



wirtschaft weiterbildung

05_13

www.wuw-magazin.de

Magdalena Neuner_Was ihr Coaching gebracht hat s. 14

Stephen Covey_So geht die Suche nach der „3. Alternative“ s. 32

Jörn Quitzau_Fortbildungsrendite beispielhaft errechnet s. 54

Alternativen zu Powerpoint

Wie Profis Inhalte „merk-würdig“ vermitteln S. 16



Führen. Eigenständigkeit fördern.

„Was mich motiviert?
Wenn man mir viel
zutraut und Verantwor-
tung gibt.“

Svenja, Projektleiterin

IME[®]

Institut für
Management-Entwicklung

So wie wir selbst geführt werden möchten, sollten wir auch andere führen: mit einem großen Spielraum für eigenverantwortliches Handeln, mit Wertschätzung und dem richtigen Maß für motivierende Herausforderungen und die Grenzen der Belastbarkeit.

Führungskräfte in unseren Seminaren für diese Aufgabe vorzubereiten, gehört zu unseren Kernkompetenzen.

Führung kompakt

21. – 25. Oktober 2013

Irsee

Führungskraft stärken

01. – 02. Oktober 2013

Berlin

Balanced Leadership

24. – 25. Oktober 2013

Düsseldorf

Führen von Führungskräften

22. – 23. Oktober 2013

Hannover



Von Psychopathen lernen?

Ein normaler Mensch würde sich auf der Toilette einschließen und kotzen, wenn er gerade eine Milliarde verspekuliert oder tausend Mitarbeiter entlassen hätte. Der Psychopath dagegen gehe unverdrossen nach Hause und denke nicht mehr dran, fasst Kevin Dutton, Psychologie-Professor an der Oxford-Universität, seine Studienergebnisse plastisch zusammen. Kurz nach Redaktionsschluss erreichte uns Duttons neuestes Buch „Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann“. Wir empfehlen es Ihnen einerseits, weil dieses Taschenbuch die Diskussion um den Sinn von Personalauswahlverfahren und Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen beleben wird und andererseits Dutton die These aufstellt, dass man von den „Gestörten“ etwas lernen könne (zum Beispiel, sich messerscharf auf etwas zu konzentrieren oder die Empfindungen seiner Mitmenschen schneller zu analysieren).

In seinem Buch geht der Professor der Frage nach, warum nicht alle Psychopathen Gewaltverbrecher würden, sondern viele trotz ihrer seelischen Abgründe (übersteigertes Selbstvertrauen, Skrupellosigkeit, völlige Furchtlosigkeit und Gefühlskälte, Impulsivität) an der Spitze eines Unternehmens landeten. Die Antwort: Gerade Unternehmen, die ihre Strukturen ständig ändern müssten, seien ein idealer Nährboden für psychopathische Aufsteiger, denn die seien es gewohnt, die Unsicherheit der anderen für manipulative Zwecke zu nutzen.

Voll im Trend liegt offenbar der „Deutsche Personalberaterstag 2013 – Der Zukunftskongress für Personalberater und HR-Experten“, der am 15. Mai in Bonn stattfindet. Dort wird Dr. Rüdiger Hossiep, Dozent und Eignungsdiagnostiker an der Ruhr-Universität Bochum, einen Vortrag zum Thema „Psychopathen im Management“ halten, in dem es um direkte und indirekte Folge von Fehlbesetzungen im Top-Management geht. Hossiep verspricht Aufklärung über die sogenannte dunkle Triade: „Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie“.



Viel Vergnügen mit
unserer neuesten Ausgabe
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- individuelle Kursprogramme für Ihre Branche
- an über 40 Standorten, Online oder in Ihrem Unternehmen
- zertifiziertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001



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

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

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

Achtung! Spitze Zielgruppen!



Der Entscheider- Channel für Mittelstand und KMU.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

inhalt 05_2013



Powerpoint heißt blättern – wobei die vorhergehenden Folien verschwinden. „Merk-würdiger“ sind Präsentationsformen, die die Informationen so im Raum verteilen, dass sie jederzeit gesehen und ergänzt werden können.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 „Es ist wichtig, eine Person zu haben, die nachfragt“

Olympiasiegerin Magdalena Neuner zeigt, welche Rolle ihr Mentaltrainer für ihren Erfolg spielte

titelthema

16 Alternativen zu Powerpoint

Suggestopäden haben Formen entwickelt, Inhalte so zu vermitteln, dass sie jeder Powerpointpräsentation überlegen sind

personal- und organisationsentwicklung

24 Die Benediktiner als Vorbild

Die Kardinaltugenden der Benediktiner-Äbte waren der zentrale Orientierungspunkt für ein Training im Autozentrum Dobler

28 Die besten fünf in der Weiterbildung

Zum ersten Mal wurde der Deutsche Bildungspreis an fünf Unternehmen verliehen. Die Gewinner und ihre Maßnahmen im Profil

training und coaching

32 So vermeiden Kontrahenten faule Kompromisse

In seinem letzten Buch zeigt der verstorbene Management-Guru Stephen R. Covey auf, wie aus konträren Standpunkten eine – in seinen Worten – „3. Alternative“ entstehen kann



24

Im Kloster gelten Grundwerte, die sich auf die Unternehmensführung übertragen lassen.



36

MBA-Programme sind weiterhin beliebt. Die europäischen Anbieter können gegenüber den US-amerikanischen aufholen.

36 Endlich mehr Vielfalt

Neue Angebote und Ziele: Wie der MBA-Markt sich verändert hat

40 Neutraler Spiegel

Die School of Management bietet MBA-Studenten eine Analyse ihres Führungsstils

44 Begriffsverwirrung: Part-time oder Executive?

Deutsche und internationale Business Schools bieten je nach Berufserfahrung der Interessenten unterschiedliche MBA-Angebote

46 Engagement für die Weiterbildung

Einige Unternehmensberatungen setzen auf eigene Akademien, um Mitarbeiter wie Kunden weiterzubilden

serie jubiläum

50 „Wir bringen 300 Gäste gleichzeitig sicher ins Internet“

Direktoren des Hyatt Regency Köln berichten, was sich in den letzten Jahren in der Tagungsbranche grundlegend geändert hat

messen und kongresse

54 Privatbankier: Lieber weiterbilden als sparen

Am Vorabend zum DVCT-Kongress hat Jörn Quitzau, Berenberg Bank, den Begriff der „Fortbildungsrendite“ erläutert

56 Bessere Angaben über die Zukunft

Der Berliner Zukunftskongress setzt auf ein neues Format

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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



Studium in München

Berufsbegleitend und FIBAA-akkreditiert

MBA General Management

Nächster Studienstart: September 2013

Studiengang zu 100% auf Englisch, 24 Monate, Integrierte Auslandsmodule in Europa & Asien

MBA Health Care Management

Nächster Studienstart: März 2014

Deutsch- und englischsprachig, 24 Monate, Integriertes Auslandsmodul in den USA, 100 CME-Fortbildungspunkte der Landesärztekammer

Lernen Sie uns persönlich kennen:

MBA Warm-Up an der MBS, München:

04. Mai 2013

29. Juni 2013

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

www.mba.munich-business-school.de
mba@munich-business-school.de





WER Zwei achtjährige Jungs liefern sich mit ihren Seifenkisten ein Wettrennen: Das Team „Stars and Stripes“ kämpft dabei unterstützt von einem Haustier gegen das Team „Rot“.

WAS Das Foto wurde für ein amerikanisches Wirtschaftsmagazin irgendwo in Kalifornien inszeniert, das damit seine Titelgeschichte über Talentmanagement bebilderte.

WAS NOCH Das Rennen wurde von Andrew Rich in Szene gesetzt und abgelichtet. Sein Foto wird in Deutschland von der internationalen Bildagentur Getty Images vertrieben.

Generation Y und die Stallorder. Noch bevor der Große Preis von Malaysia Ende März startete, hatte sich der Rennstall Red Bull mit seinen Fahrern Sebastian Vettel (24) und Mark Webber (36) darauf geeinigt, dass derjenige von beiden, der nach dem letzten Boxenstopp vorn liegt, auch siegen darf. Die Absprache sollte Motoren und Reifen schonen. Doch Vettel hielt sich nicht an diese „Stallorder“ und überholte siegeshungrig den vor ihm liegenden Teamkollegen, dem er damit den ersten Platz „stahl“. Absprachen zu hinterfragen und bei mangelnder Sinnhaftigkeit über den Haufen zu werfen, sei typisch für die in den 80er-Jahren geborene Generation Y, auf die sich die Unternehmen jetzt als Mitarbeiter einstellen müssten, sagen Marktforscher. Individualität und Mitbestimmung seien nun einmal zentrale Werte dieser Generation. Red Bull hat das verstanden und die Stallorder jetzt abgeschafft.

Haufe auf der
PERSONAL 2013

Süd: Halle 6, Stand C.14
Nord: Halle H, Stand B.12

Haufe
Zeugnis
Manager
Premium
HAUFE.

Der neue Haufe Zeugnis Manager Premium. Der Durchbruch im Zeugnismanagement!

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

Damit ist jetzt Schluss! Mit dem **Haufe Zeugnis Manager Premium** erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor. Sie werden den Unterschied lieben – noch nie war es so leicht, professionelle Zeugnisse zu erstellen!

Mehr unter:

www.haufe.de/zeugnismanager

HAUFE.

FÜHRUNGSPERSPEKTIVEN

Was Wirtschaftsgrößen über Führung denken

„Führung steht vor einer Bewährungsprobe“, schreiben die Herausgeber des Haufe-Fachbuchs „Führungsperspektiven“, HP-Aufsichtsrat Professor Jörg Menno Harms und Managementprofessor Wilfried Mödinger. Skandale, Missmanagement und Spitzengagen haben am Image der Manager gekratzt. Nun müssen Führungskräfte

sich beweisen. Schaffen sie Zukunft? Und meistern sie Veränderung? Dabei unterstützen sie die fünf Handlungsprinzipien zukunftsfähiger Führung, die die Autoren in ihrem Buch erläutern: Mut und Wachstum, Erneuerung und Innovation, Einsatz von Ressourcen, Integrität und Glaubwürdigkeit, Orientierung und Werte.

Wie schätzen deutsche Wirtschaftsgrößen die Herausforderungen in der Führung ein? Professor Ludwig Georg Braun, Aufsichtsratsvorsitzender der B. Braun Melsungen AG, erläutert in „Führungsperspektiven“ seine Meinung: „Ein faires Miteinander beginnt bei den Mitarbeitern, setzt sich im Umgang mit Lieferanten und Kunden fort und reicht in die Gesellschaft hinein. Auch wenn es in erster Linie darum gehen muss, mit den Produkten erfolgreich am Markt zu sein und Marktanteile zu gewinnen, so ist immer noch Raum, Verantwortung als ‚Bürger der Gesellschaft‘ zu übernehmen.“ Martina Koederitz, Vorsitzende der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH in Ehningen, erläutert dazu: „Wandel zu erzeugen, ihn zu gestalten, dabei inspirierend und mitreißend von der Spitze her zu agieren – das zeichnet zukunftsorientierte Führung aus. In jüngerer Zeit ist das vielleicht nicht komplizierter, aber zumindest wesentlich komplexer geworden.“



Foto: Mit Genehmigung der International Business Machines Corporation

Martina Koederitz meint, Chefs sollten inspirierend und mitreißend agieren.



Foto: 2013 B. Braun Melsungen AG

Ludwig Georg Braun spricht sich für Verantwortung auf allen Ebenen aus.

UNTERNEHMENSBERATUNG

BDU prognostiziert 2013 erneutes Umsatzplus

Der Umsatz in der Unternehmensberatungsbranche ist 2012 um 8,0 Prozent auf 22,3 Milliarden Euro gestiegen. Für 2013 erwartet die Branche ein Umsatzplus von knapp sieben Prozent – und weitere Fusionen. Zu diesem Ergebnis kommt der Branchenverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in seiner Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2012/2013“, für die rund 750 Unternehmensberatungen mit einem substantiellen Umsatzanteil in der klassischen Management- und IT-Beratung befragt wurden. Die Studienteilnehmer sehen Beratungsbedarf vor allem im verarbeitenden Sektor und im Finanzbereich. Infolge der positiven Prognosen planen die großen, aber auch die mittleren Consulting-Firmen für das Jahr 2013 zusätzliches Personal einzustellen.

WEITERBILDUNG

Beteiligung auf Rekordniveau

Die deutsche Wirtschaft setzt auf qualifizierte Mitarbeiter. Zwischen Juni 2011 und April 2012 haben laut einer Studie 49 Prozent der Erwerbstätigen Weiterbildungsangebote genutzt - mehrheitlich betrieb-

lich und in allen Hierarchie- und Qualifizierungsstufen. Die von TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag des BMBF durchgeführte Erhebung basiert auf 7.099 Interviews des europäischen Adult Education Survey.



Weiterbildung ist laut Umfrage auf allen Ebenen gefragt.



Streitende Parteien. Konfliktlösung mit Mediator liegt im Trend. Bei der Ausbildung dazu gibt es aber noch Defizite.

MEDIATION

Nur wenige Ausbildungen erfüllen die Anforderungen

Immer mehr Unternehmen setzen Mediatoren ein, um Streit zu schlichten oder Konflikte zu lösen. Die Stiftung Warentest hat ein Anforderungsprofil erstellt und 145 Anbieter getestet. Nur 45 entsprechen demnach den Anforderungen der Warentester. Einheitliche Standards würden bislang fehlen. Große Unterschiede gibt es Warentest zufolge zum Beispiel bei den Kosten einer Ausbildung. Diese reichten von 450 Euro für einen Kurs bis zu 9.500 Euro für ein Studium. Gleiches

gilt für die Dauer, bei der sich eine Varianz von 80 Stunden bis 3.600 Stunden zeigte. Wer nach der Ausbildung Mitglied in einem Branchenverband werden wolle, müsse zudem darauf achten, dass dieser die Ausbildung auch anerkenne. Die Stiftung Warentest warnt in ihrem Test auch vor dem Titel „zertifizierter Mediator“. Da der Gesetzgeber die Ausbildungsrichtlinien noch nicht näher bestimmt habe, dürfe sich bislang noch niemand so nennen. Die Stiftung hat eine interak-

tive Datenbank mit Vergleichsmöglichkeiten erstellt und bietet eine Checkliste mit sieben Punkten an. Demnach sollte man bei der Wahl des Anbieters darauf achten, dass fachliche Inhalte und Soft Skills gleichermaßen berücksichtigt werden. Weiter geht es darum, welches Fachwissen und welche Soft Skills vermittelt werden sollen sowie um die Unterrichtsmethoden und den Praxisanteil der Ausbildung. Die komplette Checkliste steht unter www.test.de bereit.

COACHING

Branche entwickelt sich positiv

Zwei Drittel der Unternehmen zahlen heute schon für Coaching, nur ein Drittel wird privat gebucht und bezahlt. Das ist das Ergebnis einer neuen Umfrage. Damit etablierte sich Coaching zu einem festen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen, so die Studienautoren.

Für die Entwicklung der Branche und die wirtschaftliche Situation von Coaches sehen die Autoren der „11. Coaching-Umfrage Deutschland“ daher positive Signale und einen Trend zur Professionalisierung. Das wirke sich auch auf die Höhe der Honorare aus. So sei im Vergleich zu 2011 der mittlere Stundensatz um 5,3 Prozent auf 165 Euro gestiegen und immer weniger Coaches seien bereit, für unter 100 Euro pro Stunde zu arbeiten.

Wer heute als Coach arbeitet, tut dies demnach seit durchschnittlich 9,4 Jahren und hat zuvor bereits 16 Jahre Erfahrung in einer anderen beruflichen Tätigkeit gesammelt, sind weitere Ergebnisse der Umfrage. Viele Coaches sind außerdem Mitglieder in einem Berufsverband. Zu den Gründen befragt, nannten die 157 befragten Verbandsmitglieder „Netzwerken“ an erster Stelle, daneben spielen Weiterbildung und der Verband als Interessenvertretung eine wichtige Rolle. Bei einer vergleichbaren Umfrage von 2011 hatten die wirtschaftlichen Effekte der Mitgliedschaft noch den ersten Platz belegt, aktuell spielt dieser Effekt keine bedeutende Rolle mehr. An der Online-Umfrage haben sich im Dezember 2012 und Januar 2013 insgesamt 279 Coaches beteiligt.

Kurz und Knapp

Teamwork. Die Padberg-Beratung bietet eine innovative Coaching-Methode an: das „On Boat Coaching“. Die Teilnehmer sollen in sechs Tagen beim Segeln auf einer Yacht ihre Team- und Kommunikationsfähigkeit verbessern – inklusive Teamfeedback und Einzelcoaching. Weitere Infos: www.padberg-beratung.de.

Sprachtraining. Langenscheidt bringt mit „Langenscheidt IQ“ ein neues Lernprogramm auf den Markt. Verbunden werden hier traditionelle und neue Lehr- und Lernmethoden. Neben einer Vokabeltrainer-App bietet das Programm unter anderem ein virtuelles Klassenzimmer, in dem sich die Teilnehmer direkt mit muttersprachlichen Tutoren austauschen können.

Generation Y. Eine neue Mitarbeitergeneration sorgt für Trainingsbedarf bei Personalern: Wie sollen sie richtig umgehen mit der gut ausgebildeten, aber anspruchsvollen „Generation Y“? Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft hat dafür das Seminar „Personalstrategie Generation Y - Die Intrapreneure von morgen gewinnen, entwickeln und halten“ erstellt. Weitere Informationen unter www.die-akademie.de.

Auch das noch. Führung authentisch: Das Top-Management der Axel Springer AG weilte vor Kurzem in San Francisco zum Führungskräftetraining. Dort habe man sich – passend zum Engagement des Konzerns bei der Gründermesse hy! Berlin und zum hauseigenen Startup-Programm Plug and Play – im modernen „Start-up-Look“ präsentiert, wie meedia.de vermeldet. Bild-Chef Kai Diekmann tweetete Bilder der Damen und Herren in legerem Outfit.



Kommunikation ist laut Umfrage die wichtigste Eigenschaft für Führungskräfte.

HR NEXT GENERATION

**Bis 1. Juli
bewerben**

Zum fünften Mal heißt es: Deutschlands beste Nachwuchspersonaler gesucht! Noch bis zum 1. Juli können Vorgesetzte mittelständischer und großer Unternehmen ihre besten HR-Mitarbeiter unter 35 Jahren für den HR Next Generation Award 2013 vorschlagen. Gesucht werden persönlichkeitsstarke Ausnahmetalente, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen, aber bereits viel Verantwortung tragen, zum Beispiel in der Personalbeschaffung, der Führung von Mitarbeitern, in Change-Prozessen oder im Wissensmanagement. Die Bewerbungsunterlagen können Sie herunterladen unter www.hr-next-generation-award.de.

FÜHRUNG

Schlechte Noten für deutsche Chefs

Nur 29 Prozent der Deutschen sind überzeugt von den Führungsqualitäten ihrer Manager. Bemängelt wird einer neuen Umfrage zufolge insbesondere das Kommunikationsverhalten.

Das Misstrauen gegenüber Führungskräften ist mit 40 Prozent gegenüber 20 Prozent im globalen Vergleich ungewöhnlich groß. 72 Prozent der befragten Deutschen gehen davon aus, dass Kommunikation besonders wichtig ist. Gleichzeitig denken nur 23 Prozent, dass Manager gut kommunizieren. 58 Prozent verlangen, dass Worte und Taten übereinstimmen sollten. Offenheit und sich zu verpflichten, Probleme anzugehen und

Lösungen zu finden, forderten 54 Prozent. Eigenschaften, die man dazu als Führungskraft braucht, sind demnach für 67 Prozent, Fehler einräumen zu können. Für 65 Prozent ist die Vorbildfunktion besonders wichtig, 63 Prozent wollen, dass Führungskräfte offen und transparent kommunizieren können. Die Bereitschaft, schwierige Entscheidungen zu treffen, setzen 62 Prozent der Befragten voraus und 60 Prozent sehen den souveränen Umgang mit Krisen als besonders wichtige Eigenschaft an.

Für den „Ketchum Leadership Communication Monitor 2013“ wurden 6.000 Personen aus elf Ländern befragt.

ARBEITSKLIMA

Lob ist immer noch rar

In vielen Unternehmen gilt wohl noch immer das schwäbische Motto „Nicht geschimpft ist genug gelobt“. Wie eine Umfrage der Jobbörse Stepstone zeigt, wünscht sich jeder zweite Mitarbeiter mehr Anerkennung vom Chef, Stepstone hat rund 1.500 deutsche Fach- und Führungskräfte dazu befragt. 42 Prozent der Befragten gaben an, dass sie für ihre Arbeitsleistung nur sehr selten gelobt werden und sich deutlich mehr Anerkennung wünschen. Mehr als jeder zehnte Arbeitnehmer (14 Pro-

zent) erfährt überhaupt keine Form der Wertschätzung von seiner Führungskraft. Nur 16 Prozent der Umfrageteilnehmer empfinden ihre Arbeit als angemessen anerkannt, immerhin ein Viertel (25 Prozent) ist zufrieden und wird regelmäßig gelobt. Drei Prozent der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte gaben an, dass das fehlende Lob ihnen nichts ausmache. „Positives Feedback führt in der Regel zu einer weiteren Leistungssteigerung und ist somit ein Gewinn für alle Beteiligten“, so Dr. Sacha Knorr,



Lob vom Chef. Laut Stepstone-Umfrage leider selten.

Leiter Marketing der Stepstone Deutschland GmbH. „Erfahren Mitarbeiter keinerlei Wertschätzung für ihre Arbeit, nimmt der Frust hingegen stetig zu – oft haben die Betroffenen ihren Job innerlich längst gekündigt.

In diesem Fall sollten Arbeitnehmer aktiv das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen und eine Bewertung ihrer Leistung einfordern. Bringt auch das keine Veränderung, kann ein Jobwechsel Sinn machen.“

PSYCHOLOGIE

Kein Vorsprung durch Erfahrung



Uwe P. Kanning. Erfahrung ist nicht der entscheidende Faktor.

Professor Uwe P. Kanning räumt in seiner Kolumne über Wirtschaftspsychologie auf www.haufe.de/personal mit dem Vorurteil auf, dass Erfahrung ein Indikator für Leistung sei. Eine Studie aus den 90er-Jahren belegte zum Beispiel dass die Korrelation zwischen Leistung und Aufgabenvielfalt mehr als viermal so hoch sei. Eine neue Studie bestätigte gar, dass erfahrene Führungskräfte in der Potenzialanalyse geringfügig schlechter abschnitten als jüngere, so der Professor.

Kanning erklärt dazu:

- In manchen Berufsfeldern, in denen es nur einfache Aufgaben zu erledigen gilt, stellt sich schon nach recht kurzer Zeit ein so genannter „Deckeneffekt“ ein. Wer zum Beispiel drei Jahre lang Schuhe verkauft, konnte wahrscheinlich bereits alles lernen, was es hier zu lernen gibt.
- Lernen setzt voraus, dass man ein Feedback über die eigene Leistung erhält. Ein aussagekräftiges Feedback bleibt an vielen Arbeitsplätzen aber aus. So kann man als Führungskraft jahrein, jahraus schlecht führen, ohne jemals ein Feedback der Mitarbeiter fürchten zu müssen. Im Personalwesen

werden so gut wie nie aussagekräftige Evaluationen durchgeführt und daher untaugliche Trainings oder Auswahlverfahren als solche oft nicht erkannt.

- Selbst wenn ein negatives Feedback vorliegt, mangelt es vielen an der notwendigen Lernbereitschaft, um hieraus die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Generell neigen Menschen dazu, die Ursachen für Minderleistung nicht bei sich selbst, sondern in ihrer Umwelt zu suchen. Schuld sind die anderen oder die Umstände. Gefördert wird diese lernunfreundliche Grundhaltung durch das blinde Vertrauen auf die eigene Erfahrung. Fehler machen im Zweifelsfall die Grünschnäbel und Theoretiker, nicht aber man selbst.

- Das Vertrauen in die Erfahrung stammt wohl aus einer längst vergangenen Arbeitswelt ohne Bücher und Wissenschaft, in der sich ein Novize über viele Jahre hinweg durch Abschauen und Ausprobieren die Expertise des alten Meisters aneignen musste. In einer Arbeitswelt, die zunehmend auf wissenschaftliche Erkenntnisse angewiesen ist, die sich immer schneller weiterentwickeln, reichen die praktischen Erfahrungen des Einzelnen leider meist nicht mehr aus, um alle anstehenden Probleme gut bewältigen zu können.

Was heißt das in der Praxis? Kanning plädiert für ein strukturiertes Feedback-System, das eine „Eigen-Immunsierung“ verhindere – und dafür, unerfahrenen, aber gut qualifizierten Kollegen mehr zuzutrauen.

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.

- 06.-08. Mai 13 (KM)
- 10.-12. Jun.13 (KM)
- 03.-05. Jul.13 (KM)
- 25.-27. Sep.13 (KM)
- 14.-16. Okt.13 (KO)
- 16.-18. Okt.13 (KM)
- 11.-13. Nov.13 (KM)



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



CCC
CREATIVE COMMUNICATION CONSULT
DIE SPEZIALISTEN FÜR
KOMMUNIKATION &
KONFLIKTMANAGEMENT

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

SOS KINDERDORF

Investieren Sie in **Hoffnung.**

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

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Gesetzliche Regeln gegen Stress geplant

Zum Schutz der Beschäftigten laufen derzeit mehrere Initiativen gegen Stress. Tobias Neufeld, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Allen & Overy LLP, hat diese auf dem Haufe Online-Portal Personal zusammengefasst.

Er nennt zum einen eine Bundesratsinitiative, die sogenannte „Anti-Stress-Verord-

nung“. Diese fordert beispielsweise eine Verpflichtung der Arbeitgeber, in Gefährdungsbeurteilungen zu prüfen, welche Maßnahmen zur Vermeidung und Minimierung von Gefährdungen durch psychische Belastungen im Unternehmen ergriffen werden können. Des Weiteren informiert Neufeld darüber, dass das Bundesmini-

sterium für Arbeit und Soziales nunmehr parallel zu diesen Diskussionen einen Regelungsentwurf hinsichtlich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vorgelegt hat, versteckt in einem Referentenentwurf zur Änderung der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV).

Ebenso erwähnt der Fachanwalt einen weiteren aktuellen Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Neuordnung der bundesunmittelbaren Unfallkassen, in dem sich versteckt Änderungsvorschläge im Hinblick auf den Schutz vor psychischen Belastungen am Arbeitsplatz finden. So sollen Gründe psychischer Belastungen am Arbeitsplatz künftig Gegenstand der Gefährdungsbeurteilungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sein. Es bleibe zu hoffen, so Neufeld, dass es durch die öffentliche Diskussion und den medialen Druck nicht zu gesetzgeberischen „Schnellschüssen“ komme, sondern dass der Gesetzgeber besonnen handle.



Stress stoppen.
Ein gutes Zeichen für Beschäftigte.

PREISVERLEIHUNG

Für Corporate Health Award jetzt bewerben

Zum fünften Mal wird das gesündeste Unternehmen Deutschlands gesucht: Unternehmen und Organisationen können sich mit ihren Konzepten und Strategien zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) für den „Corporate Health Award 2013“ bewerben. Die Bewerbungsphase läuft bis zum 30. Juni 2013. Der Corporate Health Award wird jährlich unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) vergeben. Weitere Informationen zum Corporate Health Award 2013 und den Link zur Anmeldung finden Sie unter www.corporate-health-award.de.

GESUNDHEIT

Stress durch Erreichbarkeit

Eine Studie zeigt, dass ständige Erreichbarkeit über Handy und E-Mail immer mehr als Dauerbelastung empfunden wird. Insbesondere Führungskräfte haben danach kaum die Chance, sich in ihrer Freizeit auszuklinken: Außerhalb der Dienstzeiten sind unter der Woche abends rund 90 Prozent von 1.000 befragten Führungskräften, am Wochenende rund 71 Prozent und im Urlaub 58 Prozent regelmäßig für ihr Unternehmen erreichbar.

Die Erreichbarkeit entspricht den Erwartungen der Unternehmen. So bestätigten 64 Prozent die Aussage „Dass ich in meiner Freizeit erreichbar bin, wird von mir erwartet, ist aber nicht explizit abgesprochen“.

Nur 1,7 Prozent bezeichneten die Erreichbarkeit dabei als „vertraglich geregelt“, 2,2 Prozent haben sie mit ihrem Vorgesetzten vereinbart.



Ständige Erreichbarkeit wird als Belastung empfunden.

Jung hält Alt länger arbeitsfähig

Wer ältere Arbeitnehmer länger im Betrieb halten möchte, sollte sie mit jüngeren Kollegen zusammenarbeiten lassen. Das ist das Ergebnis einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW in Mannheim.

