereits indirekt für den Transfer der Trainingsinhalte bedeutsam. Aus den gesammelten Erkenntnissen haben wir – in enger Zusammenarbeit zwischen McDonald's und Kienbaum – dann in einem iterativen Vorgehen das eigentliche Programmwerk erstellt. Damit kann man hier von einem adaptiven und agilen Projekt sprechen, das sich fortwährend an die Betriebs- und Teilnehmerbedarfe angepasst hat. Zunächst haben wir mithilfe von zentralen Modulen eine gemeinsame Wissens- und Verständnisgrundlage geschaffen, auf die ressourcenorientiert aufgebaut wurde. Das Kick-off-Event unter Teilnahme des Top-Managements von McDonald's Deutschland hatte zum Ziel, die Field und Operations Consultants sowie ihre Führungskräfte, die Department Heads Field und Operations (DHFO), mit den externen Beratern, den Programminhalten und den übergeordneten Zielen vertraut zu machen. Im Sinne des Change-Experten John P. Kotter wurde durch dieses Event sowohl eine gemeinsame Vision als auch die unterstützende Allianz in diesem Change-Prozess signalisiert.

Foto: ?????

Aufbau des Programms

Als zentrales Modul stand dann eine „Train-the-Coach"-Maßnahme im Vordergrund, die wesentliche Coaching-Methoden an die Führungskräfte der FOC vermittelte. Gleichzeitig wurden die Führungskräfte mit dieser Maßnahme erneut für das Programm und die Inhalte sensibilisiert und ebenfalls für die Unterstützung der Umsetzung der Programminhalte engagiert.

Im ersten Teilnehmermodul wurde dann mit den Field Consultants über die unternehmensseitig angepeilten Veränderungen diskutiert und ein Abgleich mit eigenen Wahrnehmungen von Veränderungsnotwendigkeiten durchgeführt. Dabei war die absolute Offenheit und Zieltransparenz für die Bindung zwischen den durchführenden Beratern und den Teilnehmern besonders wichtig und absolut notwendig für einen ersten Schritt zum „Mindset Change". Auf dieser Grundlage haben wir anschließend Veränderungsprozesse vermittelt, um den Teilnehmern die eigene Reaktion auf Veränderungen und die zu antizipierenden Verhaltensweisen ihrer Gesprächspartner vor Augen zu führen. Zum Abschluss des Moduls wurden Techniken zur Kommunikation von und in Veränderungsprozessen trainiert.

Im anschließenden Modul „Business Focus" standen einerseits ein fallbasierter Input zu Kernthemen der betriebswirtschaftlichen Führung kleiner und mittlerer →

→ Unternehmen sowie Projektmanagementthemen auf der Agenda, um den Teilnehmern inhaltliche Unterstützung für ihre alltägliche Arbeit sowie für ihre gleichzeitig zum Programm laufenden selbst initiierten Projekte zu geben. Parallel zu den Modulen haben die Kienbaum-Berater nach Bedarf einzelne Supervisionssitzungen mit den DHFO durchgeführt, um erste Erfahrungen auszutauschen und schwierige Situationen zu lösen. Fast nebenbei entstand so auch eine engere Vernetzung der DHFO untereinander.

Kernelemente des Programms waren aber nicht so sehr die drei zentralen Trainingsmodule im ersten Jahr und die auf Portfolio-Konferenzen aufbauenden individualisierten Trainingsmodule im zweiten Programmjahr, sondern vielmehr alle weiteren Maßnahmen, die vor und nach den Seminaren erfolgten. Die Idee war, die in der Rolle des Systemschützers weniger wichtigen eigeninitiativen Verhaltensweisen zu stärken. Dazu haben wir ein Steuerungssystem eingeführt, das es den Inhouse Consultants ermöglichte, eigene Impulse und Ideen als positive Anstöße aufzunehmen und in selbst gesteuerten Projekten umzusetzen: Hier hat Kienbaum ganz bewusst ausschließlich auf Anfrage der Consultants Unterstützung geliefert und nicht die bisherige und historisch bedingt stark direktive Rolle der Führungskräfte übernommen – eine gezielt passive Haltung. Dieses Vorgehen wurde von den Führungskräften geteilt und durch einen coaching-basierten Ansatz in der Linienführung unterstützt.

Das Resultat dieser Maßnahmen war positiv: Zwar waren Teilnehmer und Führungskräfte zunächst irritiert, aber dann nutzten sie die eröffneten Freiheitsgrade

„Inhouse Consulting ist eine Kaderschmiede“

Interview. Die Mitarbeiter von McDonald‘s haben Ketchup im Blut, heißt es intern. Gerade die Inhouse Consultants, die die Franchise-Nehmer unterstützen, haben eine gute Portion davon, denn sie lernen das Franchise-Business von Grund auf kennen. Darum ist für Personalvorstand Wolfgang Goebel dieser Consulting-Bereich mehr als reine Beratung.

Inhouse Consulting gilt als boomender Markt. Viele größere Unternehmen haben eigene Abteilungen dafür eingerichtet und nutzen diese als Kaderschmiede. Wie sind die internen Berater bei McDonald‘s Deutschland eingebunden?

Wolfgang Goebel: Zunächst möchte ich vorausschicken, dass unsere Field & Operations Consultants keine ganz klassischen Inhouse Consultants sind. Denn sie sind im Wesentlichen als Berater für unsere Franchise-Partner im Einsatz. Inzwischen werden etwa 82 Prozent unserer Filialen von Franchise-Nehmern geführt. Man könnte also in unserem Fall von klassischen Kundenberatern sprechen. In anderen Unternehmen ist das Inhouse Consulting eher als B2B-Beratung anzusehen. Trotzdem nutzen wir dieses Laufbahnmodell auf jeden Fall auch als Kaderschmiede. Und ich denke, das muss auch so sein.

Inwiefern?

Goebel: Wir sind eben ein klassisches Franchise-Unternehmen, und das Franchise-Business lernt man am besten kennen, wenn man vor Ort die Franchise-Nehmer berät. Es ist sogar so, dass ungefähr 80 Prozent unserer Führungskräfte vorher schon als Field Consultant tätig waren. Sie kennen die Erwartungen und Erfordernisse der Franchise-Nehmer und können mit diesem Wissen dazu beitragen, dass unsere Marke von den Franchise-Nehmern hervorragend nach außen getragen wird.

Wolfgang Goebel ist seit dem 1. Mai 2007 Vorstand Personal von McDonald‘s Deutschland. Er ist verantwortlich für über 62.000 Mitarbeiter.

In einem dreijährigen Projekt haben Sie den internen Beratern externe zur Seite gestellt. Warum?

Goebel: Wir mussten die Kompetenz unserer Consultants deutlich steigern. Denn wir wollten ihre kontrollierende Funktion in eine beratende umwandeln. Dem lag ein kultureller Wandel zugrunde: Wir haben in der Vergangenheit als streng systematisiertes Restaurant-Business in allen Bereichen großen Wert auf Kontrolle gelegt. Durch diese Unternehmenskultur waren es unsere Consultants nicht gewöhnt, dass man auch außerhalb der Kontrolle zu Ergebnissen kommt – eben durch Beratung. Das machte einen Change-Prozess nötig, bei dem externe Berater unterstützten.

Interview: Kristina Enderle da Silva ●

aktiv. Umsetzungskontext dieser Freiheitsgrade waren beispielsweise interne Projekte, die eine automatisierte Generierung von Dashboards in Anbetracht spezifisch auszuwählender KPI pro Franchise-Nehmer zur Folge hatten.
Angereichert wurde das Programmpaket durch Tools, die unter dem Motto „Mitgedacht“ standen. Sie sollten das Verständnis und eben die Wertschätzung der wichtigen aktuellen Rolle der Consultants signalisieren. Darunter waren Podcasts für Smartphones, Audio-Lern-CD für die häufigen Autofahrten und eine Multimedia-Bibliothek für das „Learning On Demand“, die als Vor- und Nachbereitung der Trainingssequenzen den Lerntransfer verstärkten.
Darüber hinaus wurde der Fokus innerhalb der Seminare immer auch auf das Individuum gelegt. In sogenannten „Kurz-Coaching-Sequenzen“ konnten alle FOC aktuelle persönliche und berufliche Schwierigkeiten auf Eins-zu-eins-Ebene mit dem Coach ansprechen und einer ersten gemeinsamen Analyse unterziehen. Die zirca 20- bis 30-minütigen Sessions waren völlig offen gestaltet und konnten durch den Teilnehmer selbst belegt werden. Inhaltlich kamen hier beispielsweise schwierige Kommunikationspartner auf Franchise-Nehmer- und Company-Seite wie auch eigene Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zur Sprache. Die für den „Mindset Change“ so zentrale Offenheit wurde hier vom externen Berater gelebt und so vom internen Berater erlebt.

Einige Erfolgsfaktoren

Unsere Programmerfahrung zeigt eines deutlich: Die akademische Hypothese, dass die Change-Fähigkeit von Personen meist mit der Länge der Funktionsdauer sinkt, lässt sich hier nicht halten. Die Älteren hatten es weder schwerer, die Veränderungen mitzutragen, noch sind die Personen mit hohen Funktionsdauern und langer Betriebszugehörigkeit weniger change-fähig. Viel eher haben sich diejenigen mit einer tief gehenden Verbundenheit mit dem Unternehmen, dessen Brand und seinen Werten nach gefundener Orientierung im Programm klar im Sinn der Veränderung positioniert und andere mitgezogen. Die hauseigene Formulierung „Ketchup im Blut“ war damit der viel wichtigere Indikator für einen erfolgreichen Change.
Ein weiterer Erfolgsfaktor des Programms: Während des gesamten Prozesses haben wir auf die strukturierte Analyse des Entwicklungsbedarfs der Gesamtgruppe sowie der einzelnen Mitarbeiter geachtet. Auf diese Weise konnten wir sicher gestellen, dass das Entwicklungsprogramm zu jedem Zeitpunkt den Anforderungen gerecht wurde.
Zudem lassen sich rückwirkend eindeutig das frühe Einbeziehen der Vorgesetzten und deren enge Betreuung im Rahmen des gesamten Programms als Erfolgsfaktoren hervorheben. Sie haben ihre Rolle als Coach angenommen und damit als Multiplikatoren im Projektverlauf fungiert. Die Veränderungsbereitschaft der Vorgesetzten hat sich auf die Teilnehmer übertragen, welche ihre anfänglichen Vorbehalte gegenüber einem Entwicklungsprogramm schnell abbauten. Die praktische Ausrichtung der Seminarinhalte, beispielsweise fallorientierte Sequenzen oder selbst geschilderte Situationen der Teilnehmer, sorgte zudem für eine sehr gute Umsetzbarkeit der Lerninhalte.
Das Resultat aus der unternehmerischen Investition in diese Qualifizierung ist ebenfalls von Belang: Implizit gab es dazu bereits ein Stimmungsbild in den sogenannten „Field-Service-Messen“ am Ende eines jeden Programmjahres, in denen der Austausch mit und die Vernetzung zu den hausinternen Fachabteilungen gefördert wurden und die Programmteilnehmer ihre bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse teilten. In einem derartigen Peer-Conferencing-Ansatz ist die Stimmungslage in der Gruppe sehr schnell für die Gruppe selbst als auch für die anwesenden Führungskräfte erkennbar. Eigene Projekte werden präsentiert, unbequeme Fragen gestellt – und beantwortet. Das Management nimmt sich Zeit, baut Distanz ab und vermittelt so Wertschätzung. Die Evaluation kann das zwar nur bedingt über Zufriedenheitswerte messen, der eigentliche Effekt jedoch sollte bei den Klienten, in diesem Fall also den Franchise-Nehmern, ankommen. Und genau dies war zu beobachten: Eine deutlich positive Entwicklung der Bewertungen der Arbeitsqualität durch die Franchise-Nehmer in beinahe allen Kategorien (siehe Abbildung auf Seite 29) und eine kontinuierlich sehr positive Einschätzung des Programms durch die Consultants selbst, die in regelmäßigen Befragungen der Gesamtgruppe deutlich wurde.

Den Nachwuchs ausbilden

Die Herausforderung ist nun die Überführung des Entwicklungsprogramms in das Alltagsgeschäft sowie die systematische Ausbildung des Nachwuchses. Heute bestehen bei McDonald’s Deutschland bereits definierte Karrierewege im operativen Mittelmanagement. Durch diese strukturierte Entwicklung ist die Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen sichergestellt. Des Weiteren wurden die Programminhalte verdichtet und in einem Onboarding-Training für neue Franchise-Berater zusammengefasst.

Dr. Felix Langness, Julia Reiser

AUTOREN

Julia Reiser arbeitet als Specialist HR Development bei McDonald‘s Deutschland Inc. Sie hat das Projekt von Unternehmensseite betreut.
Kontakt:
Tel. 089 78594605
E-mail: Julia.Reiser@de.mcd.com
www.mcdonalds.de

Dr. Felix Langness ist Bereichsleiter bei Kienbaum Management Consultants im HR-Management. Der Psychologe leitet Entwicklungsprogramme für globale Unternehmen und ist Change-Experte.
Tel. 0211 9659258
E-mail: Felix.Langness@kienbaum.de
www.kienbaum.de

Immer Ärger mit Sattelberger

MBA-SPECIAL. Die amerikanischen Business Schools seien nur das ideologische Transport-Vehikel des verdorbenen Finanzkapitalismus, kritisierte Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, am 9. Februar auf „Spiegel online“. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger hat bei den Vertretern namhafter europäischer Business Schools Stellungnahmen zu Sattelbergers Säbelhieben eingeholt.

MBA-Ausbildungen seien einseitig ausgerichtet auf die ökonomische Theorie effizienter, sich selbst steuernder Märkte. Dieser Irrglauben, gemischt mit Gier, habe zu den Exzessen mit Schrotthypotheken und zu Maßlosigkeit in der Vergütungspolitik geführt, ätzte Sattelberger. Die MBA-Schulen seien voll und ganz auf den Homo Oeconomicus fixiert, dem es stets nur um die Optimierung seines eigenen Nutzens gehe. „Die Theorie, die heute vermittelt wird, hat substanziell versagt und ist moralisch verrottet“, so Sattelberger. Business Schools und ihr Flaggschiff-Angebot MBA kämen im Kern aus dem angelsächsischen Kulturkontext einseitiger Shareholder-Denke, und die großen europäischen Business Schools seien dabei wie die Lemminge den US-Schulen hinterhergelaufen.

Nun versuchten sie, sich das „Mäntelchen der Veränderung“ umzuhängen, mit Fächern wie Ethik oder Corporate Responsibility als das Alibifach „für das Gute“. Doch Leadership lasse sich nicht im Vorlesungssaal vermitteln, ist sich der Telekom-Vorstand sicher. Es komme darauf an, Zukunftsbilder zu schaffen, schwierigste Geschäftsprobleme zu meistern und Menschen emotional und nachhaltig für neue Strategien und Veränderungsprozesse zu gewinnen. Das lerne man nur, wenn „man im rauen Wasser der Realität Verantwortung trage. Reformen seien nicht nur bei den Inhalten der Forschung und Lehre wichtig, sondern auch beim Personal sowie in der Führung und Steuerung einer Schule. Dazu gehöre etwa die Frage, ob MBA-Professoren „wie streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen“ bei dubiosen Firmen sein sollten.

Wichtig sei, nach welchen Kriterien Professoren rekrutiert und befördert würden: Spielen Charakter und soziale Kompetenz eine Rolle, oder zählen nur die theoretischen Veröffentlichungen in erstklassigen Journalen? Gibt es einen Verhaltenskodex? Hat die Schule einen funktionierenden Beirat, der nicht nur als Geldbeschaffer und Aushängeschild für die Schule instrumentalisiert wird? Die Compliance-Regeln in den Unternehmen seien heute enorm verschärft, bei den Business Schools sei in dieser Hinsicht jedoch wenig passiert. Echte Veränderungen sieht Sattelberger, der Vizepräsident der EFMD (European Foundation of Management Development) in Brüssel ist und zu deren Mitgliedern mehr als 500 Business Schools zählen, bisher nicht. „Ideologisch gesehen sind die großen Business Schools doch fast alle lebendige Leichen.“

„wirtschaft + weiterbildung“ hat eine Reihe von Business Schools aus dem deutschsprachigen Raum, aber auch aus dem europäischen Ausland um eine Stellungnahme zu Sattelbergers Äußerungen gebeten. Hier eine Auswahl der Antworten, die dazu angetan sind, die Diskussion zu versachlichen und weiter voranzutreiben.

Foto: Lisa S. / shutterstock.de

Professor Dr. Jens Wüstemann

Business Schools sind quicklebendig

Eines vorweg: Ich schätze Thomas Sattelberger – als Vor- und Querdenker im HR-Bereich und vor allem als jahrelangen Promotor der Managementweiterbildung in Deutschland und Europa. Daher sehe ich ihn auch in der Rolle des Advocatus Diaboli – nämlich als eine Person, die die Position einer Gegenseite vertritt, ohne dieser wirklich anzugehören.

Seine Aufgabe ist es, alle Sachverhalte kritisch zu hinterfragen und Missstände schonungslos anzusprechen. Dabei greift er besonders Business Schools im angelsächsischen Raum an und unterstellt ihnen, jenen Managertypus hervorgebracht zu haben, der für den Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 hauptverantwortlich gemacht wird. Business Schools, so betont er, seien vor allem Ausbildungsstätten für die Finanzwirtschaft und das Consulting, nicht aber für die klassische Realwirtschaft.

Diese Kritik mag für einzelne Bildungsinstitutionen im angelsächsischen Raum durchaus ihre Berechtigung haben, für die meisten der führenden deutschen und kontinentaleuropäischen MBA-Anbieter läuft sie aber ins Leere. Denn gerade deutsche MBA-Programme punkten durch die Tatsache, dass sie das Beste aus beiden Welten miteinander vereinigen: Die praxisnahe Ausbildung angelsächsischer Prägung mit einer soliden theoretischen Fundierung, für die deutsche Studiengänge seit jeher stehen. Und sie folgen einem Leitbild, das sich an den Gegebenheiten der Märkte in Mitteleuropa orientiert: Nämlich an einer Geschäftskultur, die weitaus stärker vom Konsens zwischen unterschiedlichen Interessengruppen – beispielsweise Arbeit und Kapital – geprägt ist als von einer einseitigen Orientierung an einzelnen Kennzahlen. Daher ist es auch wenig verwunderlich, dass der Finanzsektor bei der Rekrutierung der Studierenden an der Mannheim Business School keine allzu dominierende Rolle spielt. Die meisten unserer Vollzeit-MBA-Absolventen setzen ihre Karriere in der Industrie fort und einige übrigens in den letzten Jahren auch bei der Deutschen Telekom.

