



wirtschaft weiterbildung

06_09

www.wuw-magazin.de
9,80 Euro

Ritter Sport_Qualität durch Mitarbeiterzufriedenheit s. 8

Roundtable_„Das offene Seminar ist nicht tot.“ s. 34

Volle Kraft voraus_Coaching in Zeiten der Wirtschaftskrise s. 44

Kids als Consultants

Digital Natives erklären Topmanagern die Zukunft s.16

Mat.-Nr. 00107-5068



Timo Heuer, 17 Jahre:
Blogger und Berater



Bewerben Sie sich jetzt!

Anmeldeschluss ist am
17. Juli 2009

EXECUTIVE MBA FÜR TECHNOLOGIEMANAGER

Managementwissen für Ihren Erfolg

- Das berufsbegleitende Weiterbildungsstudium für Entscheider in technologiegeprägten Umfeldern.
- Der Executive MBA für Technologiemanager erweitert Ihr Wissensportfolio und ermöglicht firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch.
- Die renommierten Dozenten der RWTH Aachen, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Universität St. Gallen vermitteln Ihnen praxisnahes Wissen.

www.emba.rwth-aachen.de

 **Fraunhofer**
ACADEMY

RWTHAACHEN
UNIVERSITY

Vernetzung hilft

Ein Key-Account-Manager einer deutschen Software-Schmiede sitzt im Schneesturm auf dem Moskauer Flughafen fest. Zeit genug, sich seinen Frust über einen misslungenen Akquisitionsbesuch bei einem Verlag von der Seele zu schreiben. Dazu hat er schließlich seinen eigenen firmen-internen Blog. Den Blogeintrag liest wenig später eine junge Software-Entwicklerin in der Zentrale. Sie ist gebürtige Russin und springt auf das Stichwort Moskau an, weil es ihr Wunsch ist, dass ihr Arbeitgeber auch in ihrer alten Heimat Fuß fassen möge. Sie bitte den Key-Accounter, ihr doch seine Präsentation zuzumailen.

Der Verkäufer hatte auf Englisch Charts präsentiert, die vorher von einer Agentur ins Russische übersetzt worden waren. Ziel war es, vom Verlag den Auftrag zur Entwicklung eines Online-Shops zu erhalten. Leider waren zum Entsetzen der Entwicklerin einige Fachbegriffe falsch übersetzt worden. „Social Software“ hat einfach nichts mit Sozialversicherung zu tun. Beide vermuteten, dass es fast unmöglich sei, die Fachbegriffe aus der damals noch sehr neuen Welt des Web 2.0 richtig zu übersetzen.

Die Entwicklerin hatte deshalb eine Idee: Die Russen würden sich viel eher von einem sich selbst erklärenden Prototyp überzeugen lassen, als von nachgereichten Erläuterungen zur Präsentation. Es gab ein Happy End. Der Auftrag aus Moskau belief sich auf 343.500 Euro. „Was für ein Return-on-Investment mit nur einem einzigen Blogeintrag“, schwärmt die Web-2.0-Gemeinde seither. Etwas weniger euphorisch lautet die Botschaft: Durch Vernetzung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die richtigen Menschen im richtigen Moment treffen. Damit das nicht dem Zufall überlassen bleibt, wurde die Initiative „DNAdigital“ gegründet. Von deren Strategie, Unternehmen zu einem „Enterprise 2.0“ zu machen, unsere Titelgeschichte handelt.



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

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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



069 - 7 56 07 39-0

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

NEU IN FÜHRUNG

Das Programm für den Führungsnachwuchs



Baustein I

**Führungsverständnis entwickeln:
Anforderungen, Rollen, Instrumente**
3 Tage

Baustein II

Führung ist Gesprächsführung
2 Tage

Baustein III

**In Führungssituationen souverän
handeln**
2 Tage

Termine und Orte

Reihe 1

29.06. - 01.07.2009

03.09. - 04.09.2009

07.12. - 08.12.2009

Veranstaltungsort: Gütersloh

Reihe 2

29.09. - 01.10.2009

12.11. - 13.11.2009

04.02. - 05.02.2010

Veranstaltungsort: Köln

Nähere Informationen zu dem Programm
erhalten Sie unter Telefon 0521 942060 oder:

www.ime-seminare.de

IME[®]
Institut für
Management-Entwicklung

inhalt 06_2009



16

führung + personalentwicklung Timo Heuer, 17 Jahre,
leidenschaftlicher Blogger und Berater im Team von Dr. Willms Buhse.



06 Foto des Monats

führung + personalentwicklung

08 **Mitarbeitern noch nie betriebsbedingt gekündigt**

Im seinem Schokoladenimperium lebt Alfred T. Ritter eine einzigartige Führungskultur

10 News

14 Glosse

Wie man Ängste entsorgt

16 **Kids als Consultants**

Digital Natives, Jugendliche, die mit dem Internet aufgewachsen sind, erklären deutschen Topmanagern, wie Vernetzung die Effizienz in einer Organisation steigern kann

22 **Die Krise ist eine Krise der Führung**

Ruth Seliger, systemische Beraterin aus Wien, sagt, was Führungskräfte morgen erfolgreich macht

26 **„Freche, innovative Impulse“**

Fachmesse „PERSONAL&WEITERBILDUNG 2009“ und DGFP-Kongress bieten viele Anregungen für Personalprofis

30 **Ein Schrei, ein Hieb – selbstsicherer in zwei Tagen**

Schlagende Argumente: Wie Karate selbstbewusster macht. Eine Seminar-Reportage



34

training Management-Akademien blicken positiv in die Zukunft.



40

coaching Studie bestätigt die wachsende Bedeutung von Coaching-Pools.

training + coaching

32 News

34 Das offene Seminar ist nicht tot

Management-Akademien trafen sich zum „wirtschaft + weiterbildung“-Roundtable in Frankfurt

40 Wenn der Pool die Existenz sichert

Laut der neuesten DBVC-Coaching-Umfrage werden Coaching-Pools immer bedeutsamer

44 Coaching in Zeiten der Krise

Coaches berichten, wie sich die Themen im Coaching in diesem Jahr geändert haben

50 Ein Coach mit einem Mastertitel

Einen akademischen Abschluss für Coaches gibt es jetzt erstmals an einer britischen Business-School

58 „Schnellbleiche“ zum Business-Coach

Die IHK Würzburg-Schweinfurt stößt mit ihrer Coaching-Ausbildung auf massive Kritik

NEU: seminarmarkt

62 Erste Hilfe bei Stress

Was Angestellten hilft, stressbedingte Leistungstiefs gezielt zu verhindern

Rubriken

03 Editorial

69 Vorschau/Impressum

70 Fachliteratur

74 Zitate

Poko

Seminare • Trainings • Beratung

Ihr kompetenter Partner ...



... in den Bereichen

- Personal
- Führung
- Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Recht

Seit über 45 Jahren richtungsweisend!

Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

31.08. – 01.09.2009

Münster (W736AB09)

12.11. – 13.11.2009

Stuttgart/Herrenberg (W736AC09)

Themenplan und weitere Informationen im Internet: **Webcode 736.**

Poko-Institut

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

Betriebssport Bossnapping



WER

Der Human-Ressources-Manager Maurice Petit wird von Mitarbeitern der französischen Niederlassung der US-Firma Caterpillar „gefangen genommen“.

WAS

Das „Bossnapping“ sollte Caterpillar unter Druck setzen, die geplante Entlassung von 733 französischen Arbeitern am Standort Grenoble zurückzunehmen.

WAS NOCH

Das Foto wurde am 31. März 2009 im Industriegebiet von Grenoble von Jean-Pierre Clatot, einem Fotoreporter der Agentur AFP, aufgenommen.

Die Wirtschaftskrise hat auch in Frankreich zu Werksschließungen und Entlassungen geführt. Die Betroffenen wehren sich mit illegalen Kidnapping-Aktionen und sperren ihre Chefs (oft über Nacht) in den Büros ein, um über höhere Abfindungen zu verhan-

deln. 56 Prozent der Arbeiter und beachtliche 40 Prozent der Selbstständigen in Frankreich akzeptieren Geiselnahme als „soziale Kampfmaßnahme“. Offenbar gibt es kein anderes Korrektiv bei innerbetrieblichen Konflikten als die Gewalt

der Straße. „Wir sind jetzt keine Lämmer mehr, wir sind Löwen“, riefen die Angestellten des US-Baummaschinenherstellers Caterpillar. Schade, dass es in Frankreich keine funktionierende Sozialpartnerschaft mit Verhandlungslösungen gibt.