Deutsche Unternehmen fürchten nicht nur weniger Fachkräftenachwuchs, sondern auch ältere Mitarbeiter, die nicht mehr fit genug sind, ihren Job zu machen und deshalb früh aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Um dem entgegenzuwirken und ältere Beschäftigte länger arbeitsfähig zu halten, werden spezielle Personalmaßnahmen eingesetzt. Welche dieser Maßnahmen tatsächlich wirken und wie gut, war bislang nicht bekannt.

Das ZEW hat deshalb erstmals näher hingeschaut und Daten aus 1.063 westdeutschen Unternehmen untersucht, die mindestens fünf ältere Mitarbeiter im Alter zwischen 40 und 65 Jahren beschäftigen. Erhoben worden waren die Daten im Jahr 2002 vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Demnach boten im Untersuchungszeitraum etwa 50 Prozent der Unternehmen mindestens eine Maßnahme für ältere Arbeitnehmer an. Mit 36 Prozent am häufigsten vertreten war die Altersteilzeit, 18 Prozent der Unternehmen setzten auf altersgemischte Arbeitsteams, 17 Prozent auf Angebote zur allgemeinen Weiterbildung. Das Ergebnis stellt alle besonderen Maßnahmen

Altersgemischte Teams. Wirksamste Maßnahme, um ältere Arbeitnehmer zu halten.

infrage. Demnach dauerten allein die Beschäftigungsperioden älterer Arbeitnehmer in Betrieben mit altersgemischten Teams länger an, während alle anderen Maßnahmen keine Wirkung auf die Beschäftigungsdauer zeigten. Betriebe, die Altersteilzeitregelungen

anboten, erreichten sogar das Gegenteil: Die Beschäftigten hörten früher auf zu arbeiten. Laut ZEW legt die Studie nahe, dass die Suche nach geeigneten Instrumenten für eine bessere Ausschöpfung des Potenzials älterer Arbeitnehmer intensiviert werden sollte.



RETENTION MANAGEMENT

Wer binden will, muss handeln

Unternehmen wollen Mitarbeiter halten, tun aber zu wenig dafür: Das ist die Quintessenz aus der Studie „HR-Report 2012/2013“, die das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) jährlich mit dem Personaldienstleister Hays veröffentlicht.

Dabei sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bekannt: Nach Ansicht der Befragten sind vor allem kulturelle Faktoren wichtig, um Mitarbeiter dauerhaft zu halten. Daher steht auch das gute Betriebsklima mit über 93 Prozent ganz oben auf der Liste der HR-Instrumente, gefolgt von der Reputation des Arbeitgebers mit 76 Prozent. „Newcomer“ auf den vordersten Plätzen ist im Jahresvergleich die marktgerechte Entlohnung. Sie kletterte von 57 auf immerhin 77 Prozent und ist ein Indiz für die Knappheit an qualifizierten Mitarbeitern auf einigen Arbeitsmärkten. Es herrscht jedoch eine hohe Diskrepanz zwischen der Bedeutung

und der tatsächlichen Umsetzung von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung. So geben beispielsweise nur 70 Prozent der befragten Unternehmen an, über ein gutes Betriebsklima zu verfügen. Und eine gute Reputation sprechen nur 55 Prozent der Befragten ihrem Arbeitgeber zu, obwohl ihr eine ungleich höhere Bedeutung beigemessen wird.

Diese Kluft zwischen Anspruch und Handeln zeigt, dass Unternehmen noch einen hohen Nachholbedarf in puncto Mitarbeiterbindung haben. Einzige Ausnahme: das Thema „Flexible Arbeitszeitmodelle“. Dessen Stellenwert ist nahezu deckungsgleich mit dem Grad der Umsetzung. Viele Unternehmen bieten flexible Arbeitszeiten an.

In diesem Jahr beteiligten sich 714 Entscheider aus Unternehmen aller Branchen sowie öffentliche Verwaltungen aus dem deutschsprachigen Raum an der Studie, die verfügbar ist unter www.hays.de/studien.

VERGÜTUNG

Bonus nur bedingt beliebt

Eine bevölkerungsrepräsentative Befragung der Unternehmensberatung ROC Deutschland unter mehr als 1.300 Arbeitnehmern in Deutschland ergibt, dass die Mehrheit Bonuszahlungen zwar prinzipiell für einen guten Leistungsanreiz hält – diese sollten aber langfristig angelegt sein und neben der individuellen Bewertung auch die Ergebnisse der Abteilung und des Unternehmens einbeziehen. Knapp die Hälfte der Befragten beurteilen Bonussysteme auch deshalb kritisch, weil sie Mitarbeiter dazu verleiten, höhere Risiken in ihrer täglichen Arbeit einzugehen.

„Es ist wichtig, eine Person zu haben, die nachfragt“

MENTALTRAINING/COACHING. Die ehemalige deutsche Biathletin Magdalena Neuner (Jahrgang 1987) wurde unter anderem 2010 bei den Olympischen Winterspielen in Vancouver Doppelolympiasiegerin. Nach ihrem Abschied vom Leistungssport erklärt sie ihre Erfolge durch die Zusammenarbeit mit einem Mentaltrainer (dessen Namen sie beharrlich verschweigt) und empfiehlt Coaching.

Wenn jemand von Ihnen lernen wollte, erfolgreich zu werden, was würden Sie ihm an erster Stelle raten?

Magdalena Neuner: Ich glaube nicht, dass ich die Richtige wäre, um jemandem zu sagen, wie er erfolgreich werden kann. Jeder hat doch seinen eigenen Weg zum Erfolg! Ich würde ihm empfehlen, sich einen Coach zu suchen, der das Weiterhelfen zum Beruf gemacht hat. Ich arbeite ja auch mit einem Coach zusammen, einem Mentaltrainer um genau zu sein, der mich ganz viel gelehrt hat, durch den ich letztendlich auch richtig erfolgreich geworden bin. Durch Coaching kann man ganz viel über sich selbst lernen und bestimmt auch erfolgreich werden. Aber jeder auf seine Art und Weise.

Gehört Selbstreflektion zum Leistungssport dazu?

Neuner: Ja, es ist wichtig, eine Person zu haben, die mit einem reflektiert, die neutral ist und immer wieder nachfragt.

Und welche Fragen haben Sie weitergebracht?

Neuner: Ich erinnere mich gerne an die Olympischen Spiele in Vancouver zurück. Da habe ich mich mit meinem Mentaltrainer zusammen auf den Massenstart vorbereitet und er hat mich gefragt: „Frau Neuner, wo sehen Sie sich denn am Ende des Rennens, wo stehen Sie denn?“. Ich habe zu ihm gesagt: „Ich sehe mich ganz oben.“ Und da hat er gesagt: „Aber wie kommen Sie dahin?“. Er fragt immer wieder nach, wie ich etwas angehen wolle, was mein Plan sei. Und dann fängt man

tatsächlich an, sich einen Plan zurechtzulegen. Bei diesem Wettkampf habe ich mir immer wieder vorgestellt, wie dieser Massenstart aussehen soll, wie ich loslaufe, wie die Situation am Schießstand ist, wie es sich anfühlt. Ich habe das alles wirklich durchlebt und es war in der Realität dann tatsächlich genauso. Ich habe mir zuvor vorgestellt, dass ich beim Massenstart zwar nicht ganz vorne bin, dass ich im Mittelfeld laufe, dass ich dann aber zum letzten Schießen hinkomme und ich schieße schnell los, gehe an allen vorbei und gewinne Gold. Und genauso war es.

Ihre Teamkolleginnen haben mit der „audiovisuellen Wahrnehmungsförderung“ gearbeitet. Das war kein Weg für Sie?

Neuner: Ich war eine in der Mannschaft, die sich damit am wenigsten beschäftigt hat. Ich habe mit meinem Mentaltrainer zusammengearbeitet und von ihm andere Techniken gelernt. Das muss doch jeder für sich selbst herausfinden, was er nutzen will. Ich wollte mich auf meine Methode konzentrieren.

Es heißt, Sie hätten eher mit Affirmationen gearbeitet ...

Neuner: Visualisierungen und Affirmationen waren sehr hilfreich bei den Wettkämpfen, weil ich mich sehr gut in Bilder hineinversetzen kann. Ich muss auch ganz ehrlich sagen, dass ich oft gar nicht wusste, was ich da mache und welche Technik ich gerade anwende. Ich erinnere mich noch an eine ergänzende Technik, die Klopftechnik, die sehr hilfreich war und mit

Fotos: Reuters - Michael Dalder, Guido Krzikowski (Porträt)





Magdalena Neuner, die drei Mal zur Sportlerin des Jahres gewählt wurde, präsentierte 2012 in ihrem Heimatort Wallgau aus Anlass ihres Abschieds vom Wettkampfsport ihre Medaillen und Pokale. Das große Foto zeigt sie (rechts) bei einer Aufholjagd während der Biathlon-Weltmeisterschaft 2012 in Ruhpolding.

der ich ganz spontan Positives bewirken konnte. Beim Klopfen werden verschiedene Akupunkturpunkte und Meridiane aktiviert in Verbindung mit Affirmationen.

Bis zu welchem Grad kann der Geist den Körper steuern?

Neuner: Ich bin mittlerweile der Meinung, dass der Geist den Körper komplett steuert. Ich habe mir letztes Jahr kurz vor unserem Urlaub die Außenbänder an meinem Knöchel gerissen und konnte nicht mehr laufen. Mein Mentaltrainer hat verschiedene Übungen mit mir gemacht und mir erklärt, dass man das Gehirn so umprogrammieren kann, dass es glaubt, es sei gar keine Verletzung da. Man kann dem Körper die Information geben, er brauche die Bänder gar nicht und dass der Fuß stabil sei. Und es war tatsächlich so. Die Muskeln können alles alleine halten. Ich bin ganz normal aus der Praxis herausgelaufen und habe alles machen können. Ich hatte nicht mal eine Schiene. Zwar war der Knöchel geschwollen, aber das war auch gut so, damit die Flüssigkeit alles heilt, aber ich habe keine Schmerzen gehabt. Natürlich kann man auch über die körperliche Ebene auf den Geist einwirken. Das alles ist ein Zusammenspiel, das unterschätzt wird.

Muskeltraining alleine reicht also nie ...

Neuner: Ein Sportler muss immer hart trainieren, aber irgendwann kommt der Punkt, an dem er durch seinen Geist vielleicht noch etwas zusätzlich herausholen kann. Ich konnte mit

mentaler Kraft über die 100 Prozent meiner Leistungsfähigkeit hinausgehen.

Besteht nicht die Gefahr, dass man durch die Zusammenarbeit mit einem Mentaltrainer zu viel von sich selbst aufgibt?

Neuner: Ganz wichtig ist natürlich, dass man sich selbst treu bleibt. Beim Thema Mentaltraining gab es viele, die zu mir gesagt haben: „Du machst dich komplett abhängig. Du lässt dich manipulieren.“ Aber das passiert eben nicht. Ich habe wirklich gelernt, eigenverantwortlich zu sein, selbst Verantwortung für meine Gefühle zu übernehmen. Ein Mentaltrainer ist jemand, der hilft, in sich selbst hineinzuschauen.

Mittlerweile haben Sie Ihre eigene Trainerlizenz erworben.

Was möchten Sie an den Nachwuchs weitergeben?

Neuner: Ich möchte versuchen, auf jeden sehr individuell einzugehen, weil ich als Sportlerin teilweise auch darunter leiden musste, dass alle das Gleiche machen mussten - obwohl die Menschen so unterschiedlich sind. Ich bin der Meinung, jeder Mensch ist anders und jeder braucht etwas anderes, um seine Leistung zu steigern. Im Grunde weiß das auch jeder, wenn er in sich hineinhört. Ich möchte den Kindern im Training ermöglichen, dass sie Individuen sein können und dass sie lernen, auf sich selbst zu hören. Ob ich damit die Welt verändern kann, weiß ich nicht.

Interview: Kerstin Richter ●

titelthema

SUGGESTOPÄDIE. Die Suggestopädie ist keine verstaubte Lehrmethode, sondern ein nützlicher Ansatz, um zum Beispiel Informationen zu vermitteln, ist sich Barbara Messer sicher. Auf dem gerade zu Ende gegangenen Suggestopäden-Kongress zeigte sie Formate wie die „Wäscheleine“, die sogar als Ersatz für Powerpoint taugen.



Alternativen zu Powerpoint

DIE WIRKFAKTOREN

der Suggestopädie:



Jährlich treffen sich Deutschlands umtriebige Suggestopäden, um sich gegenseitig ihre „Sahnehäubchen“ vorzustellen. In diesem Jahr fand der entsprechende Kongress der Deutschen Gesellschaft für Suggestopädisches Lehren und Lernen (DGSL e.V.) Anfang April in Kassel statt. Besondere Aufmerksamkeit genoss dies-

mal die seit 1999 selbstständige Trainerin Barbara Messer aus Wennigsen bei Hannover. Sie hatte Ende letzten Jahres ein neues Buch veröffentlicht, das den Titel „Inhalte merkwürdig vermitteln“ trägt (Beltz Verlag, Weinheim) und das zeigt, wie man Informationen durch „mehrdimensionale“ Lernerlebnisse so vermittelt,

dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in den Köpfen der Zuhörer haften bleiben. In Meetings und auf Tagungen werden Informationen normalerweise durch die Präsentationssoftware Powerpoint an die Frau oder den Mann gebracht. Der große Nachteil besteht aus Sicht der Suggestopäden darin, dass eine →

01.

Rhythmisierung: Abwechslung von Aktivierung und Entspannung beim Lernen.

02.

Multisensorik: Lernen mit allen Sinnen und hohe Lebendigkeit beim Lernen.

03.

Suggestion und Desuggestion: Lernblockaden abbauen und Freude am Lernen fördern.



titelthema

→ Folie nach der anderen wieder verschwindet, sobald sie vorgestellt wurde, und es außerdem beim Blick auf die Leinwand kein Lernen „mit allen Sinnen“ gibt. Messer hat mehrere Präsentationsformen selbst entwickelt oder verfeinert, die alle in der Lage sind, Inhalt auch vor einem größeren Publikum schrittweise auszubereiten. Eine Methode trägt den Titel „Wäscheleine“, wobei der Begriff wörtlich zu nehmen ist, denn sie „hängt“ im Mittelpunkt der Präsentation. Quer durch einen Besprechungsraum wird eine Wäscheleine gespannt (Sie kann auch von zwei Freiwilligen gehalten werden). Die Leine wird vom Präsentator nach und nach mit vorgefertigten Plakaten behängt. Jedes Plakat enthält eine Information zum Thema. Das Plakat sollte so groß sein, dass es für alle Teilnehmer noch lesbar ist.

Der Vortragende erklärt das Plakat mit eigenen Worten und hängt zusätzlich noch ein passendes Symbol, einen metaphorischen Gegenstand, zu dem Plakat an die Wäscheleine, der als Gedächtnisanker dient. Nach und nach wird die Wäscheleine mit Plakaten (= Informationen) und den dazugehörigen Ankern bestückt. So lässt sich zum Beispiel besonders gut eine zeitliche Abfolge von Ereignissen oder eine Abfolge von Prozessschritten erläutern, aber auch jede Aufzählung von Informationen ist damit darstellbar. Die Plakate werden üblicherweise mit Wäscheklammern befestigt. Die manchmal recht schweren Anker sollten „befestigungsfähig“ sein und sich zum Beispiel lochen lassen, damit sie an der passenden Stelle mit Schnüren an der Leine festgebunden werden können - natürlich nicht zu fest, denn diese Methode bietet viele Möglichkeiten, spontan durch „Umhängen“ oder



Fotos: Pichler

Vorstellungsrunde. Trainerin Barbara Messer stellt sich mit einem Bild aus einem Kinderbuch vor, das für sie einen Bezug zum Workshopthema „Glück“ hat.

„Dazuhängen“ auf Publikumskommentare zu reagieren. Die ganze Zeit über hängen alle Informationen an der Wäscheleine, die zum Beispiel an der Wand eines Seminarraums befestigt werden kann. Die Teilnehmer können sich jederzeit rückwirkend alle Informationen anschauen, auch wenn die mündliche Präsentation schon weiter fortgeschritten ist. Wenn eine Präsentation nicht hundertprozentig seriös sein muss, setzt die Suggestopädie gerne auf Lernen mit Humor. Dann kann der Präsentator einen bunten Wäscheklammerbeutel zum Businessanzug tragen und die Geschichte erzählen, die Klammern hätte ihm „Clementine“ empfohlen. Zwischendurch könnte ein echtes Wäschestück hängen und die Teilnehmer könnten ermutigt werden, zusätzliche Objekte zum Dranhängen zu entwickeln. „Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt“, betont Messer.

Auf dem Kongress in Kassel lautete ihr Thema, mit dem sie die Methode der Wäscheleine vorführte: „Wie werden Menschen glücklich?“. Sie zählte eine Reihe von Forschungsergebnissen auf, die man

auf der Suche nach Glück unbedingt berücksichtigen sollte. Ein Studienergebnis lautete „Regelmäßige sportliche Betätigung im Kreise anderer macht glücklich“. Versehen mit dem Stichwort „Sport“ wurde eine entsprechende Karte auf eine Wäscheleine gehängt. Auf der Karte stand noch ein einprägsames Zitat von Teresa von Ávila: „Tu deinem Leib etwas Gutes, damit deine Seele Lust hat, darin zu wohnen.“ Als Anker legte Messer neben der Karte noch eine alte Badekappe über die Leine – als Zeichen dafür, dass sie sich dem Schwimmsport verschrieben hat. Eine andere Karte ist mit dem Begriff „Selbstwirksamkeit“ überschrieben. Menschen, die überzeugt sind, ihr Leben selbst gestalten zu können und sich nicht als Spielball des Schicksals sehen, sind glücklicher. Die Trainerin hatte als Zitat die Volksweisheit „Jeder ist seines Glückes Schmied“ gewählt. Als Symbol für diese Erkenntnis band sie ein Hufeisen neben der Karte fest – das alte Glückssymbol stellt schließlich eine Assoziation zur Tätigkeit des Schmiedens dar. Eine dritte Karte erklärte unter dem

04.

Interaktion in der Gruppe: Gruppenprozesse (wie Spiele) werden gefördert.

05.

Musik: Sie sorgt für Entspannung und unterstreicht gewünschte Stimmungen.


06.

Mensch: Die „Haltung“ der Trainerin oder des Trainers wirkt sich auf das Lernen aus.



Mehr Schwung für Ihr Team.



we keep you ahead 

Die passgenauen Trainings der MBtech Academy holen alles aus Ihrem Team heraus!

MBtech Academy Trainings:

- /// Persönlichkeit & Führung
- /// Projekt- & Lean Management
- /// PLM & IT
- /// Technische Trainings



www.mbtech-academy.com



Wäscheleine. Barbara Messer demonstrierte in Kassel die Methode an einem konkreten Beispiel. So bunt muss es in Business-Seminaren aber nicht zugehen.

Stichwort „Familie“: Ehe oder eine befriedigende Beziehung sorgen laut Forschung ebenfalls für ein dauerhaftes Glücksempfinden. Als Symbol („merk-würdige“ Eselsbrücke) wurde ein Foto von einem Vogelneest mit Jungen gewählt und Erich Fried kam mit dem Spruch zu Wort: „Für die Welt bist du irgendjemand, aber für irgendjemand bist du die Welt“.

„Powerpoint mit Abwechslung“

Oft wird sich ein klassischer Powerpoint-Vortrag, der ja für den Vortragenden ganz bequem ist, weil er sich hinter den Folien als Person „verstecken“ kann, nicht vermeiden lassen. Damit eine Powerpoint-Präsentation zu einem echten Erlebnis wird, empfiehlt Barbara Messer unbedingt die Methode „Powerpoint mit Abwechslung“.

Das Konzept dahinter ist einfach: Ein Referent startet wie immer mit seinen Folien, die er per Beamer an die Wand wirft. Er unterbricht seinen Powerpoint-Vortrag mit verschiedenen Elementen und ergänzt ihn durch Gegenstände oder „Beweisstücke“ aus der realen Welt, so dass die Teilnehmer multisensorisch angeregt werden und sich als aktiven Teil der Präsentation verstehen können. „Haben Sie einmal angefangen, rund um einen Vortrag zu experimentieren, kann Sie eigentlich nichts mehr davon abhalten, viele kreative Ideen zu entwickeln“, verspricht Messer. „Ihre Teilnehmer werden es Ihnen danken.“ Laut Messer kann dieser Ansatz des Vermischens auch bei „sehr großen Gruppen“ erfolgreich eingesetzt werden. Voraussetzung ist aller-

dings, dass die Zuhörer nicht überfordert werden und der Vortrag – egal vor welchem Publikum – nicht mehr als 25 Powerpoint-Folien enthält. Das Motto heißt einfach „Unterbrechen Sie Powerpoint, wo es nur geht“. Messer empfiehlt unter anderem:

- Lassen Sie „Exponate“ oder „Beweisstücke“ herumgehen oder stellen Sie sie im Tagungsraum aus.
- Bauen Sie ein Quiz ein. Ein „rasender Reporter“ geht herum und stellt Fragen zur Wiederholung des Stoffs.
- Ergänzen Sie das Thema, indem Sie Zusatzinformationen auf zusätzliche Pinnwände verteilen.
- Zeigen Sie kleine Filmausschnitte, die das Thema unterstreichen.
- Spielen Sie ein Minihörspiel ein, das etwas zum Thema beiträgt, während zum Beispiel das Licht im Raum immer dunkler wird.
- Holen Sie Teilnehmer (Freiwillige) auf die Bühne, mit denen Sie Aktionen durchführen.
- Fordern Sie die Teilnehmer zwischendurch zu kleinen Aktionen auf (zum Beispiel, sich mit einem Nachbarn austauschen, wie man ein bestimmtes Argument des Referenten findet oder ob man etwas Bestimmtes schon einmal erlebt hat).
- Nutzen Sie die vier Ecken eines Raums, damit die Teilnehmer zu verschiedenen Punkten auch körperlich einen Standpunkt beziehen können.

Am Schluss sollte keine Powerpoint-Folie zu sehen sein mit „Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit“, sondern noch einmal etwas Persönliches passieren, das die →

titelthema

→ Teilnehmer mit dem Referenten und dem Meeting verbinden. Das kann eine kurze Geschichte sein, die der Präsentator erzählt, eine kleine Diskussionsrunde mit dem Publikum oder ein Quiz, bei dem es etwas zu gewinnen gibt.

Teile der zu vermittelnden Informationen kreativ auf zwei oder drei Pinnwänden unterzubringen, ist auch eine suggestopädische Form, Inhalte länger sichtbar zu machen. Wenn die Inhalte auf der Pinnwand mit „metaphorischen Requisiten“ verknüpft werden, dann können diese Gegenstände ebenfalls die ganze Zeit während der Präsentation betrachtet werden und ihre Funktion als Eselsbrücke einnehmen. „Über die Verbindung von Wort, Bild und Gegenstand steigert sich der Behaltenswert der vorgestellten Informationen enorm“, sagt Barbara Messer. „Zugleich werden Assoziationen geweckt, die zusätzlich dafür sorgen, dass der Lernstoff mit bereits bestehendem Wissen und Erlebnissen im Gehirn verankert wird.“

Texte, die an die Pinnwand geheftet werden, sollten auf Karton geschrieben oder gedruckt sein, da Papier leicht „flattert“. Unterschiedliche Schriftarten, bunte Papiere und Zeitungsausschnitte machen eine Pinnwand abwechslungsreich und interessant. Niemand sollte sich im Sinne der Suggestopädie davor scheuen, Texte mit der Hand zu schreiben und kleine Skizzen zu malen. Handschrift fördert die Merk-Würdigkeit und lädt die Teilnehmer

ein, selbst auch etwas darzustellen. Eine Besonderheit der Pinnwände ist, dass sie eine dritte Dimension eröffnen. Man kann Gegenstände an ihnen befestigen, die in den Raum hineinragen und so ein Thema im wahrsten Sinne des Worts „begreifbar“ machen.

Der Trainer sollte sich allerdings vorher Gedanken über die Befestigung von Gegenständen an einer Pinnwand machen und verschiedene Sorten von Klammern oder Klebeband ausprobieren. Wenn es sich um zwei Pinnwände handelt, ist es angemessen, auf einer Wand die Argumente für etwas und auf der anderen Wand die Argumente dagegen anzubringen.

Weg ins Langzeitgedächtnis

Wie gut der Teilnehmer einer Präsentation Informationen aufnimmt, hängt auch von den Rahmenbedingungen ab. Damit das Wissen im Langzeitgedächtnis gespeichert wird, lohnt es sich darauf zu achten, dass während einer Präsentation Ruhe herrscht und keine Ablenkungen stattfinden. Jeder Mensch ist darüber hinaus auch selbst für seine Aufmerksamkeit verantwortlich. Wer müde und überfordert lernen will, wird wenig erreichen. Je mehr und je intensiver ein Mensch sich außerdem persönlich mit den neuen Informationen auseinandersetzt, desto eher finden diese Informationen Eingang in sein Gedächtnis.

Das gilt insbesondere, wenn das Neue an etwas Bekanntem anknüpfen kann. Je mehr Assoziationen, desto mehr Speichermöglichkeiten. Ein Trainer arbeitet

„merk-würdig“, wenn er im Sinne der Suggestopäden die Aufnahme der Informationen dadurch fördert, dass er ...

... motivierende Methoden einsetzt. Wer motiviert ist, ist automatisch aufmerksam. Wenn eine Information faszinierend und überraschend präsentiert wird, dann ist das schon ein gutes Stück weit motivierend. Noch motivierender wird es, wenn der Trainer zu erkennen gibt, dass er selbst auch für das Thema brennt.

... für Freude und Spaß sorgt. Positive Gefühle bei der Informationsaufnahme machen letztere effektiv. Diese positiven Gefühle werden nicht zuletzt durch „schnelle“ Lernerfolge erzielt. Durch Lernerfolge steigt auch der Selbstwert und das steigert wiederum das Wohlbefinden.

... die Beteiligung des Lernenden an der Informationsaufnahme fördert. Teilnehmer, die bei der Wissensaufnahme geistig (durch Assoziationen) und am besten noch anderweitig aktiv sind, lernen besser. Es macht deshalb Sinn, während einer Präsentation für zumindest kleinere Aktivitäten zu sorgen.

So aktivierend Informationen vermittelt werden sollten, so wichtig ist es, dass die Zuhörer nicht überfordert werden. Die Kunst jeder Präsentation liegt darin, dass die Fülle des Wissens reduziert wird auf gut verdaubare Kerninhalte. Messer empfiehlt, zunächst die Struktur der Präsentation festzulegen. Die Frage ist: Was muss auf jeden Fall vermittelt werden? Was kann in der gegebenen Zeit vermittelt werden? Welche konkreten Lernziele sind möglich? Anschließend sollten die Inhalte in fünf bis sechs Lernmodule zerlegt und



Fotos: Pichler

Der neue Vorstand der Deutschen Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e. V. (v. li.): Petra Zillmer, Silvia Schuma (Vorsitzende), Karl Nitzge.



Dass die Suggestopädie mit der Zeit geht, beweist Messer mit ihrem neuesten Buch.



Rund 200 Besucher kamen zum 11. Internationalen Lernkongress der DGSL nach Kassel. Keynote-Speaker war der Göttinger Hirnforscher Gerald Hüther.

deren Reihenfolge festgelegt werden. Der rote Faden, den das lernende Gehirn mag, geht vom großen Zusammenhang zu den Details – oder vom vertrauten Beispiel aus dem Alltag zu etwas Neuem. Außerdem ist es wichtig, dass die neuen Informationen möglichst viel mit der beruflichen Situation der Lernenden zu tun haben. Es geht darum, viele Bezüge zu den realen Gegebenheiten herzustellen. Gute Präsentatoren finden anschauliche Beispiele, sodass die Gehirnkapazitäten der Zuhörer aktiviert werden. Neue Informationen im Verlauf einer Präsentation einmal aufzunehmen, reicht natürlich nicht aus, um sie zu verinnerlichen. „Je weniger Möglichkeiten man dazu hat, sich mit dem Neuen auseinan-

derzusetzen, desto größer ist die Gefahr, dass der Stoff an einem vorbeirauscht“, warnt Barbara Messer. Deshalb komme im Sinne der Suggestopädi nach der „Aufnahme“ der Informationen auch die „Bearbeitung“ der Informationen. Die Teilnehmer einer Präsentation erarbeiteten selbst Fragen zum Inhalt oder setzten sich mit gestellten Fragen auseinander. Die Fragen trügen dazu bei, Details zu verinnerlichen, Zusammenhänge zu verstehen und das Wissen auf praktische Probleme anzuwenden. Um Teilnehmer dafür zu begeistern, sich mit dem Neuen zu beschäftigen, schlägt Messer vor:

- eine wirklich provokante These in den Raum zu stellen
- die Teilnehmer dazu zu bringen, Dinge

aus einem ungewöhnlichen Blickwinkel zu sehen

- ungewöhnliche, lustige Begebenheiten zu erzählen
- eine spannende Übung durchzuführen
- Rätsel, Wettbewerbe, Streitgespräche oder Spiele in die Präsentation einzubauen
- mit Übertreibungen zu arbeiten
- mit negativen, paradoxen Sichtweisen zu arbeiten („Wie mache ich den größten Fehler bei ...?“).