Thomas Sattelberger unterstellt zudem, dass der MBA seinen globalen Zenit überschritten und national nie Fuß gefasst habe. Davon kann meines Erachtens nicht die Rede sein. In den USA ist der Anteil der MBA unter allen Master-Studierenden mit rund 20 Prozent konstant hoch, die Märkte in anderen Teilen der Erde – vor allem in Europa und Asien – erleben weiterhin ein Wachstum. In Deutschland ist der MBA-Markt im internationalen Vergleich zugegebenermaßen klein. Das hängt vor allem damit zusammen, dass deutsche Institutionen erst seit 1998 den MBA-Titel verleihen dürfen. Aber die Entwicklung ist vielversprechend: An der Mannheim Business School haben wir durchschnittlich rund 300 Teilnehmer in unseren drei MBA-Programmen. Diese Größe ist vollkommen ausreichend, um rentabel zu sein, und sie gibt uns trotzdem die Möglichkeit, unsere Studierenden individuell zu betreuen.

Der MBA wird auch in Zukunft kein Massenprodukt wie in den USA sein, aber seinen festen Platz in der breiten Palette der Studienangebote in Deutschland haben. Zum einen für Absolventinnen und Absolventen nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, die nach einigen Jahren das Rüstzeug für eine Führungsposition erwerben wollen. Zum anderen für die steigende Zahl der Bachelor-Absolventen, die sich nicht für einen konsekutiven, eher wissenschaftlich ausgerichteten Master-Studiengang entscheiden, sondern sich nach einigen Jahren Berufstätigkeit im Generalmanagementbereich entwickeln wollen. Und nicht zuletzt für die ebenfalls stetig wachsende Gruppe internationaler MBA-Interessenten, die sich sehr bewusst für ein Programm in Deutschland entscheiden und planen, hierzulande nach dem Studium ihre Karriere fortzusetzen. Als Advocatus Diaboli hat Thomas Sattelberger von den Business Schools als „lebendigen Leichen“ gesprochen. Dem möchte ich als sein Gegenspieler, als Advocatus Angeli, selbstbewusst entgegenhalten: Business Schools und ihr Flaggschiffprodukt, der MBA, sind quicklebendig. Und sie werden es auch in Zukunft sein.

Professor Dr. Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School

Endlich strategische Chancen erkennen

Sattelbergers Argumente haben einen polemischen Beigeschmack. Ein wenig Polemik kann ja helfen, eine Diskussion zu beleben, aber sie birgt eben auch eine Gefahr: Wer den MBA als irrelevant erklärt, weil der deutsche Markt klein ist, verkennt, dass die geringe Zahl guter deutscher Anbieter möglicherweise zu einem „Brain Drain“, also einem Abfluss von Talenten ins Ausland, beiträgt. Die besten MBA-Programme freuen sich, eine erhebliche Anzahl von absolut herausragenden deutschen Studenten willkommen zu heißen (sicherlich ist das zum Beispiel so in Cambridge).

Die Behauptung, dass MBA-Programme nur auf Finanzen ausgerichtet sind, ist auch nicht ganz richtig. Es war schon immer so, dass Branchen, die als erfolgreich und lukrativ angesehen werden, viele Absolventen anziehen, und zwar aus allen Fachrichtungen. Nicht alle, die in der Finanzbranche Unheil angerichtet →

Professor Dr. Christoph Loch

→ haben, kommen aus MBA-Programmen – Physiker und Informatiker erfinden automatische Börsenhandelsalgorithmen, und das Verschwinden des Traditionsunternehmens Porsche durch finanzielles Zocken wurde auch nicht von MBA-Absolventen verursacht.

Es ist richtig, dass die klassische Tendenz angelsächsischer Unternehmen, oberste Führungspositionen mit Finanzexperten zu besetzen, zu einer Entfremdung der Vorstände von den operativen Prozessen des Unternehmens führen kann, während es eine Stärke deutscher Unternehmen ist, dass Topmanager operative Erfahrung und daher Respekt vor der Umsetzung haben. Auf der anderen Seite ist es aber auch eine Schwäche deutscher Führungskräfte, manchmal den Kopf zu sehr in der Technik zu haben und strategische Chancen zu übersehen (dies hat tatsächlich zur späten Reaktion einiger deutscher Branchen auf wichtige Trends beigetragen).

MBA-Programme können einen Beitrag leisten, weil sie eben nicht nur auf Finanzen ausgerichtet sind, sondern begabten Fachkräften helfen können, eine breitere Perspektive zu entwickeln. So hat unser MBA in Cambridge Spezialisierungen in Stiftungsmanagement, Management von Kunst- und Kulturunternehmen oder Unternehmensgründungen. Zum Beispiel hat unser Absolvent Eben Upton vor einem Monat seinen „Raspberry Pi" Computer vorgestellt, eine robuste Leiterplatte für 25 Euro, die man an Fernseher und externe Tastatur anschließt, und die Benutzern erlaubt, wieder selbst zu programmieren und damit zu lernen, wie ein Computer und seine Software wirklich funktionieren.

Upton sagt, dass der MBA ihm die Augen für die Möglichkeit geöffnet und ihm die Methoden beigebracht hat, ein solches Unternehmen anzupacken. Raspberry Pi bekam innerhalb einer Stunde nach offizieller Bekanntgabe 20 Millionen Bestellungen und diese Innovation wird möglicherweise einen Einfluss darauf haben, wie Informatik in der ganzen Welt unterrichtet wird. Upton hat dieses Projekt als Stiftung gegründet, also nicht mit dem Hauptziel Gewinn, sondern um einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Also ist ein MBA nicht theoretisch ausgerichtet, wie Herr Sattelberger behauptet, sondern praktisch. Die guten MBA-Programme sind schon lange über Fallstudien hinausgegangen; wir schicken zum Beispiel unsere Studenten zweimal während des Jahres in Unternehmen, um dort konkrete Projekte durchzuführen. Unsere Studenten haben schon fünf Jahre Arbeitserfahrung und vertiefen und verbreitern daher eine schon vorhandene praktische Wissensbasis.

Natürlich ist ein MBA keine Wunderwaffe – die meisten Programme sind immer noch zu technisch (ein Überbleibsel der quantitativen Methodeneuphorie der 60er-Jahre), und Lebensweisheit erwirbt man in der Tat nicht im Studium. Aber die Ergänzung einer technischen Karriere mit einem Verständnis der Gesetzmäßigkeiten in Organisationen erhöht die Professionalität und unterstützt den Erwerb von Lebensweisheit.

Professor Dr. Christoph Loch, Direktor der Cambridge Judge Business School an der University of Cambridge

Maßlose Verzerrung

Vieles wurde bereits über Sinn und Unsinn von MBA-Programmen geschrieben und gesagt. Was aber kürzlich Thomas Sattelberger gesagt hat, ist maßlos verzerrt und oft schlicht falsch. Vor allem fünf Punkte bedürfen der Korrektur.

1. Sattelberger meint, die amerikanischen Business Schools seien vor allem das ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus. Eine solche Äußerung mag heutzutage eine bestimmte Klientel bedienen, ist aber dennoch falsch. Richtig ist vielmehr, dass gerade in den USA die Mehrheit der MBA-Absolventen in Unternehmen außerhalb des Finanzsektors geht.

2. Sattelberger wirft den Business Schools vor, sich sachlich und ideologisch nicht zu reformieren; die neuen Fächer Ethik und Corporate-Social-Responsibility seien Tünche. Dieser Vorwurf ist falsch. Richtig ist vielmehr, dass Business Schools Beiträge dazu leisten sollten, aus der Finanzkrise Konsequenzen zu ziehen. Hierzu gehört nicht nur, aber eben auch die Beschäftigung mit Fragen der Ethik und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Reformen des Curriculums gehen

Professor Dr. Michael Frenkel

aber weit darüber hinaus. So beschäftigen sich die MBA-Studierenden zum Beispiel an der WHU seit einiger Zeit verstärkt mit Themen der Nachhaltigkeit, der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, des Risikomanagements und der Regulierung.

3. Sattelberger meint, der Skandal um die European Business School und deren früheren Präsidenten zeige deutlich, dass bei Business Schools wenig passiert sei, um zu verhindern, dass Professoren unkontrolliert und ungesteuert wirtschaftlich aktiv sind. Diese Aussage ist falsch. Richtig ist dagegen, dass Professoren an den meisten Hochschulen aufgrund von umfangreichen Nebentätigkeitsrichtlinien nicht völlig frei sind. An der WHU gibt es zum Beispiel neben Richtlinien für Nebentätigkeiten auch einen „Code of Conduct", der sich auf das allgemeine Verhalten bezieht.

4. Sattelberger hält nichts von Leadership in MBA-Programmen, weil man dies nicht vermitteln könne. Auch hier liegt Sattelberger falsch. Es geht nicht um kopflastiges Antrainieren, sondern um ein Heranführen an die vielfältigen Aspekte von Führung. Hierzu gehören zum Beispiel das Erkennen dessen, was Führung in modernen Unternehmensstrukturen ausmacht und die Selbstreflektion über eigenes Verhalten. Wichtig ist auch das Sammeln von grundlegenden Erfahrungen durch ein Arbeiten in Teams mit Studierenden, die sehr unterschiedliche berufliche, soziale und kulturelle Hintergründe mitbringen. Dies alles sind wichtige Hilfestellungen. Sie nicht zu nutzen, wäre falsch.

5. Sattelberger behauptet, dass der MBA seinen globalen Zenit überschritten und national nie Fuß gefasst habe. Auch diese Aussage ist falsch. Richtig ist vielmehr, dass global eine zunehmende Nachfrage

in den Schwellenländern festzustellen ist. Dies hängt nach Meinung von Experten auch mit der demografischen Entwicklung zusammen.
National gilt, dass sich Unternehmen auf den MBA noch einstellen müssen und werden. Dieser noch junge Abschluss ist für Absolventen ganz unterschiedlicher Fachrichtungen sinnvoll, die beruflich erfolgreich sind und sich für ihre weitere Entwicklung auf die vielfältigen Aufgaben der Unternehmensführung vorbereiten müssen. Das alte Denken, nach dem erst studiert und dann gearbeitet wird, gehört der Vergangenheit an. Der MBA wird zunehmend eine Möglichkeit der Weiterbildung im Rahmen eines lebenslangen Lernens sein.
Ich wünsche mir in der Diskussion mehr Sachlichkeit und Differenzierung, als Sattelberger es zeigt. Das hat nicht nur das Thema verdient, sondern auch jede Business School, die ein anspruchsvolles MBA-Programm anbietet und darin auch einen Beitrag zur Entwicklung von Volkswirtschaften sieht.

Professor Dr. Michael Frenkel, Rektor und Inhaber des Lehrstuhls für Makroökonomik und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar bei Koblenz

Sattelberger legt den Finger in die Wunde

Sattelberger hat mit seiner Kritik an den großen Business Schools im Kern weitgehend recht. Häufig verleiten die Inhalte eines MBA-Studiums Führungskräfte dazu, kurzfristigen Profit über Nachhaltigkeit zu stellen. In der Tat wird in der Ausbildung mehr auf Fachkompetenz geachtet, während die Sozialkompetenzen einer Führungskraft teilweise sträflich vernachlässigt werden. Dabei sind Fachkompetenzen für eine Führungskraft nur

Professor Dr. Dirk Zupancic

die Basics, die Sozialkompetenz jedoch die Kür. Dazu zählen beispielsweise – wie Sattelberger richtig erwähnt – psychologische, kommunikative und crosskulturelle Fähigkeiten, aber auch das Thema „Verantwortungsbewusstsein“. Hier müssen viele Business Schools noch Hausaufgaben machen.
Tatsächlich wird heute bereits in fast allen Lehrplänen das Fach Ethik mehr oder weniger stark eingebaut. Es geht aber nicht ➔

→ um die reine „Lehre“, sondern um Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Diese brauchen allerdings Zeit und entsprechende Übung. Sie müssen von Dozenten vorgelebt und überzeugend vermittelt werden. Sie brauchen eine andere Didaktik als die, die an vielen Business Schools immer noch dominiert.

Richtig an der Kritik von Sattelberger ist auch, dass Leadership nicht ausschließlich im Vorlesungssaal vermittelt und gelernt werden kann, sondern immer auch einen realen Hintergrund braucht. Wir haben deshalb an der GGS die sogenannte „Real-Life-Learning-Methode“ entwickelt. Das heißt: Wir legen in der Vorlesung zunächst die theoretischen Grundlagen. Diese finden dann in Übungen und Ausarbeitungen Anwendung auf den Unternehmensalltag der einzelnen Studierenden, die an der GGS alle berufsbegleitend studieren. Das hat zwei Vorteile: Zum einen reflektieren unsere Studierenden regelmäßig ihren eigenen Berufsalltag und finden so Lösungen für ihre aktuellen Probleme. Zum anderen erhalten sie Einblicke in Branchen und Unternehmen ihre Kommilitonen und erweitern so ihr Wissen. Das hilft ihnen auch wieder für ihre eigenen Unternehmen.

Insofern kann ein MBA-Programm für Unternehmen durchaus bei der mittelfristigen Personalentwicklung von Talenten hilfreich sein – zum Beispiel durch die Unterstützung beim berufsbegleitenden Studium. Aber sicherlich sind – wie von Sattelberger vorgeschlagen – für ein solches Talentmanagement auch die deutschen Master-Programme im Management geeignet. Letztlich kommt es immer auf die Ziele an, die ein Unternehmen mit MBA oder Master verfolgt.

Prof. Dr. Dirk Zupancic, Präsident der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn

Professoren müssen Vorbilder sein

Es stimmt, dass es gravierende Unterschiede in der Qualität von Business Schools gibt, von Allgemeinplätzen und Pauschalisierungen halte ich allerdings wenig. Zudem widerlegen unsere Statistiken deutlich seine Annahmen bezüglich der Berufswahl unserer Absolventen oder ihrer Verweildauer in Unternehmen.

Meines Erachtens sind Business Schools gut beraten, wenn ihre Mitarbeiter und Professoren die Ideale der Schule selbst leben und aktiv zur Weiterentwicklung der Einrichtung beitragen. Mit überkommenen Universitätsstrukturen kann man den hohen Anforderungen an eine moderne Managementausbildung nicht gerecht werden. So finde ist es wenig zielführend, wenn Business Schools sich in basisdemokratisch geführten Instituten mit Professoren auf Lebenszeit organisieren. Ich vergleiche das gerne mit Fluggesellschaften. Die praktizieren im Übrigen ein gutes Prinzip: Sie achten penibel darauf, dass nicht immer die gleichen Mannschaften zusammen fliegen. Damit wird sichergestellt, dass sich keine schlechten Gewohnheiten einschleichen und niemand sein „eigenes Ding“ machen kann. Dieses Prinzip funktioniert auch in gut geführten Unternehmen.

Durchsetzen werden sich wohl auch bei den Business Schools eher diejenigen, die verstanden haben, was Führungskräfte von morgen und übermorgen brauchen, um in der Wertschöpfungskette der Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Neben den höchsten Ansprüchen an die wissenschaftlichen Leistungen ihrer Professoren müssen sie auch eine hohe Glaubwürdigkeit als Unternehmen haben. Wenig hilfreich ist es dabei im Übrigen, wenn man versucht, irgendwelchen fernen anglo-amerikanischen Idealen nachzujagen. Auch Themen wie Corporate Responsibility, Leadership und Innovation, die wir auf unseren Hochglanzbroschüren vermarkten, müssen in der Business School selbst angelegt sein und gelebt werden – nur dann finden die Themen auch glaubwürdig Eingang in die Programmgestaltung. Wenn Professoren das bewusst mittragen, werden sie sich in ihren Lehrveranstaltungen kaum davon abkoppeln.

Unabhängig davon sind wir nicht so verblendet, zu glauben, dass MBA-Absolventen „Leadership“ in nur elf Monaten lernen könnten. Im Gegenteil: Wir setzen in den MBA-Programmen auf den Erfahrungen der jungen Menschen im Berufsleben und ihrer Erziehung sowie der Heterogenität einer Klasse auf. Unsere

Anette Tronnier

Aufgabe muss sein, ihnen während des MBA-Studiums etwa durch anspruchsvolle Teamaufgaben das notwendige Rüstzeug mitzugeben, um eine Führungsaufgabe vernünftig ausfüllen zu können. Dazu gehört, ihnen bewusst zu machen, dass Führung lebenslanges Lernen bedeutet und ein hohes Maß an Verantwortung erfordert. Dass es einer Business School allerdings gelingt, aus einem rücksichtslosen und egoistischen Menschen einen Manager mit klaren ethischen Vorstellungen zu formen, gehört für mich in das Reich der Fabeln und Mythen.

Anette Tronnier, Geschäftsführerin der GISMA Business School in Hannover

Es gibt eine Industrie der MBA-Kritiker

Im Vergleich zum etablierten MBA-Markt in den Vereinigten Staaten entwickelten sich Business Schools in Europa langsamer. Inzwischen gibt es allerdings auch hier eine große Auswahl an Schulen und MBA-Programmen – mit bis zu 300 MBA allein in Deutschland. Diesem Wachstum wird aber auch mit Skeptizismus und Unzufriedenheit, wie durch Thomas Sattelberger beschrieben, begegnet.

Kritik am MBA ist selbst schon fast zu einer Industrie geworden. Angefangen von dem Film Wall Street, mit dem Motto „Gier ist gut“, von 1987, bis hin zur Finanzkrise 2008 hat man ambitiöse und skrupellose Manager mit MBA-Abschlüssen für endlose Sünden beschuldigt. Kritiker sind leicht zu finden. Henry Mintzberg argumentiert, dass ein MBA zu analytisch ist und dass Führungskompetenzen nur in der Praxis entwi-

ckelt werden können. Sumantra Ghoshal behauptet, dass eine MBA-Ausbildung vereinfachte – auf Thomas Hobbes basierende – Annahmen über die menschliche Natur macht, die sich um Egoismus und Gier drehen. Harold Leavitt schrieb, dass ein MBA-Studium Teilnehmer in „Kleinkinder mit einem einseitigen Hirn, einem eiskalten Herz und einer verkümmerten Seele" verwandelt. Der MBA ist also ein Symbol für die persönliche Bereicherung auf Kosten von gesellschaftlicher Verantwortung geworden.