Legt die Personalarbeit einen Gang zu,
laufen viele ihrem Anspruch hinterher.

Ich bin schon bei Haufe.

Die Anforderungen an Ihre Personalarbeit steigen mit unverminderter Geschwindigkeit. Um weiter Kurs zu halten, brauchen Sie eine verlässliche Navigation. Keine Schmalspur-Lösungen, sondern einen Meilenstein, der Ihnen den Weg weist. Haufe Personal Office Premium führt Sie besser und schneller ans Ziel. Sie profitieren von einer kompletten Wissensdatenbank, praktischen Arbeitshilfen (z. B. Zeugnis-Assistent) erstklassigen Online-Seminaren und exklusiven Services (z. B. Hörbücher).

••• www.haufe.de/premium2009

Besuchen Sie uns auf der
PERSONAL & WEITERBILDUNG
in Wiesbaden, 4.-5. Juni '09
▶ Halle 9 Stand 955

Haufe

MENSCHENFREUND. „Zufriedene Mitarbeiter sind die wichtigste Zutat zu unserer Schokolade“, sagt Alfred T. Ritter, Chef der 1912 gegründeten Schokoladenfabrik Alfred Ritter GmbH & Co.KG in Waldenbuch. Das Familienunternehmen (800 Mitarbeiter, 296 Millionen Euro Umsatz (+3,8 Prozent) in 2008) hat eine einzigartige Führungskultur.

Mitarbeitern noch nie betriebsbedingt gekündigt

Sie sehen Ihr Unternehmen als Hochleistungsorganisation und wollen trotzdem gleichzeitig eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erreichen?

Alfred T. Ritter: Hochleistungsunternehmen heißt nicht, die Zitrone bis aufs Letzte auszuquetschen. Das ist genau nicht gemeint. Aber es gilt auch, dass unser Unternehmen keine Hän gematte ist, in der man sich ausruhen könnte. Ich gehe davon aus, dass ein Mensch arbeiten und etwas leisten will. Es gibt eine Lust an Leistung. Es gibt, kurz gesagt, zwei Möglichkeiten, sehr schnell zu rennen. Zum einen, wenn man Angst hat, weil man von einem bissigen Hund verfolgt wird, oder man sieht die Sache sportlich und erfreut sich am Wettkampf. Wir fühlen uns immer wieder am Start eines 100-Meter-Laufs und haben uns vorgenommen, als Erster durchs Ziel zu gehen. Mit dieser Einstellung kann man sehr schnell werden. Das ist unser Weg.

War es vor diesem Hintergrund nötig, die unteren Lohngruppen abzuschaffen?

Ritter: Manche Löhne, gerade in den untersten Gruppen, waren schon arg gering. Meine These ist, dass man es der Schokolade anschmeckt, wie es den Leuten geht, die sie produzieren. Natürlich sind Mitarbeiter verschieden qualifiziert und deshalb auch verschieden zu entlohnen. Und es gibt auch eine verschieden starke Motivation bei den Mitarbeitern – auch das berücksichtigen wir bei der Lohnfindung. Viele kürzen die Löhne. Das ist üblich. Aber es geht anders herum trotzdem besser. Ansonsten hat man unmotivierte Mitarbeiter, die den ganzen Laden boykottieren.

Sie streben einen „idealen“ Gewinn an, der erzielt wird, ohne andere zu schädigen – Mitarbeiter oder beispielsweise Lieferanten. Wie gelingt Ihnen das?

Ritter: Nehmen wir das Beispiel Kakao. Wenn man Hochqualitätskakao haben will, dann erfordert das, dass jemand sich professionell um den Anbau kümmert. Das muss man können. Eine Kakaopflanzung pflegen, das macht man nicht so nebenbei, da geht es um profundes landwirtschaftliches Wissen. Wenn man hier versucht, das Letzte aus einer Ernte herauszupres-

sen, indem auf der Plantage womöglich auch noch ungelernete Kräfte arbeiten, dann wird man am Ende keinen Hochqualitätskakao abliefern. Qualität und ein fairer Preis, das bedingt sich eben. Man muss dem Produzenten erst mal die Gelegenheit dazu geben, Qualität herzustellen. Wir wollen ganz bewusst den Einkaufspreis nicht um den letzten Cent drücken, sonst haben wir letztendlich selbst den Nachteil, weil wir schlechte Rohstoffe erhalten.

Woran merken Sie eigentlich, dass Sie genügend Gewinn erzielt haben?

Ritter: Es ist betriebswirtschaftlich bekannt, was ein Unternehmen braucht, um gesund leben zu können. Etwas mehr ist auch in Ordnung, weil es Spaß macht, Erfolg zu haben. Aber es gibt Grenzen. Wenn man Umsatzrenditeerwartungen von 30 Prozent nach Steuern hat, dann liegt man auf jeden Fall darüber, und zwar deutlich.

Sie haben noch nie betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen?

Ritter: Glücklicherweise. Ich kann das zwar nicht für alle Zeiten garantieren, aber das stimmt. Es kann sein, dass wir da auch mal hinkommen. Aber so etwas wäre für mich das letzte Mittel der Wahl. Da müsste schon viel passieren, bevor wir so weit gehen.

Wie kommen Sie zu dieser Haltung?

Ritter: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Betrieb, in dem es heißt, dass 20 Prozent entlassen werden. Was denkt ein Mitarbeiter da als Erstes? Wahrscheinlich denkt er: Bin ich etwa dran? Und dann geht das Hauen und Stechen los. Jeder will sich auf Kosten des anderen profilieren, um dabeizubleiben. Da geht sehr schnell die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft im Umgang miteinander verloren. Das schlägt auf die Stimmung, und die leistungsstarken Mitarbeiter suchen sich einen neuen Job. Dann haben Sparmaßnahmen einen völlig unerwarteten Effekt: Eine Qualitätsminderung der Belegschaft. Ein Familienunternehmen denkt normalerweise nicht in Halb-



Alfred T. Ritter
kann genießen und
tut viel dafür, dass es
anderen auch gut geht.

jahres- oder Vierteljahresbilanzen, sondern in Zeiträumen von 20 Jahren. Das hat eine ganz andere Art zur Folge, mit den Mitarbeitern umzugehen. Ich sage: Flauten stehen wir gemeinsam durch. Natürlich muss man so wirtschaften, dass man jederzeit finanziell so gut dasteht, dass man eine Krise überdauern kann. Der Manager einer börsennotierten Aktiengesellschaft, der Quartalsbilanzen veröffentlichen muss, kann dagegen nicht abwarten und den Markt in Ruhe analysieren. Das geht gar nicht. Selbst wenn er es wollte. Er muss immer nur den Gewinn maximieren. Aktiengesellschaft heißt auf Französisch „Société Anonyme“ – das trifft es genau. Der Eigentümer kennt

keinen Mitarbeiter, oftmals auch nicht das Produkt. Kein Wunder, dass das alles zu einer Nullbeziehung wird.

Was ist für Sie das Wichtigste am Führen?

Ritter: Ich gebe den Mitarbeitern Freiheiten und ermutige sie, eigene Ideen einzubringen. Auf keinen Fall sollte man als Chef belehren. Das ist das Schlimmste, was man machen kann. Veränderungsprojekte müssen eine „erotische Ausstrahlung“ und ein „erotisches Tempo“ haben. Es muss eine Sehnsucht nach dem nächsten Schritt geben. Mit Überrumpeln geht da nichts.

Kerstin Richter ●

TREND

Aufsichtsräte lassen sich schulen

Eine Folge der Wirtschaftskrise ist, dass sich Aufsichtsräte ihrer Verantwortung bewusst werden und wesentlich mehr als früher in ihre Professionalisierung investieren.