Die Suggestopädie verlangt von den Trainern einen hohen Einsatz. Man benötigt viele Materialien und eine gute Logistik, um alle Gegenstände in der richtigen Reihenfolge wiederzufinden. Den geringsten Aufwand stellen da noch die Hängeregistaturen dar, die man braucht, um die einzelnen Unterlagen zu transportieren. Aber gerade bei der Informationsvermittlung und bei den Fachtrainings machen die Suggestopäden durch die Bank die Erfahrung, dass sich der Aufwand lohnt. „Ich bekomme sehr viel positives Feedback“, freut sich Barbara Messer. „Man muss sich entscheiden: Habe ich nur meinen Laptop mit dem Powerpoint-Foliensatz oder wähle ich Methoden aus, die aufwendiger, aber effektiver sind.“ Suggestopädie bedeute schon mehr Aufwand, aber sie mache auch mehr Freude.

Martin Pichler ● →

<p>Ihr Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kleine Gruppen, große Interaktion ▶ Hohe Praxisrelevanz ▶ Flexibel und bedarfsgerecht wählbar ▶ Unterstützt durch die Dieter Schwarz Stiftung 	<p>Zielgruppe</p> <p>Entscheider aus dem Mittelstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Geschäftsführer, Gesellschafter und Inhaber klein- bis mittelständischer Unternehmen ▶ Fach- und Führungskräfte aller Branchen 	<p>START: 30. APRIL 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Projektmanagement im Mittelstand <input checked="" type="checkbox"/> Personal- und Human Resource Management <input checked="" type="checkbox"/> TV-Training/PR-Training <input checked="" type="checkbox"/> Compliance im Mittelstand <input checked="" type="checkbox"/> Strategische Planung und Steuerung <input checked="" type="checkbox"/> Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit uvm. 	
<p>Ihre Investition</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 450 EUR/Modul pro Person ▶ 350 EUR/Modul ab Buchung von 3 Modulen ▶ Alle Preise verstehen sich zzgl. USt. (7%) 	<p>Beratung & Anmeldung</p> <p>Karoline Heinisch Manager Executive Education Tel. 07131 645636-24</p> <p>Mehr Informationen unter: www.ggs.de/executive</p>	<p>2013 GGG MITTELSTANDSAKADEMIE</p>	

Wer Suggestopäden ausbildet

Marktstichprobe. Die „Grundausbildung Suggestopädie“ ist eine intensive und umfassende Ausbildung (120 Stunden), die international (IAAL) und national (DGSL) anerkannt ist. Trainer, Prozessbegleiter, Ausbilder oder Seminarentwickler erwerben hier die Fähigkeit und Kompetenz, suggestopädische Programme zu designen und durchzuführen. Zusätzlich zu den Präsenzphasen und einigen Online-Einheiten lesen die Teilnehmer wichtige Texte, erfüllen Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz, reflektieren über ihre Person, arbeiten in Lernpartnerschaften und bereiten Präsentationen vor.

Anbieter	Ausbildung	Dauer/Kosten*
ABB Seminare – Arbeitsgemeinschaft Bildung und Beruf e.V. Albert Glossner und Dorit Häuser, Ernst-Thälmann-Str. 21, 07381 Pößneck bei Jena, Tel. 03647 423510 www.abb-seminare.de	Suggestopädie Grundausbildung – ganzheitlich Lehren und Lernen (DGSL-zertifiziert)	15 Tage in drei Blöcken zu je 5 Tagen (120 Stunden), 2.800 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer
Advance Institut für neues Lernen Dagmar von Consolati c/o Berliner Team, Lützowufer 1, 10785 Berlin, Tel. 030 69508848 www.advance-training.de	Suggestopädische Train-the-Trainer- Ausbildung, DGSL-zertifiziert	18 Tage verteilt auf 7 Module, 2.765 Euro
Delphin Inc. Gail Heidenhain und Roland Böttcher, Lawrenceville, GA, 30043 USA, Tel. 001 770 2773629 www.delphin-international.de	Grundausbildung Suggestopädie (Ausbildungen jeweils in Deutschland und Italien, international (IAAL) und national (DGSL) zertifiziert)	12 Tage verteilt auf 3 Blöcke (120 Stunden) und E-Learning- Einheiten, 2.625 Euro
Fülle Training Doris Fülle Fichtenstr. 6, 85653 Aying, Tel. 0177 6111207 www.fuelletraining.de	Ausbildung zur/zum zertifizierten Suggestopädin/Suggestopäden nach DGSL-Richtlinien (Doris Fülle führt diese Ausbildung auch am Odenwald-Institut durch)	15 Tage verteilt auf 5 Blöcke zu je 3 Tagen (120 Stunden), 2.500 Euro mehrwertsteuerbefreit
Grocodil Groh Consulting Werner Noah Groh, Woogstr. 12, 67117 Limburgerhof, Tel. 06236 465135 www.grocodil.de	Grundausbildung Suggestopädie (DGSL-zertifiziert)	15 Tage in 5 Blöcken zu je 3 Tagen (120 Unterrichtseinheiten), 1.250 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer
Barbara Messer Hirtenstraße 20, 30974 Wennigsen bei Hannover, Tel. 05103 704207 www.die-messer.net	Grundausbildung Suggestopädie (DGSL-zertifiziert)	12 Tage verteilt auf 4 Blöcke (120 Stunden), 2.599 Euro
MoCep Methodik Training Institut Ingrid Assmann, Alte Poststr. 37, 85356 Freising, Tel. 08161 67890 www.ingrid-assmann.de	Grundausbildung Suggestopädie (DGSL-zertifiziert)	15 Tage verteilt auf 5 Blöcke zu je 3 Tagen (120 Unterrichtsstunden), 1.500 Euro
Brigitte Schwitalla Modemannstr. 9, 51065 Köln, Tel. 0221 13914 www.sinit-seminare.de	Suggestopädie-Basisausbildung (DGSL-zertifiziert, die Ausbildung wird organisiert vom Bildungswerk „Neues Lernen“, Köln, und der VHS Bergisch-Gladbach)	16 Tage verteilt auf 7 Blöcke (120 Unterrichtsstunden), Preis auf Anfrage
Vive Lebendiges Französisch Brigitte Calenge, Matthias-Mayer-Str. 3, 81379 München, Tel. 089 6426126 www.vive-sprachtraining.de	Vive-Ausbildung (Ausbildung u. a. mit Suggestopädie nur für Fremdsprachen-trainer!)	18 Tage verteilt auf 6 Blöcke zu je 3 Tagen (151 Unterrichtseinheiten), 1.450 Euro
Zamyat Seminare Zamyat M. Klein, Bredeneichen 4, 53797 Lohmar, Tel. 02206 81767 www.zamyat-seminare.de , www.oaze-online-akademie.de	Ausbildung zum Online-Trainer mit Suggestopädie: „Kreativ und mausgeklickt! So gestalten Sie lebendige Online-Seminare“.	15 Tage verteilt auf 3 Blöcke zu je 5 Tagen, 1.197 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer

*Ermäßigungen sind in bestimmten Fällen möglich

EuPD Research

I Sustainable Management



Akademie

Ausgezeichnet!



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

www.deutscher-bildungspreis.de

Gewinner Deutscher Bildungspreis 2013



Landeshauptstadt
München



ThyssenKrupp Steel Europe



ConVista Consulting AG

Dienstleistung: kleine/mittlere Unternehmen

Landeshauptstadt München

Dienstleistung: Großunternehmen

Profilmetall GmbH

Gewerbe/Produktion: kleine/mittlere Unternehmen

ThyssenKrupp Steel Europe AG

Gewerbe/Produktion: Großunternehmen

DB Regio / DB Training

Innovationspreis

Der Deutsche Bildungspreis zeichnet exzellentes betriebliches Bildungs- und Talentmanagement aus.

Um den Deutschen Bildungspreis 2013 haben sich mehr als 130 Unternehmen beworben. Die Auswahl der Gewinner erfolgte durch einen hochrangigen Expertenbeirat auf Basis der vor Ort durchgeführten **Audits Bildungs- und Talentmanagement** bei allen 15 Finalisten.

Der Deutsche Bildungspreis liefert aktuellste Daten und stellt den gegenwärtigen Stand des Bildungs- und Talentmanagements in Deutschland in einer Benchmarkingstudie dar.

Wir bedanken uns für die Unterstützung bei:

Premiumpartner



Software für das Personalwesen



Partner



Wilhelm Büchner
Hochschule
Private Fernhochschule Darmstadt

Schirmherrschaft



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Die Benediktiner als Vorbild

PRAXIS. Klöster werden oft als lebensfern kritisiert. Ihre Grundwerte können aber im Unternehmensalltag eine Basis für Führung und Kundenorientierung sein. Das beweist das Training „Erfolgsfaktor Mensch“: Die Mitarbeiter des Autozentrums Dobler haben mithilfe der benediktinischen Kardinaltugenden einen Wertekompass erarbeitet.



„Positiv überrascht“ über die Wirkung des Trainings zeigte sich Hans Herrmann im Sommer 2012. „Wir verkaufen tatsächlich mehr Autos“, berichtete der Geschäftsführer der Autozentrum Dobler GmbH in Mühlacker mitten in der Absatzflaute auf dem deutschen Markt. „So kurzfristig hatten wir überhaupt nicht mit so einem Erfolg gerechnet. Wir denken doch eher langfristig.“

Vorangegangen war das speziell für Dobler konzipierte Training „Erfolgsfaktor Mensch“. Daran hatten alle Führungskräfte und Mitarbeiter in sieben Gruppen teilgenommen und – ausgehend von den vier Kardinaltugenden – den gemeinsamen Wertekompass für die interne, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Beziehungen zu den Kunden entwi-

ckelt und implementiert. Das Training der Lernen Neu Erleben GmbH (LNE) sollte, so der Auftrag, „jeden Mitarbeiter, ausnahmslos jeden Mitarbeiter fordern und fördern. Jeder soll sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlen und die bestmögliche Leistung erbringen.“

Fünf Schritte zum Erfolg

Das Training selbst hat LNE nach einem erprobten System in fünf Schritten gestaltet. Im ersten Schritt wurde die betriebliche Realität anhand von leitfragengestützten Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern analysiert. Dabei erfragte LNE die individuelle Wahrnehmung des Ist-Stands wie zum Beispiel Leistungspotenzial, abteilungsübergreifende Zusam-

menarbeit, Leitlinien und Grad ihrer tatsächlichen Umsetzung.

Im zweiten Schritt ging es an das Trainingsdesign, das betriebsnah ausgestaltet wurde. Ausgehend von den Befragungsergebnissen und den Unternehmenszielen definierte die Geschäftsleitung die Verbesserungsziele und vereinbarte mit LNE das Trainingskonzept und die Messgrößen für den Trainingserfolg. Danach wurden die Führungskräfte einbezogen: Die Geschäftsleitung und LNE stellten das Trainingskonzept mit dem LNE-Wertekompass in einem Führungsworkshop vor und nahmen zielführende Anregungen auf. Im anschließenden Führungstraining erarbeitete die Führungsmannschaft den spezifischen Wertekompass mit den Verhaltensmaßstäben und Messgrößen.

Vier Kardinaltugenden als Basis

Hintergrund. Seit über 2.500 Jahren bieten die vier Kardinaltugenden Führenden und Geführten Orientierung in allen Lebensbereichen. Abgeleitet sind die heutigen Kardinaltugenden von den Führungsregeln der Benediktiner-Äbte, die nach wie vor gelten.

Heute ist der deutsche Benediktiner Notger Wolf Oberhaupt des Ordens – gewissermaßen der CEO einer Unternehmung mit rund 1.000 Klöstern weltweit und fast 25.000 mitarbeitenden Ordensbrüdern und -schwestern. Für den Benediktiner-Abt haben die Kardinaltugenden folgende Bedeutung.

- **Klugheit:** Zuhören, den Rat der Klosterbrüder einholen, dabei immer auch die Meinung des jüngsten Bruders hören und dann entscheiden, was am nützlichsten ist. Übersetzt auf effektive Unternehmensführung heißt das: Klugheit fördert kompetentes Chancen- und Risikomanagement, legitimiert auch schwierige Entscheidungen und erleichtert deren Umsetzung.
- **Tapferkeit:** Mit Umsicht und Beharrlichkeit alles daran setzen, die Brüder zu beschützen, niemanden zu vernachlässigen oder zu verlieren. Unvernünftige Wünsche abweisen, aber begründet und ohne Verachtung. Übersetzt auf effektive Unternehmensführung heißt das: Mut ist die Voraussetzung für beherztes Handeln und Verändern, um

Unternehmen, seine Beschäftigten, Kunden und Partner voranzubringen – auch unter erschwerten Bedingungen.

- **Gerechtigkeit:** „Was siehst du den Splitter im Auge des anderen, den Balken in deinem Auge aber nicht?“ Übersetzt auf effektive Führung heißt das: Führende und Geführte sollen nicht vorschnell urteilen, sondern Respekt bezeugen und Vertrauen schaffen. Auf diese Weise lassen sich die fürs Unternehmen relevanten Kräfte leichter bündeln.
- **Rechtes Maß:** Zum Cellerar (Chef der Klosterbetriebe) soll ein Bruder ernannt werden, der lebenserfahren ist, einen reifen Charakter hat und in allem Maß halten kann. Übersetzt auf effektive Führung heißt das: Wer führt, muss sich selbst kennen und die ehrliche Bereitschaft mitbringen, sich zu entwickeln und über seine persönlichen Grenzen hinauszudenken. Er muss Balance zwischen Fördern und Fordern in der Führungs- und Personalentwicklung walten lassen, das Verhältnis zwischen Stabilität und Flexibilität klug und mutig austarieren.

Inspirierender Tagungsort. Das Training fand in den Mauern des Klosters Benediktbeuern statt. Ein passender Ort, denn es gilt als Musterbeispiel für Veränderungsmanagement: Die heutigen Hausherrn, die Salesianer Don Boscos, schaffen es vorbildlich, aus der Geschichte die Brücke zu den Aufgaben der Gegenwart schlagen.

Foto: Kloster Benediktbeuern

Im Anschluss daran wurde die komplette Belegschaft ins Training einbezogen: Die Trainingseinheiten mit jeweils 14 bis 18 Betriebsangehörigen wurden so gestaltet, dass bereits vom Start weg der Einstieg in den betrieblichen Transfer stattfand. Dabei setzte LNE auf erlebnisorientiertes Lernen anhand der 3-E-Methode: erlebt, erlernt, erinnert. Hier wird nicht nur die Bewusstseins-ebene, der Verstand und die Vernunft aktiviert, sondern auch das Erfahrungsgedächtnis und damit Teile aus den unbewussten Arealen des Gehirns. Im Training setzte LNE darum zum Beispiel fachliche und emotionale Impulse im Wechsel und auch betriebspezifische Reflexionseinheiten und Perspektivwechselübungen mit gezieltem Feedback aus der Gruppe und von den Trainern ein.

Des Weiteren notierten die Teilnehmer ihre Erkenntnisse und Erfahrungen in einem Trainingstagebuch, das sie später heranziehen können. Die Eintragungen mündeten in eine freiwillige Selbstverpflichtung am Trainingsschluss. Zudem sollten die zu Beginn des Trainings installierten Transferteams mit jeweils drei bis vier Mitarbeitern die betriebsnahe Umsetzung von individuellen Verbesserungsprojekten in das eigene Arbeitsumfeld unterstützen und fördern.

Im fünften Schritt haben nach etwa sechs Monaten Verstetigungsworkshops stattgefunden. Sie hatten das Ziel zu überprüfen, ob und mit welchem Ergebnis die Maßnahmen aus der freiwilligen Selbstverpflichtung umgesetzt wurden. Die Wirkung des Trainings sollte im Lichte

dieser Umsetzungserfahrungen vertieft werden. Derartige Maßnahmen waren unter anderem: vertrauensvollere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zum Nutzen der Kunden, die schnelle Beseitigung von Motivationsbremsen, die Verbesserung der Beziehungen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, präzisere Kommunikation und zielorientierte Mitarbeitergespräche, individuelle Verhaltensänderungen hinsichtlich der Entfaltung von mehr Eigeninitiative und eigenverantwortliche Erfolgskontrolle – im Endergebnis die Steigerung von Produktivität, geschäftlichem Wachstum und Unternehmensergebnis.

Das zentrale Element des Trainings war die Entwicklung des gemeinsamen Wertekompasses für die Zusammenarbeit im →

→ Unternehmen und die Beziehungen zu den Kunden. Diese wurden auf Basis des LNE-Modells namens „Mowek“ erarbeitet (siehe Abbildung rechts). Der Name steht für Motive, Werte (persönliche und kontextuelle) sowie Kardinaltugenden.

Kardinaltugenden als Rahmen

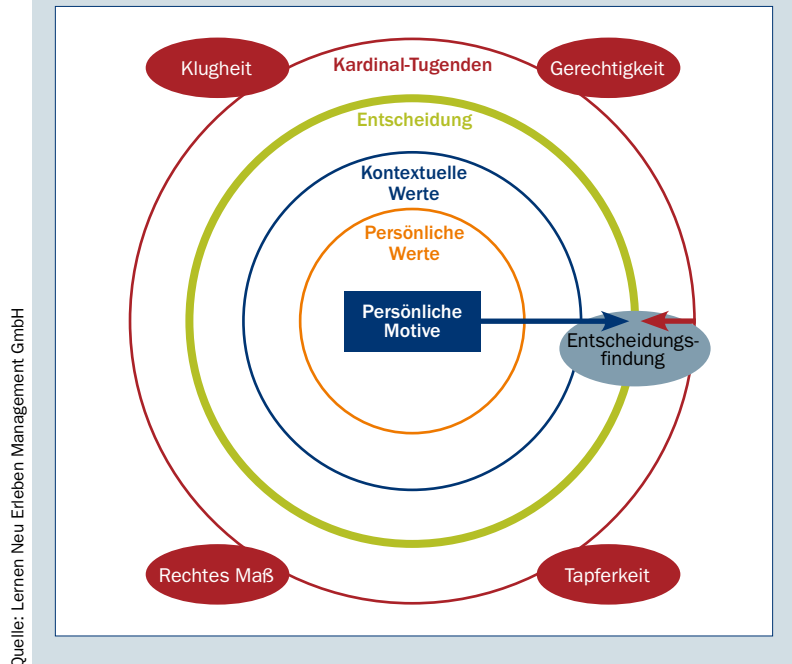
Das Modell stellt dar, von welchen Werten und Motiven Menschen in Entscheidungssituationen beeinflusst sind. Gerade Führungskräfte müssen ständig Entscheidungen treffen, bei denen sie sowohl Unternehmensinteressen als auch persönliche Werte und Motive ihrer Mitarbeiter beachten und miteinander austarieren müssen. Um diese Entscheidungen zu erleichtern, können sie sich an den vier Kardinaltugenden orientieren, die im „Mowek“ den äußeren Rahmen bilden: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und das rechte Maß.

Der Begriff „Kardinal“ leitet sich aus dem lateinischen Wort „Cardo“ ab, was sich als „Türangel“ übersetzen lässt. Er soll aussagen: Ist die Tür in ihren Angeln stabil, kann der Sturm noch so sehr daran rütteln und sie bleibt trotzdem funktionsfähig. Die Kardinaltugenden sollen also einen stabilen Wertemaßstab im Alltag bieten, an dem sich Führungskräfte wie Mitarbeiter und Unternehmensleitung orientieren können. Sie sind die Basis der Unternehmenskultur.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter von Dobler haben im LNE-Training den beiden Kernaussagen der Firmenleitlinien („Wir behandeln unsere Kunden wie Freunde“ und „Gemeinsam sind wir stark, auch bereichsübergreifend“) auf-

Modellbeispiel

Werte und Motive. Führungskräfte müssen ständig Entscheidungen treffen, begründen und in die Umsetzung bringen. Dabei müssen sie Unternehmensinteressen sowie persönliche Werte und Motive der Beteiligten austarieren, oft auch Konflikte lösen. Das wird leichter, wenn sie sich an den vier Kardinaltugenden orientieren.



grund Selbsterfahrungen in den Übungen und der Rückmeldungen vier Perspektiven zugeordnet:

- **Ehrlichkeit** (zum Beispiel: „Ich sage, was ich tue und tue, was ich sage“ und „Ich gehe fair mit meinen Kollegen um“)
- **Zuverlässigkeit** (zum Beispiel: „Ich erfülle Kundenwünsche mit Begeisterung“ und „Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen“)

- **Mut** (zum Beispiel: „Ich erreiche unsere Ziele ausdauernd und beharrlich“ und „Ich halte Regeln auch bei Stress ein“)
- **Vertrauen** (zum Beispiel: „Ich stehe für andere ein“ und „Ich unterstütze Kollegen und lasse mir helfen“)

Diese Perspektiven haben die Trainingsteilnehmer im Wertekompass zusammengefasst. Während des Trainings diente der Wertekompass als Orientierungs- und Handlungsinstrument. Die Teilnehmer haben die Werte gemeinsam auf ihr betriebliches Umfeld, die interne Zusammenarbeit und die Kundenbeziehungen übertragen und eingeübt, sodass sie Grundlage für ihren Arbeitsalltag sind. Die Erfahrung zeigt, dass die nachhaltige Trainingswirkung auch die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft stärkt. Kundenorientiertes und kollegiales Handeln wird als persönliche Bringschuld verstanden. Dafür bieten der Wertekompass und die Handlungsmaximen, die mit ihm verbunden sind, eine klare Richtschnur.

Rolf Prudent, Andreas Käter ●

AUTOREN



Rolf Prudent ist Beirat für Finanzen und Strategie der Lernen Neu Erleben (LNE) Management GmbH. Vormalig war er Chefredakteur von Capital und Kommunikationsberater für Unternehmen.
www.lne-management.de



Andreas Käter ist Geschäftsführer der Lernen Neu Erleben (LNE) Management GmbH. Er studierte Bildungsmanagement und lehrt als Dozent für Führungskommunikation an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
Andreas.Kaeter@lne-management.de

„Der wirtschaftliche Erfolg hängt vom Menschen ab“

Interview. Hans Herrmann, Geschäftsführer des Autozentrums Dobler in Mühlacker, wollte mit dem Training „Erfolgsfaktor Mensch“ nachhaltige Werte für seine Unternehmens- und Mitarbeiterführung schaffen. Warum er dabei auf die Kardinaltugenden setzte und ob sich der Erfolg nun auch in Zahlen widerspiegelt, erklärt er im Interview.

Herr Herrmann, welches Ziel haben Sie mit dem Training „Erfolgsfaktor Mensch“ verfolgt?

Hans Herrmann: Wir sind schon immer wirtschaftlich sehr erfolgreich. Wir liegen deutlich über dem Branchendurchschnitt. Doch auf diesem Erfolg wollen wir uns nicht ausruhen, denn wir denken sehr langfristig. Um den wirtschaftlichen Erfolg weiter auszubauen, wollten wir Zukunftssicherung betreiben. Wir sind fest davon überzeugt, dass der wirtschaftliche Erfolg künftig vor allem von menschlichen Faktoren abhängt – besonders in unserer Branche: Hier sind alle Rahmenbedingungen von den Automarken detailliert vordefiniert, wodurch alle Betriebe die gleiche Ausgangssituation haben. In diesem Umfeld ist der Mitarbeiter der einzige Faktor, über den sich das Unternehmen für den Kunden differenzieren kann. Zudem wollen wir uns noch deutlicher als attraktiver Arbeitgeber profilieren.

Warum haben Sie sich mit allen Mitarbeitern – immerhin 130 – auf das Training eingelassen?

Herrmann: Meine Überzeugung ist: Personalmanagement ist Chefsache. Denn Menschen arbeiten für Menschen, niemals für Firmen. Zunächst entwickelten wir das Projekt unter der Maßgabe, die Führungskräfte in die verhaltensgesteuerte Zielsetzung einzuweisen und über diese die Leitsätze bei den Mitarbeitern zu implementieren. Wir kamen jedoch schnell zu der Einsicht, dass der individuelle Verbesserungsprozess im Verhalten des einzelnen Mitarbeiters nur gelingen konnte, wenn wirklich alle Mitarbeiter teilnehmen.

Christliche Tugenden werden heute gern als unmodern abgetan. Warum haben Sie sich für ein Training entschieden, das die Kardinaltugenden zur Grundlage hat?

Herrmann: Es ging uns nicht um christliche Regeln, sondern um nachhaltige Werte. Unsere moslemischen Mitarbeiter waren genauso engagiert dabei wie alle anderen. Die vier Kardinaltugenden sind ja schon Tausende Jahre alt und immer noch gültig und aktuell. So sind es auch unsere daraus resultierenden Werte.

Haben die Kardinaltugenden als Orientierungspunkte für die Verhaltensmaßstäbe wirklich weitergeholfen?

Herrmann: Aus den benediktinischen Kardinaltugenden haben unsere Führungskräfte und in Folge alle Teams die

Werte Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Mut und Vertrauen entwickelt und in allen Trainings die 16 Leitlinien übernommen. Dieser gemeinsam erarbeitete Wertekompass ist nun die Verhaltensgrundlage für jeden Mitarbeiter.

Was hat sich seit dem Training im Betrieb verändert?

Herrmann: Inzwischen ist der Wertekompass die allgemeingültige Handlungsgrundlage für alle Mitarbeiter. Die in den Trainings gebildeten Transferteams bestehen weiter. Es ist eine Freude zu beobachten, wie sich die Mitarbeiter heute noch in der Problemlösung unterstützen. Außerdem fördert der Wertekompass inzwischen bei jedem Mitarbeiter die Selbstständigkeit. Das Projekt hat zudem positiven Einfluss auf die ohnehin schon geringe Fluktuation im Unternehmen. Auch die Rekrutierung läuft sehr gut: Wir kommunizieren unsere wertorientierte Unternehmensführung in Stellenanzeigen und haben mehr als genug qualifizierte Bewerbungen – obwohl es in unserer Region kaum noch Arbeitslosigkeit gibt.

Lassen sich die Erfolge auch in Zahlen ausdrücken?

Im Neuwagenverkauf hatten wir auf sehr hohem Niveau bereits Steigerungen während der Seminarphase. 2012 musste die Branche einen deutlichen Rückgang der Umsatzrendite in Kauf nehmen: Wir nicht. Auch 2013 setzt sich der Erfolg ungebrochen fort.

Interview: Kristina Enderle da Silva ●



Hans Herrmann,
Geschäftsführer
der Autozentrum
Dobler GmbH.

Die besten fünf in der Weiterbildung

PREISVERLEIHUNG. Erstmals haben EuPD Research Sustainable Management und die Tüv Süd Akademie den Deutschen Bildungspreis verliehen. Aus den 133 Bewerbungen hat die Jury fünf Unternehmen gekürt, deren betriebliches Bildungs- und Talentmanagement Standards setzt. Wir zeigen die Sieger und deren Weiterbildungsmaßnahmen im Profil.

Innovative Ideen, umfassende Konzepte, maßgeschneiderte Lösungen: Das bot die Verleihung des ersten Deutschen Bildungspreises in der Staatsgalerie Stuttgart. Ausgezeichnet wurde in fünf Kategorien: Der Preis „Dienstleistung Großunternehmen“ ging an die Stadt München und der Award in der Kategorie „Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen“ an die Convista Consulting AG. Die Thyssen Krupp Steel Europe AG wurde als bestes Unternehmen im Sektor „Gewerbe und Produktion Großunternehmen“ ausgezeichnet. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich „Gewerbe und Produktion“ hat sich die Profilmittel GmbH durchgesetzt. DB Regio und DB Training konnten sich zusammen den Innovationspreis sichern.

Landeshauptstadt München

Das Besondere an den Mitarbeitern der Stadtverwaltung München ist laut Einschätzung ihres Personal- und Organisationsreferenten Dr. Thomas Böhle deren Diversität: „Eine Stadtverwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein unglaublich breites Spektrum hat. Wir haben im Grunde genommen so gut wie alle Berufe bei uns.“ Der Goldschmied sei wohl eine der wenigen Berufsgruppen, die die Stadtverwaltung nicht beschäftigt. Diese Vielfalt gelte es beim Thema „Bildung und Fortbildung“ zu bedenken.

Große Diversität erfordert zielgruppengerechte Weiterbildung

Daraus ergibt sich für das Weiterbildungs- und Talentmanagement der Stadtverwal-

tung die Herausforderung, möglichst viele Mitarbeiter zielgruppengerecht anzusprechen – kein leichtes Unterfangen bei ungefähr 32.000 Mitarbeitern. Verschiedenste Fortbildungsveranstaltungen werden zielgruppenspezifisch angeboten. „Zum Beispiel haben wir ein eigenes pädagogisches Institut“, erklärt Böhle. An den rund 1.500 Fortbildungsveranstaltungen im Jahr 2012 haben fast 15.000 Mitarbeiter teilgenommen.