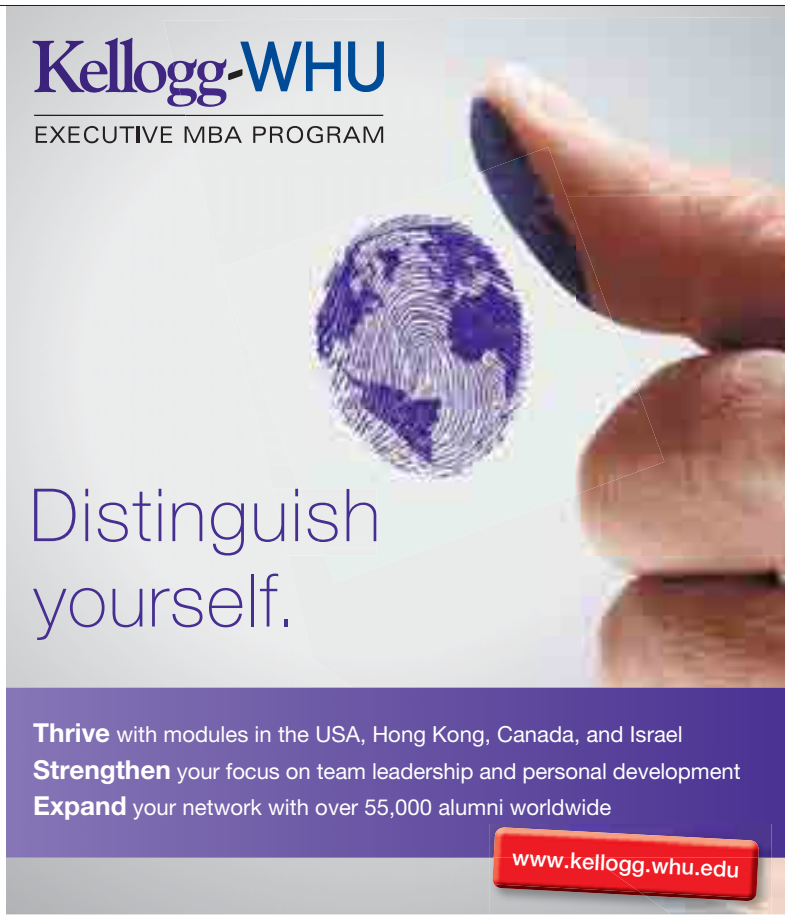
Diese Sichtweisen sind zwar verführerisch, aber auch viel zu einfach und am Ende des Tages nicht angebracht. Zurzeit gibt es mehr als 7.000 MBA-Programme weltweit, die von verschiedenen Business Schools, in verschiedenen Formaten, mit unterschiedlichen Inhalten und für differenzierte Zielgruppen angeboten werden. MBA-Programme haben sich sehr stark weiterentwickelt. Internationale Perspektiven, integriertes Denken, die Rollen von

Kai Peters

Dr. Narendra Laljani

verschiedenen Interessengruppen, das „Wie" und nicht nur das „Was" stehen mittlerweile in vielen Programmen im Mittelpunkt. Themen zur Nachhaltigkeit und zur verantwortlichen Geschäftsführung sind zum Beispiel in unserem MBA integriert.

Auf der Ebene des Einzelnen wird die interne und externe Nutzentheorie zur Bewertung des MBA angewendet. Sie geht davon aus, dass externer Nutzen (Gehalt und Status) sowie interner Nutzen (Arbeitszufriedenheit und Selbstverwirklichung) Ziele sind. Kritiker des MBA legen das Augenmerk auf das Erstere und klagen MBA-Absolventen der Gier an. Akademiker wie Ruth Simpson merken an, dass beide Nutzen im Gleichgewicht stehen und dass die internen Faktoren mit der Zeit zunehmen. Unsere eigene Forschung (Laljani, 2009) bestätigt, dass vieles im Mintzbergischen Sinne nur →



Kellogg-WHU
Executive MBA Program, Germany
EMBA Office: Phone: +49 261 6509 186
emba@whu.edu
www.kellogg.whu.edu

→ durch Praxis gelernt werden kann, aber dass strukturierter Unterricht in einem MBA das Lernen beschleunigt und die Fähigkeit fördert, Entscheidungen in komplexen, kontextbedingten Situationen zu treffen. Eine MBA-Ausbildung hilft auch bei der Umsetzung von implizitem Wissen zu klarem ausgesprochenem Wissen, was wiederum das Selbstvertrauen fördert und den Umgang mit Herausforderungen erleichtert.

In Befragungen, die vom Graduate Management Admission Council (GMAC) durchgeführt wurden, berichten MBA-Absolventen regelmäßig, dass ein MBA kluge, interessante Menschen unterschiedlicher Nationalitäten zusammenbringt, die Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen und Branchen haben. Das ist eine ideale Plattform, um über Management in verschiedenen Settings nachzudenken und davon zu lernen. Eigene Sichtweisen werden auf die Probe gestellt, neue Erkenntnisse entstehen und die eigene Ziele und Werte werden klarer.

Die kritische Selbstreflexion ist eine wichtige akademische Tradition, und wir stimmen zu, dass wichtige Teile der Kritik an einigen MBA-Programmen gerechtfertigt sind. Als Business Schools müssen wir daher die Forschung und die Lehre kontinuierlich weiterentwickeln. Zu behaupten, dass ein MBA der Ursprung alles Bösen in der Wirtschaft ist, ist im besten Fall eine übertriebene Vereinfachung, im schlimmsten Fall schlechte Forschung.

Kai Peters, Chief Executive an der britischen Ashridge Business School
Dr. Narendra Laljani, Dean of Graduate Studies an der britischen Ashridge Business School

Wir brauchen mehr Sattelberger

Thomas Sattelberger weiß, wovon er spricht, wenn er über moderne Business Schools, deren Bewerber und die Ausbildung an Business Schools referiert. Seine Erfahrungen in der Industrie – von Lufthansa und Continental bis hin zur Deutschen Telekom – sind beeindruckend. Und auch seine Tätigkeit im Vorstand der EFMD in Brüssel hat ihm weitere Einblicke gewährt. Sein Stil ist sehr direkt, für manche möglicherweise hin und wieder etwas zu direkt, dennoch stimme ich grundsätzlich dem zu, was er sagt.

Ein erstes Thema ist die Frage, ob sich Business Schools nicht zu sehr auf die Interessen der Unternehmer und die kurzfristigen Gewinne konzentrieren – dies ist auch meiner Meinung nach der Fall. Das hat meiner Meinung nach viel damit zu tun, dass Business Schools keine Achtung davor haben, welche Innovationen Kunden generell suchen. Stattdessen wird häufig viel Kreativität darauf verwendet, Kunden zu verwirren und sie sogar in die Irre zu führen, wie wir in einigen Beispielen aus dem Finanzbereich gesehen haben – Banken bieten komplexe Finanzprodukte, die es Kunden praktisch unmöglich machen, das Risiko im Vergleich zu den möglichen Erträgen zu verstehen und zu bewerten. Die Folge ist ein Vertrauensverlust der Verbraucher in viele Banken, was zudem noch durch hohe Boni aufgrund solcher kurzfristigen Profite verstärkt wird.

Zweitens stimme ich Sattelberger zu, dass Führungsqualitäten nicht an einer Business School erlernt werden können. Effektive Führung muss auf Vertrauen aufbauen – zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern und Kunden, Anbietern, Akteuren im Finanzsektor, Inhabern und so weiter. Die Grundlage für dieses Vertrauen muss wiederum Integrität und eine Verankerung in der Gesellschaft sein. Nur eine solche selbstlose Verpflichtung kann das Fundament einer effektiven Führung bilden, das heißt „wir, wir, wir“ und nicht „ich, ich, ich“.

Drittens kann die Rekrutierung und Beförderung von Professoren sicherlich Fragen aufwerfen, die Sattelberger zu Recht stellt. Ich stimme ihm zu, dass ein Auswahl- und Beförderungsverfahren für Professoren, das sich zu sehr an dem Motto „Publish or Perish“ (veröffentlichen oder verschwinden) orientiert, Business Schools von der tatsächlichen Realität entfernt. Es scheint, als ob die immer komplexeren Bedürfnisse heutiger Unternehmen und Personen nur sehr schlecht von den engstirnigen akademischen Fachdisziplinen erfüllt werden.

Schließlich das vierte und möglicherweise schwerwiegendste Thema – dass viele

Professor Dr. Peter Lorange

Business Schools außerhalb der Vereinigten Staaten häufig das nachahmen, was in Instituten in den USA passiert, häufig mehr oder weniger ohne die Dinge zu hinterfragen. Dies kann uns nur auf den falschen Weg führen, da die grundsätzlichen kulturellen Unterschiede dann nicht ausreichend gewürdigt werden. Hier in Europa spielt das soziale Netz eine viel größere Rolle als in den USA. Darüber hinaus scheinen wir uns in unseren Unternehmen, Instituten und auch im nationalen Rahmen mehr auf kohäsive Teams zu konzentrieren. Dies steht im Gegensatz zur Kultur des Individualismus, die wir in den USA beobachten können. In China und vielleicht noch mehr in Japan werden Themen wie „das Gesicht wahren“ ebenso wie der Umgang mit Rückschlägen, Fehlern oder gar ein Scheitern völlig anders behandelt als in den USA. Diese kulturellen Unterschiede sollten in Business Schools, ihren Abläufen, Lehrplänen und Schwerpunkten berücksichtigt werden. Dies ist leider meistens nicht der Fall. Stattdessen wird das US-amerikanische Modell zum Vorbild. Im Großen und Ganzen stimme ich Sattelberger zu – wir brauchen mehr solche prägnanten Inputs.

Professor Dr. Peter Lorange, Präsident des Lorange Institute of Business in Zürich und langjähriger Präsident der IMD in Lausanne

Das Leben mit neuen Augen sehen

Thomas Sattelberger steht mit seiner MBA-Verdrossenheit keineswegs allein da: Gerade in letzter Zeit ist heftige Kritik am MBA-Abschluss laut geworden. Weswegen steht der MBA also auf dem Prüf-

stand? Ein unmittelbarer Grund dafür ist sicherlich die Finanzkrise. Warum haben die MBA die Krise nicht vorhergesehen?
Die führenden MBA-Anbieter in Europa sind gerade dabei, ihre Hausaufgaben zu machen: Sie stellen ihre grundlegenden Zielsetzungen, ihre Zielgruppen, ihre Lehrinhalte und ihre pädagogischen Grundlagen infrage, um herauszufinden, welche Rolle sie künftig in der Gesellschaft spielen wollen. Ihre Verpflichtung geht dabei weit über das Hervorbringen von Technokraten hinaus. Management ist schließlich ein Mix aus Erfahrung, Verständnis und Analyse. Werte, persönliche Einstellungen und Verantwortung der Gesellschaft gegenüber sind dabei zentrale Themen, die in der Vergangenheit in der MBA-Ausbildung viel zu kurz gekommen sind.
An der WU Executive Academy setzen wir genau hier an: Manager, denen es ausschließlich darum geht, viel Geld zu verdienen, sind bei uns fehl am Platz. Wer bei uns ein MBA-Studium absolviert, macht es mit dem Ziel, neue Perspektiven zu entdecken, Erfahrungen mit Menschen unterschiedlichster kultureller und beruflicher Herkunft auszutauschen und seinen persönlichen Horizont zu erweitern, um das Leben mit „neuen" Augen zu sehen.
Auch teile ich die Meinung, dass es Schlüsselthemen gibt, die nicht im Vorlesungssaal vermittelt werden können – egal, ob es sich dabei um Leadership oder Globalisierung handelt. Vieles kann man nicht erlesen, man muss es selbst erleben. So schicken wir unsere MBA-Teilnehmer im Rahmen von Studienreisen um die ganze Welt: Vormittags finden klassische Unterrichtseinheiten statt. An den Nachmittagen besuchen sie führende Unternehmen aus der Region und haben die Möglichkeit, die Besonderheiten der Unternehmen und der Märkte, in denen sie agieren, aus erster Hand kennenzulernen. Anschließend diskutieren sie mit Top-Managern über ihre Erfahrungen und lernen so, was sie tun, warum sie es tun und warum gerade dort.
Fachliche Kompetenz von Managern wird in zunehmendem Maße zu einem Hygienefaktor. Ihre Soft Skills sind es, durch die sich erfolgreiche Manager auszeichnen. Ich teile aber die Meinung von Herrn Sattelberger, dass es sich bei vielen Ethik- und CSR-Modulen um reine Alibifächer handelt. Ich lege daher besonderen Wert darauf, dass diese Themen bei uns nicht nur isoliert in einem oder zwei Modulen behandelt werden. Vielmehr animiere ich alle unsere Dozenten dazu, diese Schlüsselthemen in allen Modulen, etwa durch spezielle Fallstudien, zu verankern. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es viel spannender ist, Ethik in Bereichen zu behandeln, wo man dieses Thema nicht unbedingt vermuten würde, etwa im Rahmen von Finanz- oder Controlling-Fächern.

Foto: Petra Spiola

Professor Dr. Bodo B. Schlegelmilch

Trotz die wunderschönsten Compliance-Regeln und Codes of Conduct passieren in vielen Unternehmen unethische Dinge. Aber bei vielen Managern steigert die Diskussion ethischer Fragestellungen das Bewusstsein, dass Geschäftsentscheidungen in der Regel immer auch ethische Dimensionen haben. In unseren MBA-Programmen bieten wir dafür ein solides Rüstzeug und die ideale Plattform. Die praktische Umsetzung obliegt aber jedem selbst. Entscheidend ist es daher, diese Themen in die tägliche Diskussion einzubringen und nicht nur abstrakt darüber zu reden.

Professor Bodo B. Schlegelmilch, Dean der WU Executive Academy und Leiter des Instituts für Internationales Marketing Management an der Wirtschaftsuniversität (WU) in Wien

Business is international, your degree should be too.

Choose HHL for your MBA degree and join one of the leading business schools in Germany. Benefit from a practice-oriented and state-of-the-art education as well as an outstanding international network.

M.Sc. in Management | MBA in General Management
Global Executive MBA | Doctoral Program

www.hhl.de

HHL – Leipzig Graduate School of Management · Germany
Jahnallee 59 · 04109 Leipzig
Tel. +49 341 9851-730 · info@hhl.de

*Application must be submitted by May 31, 2012

HHL. Leipzig Graduate School of Management

Master trifft Künstler

MBA-SPECIAL. Im MBA-Programm „Creative Process Leadership“, das die LIMAK Austrian Business School an der Johannes Keppeler Universität Linz gemeinsam mit der Kunstuniversität Linz seit vergangenem Jahr anbietet, sollen Manager lernen, wie sie neue Geschäftsmodelle und Produkte finden und umsetzen. Dabei nutzen die Österreicher verschiedene Elemente aus der Kunst.

Als Andrea Seebacher zu einem zugeworfenen Wort ad hoc eine Geschichte erzählen sollte und dabei auch noch vom Theaterregisseur Georg Schmiedleitner angefeuert wurde, ihre Körpersprache wirkungsvoller einzusetzen, kam die 46-Jährige ganz schön ins Schwitzen. „Da musste ich schon über meinen Schatten springen“, erzählt die Produktmanagerin des Brillenherstellers Silhouette in Linz. Doch letztlich fand sie die Erfahrung sehr inspirierend.
Und das war nur eine der zahlreichen ungewöhnlichen Herausforderungen für die MBA-Teilnehmerin. So musste sie einen Stadtplan von Linz malen und ein Video-Clip drehen, mit dem Kunden ein selbst erfundenes innovatives Produkt schmackhaft gemacht werden sollte.

Ausgefallene Werkzeuge für mehr Kreativität

Andrea Seebacher ist Teilnehmerin des MBA-Programms „Creative Process Leadership“, das die LIMAK Austrian Business School an der Johannes Keppeler Universität Linz gemeinsam mit der Kunstuniversität Linz seit vergangenem Jahr anbietet. 14 Teilnehmer nahmen an dem ersten Durchgang des neuen Programms teil.
Sie kommen aus dem Maschinenbau, der Pharmaindustrie oder von Marketingagenturen, sind im Durchschnitt 37,5 Jahre alt und haben 15 Jahre Berufserfahrung. Das berufsbegleitende Studium besteht aus den drei Bausteinen Management, Leadership und Kreativität, erklärt Professor Michael Shamiyeh, akademischer Leiter des Studiengangs. Vor allem das Thema Kreativität sei heute notwendiger denn je. „Das rein analytische Denken in der Betriebswirtschaft genügt heute nicht mehr“, sagt der Professor, der auch das Zentrum für Design, Organisation und Medien (DOM) an der Kunstuniversität Linz leitet.
„Wir können nicht mit Modellen der Vergangenheit die Zukunft gestalten.“ Man könne die Gegenwart beobachten und die Vergangenheit analysieren, aber die Werkzeuge dafür, etwas Neues zu denken, fehlten bisher. Dabei seien alle gestalterischen Disziplinen wie Architektur, Improvisation und Schauspielerei sehr hilfreich. „Radikale Innovationen können Sie nur mit Blick auf Kunst und Design hervorrufen“, so der Professor. Hätte Red Bull vor der Einführung des klebrig-süßen Kultdrinks eine Kundenbefragung gemacht, wäre das Produkt niemals auf den Markt gekommen, behauptet Shamiyeh, der nicht nur ein Architektur-, sondern auch ein Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen hat. Die Frage sei daher, wie man in Zukunft antizipieren und daraus ein Geschäftsmodell gestalten könne.