Bei der „Deutschen Agentur für Aufsichtsräte“ lassen sich laut Handelsblatt derzeit mehrere Hundert Aufsichtsräte qualifizieren. Vor allem die Themenbereiche Haftungsrisiken, Betriebswirtschaft und Finanzen sowie die Frage nach Unabhängigkeit und Selbstverständnis des Aufsichtsrats sind gefragt. Auch Seminaranbieter und angelsächsische Business Schools profitieren vom Trend, dass immer mehr Aufsichtsräte die Schulbank drücken. In den USA gehören sogenannte „Corporate-Governance“-Programme inzwischen zum Standardangebot. Die Harvard Business School beispielsweise bietet gleich drei verschiedene Programme an: „Making Corporate Boards More Effective“, „Compensation Committees“ und „Audit Committees in a New Era of Governance“. Neuerdings ist auch die London Business School mit „Corporate Governance: Managing the Board of Directors“ auf dem Markt aktiv.

In Deutschland tritt Marcus Labbé, Professor an der Fachhochschule Augsburg, mit einem neuartigen Weiterbildungskonzept auf. Ansonsten genießen hierzulande Weiterbildungen bei Genossenschaften eine hohe Priorität. So nehmen etwa jedes Jahr 1.200 Aufsichtsräte an Fortbildungen des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands teil.



BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

Mehr Bildungsprämie

Weil die Bildungsprämie für Geringverdiener, die zum Jahresbeginn in Kraft getreten ist, bisher nur zögerlich in Anspruch genommen wurde, hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) zum 1. April 2009 die Einkommensgrenzen erhöht. Dadurch will man erreichen, dass mehr Erwerbstätige Anspruch auf die Bildungsprämie in Höhe von maximal

154 Euro bekommen. Lag die Grenze bisher bei 17.900 Euro jährlich (bei Ehepaaren 35.800 Euro), gilt ab sofort eine Obergrenze von 20.000 Euro (40.000 Euro für Verheiratete). Die Zahl der Berechtigten steigt damit von rund 15 auf etwa 17 Millionen an. Voraussetzung ist, dass die Finanzierung der Kurs- und Prüfungsgebühren mindestens hälftig selbst getragen wird.

WUPPERTALER KREIS

Mit nachhaltiger Personalarbeit durch die Krise



Freiherr zu Guttenberg ermutigt Personaler.

Bundeswirtschaftsminister Karl-Theodor Freiherr zu Guttenberg wird die Tagung „Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit sichern – Chancen nachhaltiger Personalarbeit in Krisenzeiten“ als Key-Note-Speaker eröffnen. Die gantztägige Veranstaltung wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und dem Wuppertaler Kreis initiiert. Sie findet am 25. Juni 2009 in Berlin statt. Ziel ist es, insbesondere mittelständische Unternehmer sowie Fach- und

Führungskräfte für nachhaltige Personalarbeit zu sensibilisieren. Anhand positiver Unternehmensbeispiele soll verdeutlicht werden, dass gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten eine Weiterqualifizierung von Mitarbeitern besonders wichtig ist. Auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Wie das gehen kann, darüber spricht etwa Margret Suckale, Ex-Vorstand Personal und Dienstleistungen DB Mobility Logistics AG. Mit Rudolf Carl

Meiler von der ThyssenKrupp Steel AG, stellt ein weiterer Personaler sein Konzept vor, wie man als Unternehmen durch Personalentwicklung wettbewerbsfähig bleibt. Außerdem kommt Vorzeige-Personalchef Gunther Olesch von der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg. Anmeldeschluss ist der 18. Juni 2009. Das Programm, weitere Informationen und ein Anmeldeformular gibt es unter: <http://www.wkr-ev.de/unternehmertagung2009>.

Lehren aus Klinsmanns Scheitern

Das Scheitern von Jürgen Klinsmann als Cheftrainer des FC Bayern München war absehbar. Davon sind viele Managementtrainer überzeugt. „Als Nationaltrainer war Klinsmann Projektmanager“, sagt Klaus Kissel von ifsm. Als Bundesliga-Coach wäre er aber als Führungskraft gefragt gewesen. „Daran ist Klinsmann kläglich gescheitert“, meint auch Berater Peter Schreiber. Ein taktischer Fehler sei es gewesen, gleich bei Amtsantritt lauthals zu verkünden: „Künftig machen wir alles anders!“

„Wie musste das auf die altgedienten Mitarbeiter des FC Bayern wirken?“, fragt Johann Scholten von der WSFB Beratergruppe. Hatte sie bislang alles falsch gemacht? Klins-

manns Aussage: „Ich werde dafür sorgen, dass ihr jeden Tag etwas besser werdet“, war eine Beleidigung. Klüger wäre gewesen, so Scholten, am Anfang zu schweigen und sich mit den Abläufen beim FC Bayern vertraut zu machen. Ähnliche Anfängerfehler beobachtet Markus Hornung von EQ Dynamics bei Führungskräften aus der Wirtschaft: „Dass sie in der Startphase vorschnell Konzepte oder Visionen verkünden. Hornung rät: „Neulinge wollen Dynamik und Tatkraft beweisen und wissen oft nicht, welche Reaktionen ihre Äußerungen im Innenleben der Organisation auslösen.“ Besser sei der Satz: „Ich schaue mir das Ganze erst einmal an.“



Foto: ddp

Jürgen Klinsmann: Geste der Verzweigung als Trainer des FC Bayern München.

SCHARLATAN-THEATER

„Zukunftswerkstatt für Personalentwicklung“

Das Unternehmenstheater „Scharlatan“ in Hamburg baut sein Angebot rund um die Personalentwicklung aus.

Vor diesem Hintergrund wird zum ersten Mal eine „Zukunftswerkstatt für Personalentwicklung“ vom 20. bis 21. April 2009 veranstaltet. Dort können Personalentscheider und Unternehmer das Scharlatan-Konzept in Probe-Workshops unverbindlich und kostenlos kennenlernen. Die „Zukunftswerkstatt für Personalentwicklung“ ist modular

aufgebaut: Basis-Module, eine Aufbaustufe und das Profineveau.

Scharlatan-Geschäftsführer und Trainer Ali Wichmann, der das neue Konzept bereits mit einigen Hamburger Führungskräften testet: „In intensiven Einzeltrainings wird das individuelle Führungsverhalten analysiert und reflektiert. Ziel ist, einen auf Souveränität und Authentizität beruhenden Führungsstil zu unterstützen.“

www.scharlatan.de

SCHLOSS KRICKENBECK

Dialog mit Zukunft

Auf dem 2. Krickenbecker Kolloquium am 15. Juni 2009 in der WestLB Akademie Schloss Krickenbeck geht es um angewandte Zukunftsforschung für Unternehmen. Topreferent ist der Berliner Zukunftsforscher und Innovationsexperte Professor Eckhard Minx, früherer Leiter des Zukunftsforschungsinstituts „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG. Minx ist überzeugt, dass die seriöse Zukunftsforschung mögliche Entwicklungen mithilfe von Zukunftslabors vorausdenken kann. www.krickenbeck.de

Kurz und Knapp

Konferenz der Misserfolge. Am 16. Juni findet in Köln die erste „Konferenz der Misserfolge“ statt. Sechs Redner aus der Wirtschaft werden ganz offen über Fehler sprechen. Selbst Führungskräfte von BASF und IBM werden über ihr Scheitern referieren. www.misserfolge.com

Personalberater. Der Umsatz der deutschen Personalberater legte 2008 um 8,5 Prozent zu, ergab eine Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Für 2009 wird aufgrund der Wirtschaftskrise ein Umsatzrückgang von etwa 20 Prozent erwartet. www.bdu.de

ZukunftsForum Personal. Wissensavantgarde und Prekariat sind die Pole, zwischen denen sich Personalarbeit in Deutschland heute abspielt. Dieses Spannungsfeld auszubalancieren ist eine Herausforderung. Auf dem 2. ZukunftsForum Personal am 17. und 18. September in München wird etwa Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx über die Szenarien des Systems Arbeit reden. In Impulsrunden und Podiumsdiskussionen geht es dann unter anderem um Personalstrategien und Weiterbildungsmöglichkeiten. Mehr dazu unter: www.zukunftsforum-personal.de.

Auch das noch. Rachsucht im Job lohnt sich nicht. Wissenschaftler der Universität Bonn fanden heraus, dass Kollegen, die sich für jede Gemeinheit revanchierten, häufiger arbeitslos seien als der Durchschnitt. Außerdem hätten sie weniger Freunde und seien generell unzufriedener. Für die Untersuchung wurden Daten aus einem sozioökologischen Panel ausgewertet, für den jährlich 20.000 Personen befragt werden.