Schwerpunkte im Weiterbildungskonzept sind das Thema „Kommunikation auf allen Ebenen“, aber auch die Themen „Gesundheitsmanagement“ und „interkulturelle Kompetenz“. Gezielte Maßnahmen zur Förderung der Kommunikationskompetenz finden sich nach Auskunft von Böhle zum Beispiel in der Führungskräfteweiterbildung. In fünf Modulen werden alle Mitarbeiter, die zum ersten Mal in eine Führungsposition kommen, auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Ein innovativer Ansatz ist hierbei auch der sogenannte „Coaching-Gutschein“, den Mitarbeiter dazu nutzen können, Beratungsbedarf „On the Job“ mit einem professionellen Coach anzugehen.

Verständnis als sozialer Arbeitgeber von der Jury gelobt

Die Laudatio des Bildungspreises hebt hervor: „Die Landeshauptstadt München übernimmt aktiv Verantwortung im Feld ‚Diversity‘ sowie bei der Integration sozial benachteiligter Bevölkerungsschichten und fördert somit das Image der öffentlichen Verwaltung.“ In der Praxis bedeutet dies nach Auskunft von Thomas Böhle vor allem, dass die Stadtverwaltung



Praktikanten- und Ausbildungsplätze an Behinderte vergabe. Für deren Betreuung habe der Stadtrat nun sogar eine eigene Sozialpädagogenstelle geschaffen.

Convista Consulting AG

Die Prozess- und IT-Beratung Convista Consulting AG erhält den Bildungspreis in der Preiskategorie „Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen“ für ihr laut Laudatio vorbildliches Bildungs- und Talentmanagement, das direkt von den Unternehmenszielen abgeleitet wird.

Laut Sabine Goebbels, Manager Human Resources bei Convista, basiert die Strategie der Firma auf drei Dimensionen: „Schwerpunkt unseres Leistungsangebots entsteht durch die gezielte Kombination des Wissens aus den Disziplinen Prozess, Technologie und Methodik. Wir schulen unsere Mitarbeiter in diesen drei Fachbereichen. Das dreiteilige Prinzip gilt daher nicht nur für unsere Leistungsangebote, sondern wird unseren Mitarbeitern mithilfe eines speziellen Bildungsmanagements vermittelt. Als Dienstleister steht bei Convista das Thema Personalentwicklung an vorderster Stelle.“

Mitarbeiter schulen Mitarbeiter: wichtige Säule der Weiterbildung

Aktuell werden über hundert Schulungen in der hauseigenen Convista Academy angeboten. Das Besondere am Schulungskonzept von Convista ist, dass etwa 90 Prozent der Trainings nach dem Prinzip „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ angeboten werden. Vorbereitet werden die Mitarbeiter auf ihre Rolle als Wissensvermittler in „Train the Trainer“-Schulungen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf fachlichen Schulungen, während Trainings zu Softskills in der Regel von externen Trainern angeboten werden.

Die Convista Academy wird ergänzt durch ein umfangreiches Onboarding-Konzept, das durch viele Feedbackprozesse, Mentoring und Coaching abgerundet wird. Die Führungskräfte werden durch die HR-Leiterin selbst unterstützt, Maßnahmen sind hier unter anderem 180-Grad-Feedbacks und ein jährliches HR-Gespräch. Um Talente gezielt zu identifizieren und zu fördern wird im Gespräch für alle Mitarbeiter eine Potenzialanalyse durchgeführt. Eine weitere Maßnahme bilden begleitende HR-Treffpunkte zu aktuellen Themen, die dort präsentiert und diskutiert werden.

Vorstand ist selbst Treiber des Bildungsmanagements

Außergewöhnlich ist bei Convista auch die Rolle des Vorstands im Bildungsmanagement, der selbst federführend in Weiterbildungskonzepten involviert ist. Dieser Aspekt fand auch Eingang in die Laudatio des Bildungspreises: „Die Mitarbeiterentwicklung ist Bestandteil der



Foto: Convista Consulting AG

Hauptsitz der Convista Consulting AG.
Mitarbeiter schulen Mitarbeiter.

Unternehmensziele und wird durch den Vorstand aktiv gefördert.“

Aus dem Audit, das die Finalisten des Bildungspreises durchlaufen haben, nimmt Goebbels auch mit, „dass unser finanzieller Einsatz für Personalentwicklung sehr hoch ist und wohl am Markt eher außergewöhnlich.“ Das Unternehmen stellt rund vier Prozent des Jahresumsatzes für betriebliche Bildung zur Verfügung, jeder Mitarbeiter nimmt im Durchschnitt sechs Schulungstage pro Jahr.

Convista ruht sich jedoch nicht auf den verdienten Lorbeeren aus. Es sind bereits weitere Entwicklungen im Bildungsbereich in Planung. Im Fokus sollen dabei stehen: die Internationalisierung des Unternehmens und seiner Academy, die Fachkarriere und weitere Traineeprogramme.

Thyssen Krupp Steel Europe AG

Zum Gewinner der Kategorie „Gewerbe und Produktion Großunternehmen“ führt die Jury aus: „Die Thyssen Krupp Steel Europe AG erhält den Deutschen Bildungspreis 2013 in Anerkennung der exzellenten Integration und besonders vorbildlichen Verzahnung von Talentmanagement, Wissensmanagement und Demografiemanagement in einem ganzheitlichen Personalmanagement.“

Die Laudatio hebt in diesem Kontext insbesondere hervor: „Betriebliche Bildung ist fester Bestandteil der Unternehmensziele und erfasst über eine Vielzahl innovativer Ansätze alle Mitarbeiter des Unternehmens. Abgerundet wird das Bildungs- und Talentmanagement durch →

Rathaus der Stadt München.
Diversität erfordert zielgruppenspezifische Weiterbildung.



Foto: Stadt München

personal- und organisationsentwicklung

→ eine umfassende Strategie des Recruitings und der Mitarbeiterbindung.“

Breite Palette an Weiterbildungs- und Recruitment-Maßnahmen

Was das im Einzelnen bedeutet, erklärt Veit Echterhoff, Leiter Personalpolitik: „Thyssen Krupp bietet Weiterbildungsmaßnahmen für jede Zielgruppe, quer durch alle Hierarchiestufen, orientiert am betrieblichen Bedarf an – die Palette reicht vom einwöchigen Training für neue Azubis bis hin zum Managementtraining für Top-Führungskräfte. Insgesamt verzeichnen wir pro Jahr durchschnittlich rund 60.000 Weiterbildungstage – angesichts von rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das eine sehr beachtliche Zahl, auf die wir stolz sind.“

Beim Recruitment betont die Firma vor allem ihre zielgruppengerechten Talent-Relationship-Programme, die das Ziel haben, junge Menschen – Schüler, Studenten, Praktikanten, Diplomanden, Doktoranden – in Kontakt mit dem Unter-

nehmen zu bringen. „Neben attraktiven Onboarding-Prozessen und Einstiegsprogrammen ist dann eine regelmäßige Personalentwicklung ein weiterer Nukleus unseres Talentmanagements“, so Echterhoff.

Talentmanagement Bestandteil der hauseigenen Demografiestrategie

Das Talentmanagement der Thyssen Krupp Steel Europe AG ist dabei ein integrierter Teil der Demografiestrategie „Pro Zukunft“ des Unternehmens. Das war nicht immer so: Bis vor zirka zehn Jahren stand die europäische Stahlindustrie durch restriktive Einstellungs politik und Restrukturierungsprozesse vor einer Überalterung ihres Personals. Daraus resultierte ein Fachkräftemangel mit Einbußen in der Wettbewerbsfähigkeit und Überlebensfähigkeit der Unternehmen. Die schwierige Situation erforderte eine Wende in der Personalplanung. Im Fokus der Maßnahmen standen so unter anderem die Handlungsfelder „Mitarbeiter gewinnen und binden“, „Mitarbeiter entwickeln“ und „Mitarbeiter optimal einsetzen“.

„Wir haben unser Talentmanagement über lange Jahre hin zielgerichtet auf- und ausgebaut und sehen uns mittlerweile gut gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft. Mit der Bewerbung beim Deutschen Bildungspreis wollten wir Erkenntnisse darüber sammeln, wo wir im direkten Vergleich mit anderen Unternehmen stehen“, kommentiert Veit Echterhoff den Mehrwert des Audits für sein Unternehmen.

Profilmetall GmbH

Der Gewinner in der Preiskategorie „Gewerbe und Produktion kleine und mittlere Unternehmen“ bietet eine strukturierte Palette an Weiterbildungsmaßnahmen an, um die strategischen Ziele des Unternehmens operativ umzusetzen. Die Maßnahmen des Bildungs- und Talentmanagements von Profilmetall leiten sich direkt von der „Unternehmensvision 2020“ ab. Das höchste strategische Ziel ist dabei laut Daniela Eberspächer-Roth, geschäftsführende Gesellschafterin des Unternehmens, immer die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu sichern. Profilmetall



Foto: Profilmetall GmbH

Daniela Eberspächer-Roth ist geschäftsführende Gesellschafterin der Profilmetall.

investiere dazu gezielt in die Qualifikation der 105 Beschäftigten.

Viele Weiterbildungsmöglichkeiten und hauseigene Akademie

Hierbei ergreift das Unternehmen ein breites Spektrum an Maßnahmen, die immer dem einfachen, aber wirksamen Prinzip unterstehen, „den Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu befähigen für seine Arbeit selbstorganisiert zu denken und zu handeln“, wie Eberspächer-Roth erläutert. Das Weiterbildungsangebot reicht von allgemeinen Inhalten wie EDV-Kurse zu fachspezifischen Qualifikationsmaßnahmen wie den Zertifikatskurs für Profilieretechnik. Hervorzuheben ist hierbei die 2003 gegründete Profilakademie: „Sie bietet ein Angebot der Begegnung zwischen Anwendungs- und Wissensexperten aus Hochschulen und Forschung. Referenten aus Wissenschaft und Praxis präsentieren und erörtern mit dem Fachpublikum und Mitarbeitern spezifische Themen mit hoher Aktualität“, erläutert Eberspächer-Roth das Konzept.

Förderung von Nachwuchskräften durch Bildungsk Kooperation

Die Kooperation mit Schulen, Universitäten und Fachhochschulen liegt Eberspächer-Roth besonders am Herzen: „Die Schüler und Studenten und die Unternehmen profitieren von der Zusammenarbeit. Daher arbeiten wir in technisch und betriebswirtschaftlich orientierten Forschungsprojekten mit und bieten Problemlösungs-Workshops an.“ Ziel der studentischen Forschung sei es, Prozesse in der Praxis zu sehen, die die Studenten bisher nur aus der Theorie kennen, und in Zusammenarbeit mit Profilmetall

Der Deutsche Bildungspreis im Überblick

Ablauf. Der Deutsche Bildungspreis richtet sich an alle Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Die Bewerbungsphase des ersten Preises seiner Art lief bis November 2012. Insgesamt gingen 133 Bewerbungen ein, aus denen die Jury zunächst 15 Finalisten auswählte. Diese erhielten ein kostenloses Audit im Bildungs- und Talentmanagement, das durch die Experten des Deutschen Bildungspreises durchgeführt wurde. Die detaillierten Analyseberichte wurden dem Beirat des Bildungspreises schriftlich vorgelegt, der schließlich mit einfacher Mehrheit einen Gewinner in jeder Kategorie bestimmte. Weitere Informationen erhalten Interessierte unter www.deutscher-bildungspreis.de.



Veit Echterhoff ist Leiter Personalpolitik bei Thyssen Krupp.

Lösungen zu entwickeln: „Da entstehen einfach ganz spannende Ansätze, die mal umsetzbar sind und mal weniger. Doch schon allein dieses unbefangene Herangehen erweitert unseren Horizont, und die Studenten lernen natürlich so diese Betriebspraxis kennen.“

Effiziente und strukturierte Weiterbildungsmaßnahmen

Profilmetall bietet seinen Mitarbeitern für ein kleines Unternehmen sehr viele Weiterbildungsmaßnahmen. Das sei sogar eine Überraschung für die Auditoren gewesen. Wichtig sei dem Unternehmen die Balance zwischen individueller Mitarbeiterentwicklung und administrativen Standards, so Eberspächer-Roth.

Profilmetall ist also ein gutes Beispiel dafür, dass erfolgreiches Bildungs- und Talentmanagement keine Frage der Größe des Unternehmens, sondern des Willens ist. Dabei stehen laut der Geschäftsführerin die Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters im Fokus: „Wichtig ist, den passenden Rahmen für gute Arbeitsergebnisse zu gestalten. Denn der eigene Erfolg ist der beste Motivator für Qualität und Verantwortungsübernahme – letztendlich die Keimzelle für den Unternehmenserfolg.“

DB Regio und DB Training

Die Deutsche Bahn (DB) hat den Innovationspreis gewonnen für ihre Entwicklung „Professionalisierung der Informations- und Fortbildungsprozesse im Kin-Bereich“ (Pro Info Kin). Dahinter verbirgt sich eine App, die über einen Tablet-PC den Kundenbetreuern im Nahverkehr einen flexiblen Zugang zu webbasierten



Zentrale Personenverkehr der DB in Frankfurt am Main. Vorbildfunktion durch die Integration von Lern- und Arbeitswelten bei mobilen Mitarbeitern.

Trainings und einem umfassenden Wissensspeicher ermöglicht.

Bisher wurden die Fortbildungsmaßnahmen beim mobilen Zugpersonal der DB Regio zu fast 100 Prozent in Präsenzprogrammen durchgeführt, erläutert Dr. Reinhard Breßler, Projektleiter im zentralen Marketing. Die Entwicklung der App begann mit der Idee, hier webbasierte Trainings anzubieten. Die Durchführung an einem stationären PC, zum Beispiel in der Einsatzstelle, bot sich dabei aufgrund der hohen Mobilität des Zugbegleitpersonals nicht an. Häufiger hielten sich die Mitarbeiter an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz, den Zügen, auf. Also lag das Konzept des Tablet-PCs nahe. Mit dessen Hilfe können die Zugbegleiter Trainings flexibel in den Zeitfenstern durchführen, die ihnen in ihrem täglichen Arbeitsablauf ohnehin zur Verfügung stehen.

Webbasierte Trainings und Wissensspeicher

Doch die webbasierten Trainings sind nicht das Einzige, was den Zugbegleitern auf dem Tablet zur Verfügung steht. „Die Mitarbeiter haben auch Zugriff auf den sogenannten digitalen Wissensspeicher“, erklärt Gerd Schumacher, Seniorberater bei DB Training. „Das heißt, sie erhalten alle Informationen, die sie heute auf den unterschiedlichsten Wegen, in der Regel in Papierform, dabei haben.“ Aktuell führen die Zugbegleiter unter anderem oft einen 800 Seiten umfassenden Leitfaden mit sich. Diese und weitere Informationen werden künftig „digital, automatisiert und zielgenau zur Verfügung gestellt“, erläutert Schumacher weiter. Die DB wolle im Informationsmanagement „weg von der Gießkanne und hin zu einer

sehr treffsicheren Verteilung von relevanten Informationen“, so Breßler.

Webbasierte Trainings ergänzen Präsenzprogramme

Inhaltlich soll die neue Lösung vorwiegend Faktenwissen vermitteln. Der Fokus in den Präsenzs Schulungen soll daher in Zukunft eher auf dem Verhaltenstraining liegen. Die mobile Lösung soll also nicht in direkter Konkurrenz zu den bisherigen Trainings stehen, so Schumacher: „Wir wollen den Präsenzunterricht nicht ersetzen, sondern wir wollen ihn ergänzen, und wir wollen einzelne Themen, die heute im Präsenzunterricht geschult werden, als ‚Web Based Trainings‘ anbieten.“ Die Pilotphase des Projekts mit 120 Kundenbetreuern im Nahverkehr ist mittlerweile abgeschlossen, und das Feedback der Mitarbeiter sei in jeder Hinsicht positiv gewesen, so Breßler.

Vorbildfunktion der Lösung über die DB hinaus

Die Laudatio hebt das Potenzial der App hervor, über die DB hinaus mobile Mitarbeiter besser in Lern- und Arbeitswelten zu integrieren. Schumacher sieht noch einen weiteren Mehrwert: Der Einsatz von Tablets bei mobilem Personal sei ein gutes Signal an den Mitarbeiter und ein Symbol für dessen Wertschätzung. Für Breßler steht die „neue Verknüpfung von Information und Lernen“ im Vordergrund. Er fasst den Anspruch des Projekts zusammen: „Wir werden auch weiterhin traditionell lernen wollen, aber die Dynamik der Veränderungen unserer Welt wird uns dazu zwingen, neue Formen zusätzlich dazuzulernen.“

Andrea Kraß ●

So vermeiden Kontrahenten faule Kompromisse

STEPHEN R. COVEY. Der amerikanische Ratgeberautor Stephen R. Covey („Die sieben Wege zur Effektivität“), der im Jahr 2012 starb, beschäftigt sich in seinem letzten Buch („Die 3. Alternative“) mit der Frage, wie Menschen mit konträren Standpunkten zu einer versöhnenden Synthese, der „3. Alternative“, kommen könnten. Dazu entwickelte er eine Strategie, die wir hier stark komprimiert vorstellen.

Der deutsche Philosoph Hegel beschrieb mit dem Wort „Aufhebung“ jenen Augenblick der Erkenntnis, in dem alle bisherigen Vermutungen abgelöst werden. Er sah, wie die 1. Alternative (These) und die 2. Alternative (Antithese) sich zu einer 3. Alternative, der Synthese, verbanden. Zen-Anhänger streben nach „Kensho“, jenem Augenblick des plötzlichen Gewährwerdens, in dem alle unsere kleinlichen Auseinandersetzungen bedeutungslos werden. Der große Philosoph Immanuel Kant war fasziniert von der 3. Alternative. Die 2-Alternativen-Denker seiner Zeit stritten über Religion und Wissenschaft. Aber Kant strebte jenseits dieser Auseinandersetzung eine höhere Sicht von beidem an.

Gandhi und Martin Luther King

Kant schrieb: „Ich hoffe immer dadurch, dass ich meine Urteile aus dem Standpunkte anderer unparteiisch ansehe, etwas Drittes herauszubekommen, was besser ist als mein Voriges.“ Die größten Geister der Geschichte sind diejenigen, die ihrer Welt im 3.-Alternative-Denken einen Schritt voraus sind. Sie streuen eine neue Saat der Erkenntnis, aus der eine völlig neue Art und Weise, die Welt zu sehen, entspringt. Unsere Universitäten sollten die Treibhäuser für die 3. Alternative sein.

Aber Synergie ist nicht allein den großen Geistern vorbehalten. Wir alle profitieren von einfachen Synergien, wenn wir unsere Stärken verbinden. Wenn Sie versuchen, Ihre Schuhe mit einer Hand zu putzen, sehen Sie, wie nützlich Synergie sein

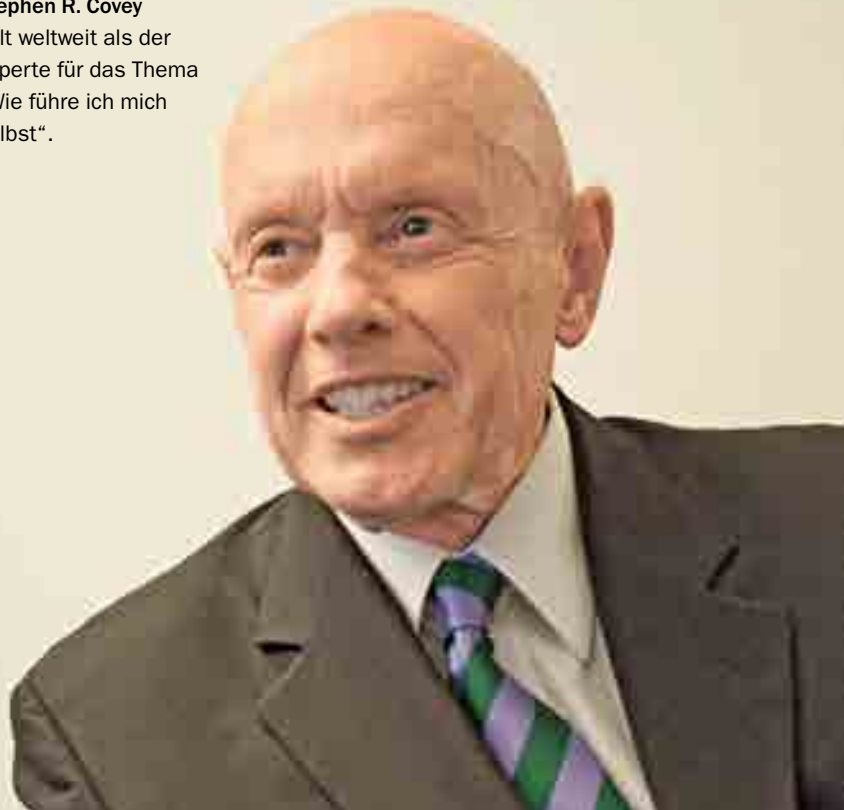
kann. Manchmal entsteht eine 3. Alternative, wenn wir einzelne Elemente von gegensätzlichen Positionen kombinieren. Mitunter können wir aus den Ideen der Konfliktparteien völlig neue Lösungen herausfiltern.

Das ist etwa bei „Kapitulation“ und „Widerstand“ der Fall. Widerstand ist in der Regel mit Gewaltanwendung verbunden, wohingegen Kapitulation für Gewaltverzicht steht. Aber Gandhi und auch Martin

Luther King Jr. kombinierten diese beiden Ideen zu der 3. Alternative des gewaltlosen Widerstands. Damit führten sie ganze Völker in die Freiheit. Bereits während seines Studiums beeindruckte King seine Lehrer mit seiner Fähigkeit, Synergien zu schaffen. „Egal, um welches Thema es ging, King wurde nicht müde, von einer einseitigen These zu einer ebenso einseitigen Antithese und schließlich zu einer schlüssigen Synthese überzugehen“, er-

Stephen R. Covey
galt weltweit als der
Experte für das Thema
„Wie führe ich mich
selbst“.

Foto: Franklin Covey



innerte sich einer von ihnen. Gerade in Konfliktsituationen bewies King sein Talent, eine 3. Alternative zu entwickeln. Während die anderen nahe dran waren, über die Tische zu klettern und sich gegenseitig an die Gurgel zu gehen, saß King einfach da und wartete ab. Während manche seine Passivität als Schwäche werteten, erkannten andere den Zusammenhang zwischen seiner abwartenden Haltung und seinem kreativen Denken. Einer seiner Freunde sagte: „Er hatte die bemerkenswerte Fähigkeit, langen kontroversen Sitzungen zu lauschen und am Ende noch einmal zusammenzufassen, was jeder gesagt hatte, und daraus eine Synthese zu bilden, mit der alle zufrieden waren.“

Empathisches Zuhören und 3. Alternativen gingen für Martin Luther King Jr. Hand in Hand. Synergie entsteht immer dann, wenn verschiedene Kräfte miteinander kombiniert werden. Die besten 3. Alternativen kommen meist zustande, wenn Menschen völlig unkonventionelle und unerwartete Verknüpfungen schaffen. Nehmen wir zum Beispiel den klei-

nen, von der Schließung bedrohten Park, um den sich Hundebesitzer und Hundegegner so erbittert gestritten hatten. Obwohl es den Betroffenen gelang, sich auf ein gemeinsames Ziel zu verständigen, wusste keiner, wie man dieses Ziel erreichen konnte. Die große Frage war: „Wie bekommen wir einen finanziell abgesicherten, sauberen, ruhigen Park, in dem sich alle wohlfühlen?“ Deshalb wurde intensiv nach einer 3. Alternative gesucht.

Puzzleteile zusammenfügen

Heute weiß keiner mehr, wer zuerst die Idee von einem Hundefriedhof ins Spiel brachte. Doch diese Idee war der Schlüssel, um den Park zu erhalten. Der Hundefriedhof beanspruchte wenig Platz, erlaubte es den Menschen aber, das Andenken an ihre geliebten Tiere zu bewahren. Zudem brachte der Friedhof das nötige Geld, um den Park zu erhalten. Die Tierbesitzer stifteten Pflastersteine, Bäume und Blumen. Ein Freilaufareal erlaubt es den Hunden, ohne Leine zu laufen und sich auszutoben, und ihre Besitzer sor-

gen selbst für die Sauberkeit im Park. Die Hunde retteten also den Park – und alle Beteiligten sind bis heute mit dieser 3. Alternative sehr zufrieden. Manchmal setzt sich eine einfache 3. Alternative aus den verschiedensten Puzzleteilchen zusammen. Im Jahr 1992 wütete in Indien ein fürchterlicher neuer Cholera-Typ. Politiker und Gesundheitsexperten schoben sich gegenseitig die Schuld an der Ausbreitung der Krankheit zu. Sie stritten heftig über Kosten und die Probleme, sauberes Wasser in den betroffenen Gebieten bereitzustellen.

Als die anderen noch debattierten, ergriff der indische Wissenschaftler Ashok Gadgil die Initiative. Er überlegte, wie man Wasser auch ohne energieintensives Abkochen oder teure Chemikalien reinigen könnte. Da er wusste, dass ultraviolettes Licht Bakterien zerstört, nahm er eine handelsübliche fluoreszierende Glühbirne und hielt sie über ein Becken mit infiziertem Wasser. Nach kurzer Zeit hatten die UV-Strahlen die Cholera-Bakterien vollständig zerstört. Während andere heftig über Politik, Forschungsbudgets und In- →

Vier Schritte zur Synergie

1 Fragen Sie Ihren Gegenspieler

„Sind Sie bereit, eine Lösung zu suchen, die besser ist als die, die jeder von uns bisher im Sinn hat?“

2 Definieren Sie Erfolgskriterien

Notieren Sie, wie eine Lösung aussehen könnte, über die sich alle Beteiligten freuen würden. Wie sieht Erfolg aus? Worauf kommt es bei einer Lösung wirklich an? Was wäre für alle Beteiligten eine echte Win-win-Situation? Nutzen Sie dazu die folgenden Fragen:

- Sind alle wichtigen Leute in die Suche nach den Erfolgskriterien einbezogen? Umfasst unsere Liste so viele Ideen von so vielen Menschen wie nur möglich?
- Worauf kommt es bei der Lösung genau an? Was muss sie wirklich leisten?
- Wie sieht eine Lösung aus, die für alle

Beteiligten eine echte Win-win-Situation wäre?

- Sind wir bereit, uns bei der Suche nach der 3. Alternative von unseren festgefahrenen Denkweisen und unseren sturen Erwartungen zu lösen?

3 Schaffen Sie viele 3. Alternativen

Nutzen Sie Pinnwände, um Modelle und Zeichnungen anzufertigen, Ideen festzuhalten und Ihr Denken auf den Kopf zu stellen. Arbeiten Sie kreativ. Verzichten Sie auf jede Bewertung, bis Sie jenen Moment erreicht haben, in dem Sie wissen, dass zwischen allen Beteiligten Synergie besteht. Verzichten Sie darauf, Nägel mit Köpfen machen zu wollen: Beschließen Sie erst einmal nichts und vermeiden Sie Konsens. Vermeiden Sie Urteile über Ideen. Entwickeln Sie Modelle: Erstellen Sie Skizzen, entwerfen

Sie Diagramme, bauen Sie Pappmodelle oder verfassen Sie Kurzbeschreibungen. Arbeiten Sie schnell. Brüten Sie möglichst viele Ideen aus.

4 Erleben Sie die Begeisterung, die von Ihrer 3. Alternative ausgeht

Beschreiben Sie jetzt Ihre 3. Alternative. Notieren Sie auch, wie Sie diese in die Praxis umsetzen können. Dass Sie eine 3. Alternative gefunden haben, spüren Sie an der Begeisterung im Raum. Der alte Konflikt wird nicht weiter ausgefochten. Aber Achtung: Verwechseln Sie nicht Synergie mit Kompromiss. Ein Kompromiss besänftigt, schafft aber keine Begeisterung. Kompromiss bedeutet, dass alle Beteiligten Abstriche machen müssen. Synergie dagegen bedeutet, dass alle fest davon überzeugt sind, dass sie das große Los gezogen haben.

frastrukturinvestitionen stritten, entwickelte Gadgil einen UV-Wasserreiniger, der mit einer einfachen Autobatterie betrieben werden konnte.