Ausgiebige Besuche in Museen und Jazz-Keller

Wie die LIMAK entdecken immer mehr MBA-Anbieter die Kunst. MBA-Studenten proben Theaterstücke, drehen Video-Clips, bauen Skulpturen oder lernen von Jazz-Bands. Immer häufiger unterrichten daher auch Regisseure, Schauspieler, Maler, Musiker und Architekten statt Dozenten. So steht Kunst auch an der WHU – Otto Beisheim seit Kurzem auf dem Programm. 2011 besuchten die Teilnehmer des Part-time-Programs einen Tag das Metropolitan Museum of Art in New York und erhielten dort von dem damaligen Kurator Gary Tinterow nicht nur einen Einblick in den Kunstmarkt und die strategische Führung und Organisation eines Museums mit Weltrang, Tinterow erklärte ihnen bei einer Führung auch, wie ein Künstler seinen Betrachter führt, um das rüberzubringen, was er vermitteln möchte. In diesem Jahr steht ein Abend in einem Jazz-Klub in der Bronx an, wo eine Jazz-Band ihre Art von Leadership erklären wird. „Der Bandleader

zeigt uns verschiedene Führungsstile und man hört sofort, wie sich das Ergebnis unterscheidet“, erklärt Professor Jürgen Weigand, akademischer Direktor für die MBA-Programme. Gerade beim Jazz sei es wichtig, so zu führen, dass jeder Musiker trotzdem Raum für seine eigene, unverwechselbare Kreativität habe.

Während immer mehr MBA-Programme Kunstelemente integrieren, zieht sich das Thema an der LIMAK durch das gesamte Programm. Betriebswirtschaft baue stets nur auf Bestehendem auf und die Wirtschaft reagiere immer nur. „Läuft das Geschäft nicht mehr, dann holt man sich Berater, die das Unternehmen durchleuchten und überlegen, an welchem Schräubchen man noch drehen kann“, so der Professor. Doch das funktioniere immer häufiger nicht mehr.

Beispiel Musikhandel: Erst gab es Schallplatten und Kassetten, dann kamen die CD. Da mussten die Händler zwar die Regale umbauen, aber das Verkaufsmodell funktionierte weiter. Doch mit dem Internet half plötzlich der beste Laden nicht mehr. Statt Regalen und Verkäufern brauchte man Programmierer und eine gute Website.

Wer überleben wollte, musste sich radikal anders aufstellen. „Eine Gaslaterne können Sie auch nicht so optimieren, dass sie mit einer Glühbirne mithalten kann“, sagt der Professor. Gefragt sei vielmehr, sich zu überlegen, wie ein ideales Produkt aussehen könnte. Genau dieses Vorausdenken sollen die Teilnehmer im MBA-Studium lernen und ausprobieren.

Schnell her mit einem überzeugenden Prototypen

So hat Anke Merkl-Rachbauer zum Beispiel mit ihren Kollegen den Prototypen eines menschenfreundlichen Fahrkartenautomaten gebaut, der mit seinen Kunden spricht. „Wir haben einen Kleiderständer mit Papier verklebt und durch eine Öffnung sprach dann einer von uns mit dem Kunden“, erzählt die 41-Jährige, die bei der OÖ. Technologie- und Marketinggesellschaft für die Gesamtvermarktung des Wirtschaftsstandorte Oberösterreich zuständig ist. Der Automat erleichtert die Bezahlung, erklärt dem Fahrgast die besten Verbindungen und verschickt bei Verspätungen eine SMS.

Das Ganze mussten die MBA-Studenten dann in einem Videoclip präsentieren. Gedreht wurde nicht nur an der Business School, sondern auch am Bahnhof. „Das Entscheidende ist, dass man ins Tun kommt und nicht nur am Tisch sitzt“, sagt Merkl-Rachbauer. „Es macht einfach Sinn, sich wirklich in die Positionen des Nutzers zu versetzen. Da stößt man auf viele Schwachstellen.“ Enorm profitiert habe sie dabei von der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen. Es sei frappierend, ➔

Foto: Limak

LIMAK Austrian Business School in Linz (Gebäude links): Hier wurden im Rahmen des MBA-Programms „Creative Process Leadership“ spezielle Methoden entwickelt, um die Kreativität zu fördern.

FAZ gründet eigene Business School

News. Die überregionale Tageszeitung FAZ hat die Frankfurter Allgemeine Business School (FABS) gegründet (www.business-school-faz.de). Angeboten werden firmeninterne Veranstaltungen mit prominenten Referenten zu zwölf Themenmodulen.

Eigentlich ist eine Business School eine akademische Bildungseinrichtung, die betriebswirtschaftliche Studiengänge wie den MBA und Weiterbildungskurse für Manager anbietet. Bei der FAZ sieht man das anders. „Business verstehen wir als Ort, an dem unsere Kunden arbeiten, und School als die Chance zum lebenslangen Lernen, für die wir einen einzigartigen Rahmen anbieten“, heißt es auf der Website der neu gegründeten Frankfurter Allgemeine Business School (FABS).

Ziel sei es, Persönlichkeiten zu entwickeln, von denen es derzeit zu wenig in Deutschland gebe, so Josef Krieg, Geschäftsführer der FABS. Persönlichkeit definiert er dabei als die „Summe getroffener Entscheidungen“. Manager seien heute zu sehr auf das Tagesgeschäft fokussiert, so Krieg. Man spüre daher eine Lust an Themen mit gesellschaftlicher Relevanz. „Mein Thema ist nicht Sales oder Marketing“, so der FABS-Geschäftsführer. Daher stehe man auch nicht in Konkurrenz zu anderen Business Schools. Angeboten werden firmeninterne und maßgeschneiderte Veranstaltungen zu zwölf Themenmodulen, darunter etwa die Themen Migration, regenerative Energien oder Mobilität.

Ausgangspunkt ist stets die „Inspiration“ durch eine „herausragende Persönlichkeit“ – vom Nobelpreisträger über den Medienmacher bis hin zum Künstler. Es folgt eine „Spurensuche nach den entscheidenden Momenten in der Biografie des Gasts“ und die Herstellung von „Gegenwartsbezügen“ gemeinsam mit Experten der Business School. Am Schluss steht dann die Frage, was sich aus den Erfahrungen dieser berühmten Persönlichkeiten lernen lässt. Als Vorbild diene das didaktische Prinzip der Zeitung – Themen aufzugreifen, einzuordnen und zu kommentieren. „In den Kursen werden Erfahrungsberichte aus allen Wissensbereichen in die Gegenwart transportiert, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen“, heißt es.

Warum Business School?

Gemeinsam mit den Unternehmen entwickle man ein Konzept für die erste und zweite Führungsebene, erklärt Krieg und beschreibt das anhand eines Programms zum Thema „Außenpolitik und Islam“, das bereits durchgeführt wurde. So habe Wolfgang Ischinger, Leiter der Münchner Sicherheitskonferenz, über das Thema „Die Türkei als Blaupause für Nordafrika“ referiert. Dann gab es eine Expertenrunde mit Volker Pertes, dem Vorsitzenden der Stiftung Wissenschaft und Politik, und einem engen Mitarbeiter des Autors und Managers, Jürgen Todenhöfer, zu dem Thema „Was bedeutet das für Europa und seine Sicherheit?“. Die Moderation habe ein Redakteur aus der außenpolitischen Redaktion der FAZ übernommen. Anschließend habe ein Trainer mit Erfahrungen in der Golfregion mit den Teilnehmern darüber diskutiert, wie ihr Kenntnisstand zu dem Thema ist und in welcher Form sie sich damit in ihrem Unternehmen beschäftigen. Am Abend gab es Vorträge zu Islamic Banking und Global Banking. Möglich wäre es auch, anschließend dazu Beratungsprozesse in den Unternehmen zu unterstützen, so Krieg.

DZ-Bank ist Kunde der ersten Stunde

Fünf Kunden habe man bereits, berichtet der FABS-Geschäftsführer. Nennen will er sie nicht, ebenso wenig wie den Preis. Ein Kunde ist die DZ-Bank, die offen damit wirbt. Die Nachfrage sei da, auch wenn man mit der Business School „die FAZ sicher nicht retten wird“, so Krieg. Das sei eine „völlig neue Form der Weiterbildung“. Dass das Ganze unter dem Begriff Business School laufe, basiere letztlich auf der Entscheidung der Herausgeber. Man habe drei Vorschläge gemacht und der Name „Business School“ sei am mehrheitsfähigsten gewesen.

Bei der Überlegung, stärker in den Weiterbildungsbereich einzusteigen, habe die FAZ sich von der EBS Executive Education beziehungsweise deren exklusiven Dienstleister SMI Campus beraten lassen. Nach Aussage von Krieg wurde SMI Campus bereits im Oktober 2010 damit beauftragt, ein Konzept für eine „FAZ Academy“ zu erarbeiten. SMI Campus gehörte bis Mai 2011 zum Firmengeflecht von Christopher Jahns. Der ehemalige Präsident der EBS Universität für Wirtschaft und Recht wurde im April 2011 von der EBS gefeuert, nachdem die Staatsanwaltschaft Ermittlungen wegen des Verdachts der Untreue aufgenommen hatte und ein Haftbefehl wegen Verdunklungsgefahr erlassen worden war – der allerdings gegen strenge Auflagen außer Vollzug gesetzt und Anfang 2012 aufgehoben wurde. Die Ermittlungen dauerten auch Anfang April noch an. Jahns beteuert bis heute seine Unschuld. Im Aufsichtsrat der EBS saß bis Ende 2011 auch FAZ-Geschäftsführer Tobias Trevisan.

Bärbel Schwertfeger ●

→ wie jeder dabei seine Rolle gefunden hat. Während sie gedreht habe, habe eine Kollegin den schauspielerischen Part übernommen, ein anderer habe den Film geschnitten und der Vierte hat das Ganze dann präsentiert.

Ein normaler MBA habe sie nicht interessiert, erklärt Merkl-Rachbauer, die internationale Betriebswirtschaft studiert hat und acht Jahre im Ausland gearbeitet hat. „Ich wollte mal wieder aus dem Alltag aussteigen, um nicht betriebsblind zu werden“, erzählt sie. Das Spannende beim MBA sei ja vor allem, dass man seine praktischen Erfahrungen viel besser einbringen und die Theorie schneller umsetzen kann.

Kreativität mit Betriebswirtschaft verbinden

Kreativität bedeute für sie, mit Menschen zu arbeiten und gemeinsam Innovationen hervorzubringen. Ihr Ziel sei daher die vom Nutzer getriebene Innovation. Ihre Master-Thesis schreibt die 41-Jährige zum Thema „Smart Branding for a smart Region“. Dabei gehe es insbesondere darum, wie die Region Oberösterreich mehr und viel gezielter Spitzenkräfte anziehen könne.

„Das wird ein Konzept, das auch umgesetzt werden soll“, so die MBA-Teilnehmerin. Letztlich gehe es darum, die Kompetenzen zu entwickeln, die ein Manager heute braucht, um etwas Neues in das Unternehmen zu bringen, erklärt Studiengangsleiter Shamiyeh. Mit der Inspiration allein sei es dabei nicht getan. Das weiß der Architekt aus eigener Erfahrung. „Es nützt nichts, wenn man ein visionäres Design hat und die anderen sagen, wir glauben nicht, dass das ein Geschäftsmodell wird.“

Es gehe daher darum, den Bogen zu spannen zwischen der Ideengenerierung, der Ideenentwicklung im Team bis hin zu der Fähigkeit, auch die Führung von der Idee und ihrer nachhaltigen Wirkung auf den Unternehmenserfolg zu überzeugen. „Der Kreativprozess steht stets sehr eng in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten“, so der Professor. „Da geht es um die Umsetzung des Ganzen in Zahlen und Business-Pläne, mit denen man belegen kann, dass eine Idee Potenzial hat und strategisch wichtig für das Unternehmen sein kann.“

Für Andrea Seebacher hat der Perspektivenwechsel im Studium viel gebracht. „Ich werde künftig die Dinge stärker hinterfragen und auch mehr branchenfremde Anregungen nutzen“, erzählt die Produktmanagerin. Denn eines habe sie durch die herausfordernden Teamprojekte im MBA-Studium gelernt: „Geht nicht, gibt es nicht. Irgendeiner in der Gruppe weiß immer weiter.“

Die 20 Jahre alte LIMAK Austrian Business School ist die erste Business School Österreichs. Eng mit der Industrie vernetzt, liegt der Fokus auf Management und Leadership.

Anspruch auf Internationalität und Praxisorientierung

Ziel der LIMAK ist es, kontinuierlich neue Wege in der Weiterqualifizierung von Führungskräften und Managern zu gehen und ihnen dadurch die Möglichkeiten zu eröffnen, sowohl ihre fachliche als auch ihre Sozialkompetenz weiterzuentwickeln und das erworbene Wissen zugunsten eines Unternehmens umzusetzen.

Über 4.000 Führungskräfte und über 400 Executive-MBA-Absolventen haben bislang auf die LIMAK gesetzt. Nationale wie internationale Professoren, Top-Manager und Berater gehören der Faculty an. Sie betonen, dass sie im Sinne eines speziellen Kompetenzmodells agieren, Internationalität leben und strikte Anwendungsorientierung im Sinn haben. Dadurch habe sich ein Spirit der Leistungsorientierung und des Zusammenhalts etabliert. Die LIMAK ist in einem Netzwerk von Partner-Universitäten eingebunden. Die Verbindung zur Industrie sowie die weltweite Vernetzung gelten als Grundlage für eine internationale Ausbildung.

Bärbel Schwertfeger ●

Verkaufstraining 3.0: Reizthema Internet

KONZEPTE. Das Internet und insbesondere die sozialen Medien haben einen neuen Kundentypus hervorgebracht: Den Kunden 3.0. Er ist oft besser informiert als der Verkäufer und stellt den Vertrieb vor neue Herausforderungen. Für Verkaufstrainer bedeutet das: Auch ihre Arbeit verändert sich. Neue Trainingsinhalte müssen her!

„Der Kunde 3.0 tickt anders als die Kunden früher: Er ist selbstbewusst, präsent, fordernd. Er hat wenig Geduld. Und er ist kritisch im Umgang mit Konsum", sagt Andreas Buhr, Vorstand der go! Akademie für Führung und Vertrieb AG in Düsseldorf.

„Klassische Siegertypen im Vertrieb, die meinen, dem Kunden alles verkaufen zu können, haben ausgedient", warnt Buhr. „Der Kunde 3.0 erwartet mehr. Er will, dass sich das Angebot ganz nach ihm richtet, will in seiner Individualität angesprochen werden." So gebe er sich zum Beispiel nicht zufrieden, wenn ein Produkt nur in bestimmter Ausführung auf dem Markt sei. Stattdessen wolle er nach eigener Facon mitgestalten. Zudem sei der Kunde 3.0 wertebewusst. Er wolle hohe Qualität. Und er habe genaue Vorstellungen vom Image dessen, was er kaufe und von wem. „Bestens informiert ist er ohnehin. Denn der Kunde 3.0 nutzt Internet und Social Media und ist stark vernetzt", so der Düsseldorfer Verkaufstrainer, dessen Akademie zusammen mit der ESB Business School Reutlingen aktuell das Forschungsprojekt „Vertriebsintelligenz" veröffentlicht hat.

Um den neuen Kundentypus zu erreichen, zu überzeugen und zu begeistern, müssen Unternehmen laut Buhr ihre Kundenorientierung neu ausrichten. Das heißt: Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter müssen umdenken. Sie sollten sogar ein komplett neues Denken entwickeln. Und

Was bedeuten Zuverlässigkeit, Qualität und Ehrlichkeit im Vertrieb?

Praxistipp. Es geht immer öfter darum, dass Verkäufer ihre Zusagen einhalten und für Produktversprechen ebenso geradestehen wie für die Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Und so verhalten sich Profis im Vertrieb zuverlässig:

- Ein Mann – ein Wort: Diesen Spruch sollten Sie wörtlich nehmen. Nur so gewinnen Sie langfristig das Vertrauen Ihrer Kunden.
- Machen Sie nur Zusagen, die Sie halten können. Achten Sie bei Produkt- und Leistungsversprechen darauf, ob Sie diese Aussagen unterschreiben können. Nur dann sollten Sie Eigenschaften anpreisen.
- Sie haben eine Terminzusage gemacht, können sie aber aufgrund höherer Gewalt nicht einhalten? Kommunizieren Sie aktiv mit Ihrem Kunden! Informieren Sie ihn so frühzeitig wie möglich über die Verzögerung – damit geben Sie ihm Zeit, sich auf die neue Situation einzustellen.
- Kundenbetreuung hört nicht mit dem Vertragsabschluss auf. Seien Sie für Ihren Kunden auch dann noch da, wenn er sich bereits für oder gegen ein Produkt entschieden hat.
- Bereiten Sie sich im Detail auf das Kundengespräch vor. Bereiten Sie alle Unterlagen so auf, dass Sie sich auf die Gesprächsinhalte konzentrieren können. Achten Sie darauf, dass Ihr Kunde so wenig Aufwand wie möglich hat.
- Arbeiten Sie die Gespräche bald und gezielt nach. Liefern Sie Antworten und Unterlagen in kurzem Abstand nach, bevor der Kunde „den roten Faden" verliert.
- Denken Sie für den Kunden mit. Entlasten Sie ihn, indem Sie auf das Kleingedruckte, mögliche Folgekosten (womöglich negativ) oder interessante Produktkombinationen (womöglich positiv) hinweisen.
- Stellen Sie die Beratung, nicht den schnellen Abverkauf in den Vordergrund. Weisen Sie Ihren Kunden nicht nur auf Vorteile, sondern auch auf mögliche Nachteile Ihres Produkts hin.
- Verkaufen Sie Ihrem Kunden nichts, was er nicht braucht oder nicht wünscht. Langfristige Kundenbeziehungen zählen mehr als schnelle Abschlüsse".
- Bleiben Sie sich als Mensch treu. Verstellen Sie sich nicht, um Ihrem Kunden mit Psychotricks eine falsche Wellenlänge vorzugaukeln.