HIRNFORSCHUNG UND FÜHRUNG

Mit Neuro-Leadership aus der Krise

Professor Christian E. Elger ist einer der international führenden Hirnforscher und Buchautor. Jetzt erschien im Rudolf Haufe Verlag sein neuestes Werk: „Neuroleadership“. In „wirtschaft + weiterbildung“ erklärt der Experte, welche Erkenntnisse aus der Hirnforschung sich Führungskräfte gerade in der aktuellen Krise zunutze machen können.



Christian E. Elger: Jede Veränderung bedeutet Schmerz.

Wie wirkt sich aus Sicht des Hirnforschers die Wirtschaftskrise auf die Mitarbeiter aus?

Elger: Die Wirtschaftskrise wird von den Mitarbeitern als eine Veränderung der bestehenden Verhältnisse wahrgenommen. Von ihnen wird jetzt ein anderes Verhalten gefordert, das im prozeduralen Gedächtnis nicht oder zumindest nicht gut verankert ist. Jede Veränderung bedeutet „Schmerz“, weil das Gehirn alte Verbindungen kappen und neue schaffen muss.

Außerdem entsteht Angst, weil die meisten Menschen sich nicht so einfach vorstellen können, was auf sie zukommt und was sie Neues lernen müssen. In einer solchen Phase des Übergangs brauchen Mitarbeiter massive Unterstützung durch ihren Vorgesetzten. Selbst wenn das Entscheidungssystem rational die Argumente für eine Veränderung nachvollziehen kann, bedeutet das nicht, dass das Belohnungssystem dies auch tut. Es ist wichtig, dass Führungskräfte den Mitarbeitern eine Win-win-Situation aufzeigen. Nur die Gründe zu erklären, weshalb für den Mitarbeiter Verluste unvermeidlich sind, reicht nicht.

Wie sollten Veränderungen Ihrer Meinung nach durchgeführt werden?

Elger: Einerseits ist es wichtig, die emotionale Seite deutlich werden zu lassen. Andererseits sollten die Mitarbeiter daran beteiligt werden, Lösungen zu entwickeln. Beides wurde zum Beispiel bei der Schaeffler-Gruppe versucht. Insofern war der Ansatz dort ganz richtig, nur hätte man mit der emotionalen Komponente früher beginnen sollen und die Botschaft, dass alle, die Unternehmerin, die Führungskräfte und die Mitarbeiter, im selben Boot sitzen, glaubwürdiger kommunizieren müssen. Die sieben Grundregeln der Neuroleadership beim



Verändern und Aufbauen lauten:

1. Das Belohnungssystem ist die zentrale Schaltstelle.
2. Jede Veränderung, die in eine Gewinn- und Verlustsituation für die Beteiligten mündet, verfehlt ihr Ziel.
3. Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten.
4. Die Begriffe Aufbauen und Verändern werden von jedem Mitarbeiter anders verstanden.
5. Es gibt keine Fakten ohne Emotionen.
6. Erfahrungen bestimmen das Verhalten.
7. Situationen können eine nicht vorhersehbare Eigendynamik entwickeln.

Wenn also Veränderungen vorgenommen werden, müssen alle Ebenen der Führungskräfte ins Boot geholt werden, besonders die mit direktem Kontakt zu Mitarbeitern.

Mit welchen Reaktionen müssen Führungskräfte rechnen?

Elger: Führungskräfte müssen damit rechnen, dass sie von ihren Mitarbeitern verantwortlich gemacht und altruistisch bestraft werden. Das führt dann in der Regel dazu, dass Mitarbeiter eine schlechtere Leistung abliefern. Hier ist es also wichtig, die bei der vorigen Antwort genannten Grundregeln zu beachten und besonderen Wert auf Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft zu legen.

Welche Bedeutung hat das Thema „Motivation“ beim Umgang mit der Krise?

Elger: Viele rein ökonomisch denkende Führungskräfte glauben immer noch, dass man Mitarbeiter durch Gehaltserhöhungen, Prämien oder Bonussysteme motivieren kann. Doch das ist gerade in Krisenzeiten nicht möglich. Weil die entsprechenden Mittel fehlen, und weil es sich um einen grundsätzlichen Irrtum handelt. Viel wichtiger ist es aus Sicht der Hirnforschung, positive Emotionen zu wecken, die auf der Basis von Zugehörigkeit und Wertschätzung soziale Verhaltensweisen mobilisieren. Emotionen bestimmen nicht nur den kurzfristigen Kurs des Handelns, sondern sie sind auch für das Erreichen langfristiger Ziele notwendig. In diesem Zusammenhang spielt Fairness eine herausragende Rolle. Weiter kommen positive Erwartungen hinzu, die über den Tag hinaus reichen. Auch in Zeiten der Krise dürfen die Führungskräfte nicht vergessen, das Belohnungssystem ihrer Mitarbeiter anzusprechen. Dabei geht es dann auch gar nicht um materielle Belohnungen, sondern um Anerkennung und das Herstellen von Identität mit dem Unternehmen. Wem es gelingt, realistische Zukunftserwartungen zu wecken, wird als Unternehmer gemeinsam mit seinen Mitarbeitern auch die derzeitige Krise meistern können.

KPMG-STUDIE

Konflikte verursachen hohe Kosten

Konflikte zwischen Mitarbeitern können dazu führen, dass wichtige Projekte im Unternehmen scheitern. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG mit der Hochschule Regensburg und der Fachhochschule Bern, verliert jedes zweite Unternehmen im Jahr mehr als 50.000 Euro, weil Projekte unter streitenden Angestellten scheitern oder zeitverzögert umgesetzt werden.

In jedem zehnten Unternehmen summieren sich die Kosten sogar auf mehr als 500.000 Euro. Das sind die wesentlichen Ergebnisse der repräsentativen KPMG-Studie. Befragt wurden 111 Industrieunternehmen von unter 100 bis zu mehr als 50.000 Mitarbeitern. Von Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern bezifferte immerhin jedes neunte die Kosten auf 100.000 bis 500.000 Euro pro Jahr. Sieben Prozent

gaben mehr als 500.000 Euro an. In der Regel können Unternehmen die wenigsten Konfliktkosten konkret benennen, geschweige denn beziffern. Lediglich durch Mitarbeiterfluktuation entstehende Kosten sind den meisten Unternehmen bekannt. Nur jedes zweite Unternehmen kann mit Sicherheit sagen, wie hoch die durch kontraproduktives Verhalten von Mitarbeitern verursachten Kosten sind.

„Mit unserer Studie möchten wir dazu beitragen, das Verständnis für Konfliktkosten in den Unternehmen zu stärken“, so Alexander Insam, Senior Manager im Bereich Advisory von KPMG: „Konfliktkosten zu managen bedeutet, für eine effiziente Zusammenarbeit der Menschen zu sorgen und so den Unternehmensgewinn steigern zu können.“

FAMILIENFREUNDLICH FÜHREN

Lernportal für Chefs

Im Mai startete ein interaktives Lernportal für Führungskräfte. Es heißt „eff – effizient familienbewusst führen“ und zeigt Führungskräften ganz konkret die Vorteile einer familienfreundlichen Unternehmensführung. Die praktische Umsetzung im beruflichen Alltag wird durch professionelle Beratung, Argumentationshilfen und Lösungsvorschläge unterstützt.

Initiiert wurde „eff“ vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen und von der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft. Das Förderprojekt, das bis 2011 laufen soll, bietet speziell für Führungskräfte entwickelte Tools. So zeigt eine individuelle Standortbestimmung mittels Checklisten und Fallbeispielen auf, wo Handlungsbedarf besteht. Zudem sind Workshops und Seminare zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ geplant. Außerdem wurde eine Hotline eingerichtet. www.eff-portal.de

Konfliktmanagement?

CCC!



Offene Seminare von 2 ½ Tagen (Start abends).
Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz.
Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar.
TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest!

- 17.-19. Juni 09
- 06.-08. Juli 09
- 21.-23. Sep. 09
- 14.-16. Okt. 09
- 04.-06. Nov. 09
- 02.-04. Dez. 09



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



HOTEL PARK SOLTAU
GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen
Telefax: (05191) 6 05-185
www.hotel-park-soltau.de

Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchsvolles Veranstaltungshotel geschaffen. Das auf die Umgebung angepasste Ambiente bietet Ihnen alle Voraussetzungen für einen angenehmen und erfolgreichen Aufenthalt vom ersten Augenblick!

Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

Dr. Claudia Harss,
TWIST Consulting Group



Die Höhle des Monsters

Eine „Bad Bank“ für düstere Gedanken

Seit uralten Zeiten munkelt man von verwunschenen Orten, düsteren, gefährlichen Höhlen, in denen Spinnen, Drachen, Lindwürmer, eklige Kreaturen und tödliches Schlangengezücht ein grausiges Dasein fristen. Wehe, dem arglosen Wanderer, der dort hineingerät und sich mit den finsternen Mächten einlässt! Unbescholtene Bürger, die wacker ihr Tagwerk tun, halten sich fern und wahren ihr Seelenheil. Das Böse ist gebannt. So können heutzutage auch Banken und Investoren aufatmen und sich bald wieder vertrauensvoll

„Kontaminiert sind nicht nur die Werte der realen Ökonomie, sondern auch die Gedanken der Berufstätigen.“

aufeinander einlassen: Toxische Papiere, grausige Spekulationsmonster und Schimären untilgbarer Uferloskredite werden in einer „Bad Bank“ säuberlich entsorgt und können dort unschädlich vor sich hin brodeln, am besten zusammen mit atomarem Restmüll in irgendeinem gut verplombten Salzstock! Bald haben Tugenden wie treuherziges Vertrauen und kraftvoller Tatendrang unserer Money-maker endlich wieder eine Chance!

Leider ist das Problem der lahmen Wirtschaft durch die Bad Bank nicht vollständig gelöst. Kontaminiert sind mittlerweile nämlich nicht nur die Werte der sogenannten Faktenwelt, sondern das gesamte Denken aller Berufstätigen. Kleinmütige und destruktive Gemütszustände blockieren jegliche (dringend benötigte) Tatkraft und Kreativität. Es nerven insbesondere ...

- Verzagtheit
- Paranoide Kreisgedanken
- Entscheidungsschwäche
- Hass und Rachegefühle
- Misstrauen.

Wer entsorgt all diesen Müll, damit alle wieder frisch ans Werk gehen können?

Na, wer wohl? Wir Personaler und Berater natürlich! Lasst uns eine „Bad Bank“ für düstere Gedanken schaffen! Wir dürfen dabei nicht allzu sachlich und logisch vorgehen, denn wir haben es mit psychologischen Monstern zu tun, denen mit nüchternen Fakten schlecht beizukommen ist.

Behaupte einer, die Verursacher der Krise hätten zu irgendeinem Zeitpunkt rational gehandelt, als sie ihre virtuellen Luftschlösser bauten: Es darf gezaubert werden! Um die hier wirsamen Geister auszutreiben, bedarf es eines kraftvollen,

archaischen Rituals jenseits aller Rationalität. Dem Teufel kommt man bekanntlich nur mit dem Beelzebub bei! Und so wird's gemacht: Man nehme den traurigen Rest des Budgets für Personalentwicklung und

kaufe oder miete folgende Utensilien:

Etwa 100 Stinkbomben und Räucherstäbchen, einige hässliche Kriechtiere, ein möglichst eindrucksvolles Kostüm als Hexe oder Drache, eine Dunkelkammer mit zwei Ausgängen, ein Tonband mit Vogelgezitscher. Und schon kann es losgehen: Der hadernde, depressive Mitarbeiter betritt die Dunkelkammer voller Rauch, Schwefelgestank und Schlangengezücht.

Dort beichtet er der Hexe oder dem Ungeheuer seine schlechten Gedanken. Zur Buße bekommt er für jede Verzagtheit oder Bosheit eine Watschen. Danach verlässt der Geläuterte die Dunkelkammer (vor der Vogelgezitscher erschallt) und geht (von keines Gedankens Blässe mehr angekränkt) voller Kraft und Optimismus ans Werk. Gemeinsam mit anderen, die alles Lähmende von sich warfen, zieht er nun sicher und wohlgenut den Firmenkarren aus dem Dreck.

Und was passiert mit all dem kontaminierten Gedankenmüll in der geistigen „Bad Bank“? Vorsicht – nicht vorschnell entsorgen! Die größten Schätze und Reichtümer sind bekanntlich, bewacht von Ungetier, in Drachenhöhlen versteckt!

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

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  expo

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

Messe to Go



elearning-expo.de

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

skills4it



Digital Skills



time4you

VIWIS



HR-Management



provadis

Kids als Consultants

DIGITAL NATIVES. Im Zeichen des Internets geborene Jugendliche können Unternehmen auf dem Weg zum Enterprise 2.0 technisch sehr gut beraten. Bei einem begleitenden Change-Prozess bewähren sie sich auch als Katalysatoren: Manager erleben die Vorteile von Vernetzung an authentischen Vorbildern.

Alle, die etwas auf sich halten, treffen sich regelmäßig zum nationalen IT-Gipfel bei Bundeskanzlerin Angela Merkel. Nur die Jugend fehlt regelmäßig. Abhilfe schaffen will eine Gipfel-Projektgruppe, die deshalb sogenannte „Digital Natives“ zu einem Dialog einlud. Digital Natives sind Jugendliche, die nach 1980 geboren wurden, die Zugang zum Internet und den Werkzeugen des Web 2.0 haben und die über das nötige Wissen verfügen, die digitalen Technologien auch sinnvoll einzusetzen. Es handelt sich sozusagen um die Elite der „Generation Internet“. Sie wollen nicht nur mit Technik spielen, sondern auch die Zukunft gestalten.

Tatsächlich trafen sich 2008 zehn Digital Natives mit Politikern und Vertretern der IT-Branche zu einem ersten Gespräch. Zur großen Überraschung der Anwesenden hatten alle Kids einen Laptop dabei, um Blogbeiträge gleich vor Ort zu schreiben. Einer kam zusätzlich mit einer Videokamera auf der Schulter in den Besprechungsraum. Ein Zweiter hatte einen Fernseh- →



**DIGITAL NATIVES
SIND ...**

**... anders als andere
Generationen davor:**

Digital Native Timo Heuer (links) und Unternehmensberater Dr. Willms Buhse: Jugendliche werden vom Trendsetter im privaten Bereich zum Trendsetter im Business.



01.

Sie lernen kontinuierlich, unabhängig von Institutionen und in **Netzwerken**.

02.

Die Kommunikation und das Problemlösungsverhalten sind **kollaborativ**.

03.

Entscheidungen fallen im Team, Führungsfunktionen liegen oft bei einer Gruppe.



→ kanal im Internet eingerichtet. Für die zehn war es selbstverständlich, dass das Meeting live ins Netz übertragen werden sollte. Restlos überrascht waren die Gastgeber jedoch, als sie mitbekamen, dass über ganz Deutschland verteilt, mehrere Dutzend Jugendliche darauf warteten, sich via Chat in das Kick-off-Meeting mit dem nationalen IT-Gipfel mit Fragen und Kommentaren einzubringen.

„Bei dieser Gelegenheit kapierte ich schlagartig, dass Transparenz und Offenheit Grundformen der Digital Natives sind“, berichtet Dr. Willms Buhse, der vonseiten der Industrie dabei war und im Stillen dachte: „Hier seid ihr genau richtig, Jungs!“ Buhse ist Gründer der Unternehmensberatung „doubleYUU“ in Hamburg, einer Consulting-Gesellschaft die darauf spezialisiert ist, Unternehmungen in Richtung „Enterprise 2.0“ zu begleiten. Der ehemalige Strategieberater (bei Roland Berger) sowie Bertelsmann-Manager kam aufgrund dieses Aha-Erlebnisses auf die Idee, den Kontakt von Topmanagern zu Digital Natives gezielt als Turbolader für seine Beratungsprozesse zu nutzen.

Digital Natives sind eine echte Avantgarde

Dabei kann sich Buhse auf Don Tapscott, den Autor des Bestsellers „Wikinomics“ berufen. Der sagte: „Der offene Dialog mit Digital Natives ist für Unternehmen essenziell. Man sollte dem Nachwuchs zugestehen, dass er erstmals in der Geschichte der Menschheit in wesentlichen Fragestellungen eine wirkliche Autorität besitzt. Wir können viel von ihm lernen und damit sollten wir schnellstmöglich beginnen!“

Timo Heuer,
17 Jahre,
Hamburger, Digital
Native und Blogger,
Journalist beim
Magazin „T3N“,
ist Mitautor des
„Manifests der
Digital Natives“.