Mittlerweile kommt Gadgils Methode, mit der man eine Tonne Wasser für gerade einmal einen halben Cent dekontaminieren kann, weltweit zum Einsatz. Ashok Gadgil zeigt uns, dass man eine 3. Alternative mit ganz gewöhnlichen Mitteln schaffen kann. Dazu muss man weder ein Genie sein noch enorme finanzielle Mittel haben. Hier wird vor allem eins gebraucht – eine andere Form des Denkens. Oder wie der Nobelpreisträger Albert Szent-Györgyi einst sagte: „Entdecken heißt, zu sehen, was jeder schon einmal gesehen hat, und zu denken, was noch niemand gedacht hat.“

Denkprozesse beschleunigen

Der Ursprung des Computers ist ein besonders gutes Beispiel, wie Synergie funktioniert. Im 18. Jahrhundert hatten die Seidenweber von Lyon mit kostspieligen Webfehlern zu kämpfen. Ein junger Seidenarbeiter namens Basile Bouchon wusste, weshalb die Fehler sich einschlichen: Es lag daran, dass das Muster jedes Mal neu angesetzt werden musste, wenn der Webstuhl angehoben wurde. Bouchons Vater war Orgelbauer. Irgendwann stellte sein Sohn eine Verbindung zwischen den Webmustern der Seidenstoffe und den Papierschablonen her, die sein Vater verwendete, um seine Orgelpfeifen an den richtigen Stellen mit Löchern zu versehen.

Bouchon versah ein Stück Pappe mit Löchern, mit denen er die Nadeln seines Webstuhls so justieren konnte, dass sich das Muster nahtlos fortsetzte. So entstand die Lochkarte. Diese Erfindung war ein Meilenstein für die Textilbranche, in der schließlich die Industrielle Revolution ihren Anfang nahm. Ein Jahrhundert später erfuhr ein 21-jähriger Mitarbeiter des US-Statistikamts von den Lochkarten: Herman Hollerith dachte sich, dass elektrische Drähte genau wie die Nadeln eines Webstuhls durch die Öffnungen einer Lochkarte hindurch Kontakte herstellen könnten. Also baute er eine Kartenmaschine für die Tabellarisierung statistischer Erhebungsdaten. Zuvor hatte es

volle acht Jahre gedauert, um die Daten per Hand zu berechnen. Holleriths Lochkartenmaschine kam erstmals in der Volkszählung 1890 zum Einsatz. Sie reduzierte die Berechnungszeit auf wenige Monate. Um seine Lochkartenmaschine in Serie zu produzieren, gründete Hollerith eine kleine Firma – sie existiert unter dem Namen IBM bis heute. Im Laufe der nächsten 50 Jahre wurde auf der Grundlage der Idee von Hollerith die elektrische Rechenmaschine entwickelt. Wenn man unsere modernen Computer anschaut, kann man auf den ersten Blick keinen Zusammenhang zu Orgelpfeifen, Webstühlen und dem US-Statistikamt erkennen. Aber genau das sind die unkonventionellen Verknüpfungen von Ideen, die Synergie erst möglich machen. Vermutlich denken Sie jetzt: „Okay, aber solche Synergien haben sich im Laufe von mehreren Jahrhunderten entwickelt. Wir brauchen jetzt sofort eine Lösung!“ Natürlich können Sie Verknüpfungen wie

bei der Entstehung der Lochkarten oder des Computers nicht erzwingen. Doch Sie können ein Umfeld schaffen, in dem die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Synergien entstehen. Sie können den Prozess beschleunigen.

Was haben wir über den Ursprung der Synergie gelernt? Eins ist klar: Wir werden sie nicht in der angespannten Atmosphäre des 2-Alternativen-Denkens finden. Zudem ist es hilfreich, wenn wir uns innerlich vom Alltagstrott frei machen. Wir wissen auch, dass wir die Bereitschaft mitbringen müssen, nach etwas vollkommen Neuem zu suchen. Und noch etwas ist wichtig: Wir müssen empathisch zuhören und anderen Ideen mit größter Offenheit begegnen. Aber das ist noch nicht alles. Denn: Das menschliche Gehirn hat noch eine weitere Fähigkeit. Sie verbirgt sich hinter Milliarden und Abermilliarden von Nervensynapsen. Unser Gehirn ist darauf ausgelegt, abwegige, unberechenbare und bizarre



Foto: Pechter

Stephen R. Covey (links) mit seinem deutschen Verleger André Jünger, Galal Verlag, auf einem Managementkongress in Frankfurt am Main im Juni 2010.

Verknüpfungen herzustellen, die uns zu geradezu magischen Einsichten befähigen. Je mehr wir von dieser ungeheuren Kapazität Gebrauch machen, desto besser können wir uns Dinge vorstellen, Synthesen bilden und zum Ursprung der Synergie vordringen. Aber dazu müssen wir das richtige Umfeld schaffen. Um eine 3. Alternative zu finden, sollten sich die Konkurrenten zum Nachdenken treffen und gemeinsam folgende Spielregeln festsetzen:

- **Es geht hier nicht um den Ernstfall.** Jeder weiß, dass alles nur ein Spiel ist.
- **Wir verzichten darauf, Nägel mit Köpfen machen zu wollen:** Wir beschließen nichts und vermeiden Konsens. Wir widerstehen unbedingt der Versuchung, der Welt fertige Lösungen präsentieren zu wollen.
- **Wir vermeiden Urteile über Ideen:** Wir bewerten weder die eigenen Einfälle noch die Ideen anderer. Jeder formuliert stattdessen eigene Ideen. Wir

sagen einfach alles, was uns in den Kopf kommt – niemand hindert uns daran. Wir scheuen uns nicht, auch völlig verrückte Ideen vorzubringen.

- **Wir entwickeln Modelle:** Wir erstellen Skizzen, entwerfen Diagramme, bauen Pappmodelle oder verfassen Kurzbeschreibungen. Wir zeigen bildlich, was wir uns vorstellen. Wir spielen es vor, damit alle sehen können, was uns genau vorschwebt.
- **Wir stellen Ideen auf den Kopf:** Wir drehen Alltagsweisheiten um. Auch wenn es noch so absurd klingen mag. Wir fragen: „Könnten wir nicht Straßen aus Reifengummi und Radschläuche aus Asphalt machen?“ Wir wundern uns nicht, wenn wir damit Erfolg haben. Denn: Diese Frage führte in der Tat zur Entwicklung von gummiertem Asphalt. Mit einer Mischung aus zerkleinerten Altreifen und Asphalt lassen sich die Straßengeräusche tatsächlich deutlich verringern.

- **Wir arbeiten schnell:** Wir setzen uns ein Zeitlimit, damit die Energie im Raum nicht nachlässt und das kreative Denken flott vonstatten geht.
- **Wir brüten möglichst viele Ideen aus:** Überfluss heißt das Zauberwort. Das Denken muss gedeihen, sprießen und florieren. Wir tapezieren die Wände mit Entwürfen. Keiner weiß im Voraus, welche beiläufige Eingebung einmal zu einer 3. Alternative führt. Wenn alles am Ende nicht wie ein wilder Ideenschwung aussieht, war es mit der Synergie nicht weit her.

„Brainstorming ist zu defensiv“

Das klingt wie Brainstorming. Meine Erfahrung aber ist, dass die meisten Brainstormingsitzungen zu lahm sind, um etwas Neues hervorzubringen. Wir äußern zaghaft einige Ideen. Dann wählen wir eine aus, vertagen uns und meinen, wir seien kreativ gewesen. Doch dieser Haltung liegt ein Paradigma zugrunde, das kritisch, langsam und defensiv ist. Hier ist ein völlig anderes Paradigma gefragt: Wir müssen bereit sein, eine Weile in einem Raum zu leben, in den nur Verrückte eintreten dürfen.

Woran erkennen wir, dass wir eine 3. Alternative gefunden haben? Ganz einfach: Wir merken es an der Begeisterung im Raum. Die defensive Haltung und die Geiztheit verschwinden. Mit der 3. Alternative breitet sich eine kreative Dynamik aus, die alle mitreißt. Wir sprechen von Quantensprüngen in unserem Verstehen, von Spitzenerfahrungen, von Flow-Zuständen. Die Faszination des Entdeckens liegt in der Luft. Wir können es gar nicht abwarten, anderen Menschen von unserer Idee zu berichten. Wenn wir eine 3. Alternative gefunden haben, erkennen wir das daran, dass wir uns nicht länger für die alten Glaubenskriege interessieren. Wir geben unserem Denken eine neue Richtung. Die neue Lösung ist kein Kompromiss, bei dem alle Beteiligten auf etwas verzichten, nur um eine Einigung zu erzielen, die keinem so recht schmecken will. Die 3. Alternative verwandelt unsere Beziehungen – wir werden zu Partnern, die sich gemeinsam auf eine aufregende Entdeckungsreise begeben.

Stephen R. Covey ●

Der neue „Covey“

Dieser Fachartikel ist ein stark gekürzter Auszug (Kapitel 2) aus Coveys letztem Buch „Die 3. Alternative“. Das Leben ist voller Probleme. Persönliche Probleme. Familiäre Probleme. Berufliche Probleme. Viele Menschen sagen, man müsse sich im Leben nun einmal immer zwischen zwei Übeln entscheiden. Wer Covey gelesen hat, ist ganz anderer Ansicht: Er weiss, dass man die gegensätzlichen Pole eines Problems (zum Beispiel die Organisationsfrage „Zentralisieren oder doch besser dezentralisieren?“) miteinander versöhnen kann, indem man die „3. Alternative“ entdeckt.

Mit diesem Buch lässt Covey die gängigen Techniken für Konfliktlösung hinter sich und eröffnet eine Option, bei der niemand etwas aufgeben muss und alle gewinnen. Vorbildlich und überzeugend ist, dass der Autor nachvollziehbare Beispiele aus dem Berufsleben, der Familie, dem Rechtssystem und der Gesellschaft ausführlich schildert.

Stephen R. Covey: Die 3. Alternative – So lösen wir die schwierigsten Probleme des Lebens.

Gabal Verlag, Offenbach 2012, 2. Auflage,
520 Seiten, 29,90 Euro, ISBN-13: 978-3869364285



MBA I. Weniger Jobs in der Finanzbranche und geringere Gehälter – hat die MBA-Ausbildung an Attraktivität verloren? Nicht unbedingt. Aber der MBA-Markt verändert sich. Er wird deutlich bunter und immer mehr MBA-Studenten suchen Jobs, in denen es nicht um ein hohes Einkommen geht.

Endlich mehr Vielfalt

Ein MBA-Studium absolvieren, nur um danach möglichst viel Geld zu verdienen – für Christina Lein ist das kein erstrebenswertes Ziel. „Langfristig möchte ich ein eigenes Unternehmen gründen, um Menschen zu helfen, mehr aus sich selbst zu machen“, erklärt die 26-Jährige. Als Sozialwissenschaftlerin erhoffe sie sich von einem MBA-Studium tiefere Einblicke in das Thema Unternehmensgründung und den Zugriff auf ein globales Netzwerk. Im Herbst will sie daher zügig ein MBA-Studium an einer europäischen Top-school beginnen, die sich mit dem Thema Sozialunternehmen und gesellschaftliche Verantwortung beschäftigt. „Da muss man schon genau hinschauen, wie ernsthaft das ist und ob dahinter nur Marketing oder wirklich Überzeugung steckt“, sagt Lein, die derzeit in Süddeutschland als Beraterin arbeitet.

Auch beim MBA gibt es einen „Schweinezyklus“

Viele Business Schools haben in den letzten Jahren eine Reihe von Aktivitäten an den Tag gelegt, um den Vorwurf zu widerlegen, nur geldgierige und skrupellose Manager auszubilden. Das reicht von Ethikkursen, sozialen Projekten oder gar einem Managereid, bei dem die MBA-Absolventen schwören, künftig der Allgemeinheit dienen zu wollen. Kritiker wie der ehemalige Personalvorstand der Telekom Thomas Sattelberger halten das häufig für Kosmetik und beschwören den Untergang der MBA-Ausbildung. Bestätigt sehen sie sich durch die abnehmenden Studentenzahlen an etlichen Schulen in den USA und in Großbritannien. Doch wie immer ist die Realität komplexer. Auch bei der MBA-Ausbildung gibt es

so etwas wie einen Schweinezyklus. Ist die Wirtschaftslage schlecht, nutzen viele die Zeit für ein Weiterbildungsstudium wie den MBA, sei es weil sie gerade sowieso arbeitslos sind oder weil ihre Karrierechancen in der Krise nicht groß sind. Die Bewerberzahlen steigen.

Zweijähriges Vollzeitstudium seltener gefragt

Zieht die Wirtschaft wieder an, suchen sich viele lieber einen lukrativen Job, um Geld zu verdienen. Die zeitintensive MBA-Ausbildung wird aufgeschoben und die Zahl der MBA-Bewerber sinkt demzufolge. Aber auch andere Faktoren spielen eine Rolle. So dürften die teils dramatischen Rückgänge internationaler Studenten in Großbritannien vor allem auf die Verschärfung der Visa-Regeln zurückzuführen sein. Sie verbieten es MBA-Absolventen nach dem Studium für ein paar Jahre im Land bleiben und arbeiten zu können – wie es bis vor Kurzem noch erlaubt war.

In den USA ist das Bild gemischt. Sogar an der Harvard Business School ist die Zahl der MBA-Bewerber leicht gesunken. Dagegen verzeichnet vor allem die Tuck School am Dartmouth College in New Hampshire eine Rekordnachfrage. „Tuck hat derzeit eines der besten Jahre“, sagt Paul Danos, Dean der Tuck School. Nicht nur die Bewerberzahlen seien um rund neun Prozent gestiegen, die Bewerber seien auch qualifizierter als je zuvor. Abgenommen hat vor allem die Nachfrage nach dem zweijährigen Vollzeit-Studium, wie es in den USA noch immer dominiert. So verzeichneten nach Angaben des Graduate Management Admission Council (GMAC) fast zwei Drittel der zweijähri-

gen Vollzeit-Programme in den USA im vergangenen Jahr weniger Bewerber, während die Nachfrage nach einjährigen Programmen stieg. Immer mehr US-Schulen bieten daher auch einjährige MBA-Programme an. So hat sich die Thunderbird School of Global Management in Phoenix, Arizona, von dem zweijährigen MBA-Modell verabschiedet und



Foto: A. Skelley, Getty Images

ermöglicht nun verschiedene Varianten. Das neue "Flexible Program", wie Thunderbird das neue Curriculum nennt, kann in sechs Modulen in einem Jahr abgeschlossen werden. Damit reduzieren sich die Studiengebühren von derzeit 90.000 Dollar um etwa 20.000 Dollar. Studenten, die mit dem MBA-Studium den Wechsel in eine andere Branche oder Funktion anstreben, können die ersten vier Module in einem Jahr absolvieren, ein dreimonatiges Praktikum machen und danach die beiden restlichen Module belegen. Die Studienzeit liegt dann bei 15 Monaten. Auch das zweijährige Studium ist weiter möglich. Zuletzt begannen 150 Studenten mit dem Vollzeit-MBA in Thunderbird. An der Schule schätzt man, dass sich künftig je ein Drittel für eine der drei Optionen entscheidet. Neu konzipiert und erweitert wurden auch die internationalen Erfahrungen.

Die Thunderbird-Studenten reisen künftig mehrere Wochen mit zwei Professoren, einem Experten für das Fach und einem für die Region des Ziellandes und treffen dort Vertreter aus verschiedenen Unternehmen und Organisationen. Dabei war die 1946 gegründete Schule schon immer deutlich internationaler als die meisten US-Schulen und ihre MBA-Absolventen müssen neben Englisch noch eine zweite Sprache beherrschen. Paul Danos, Dean der Tuck School am Dartmouth College in New Hampshire, sieht in der zunehmenden Globalisierung der MBA-Programme einen wichtigen Trend. In den USA gebe es in den MBA-Klassen der Topschulen häufig bereits 30 Prozent internationale Studenten und auch im Unterricht habe man mit internationalen Fallstudien, Projekten und Austauschprogrammen mit Business Schools außerhalb den USA erhebliche Fortschritte gemacht. Selbst

Harvard schickt seine Studenten seit 2011 in die ganze Welt, um zum Beispiel in Argentinien oder Indien eine Woche lang an einem realen Projekt für ein Unternehmen zu arbeiten. Für die Schule, die bisher fast ausschließlich auf die Lehrmethode der Fallstudie setzte, ist das so etwas wie eine Revolution.

Europa hat beim Thema „Internationalität“ die Nase vorn

Allerdings haben europäische Topschulen wie das IMD in Lausanne oder Insead mit Standorten in Paris, Singapur und Abu Dhabi in puncto Internationalität noch immer die Nase weit vorn, was die Herkunft der Studenten und Professoren angeht. „Die Nachfrage nach unserem MBA bleibt in allen drei Regionen Europa, Asien und den USA hoch, mit dem größten Wachstum in Asien“, sagt Dipak C. Jain, bis März Dean von Insead.

Die globalen Trends beim Managementstudium zeigt die Analyse von GMAC, dem Verwalter des Graduate Management Admission Test (GMAT). Weil GMAC die Ergebnisse des weltweit verlangten Zulassungstests gleich an die vom MBA-Bewerber angegebenen Schulen schickt, lassen sich die Entwicklungen gut erkennen. Die meisten Tests werden nach wie vor in den USA absolviert und 98 Prozent der Amerikaner wollen auch in den USA studieren. Nach den USA sind die Chinesen die zweitgrößte Gruppe und repräsentieren bereits 20 Prozent aller Testteilnehmer →



Studenten der Harvard Business School in „Caps“ und „Gowns“ überglücklich und ausgelassen am Ende ihrer Abschlussfeier.

→ mer weltweit. 78 Prozent der Chinesen schicken ihre Ergebnisse zu US-Schulen. Die drittgrößte Gruppe stellen die Inder. Sie lassen ihre Ergebnisse öfter an Schulen in Indien, Großbritannien, Singapur, Frankreich und Kanada senden. Noch immer vergleichsweise gering ist die Zahl der Europäer, Tendenz steigend. Mehr als die Hälfte der Testteilnehmer kommt aus Deutschland, Frankreich, Russland, Italien und Großbritannien. 60 Prozent bewerben sich gezielt an europäischen Schulen.

Es gibt einen Trend zur Spezialisierung

Die Ergebnisse spiegeln jedoch nur begrenzt das Interesse an MBA-Studiengängen wider. Denn auch immer mehr Master-Studiengänge für Bachelor-Absolventen ohne Berufserfahrung verlangen inzwischen den GMAT und die neuen spezialisierten Master-Programme werden immer stärker zur Konkurrenz für den MBA. So gilt der Master of Finance derzeit als der Abschluss mit den größten Zuwachsraten. Aber auch beim MBA gibt es den Trend zur Spezialisierung auf eine bestimmte Branche wie den Energie- oder Gesundheitssektor oder eine Fachdisziplin, wobei ein gutes MBA-Programm eine General-Management-Ausbildung bleibt, die jedoch meist im zweiten Studienabschnitt eine Spezialisierung ermöglicht. Den Trend zur Spezialisierung zeigt auch die Studie Tomorrow's MBA, bei der mehr als 1.200 potenzielle MBA-Studenten aus 69 Ländern befragt wurden. Ein Viertel der Befragten erwägt definitiv einen spezialisierten Master als Alternative zum MBA. Bei den spezialisierten MBA-Programmen ist der MBA in Finance (21 Prozent) Favorit, gefolgt vom MBA Human Resource Management (11 Prozent) und dem MBA in International Management (9 Prozent).

Motivforschung: Warum muss es ein MBA sein?

Wichtige Faktoren bei der Auswahl eines geeigneten MBA-Programms sind an erster Stelle die Verbesserung der Karrierechancen, gefolgt von der Kombination von akademischer Theorie mit prakti-



Die typische Bestuhlung eines amerikanischen Vorlesungsraums bleibt – aber die Lehre wird interaktiver und umfasst jetzt oft auch reale Projektarbeit.

scher Anwendung, der Herausforderung neue Denkweisen kennenzulernen und der Vermittlung neuer Fähigkeiten. Zunehmende Bedeutung hat auch der Karriereservice der Schulen. Zu den wichtigsten Inhalten des Studiums gehören strategisches Management vor Leadership und dem Managen von Menschen und Organisationen.

Bei der Auswahl der geeigneten Business School achten die MBA-Interessenten vor allem auf die gute internationale und akademische Reputation der Schule, hochqualifizierte Dozenten und den Nachweis, dass die Schule etwas für die Karriereförderung ihrer Absolventen unternimmt. Keineswegs immer ausschlaggebend ist der Preis. So gab mehr als die Hälfte an, dass sie eine Schule nicht wählen würden, nur weil sie die billigste unter ihren Favoriten ist. 43 Prozent sagten, sie würden eine Schule – unabhängig von den Kosten – nach anderen Programmfaktoren auswählen.

Veränderungen gibt es auch bei den Lernmethoden und Programm-Formaten. Immer mehr Schulen bieten eine Kombination von Präsenz- und Online-Programmen an. „Die neuen Technologien entsprechen einfach besser den Bedürfnis-

sen der Teilnehmer und sie liefern zudem noch reichhaltigere Lernerfahrungen“, behauptet Santiago Iñiguez de Onzoño, Dean der IE Business School in Madrid, dessen Schule führend in Sachen Online-MBAs ist. Einen weiteren Trend sieht der IE-Dean in der stärkeren Integration der Business Schools in die Universität. Das zeige sich an der zunehmenden Zahl von Doppel-Abschlüssen, bei denen ein MBA mit einem Abschluss in Medizin, Jura oder Ingenieurwissenschaften erworben werden kann.

Veränderungen am Arbeitsmarkt

Auch der Jobmarkt hat sich verändert. Während die Zahl der Jobs in der Finanzbranche insgesamt abgenommen hat, kommen immer mehr Absolventen in anderen Branchen unter. Das reicht von der High-Tech-, Energie- und Konsumgüter-Branche bis zum Gesundheitssektor und Nonprofit-Organisationen. Gerade kleinere Firmen, die bisher bei der Rekrutierung von MBA-Absolventen gegenüber Investmentbanken eher das Nachsehen hatten, entdecken die Vorzüge der Managementausbildung.

Zudem gründen immer mehr Absolventen ihre eigene Firma.

„Wir sehen, dass immer mehr MBAs in Organisationen wollen, die auch einen sozialen Wert schaffen, selbst wenn sie dabei weniger verdienen“, bestätigt Christoph Loch, Direktor der Judge Business School an der Cambridge University. Die Philosophie seiner Schule sei es dabei schon immer gewesen, ihre Studenten nicht nur auf eine Karriere im Investmentbanking vorzubereiten. So gebe es zum Beispiel auch eine Spezialisierung auf das internationale Kultur- und Kunstmanagement oder auf den Nonprofit-Bereich.

Der Deutsche hält die MBA-Ausbildung gerade auch für deutsche Unternehmen für eine sinnvolle Ergänzung. „Die größte Stärke deutscher Manager ist es, dass sie Ingenieur- oder Naturwissenschaften studiert haben und mit beiden Beinen auf dem Boden der Realität stehen“, erklärt Loch. Dagegen denke der angelsächsi-

sche Manager häufig in erster Linie an die Finanzzahlen. Doch deutsche Manager schafften es oft nicht, ihre Denkweise zu ändern. „Die denken weiter wie ein Ingenieur“, so der Cambridge-Direktor. „Sie haben fachliche Expertise, aber es fehlt ihnen häufig der Blick fürs Ganze.“ Hier könne der MBA helfen, den Blick auf strategische Perspektiven zu schärfen. Doch leider werde der MBA in deutschen Personalabteilungen noch häufig als „neumodisches Zeug“ abgetan und nicht wirklich wertgeschätzt.

Veränderungen auf dem deutschen MBA-Markt

Der deutsche MBA-Markt verändert sich nur langsam. Noch immer dominieren MBA-Studiengänge in den seltsamsten Formen und noch immer werden fachspezifische Master-Studiengänge gern mit dem MBA-Label aufgepeppt. Aber es gibt auch Fortschritte. Die führenden

deutschen Schulen werden inzwischen international wahrgenommen und vor Kurzem kürte das US-Magazin Businessweek Deutschland sogar als Hotspot für MBA-Interessenten. Das liegt nicht zuletzt an den Erfolgen deutscher Schulen in den wichtigsten englischen und amerikanischen Rankings.

Die WHU – Otto Beisheim School of Management schaffte es mit ihrem Vollzeit-MBA 2012 erstmals ins MBA-Ranking des britischen Economist. Der Mannheim Business School gelang der Sprung ins Ranking von Businessweek und im Januar landete sie als erste deutsche Business School überhaupt unter den Top 100 weltweit im Ranking der Financial Times. Das ist nicht nur ein schöner Erfolg für die Mannheimer, sondern auch ein Beleg dafür, dass selbst staatliche deutsche Universitäten zu den weltweit führenden MBA-Schulen gehören können, wenn sie es denn richtig und konsequent angehen.

Bärbel Schwertfeger ●

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



VISIT OUR
OPEN DAYS
MAY 25, 2013:
EXECUTIVE MBA
PROGRAMS

www.mannheim-business-school.com/open-day

We offer you programs for all career stages:

<ul style="list-style-type: none"> ■ Mannheim MBA (full-time or part-time) ■ ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time) ■ MANNHEIM & TONGJI Executive MBA (part-time) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mannheim Master of Accounting & Taxation (part-time) ■ Open Courses ■ Company Programs
--	--

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com





Fernstudium / Master of Arts

Berufsbegleitend zum Master-Abschluss



▶ postgradual

Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

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







www.zfuw.de



DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

MBA II. Teilnehmer an den Executive MBA-Programmen an der TUM School of Management können seit Kurzem eine wissenschaftlich fundierte Analyse ihres Führungsstils in Anspruch nehmen und während des Studiums an ihrer persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Begleitet werden sie dabei von Psychologen.

Neutraler Spiegel

Zwölf Jahre war Stefan Dunkel im internationalen Projektgeschäft tätig. Er leitete Projekte, Teams und Abteilungen. „Ich habe immer stärker gemerkt, dass ich als Bauingenieur am Ende der Fahnenstange angekommen war, weil mir kaufmännisches Wissen fehlte“, berichtet der 41-Jährige.

Auch beim Thema Mitarbeiterführung sei er bisweilen an seine Grenzen gestoßen. Schon vor einigen Jahren hatte er sich daher überlegt, noch ein MBA-Studium zu absolvieren. Im April 2012 begann er schließlich mit dem berufsbegleitenden Executive MBA an der TUM School of Management an der Technischen Universität

München. Als dort erstmals angeboten wurde, ein individuelles Führungsprofil zu erstellen, war er sofort dabei. Anhand eines Online-Fragebogens musste er sich selbst beurteilen. Auch seine Mitarbeiter bewerteten ihn anonym. „Dazu braucht es schon ein bisschen Mut“, sagt Dunkel. „Aber man lernt durch die Auswertungen viel über sich selbst und bekommt einen neutralen Spiegel vorgehalten.“

Seit 2012 können die Teilnehmer an den beiden berufsbegleitenden Executive MBA-Programmen an der TUM School of Management eine wissenschaftlich fundierte Analyse ihres Führungsstils in Anspruch nehmen und während des

Studiums an ihrer persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Die TUM School of Management ist die betriebswirtschaftliche Fakultät der Technischen Universität München. Angeboten werden ein 15-monatiger Executive MBA (bisher lief das Programm unter dem Namen „Communicate!“) und ein ebenfalls 15-monatiger Executive MBA in Innovation and Business Creation, der sich vor allem an Gründer richtet.

Federführend bei den neuen Angeboten ist Claudia Peus, TUM-Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement und akademische Direktorin des Executive Education Center. Der Execu-



Foto: TUM School of Management

Hauptgebäude der Technischen Universität München (TUM).



Arndt Kresin. Jurist und Teilnehmer am Executive MBA der TUM.

tive MBA an der TUM School of Management sei mehr als nur die Vermittlung von Fachwissen, erklärt Peus. „Ein zentraler Aspekt ist auch die Weiterentwicklung der individuellen Führungsqualitäten.“ Daher werde für jeden Teilnehmer – auf freiwilliger Basis – ein individuelles Führungsprofil erstellt. Dabei stütze man sich auf aktuelle und empirisch gut gestützte Konzepte der Führungsforschung, so die promovierte Psychologin, die drei Jahre am MIT und der Harvard Universität war und dort die Führungsstile von Managern in verschiedenen Nationen untersucht hat. „Bei jeder Methode, die wir einsetzen, kann ich auch die entsprechende wissenschaftliche Literatur nennen und erklären, warum wir das machen“, sagt die 35-Jährige. Und weil sie selbst zum Thema Leadership forscht, fließen auch aktuelle Forschungsergebnisse in den Studiengang ein.