Andreas Buhr

dabei muss ihnen eine neue Art von Training und Coaching helfen. Es reicht nicht mehr, wenn in Seminaren trainiert wird, wie Verkäufer Produkte verkaufen. Die Seminarteilnehmer sollten fit gemacht werden, Problemlösungen zu verkaufen. „Verkäufer müssen den Beratungsverkauf trainieren. Und das in Präsenztrainings wie auch unterstützt durch Webinare“, fordert Buhr. Kein Vertriebstrainer werde in Zukunft umhin kommen, das Thema „Kundenansprache via Social Media“ in seine Seminare zu integrieren. Denn der Vertrieb finde längst nicht nur im persönlichen Gespräch statt, Kaufentscheidungen sind immer häufiger auch Hybridkäufe nach dem Motto „Online recherchiert, offline gekauft!“

Eine Studie von Detecon Consulting unterstreicht das: Laut dieser Untersuchung wird es in wenigen Jahren beispielsweise selbstverständlich sein, Kundenanfragen über Blogs zu beantworten sowie Produkte und ihre Nutzung via Podcasts zu erklären. Erfolgreiche Unternehmen, wie Coca Cola, Starbucks oder Adidas, machen das schon heute. Die meisten Vertriebe tun sich bislang jedoch schwer damit, auf Social-Media-Plattformen aktiv zu werden. „Ein großer Trainingsbedarf besteht unter anderem in Sachen offener Kommunikation in Echtzeit: Kundenanfragen müssen sofort beantwortet werden. Mit kritischen Beiträgen muss professionell umgegangen werden“, benennt Buhr wichtige neue Trainingsinhalte. Obwohl die neuen Medien vielfältige Wege zum Kunden eröffnen, sollten sich die Anbieter dennoch mit ihren Vertriebstrainings auch auf die klassischen Vertriebswege wie das Face-to-Face-Gespräch konzentrieren. Schließlich lautet eine verbreitete Kundendevise: „Online informieren und offline kaufen.“

Verkäufer sollten sich immer vor Augen führen, dass der Kunde ernst genommen werden möchte. „Er ist kein Wandergeldbeutel, sondern ein informierter, anspruchsvoller, kritischer Mensch“, betont Buhr. Der Kunde weiß viel, weil er sich im Netz gut informiert hat. Der Kunde darf viel wissen, er darf brillieren und sollte dafür gelobt werden. Keinesfalls sollte ein Verkäufer mit einem Kunden angeberisch darum kämpfen, wer mehr weiß. Seine Aufgabe ist der Beratungsverkauf, an dessen Ende eine gute Entscheidung steht. „Es sind künftig nicht mehr die großen Wortschwinger und Überzeuger, die punkten. Es sind diejenigen, die langfristige Kundenbeziehungen anstreben. Sympathen mit Fachkompetenz haben den größten Erfolg.“ Der Kunde 3.0 kauft immer noch am liebsten von Menschen, denen er vertraut. Die aufrichtig sind in ihrer Kundenorientierung. Kunden wissen zum Beispiel schon ganz genau, dass Verkäufer auch Gewinne erzielen müssen. Je mehr Klarheit, je mehr Vertrauenswürdigkeit. Und desto mehr positive Kaufentscheidungen.

Vertriebsintelligent handeln heißt, den Menschen gerecht zu werden. Denn bei allen Vorzügen der neuen Technik, eins bleibt: Menschen vertrauen Menschen. Wie die Kunden früher, kauft auch der Kunde 3.0 von Sympathen. Von Verkäufern, die ehrlich und vertrauenswürdig sind und auch etwas können. „So wird Vertrieb in Zukunft einen Spagat machen müssen: Einerseits ist schneller Dialog über das Internet angesagt. Andererseits ist vertrauenswürdige Kommunikation im täglichen Leben gefragt“, prophezeit Buhr. Letzteres noch viel mehr als früher. Denn durch die Massen an Angeboten und Möglichkeiten, in denen sich der Kunde 3.0 bewegt, braucht er Orientierung und somit eine Vertrauen schaffende, persönliche Ansprache.

Vom Kunden lernen

Unternehmern egal welcher Branche empfiehlt Buhr: Entwickeln Sie jetzt Ihre Strategie für die nächsten drei Jahre. Diskutieren Sie mit allen Abteilungen und Mitarbeitern aller Altersstufen. Verabschieden Sie sich vom Denken in klassischen Zielgruppen. Kunden finden sich immer weniger nach althergebrachten soziodemografischen Aspekten zusammen, sondern je nach ihrem Wertesystem zu kurzzeitigen Interessengruppen, die an spezifischen Angeboten interessiert sind. Holen Sie auf den Web-Plattformen (oder in realen Workshops) das Feedback und die Ideen derjenigen Kunden, die mitgestalten wollen.

Petra Walther ● →

„Die Werte bestimmen das Kaufmotiv“

Interview. In seinem Buch „Vertrieb geht heute anders“ (Gabal Verlag) beschreibt der Verkaufstrainer Andreas Buhr wie Internet und persönliches Verkaufsgespräch zusammenwachsen müssen. Wichtigste Konsequenz daraus: Marketing und Vertrieb sollten nie mehr gegeneinander arbeiten.

Wie „erwischen“ Unternehmen den Kunden 3.0?

Andreas Buhr: Ich sehe fünf Gelegenheiten: Kanal, Preis, Werte, Service und Empfehlung. Kanal bedeutet: Sie müssen auch als stationärer Händler dort zu finden sein, wo der Kunde 3.0 Sie sucht. Und das tun mehr als 82 Prozent über Suchmaschinen und fast ebenso viele über Online-Marktplätze. Mehr als die Hälfte informiert sich auf Händler-Websites und Preisportalen, jeder Dritte nutzt Foren und jeder Vierte schaut die bekannten Videoplattformen wie YouTube durch und durchforstet die sozialen Netzwerke, wenn er überlegt, wofür und wo er Geld ausgibt. De facto heißt das, dass die allermeisten Kunden in Deutschland (Business-Kunden wie Privatkunden) eine Kombination dieser Infoplattformen nutzt, um Kaufentscheidungen vorzubereiten! Es gibt keine vertriebsfreie Zone mehr. Was auch für das Business-to-Business-Geschäft gilt, denn in vielen Branchen läuft das Neugeschäft mittlerweile in hohem Ausmaß über Handelsplattformen und Online-Marktplätze, Spezialfragen werden in Fachforen und mit Händler-Online-Abfragen geklärt.

Widersprechen sich „Preis“ und „Wert“ denn nicht?

Buhr: Nur scheinbar. Der online vergleichende Kunde ist extrem preissensitiv und agil, was auch den Erfolg der neuen Couponing-Dienste erklärt. Wobei aber dem einen der jeweils günstigste Preis, dem anderen der günstigste Preis unter Berücksichtigung des Service und noch mehr seiner Werte und Qualitätsansprüche wichtig ist. Preiswert ist ein entscheidendes Thema: Der Kunde 3.0 kauft nicht irgendwas, er verbindet mit seinem Kauf gewissermaßen ein Statement. Sicher unbewusst. Aber deutlich. Denn wir wissen ja nunmehr alle, dass Entscheidungen, auch Kaufentscheidungen, nahezu vollständig emotional getroffen werden. Und was bewegt uns so, dass es ein Motiv, ein Kaufmotiv, ergibt? Es sind die Werte!

Was kann zum Beispiel der Handel tun, um den Kunden 3.0 zu halten.

Buhr: Ganz schlicht, indem er das gewünschte Produkt vorrätig hat! Für die allermeisten Shopper ist enorm wichtig, dass sie ein Produkt direkt mit nach Hause nehmen können. Zweitens, indem er sich als stationärer Händler des Vertrauens positioniert. Wenn es überhaupt noch Kaufbedenken im Internet gibt, dann weil einige Käufer bestimmten Online-Shops oder Abrechnungssystemen nicht trauen. Drittens, weil er einen Zusatzservice bietet, den der billige Online-Abverkäufer aus China nicht bietet, weil er das gar nicht kann! Viertens, weil er die Vorzüge des Online-Shoppings mit dem Ladenlokal verknüpft und seinen lokalen Vorteil ausspielt. Eine Möglichkeit ist, das Produkt online finden und lokal im Laden abholen! Denn da werden dann die Zusatzverkäufe mit den Kleinteilen und dem Support gemacht! Und Support bindet wieder ans Geschäft! Es geht also um die Kundenführung durch geschickte Verknüpfung der Kanäle.

In der Konsequenz verschmelzen Vertrieb und Marketing also miteinander?

Buhr: Ja, dieser alte Konflikt wird aufgehoben. Es gibt kein „vor und nach dem Kauf“ mehr: Es sind große Chancen, die sich dem Vertrieb durch Social Media bieten. Wer vertriebsintelligent handelt, verknüpft daher klassische Vertriebswege auf sinnvolle Weise mit den neuen.

Interview: Petra Walther ●

Foto: Pichler

Andreas Buhr (li.), Autor von „Vertrieb geht heute anders“, mit seinem Verleger André Jünger, Gabal-Verlag, bei einer Buchpräsentation (www.vertrieb-geht-heute-anders.com).

PERSONAL Nord
Halle H
Stand B.12

Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Mit Haufe Talent Management gewinnen Sie gute Mitarbeiter, setzen sie produktiv ein, entwickeln sie zielgerecht und binden sie langfristig ans Unternehmen.

Sie möchten mehr erfahren?
Besuchen Sie uns am Stand oder im Internet.

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE.umantis
Talent Management Software

EMPATHIE IM VERKAUF. Die Allianz hat mit dem Change- und Schulungskonzept „Emotional Power“ ihre telefonische Kundenbetreuung weiterentwickelt. Das neue Servicemodell setzt auf Empathie in den Kundengesprächen, auf ein optimales Coaching der Berater und einen gekonnten Umgang mit Stress. Mit dem neuen Konzept telefonieren bereits 1.000 Mitarbeiter.

„Nur die 10 zählt …“

„Wenn ein Kunde einen Schaden meldet, dann fragten wir früher nach seiner Versicherungsnummer. Heute stellen sich die Mitarbeiter zuerst auf die individuellen Anliegen des Anrufers ein und sichern ihm ihre Unterstützung zu. Der Kunde hat schließlich einen Schaden erlitten“, so beschreibt Teamleiterin Britta Jannek-Münch aus dem Allianz-Kundencenter Leipzig die neue Qualität der Kundenkommunikation, die das Schulungskonzept „Emotional Power“ mit sich brachte. Ihre Kollegin, Petra Rösch-Saffran, die mit ihrem Team in Nürnberg die Lebensversicherungskunden betreut, ergänzt: „Unsere Gesprächsführung ist offener. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch weniger beschränkt. Sie führen die Gespräche aktiver, fragen bei Missverständnissen früher nach und bestätigen die Kunden immer auch auf der Beziehungsebene.“

Die Weiterempfehlungen nehmen zu

Die spontanen Reaktionen der Anrufer auf die empathischen Telefonate sind positiv, und auch die offizielle Kennzahl, mit der die Allianz die Kundenzufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung misst, steigt seit dem Rollout von „Emotional Power“ an. Die Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft wird über den sogenannten „Net Promoter Score“ erfasst. Höchster NPS-Wert ist die „10“. Oliver Haberkorn, Bereichsleiter Süd der Allianz-Kundenbetreuung, blickt zurück: „Kundenzufriedenheit ist natürlich ein Puzzle. Doch im Vergleich zu 2010 sehen wir in den Pilotabteilungen, die Mitte 2011 mit dem Emotional-Power-Modell starteten, einen deutlichen Trend nach oben.“ Ganz ehrgeizig heißt das Ziel in Sachen NPS-Wert: „Nur die 10 zählt.“
Dabei hat die Allianz die 1.000 Mitarbeiter, die in den Kundengesprächen fortan nicht nur die Fakten, sondern auch die Befindlichkeiten der Kunden berücksichtigen sollen, gar nicht zentral geschult! Das Unternehmen trainierte sie über ein Multiplikatorenkonzept. 13 sogenannte Change Agents bringen das Modell in die Breite, zu denen auch die Nürnberger und Leipziger Teamleiterinnen Petra

Das Fisch-Symbol am Arbeitsplatz bedeutet „Bitte nicht stören – hier wird gecoacht!“. In Pausen ist Entspannung angesagt, und die Call-Center-Mitarbeiter massieren sich schon mal gegenseitig.

Fotos: Top-Perform

Mitarbeiter werfen mit blauen und roten Papierkugeln für „sehr gute“ oder „unangenehme“ Telefonate. Frustrierendes wird so relativiert.

Emotionalerer Kontakt

Die Allianz leistet guten und professionellen Telefonservice. Die Berater erzielen Jahr für Jahr positives Feedback und hohe Weiterempfehlungsquoten. An den Kundenbetreuungsstandorten in Leipzig, München und Nürnberg wollte man sich darauf nicht ausruhen. Künftig sollen die Kunden auch auf der emotionalen Ebene perfekt angesprochen und betreut werden.
Dazu wurde ein umfassender Veränderungsprozess angestoßen, die Dialoge wurden flexibilisiert und die Coachings der Berater entschlackt. Dadurch wurde Raum geschaffen für einen achtsamen Umgang mit den Kunden und untereinander. Entwickelt wurde das Change-Konzept zusammen mit „Top-Perform“ unter der Leitung der Telefon- und Servicespezialistin Helga Schuler. **www.top-perform.de**

Rösch-Saffran und Britta Jannek-Münch sowie ihre 79 Teamleiterkollegen gehören, die als Coaches fungieren. Sie alle hat ein Trainerteam in Sachen Empathie und Gefühlsmanagement begleitet und fit gemacht. „Wir haben gemeinsam mit externen Trainern und unseren Teamleitern aus den Kundencentern einen für uns passenden Prozess entwickelt“, beschreibt der Leiter Kundenbetreuung, Kai Fischer, das Vorgehen: „Wir wollten in den Teams nachhaltig etwas verändern, deshalb haben wir uns für das Coach-the-Coach-Modell entschieden.“
Das Change- und Schulungskonzept „Emotional Power“ von Top Perform geht davon aus, dass Freundlichkeit und Schnelligkeit allein im Service heute nicht mehr ausreichen, um Kunden zu begeistern. Servicecenter, die Motivation zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung erzeugen wollen, müssen am „Touchpoint Telefon“ Kunden auch auf der emotionalen Ebene, mit Empathie, begegnen. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Formulierung „Das kann ich gut verstehen, dass Sie das sofort regeln wollen, wir kümmern uns deshalb auch gleich darum“ benutzt wird statt „Ja, bitte geben Sie mir Ihre Kundennummer.“ Durch die emotionale Ansprache entsteht eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Der Kunde fühlt sich nicht nur fachlich gut betreut, sondern auch verstanden. Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung steigen.
Dazu bedarf es einer Neuausrichtung in der Ausbildung und im Coaching der Kundenberater, die im Servicealltag am Telefon emotionale Schwerstarbeit leisten. Sie müssen sich auf die Gefühlslage des Kunden einstellen („Was braucht der Kunde in dieser Situation, an welcher Stelle sollte ich ihn emotional bestätigen?“) und dabei gleichzeitig ihre eigene Gefühlswelt managen („Eigentlich bin ich noch gestresst vom letzten Gespräch“). Im Spannungsfeld der Empathie (sich in den Kunden hineinversetzen und gleichzeitig professionelle Distanz wahren), der geforderten positiven Ausstrahlung und der eigenen Gefühlswelt setzt der Trainingsansatz „Emotional Power“ an. Konzipiert hat das Schulungsmodell Servicespezialistin Helga Schuler gemeinsam mit →

Die Erfolgsstory eines Teamleiters

Allianz Kundenbetreuung. Karl-Heinz Schilk, Teamleiter, Allianz Deutschland AG Kundenbetreuung, Sparte Kraftfahrtversicherung, berichtet über seine Erfahrungen mit „Emotional Power".

Die Besonderheit war, dass wir Praktiker (Teamleiter) das Programm von Anfang an gemeinsam mit den Trainern konzipieren und gestalten durften. Dabei war immer wichtig, den Blick auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu richten. Was erwarten unsere Anrufer von uns? Und wie können wir dies bei uns in den Teams erfolgreich implementieren?
Schon nach den ersten Coachings zeichneten sich sichtbare Erfolge ab. Wir lernen und erleben, dass der Einstieg in ein Gespräch, sei es ein Telefonat oder auch ein Mitarbeitergespräch, prägend für den Verlauf eines Gesprächs ist – so fragen wir eingangs nicht mehr direkt nach der Versicherungsnummer, sondern hören dem Kunden erst mal zu. Wir begegnen unseren Anrufern freundlich und aufgeschlossen. Die richtige Einstellung ist hierbei entscheidend. Wir sind durch das Coaching lockerer, gleichzeitig aber auch selbstsicherer im Umgang mit unseren Kunden geworden. In keinem Versicherungs- Vertrags-Gesetz steht, dass wir nicht gute Laune haben dürfen. Fazit für unsere Kunden: Sie spüren und erleben besten Service mit Einfühlungsvermögen und guter Laune. Fazit für meine Mitarbeiter: Die Arbeit mit unseren Anrufern macht wieder so richtig Freude. Wir sind alle Gewinner!

→ ihrem Top-Perform-Team. Das Training versetzt Kundenberater in die Lage, auf Gesprächspartner empathisch zuzugehen und gleichzeitig ihre eigenen Emotionen besser zu managen. Seit Mitte 2011 arbeiten die Kundencenter in München, Nürnberg und Leipzig mit dem Konzept.