Buhse pflegt einen klassischen Beratungsansatz. Zuerst wird herausgearbeitet, wo ein Klient hin will. Er sagt dann oft „Wir wollen mehr Kundennähe“, „Wir wollen mehr Innovationen“, „Wir wollen ein attraktiverer Arbeitgeber werden“ oder „Wir wollen ein Enterprise 2.0 werden und uns besser vernetzen“. Sobald eine Unternehmensstrategie definiert ist oder die bestehende bekräftigt wurde, wird nach dem größten Engpass gesucht, der die Umsetzung der Strategie behindert.

Wenn die Strategie zum Beispiel „mehr Innovationen“ heißt, werden Digital Natives eingeladen, um davon zu berichten, wie sie heute dieses Produkt nutzen und was sie verbessern würden. „Viele technische Produkte nutzen Digital Natives heute so, wie der Durchschnitt der Bevölkerung sie in fünf Jahren nutzen wird“, erklärt Buhse den Ansatz. „Die Digital Natives sind eine Avantgarde, die aus ihrer Altersgruppe herausragt und mit deren Hilfe man ein Stück in die Zukunft schauen kann.“ Timo Heuer (Titelbild) ist einer der Digital Natives, die

es geschafft haben, in den „Think Tank 30“, dem Think Tank des Club of Rome, aufgenommen zu werden. Er wünschte sich zum Beispiel im Gespräch mit einem Telekommunikationskonzern ein Handy, das über einen eingebauten Projektor Informationen auf die Handfläche oder was sonst so zur Verfügung steht projiziert.

Lautet die Strategie des Unternehmens „attraktiver Arbeitgeber werden“, dann sind die im Sternzeichen des Internets Geborenen erst recht der richtige Ansprechpartner. Man muss sie nur fragen, wie sie Schule, Studium oder einen Job mit Hobbies und Privatleben und vor allem ihren globalen Internet-Kontakten unter einen Hut bekommen. Eine Unterscheidung zwischen Arbeit und Privatleben fällt jedenfalls schwer. Klassische Arbeitszeiten werden als kontraproduktiv erlebt. Dafür sind der Wunsch nach Selbstverwirklichung in der Arbeit und die Eigenmotivation sehr hoch. Der Kontakt zu Digital Natives führte in einem Versicherungskonzern als Erstes dazu, dass den Personalern klar wurde, wie

04.

Feedback wird kontinuierlich und unerschrocken in alle Richtungen gegeben.

05.

Die neueste Technologie ist quasi die „zweite Natur“ des Digital Native.

06.

Ein Beruf muss Sinn stiften und Spaß machen. Jobwechsel werden zur Routine.





Dr. Willms Buhse,
Gründer der
Hamburger
Beratungsgesell-
schaft „doubleYUU“
und Enterprise-
2.0-Experte. Mehr
zu seinen Digital-
Native-Aktivitäten
auf
www.dnadigital.de

lange sie schon eine Home-Office-Regelung verschleppen und wie negativ sich das wohl auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

„Open Space“ als Ausgangspunkt für Veränderungen

Wenn es darum geht, dass Unternehmen sich Digital Natives „ins Haus holen“, empfiehlt Buhse eine firmeninterne Open-Space-Veranstaltung. Seiner Meinung nach wäre es falsch, die Kapuzenpullis in die Vorstandsetage zum Kaffee einzuladen, weil die Gefahr groß sei, dass sie dort vom herrschenden System vereinnahmt oder erdrückt würden. Die Manager sollten stattdessen die unbändige Veränderungsatmosphäre einer Open-Space-Konferenz erleben. Open Space ist eine Veranstaltungsform mit einer sehr offenen Struktur, die in der Regel bei allen Beteiligten großes Engagement erzeugt.

Bevor der Open Space losgeht, organisiert der Hamburger Consultant Zweiergespräche zwischen den Topmanagern und den eingeladenen „Kapuzenpullis“, damit vor dem eigentlichen Event schon jeder mit jedem einmal Kontakt hatte und das Eis gebrochen ist. Dann stellen sich alle zur Eröffnung in einem großen Kreis auf. Buhse hält eine motivierende Einführungsrede und erklärt das Hauptthema der Konferenz. Alle Teilnehmer werden eingeladen, zum (durch die Unternehmensstrategie vorgegebenen) Hauptthema ihre persönlichen Unterthemen, die ihnen auf den Nägeln brennen, zu benennen und an eine Tafel zu hef-

ten. Anschließend bilden die Teilnehmer auf freiwilliger Basis Arbeitsgruppen dazu. Am Ende bündelt jeder Initiator die Ergebnisse seiner Gruppe und stellt sie dem Plenum vor, das Prioritäten setzt und weitere Maßnahmen plant.

Open Space nutzt die Fähigkeit von Gruppen zur Selbstorganisation. Die Themenbearbeitung wird durch die Energie der Teilnehmer gesteuert. „Findet“ ein Thema keine Menschen, die eine Arbeitsgruppe bilden, ist es gestorben. Ein anderes Thema kann dafür umso intensiver Interesse wecken. Während der Veranstaltung gilt das „Gesetz der zwei Füße“. Jeder Teilnehmer ist für seine Zufriedenheit selbst verantwortlich. Wenn er will, darf er „seine“ Gruppe verlassen, um anderswo produktiver zu sein. Und er darf sich sogar ausklinken und irgendwo herumsitzen.

Die eingeladenen Digital Natives bringen entweder selbst Unterthemen ein und tragen dann die Verantwortung für „ihre“ Arbeitsgruppen oder sie beteiligen sich an einer oder nacheinander an mehreren Arbeitsgruppen, die sich im Rahmen des Open Space bilden. Dabei werden sie auf zwei Ebenen wirksam:

1. Sie bringen sich inhaltlich ein und helfen mit, konkrete Projekte wie Produktinnovationen oder Arbeitgeber-Branding mit ihren Anregungen voranzutreiben. Digital Natives können beim Thema Internet und Web 2.0 durchaus die Rolle eines klassischen Beraters einnehmen, der einen Wissensvorsprung hat.
2. Sie konfrontieren die Manager, mit denen sie in Kontakt kommen, mit ihrer „anderen“ Art zu denken und zu

arbeiten. Sie bringen sie so zum Nachdenken – durch die Art, wie sie Vernetzung vorleben, oder wie sie Sachverhalte durch ihre Brille sehen und bewerten. Auf der Ebene des Change-Managements arbeiten sie als Katalysatoren.

Buhse verzichtet darauf, seinen Digital Natives Fragetechniken oder andere Beratertools beizubringen, damit sie im richtigen Moment zum Beispiel durch systemische Fragen intervenieren könnten. Digital Natives brauchen das nicht. Sie sind (!) die Intervention – eine lebende Herausforderung für alle bürokratischen Funktions- und Bedenkenträger, die mit ihnen in Kontakt kommen.

Anforderungen an die Digital Natives

„Ich kann mich nicht in die Fußgängerzone stellen und Leute einsammeln, die nach 1980 geboren wurden“, sagt Buhse auf die Frage, wie er zu den Digital Natives kommt, die er zu seinen Kunden mitnimmt. Er rekrutiert sie überwiegend aus dem Netzwerk „DNAdigital“, das inzwischen weit über 500 Mitglieder umfasst. Die Vorzeige-Jugendlichen müssen natürlich überdurchschnittlich qualifiziert sein im Umgang mit der Web-2.0-Technik. Sie sollten in ihrem Alltag regelmäßig Aufgaben aus Schule, Studium oder Beruf mit kollaborativen Technologien lösen und die gemachten Erfahrungen in Blogs oder Foren ausgiebig reflektieren. Das Wichtigste ist, dass sie die Werte der Digital Natives – nämlich Authentizität, Transparenz, Offenheit und Vernetzung – verinnerlicht haben und vorleben.

„Außerdem hilft es, extrovertiert zu sein“, ergänzt Buhse, denn die Digital Natives sollten in der Lage sein, auf Open-Space-Konferenzen auf fremde Menschen offen zuzugehen und Gespräche zu starten und in Gang zu halten. Außerdem sollten sie in der Lage sein, das, was sie tun und denken auch zu begründen. Und sie müssen begeistert sein vom Web 2.0 und diese Begeisterung auch ausdrücken können.