Wissenschaftliche Sicht auf Leadership

An vielen ausländischen Business Schools spielt das Thema Leadership – verbunden mit der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit – schon seit Langem eine wichtige Rolle. Häufig sollen die Teilnehmer mit Tests ihrer Persönlichkeit auf die Spur kommen. Sie arbeiten mit Coaches an ihren Karriereplänen oder setzen sich mit ihrem Wertesystem auseinander. In Deutschland steht dagegen bisher noch meist nur die fachliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung im Vordergrund. In den USA ist dagegen die Integration von Psychologen in Wirtschaftsstudiengänge viel verbreiteter, weiß Peus. So arbeite etwa die Harvard Business School im Fach Organiza-



Claudia Peus. TUM-Professorin und Direktorin Executive Education.

tional Behavior mit der psychologischen Fakultät der Harvard University zusammen. „In den USA denkt man weniger in Disziplinen als in Phänomenen“, erklärt die TUM-Professorin. Auch werde dort generell offener mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung umgegangen.

Authentische Führung als die Königsdisziplin

„Man weiß einfach, dass die kognitive Ebene allein nicht ausreicht und man auch Selbstreflexion und Feedback über die eigene Persönlichkeit und den eigenen Führungsstil braucht“, so Peus. Das decke sich auch mit den Forschungsergebnissen. Die zeigen, dass Führungskräfte und Teams besser und effektiver sind, wenn sie regelmäßig darüber reflektieren, was sie gut oder schlecht machen. Für die Psychologin ist daher die Förderung des Reflective Learning – also des Lernens durch Reflexion – ein wichtiges Anliegen. Ihre Studenten beginnen im MBA-Studium mit dem Reflektieren, indem sie ihr eigenes Selbstbild mit dem Fremdbild vergleichen.

Abgefragt werden dabei drei Führungsstile: die transaktionale, die transformationale und die authentische Führung. In Deutschland hat man sich dabei traditionell vor allem auf den transaktionalen Führungsstil fokussiert, bei dem es letztlich um die Motivation mit externen Anreizen geht: Leistung gegen Job und Gehalt. Dagegen setzt die transformationale Führung stärker an der Persönlichkeit der Führungskraft an. Sie muss durch ihre Person überzeugen und inspirieren. „Deutsche sind generell sehr skeptisch gegenüber einflussbasierter Führung und Charisma ist eher negativ besetzt“,



Stefan Dunkel. Bauingenieur und Teilnehmer am Executive MBA der TUM.

sagt Peus. Als der Begründer der transformationalen Führung, Bernard Bass, in Deutschland dafür den Begriff Charisma verwendete, habe es viel negatives Feedback gegeben, berichtet die Professorin. Daher nannte er diesen Aspekt der Führung „idealisierte Einflussnahme“, um zu betonen, dass das nichts mit einer magischen Qualität zu tun hat. Gründe für die Ablehnung von Charisma sieht sie einmal in der deutschen Geschichte, aber auch in der sehr starken Trennung von Arbeits- und Privatleben, wo die Firma nichts über die Persönlichkeit wissen sollte. Daher spiele auch die transaktionale Führung in Deutschland immer noch eine wichtige Rolle.

Daneben gibt es noch die authentische Führung. „Da sind wir die Ersten, die in Deutschland dazu geforscht haben“, sagt Peus. Wichtige Kriterien seien hier der transparente Umgang mit den Mitarbeitern, die Klarheit über eigene Wertvorstellungen, eine fundierte Analyse vor der Entscheidungsfindung und die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen. „Die Forschung zeigt, dass diese Art der Führung zu erhöhtem Vertrauen und Commitment bei den Mitarbeitern führt“, erklärt die Psychologin. Nicht zuletzt aufgrund der besseren Vorhersagbarkeit: Die Mitarbeiter wissen, wie der Chef reagiert.

Für jeden ein persönlicher Entwicklungsplan

Nach dem Ausfüllen der Fragen zu den drei Führungsstilen gab es bei Stefan Dunkel auch Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. So hatte er sich bei der „individuellen Wertschätzung“ („Ich erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner →

→ Mitarbeiter“) selbst einen Wert von 4,0 gegeben. Die Mitarbeiter bewerteten ihn jedoch nur mit 2,9. „Da war ich schon erst mal überrascht“, erinnert sich der Bauingenieur. Das Ergebnis ging er dann mit der TUM-Mitarbeiterin und Psychologin Ellen Schmid Punkt für Punkt durch und besprach mit ihr, an welchen Themen er wie arbeiten kann. Heraus kam eine Art To-do-Liste, für deren Umsetzung er selbst verantwortlich ist. Bei Fragen kann er sich jederzeit an die Psychologin wenden. „Der Teilnehmer bekommt einen persönlichen Entwicklungsplan, bei dem er

angibt, an welchen Dimensionen seines Führungsstils er arbeiten möchte“, erklärt Professorin Peus. Dazu muss er festlegen, welche Entwicklungstechniken er dabei einsetzen möchte, wie der Zeitplan aussieht und auf welche möglichen Barrieren er dabei stoßen und wie er diese überwinden könnte. Damit würden auch die Transfermöglichkeiten erfasst. Hier setzt die Professorin unter anderem auch auf neue Forschung zum Thema Selbstwirksamkeit von Führung. Weiterhin besteht die Möglichkeit, auch ein Jahr nach dem Abschluss des Studiums noch einmal ein persönliches Führungsfeedback zu

erhalten. Zwar läuft die Befragung der Mitarbeiter anonym und der EMBA-Student bekommt auch nur das gesammelte Feedback, aber ohne ein gewisses Vertrauensverhältnis funktioniert das nicht. „Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt, dass da Lernpotential für mich persönlich und unser Team drin steckt“, erinnert sich Dunkel. Inzwischen habe er ein sehr positives Feedback bekommen. „Die Mitarbeiter finden es gut, dass ich als Führungskraft an mir selbst arbeite.“ Auch Arndt Kresin musste erst mal Überzeugungsarbeit leisten, damit seine sechs Mitarbeiter den Fragebogen ausfüllen.

Harvard kämpfte sich wieder ganz an die Spitze

News rund um den MBA. Das erste Quartal eines Jahres gehört den MBA-Rankings. In diesem Jahr zeigte sich, dass sich die etablierten MBA-Schmieden Harvard, Stanford und Wharton nach einer kleinen Schwächephase wieder an die Spitze diverser Rankings vorgearbeitet haben.

1 Financial Times: Harvard vorn beim Vollzeit-MBA

Harvard, Stanford und Wharton sind die drei bestplatzierten Business Schools im diesjährigen Ranking der Vollzeit-MBA-Programme der Financial Times. Mit der Mannheim Business School schafft es erstmals eine deutsche Schule unter die Top 100 weltweit. Nach acht Jahren ist es der Harvard Business School wieder gelungen, den Spitzenplatz in dem Ranking zu belegen. 2012 lag die Schule noch auf Rang 2, davor sogar auf Rang 3. Vorjahressieger Stanford muss sich mit Platz 2 begnügen. Auf Rang 3 bis 6 hat sich nichts geändert. Hier liegen die Wharton School, die London Business School, die Columbia Business School und Insead. Die IESE Business School erreicht Platz 7 (Vorjahr: Platz 9).

2 „U.S. News“ mit neuem Ranking der Schulen

Die besten Business Schools in den USA sind Harvard und Stanford, gefolgt von der Wharton School, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT), der Kellogg School of Management und der Chicago Booth School of Business. Das ist zumindest das Ergebnis des neuen Rankings der Zeitschrift „U.S. News & World Report“. Zu den Top Ten gehören weiter die Haas School of Business an der University of Berkeley auf Platz 7, die Columbia Business School auf Platz 8 sowie die Tuck School of Business und die Stern School of Business an der New York University auf den Plätzen 9 und 10.

Die Yale School of Management fiel dagegen aus den Top Ten und landete auf Rang 13. Den größten Sprung nach

vorn (von Platz 35 auf Rang 23) machte die Michael G. Foster School of Business an der University of Washington. Das Ranking basiert auf einem gewichteten Durchschnittswert verschiedener Indikatoren wie der Programmqualität, dem Placement-Erfolg, der Bewertung von Personalmanagern, dem Einstiegsgehalt und dem durchschnittlichen GMAT-Wert der Studenten.

3 Handelsblatt sorgt für Wirbel um Insead

Ein Artikel im Handelsblatt sorgte für Unruhe bei Insead-MBA-Absolventen. Bereits im November 2012 hatte MBA-Expertin Stefani Hergert geschrieben, dass der MBA-Titel der Business School in Deutschland nicht geführt werden dürfe und man sich strafbar mache, wenn man es dennoch tue. „Doch das ist schlichtweg falsch“, fand die Münchener Journalistin und Bloggerin Bärbel Schwertfeger heraus (www.schwertfeger-mba-channel.com).

Die Bezeichnung MBA ist zwar per se kein staatlich geschützter Grad in Frankreich. Der MBA kann aber dennoch hochschulrechtlich anerkannt sein, wenn die Institution, die ihn verleiht, ein sogenanntes „Diplôme visé“ vom Wissenschaftsministerium hat. Als private Wirtschaftshochschule hat Insead ein „Diplôme visé“ für den MBA und EMBA. Im Klartext bedeutet das: Der von Insead verliehene eigene Abschluss MBA und EMBA ist hochschulrechtlich in Frankreich anerkannt. Damit darf er auch in Deutschland geführt werden. Denn in Europa gilt: Ein Abschluss, der im jeweiligen Land anerkannt ist, darf dann automatisch geführt werden.

Der 45-jährige Jurist ist Syndikus bei der ABG Allgemeine Bauträgersgesellschaft mbH & Co. Kommanditgesellschaft in München und dort zuständig für die juristischen Verträge bei großen Bauprojekten. „Ich habe immer stärker gemerkt, dass das reine Fachwissen nicht ausreicht, um die vielfältigen Probleme bei einer hochkomplexen Bauabwicklung für alle Beteiligten zufriedenstellend zu lösen“, erzählt Kresin. Vom MBA-Studium erhoffte er sich daher vor allem eine Verbesserung seiner Kommunikations- und Führungsfähigkeiten und wollte sein Wissen dabei auch auf eine fundierte akademische Basis stellen. Das neue Angebot der Führungsstilanalyse kam ihm daher sehr gelegen. „Die Wissensvermittlung ist zwar sehr wichtig, aber mich interessiert auch, wie ich mich selbst sehe und wie mich die andere sehen“, sagt der Jurist. Auch bei ihm gab es Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild. Beim charismatischen Verhalten („Ich verstehe

es, meine Mitarbeiter immer wieder zu begeistern“) hatte er sich selbst schlechter eingeschätzt als es seine Mitarbeiter taten. Die wiederum schätzten ihn schlechter als erwartet bei der leistungsorientierten Belohnung ein. „Ich lobe zu wenig und halte die Leistung meiner Mitarbeiter für selbstverständlich“, resümiert er. Das Ergebnis sei für ihn ein Anreiz, in dem Punkt besser zu werden und im Januar will er die Befragung wiederholen.

Stolz auf die Verzahnung von Forschung und Lehre

„Heute habe ich eine klare Vorstellung, wo meine Stärken und Schwächen liegen“, sagt Kresin. Profitiert hat er dabei aber auch von der engen Verzahnung mit dem Unterricht, indem sich die Teilnehmer im Plenum intensiv mit dem Thema Führungsstile beschäftigen. „Danach habe ich auch das Ergebnis viel besser verstanden“, sagt der Jurist.

Die Verknüpfung mit der kognitiven Ebene im Unterricht ist auch für Professorin Peus ein zentraler Punkt. „In den verschiedenen Modulen greifen wir das Thema Führung immer wieder auf“, erklärt sie. Zudem gibt es im Verlauf des MBA-Studiums immer wieder kurze Befragungen zu bestimmten Aspekten etwa im Bereich Change-Management oder Motivation. Die Ergebnisse werden den Teilnehmern in Workshops zurückgemeldet und gemeinsam werden Handlungsempfehlungen erarbeitet. Damit wird das EMBA-Programm auch kontinuierlich nach wissenschaftlichen Kriterien evaluiert. Die Ergebnisse fließen wiederum in die Forschung ein und dienen der Verbesserung des Studiengangs. TUM-Professorin Peus ist daher stolz auf die enge Verzahnung von Forschung und Lehre: „Eine derart elaborierte wissenschaftliche Begleitung habe ich bei anderen Business Schools noch nicht gesehen.“

Bärbel Schwertfeger ●

Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.



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

- Betriebswirtschaft (B.A.)**
- Wirtschaftsrecht (LL.B.)**
- Wirtschaftsrecht online (LL.B.)**
- General Management (MBA)**
- Wirtschaftsrecht online (LL.M.)**

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Infoline: 040/350 94 360

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

www.hfh-fernstudium.de

MBA

Der Unternehmer MBA

- Berufsbegleitend studieren in Deggendorf -

Sie wollen ein Unternehmen erfolgreich **gründen, führen** oder **übernehmen**?

Sie leiten eine Abteilung und möchten Ihre **Führungskompetenzen erweitern**?

Dann ist unser **„Ausbildungscamp für Manager“** genau das Richtige für Sie!

- ✓ Monatlich nur 1 Präsenzblock á 4 Tage (Do-So)
- ✓ Praxisnahes Wirtschafts-know-how auf Ihr Unternehmen bezogen
- ✓ Fokus auf KMU
- ✓ 4 Semester
- ✓ Start im Oktober 2013

Infoveranstaltungen:
8. Mai
&
5. Juni



Wir beraten Sie gerne!

christian.von-hasselbach@hdu-deggendorf.de

Tel. 0991/3615-425

www.hdu-deggendorf.de/weiterbildung/master/unternehmer



Begriffsverwirrung: „Part-time“ oder „Executive“?

HINTERGRUND. Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen einem „Part-time MBA“ und einem „Executive MBA“. Berufsbegleitend sind sie beide, doch die Zielgruppe ist eine ganz andere. Dennoch steckt hinter so manchem Executive MBA eigentlich nur ein Part-time MBA. Unsere Expertin klärt auf.

Bereits seit 2004 bietet die Mannheim Business School zusammen mit der Essec Business School in Paris einen berufsbegleitenden Executive MBA an, der es im Ranking der Financial Times zuletzt auf Platz 33 weltweit schaffte. Dennoch verkündete die MBA-Schule im letzten Jahr den Start eines neuen, ebenfalls berufsbegleitenden Part-time-MBA-Programms im September 2013.

„Gerade in Deutschland wollen sehr viele Interessenten ein MBA-Programm in Teilzeit absolvieren, die für ein Executive-MBA-Programm noch zu jung sind“, erklärt Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School. „Für uns war es in den letzten Jahren daher sehr ärgerlich, dass wir für diese Zielgruppe keinen entsprechenden Studiengang hatten.“

Executive MBA ist nur sinnvoll für erfahrene Führungskräfte

Jetzt füllen die Mannheimer die Lücke in ihrem MBA-Angebot. Denn hinter dem Begriff Executive MBA (EMBA) und Part-time-MBA stehen unterschiedliche Konzepte. Während der Part-time MBA im Grunde nichts anderes ist als ein Vollzeit-MBA, bei dem der Unterricht berufsbegleitend – meist am Wochenende oder am Abend – stattfindet, richtet sich der Executive MBA an erfahrene Führungskräfte. „Ein wesentlicher Punkt beim EMBA ist, dass die Teilnehmer voneinander lernen“, erklärt Jürgen Weigand, akademischer Direktor für MBA-Programm an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar und Düsseldorf. Und das funktioniert nun mal nicht so gut ohne fun-

dierte eigene Führungserfahrung. Dabei gilt international die Regel, dass Teilnehmer eines Executive MBA mindestens fünf Jahre Berufserfahrung und davon auch einige Jahre Führungserfahrung mit Budget- oder Personalverantwortung haben müssen.

Manche US-Schulen wie die renommierte Wharton School machen das für alle klar erkennbar dadurch deutlich, dass sie ihren EMBA-Studiengang mit dem Begriff „MBA for Executives“ benennen – also MBA für Manager. In Deutschland werden die beiden Studienformen dagegen leider allzu oft wild durcheinander geworfen. Bei manchem Programm genügt daher bereits ein Jahr Berufserfahrung – das ist das absolute Minimum, das in Deutschland nach den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz für den MBA Pflicht ist.

So braucht man für den „Executive MBA Business Management“ an der Universität Münster zum Beispiel lediglich zwei Jahre Praxiserfahrung. Da reicht dann unter bestimmten Umständen also auch schon ein längeres Praktikum während des Studiums. Zur Begründung heißt es auf der Website: „Das „Executive“ wurde beim Start des Programms in der Prüfungsordnung festgeschrieben, um den berufsbegleitenden Charakter der Studiengänge zu unterstreichen und die Praxiserfahrung der Teilnehmer hervorzuheben.“ Eine recht abenteuerliche Argumentation. Denn Executive steht keineswegs für berufsbegleitend und Praxiserfahrung ist eine Grundvoraussetzung für jedes MBA-Programm.

Auch auf der Homepage der Universität Würzburg heißt es: „Der Executive MBA

Business Integration ist ein Weiterbildungsstudium für Hochschulabsolventen und befähigt Sie, erfolgreich Führungspositionen in Unternehmen einzunehmen.“ Doch ein EMBA ist seinem Wesen nach kein Führungsnachwuchsprogramm, er ist eine Weiterbildung für erfahrene Führungskräfte.

Hanspeter Vietz findet die Bezeichnungen verwirrend. „Das ist eben wieder ein Schlupfloch, der letztlich zu einer Verwässerung des MBA-Titels führt“, kritisiert der Executive Director MBA an der Universität Augsburg und vermutet dahinter oftmals auch Marketinggründe. Schließlich sind EMBA-Programme in der Regel deutlich teurer als Part-time-Programme. Eigentlich müssten die Akkreditierungsagenturen so etwas monieren. Doch ihnen sind die Hände gebunden. Denn wie eine Hochschule ihr Programm nennt, ist ihr überlassen.

Erwartungen unterschiedlicher Altersstufen klären

Die Universität Augsburg bezeichnet ihren berufsbegleitenden MBA dagegen ganz bewusst als Part-time MBA und lässt daher auch Kandidaten mit zwei Jahren Berufserfahrung zu – allerdings nur nach gründlicher Vorauswahl. „Wir haben festgestellt, dass die Heterogenität von Teilnehmern mit hoher und geringer Berufserfahrung auch befruchtend ist“, sagt Vietz. So gebe es durchaus junge und wenig berufserfahrene Interessenten, die bereits einen beeindruckenden Werdegang haben. „Die bringen manchmal einen ganz anderen Drive rein.“ In Augsburg liegt das Alter der Studenten daher



zwischen 23 und 59 Jahren, die Berufserfahrung zwischen zwei und 36 Jahren. Entscheidend sei es allerdings, dass man die Erwartungshaltung beider Gruppen erfülle, so der MBA-Direktor. So lege man den Interessenten offen dar, was sie erwartet. „Wenn mich ein 42-Jähriger fragt, ob das Studium für ihn überhaupt Sinn macht, dann besprechen wir das intensiv“, betont Vietz.

EMBA-Teilnehmer durchschnittlich 38 Jahre alt

Unterschiedliche Erwartungshaltungen sieht auch WHU-Direktor Weigand. Auch die WHU hat bereits seit 1997 einen Executive MBA zusammen mit der renommierten Kellogg School of Management, der in mehrtägigen Modulen auch

im Ausland stattfindet. Dennoch führte die Schule 2010 zusätzlich einen Part-time MBA in Düsseldorf ein. „Das sind einfach unterschiedliche Zielgruppen“, erklärt Weigand. Die EMBA-Teilnehmer sind durchschnittlich 38 Jahre alt, haben acht Jahre Managementenerfahrung und sind sehr international. Die Part-time-Studenten sind dagegen Ende 20 bis Mitte 30, wollen ortsnah und am Wochenende studieren. Natürlich gebe es dabei auch immer wieder Part-time-Interessenten, die aufgrund ihres Alters und ihrer Erfahrung besser ins EMBA-Programm passen würden. Aber nicht jeder wolle sich den Stress mit den internationalen Modulen antun. Zudem ist der EMBA mit 72.000 Euro deutlich teurer als der Part-time MBA mit Studiengebühren in Höhe von 39.000 Euro.

Ein wesentlicher Punkt beim EMBA sei es, dass die Teilnehmer auch stark voneinander lernen. Doch das funktioniere nun mal erst ab einem gewissen Alter und einer gewissen Führungserfahrung, so Weigand. Auch die Art des Unterrichts unterscheidet sich.

„Beim EMBA muss man über die Praxis und konkrete Beispiele in ein Thema einsteigen und erst dann die Theorie nachschieben“, erklärt Professor Weigand. „Die Teilnehmer sind allergisch, wenn da gleich Formeln kommen.“ Beim Part-time MBA steige man zwar auch meist mit Beispielen ein, komme aber schneller zur Theorie. Dazu kommt, dass viele EMBA-Teilnehmer gezielt Lösungen für konkrete Themen aus ihrem Unternehmen – wie etwa die Neuausrichtung im China-Geschäft – suchen, die sie später auch selbst umsetzen können. Dafür gebe es entsprechende Assignments oder die Abschlussarbeit. Auch Part-time-Studenten bearbeiten oft Aufgaben aus ihrem Unternehmen, allerdings seltener zu strategischen Themen. Und ob ihre Lösungen und Vorschläge in einem bestimmten Zeitraum auch wirklich umgesetzt werden, liegt meist überhaupt nicht in ihrer Hand.

Wachstumsmarkt Part-time MBA

Beim EMBA stehen deutsche Business Schools im harten globalen Wettbewerb. „Das ist hart und die Bewerber entscheiden sich immer häufiger erst auf den letzten Drücker“, so Weigand. Den Wachstumsmarkt für die WHU sieht er eindeutig im Part-time-Bereich, zumal der auch öfter von den Unternehmen finanziell unterstützt wird. So übernehmen zum Beispiel das Beratungsunternehmen Accenture und der Baustoffhersteller Cemex die Studiengebühren für ihre Mitarbeiter. Allerdings gebe es bei beiden Programmtypen inzwischen den Trend, dass die Teilnehmer das Studium selbst bezahlen und ihren Arbeitgeber gar nicht mehr nach finanzieller Unterstützung fragen. Beim EMBA seien mittlerweile trotz des hohen Preises zwei Drittel Selbstzahler. Der WHU-Professor: „Die wollen sich nicht abhängig machen.“

Bärbel Schwertfeger ●

Berater engagieren sich für die Weiterbildung

TREND. Unternehmensberater entfalten ungewohnte Aktivitäten auf dem Markt für Weiterbildung und kümmern sich zum Beispiel verstärkt um die Weiterbildung ihrer Kunden. Dabei kooperieren sie auch mit renommierten Business Schools – allerdings mit unterschiedlichen Ansätzen.

Als die internationale Personalberatung Korn / Ferry, die seit Ende der 1970er Jahre auch in Deutschland am Standort Frankfurt am Main präsent ist, im vergangenen Jahr eine Kooperation mit der Mannheim Business School verkündete, horchten viele auf. Will die Personalberatung auf diesem Weg auch stärker in die Managerweiterbildung einsteigen? Oder möchte der Headhunter mit den MBA-Absolventen nur seinen Pool an Managern erweitern?

Korn / Ferry: Gemeinsam forschen mit Uni Mannheim

Keins von beidem trifft zu, erklärt Hubertus Graf Douglas, Deutschlandchef von Korn / Ferry. Man arbeite schon lange mit Universitäten zusammen. Kern der „intensiven Zusammenarbeit“ sind gemeinsame Forschungsprojekte auf den Gebieten „Executive Search“ und „Talentmanagement“. Die Personalberatung kann die Forschungsexpertise der Mannheim Business School nutzen. Die MBA-Studenten wiederum erhalten eine persönliche Karriereberatung.

„Wir kommen vom klassischen Recruiting“, sagt Graf Douglas. Kernstück der Personalbeurteilung sei ein mit der University of Southern California vor 20 Jahren entwickeltes Einzel-Assessment, bei dem der Kandidat eine Fallstudie bearbeite. Dieses Assessment könnten nun auch die MBA-Studenten nutzen. So bekämen sie eine Rückmeldung über ihre grundlegenden Kompetenzen und ihre Fähigkeit, sich in einem Umfeld mit unklarer Zukunft zu bewegen. „Sie erfahren,



wie sie in Situationen reagieren, die sie überfordern“, sagt der Deutschland-Chef. Im Lehrplan sind Korn / Ferry-Berater nicht integriert, gelegentlich aber halten sie Vorträge zu besonderen Anlässen. Als Kandidaten für das Headhunting seien die MBA-Studenten noch nicht geeignet. Man vermittele erst ab einem Jahreseinkommen von 150.000 Euro aufwärts. Aber über die Uni und ihren Förderkreis könne man für die Managementausbildung in Deutschland zumindest indirekt etwas bewegen. Das Thema MBA selbst liegt Graf Dou-

glas sehr am Herzen. „In Deutschland sind sich viele Führungskräfte und Personalmanager über die Bedeutung eines MBA noch nicht im Klaren“, klagt der Personalberater. „Einige verwechseln das mit einer Art Nachsitzen in Betriebswirtschaft“. Damit schadeten sich die deutschen Unternehmen im globalen Wettbewerb um die Talente letztlich nur selbst. Man müsse es in Deutschland erst noch lernen, den MBA als erstklassige Managementweiterbildung zu akzeptieren, zumindest wenn er an einer guten Business School erworben werde. Managerweiterbildung im klassischen Sinn und auf eigene Rechnung will die weltweit größte und an der New Yorker Börse gelistete Personalberatung aber nicht betreiben.

KPMG baut Weiterbildungsangebote für Kunden aus

Einen anderen Ansatz verfolgt die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG, Berlin, die sich künftig viel stärker als Weiterbildungsanbieter positionieren möchte. Im Jahr 2012 hat KPMG die Managementberatergruppe BrainNet aus St. Gallen gekauft hat. Dadurch sei der Gedanke entstanden, das Trainingsgeschäft über alle Unternehmensbereiche hinweg weiter zu professionalisieren, so Robert Gutsche, Consulting-Vorstand KPMG in Deutschland. Bisher habe man bei KPMG das Thema Training eher stiefmütterlich behandelt. BrainNet hat in der Vergangenheit eng mit der EBS Business School kooperiert. Der im April 2012 geschasste Ex-Präsident der Business School, gegen den inzwischen ein Untreue-Verfahren eröffnet wurde, war damals selbst an BrainNet und seinem Firmennetz beteiligt. Ihm wird vorgeworfen, 180.000 Euro von der EBS an BrainNet bezahlt zu haben, ohne dass es entsprechende Gegenleistungen gab.

Zu BrainNet gehört auch die SMI Campus GmbH, die bis Ende letzten Jahres als externer Weiterbildungs-Dienstleister der EBS Business School tätig war. Geschäftsführerin war Nicole Gaiziunas. Sie ist heute Geschäftsführerin des Institute of Corporate Education (Incore), das KPMG im November als eingetragenen Verein gegründet hat und fördert. Mittelfristig soll das Institut weitere Förderer gewin-

nen, um „die wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Projekte des Instituts auf eine breite Grundlage zu stellen und einen interdisziplinären, offenen Dialog zu ermöglichen“. Incore folge dabei demselben Modell wie das von KPMG bereits etablierte „Audit Committee Institute“ und das „Institut für den öffentlichen Sektor“, so KPMG-Vorstand Gutsche. Mit Incore wolle man eine Plattform zur Weiterbildung der Zukunft aufbauen.

Dazu solle es vier Stiftungslehrstühle geben, die zunächst von KPMG finanziert würden. Derzeit sei man bereits in intensiven Gesprächen mit Hochschulen. Ziel sei es, durch deren Forschung originäres Wissen zu bekommen, es zu verarbeiten und sich damit als HR-Spezialist beim Thema Weiterbildung zu positionieren. Damit schaffe man Vertrauen im Markt, das sich in Aufträgen niederschlagen solle. Dazu könnten auch verschiedene Studien dienen, die Incore in Auftrag gibt. „Wir wollen unseren Beitrag leisten, Zukunftsthemen voranzubringen und nutzen die Studien auch, um mit den Kunden zu reden“, erklärt Gutsche. So soll Incore auch als Auftraggeber für Studien fungieren. Eine bereits im Dezember angekündigte „Zukunftsstudie zu den Perspektiven der Weiterbildung im Jahr 2030“ lässt dabei noch auf sich warten. Man sei derzeit noch auf der Suche nach Partnern, so Gutsche.

Human Resources sei ein Thema, bei dem man einen großen Bedarf sehe. Bereits heute arbeiteten bei KPMG rund 300 Mitarbeiter im HR-Bereich, die meisten davon im Bereich Steuern, zum Beispiel bei der Betreuung von Expats in Steuerfragen. Dazu kämen die Themen Arbeitsrecht, betriebliche Altersvorsorge und Change Management. Jeder der KPMG-Bereiche „Wirtschaftsprüfung“, „Steuerberatung“ und „Consulting“ biete den Kunden auch HR-Angebote an, die sich oftmals aus dem Beratungsgeschäft ergäben. „Wir sehen bei HR ein erhebliches Wachstumspotenzial und wollen daher in allen drei Unternehmensbereichen eine kritische Größe erreichen“, sagt Gutsche. Im Consulting-Bereich habe man derzeit rund 50 Mitarbeiter nur für das Thema HR, mindestens 100 sollen es werden.