Reflektion statt Checkliste

Das schrittweise Vorgehen hat sich bewährt. Denn nicht nur die Kunden fühlen sich seither besser betreut. Auch die Mitarbeiter empfinden das Coaching durch die Teamleiter, das zur Sicherung der Gesprächsqualität von jeher zum Servicealltag der Versicherung gehört, als Bereicherung und Unterstützung. Das war früher nicht so. Eine Checkliste von 42 Fragen gingen Vorgesetzte und Kundenberater bei den regelmäßigen Coaching-Gesprächen gemeinsam durch und prüften anhand aufgezeichneter Gespräche, ob diese auch korrekt geführt wurden. Petra Rösch-Saffran erinnert sich: „Das empfanden die Mitarbeiter mehr als unangenehme Kontrolle denn als Hilfestellung."
Heute schauen die Teamleiter nicht mehr zuerst danach, was denn im Telefonat eventuell falsch lief, sondern fragen, wie die Mitarbeiter das Gespräch selbst empfunden haben und wie sie die Gesprächsqualität einschätzen. „Wir leiten dazu an, die Gespräche und die eigenen Gefühle kritisch zu hinterfragen. Und wir schauen mehr auf die positiven Beispiele", betont Britta Jannek-Münch. „Die Kundenberater können sehr gut beurteilen, wie ein Gespräch gelaufen ist", weiß Kai Fischer, verantwortlich für den Bereich Nord: „Und die Berater wissen, dass das oft auch viel damit zu tun hat, mit welcher Einstellung sie selbst an die Gespräche herangehen. Auch hier setzt unser neues Modell an." Dort, wo der Ansatz gut gelingt, wo Kunden emotional gut abgeholt werden und eine zufriedenstellende Lösung erfahren, werden die Gespräche einfacher, und der Spaß und die Entspanntheit am Telefon nehmen zu. Überhaupt gehe es in den Serviceteams heute lockerer zu, beobachten die Teamleiterinnen. Wer dem Kunden gegenüber mehr Anteilnahme zeigt, der tut das auch in seinem Umfeld. „Auch wir haben uns durch das Empathie-Training und die begleitenden Change-Managementmaßnahmen besser kennengelernt. Hinzu kommt unser gemeinsames Ziel, mit einer positiven Einstellung in die Gespräche reinzugehen. Das färbt natürlich auch auf die Atmosphäre im Team ab", erzählt Britta Jannek-Münch.
In die Empathie-Schulung haben die Teams ihre ganz eigenen Gesprächserfahrungen eingebracht. „Empathie ist etwas sehr individuelles. Das kann man weder Mitarbeitern noch Kunden überstülpen. Was man schulen kann, ist die Sensibilität hierfür und die eigene Emotionsarbeit. Wie geht es dem Kunden, und wie geht es mir in der Situation? Deshalb schlagen wir verschiedene Gesprächsansätze vor und besprechen dann die Erfahrungen damit", erläutert Petra Rösch-Saffran den Veränderungsprozess. Auch in Sachen Change-Management gehen die Teams individuell vor. Zur neuen Servicekultur gehören Entspannungsübungen und Aktionen, die den Kopf zwischen den vielen Telefonaten wieder frei machen sollen. Deshalb gibt es in manchen Teams einen „Papiertag", an dem jeder, dem danach ist, mit Papierkugeln wirft.
Mit blauen für positive Gespräche oder roten für aufkommenden Ärger. Andere Serviceteams visualisieren die vielen guten Gespräche des Tages über farbige Pinnwand-Zettel. Oder Mitarbeiter nutzen Urlaubsbilder als „kleine Fluchten" zwischen Gesprächen oder besprechen sich mit Kollegen. „Wichtig ist nicht, was die Kundenberater tun, sondern dass sie für sich einen Weg finden, entstandenen Stress schnell wieder loszuwerden und ihre Einstellung so aktiv zu beeinflussen", betont Rösch-Saffran. „Die Veränderung hat alle noch einmal neu motiviert", resümiert sie. Ihre Gesprächs-Coachings sind plötzlich so gefragt wie nie.

Annette Mühlberger ●

HAUFE. AKADEMIE

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

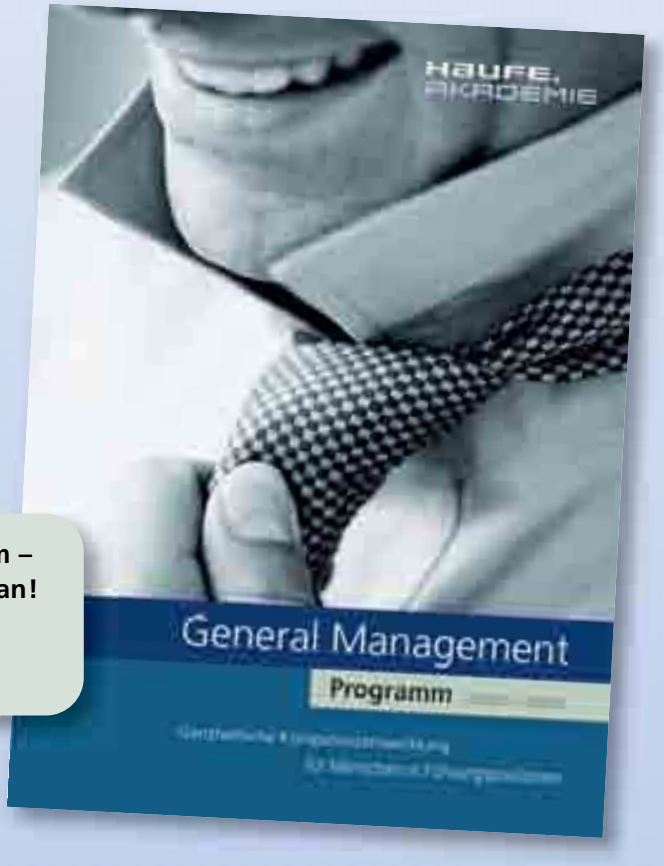
Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens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

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

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

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Leadership Programm für Senior Manager**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

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



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

Telefon: 0761 898-4433
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp

Neues Trainings-Hörbuch gegen Sprachlosigkeit

VERKAUFSTRAINING. Verkäufer gelten als redegewandt. Doch sie sind oft hilflos, wenn ihnen die abgebrühte Chefsekretärin eines potenziellen Kunden „kein Interesse“ oder „Wir kaufen nur bei der Konkurrenz“ entgegenschleudert. Ein Karlsruher Verkaufstrainer will jetzt mit einem neuen Hörbuch Durchschnittsverkäufern die Sprache der hartnäckigen Profis beibringen.

Mit diesem Hörbuch können Verkäufer ihren rhetorischen Biss trainieren und lernen, die richtigen Fragen zu stellen.

Hörst Du „A“, dann sagst Du „B“ – nach diesem Schema wurden in den 60er- und 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts Verkäufer trainiert. Wenn ein Kunde zum Beispiel „zu teuer“ brummte, sollte der Außendienstler wie aus der Pistole geschossen sagen: „Im Vergleich wozu, Herr Kunde?“ Einige der Trainer ließen ihre Seminarteilnehmer die „richtigen“ Antworten sogar im Chor wiederholen bis sie auswendig gelernt waren.

Solch eine Art Drill kam später aus der Mode, weil sich herausstellte, dass mit einstudierten Phrasen und Standardantworten kein empathisches Verkaufsgespräch zu führen war. Das Pendel schlug mehr und mehr in Richtung eines individuellen Kommunikationsstils aus. Wenn der Verkaufstrainer Sascha Bartnitzki, Inhaber des Instituts IPT-Innovatives Personaltraining in Karlsruhe, heute Außendienstler auf Kundentour oder Call-Center-Agents beim Telefonieren begleitet, dann stellt er allerdings fest, dass viele Verkäufer auf Kundeneinwände weder individuell sympathisch noch professionell schlagfertig antworten. Bei Widerstand beibt ihnen oft das Wort im Hals stecken, es entstehen unangenehme Gesprächspausen, und die Antworten, die dann kommen, haben oft einen beleidigten Unterton. Für Bartnitzki, der seine Erfahrungen als Verkäufer seit 1995 als Trainer und Redner weitergibt, heißt Verkaufen nicht „Kuscheln“. Besonders in der Anfangsphase, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit eines potenziellen Kunden zu erkämpfen, sei eine gewisse Zielstrebigkeit und rhetorischer Biss durchaus angebracht.

Dass der Verkäufer im mitfühlenden Plauderton nicht weit kommt, liegt in der Regel an den potenziellen Kunden selbst. Aus Bequemlichkeit oder aus Vorsicht lässt man unbekannte Verkäufer mit Formulierungen wie „Da haben wir keinen Bedarf“ ins Leere laufen. Wer bei solch plumpen Abwimmelsprüchen mit seiner Antwort zögert, hat schon verloren. Da das nach Beobachtung von Bartnitzki auf eine erstaunlich hohe Zahl von Verkäufern zutrifft, hat er sich entschlossen, eine 78-minütige Trainings-CD auf den Markt zu bringen. Sie trägt den Titel „Und was sagen Sie? Auf dem Weg zum Spitzenverkäufer“ (ISBN-13: 9783869801476) und ist im Mai 2012 im Verlag Business Village, Göttingen, erschienen.

Die einzelnen Übungen funktionieren nach folgendem Muster: Eine Frauenstimme formuliert einen Einwand wie zum Beispiel „Senden Sie uns erst einmal Unterlagen“, dann meint eine Männerstimme herausfordernd „Und was sagen Sie?“. Es folgen einige Sekunden Pause, in denen der Zuhörer die Antwort, die ihm gerade einfällt, aussprechen kann. Dann setzt die Stimme von Bartnitzki ein und stellt die aus seiner Erfahrung optimalen ein oder zwei Antwortmöglichkeiten vor: „Was an unserem Programm ist für Sie besonders interessant?“ oder „Welche zielgenauen Dokumentationen sind für Sie von Bedeutung?“. Gleich anschließend gibt der Trainer noch eine kurze Erläuterung, was seine Antwort besonders erfolgversprechend macht – zum Beispiel, dass das Wort „Unterlagen“ durch das höherwertige Wort „Dokumentationen“ ersetzt wird. Diese „Sprechübungen“ sind in fünf Kapitel gegliedert, die den Phasen

EXPERTE

Sascha Bartnitzki ist Verkaufstrainer und Kongressredner (GSA) und Erfinder des „Piranha Selling“, einem Ansatz, mit dem er das „aktive, strategische Verkaufen“ trainiert.

IPT Innovatives Personaltraining
Sascha Bartnitzki
Postfach 510221
76192 Karlsruhe
Tel. 0721 9892590
www.innovatives-personaltraining.de

eines Verkaufsgesprächs entsprechen. Der Schwerpunkt liegt auf Telefonakquise und auf Nachfassaktionen und weniger auf Abschlussverhandlungen. Damit die Sache mit den Übungen nicht zu anstrengend wird, gibt es zwischendurch immer wieder Erholungsphasen in Form von Hintergrundinformationen.

Profis nutzen gerne „Verstärkerworte“

Der Zuhörer lernt so, dass Bartnitzki folgende Vorgehensweisen für besonders zielführend hält:

1. Er spielt bei allen Vorwänden, Einwänden und Ablehnungen den Ball in Form einer offenen Frage an den Gesprächspartner zurück.

2. Er verwendet Worte, die im Kopf des Gesprächspartners nicht negativ besetzt sind (zum Beispiel wird mit dem Wort Durchwahlnummer gerne „Darf ich nicht rausgeben“ assoziiert – mit Direktwahlnummer aber viel seltener).

3. Er tauscht Allerweltswörter wie „Unterlagen“ durch hochwertiger klingende Begriffe wie „Dokumentationen“ aus.

4. Er reichert Fragen mit „Verstärkerworten“ an, um ihnen mehr Verbindlichkeit zu geben und klarere Antworten zu erzwingen. Solche Verstärker sind Worte wie „genau“, „speziell“, „besonders“, „im Einzelnen“ oder „jetzt“!

Kein Verkäufer sollte laut Bartnitzki signalisieren, dass er erst einmal überlegen muss, was er erwidern will. Er sollte ohne Verlegenheitsäußerungen gleich in die Offensive gehen und dabei so selbstsicher wie möglich klingen.

Fazit: Für Verkäufer ist es besonders frustrierend, wenn sie vom „Abfangjäger im Vorzimmer“ abgeschossen werden. Da es auch für renommierte Anbieter immer schwerer wird, die Aufmerksamkeit eines potenziellen Kunden zu erhalten, kommt dieses Hörbuch mit seinen eingebauten Übungsmöglichkeiten gerade rechtzeitig. Bartnitzkis Formulierungen sind pfiffig und überraschenderweise längst nicht so plump wie die übliche Marketingsprache. Die Übertreibungen auf seinem CD-Cover sind da eher die Ausnahme. Leider sagt er seinen Zuhörern mit keinem Wort, aus welchen (NLP?-)Quellen er schöpft.

Martin Pichler ●

Verkäufer, die auf Telefone starren

Fragetechnik. Besonders unbeliebt bei Außendienstlern sind Kaltanrufe bei potenziellen Neukunden oder Nachfasstelefonate bei Angeboten. Die folgende Übersicht, ein Auszug aus dem Hörbuch „Und was sagen Sie? Auf dem Weg zum Spitzenverkäufer“, soll den Trainingsansatz des „strategischen Fragens“ von Sascha Bartnitzki verdeutlichen.

Das sagt ein potenzieller Kunde	So reagiert ein professioneller Verkäufer	Anmerkungen von Sascha Bartnitzki
Erstkontakt (Kaltakquise am Telefon)		
Unser Herr X ist in einer Besprechung.	Mit wem muss ich sprechen, um jetzt einen verbindlichen Telefontermin mit Herrn X zu vereinbaren?	Hartnäckigkeit hilft, der Anruf zum vereinbarten Termin fällt leichter.
Herr X ist außer Haus.	Wie erreiche ich Herrn X jetzt mobil?	Es lohnt sich, diese Frage zu stellen, denn die Mobilnummer ist nicht immer tabu.
Da haben wir keinen Bedarf.	- Wer ist gemeinsam mit Ihnen der verantwortliche Ansprechpartner für die Bedarfsermittlung? - Wann haben Sie wieder Bedarf?	Gesprächspartner wird nicht herabgesetzt – trotzdem wird angesprochen, dass es weitere Entscheider gibt.
Schicken Sie uns einfach Ihr Anliegen per E-Mail zu.	- Was aus unserem Angebot ist denn für Sie von besonderem Interesse? - Welche zielgenauen Dokumentationen sind für Sie von Bedeutung? - An wen werden Sie die E-Mail weiterleiten? - Die E-Mail wird Sie in den nächsten zehn Minuten erreichen. Was denken Sie, bis wann werden Sie die E-Mail bearbeiten?	Zumindest „personenbezogene E-Mail-Adresse“ erfragen, Überzeugung spüren lassen, dass man etwas Wertvolles schickt (Dokumentationen statt Unterlagen).
Angebote nachfassen		
Wir haben Ihr Angebot erhalten und werden uns bei Interesse melden.	- Was hat Sie denn besonders angesprochen? - Wer genau wird sich bei uns (wann?) melden?	Details erfragen, die weiterhelfen.
Wir haben das Angebot noch nicht gelesen.	Welche Möglichkeiten haben wir, das jetzt gemeinsam zu tun?	Eventuell über das Internet gemeinsam auf die Homepage des Anbieters gehen und etwas betrachten.
Wir melden uns wieder bei Ihnen.	- Welche Punkte sind für Sie noch offen? - Wann ist aus Ihrer Sicht ein geeigneter Zeitpunkt für ein weiteres Gespräch?	Ziel: Verbindliche Vereinbarung über den nächsten Kontakt, selbst keine Termine vorgeben, den anderen in die Pflicht nehmen.
Wir haben uns vor einiger Zeit für einen anderen Lieferanten entschieden.	- Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit Ihrem jetzigen Lieferanten besonders? - Welche Vorteile Ihres jetztigen Lieferaten nutzen Sie am häufigsten? - Wann wird bei Ihnen wieder über eine Neuanschaffung nachgedacht? - Nach welchen Kriterien bewerten Sie die Leistungsfähigkeit Ihres jetzigen Lieferanten? - Welche Möglichkeit haben wir, jetzt eine Testanfrage zu erhalten?	Testanfrage macht es leichter, im Gespräch zu bleiben. Die vorletzte Frage zeigt, dass man sich einer Bewertung stellt.

Foto: Caro / Dirk Bleicker

Beruflicher Erfolg verlängert das Leben

PSYCHOLOGIE. Eine US-Studie, die im Jahr 1921 begann und jetzt abgeschlossen wurde, erbrachte den Beweis, dass beruflicher Erfolg lebensverlängernd wirkt. Genauer gesagt: Gewissenhaftigkeit und Disziplin sind der Schlüssel zum Berufserfolg und damit auch zu einem langen und gesunden Leben. Arbeit bis ins hohe Alter muss als sehr wertvoll betrachtet werden. Eine Botschaft, die insbesondere Coaches und Karriereberater aufrütteln dürfte.

Zu Beginn des letzten Jahrhunderts herrschte in den USA die Meinung vor, blutarme, intellektuelle Menschen, die generell als neurotisch galten, lebten deutlich kürzer als zupackende Normalos, die mit einem eher niedrigeren Intelligenzquotienten gesegnet waren. Lewis M. Terman, ein Psychologe an der Stanford University, beobachtete mit Entsetzen, dass Eltern ihren Kindern die Bücher wegnahmen und sie hinaus zum Spielen trieben. Terman, der auf IQ-Forschung spezialisiert war, beschloss, eine eigene Studie zum Thema zu starten. Dazu ließ er sich von den Schulen 1.528 Grundschulkinder mit einem IQ von über 135 Punkten melden und begann ab dem Jahr 1921, regelmäßig detaillierte Angaben zu deren Gesundheit, Familiengeschichte, Alltag und Berufsleben zu sammeln.

Terman starb 1956. Das Forschungsprojekt wurde trotzdem weitergeführt. Im Jahr 1990 begannen die beiden amerikanischen Wissenschaftler Howard S. Friedman und Leslie R. Martin von der University of California, die Befragungen der noch lebenden Personen zu übernehmen. Sie erkannten schnell, dass sich aus den Daten die entscheidenden Ursachen für ein langes Leben ableiten ließen. Um das

Beeindruckende Beispiele wie man produktiv altert und als Ratgeber gefragt bleibt (erste Reihe von links): Die Politiker Erhard Eppler (85), Hans-Jochen Vogel (86) und Helmut Schmidt (93) auf einem SPD-Bundesparteitag im Jahr 2008.

Ergebnis vorwegzunehmen: Ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit, Zielstrebigkeit und Pflichtbewusstsein führt zu dauerhaftem beruflichen Erfolg und in der Folge zu einem langen, erfüllten Leben. „Wer beharrlich und verantwortungsvoll ist, lebt am längsten“, resümieren Friedman und Martin in ihrem aktuellen Buch „Die Long-Life Formel. Die wahren Gründe für ein langes Leben“ (Beltz Verlag, Weinheim, 320 Seiten, 19,95 Euro), das Anfang 2012 erschien. Pflichtbewusste Arbeitsbienen dürfen also auf ein langes Leben hoffen. Der chaotische Mozart starb schon mit 35, während es der umsichtige Bach auf (damals) stolze 65 Jahre brachte.

„Disziplinierte Menschen tun mehr für den Erhalt ihrer Gesundheit und unternehmen weniger riskante Dinge“, so die Erklärung der Forscher. Beispielsweise trinken und rauchen sie weniger und fahren vorsichtiger Auto. Gewissenhafte Menschen sind außerdem meist psychisch sehr stabil. So zeigt ihr Hirn oft einen hohen Level an Serotonin, der weniger impulsiv macht und für guten Schlaf, gute Laune sowie einen normalen Appetit sorgt. Besonders wichtig ist aber laut Friedman und Martin, dass gewissenhafte Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit in glücklicheren Ehen und stabileren Arbeitsverhältnissen lebten.