Auf ihre Einsätze werden die Digital Natives gut vorbereitet. Buhse veranstaltet mit ihnen vorab immer auch eine kleine Konferenz zum Üben, um ihnen die →

→ Struktur und die Regeln des Open-Space beizubringen. Außerdem bekommen sie das Anliegen (Unternehmensstrategie umsetzen) erläutert und lernen, wie man am besten Überschriften für Themen formuliert, die man selbst einbringen will.

Hidden Agenda

Bei einer Open-Space-Konferenz diskutieren Menschen intensiv über Themen, die sie selbst spannend finden, bei deren Bearbeitung sie Flow oder zumindest Spaß empfinden. Gleichzeitig deckt sich die Aktivität mit den Zielen, die auch für das Unternehmen wichtig sind. Topmanager lernen beim Open Space, dass nicht immer jemand im Hintergrund steuern und entscheiden muss. Es kommt sogar zu einem intensiveren Austausch aller Beteiligten, wenn die Tagesordnung aus nichts anderem, als einer leeren Wand besteht – bis die Teilnehmer sie mit ihren Themenblättern füllen. „Manager, die hier mitspielen, üben sich in non-hierarchischer Kommunikation“, erklärt Buhse. Und darauf will er schließlich hinaus.

Buhse theoretischer Hintergrund deckt sich weitgehend mit dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz aus der modernen Organisationstheorie. Stark vereinfacht gilt, dass die Komplexität in der heutigen Welt so stark zugenommen hat, dass sie für die Entscheider in der Wirtschaft nicht mehr beherrschbar ist. Um trotzdem „wirksam“ zu handeln, sollten sich die Unternehmen mehr denn je auf die Bildung von Netzwerken einlassen. Netzwerke können sich besser als Einzelpersonen mit hochkomplexen Situationen auseinandersetzen und die zugrunde liegenden (sich oft sehr schnell ändernden) Verhaltensmuster der Beteiligten erkennen. Vernetzung gilt folgerichtig als „die“ Lösung und ist nicht nur eine Spielerei der „Kapuzenpullis“. Um mit der Informationsfülle klarzukommen, muss man wissen, was wichtig und was unwichtig ist. Empfehlungen (Bewertungen) haben sich deshalb in der Welt der Digital Natives als wichtiges Strukturprinzip etabliert. Das Problem ist nur: Es gibt so viele Menschen, die einem etwas empfehlen können, dass aus der Überforderung durch die Masse

an Informationen eine Überforderung durch die Masse der Empfehlungen wird. Die „kollektive Intelligenz“, die zum Beispiel die junge Generation vorlebt, besteht darin, dass hinter der Masse an Empfehlungen Muster erkannt werden, über die man miteinander diskutiert.

Kritik

Buhse hat mit der Heidelberger Verlegerin Ulrike Reinhard zusammen das Buch „DNAdigital – wenn Anzugträger auf Kapuzenpullis treffen“ herausgegeben. Darin findet sich auch ein Interview mit Professor Dr. Peter Kruse, dem Chef der Unternehmensberatung next practice GmbH in Bremen. Kruse ist Experte für die Übertragung von Selbstorganisations-Konzepten auf unternehmerische Fragestellungen. Dem Ansatz, Digital Natives die Rolle der Brückenbauer zu der Welt der Topmanager zuzuschreiben, erteilt er seinen wissenschaftlichen Segen. „Einen ungefilterten und anregenden Austausch zwischen Menschen zu initiieren, ist ein wichtiger Beitrag“, betont er.

Ein Problem hat Kruse allerdings mit den Digital Natives, wenn es um die Rolle der „Führung“ in einem Unternehmen geht. Führung sei keine Aufgabe, die man einer Gruppe zuweisen könne. Selbst ein dynamisches Netzwerk wie das Gehirn sei nicht frei von Hierarchie. Im Gehirn greife das limbische System als Chef im Ring bewertend ein. „Führung ist eine klar definierte Aufgabe des Top-Managements, solange die Mitarbeiter nicht auch Miteigentümer des Unternehmens sind“, stellt der Professor klar. Ein Netzwerk sei in der Lage, viele kreative Vorschläge zu machen. Was aber umgesetzt werde, entscheidet nicht das Netzwerk aus sich heraus. Kruse hält jene Unternehmen für besonders zukunftsfähig, die zwischen Netzwerkorganisation und hierarchischer Organisation hin- und herschalten können. Wenn das Unternehmen darauf angewiesen sei, innovativ zu sein, dann sollten eher gleichberechtigte Netzwerke genutzt werden. Auf dem Weg von der Idee zur Innovation müsse ein Unternehmen seine Kräfte bündeln und dabei helfe hierarchisches Handeln am effektivsten weiter.

Martin Pichler/Gudrun Porath ●

Vorbild für Digital Natives



Chris Hughes (25), der Mitbegründer des webbasierten Social-Networking-Tools „Facebook“, zeigt, welchen Einfluss Digital Natives auf Wirtschaft und Politik haben können. Das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Fast Company“ erkannte in ihm den Mann, der als Mitarbeiter in Obamas Wahlkampfteam, Barack Obama erst zur

Präsidentschaft verholfen habe. Hughes Schlüsselprojekt war die Entwicklung der Homepage „My.BarackObama.com“ (kurz: MyBO). Über eine Million von Obamas Anhängern nutzten die Plattform, um sich untereinander zu vernetzen, zu diskutieren, Aktionsgruppen zu bilden, Events zu planen und mit der Wahlkampfzentrale abzustimmen sowie Arbeitshilfen herunterzuladen. Die größte Lektion der Wahlkampagne war laut Hughes, dass es Sinn mache, gelassen darauf zu vertrauen, dass eine Internet-Community „dramatische und unerwartete Ergebnisse“ produziert, wenn man die Menschen ernst nimmt.

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.



Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personalmagazin« stellen Sie die richtigen Weichen für Management, Recht und Organisation. Und sich.

www.personalmagazin.de



Die Krise ist eine Krise der Führung

FÜHRUNGSKULTUR. Führungskräfte sollten die gewohnte „Defizitbrille“ ablegen und konsequent auf die Stärken ihrer Mitarbeiter achten. Und sie sollten lernen, auch unter turbulenten Bedingungen sinnvoll zu führen, fordert die Wiener Beraterin Dr. Ruth Seliger. In ihrem Fachbeitrag beschreibt sie die Elemente einer neuen Führungskultur.

1. Eine Analyse.

Wenn wir heute von einer globalen Krise sprechen, dann sprechen wir zugleich von einer Krise der Führung. Denn Führung hat die Umstände geschaffen, die jetzt beklagt werden. Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit hier weniger auf die einzelnen Führungspersonen, sondern auf Führung als gesellschaftliches Phänomen. Von unseren politischen Führern abwärts bis hinunter zu den einzelnen

Führungskräften zeigt sich, dass Führung ihre Aufgabe nicht erfüllt und damit eine krisenhafte Situation geschaffen hat. Unsere politischen Führer haben sich längst von der Idee verabschiedet, mit einer Idee voranzugehen und Menschen dafür zu gewinnen.

Politiker sind weltweit oft zu Marionetten der Wirtschaft geworden, die populistische und mehrheitsfähige Themen in mediengerechten Worthülsen anbieten.

Barack Obama präsentiert dazu ein wohlthuend anderes Führungsbild. Möge die Übung gelingen.

Wirtschaftsbosse haben ihre Aufgabe vergessen, nämlich „Diener“ ihrer Unternehmen zu sein. Ihre Entscheidungen und Aktionen sind vielmehr vom Blick auf den eigenen Vorteil und auf kurzfristige Erfolge getragen. In Unternehmen wird das Thema „Führung“ zwar gern als wichtigste Funktion der Organisation

Foto:Erste Bank

Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren, Generaldirektorin „Erste Bank“ in Wien, unterstützt eine umfassende, systemische Führungskräfteentwicklung in ihrer Bank.



gewürdigt; zum anderen werden Führungspositionen nach wie vor als „Währung“ für alles mögliche missbraucht und oft frei vergeben. Führungskräfte werden geschult, aber sie werden nicht an ihrer Führungsleistung gemessen, Führungsleistung wird insgesamt nicht gemessen. Oft gibt es nicht einmal Messkriterien für qualitätsvolle Führung. Führungskräfte nehmen daher ihre Aufgaben nicht mehr ernst und fühlen sich in ihrer Rolle nicht wohl.