Incore-Geschäftsführerin Gaiziunas, inzwischen zur KPMG-Partnerin aufgestie-



→ gen, fungiert zudem als Geschäftsführerin der neuen Education Unit, die KPMG-Partner mit ihrer Methodenkompetenz bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen und der Akquisition von Trainingskunden unterstützt. Ein eigenständiges Weiterbildungsgeschäft wolle man jedoch nicht aufbauen. Weiterbildung werde vielmehr nur in den Bereichen angeboten, in denen man die Unternehmen auch berate. Dabei gehe es vor allem darum, einen Weg zu finden, wie man Weiterbildung so gestalten kann, dass man die Mitarbeiter bei Transformationsprozessen auch mitnimmt. Denn davon hänge schließlich der Erfolg von Veränderungsprojekten ab.

Roland Berger mit eigener School of Strategy

Die Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants hat die Roland Berger School of Strategy and Economics (RBSE) gegründet. Auch hier werden

zwei Ziele verfolgt: zum einen die Weiterbildung der eigenen Berater und zum anderen die Weiterbildung der Beratungskunden. Die RBSE habe nicht das Ziel, den herkömmlichen Business Schools Konkurrenz zu machen, erklärt RBSE-Dekanin Katrin Vernau. Das Angebot sei vielmehr eine Ergänzung zu dem, was Business Schools bieten könnten. Einmal seien das maßgeschneiderte Kurse für die persönliche Weiterentwicklung der eigenen Berater. Zudem biete die neue Schule den Klienten der Beratung spezielle Seminare in den Bereichen an, in denen Roland Berger ausgewiesene Expertise und Erfahrung besitze, etwa in der Strategieentwicklung oder beim Management komplexer Projekte.

Ziel sei es, die Klienten zu befähigen, nachhaltige Projekterfolge sicherzustellen. „Der Roland Berger Beratungsansatz war es immer, gemeinsam mit den Klienten passende Lösungen zu erarbeiten, die dann wiederum auch vom Unternehmen breit getragen und erfolgreich

umgesetzt werden“, erklärt die Dekanin. Biete man zum Beispiel am Anfang eines großen Beratungsauftrags dem Klienten an, seine Projekt- und Teilprojektleiter durch eine gezielte Trainingsmaßnahme auf ihre Umsetzungsaufgabe vorzubereiten, so erhöhe das auch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Beratungsprojekts. Das Trainingsangebot sei also direkt mit dem Beratungsgeschäft verbunden. Projektleiter vor Ort formulierten daher die Anforderungen an die Angebote für die Kunden. Dabei kooperiert die RBSE auch mit renommierten Business Schools wie Insead, der HHL Leipzig Graduate School of Management und den Universitäten Oxford und St. Gallen. Man arbeite dabei sowohl auf institutioneller Ebene als auch mit einzelnen Professoren zusammen, so RBSE-Dekanin Vernau. So seien Professoren sowohl bei der Durchführung der internen Trainings als auch bei anwendungsbezogenen Forschungsprojekten beteiligt.

Bärbel Schwertfeger ●

„Unseren Campus in Peking vorantreiben“

Karriere. Die „Roland Berger School of Strategy and Economics“ (RBSE) hat Ende Januar 2013 Katrin Vernau (39) zur Dekanin ernannt.

Die Hochschulexpertin Katrin Vernau soll den gerade begonnenen Aufbau der Roland Berger School of Strategy and Economics entscheidend mitgestalten, wünscht sich Dr. Martin C. Wittig, CEO von Roland Berger Strategy Consultants. Vernau begann ihre berufliche Laufbahn bei Roland Berger als internationale Strategieberaterin. 2002 folgte sie zunächst dem Ruf an die Universität Ulm und im

Jahr 2006 an die Universität Hamburg, wo sie bis 2012 als Kanzlerin tätig war.

Über ihre neue Funktion als Roland Berger-Partner und Dekanin der Roland Berger School of Strategy and Economics sagt Katrin Vernau: „Mit der Roland Berger School of Strategy and Economics wollen wir in erster Linie Management-Know-how für unsere Mitarbeiter weiter entwickeln, globale Wirtschaftstrends frühzeitig analysieren und unser Wissen allen internationalen Roland Berger-Experten zur Verfügung stellen.“

Ziel der neu gewählten Dekanin ist es, das Programmangebot für Strategie und Methodik für die Roland Berger-Berater auszubauen und neue Programme und Trainings in Kooperation mit Top-Universitäten zu erarbeiten. „Außerdem planen wir unseren Campus in Peking voranzutreiben, um den internationalen Austausch unserer Kollegen noch stärker zu fördern“, ergänzt Vernau. „In einem zweiten Schritt sollen dann auch unsere Klienten Zugang zu ausgewählten Workshops und Trainings erhalten.“ Derzeitige Standorte der Schule sind München, Berlin und Peking.



Dr. Katrin Vernau ist neue Dekanin der Roland Berger School of Strategy and Economics.

„Fertig!“



LEXWARE

Alles in Ordnung

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

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

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf www.lexware.de

„Wir bringen 300 Tagungsgäste gleichzeitig sicher ins Internet“

SERIE „25. JUBILÄUM“. Wie die Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ wurde auch das Fünf-Sterne-Hotel „Hyatt Regency Köln“ im Jahr 1988 gegründet. Wir gratulieren zum 25. Geburtstag und setzten an dieser Stelle unsere Serie mit Porträts von „Geburtstagskindern“ aus der Welt der Trainingsinstitute und der Seminarhotels, die in diesem Jahr 25 werden, fort.

Am 16. Mai 1988 erschien zum ersten Mal die Zeitschrift „weiterbildung“, der Vorläufer von „wirtschaft + weiterbildung“. Seminarhotels waren von Anfang an Gegenstand unserer Berichterstattung. Die Hotels ihrerseits nutzen das Magazin, um Seminar- und Tagungsveranstalter als Kunden zu werben. Anzeigenkunde der ersten Stunde war das erste Hyatt Deutschlands, das im Jahr 1988 eröffnete. Grund genug, mit Stefanie Holten, Director of Events, und Malte Budde, Director of Sales & Marketing, ein Interview zu führen. Beide arbeiten im Hyatt Regency Köln. Ihr Fazit: Menschen sehnen sich wie in der Vergangenheit auch nach Kontakt und Begegnung in der realen Welt.

Was hat sich in der letzten Zeit im Hyatt Regency Köln verändert?

Malte Budde: Nun, wir haben das Hotel gerade komplett renoviert – insbesondere die Küche, aber auch jedes einzelne Hotelzimmer und alle Veranstaltungsräume. Was sich nicht geändert hat, ist unsere Hotelbar. Die haben wir auf Wunsch der Gäste in ihrem einzigartigen Originalzustand belassen.

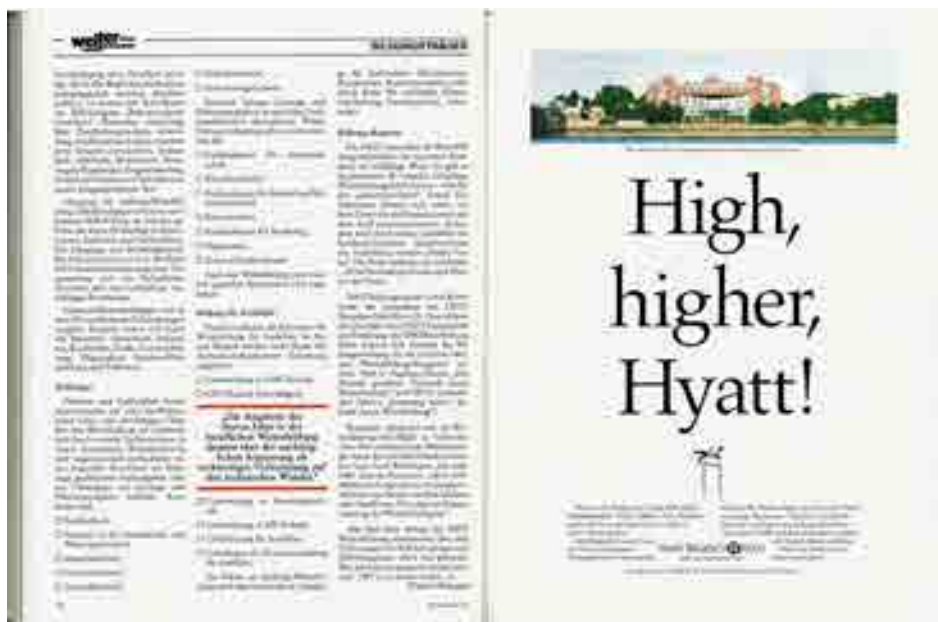
Stefanie Holten: Außerdem haben wir unsere Bibliothek mit dem offenen Kaminfeuer nicht angetastet – auch das haben sich unsere Gäste gewünscht. Ansonsten können wir sagen, dass wir eines der wenigen Hotels in dieser Größe sind, die in letzter Zeit komplett erneuert wurden.

Insbesondere alle Tagungsräume und der große Ballsaal sind wie neu. Das ging von den Teppichen und den Möbeln bis hin zu einer ganz neuen Lichttechnik. Man kann jetzt durch entsprechende Scheinwerfer jeden Tagungsraum in ein bestimmtes Licht tauchen. Das wird von den Firmenkunden sehr geschätzt, weil bei Präsentationen und bei Meetings die Tagungsräume in die Farben des Unternehmens eingetaucht werden. Erneuert wurde auch die Klimaanlage, weil wir gemerkt haben, dass es für unsere Tagungsteilnehmer immer wichtiger wurde, dass wir ein optimales Klima zu erzeugen.

Wie wichtig ist es eigentlich, besonders kreative Vorschläge zur Gestaltung von Events und Tagungen zu machen?

Malte Budde: Alle großen Hotels, in denen ich gearbeitet habe, haben die Erfahrung gemacht, dass bei den Veranstaltern Ausgefallenes gar nicht so gefragt ist. Ich glaube hier hat sich in den letzten 25 Jahren nicht sehr viel verändert: Die Kunden wollen eine hochwertige, aber unkomplizierte Veranstaltung. Sie wollen ein gelungenes, klassisches Event. Die Frage, ob man die Gäste um Mitternacht noch jonglieren lassen könnte, wird von den Veranstaltern einfach nicht gestellt. Wir arbeiten natürlich immer wieder mit viel Freude Eventkonzepte aus, aber richtig glücklich sind die Tagungsteilnehmer erst, wenn sie in der Bar gemütlich zusammensitzen können.

Stefanie Holten: Unsere Kunden buchen Hyatt, weil sie Zuverlässigkeit wollen, und im Grunde genommen wollen sie, dass eine Tagung so abläuft wie vor 25



Anzeigenkunde der ersten Stunde: Das Hyatt Regency Köln wurde 1988 eröffnet und warb vom Start weg mit einer Anzeigenserie in der „weiterbildung“ um Tagungskunden.



Malte Budde und Stefanie Holten,
Direktoren des Hyatt
Regency Köln.

Foto: Pichler

Jahren auch. Die Unterschiede zu früher sind eher gering.

Die Menschen haben sich nicht sehr verändert, aber die Technik doch bestimmt?

Stefanie Holten: Und wie! Die größte Veränderung brachte natürlich das Internet mit sich. Egal ob Kundenveranstaltung oder ein Außendiensttagung: Wenn bei uns im Ballsaal 300 Menschen sitzen, um einem Kongress zu folgen, dann ist es sehr wichtig, dass sich alle gleichzeitig ins Internet einwählen können. Und wir gewährleisten für jeden eine sichere Internetverbindung. Die Zuhörer schauen sich auf Anweisung des Referenten bei Youtube ein Video an, überprüfen individuell bei Google, ob der Referent wirklich die neuesten Zahlen präsentiert oder bearbeiten einfach nur ihre Mails oder unterhalten sich über Twitter mit anderen Zuhörern. Ansonsten gab es schon vor Jahren die Entwicklung vom Overhead-Projektor zum Beamer, aber das Flipchart ist zum Beispiel immer noch im Einsatz. Neu ist auch, dass in jedem Seminarraum eine separate Kaffeemaschine stehen muss, mit der sich jeder selbst seine Tasse Kaffee zubereiten kann. Die klassische Thermoskanne ist verschwunden.

Wenn Sie sich die Tagungsteilnehmer anschauen, wie hat sich deren Verhalten untereinander geändert?

Malte Budde: Mein Eindruck ist, es gibt einen großen Bedarf an persönlichem

Austausch und die Unternehmen, die Tagungen veranstalten, unterstützen das auch. Es gibt neben dem großen Vortrag im Plenum immer mehr die Diskussion der Inhalte in kleinen Gruppen und in kleinen Arbeitsräumen. Es gibt zum Beispiel kein Mittagessen mehr, das im Sitzen im Restaurant eingenommen wird, sondern nur noch an Stehtischen, wo man sich zwischendurch immer kleine Häppchen holt und sich dann immer wieder zu anderen Leuten gesellt. Das hat eine starke Wirkung auf die Vernetzung untereinander. Diese Vernetzung wird auch dadurch gepflegt, dass man abends gemeinsam Ausflüge unternimmt.

Stefanie Holten: Viele Teilnehmer – gerade von Firmen-Events – sagen, sie seien froh, dass man sich mal wieder getroffen habe. Das Mittagessen im Stehen, das wird dann schnell zum „kommunikativen Mittagessen“. Ich bin überzeugt, dass die Menschen, die zusammenarbeiten, sich auch regelmäßig persönlich sehen wollen und nicht nur über das Internet oder das Telefon kommunizieren mögen.

Was hat sich denn in der Zusammenarbeit zwischen Hotel und Veranstalter geändert?

Malte Budde: Die Zusammenarbeit ist sehr viel kurzfristiger geworden. Wir haben zum Beispiel Anfang Februar eine Anfrage bekommen, ob wir an einem Wochenende im Juni 250 Einzelpersonen verbunden mit einer Neuwagenpräsen-

tation bei uns unterbringen können. Das hätte man früher zwei Jahre im Voraus geplant.

Stefanie Holten: Und noch etwas hat sich geändert: Durch das Internet sind wir im Preis vergleichbarer geworden. Wenn ich heute ein Angebot abgebe, dann kann man innerhalb von wenigen Minuten nachprüfen, ob vergleichbare Hotels in der Umgebung ähnliche Preise haben oder billiger sind. Das heißt, die Preisverhandlungen sind sehr viel intensiver geworden.

Sie sprechen davon, dass sich die Kunden bei Ihnen melden. Was tun Sie, um von sich aus neue Kunden zu gewinnen?

Malte Budde: Das Internet ist zu einem sehr starken Marketing-Instrument geworden. Wir liegen bei den Kölner Hotels, die von den Reisenden im Internet bewertet werden, an zweiter Stelle. Das bedeutet uns sehr viel. Es ist sehr erstaunlich, wie wichtig im Laufe der Jahre das Internet für uns geworden ist. Wenn jemand über uns Kommentare auf den Hotelplattformen postet, versuchen wir, jeden Kommentar innerhalb eines Tages zu beantworten. Potenzielle Kunden analysieren die Gästebewertungen im Internet und wir haben es uns zur Pflicht gemacht, dass jeder Kommentar von einem Mitarbeiter beantwortet wird. Dadurch zeigen wir, wie wichtig es uns ist, was der Gast sagt. Wir sind auch auf Facebook vertreten und haben einen Mitarbeiter, der sich →

→ ganztags um unser Erscheinungsbild im Internet kümmert. In der Hyatt-Zentrale in Berlin haben wir noch weitere Mitarbeiter für das Online-Marketing – so wichtig ist das Internet geworden.

In Köln sagt man, Ihr Hotel liege auf der „falschen“ (rechtsrheinischen) Seite von Köln. Ein echter Standortnachteil?

Malte Budde: Das ist ja mehr ironisch gemeint und stört uns überhaupt nicht, weil unsere Seite den schöneren Blick auf den Dom hat und weil auf unserer Seite eine dynamische Stadtentwicklung zu beobachten ist. Außerdem profitieren wir von

den vielen Messen, die in Köln stattfinden, weil unsere Hotelgäste in nur etwa zehn Minuten zu Fuß zum Eingang „Süd“ des Kölner Messegeländes gehen können.

Die Lage ist so entscheidend?

Stefanie Holten: Die Lage ist sehr wichtig. Wir liegen hier leicht erreichbar - sowohl vom Kölner Hauptbahnhof aus als auch vom Flughafen und von den Autobahnen her gesehen. Wer zu Messezeiten bei uns im Hotel wohnt, spart sich eine sehr zeitaufwendige Anreise von der Kölner Innenstadt über die Rheinbrücken. Wir profitieren aber auch insofern von der

Lage neben dem Messegelände, als viele Messeaussteller dann exklusive Kunden-Events zu uns ins Hotel verlagern und dazu unsere Tagungsräume nutzen.

Wie hoch ist der Tagungsanteil am Gesamtumsatz?

Malte Budde: Aufgrund unserer Attraktivität für die Gäste der Messe in Köln liegt die Mehrheit unseres Umsatzes bei den Individualgästen, aber schätzungsweise 40 Prozent werden in diesem Jahr mit Tagungsgästen und Seminarveranstaltern erwirtschaftet.

Interview: Martin Pichler ●

Vom großen Ballsaal bis zur intimen Bibliothek

Details. Das 5-Sterne-Hotel Hyatt Regency Köln befindet sich in Deutz, dem rechtsrheinischen Stadtviertel von Köln. Den Kölner Dom, die Lanxess Arena und das Kölner Messegelände kann man leicht zu Fuß erreichen.

Von vielen Zimmern und Suiten des Hyatt hat man einen Blick auf den Rhein, die Altstadt und den Dom. Der Flughafen Köln/Bonn ist in etwa 15 Minuten mit dem Auto zu erreichen. Das Hyatt Regency Köln verfügt über fünf flexible Veranstaltungsräume mit Tageslicht, einen 585 Quadratmeter großen Ballsaal (Platz für bis zu 600 Personen), zwei Boardrooms und eine Bibliothek. Zusätzlich gibt es im Restaurant „Graugans“ noch einen Eventsalon, der für Feiern und Empfänge gebucht werden kann.

Rheinsaal II

Für viele Unternehmen ist der „Rheinsaal II“ als Veranstaltungsraum besonders interessant. Er ist 252 Quadratmeter groß und verfügt über eine sechs Meter hohe Decke.

Zur festen Ausstattung gehören eine große, integrierte Leinwand, individuell regelbares Licht und vier Deckenscheinwerfer, die einzeln steuerbar sind. An der Rückseite des Saals befindet sich ein vier Meter breites Tor, durch das Autos oder größere Ausstellungsstücke über einen Flaschenzug oder eine Hebebühne in den Saal transportiert werden können. Über zwei separate Türen gelangt man direkt in das multifunktionale Foyer. Dank der optionalen Ausstattung mit einem Tanzboden kann der „Rheinsaal II“ auch für größere gesellschaftliche Abendveranstaltungen genutzt werden.

Bibliothek

Wenn Geschäftsleute in Klausur gehen wollen, dann bevorzugen sie die elegante Bibliothek des Hyatt. Sie zählt nach dem Urteil vieler Gäste zu den außergewöhnlichsten Veranstaltungsräumen der Stadt. Von hier aus bietet sich durch die bodentiefen Fenster ein Blick auf das Stadtpanorama, was in den Abendstunden ein ganz besonderes Erlebnis ist. Dunkles Mahagoniholz und Parkettboden verleihen dem Raum eine vornehme Atmosphäre, die durch den offenen Kamin unterstrichen wird. Mit einer Größe von 120 Quadratmetern bietet die Bibliothek Platz für Veranstaltungen mit bis zu 80 Personen. Außerdem steht eine integrierte Bar für Empfänge zur Verfügung.

Hyatt Regency Köln

Kennedy-Ufer 2a, 50679 Köln, Tel. 0221 8281234
<http://cologne.regency.hyatt.com>



Blick auf den Kölner Dom: Das Hyatt Regency Köln liegt genau auf der gegenüberliegenden Seite des Rheins.

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars  navigandi

Skills  soft

Privatbankier: Lieber weiterbilden als sparen

DVCT-JUBILÄUMSKONGRESS. Mit einem Kongress „Zeit für Personalentwicklung“ hat der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) am 19. März sein zehnjähriges Bestehen in Hamburg gefeiert. Mehr als 170 Trainer, Coaches und Entscheider aus der Wirtschaft waren zu Gast und informierten sich über neue Perspektiven in der Personalentwicklung.

Bereits am Vorabend hatte Dr. Jörn Quitzau, Volkswirt der privaten Hamburger Berenberg Bank, über die Auswirkungen von gesellschaftlichen Veränderungen auf die Personalentwicklung gesprochen. Grundsätzlich werde es einen deutlichen Mehrbedarf an lebenslanger Weiterbildung geben. „Mit der längeren Lebensarbeitszeit wird die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen zunehmen. Die Nachfrage wird deshalb sicher steigen“, meinte Quitzau.

Die Berenberg Bank habe während der ganzen Finanzkrise keine Mitarbeiter entlassen, sondern gute Leute, die von anderen Banken krisenbedingt freigestellt wurden, kontinuierlich angeheuert. Natürlich wird bei Berenberg auch ge-coacht. Auf die Frage, ob das Zertifikat eines Coaching-Verbands einem Coach

helfen würde, in den Coaching-Pool der Bank zu kommen, antwortete Quitzau, in erster Linie richte man sich nach Empfehlungen, wenn man einen Coach suche. Erst wenn hinter einem Coach kein Empfehlungsgeber stehe, interessiere man sich dafür, welche Zertifikate er habe. Im Laufe seines Vortrags legte Quitzau seinen Zuhörern folgende Rechnung vor, die beweisen sollte, wie wertvoll Weiterbildung sein könne:

Einem 35-jährigen Arbeitnehmer mit 44.000 Euro Jahresbruttoeinkommen, einer Sparquote von sieben Prozent und einem geschätzten Lohnanstieg von jährlich zwei Prozent (bis zur Rente) wurde ein ähnlich verdienender Kollege gegenübergestellt, der sich regelmäßig auf eigene Kosten weiterbildet und deshalb alle fünf Jahre befördert wird. Die jeweiligen

Gehaltssprünge wurden mit einer Rendite von fünf Prozent Lohnerhöhung pro Beförderung in die Betrachtung einbezogen. Bei Renteneintritt im Jahr 2045 hatte der weiterbildungsaffine Kollege über 65.000 Euro mehr Vermögen angehäuft als der Bildungsmuffel. Quitzau sprach von der oft sehr unterschätzten „Fortbildungsrendite“. Ein Wort, das viele Kongressteilnehmer mit Begeisterung in ihren Wortschatz übernahmen.

Die Teilnehmer des Jubiläumskongresses konnten aus 16 Workshops mit ganz unterschiedlichen Angeboten wählen. Jeweils vier Workshops fanden parallel statt. Nach jedem Workshop gab es eine mindestens halbstündige Pause, die die Teilnehmer zum Kennenlernen und Netzwerken nutzten.

Martin Pichler ●



Foto: DVCT

DVCT-Kongress. Insgesamt kamen über 170 Teilnehmer zum Jubiläumskongress des Trainer- und Coaching-Verbands nach Hamburg.



Keynote-Speaker Dr. Jörn Quitzau sprach am ersten Abend über die Auswirkungen der Finanzkrise auf Arbeitnehmer wie Arbeitgeber.

Testen Sie GABAL jetzt!

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:

GABAL

Wissen vernetzen

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 füllen 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

Bessere Annahmen über die Zukunft machen lernen

ZUKUNFTSKONGRESS BERLIN. Am 14. und 15. November 2013 wird in Berlin der erste Zukunftskongress der „Trendpiloten“ stattfinden. Der Kongress, zu dem etwa 600 Teilnehmer erwartet werden, ist als eine Kombination aus Open Space, Barcamp, Workshop, klassischem Kongress und virtueller Community geplant.

„Wir sollten lernen, die Zukunft besser zu antizipieren“, fordert Kongressinitiator und Managementtrainer Andreas Bornhöfer, Chef der Präsentainment Group GmbH, Berlin, der ein engagiertes Kongressteam, das sich den Namen „Trendpiloten“ gegeben hat, um sich versammelt hat. Der gemeinsame Antrieb der Trendpiloten basiert auf einem Zitat von Charles Kettering, dem Erfinder des Autoanlassers: „Ich beschäftige mich deshalb so viel mit der Zukunft, weil ich wohl den Rest meines Lebens in ihr verbringen werde.“

Neues Kongressformat

Die Keynotespeaker, die bislang verpflichtet werden konnten, sind (in alphabetischer Reihenfolge):

- Birgit Gebhardt, Trendexpertin aus Hamburg. Sie spricht über Erkenntnisse der Studie „New Work Order“ zum Arbeiten in digitalen Welten und Netzwerken.
- Dr. Ute Gola, Ernährungsmedizinerin aus Berlin. Sie spricht über Ernährung im 21. Jahrhundert.
- Christa Mesnaric, Inhaberin des Weiterbildungsinstituts Michelgroup in Eichenried. Sie spricht über Sinnstiftung in Unternehmen durch Spiritualität.
- Dr. Pero Micic, Zukunftsforscher und Gründer der Futuremanagementgroup AG in Eltville. Er spricht über erfolgreiche Integration von Zukunftstrends in den Unternehmensalltag.
- Roman Rackwitz, Inhaber von Engaginglab in München. Er spricht über Gamification und dessen Bedeutung im Weiterbildungsalltag.

Dr. Pero Micic ist zum Beispiel seit 1991 ein „Zukunftsmanager“. Ein Zukunftsforscher liefere wichtige Rohdaten und ein Zukunftsmanager setze alles daran, dass diese Daten in ganz praktischer Form in ein Unternehmen integriert werden können, erklärt Micic seine Tätigkeit.

Jeder, der Entscheidungen trifft, hat zuvor Annahmen über die Zukunft gemacht. Micic will helfen, bessere Annahmen zu ermöglichen. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Komplexität gelassen umgehen zu können, wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Diese Fähigkeit kann man laut Micic lernen. Wie Menschen mit überraschenden Entwicklungen umgehen können, wird der Zukunftsmanager ausführlich auf dem Kongress erklären. Von den Teilnehmern des Kongresses wünscht er sich übrigens „herausfordernde Fragen“. Richtig spannend findet Micic das

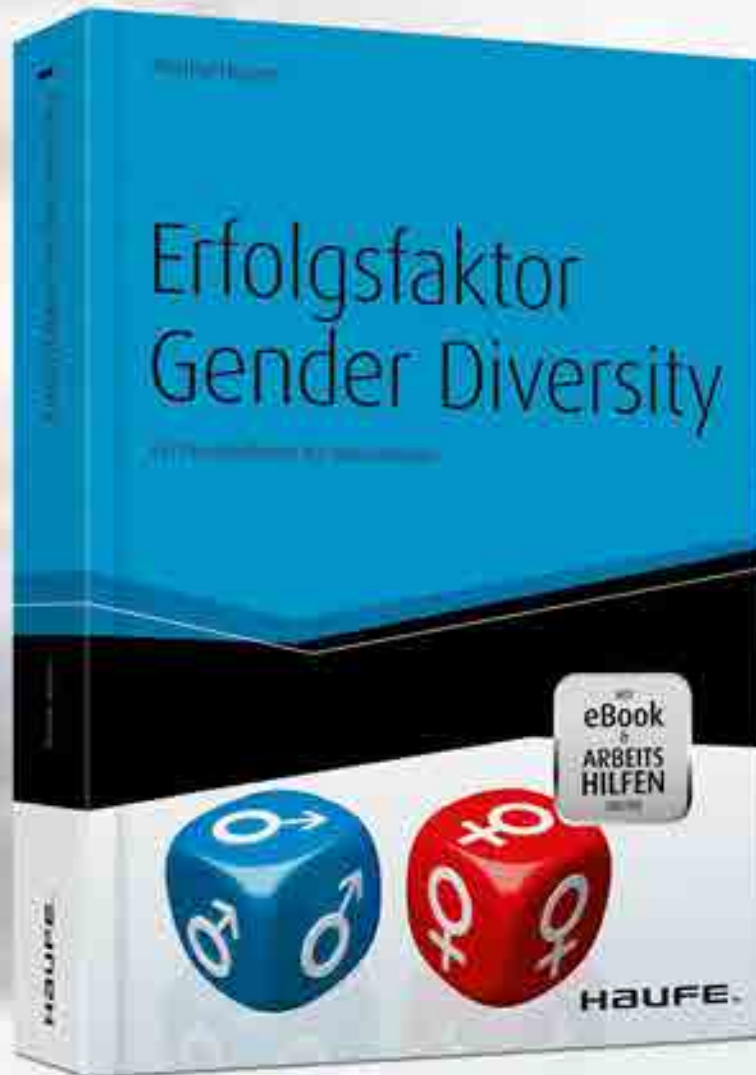
neuartige Veranstaltungsformat des Kongresses. Alle Beiträge der Keynote-Speaker werden circa acht Wochen vor dem Kongress auf der Trendpiloten-Website veröffentlicht (www.trendpiloten.com). Diese Informationen gibt es auch für die XING-Gruppe unter www.xing.com/go/group/82278.309436/12209235.