Die wichtigsten Ergebnisse von Howard S. Friedman und Leslie R. Martin lassen sich (stark verkürzt) in folgenden zehn Punkten zusammenfassen:

1 Disziplin ist entscheidend.

Diejenigen, die den größten Berufserfolg hatten, starben am seltensten früh. Vielmehr lebten die Erfolgreichsten im Durchschnitt fünf Jahre länger als die Erfolglosesten! Die Terman-Teilnehmer waren alle gut ausgebildete Mittelschichtmenschen, die ihr Leben lang über genug Nahrung, hygienische Wohnungen und medizinische Versorgung verfügten – und gleichwohl lebten die besonders Erfolgreichen länger als ihre ebenfalls sehr intelligenten Altersgenossen, die weniger erfolgreich waren. Wenn ihr Lebensumfeld vergleichbar war, konnte der Unterschied dann an ihren individuellen Persönlichkeitsmerkmalen liegen? Es stellte sich heraus, dass die beruflich erfolgreichen Terman-Teilnehmer in der Tat disziplinierter waren als ihre Peers. Diejenigen, die am wenigsten Erfolg hatten und die zugleich (aufgrund ihrer Kindheitsbeurteilung) besonders undiszipliniert waren, hatten ein statistisch erhöhtes Sterblichkeitsrisiko.

2 Eine stabile Karriere hilft.

Es überrascht nicht, dass der Ehrgeiz eine Vorhersagevariable für den Berufserfolg war. Genauer gesagt, Ehrgeiz in Kombination mit Ausdauer, Selbstbeherrschung und hoher Motivation erwies sich nicht nur als leistungsfördernd, sondern war unverzichtbar für ein vitales Arbeitsleben. Terman-Männer, die öfter den Beruf wechselten, ohne deutlich Karriere zu machen, lebten gewöhnlich kürzer als diejenigen, die in ihrem Beruf stetig verantwortungsvollere Positionen erreichten. Eine stabile und erfolgreiche Karriere ist häufig wesentlicher Bestandteil eines langen Lebens. Gewöhnlich bringt die wachsende Verantwortung mehr Herausforderungen und größere Arbeitslasten mit sich, doch paradoxerweise ist dies der langfristigen Gesundheit eher förderlich.

3 Stress mit Chef und Kollegen schadet.

Schädlicher Stress am Arbeitsplatz entsteht eher durch Konflikte mit anderen Leuten als durch die Anforderungen der Arbeit selbst. Die ständige Tyrannei eines Chefs kann ebenso zu Gesundheitsproblemen führen wie eine schlechte Beziehung zu den Arbeitskollegen. Das trifft insbesondere dann zu, wenn man mit Aufgaben betraut ist, die von der Zusammenarbeit mit anderen abhängen, aber nicht mit der Macht ausgestattet ist, Prozesse maßgeblich zu bestimmen oder in Gang zu setzen. Wenn man allerdings genügend Einfluss auf die Resultate hat, bringen anspruchsvolle Aufgaben weniger Stressbelastungen mit sich. Es ist durchaus einleuchtend, dass Behördenleiter, Dirigenten und Firmenchefs, die sowohl Macht als auch Führungsqualitäten besitzen, trotz der großen Herausforderungen in der Mehrzahl gesund bleiben. Personen, die auf persönliche Kränkungen mit Feindseligkeit reagieren, sind besonders gesundheitsgefährdet. Die Terman-Teilnehmer, die anderen gegenüber nicht allzu kritisch eingestellt waren, Streit aus dem Wege gingen und nicht immer ihren Kopf durchsetzen wollten, blieben meist gesünder und lebten länger.

4 Lebensführung.

Bis zu einem gewissen Grad spielten Verhaltensmuster und äußere Umstände (Rauchen, Trinken, instabile Ehen und →

Foto: Beltz

Leslie R. Martin, Professorin der Psychologie an der La Sierra Universität und der Universität von Kalifornien, Riverside

Foto: Beltz

Howard S. Friedman, Professor der Psychologie an der Universität von Kalifornien, Riverside

→ Partnerschaften) eine Rolle beim frühen Tod mancher der erfolglosen Terman-Teilnehmer, doch das zentrale Problem der Undiszipliniertheit und Erfolglosigkeit blieb selbst für die ein Problem, denen die Arbeit immer wichtiger war als das Vergnügen. Es war etwas Tieferes, das sie einen früheren Tod erleiden ließ, es hatte mit der Art und Weise zu tun, wie sie ihr Leben führten.

5 Traumberuf muss nicht sein.

Es wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Terman-Teilnehmer, deren Persönlichkeiten mit ihren Berufen harmonierten (extrem Extrovertierte wurden zum Beispiel Handelsvertreter), länger lebten. Das leuchtete intuitiv ein, aber war es auch wahr? Tatsächlich aber bedeutete die Arbeit in einem passenden Beruf keineswegs immer auch ein längeres Leben. Eine Übereinstimmung von Persönlichkeit und Beruf konnte sogar ein Gesundheitsrisiko beinhalten. Durchsetzungsfähige, überzeugungsstarke Männer, die als Handelsvertreter im Vertrieb arbeiteten, hatten ein größeres Risiko als durchsetzungsfähige, überzeugungsstarke Männer in anderen Berufszweigen.
Die persönliche Neigung und der Beruf verstärkten sich gegenseitig. Männer, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur weniger unternehmend waren, aber in unternehmenden Berufen arbeiteten, hatten ebenfalls ein relativ hohes Sterblichkeitsrisiko. Die stressigen unternehmerischen Jobs begünstigten latent ungesunde Neigungen. Doch die weniger unternehmenden Personen waren nicht ganz so schlimm dran wie diejenigen, die immer unter Strom standen und in Berufen arbeiteten, in denen sie andauernd Erfolge nachweisen mussten.

6 Ausnahme „soziale Berufsfelder“.

Der einzige Fall, in dem sich die Übereinstimmung von Persönlichkeits- und Berufsprofil als vorteilhaft erwies, war die soziale Kategorie. Menschen mit sozialem Persönlichkeitsprofil (kooperativ, kontaktfreudig, umgänglich), die in sozialen Berufsfeldern arbeiteten (als Berater), lebten länger. Alles in allem zeigten die Ergebnisse, dass die Wahl eines persönlich perfekt passenden Berufs keineswegs automatisch zu einem längeren Leben führt. Das heißt nicht, dass die Berufswahl unwichtig wäre. Wir alle kennen Dinge, die uns widerstreben, und es wäre unvernünftig, einen Beruf zu wählen, der uns Tag für Tag zu diesen Tätigkeiten verdammt. Aber es ist nicht die Verwirklichung des eigenen Traums, was zu Gesundheit und langem Leben führte. Es ist vielmehr eine produktive Beharrlichkeit, ein Gefühl von Kompetenz und Gelingen, gepaart mit beruflichem Erfolg.

7 Produktive Rentner.

Nach dem Eintritt in den Ruhestand lebten die produktiv gebliebenen Männer und Frauen sehr viel länger als ihre Altersgenossen, die als Rentner die Hände in den Schoss legten. Diese produktive Orientierung war noch wichtiger als ihre sozialen Beziehungen. Erneut war es ihre Umsicht, Verlässlichkeit und Ausdauer, die den Unterschied machte. Die hoch produktiven älteren Terman-Teilnehmer waren diejenigen, die früher im Leben als besonders diszipliniert und gewissenhaft eingestuft wurden. Nicht die entspanntesten älteren Teilnehmer lebten am längsten, sondern diejenigen, die sich am meisten für das Erreichen ihrer Ziele engagierten.

8 Wo bleibt der Spaß?

Haben Menschen, die hart arbeiten, überhaupt Spaß am Leben? Friedman und Martin stellten fest, dass (auch noch im hohen Alter) hart arbeitende Menschen weder unter Stress noch unter Trübsal litten, sondern zumeist glücklicher, gesünder und sozial eingebundener waren als ihre weniger produktiven Altersgenossen. Menschen, die einer sinnvollen und wichtigen Arbeit nachgehen und dies mit großem Engagement tun, sind sehr viel glücklicher als die entspannt herumhängenden Nichtstuer. Menschen, die auf dem richtigen Weg zu einem langen Leben sind, arbeiten härter in ihren Berufen. Und sie bleiben nicht nur gesünder, sondern sie sind obendrein auch noch glücklicher.

9 An die Selbstwirksamkeit glauben.

Wenn man eine bessere Ausbildung hat und ein produktiveres Leben führt, erfolgreich im Beruf ist, sich weiterentwickelt und kreativ bleibt – dann überträgt sich der Erfolg auch auf andere Lebensbereiche. Das heißt aber, dass Bildung allein nicht reicht. Vielmehr geht es darum, zu der Art von Mensch zu gehören, die fähig und motiviert ist, in den persönlichen und sozialen Lebensfragen das Steuer zu übernehmen. Das ist der entscheidende Unterschied.

10 Keine Angst vor harter Arbeit.

Die US-Forschung zeigt klar, dass hartes Arbeiten, um Hindernisse zu überwinden (und es dann zu schaffen!), im Allgemeinen kein Gesundheitsrisiko darstellt. Sich anstrengen, um seine Ziele zu erreichen, sich neue Ziele setzen, wenn Meilensteine erreicht sind, sowie engagiert und produktiv bleiben: Das ist die Lebensmaxime der Menschen, die den Wegweisern zu einem langen Leben folgen. Die Langlebigen scheuten nicht vor harter Arbeit zurück aus Furcht, Stress könnte ihren vorzeitigen Tod bedeuten. Das genaue Gegenteil scheint richtig!

Fazit: Beruhigend ist die Botschaft, dass der Sport nicht die lebensverlängernde Rolle spielt, die ihm immer zugeschrieben wird. Jeder ist ein anderer Bewegungstyp und darauf gilt es Rücksicht zu nehmen. Aber Bewegung muss sein! Dass Erfolg in einem harten, angesehenen Beruf das Leben verlängert, klingt für europäische Ohren etwas zu „amerikanisch“. Hier muss die Frage erlaubt sein, ob die kulturelle Brille der Autoren nicht zu gewissen Übertreibungen führte und der ausgeprägten Leistungsgesellschaft der US-Oberschicht geschuldet ist. Gleichwohl sollte die Studie jeden anregen, sehr intensiv über seine berufliche Entwicklung nachzudenken. Das Buch legt nachvollziehbar dar, dass Erfolg und Erfüllung im Beruf (auch ohne ein hohes Gehalt) sich durchschlagender auswirken als je gedacht.

Gudrun Porath ●

Partner:

Passende Stellenmärkte im Überblick!

Jetzt online unter www.media-atlas.de!

Der Media-Atlas – jetzt online!
Ihr Recherche-Tool für Stellenmärkte.

Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche die richtigen Stellenmärkte.

Ganz einfach selektierbar nach Position, Branche, Berufsfeld und vielem mehr.

www.media-atlas.de – hier finden Sie den passenden Stellenmarkt!

HAUFE.

Das wird ein schöner Monat für ...

... Wolfgang Rosenkranz,

Vorstand der Team Connex AG in Altdorf. Als einer der wenigen deutschen Trainer fliegt Rosenkranz auch in diesem Jahr in die USA, um an der Jahreskonferenz des US-Trainerverbands ASTD teilzunehmen. Die Veranstaltung ist so groß, dass man sich nur treiben lassen kann. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden aber Social Media und Mobile Learning den Kongress und die angeschlossene Messe dominieren. Wir freuen und schon auf seinen Bericht. Team Connex wurde übrigens als bisher einziges deutsches Trainingsinstitut mit dem ASTD-Award für „Excellence in Practice“ ausgezeichnet.

6. bis 9. Mai in Denver (USA)
www.astdconference.org

... Frank Kohl-Boas,

Head of Human Resources D/A/CH/Nordics, Google Germany GmbH in Hamburg. Er wird auf dem diesjährigen 20. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), der zum ersten Mal in Frankfurt am Main stattfindet, als Keynote Speaker über das Thema „Innovation und Wachstum – Herausforderung für das Personalmanagement“ sprechen. Da der Kongress in diesem Jahr mit Promis geizt, liegt es an ihm, Flair zu verbreiten. Wir wünschen uns, dass er uns endlich erklärt, wie der weltweit beliebteste Arbeitgeber an den Arbeitsplätzen sein legendäres „Campus-Feeling“ erzeugt.

7. bis 8. Mai in Frankfurt am Main
www.kongress.dgfp.de

... Helga Schuler,

Chefin der Managementberatung „Top-Perform“ in Taunusstein, die ihr Trainingskonzept „Emotional Power für Call-Center-Mitarbeiter“ zusammen mit ihrem Kunden Allianz auf dem diesjährigen „Kundenkongress 2012“ vorstellen darf. Schuler bringt die Call-Center-Agents dazu, auch auf die emotionalen Anliegen von Versicherungskunden einzugehen, ohne selbst Gefahr zu laufen, auszubrennen. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass für eine Versicherung empathische Mitarbeiter zum Beispiel in der Schadensabteilung der entscheidende Wettbewerbsfaktor sein können.

8. bis 9. Mai in Mainz
www.kundenkongress.de

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

… André Unland,

Vice President Human Resources Organizational and People Development, Kuehne + Nagel KG, Hamburg. Er wird als einer der Hamburger Keynote Speaker die Besucher der Messe „Personal Nord“ begeistern und einen Vortrag zum Thema „One size fits all oder Maßanzug“ halten. Dabei wird er auf die veränderten Ansprüche der Speditionsbranche an ihre Human-Resources-Abteilungen eingehen. Gleichzeitig will Unland die Entwicklung vom Trainer zum Berater zum Transformationsmanager nachzeichnen und zur Diskussion stellen.

9. bis 10. Mai in Hamburg
www.personal-nord.com

… Joachim Galuska,

Vorkämpfer für eine ganzheitliche Burnout-Therapie und ärztlicher Direktor der Heiligenfeld Kliniken und Geschäftsführer der Akademie Heiligenfeld. Er hat es jetzt schon zum zweiten Mal geschafft, einen Kongress auf die Beine zu stellen, von dem die Botschaft ausgehen wird, dass es möglich ist, wirtschaftlichen Erfolg zu haben, ohne die Gesundheit der Mitarbeiter zu ruinieren. Rund 60 Referenten werden zeigen, wie gesunde Organisationsstrukturen und achtsame Führung in der Praxis funktionieren.

16. bis 19. Mai in Bad Kissingen
www.akademie-heiligenfeld.de

… das Ei der Erkenntnis,

das eine Hauptrolle auf dem internationalen systemischen Symposium „Wie kommt das Neue in die Welt?“ spielen darf. Im Laufe der Veranstaltung soll das Ei zum Auge werden, denn in ihm verbirgt sich eine Kamera. Die Idee und die Umsetzung dieser Aktion stammt von der Berliner Gruppe „Expedere“, die sich als „Storydealer“ schon mehrfach einen Namen bei der Inszenierung von Kongressen gemacht hat. Den Kongressteilnehmern sollen „Freiräume für andersartige Erfahrungen“ geboten werden. Ansonsten „brüten“ die Teilnehmer mit knapp 70 Referenten über Kreativität und den Versuch, sie in den Griff zu kriegen.

17. bis 20. Mai in Heidelberg
www.systemisch-weiter-denken.de

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

Mai 2012

JÜNGER TrainTools

NEUERSCHEINUNG

Seminarpaket Kommunikation

Komplettlösung für professionelles Training

Kommunikation ist das Werkzeug, welches in der Umsetzung aller Aufgaben der Führungskraft nachhaltig wirkt. Ausrichtung, Vermittlung und Motivation ist das Ergebnis professioneller Kommunikation. Dieses Trainingsprogramm vermittelt Techniken, wie die Kommunikation Ihrer Seminarteilnehmer verbessert werden kann.
Dabei lernen sie verschiedene Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken kennen.

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen
jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen,
4 30-Minuten-Bausteine,
4 Mikro-Trainings,
4 PC-Lernquiz,
Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen.

Best.-Nr. 9655, Einführungspreis EUR 99,00 (D/A)

Konzeptbeschreibung finden Sie hier:

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

Oder einfach informieren unter:

www.juenger.de

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

Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2012 ERSCHEINT AM 25. MAI 2012

METHODIK UND DIDAKTIK

Frauenseminare statt Quote?

Unter bestimmten Umständen können reine Frauenseminare eine gute Gelegenheit sein, weibliche Führungskräfte auf eine höhere Position im Management vorzubereiten, glauben namhafte Seminaranbieter. Im nächsten Heft begründen Experten den Trend zum Frauenseminar und beschreiben die didaktischen Besonderheiten.

Foto: FORUM

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSWESEN

Hamster im Rad sein?

Eine Reihe von Veranstaltungen (wie zum Beispiel die „Corporate-Health-Convention" in Stuttgart) befasst sich in diesem Frühjahr mit dem betrieblichen Gesundheitswesen. Wir berichten über empfehlenswerte Wege aus dem Hamsterrad.

METHODE

Suggestopädie 3.0

Die Deutsche Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen (DGSL) feierte im April ihren 25-jährigen Geburtstag. Grund genug, nach der Weiterentwicklung dieser Methode („Lernen mit allen Sinnen") zu fragen.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Randolf Jessl

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

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Boris Grundl, Stefanie Hornung, Felix Langness, Gudrun Porath, Julia Reiser, Bärbel Schwertfeger

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

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

Titelbild
Dmitriy Shironosov / shutterstock.de

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@haufe-lexware.com
Anzeigenverkauf:
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

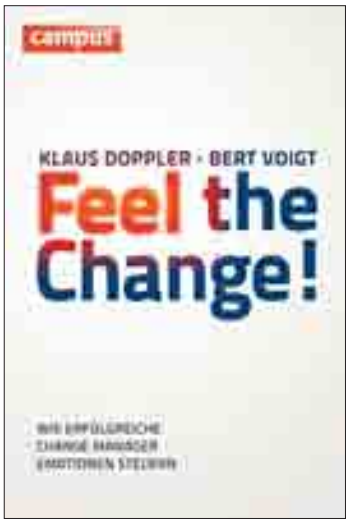
Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 0180 5050169 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.
zeitschriften@haufe.de

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

HAUFE.