Angemeldete Teilnehmer bekommen dann einen speziellen Link per Mail zugesandt und können sich in einem geschützten Bereich einklinken und jeweils 30-minütige Podcasts der Referenten anschauen. Die angemeldeten Teilnehmer können per E-Mail vorab Fragen an die Speaker richten. Alle Fragen werden „eingesammelt“ und auf Screens während der Workshops gezeigt. Die Speaker nimmt Bezug auf diese Fragen und diskutiert mit einem „gut vorbereiteten“ Publikum.

Martin Pichler ●



Metapher „Cockpit“: Die Trendpiloten wollen rechtzeitig sehen, was kommt, und daraus auch gleich den „richtigen“ Kurs ableiten.



€ 49,95
1. Auflage 2013 | 320 Seiten
Bestell-Nr. E04191
ISBN 978-3-648-03704-1



€ 34,95 [D] | 2. Aufl. 2013 | 215 Seiten
ISBN 978-3-648-03785-0 | Bestell-Nr. E00245



€ 19,95 [D] | 1. Aufl. 2013 | 224 Seiten
ISBN 978-3-648-03710-2 | Bestell-Nr. E04193



€ 39,95 [D] | 3. Aufl. 2013 | 275 Seiten
ISBN 978-3-648-03723-2 | Bestell-Nr. E04050

Know-how für höchste Ansprüche

Im Zeitalter der Informationsflut ist ein zeitsparender aber zugleich fundierter Zugang zu den für Sie beruflich relevanten Themen entscheidend. Haufe Management Fachbücher bieten Ihnen:

- › fundiertes Fachwissen mit hohem Praxistransfer,
- › zeitoptimierte Informationserfassung,
- › zukunftsfähige Führungstechniken renommierter Experten,
- › Arbeitshilfen online mit praktischen Umsetzungstools und vieles mehr.

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/shop (Bestellung versandkostenfrei),
0800/50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Gaby S. Graupner,

Präsidentin der German Speakers Association e.V., unter deren Leitung die GSA das Format des „Business Forums“ entwickelt hat. Damit hat sie sich um die Beziehung von Speakern und Einkäufern verdient gemacht. In diesem Jahr findet das Forum zum zweiten Mal statt: 15 noch relativ unbekannte Speaker stellen sich nacheinander mit einer Musterrede den Zuhörern vor. Das Publikum besteht aus Einkäufern von Event- und Redneragenturen sowie Tagungsverantwortlichen aus den Unternehmen. Als Sahnehäubchen gibt es auch mindestens einen schon erfolgreichen Top-Speaker aus dem GSA-Himmel zu hören.

3. Mai in Frankfurt am Main
www.germanspeakers.org/business-forum.html



... Vera Deckers,

die „erfrischendste Komikerin des Rheinlands“ (Express). Sie wird auf dem 6. GSA Humortag in Frankfurt mit viel Beifall belohnt werden, wenn sie Auszüge aus ihrem Programm „Psycho? Logisch!“ vorstellt. Deckers arbeitet selbst auch als Trainerin und Keynote-Speakerin und hat schon mehrfach unter Beweis gestellt, dass sie die Trainer- und Beraterszene selbstironisch ganz gewaltig auf die Schippe nehmen kann.

4. Mai in Frankfurt am Main
www.germanspeakers.org/veranstaltungen/humortag.html



... Katharina Heuer,

neue Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Sie ist zum ersten Mal (zusammen mit dem DGFP-Vorstandschef Stefan Lauer) verantwortlich für den jährlichen DGFP-Kongress und darf sich darauf verlassen, dass profilierte Referenten wie Ex-Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger oder Frank-Jürgen Weise, Chef der Bundesagentur für Arbeit, das Kind schon schaukeln werden. Für eine Überdosis Inspiration werden auch noch der „Zukunftsdenker“ Dr. Bernhard von Mutius und ein Herzchirurg sorgen, der kündigte und freiwillig den Beruf des LKW-Fahrers ergriff.

13. bis 14. Mai in Frankfurt am Main
www.kongress.dgfp.de





... Thomas Lütje,

Geschäftsführer der HHLA Container Terminals GmbH, Hamburg, der auf der Messe „Personal Nord“ für den norddeutschen Schwerpunkt sorgen wird. Die HHLA ist ein Konzern der Hafenlogistik. Im Hamburger Hafen haben sich die Arbeitsprozesse in den letzten Jahren rasant verändert. Lütje will erläutern, wie sich seine Personalarbeit änderte, als sich selbst bei den Hafearbeitern eine Entwicklung von der Hand- zur Kopfarbeit vollzog.

14. bis 15. Mai in Hamburg
www.personal-messe.de



... Anselm Bilgri,

ehemaliger Cellerar des Klosters Andechs und jetzt selbstständiger Berater und Coach. Er kann sich freuen, dass der Heilige Benedikt bei Personalberatern immer noch hoch im Kurs steht. Unter dem Titel „Changing Leadership“ wird Bilgri auf dem Personalberaterstag 2013 des BDU die Klosterregeln des Benedikt von Nursia aus dem 6. Jahrhundert erklären. Insbesondere Achtsamkeit soll man von Benedikt lernen können. Anschließend diskutiert der Kongress über die Zukunft der Personalberatung - wobei die Rolle ethischer Berufsstandards nicht zu kurz kommen dürfte, wenn Bilgris Appelle Eindruck gemacht haben sollten.

15. Mai in Bonn
www.personalberaterstag.bdu.de



... alle deutschen ASTD-Besucher.

In diesem Jahr findet der große US-Trainer-Kongress im Mai in Dallas, Texas, statt. Die Temperaturen werden dann vor Ort bei angenehmen 28 Grad Celsius liegen - eine schöne Abwechslung zum deutschen Winter. Geboten wird wie immer die Chance auf Vernetzung mit rund 9.000 Kongressteilnehmern aus 80 Nationen. Ansonsten sollte man sich nach Meinung ehemaliger Besucher auf der ASTD-Veranstaltung (Kongress und Messe) einfach treiben und Inspirationen aller Art auf sich wirken lassen.

19. bis 22. Mai in Dallas, Texas (USA)
www.astdconference.org

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Mai 2013



„Motivationstrainer“
in w+w Heft 04/2013

Warnung

Der Artikel von Bärbel Schwertfeger war mal wieder erfrischend. Ich selbst bin als Vertriebsmitarbeiter noch über glühende Kohlen gelaufen und bin jetzt entsprechend sensibilisiert ... Manchmal frage ich mich, ob heute im Vertrieb nicht auch wieder Trainer als Gurus und Wolf im Schafspelz daherkommen. Es gibt einige, die sich Keynote-Speaker nennen und im Sinne der Nachhaltigkeit nicht gerechtfertigte Summen von den Auftraggebern als Honorar kassieren und den Zuhörern weismachen, Vertrieb sei ja so einfach ...

Thomas Kleina, München ●

„1988: Wie alles begann“
in w+w Heft 04/2013

Pfiffig

Ihr Jubiläumsheft zu Ihrem 25-jährigen Bestehen hat mir wirklich sehr gut gefallen, auch Ihr Rückblick auf die Geschichte des Hefts und insbesondere das spannende Gründungsjahr 1988. Die Heftkritik von Oliver Tissot ist pfiffig verfasst und sinnig. Bei „Pichler“ habe ich zwar noch nie an Hochprozentiges gedacht, aber ab jetzt schon ...

Stefan Riefler, München ●

„Mythos Führungsstärke“
in w+w Heft 03/2013

Neue Aspekte des Führungsverhaltens

Ich möchte Ihrem Autor mein Lob aussprechen: Toll und wichtig, dass er mit dem Titelthema „Mythos Führungsstärke“ der bereits bekannten (aber gleichwohl wichtigen) Debatte über mangelnde Führungsqualitäten neue Aspekte hinzufügt. Die Fähigkeit, geführt zu werden und die Möglichkeit, „Leadership“ nicht nur isoliert, sondern gemeinsam mit „Followership“ zu betrachten, sollte in Zukunft stärker beachtet werden. Danke an den Autor Klaus Eideneschink und die Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ für diesen Anstoß, aus dem (ich zitiere Sie) „einseitigen Denken auszusteigen“.

Danica Dorawa, Düsseldorf ●

„Schicksalsfrage Vorgesetzter“
in w+w Heft 03/2013

Längst überfälliger Beitrag!

In der Tat scheint das Wohl einer Organisation oder eines Unternehmens bisher immer bis in kleinste Detail an die Führungskräfte adressiert worden zu sein. Ich stimme der These von Peter Schöneborn, selbstständiger Trainer, Berater



und Coach in Einbeck, und Stefan Diekmann, Personalentwickler in Göttingen, zu, dass immer zwei Seiten einer Waage für die Balance verantwortlich sind. Es ist sinnvoll, jetzt auch einmal den Blick umzudrehen und auch (aber bitte keine neue Einseitigkeit) auf die Mitarbeiter zu richten.

Dabei scheint es mir gut vorstellbar, dass der Erkenntnisprozess („Ich bin aktiv, nicht nur Opfer“) in dem skizzierten Workshop-Prozess erfolgreich angestoßen werden kann. Dazu benötigt es jedoch, wie geschrieben, eine Kultur, die das aushält, und es braucht eine tiefere Betrachtung der Situation, was gegenseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten schafft.

Oliver Hirche, Hannover ●

„Führungswechsel“ (Interview im Rahmen der Nachrichtenseiten)
in w+w Heft 03/2013

Moderne Medien richtig nutzen

Dr. Lars-Peter Linke, der neue Leiter der Zeit-Akademie in Hamburg, spricht in diesem Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ davon, „dass wir alle mehr, schneller und flexibler lernen müssen“. Der Flexibilität – was auch immer genau damit gemeint sein könnte – kann ich unter Umständen noch zustimmen, dem Anspruch des „Mehr und Schneller“ allerdings nicht.

Jeder hat sein Lebens- und Arbeitstempo und ein Grund für die zunehmende Überforderung bei vielen Menschen besteht genau darin, dass auf diese Individualität überhaupt keine Rücksicht genommen wird. Der Tag hat nur 24 Stunden und wenn wir glauben, durch die elektronischen Medien und durch die vielfältigen mobilen Angebote daraus mehr machen zu können, leisten wir dem Multiworking Vorschub und fördern so die psychischen Erkrankungen. Die Herausforderung ist doch, unsere Arbeitsweisen an die modernen Medien anzupassen und nicht, dass wir uns ihnen unterordnen zum Preis von noch mehr Stress und Hektik.

Christiane Wittig,
„Die Entschleunigerin“, Karlsruhe ●

Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2013 ERSCHEINT AM 31. MAI 2013

SAP-FORUM FÜR PERSONALMANAGEMENT

Einfach nah am Menschen

Auf dem diesjährigen SAP-Personalforum gab es eine separate Sektion „Learning“, die die modernen Themen des E-Learnings durchdeklinierte: Vom Massive Open Online Course (MOOC) über aktuelle Performance Builder bis zu Learning Management in der Cloud und Social Collaboration im konkreten Einsatz bei Personalabteilungen. Wir berichten.



FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Reflektieren lernen

Um aus guten Führungskräften bessere Führungskräfte zu machen, kommt es nicht darauf an, sie mit noch mehr Wissen abzufüllen. Entscheidend ist, dass sie lernen, ihre Erfahrungen zu reflektieren. Wir beschreiben Tools für den Weg nach oben.



LERNTECHNIKEN

Fremdsprachen

Wie schnell kann man eine Fremdsprache lernen? Hier gibt es keine eindeutige Antwort. Ausschlaggebend ist der Lerner selbst, seine Motivation, sein Grundwissen und seine Ausdauer. Wir geben Tipps zu nützlichen Lerntechniken.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Stephen R. Covey, Boris Grundl, Andreas Käter,
Gudrun Porath, Rolf Prudent, Kerstin Richter,
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 Hackenjös, Randolf Jessl, Jens Köhler,
Matthias Mühe, Markus Reithwiesner,
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Dusit / shutterstock.de

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Tobias Schmid
Tel. 0931 2791753, Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz
Tel. 0931 2791472, Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

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



Joana Krizanits:

Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung.

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2013,

127 Seiten, 13,95 Euro

Kompakte Einführung

Wie man Hypothesen bildet

Mitte der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelte sich der systemische Beratungsansatz aus der Kybernetik, der Erkenntnisbiologie, dem Konstruktivismus, der Hirnforschung, der Soziologie und der Kommunikationswissenschaft sowie der Familientherapie. Der systemische Ansatz hat ein ganz spezifisches Interventionsverständnis und ein eigenes Methodenrepertoire. Der Ausdruck „systemische Organisationsberatung“ entstand Ende der 80er-Jahre als Begriff für alle Ansätze, die sich nicht-therapeutischen Anwendungsbereichen zuwenden.

Joana Krizanits hat diese Entwicklung der systemischen Organisationsberatung hautnah miterlebt. Sie weiss, wie die Methoden dieses Beratungsansatzes entstanden sind und schafft es, diese Entwicklung leicht verständlich nachzuzeichnen. Ein großer Verdienst ist es zum Beispiel, dass sie in diesem Buch die grundlegenden Gedanken aus dem Action-Research-Ansatz nach Kurt Lewin und die inspirierenden Werkzeuge der systemischen Beratung zusammenführt.

Das Ergebnis ist eine kompakte Anleitung, die erfahrene Praktiker wie Einsteiger mit leichter Hand durch den systemischen Beratungsprozess führt: von der Auftragsklärung über die Datenerhebung und -auswertung, die Diagnoseschrift bis zum Rückspiegelungsworkshop. Die Autorin behält dabei das große Ganze im Blick, wenn sie die Entwicklung von Beratungsarchitekturen und -prozessen und das Design für Workshops beschreibt. Und sie vermittelt zugleich die Umsetzung im Detail, denn sie erklärt kurz und knapp wie im Beratungsprozess eine gezielte Gesprächsführung, eine Lenkung der eigenen Auf-

merksamkeit, das zirkuläre Fragen, das Anfertigen von Beobachtungen 2. Ordnung und eine professionelle Hypothesenbildung gehen.

So wie die Autorin die Methoden darstellt, wird schnell klar, dass es eine Verbindung zur qualitativen Sozialforschung gibt und dass sich die systemische Organisationsberatung nicht verstecken muss, wenn die Sprache auf wissenschaftliche Gütekriterien kommt. Das kleine Büchlein aus der Reihe „Carl Auer Kompakt“ bietet fachlich jede Menge sorgfältig aufbereiteten Durchblick und liest sich auch noch mit viel Vergnügen. Außerdem gibt es viele gute Grafiken und zusätzlich eine Einführung in die „Architektur von Beratungsprozessen“, die notwendig ist, um ein Gefühl für den richtigen Einsatz der geschilderten Werkzeuge zu erlangen.



AUTORIN

Joana Krizanits,

Mag. phil., stammt aus der „Wiener Schule der systemischen Organisationsberatung“ und war zum Beispiel Teil der legendären

„Beratergruppe Neuwaldegg“. Heute ist sie Inhaberin der Mag. Joana Krizanits Unternehmensentwicklung GmbH in Wien. Ihre Schwerpunkte: Strategieentwicklung, Kulturveränderung, Management Development, Etablierung interner Organisationsberatungseinheiten.
<http://joana.krizanits.at>

Rudi Wimmer erklärt die Systemik



Vor 60 Jahren entwickelte Peter Gomez eine systemorientierte Konzeption von Management. Er legte damit die Grundlage für die hohe Reputation der Universität St. Gallen (HSG). Diese Festschrift enthält 26 Beiträge namhafter Autoren zum Thema „Systemtheorie und Management“. Die breite Palette der theoretischen Aufsätze und der konkreten Fallbeispiele aus der Praxis (zum

Beispiel von der Schweizer Bundesbahn SBB) ist entsprechend beeindruckend.

Besonders informativ ist der Überblicksartikel von Rudi Wimmer, der prägnant erklärt, welche Auswirkungen die Systemtheorie auf das Verständnis von Organisation, Führung und Management gehabt hat. Wimmer schreibt eine selbst für Profis interessante Zusammenfassung der Vergangenheit, in der der Weg wegführte

von Steuerbarkeits- und Kontrollansprüchen, und wirft einen inspirierenden Blick auf die Zukunft mit ihren absehbaren Wachstumsproblemen.

**Johannes Rüegg-Stürm,
Thomas Bieger:**

Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven (Festschrift für Peter Gomez), Haupt Verlag, Bern 2012, 442 Seiten, 45,90 Euro

Nie wieder Folien durchblättern



Zur gängigen Präsentationssoftware Powerpoint gibt es seit zwei Jahren eine Alternative mit dem Namen „Prezi“. Sie stammt von Budapester Jungunternehmern, die inzwischen in die USA umgezogen sind. Mit Prezi wird eine Präsentation auf einem virtuellen Blatt Papier erstellt, auf dem man sich durch Maussteuerung bewegt. Man kann einzelne Begriffe anklicken und Prezi vergrößert alles, was um diesen Begriff herum als

Zusatzinformation abgespeichert ist. Das Ganze sieht aus wie eine Art Mindmap in die man „hineinzoomen“ kann.

Anstatt wie bei einer Präsentation eine Folie nach der anderen linear vorzeigen zu müssen, bewegt man sich auf einer frei gestalteten Fläche und kann jede Detailinformation jederzeit blitzschnell vergrößern - und dann gleich wieder das Überblicksbild ansteuern. Prezi ist so ausgereift, dass man es auch im beruf-

lichen Alltag einsetzen kann. Einen Überblick gibt es auf der Website prezi.com. Ausführliche Informationen auch über die anspruchsvolleren Möglichkeiten liefern zwei erfahrene Trainer (preziakademie.de) aus Nürnberg.

**Harald Sontowski,
Frieder Krauß:**

Das Prezi-Buch für spannende Präsentationen. O'Reilly Verlag, Köln 2013, 304 Seiten, 19,90 Euro

Die Konkurrenten „moralisch“ überflügeln



Dov Seidman ist ein amerikanischer Unternehmensberater und gilt als „der“ Experte für ethisch einwandfreie Unternehmensführung. Seine These: Es wird in Zukunft nicht nur darauf ankommen, was man herstellt und wie teuer es ist, sondern es wird vor allem darauf ankommen, wie man etwas produziert (Kinderarbeit, Umweltverschmutzung ...). Der Grund für diese Entwicklung liegt

darin, dass Menschen ihren Einkauf immer mehr nach moralischen Gesichtspunkten steuern und die Unternehmen es am Umsatz merken, wenn sie sich Fehlritte erlauben. Verschärft wird diese Entwicklung noch dadurch, dass alle Fehlritte über das Internet sehr schnell weltweite Kreise ziehen. Wer bei seinen Kunden mehr Vertrauen erzeugen will, braucht laut Seidman auch ein neues „Rahmen-

modell“ der Führung, das er um die Kernwerte Integrität, Wahrheit, Bescheidenheit und Leidenschaft herum entwickelt hat. Zu seinen Kunden zählen Disney, E-Bay sowie Johnson & Johnson.

Dov Seidman:

How – Warum wie wir etwas tun, über alles andere entscheidet! Verlag Wiley-VCH, Weinheim 2013, 436 Seiten, 19,90 Euro



Paragraf 15

Manipulation? Nein! Beeinflussen? Ja!

„Wer von Ihnen ist selbstständig?“ . Vierhundert Augenpaare schauen mich an. Nur wenige Hände derer gehen hoch. Ich wiederhole meine Frage etwas lauter. „Was will er von uns?“, so steht es in den Gesichtern geschrieben. Ich frage noch intensiver: „Wer von Ihnen ist selbstständig?“ Nun gehen langsam, aber sicher alle Hände hoch. Selbstständig sein, scheint für die meisten ein Arbeitsverhältnis zu beschreiben. Doch im Duden wird selbstständig mit eigenständig, nicht von

„HR-Konzepte predigen Selbstständigkeit, aber Dominanzkultur und Kontrollwahn produzieren Leibeigene.“

außen gesteuert und in seinen Handlungen frei, beschrieben.

Selbstständig sein ist eher die mentale Fähigkeit eines Lebens in Selbstverantwortung und weniger ein arbeitsrechtlicher Fachbegriff. Und der selbstständig mitdenkende Mitarbeiter wird in vielen Unternehmen gefordert. Aber wie sieht die Unternehmenswirklichkeit aus? Dicke HR-Konzepte predigen Selbstständigkeit, aber der Kontrollwahn produziert Leibeigene. Der Unternehmer im Unternehmen verkommt zur Fata Morgana.

Zwei Pole stehen sich gegenüber: Jene Kultur, die zur Selbstverantwortung ermutigt und deren Umsetzung konsequent einfordert. Und der Gegenpol, an dem über Selbstständigkeit geredet, aber durch Schuldkultur geführt wird. Letzterer produziert Sklaven und Mitläufer durch Manipulation. Durch das Einreden von Schuld werden Menschen unterdrückt und abhängig gemacht. Das hat Methode und ist aus Misstrauen geboren. Unternehmen und Führungskräfte nähren sich von der

Ausbeutung Abhängiger. Dabei übersehen sie, dass ihre Manipulation die Mitarbeiter kastriert und sie klein macht. Doch es gibt sie auch: Die Unternehmen, die konsequent auf Menschenentwicklung setzen! Sie gewinnen unternehmende Mitdenker, die Lust auf Verantwortung haben. Hier wird nicht mit Schuld gearbeitet, sondern mit Verantwortung – auch in der Wortwahl. Mit Transparenz, Klarheit und Systematik wird gegenseitig gefördert und gefordert. Ein Klima des geistigen Wachstums führt zu materiellem Wachstum. Mitarbeiter werden positiv beeinflusst, nicht manipuliert. Manipulation ist das Instrument der Galeerentrommler, die Freiheit vorgaukeln und auf Ausbeutung setzen. Die Methode: Hohe Ergebnisse einfordern, aber die notwendige Entscheidungsgewalt verweigern.

Wie ein Haremswächter, der Kinder zeugen soll. Manipulation ist verschleiern. Nebelbomben statt Klarheit. Sie bringt Mitarbeiter dazu, ihre Freiheit unbewusst abzutreten. Das sind die Burn-out-Opfer von morgen. Denn zum Ausbrennen gehören immer eigene und fremde Faktoren: Stress und Fremdbestimmung von außen, Getriebenheit und Freudlosigkeit von innen.

In fortschrittlichen Unternehmen trägt Beeinflussung reiche Früchte. Sie ist offen, nachvollziehbar, überzeugend und sinnstiftend. Sie regt dazu an, sich zu öffnen. Vertrauen ist der Humus dieser Kultur. Gelebtes Vertrauen verlangt innere Größe und die Bereitschaft, Verletzungen auszuhalten. Es sind diese Nachvollziehbarkeit und Ehrlichkeit, die zu Selbststeuerung und Unabhängigkeit führen. Wenn Sie Menschen transparent beeinflussen, erschließen Sie deren Potenziale, weil sie motivierend und mitreißend wirken. Also treffen Sie eine Entscheidung und stehen Sie dazu: Manipulation? Nein! Beeinflussen? Ja!

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



Das Seminarpaket stellt die wesentlichen Führungsaufgaben im Managementprozess vor und beleuchtet die Kriterien erfolgreichen Führungsverhaltens. Zielsetzung, Delegation, Motivation, Kontrolle sowie unterschiedliche Formen des Führens sind Bestandteile dieses Seminarpakets. Zahlreiche Übungen, Checklisten und Arbeitsmaterialien vermitteln den Teilnehmerinnen und Teilnehmern praxisnah zentrale Aspekte des Führungsprozesses.

Dieses Seminarpaket vermittelt den Teilnehmenden die Bedeutung von Projekten als wichtige Organisationsform und die Grundlagen des Projektmanagements. Anhand vieler Übungen lernen sie, wie Projekte erfolgreich gestartet, gesteuert und in die Praxis umgesetzt werden.

Jede CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen, jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formularen, Vorlagen, 30-Minuten-Bausteinen, Mikro-Trainings, PC-Lernquiz.

Je Titel € 99,00 (Einführungspreis – Normalpreis € 139,00) + Versandkosten

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



„ In einer global vernetzten Wissensgesellschaft verdient man am meisten, wenn das Erfahrungswissen kumuliert. Also eigentlich mit 60 oder 70 Jahren. “

Matthias Horx, Zukunftsforscher, in einem Gastkommentar für das „Handelsblatt“ vom 28. März 2013, in dem er dem „Märchen von der vergreisenden Gesellschaft“ widerspricht.

„In unseren geltenden Tarifverträgen steht, Weiterbildung ist über 55-Jährigen nicht mehr zuzumuten und wem der Arbeitgeber einen Kurs anbietet, der kann ihn ablehnen. Das ist doch nicht mehr zeitgemäß.“

Marion Schick, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der Deutschen Telekom, im „Handelsblatt“ vom 28. März 2013

„Es geht in solchen Fällen tatsächlich nicht in erster Linie um Liebe, sondern darum, sich selbst narzisstisch aufzuwerten.“

Borwin Bandelow, Psychologieprofessor an der Universität Göttingen, über die Verbindung von Top-Managern mit Celebrity-Frauen, im „Manager Magazin“ Nr. 4/2013

„Wer es schafft, die Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters zu stärken, kommt ganz von selbst zum Erfolg.“

Dov Seidman, einer der führenden Wirtschaftsethiker in den USA, in der „Welt“ vom 16. März 2013

„Nur Idioten lassen den Wolf in den Hühnerstall.“

Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, in einem Beitrag für das „Manager Magazin“ Nr. 4/2013, in dem er über „schlechte Personalmanager“ und „falsche Headhunter“ schreibt

„Was uns die aktuelle Wissensrevolution zeigt, ist doch: Es gibt nicht zu viele Informationen auf der Welt, sondern die Welt ist einfach viel zu interessant.“

David Weinberger, US-Bestsellerautor („Das Cluetrain Manifest“), in der „Wirtschaftswoche“ vom 8. April 2013

„Der Papst ist per Definition Brückenbauer, Einheit schaffen versteht er als Führungsaufgabe. Diese traditionelle Perspektive, verschiedene Gruppierungen zu vereinen, ist in der modernen Corporate-Welt verloren gegangen.“

Markus Hühn, einer der Geschäftsführer der Unternehmensberatung TSBG, im „Manager Magazin“ Nr. 4/2013

„Eine Variante des Aufräumens ist das Sterben. Das klingt schnippisch, stimmt aber.“

Birgit Medeles, Aufräum-Coach, in der „Welt am Sonntag“ vom 31. März 2013

„Auch wenn es noch so anachronistisch klingt: Fixgehälter sind die einzig sinnvolle Lösung. Sie verhindern, dass Manager bei Entscheidungen zuerst an ihren Bonus denken und zuletzt an das Unternehmensinteresse.“

Reinhard K. Sprenger, Management-Guru und Bestsellerautor („Mythos Motivation“), in der „Wirtschaftswoche“ vom 30. März 2013

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN



Ihr individuelles Portal für mehr Wissensproduktivität

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

www.haufe.de/suite



HAUFE.





Entfesselt Mitarbeiter. Entfacht Energie.

Unternehmen brauchen Erfolg. Erfolg braucht Energie. Die Energie zu verändern, zu leisten, zu wachsen und zu wagen. Wie sehr sich das wirtschaftliche Umfeld auch verändert – die größte Energiequelle bleiben Menschen, die an einem Strang ziehen. Wäre es nicht großartig, wenn es eine Talentmanagement-Software gäbe, mit der man diese Energie freisetzen, lenken und wirksam machen könnte? Und somit den Unternehmenserfolg steigern.

Entfachen Sie die Energie in Ihrem Unternehmen: www.haufe.com/umantis



Haufe
umantis
Talent Management

HAUFE.

THE **KLU**

KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY

LOGISTICS & LEADERSHIP



“AMATEURS THINK STRATEGY,
PROFESSIONALS THINK LOGISTICS”

Napoleon Bonaparte (1769–1821)

Get professional at Kühne Logistics University in Hamburg! Sign up for the Logistics & Supply Chain Management International Summer School 2013 (July 22 – August 02) or our Transport Management Autumn School 2013 (November 4 – 8). Our Executive MBA program in Leadership and Logistics starts every September! When it comes to facing tomorrow’s global challenges, nothing prepares future managers better than sound knowledge of logistics. Get more information now!

www.the-klu.org/executive-education

Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung

Brooktorkai 20, 20457 Hamburg, Germany | www.the-klu.org | study@the-klu.org | +49 40 328707-160