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

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



Klaus Doppler/Bert Voigt:
Feel the Change! Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2012, 248 Seiten, 39,99 Euro

Organisationsentwicklung

Change-Projekte mit emotionaler Kompetenz meistern

Warum scheitern Change-Projekte so häufig? Glaubt man Klaus Doppler und Bert Voigt, liegt es auf jeden Fall nicht daran, dass man nicht weiß, was konkret zu tun ist. Die Ursachen liegen weitaus tiefer. Entscheidend ist, dass man die Macht der Gefühle schlicht unterschätzt. Bei allen Beteiligten seien letztlich Emotionen im Spiel – nicht nur bei den Mitarbeitern, die von der Umsetzung betroffen sind, sondern auch maßgeblich bei denen, die solche Projekte und Prozesse konzipieren und verantworten: Den Managern selbst. Mögen sie auch noch so sehr vorgeben, sich von persönlichen Gefühlen nicht beeinflussen zu lassen, die Realität straft sie eindeutig Lügen. Problem daran: In der Regel verhalten sich die Manager lediglich konform zu den Erwartungen, die an sie gestellt werden. Der Tenor ist eindeutig: Emotionen sind Störfaktoren und haben im Management nichts zu suchen. Gefühlsduselei wird letztlich gar als Schwäche angesehen – ein Irrglaube. Warum? Emotionen sind unerlässlich. Denn ohne sie gäbe es keinen wirklichen Antrieb, also auch keine Veränderung, sind die Autoren überzeugt. Solange Change-Manager aber die eigenen Gefühle nicht zulassen, sie unterdrücken und nicht bereit sind, diese genauer unter die Lupe zu nehmen, können sie letztlich auch die Emotionen der anderen, allen voran ihrer Mitarbeiter, nicht wirklich verstehen, infolgedessen auch nicht beeinflussen. Mitarbeiter zu Betroffenen zu machen, dürfte sich dann als aussichtloses Unterfangen darstellen. Gleichfalls bedeutet dies aber nicht, dass Manager sich ausschließlich auf ihre Emotionen berufen sollen. Nur im sinnvollen Zusammenspiel von Verstand und Gefühl liegt der Weg zum Erfolg. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass die Manager erst einmal lernen, Zugang zu ihrer Gefühlswelt zu bekommen und angemessen damit umzugehen. Darin liegt letztlich auch das Hauptanliegen von „Feel the Change!“. Doppler und Voigt laden Change-Manager dazu ein, ihre Gefühlswelt zu erforschen und die eigenen emotionalen Konfliktmuster zu entlarven. Zahlreiche Übungen und Werkzeuge, wie Kraftfeldanalysen, Stellübungen und Motivationsportfolios, regen zur Selbstreflexion an und sollen dabei helfen, Emotionen zu steuern, positive Energien zu nutzen sowie negative in Schach zu halten. Darüber hinaus geben die Autoren auch Tipps, wie man Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen und sie auch bei der Stange hält – vorausgesetzt, man ist bereit, sich intensiv mit der Gefühlslage der Menschen zu beschäftigen, was in der Hektik des Unternehmenswandels alles andere als trivial ist. Aber einen Versuch ist es wert.

Foto: Susanne Hesping

AUTOREN

Klaus Doppler und Bert Voigt

Klaus Doppler ist Psychologe und Organisationsberater. Er gilt als Experte auf dem Gebiet des Change-Managements und Autor des Standardwerks zum Thema.
Bert Voigt ist seit vielen Jahren als selbstständiger Organisations- und Managementberater sowie als Trainer im Bereich der Gruppendynamik tätig.

Einblick in das Seelenleben eines „Intros“

Was ist ein leiser Mensch? Sylvia Löhken liefert in ihrem Buch die Antwort – und das mit psychologischem Tiefblick und abseits jedweder Klischees. Entgegen gängiger Vorurteile sind die „Intros“ starke Persönlichkeiten. Sie haben die Fähigkeit, klug innezuhalten, tiefe Beziehungen einzugehen, Dinge zu reflektieren, und sie haben immer ein offenes Ohr für andere Menschen. Sie können, ebenso wie die Extros, mit ihren Stärken ihre Interessen durchsetzen, motivieren, Kontakte schließen und souverän mit Angriffen umgehen – zwar auf ihre eigene Weise und mit eigenen Mitteln – aber mit Erfolg. Dennoch werden sie oft als „schüchtern“, „hochsensibel“, „empfindlich“ und „unsozial“ bezeichnet. Zu Unrecht, findet die Autorin. Denn leise Menschen haben schlicht andere Stärken und Bedürfnisse, auf die man sich aber einstellen kann. So ist es gerade extrovertierten Menschen zu empfehlen, dieses Buch zu lesen, um ihre stillen Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden künftig besser zu verstehen.

Sylvia Löhken:
Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden. Gabal Verlag, Offenbach 2012, 288 Seiten, 24,90 Euro

Mit Selbst-Coaching zu Höchstleistungen

Wie schwierig es ist, die eigene Höchstleistung in Stresssituationen tatsächlich zu erreichen und auf den Punkt genau abzurufen, kennt jeder aus eigener Erfahrung. Doch mit den richtigen Tricks und Techniken, wie zum Beispiel „Anker setzen“, „Reframing“ oder „WingWave“, gelingt es jedem, ist Marion Klimmer überzeugt. Neurowissenschaftlich fundiert, erklärt die Autorin, wie Stress entsteht und wie man ihm mit professionellem Selbst-Coaching beikommt. Dabei erfährt der Leser, wie er Erfolgsverhinderer identifizieren und emotionale Blockaden auflösen kann – die Voraussetzung für situative Top-Performance. Zusätzlich gewähren 28 prominente Persönlichkeiten, wie Katrin Müller-Hohenstein, Sportmoderatorin beim ZDF, Xing-Gründer Lars Hinrichs oder Dr. Bernd Buchholz, Vorstandsvorsitzender von Gruner + Jahr, in Interviews Einblick in ihre persönlichen Höchstleistungsstrategien.
Fazit: „So coachen sich die Besten“ überzeugt vor allem durch eine gelungene Mischung aus Einführungstexten, Checklisten und Fallstudien aus der Coaching-Praxis.

Marion Klimmer:
So coachen sich die Besten. Persönliche Höchstleistungen erzielen. Redline Verlag, München 2012, 280 Seiten, 24,99 Euro

Ideen gewinnbringend vermarkten

Was braucht es für den persönlichen Erfolg, der sich in einem Geldregen niederschlägt und für den man gar nicht viel tun muss? Glaubt man Stephen Key, ist dies ganz einfach. „Alles, was Sie brauchen, ist eine einfache Idee – und die Fähigkeit, sie in ein Produkt zu übersetzen, das Verbraucher haben wollen und das eine Firma für Sie herstellen und vermarkten will“, so lautet seine These. Doch er geht noch einen Schritt weiter: Key ist überzeugt, dass jeder zu einer bahnbrechenden Idee fähig sei. Natürlich bedarf es dafür auch einer Portion Kreativität. Doch dies sei mit der richtigen Methode – Key kennt sie natürlich – auch kein Problem. Letztlich lägen tolle Ideen für jedermann sichtbar herum. Sein Erfolgstipp Nummer 1: „Entdecken Sie schlafende Dinosaurier. Nehmen Sie ein klassisches Produkt und hauchen Sie ihm neues Leben ein.“ Das Buch strotzt förmlich vor amerikanischem Optimismus. Weiterer Haken: Die rechtlichen Hinweise beziehen sich nur auf die USA.

Stephen Key:
One Simple Idea. So machen Sie aus Ihren Ideen eine Goldmine und lassen andere für sich arbeiten. Börsenmedien AG, Kulmbach 2011, 335 Seiten, 19,90 Euro

Paragraf 5

Boris Grundl

Meinungsfreiheit ist Recht und Verpflichtung zugleich

„Das ist meine Meinung“, höre ich immer wieder. Doch es müsste heißen: „Das plappere ich nach, weil ich denke, dass es gut ankommt.“ Eine echte eigene Meinung wäre es nur dann, wenn sie aus mir selbst entspringt. Aber tiefes Nachdenken ist halt nicht so einfach.

Doch es gibt die Pflicht der anstrengenden Meinungsfindung! Wer meint, Meinungsfreiheit sei ein uneingeschränktes Recht, der irrt. Und damit sind nicht nur die Grenzen gemeint, an denen die Persönlichkeitsrechte des anderen anfangen. Die Freiheit, seine Meinung zu äußern, beinhaltet auch weitere grundsätzliche Verpflichtungen:

1. Durchdenke zuerst genau was du sagst: Nicht jeder spontane Einfall ist in diesem Moment wirklich hilfreich. Wer zu oft vorschnell hinausposaunt, wird irgendwann als Blender wahrgenommen. Später wird man dann auch deine guten Einfälle verwerfen, ohne sie zu würdigen. Merke: Verbale Inkontinenz wird nicht als Klugheit verstanden!

2. Wähle Ort und Zeit mit Bedacht. Wenn du mit deiner Meinung zu einem unpassenden Zeitpunkt herausplatzt, während andere zum Beispiel in einem kreativen oder produktiven Prozess stecken, wird man dir kein Gehör schenken. Du wirst als Störenfried wahrgenommen.

3. Bereite dich bei Rot vor, hole Luft bei Gelb und sprich erst, wenn die Ampel grün ist.

4. Sei nicht einfach immer nur dagegen. Denn ein Querdenker, der einfach immer nur den Gegenpol einnimmt, ist im Grunde eher ein Quertreiber und kein Querdenker. Das ist genau die Art falsch verstandener Konsequenz, die dir statt Achtung nur Ächtung einbringen wird. Du wirst in den Augen von anderen als Spielverderber gesehen.

5. Sei kein Duckmäuser. Duckmäuser halten mit ihrer Meinung hinter dem Berg. „Nur dem Chef keinen Grund geben, mich negativ zu sehen“, ist ihr Motto. Sie leben im Schatten und nähren sich von dem wenigen Licht, das andere auf sie werfen. Sie haben Angst vor der Verantwortung, die eine eigene Meinung mit sich bringt. Sie schweigen, wo sie sprechen sollten, und reden, wo sie schweigen sollten.

6. Sei kein Untergrundkämpfer. Untergrundkämpfer treffen sich mit anderen Destruktiven und lieben das Dunkel. Sie intrigieren und infiltrieren. Ihr Einflussstreben ist größer als ihr Verantwortungsbewusstsein. Eine gefährliche Mischung! Sie stecken die Köpfe zusammen und brüten faule Eier aus. Und wenn tatsächlich ein Standpunkt verlangt wird, kommen sie über das Mittelmaß nicht hinaus.

7. Sei ein Freidenker! Freidenker haben die Wahl, das Hilfreiche in der Meinung anderer zu erkennen und anzuerkennen. Ebenso können sie konstruktiv kritisieren und ihr eigenes Denkpotenzial kraftvoll in jeden Gedankenaustausch (Diskussion) einbringen. Freidenken ist keine primär intellektuelle, sondern eine charakterliche Leistung. Freidenker richten ihr Fähnlein nicht nach dem Wind oder gegen den Wind aus. Sie sind frei in der Wahl als Antwort auf den Wind.

> „Es geht nicht nur um das Recht der freien Meinungsäußerung, sondern auch um die Pflicht der anstrengenden Meinungsfindung!“

Merke: Viele möchten reden, doch nur wenige haben etwas zu sagen! Schön wäre es schon, wenn so mancher sich den Rat des Kabarettisten Dieter Nuhr zu Herzen nehmen würde: Wenn du keine Ahnung hast, einfach mal die Fresse halten.

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein Führungsklassiker heißt: „Leading Simple. Führen kann so einfach sein.“ (Gabal Verlag, Offenbach 2007, 192 Seiten, 19,90 Euro). www.grundl-akademie.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de

Testen Sie GABAL jetzt!

GABAL
Wissen vernetzen

Sie sind im Bildungswesen tätig und interessiert, sich zu vernetzen? Dann sind Sie bei **GABAL** bestens aufgehoben, dem Verband, der knapp 1.000 Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Dozenten, Führungskräfte, Personalverantwortliche ...
Drei Plattformen bietet **GABAL**, seit 1976 im Dienste von persönlichem Wachstum, um so die Mitglieder zukunftsfähig zu halten:

1. Das Internet – zum Beispiel **Mitglieder-Links**
2. Die Regionalgruppe – **„in Ihrer Nähe“**, meist vier Veranstaltungen pro Jahr
3. Die **Impulstage** – mit Trends aus der Weiterbildung, für die Begegnung mit vielen interessanten Menschen.

GABAL steht für die Offenheit neuen Trends gegenüber genauso, wie für das Bewahren gewachsener Werte: Methoden-übergreifend, nachhaltiger Lern-Transfer, ganzheitliches Denken und Handeln.

Sie möchten **GABAL** einfach mal kennen lernen? Das geht – unverbindlich und unentgeltlich: Werden Sie **Test-Mitglied** – und Sie erhalten volle 6 Monate lang viele der Mitglieds-Vorteile – und das beitragsfrei!
Bitte füllen Sie diese Angaben komplett aus, damit Sie alle Medien erhalten können und faxen oder schicken den Coupon an unsere Geschäftsstelle:

Hier einige geldwerte Mitglieds-Vorteile:

- Gratis-Abos der **GABAL** impulse und der wirtschaft + weiterbildung
- Sonderkonditionen auf Medien der Verlage GABAL + Jünger Medien
- Vergünstigte Teilnahme bei **GABAL** Veranstaltungen ...

Alle **GABAL** Leistungen finden Sie auf www.gabal.de.

„Ich bin positiv überrascht – den geringen Jahresbeitrag bekomme ich als Mitglied schon durch umfangreiche Sachleistungen mehr als zurück!“
(Prof. Dr. Herbert Kellner)

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

... und sichern Sie sich Ihr GABAL Buch!

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an **GABAL**

Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte **GABAL** näher kennen lernen und werde für 6 Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich ein Leistungspaket, ohne einen Mitgliedsbeitrag leisten zu müssen. Die Test-Mitgliedschaft endet automatisch.

Vorname _____ Name _____

Beruf _____ Firma _____

Telefon _____ Fax _____

E-Mail _____ @ _____

www. _____

Straße, Nr. _____

PLZ _____ Ort _____

Nur wenn ich nach Ablauf der Schnuppermitgliedschaft den Aufnahmeantrag schicke, werde ich Mitglied mit sämtlichen Rechten und Pflichten, über die Sie mich mit meinen Test-Unterlagen informieren.

Als Dankeschön für mein Interesse erhalte ich ein 30-Minuten-Buch aus dem **GABAL** Verlag.

Datum _____

Unterschrift _____

„Mein Rechner sagt mir, dass in 30 Minuten die Batterie leer sein wird. Aber an der Vorhersage der Aktienkurse wird er vermutlich noch in hundert Jahren scheitern.“

Gunter Dueck, Ex-Chief Technology Officer IBM Deutschland, in „brand eins“ (Heft 3/2012) über die Prognosefähigkeit von Computern, wenn zu berücksichtigen ist, dass Menschen auf das Verhalten anderer reagieren.

„Für die meisten Unternehmen ist es nützlich, so zu tun, als ob man einen Feind habe. Ich glaube, man darf gar nicht nach dem Wettbewerb sehen. Man sollte danach streben, was möglich ist und wie man die Welt besser machen kann.“

Larry Page, Google-Chef, in der „Businessweek“ vom 3. April 2012

„Mein persönlicher Führungsstil ist vergleichsweise simpel: Ich vertraue meinen Leuten und lasse sie ihre Arbeit tun.“

Albert Nußbaum, Geschäftsführer Mercuri Urval Deutschland, im „Handelsblatt“ vom 7. April 2012

„Man profitiert vom Unterrichten sehr: Erst wenn man Dinge anderen erklären muss, weiß man doch, ob man sie wirklich verstanden hat.“

Burkhard Schwenker, Aufsichtsratschef Roland Berger, in „Die Welt“ vom 10. März 2012

„Hormontests zeigen: Menschen werden unbewusst motiviert, wenn Chefs oder Firmenvisionen sie emotional begeistern.“

Hugo Kehr, Psychologieprofessor an der TU München, im „Handelsblatt“ vom 9. März 2012

„Arbeit ist für Brasilianer die gewollte Unterbrechung der Freizeit. Das mag ich.“

Detthold Aden, Chef der BLG Logistic Group, in der „Welt am Sonntag“ vom 8. April 2012

„Die Führungskünste vieler Chefs entsprechen den Sprachkünsten von Menschen im Volkshochschulkurs ‚Italienisch für Anfänger‘. Sie glauben, sie könnten eine Sprache in 30 Tagen lernen. Dabei wissen sie noch nicht einmal die einfachsten Vokabeln.“

Ralf Husmann, Erfinder der TV-Serie „Stromberg“, in „Spiegel-online“ vom 12. April 2012

„Schleimerei ist auch eine Form von Leistung.“

Gabriele Stöger, Managementtrainerin, in der „FAZ“ vom 11. April 2012

„Die amerikanischen Professoren haben schon eine ganz besondere Begabung. Deren Vorlesungen sind unglaublich unterhaltsam. Das ist manchmal wie Kabarett oder ein tolles Theaterstück. Und am Ende merkt man, dass man dabei auch noch jede Menge gelernt hat.“

Margret Suckale, BASF-Personalvorstand, im „Handelsblatt“ vom 9. März 2012

„In einer legendären Rede hat Steve Jobs 2005 an der Universität von Stanford die Planlosigkeit gepriesen. Doch sich treiben lassen ist eine aussterbende Kunst. Schon den Kindern fehlt die Zeit dafür.“

Claudia Voigt, Journalistin und Spiegel-Kolumnistin, in einem Spiegel-Essay (Nr. 14/2. April 2012) warum es falsch ist, aus Kindern Musterschüler zu machen

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.

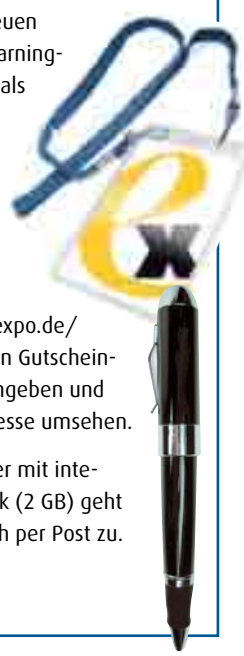
LESERAKTION

Exklusiv für Sie!

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 ele-2012 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 9 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Fast 30.000 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 Gruppe.

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

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN

Steigern Sie jetzt Ihre Wissensproduktivität!

Haufe Suite – die intelligente Plattform für die Vernetzung von Wissen, Mitarbeitern und Prozessen

www.haufe.de/suite

HAUFE.