2. Neue Form der Professionalität.

Wenn wir Führung als Spiegel der Zustände betrachten, dann lässt sich darin ein narzisstisches Bild der gesamten Gesellschaft erkennen. Im Zentrum der Gesellschaft steht das Individuum, seine Bedürfnisse und seine persönliche Freiheit. Das korrespondiert – nicht zufällig – perfekt mit den freien, „liberalisierten“ Märkten einer schrankenlosen Globalisierung und den grenzenlosen Gewinnen von Managern und Banken. Das „narzisstische Zeitalter“ hat ein Führungsideal

hervorgebracht, das Führung auf persönliche Merkmale und angeborene Fähigkeiten (wie etwa „Charisma“) reduziert und zu einer Frage der einzelnen Persönlichkeit macht. Es handelt sich dabei um eine Verwechslung oder Gleichsetzung von Führung und Führungskraft. Die entscheidenden Fragen lauten deshalb: Welche Aufgaben hat Führung? Was soll eine Führungskraft tun?

Die Frage nach den Aufgaben von Führung leitet direkt über zu einem neuen Thema von Führung – zu Professionalität und Qualitätsstandards. So würde das Ende des narzisstischen Zeitalters eingeläutet: Ein neues, professionelles Führungsbild könnte dazu beitragen, Führung zu versachlichen und zu einem Beruf zu machen, der sich an Standards und Aufgaben messen lassen muss. Jeder Beruf hat eine eigene Beschreibung seiner Aufgaben. Der Führung fehlte bislang eine solche Beschreibung.

Die im „Dschungelbuch der Führung“ (Carl Auer, 2009) vorgestellte „Leadership Map“ ist solch ein Modell, das die komplexen Aufgaben von Führung übersichtlich darstellt. Führung wird dabei als zentrale Dienstleistung in Organisationen definiert, die den Leistungsprozess der Organisation zu gewährleisten und ihren Erfolg nachhaltig sicherzustellen hat. Die Praxis des Führens stützt sich in diesem Modell auf drei Dimensionen:

- ... das Verständnis, dass Führung ein kontinuierlicher Prozess ist, der darauf beruht, Informationen zu generieren (Wachsamkeit), diese möglichst ressourcenorientiert zu verarbeiten (Wertschätzung) und davon die eigenen Entscheidungen und Handlungen abzuleiten (Wirksamkeit)
- ... das Verständnis von Professionalität, das eine adäquate Wissensbasis, ein klares Verständnis der eigenen Rolle und ein differenziertes und flexibles Instrumentarium braucht
- ... klare Werthaltungen und Prinzipien, die die Basis für alle Entscheidungen und Handlungen darstellen.

Das Verständnis der Aufgaben von Führung allein bringt aber noch keine gute und neue Führung. Darüber hinaus bedarf es eines Wertsystems, das dem narzisstischen Paradigma etwas Neues entgegensetzt.

3. Raus aus dem narzisstischen Sumpf.

Im Schatten der Krise wird von Gier, von Maßlosigkeit, von Kurzsichtigkeit, von Verantwortungslosigkeit gesprochen. Hinter diesen Begriffen stehen die Werte der grenzenlosen Freiheit, des hohen Werts von individuellem Erfolg und Wohlstand, des Werts von Sieg und Konkurrenz, der Egomane. Beinahe unbemerkt hat sich in den vergangenen Jahren eine neues Werteverständnis entwickelt, das erstmalig nicht aus der Religion, sondern aus der Wissenschaft kommt und „Positive Leadership“ genannt wird. „Positive Leadership“ beschreibt Führungsprinzipien, die sich auf die Forschungsergebnisse von mehreren Wissenschaften stützen. Die Grundlagen dafür seien hier prägnant aufgezählt:

• Glücksforschung als Grundlage


Martin E.P. Seligman, Universität von Pennsylvania, hat im Rahmen der Glücksforschung die zentralen Faktoren herausgearbeitet, die Menschen glücklich machen. Diese sind überraschenderweise nicht Geld und Ruhm, sondern Sinn (das Wissen, Teil eines größeren Ganzen zu sein), Engagement (die Bereitschaft, sich für andere einzusetzen) und Optimismus (als grundlegende Haltung gegenüber der Welt und den Menschen).

www.authentichappiness.sas.upenn.edu

• „Appreciative Inquiry“ als Grundlage

David Cooperrider, Case Western University Cleveland, Ohio, hat die Methode „Appreciative Inquiry“ (AI) entwickelt, die heute von vielen Beratern eingesetzt wird. AI ist ein auf Ressourcen und Wertschätzung gerichteter Ansatz zur Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Dabei geht man von folgenden Annahmen aus: In jedem System gibt es etwas, das gut funktioniert. Darauf soll man Veränderungen aufbauen. Die Energie folgt der Aufmerksamkeit.

Wird die Aufmerksamkeit auf Probleme gerichtet, intensivieren wir sie; wenn wir Lösungen und Ressourcen in Blick nehmen, geben wir diesen mehr Kraft. Jedes soziale System wird durch Kommunikation geschaffen und erhalten. Positive Kommunikation schafft eine andere Wirklichkeit als negative. Daher brauchen wir möglichst bald eine positive Sprache und positive Geschichten, um Organisationen →



AUTORIN

Dr. Ruth Seliger,
geschäftsführende
Gesellschafterin der TRAIN
Consulting GmbH,
Wien. Sie ist Expertin für systemische
Organisationsberatung und Autorin
des Buchs „Das Dschungelbuch der
Führung – ein Navigationssystem für
Führungskräfte“ (Carl-Auer-Systeme
Verlag, Heidelberg 2008).

Neuer Lehrgang für Chefs
Am 16. September startet Seligers
Praxis-Lehrgang „Positive Leadership
2009/2010“. Er besteht aus
sechs Modulen und verknüpft gezielt
die „Leadership Map“ mit den Strömungen
der „Positiven Wissenschaft“ und dem
„Systemischen Denken“.

TRAIN Consulting GmbH
Zollergasse 7/5
A-1070 Wien
Tel. 0043 1 526 07 40
www.train.at

„Ohne Lernen kann die Krise nicht zur Chance werden“

Krisenbewältigung. Lernen beginnt mit Innehalten und Verstehen, mit kritischer Reflexion und produktivem Zweifel. Manager, die immer in Action sind, die sich niemals infrage stellen, lernen nicht. Wer es „immer schon gewusst“ hat, lernt nicht. Wer nichts Neues versucht, lernt nicht. Ohne Change keine Chance. Dr. Ruth Seliger gibt konkrete Empfehlungen, wie Manager aus der Krise etwas für sich und ihr Unternehmen lernen können.

1. Nehmen Sie sich Zeit, um Energie und neue Ideen zu gewinnen. Schaffen Sie ruhige Zonen für sich.
2. Fragen Sie und hören Sie zu. Gehen Sie aus der Rolle des Wissenden in die Rolle des Fragenden. Fragen Sie überhaupt viel mehr. Hören Sie auf Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Mitbewerber.
3. Lassen Sie sich irritieren und inspirieren. Holen Sie Experten in Ihr Unternehmen, die neue Perspektiven bringen. Suchen Sie nach neuen Wegen. Die alten haben Sie ja in die Krise geführt.
4. Schaffen Sie neue Kommunikationsräume. Bringen Sie in Ihrem Unternehmen Menschen zusammen, die normalerweise nicht zusammenkommen. Seien Sie neugierig, was dabei entsteht.
5. Zeigen Sie Respekt. Nehmen Sie Ihre eigenen Ängste ernst, ebenso die Ängste Ihrer Mitarbeiter. Reden Sie nichts schön oder klein, dramatisieren Sie aber auch nicht. Zeigen Sie Ihre Gefühle und seien Sie berührbar.
6. Machen Sie sich berechenbar. Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie transparente Entscheidungen treffen und in Ihrem Verhalten konsistent sind.
7. Nützen Sie das gesamte Potenzial. Erkennen und nützen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, Ihres Unternehmens, Ihres Umfelds und ebenso Ihre eigenen. Verzichten Sie auf Schwächeanalysen und Ziele.
8. Treffen Sie beherzte Entscheidungen. Entscheiden Sie mit Ihrem Herzen und natürlich gleichzeitig auch aufgrund von Informationen. Fragen Sie sich dabei, wer wie davon betroffen sein wird, wer Ihre Bündnispartner sind und wo die Energie für die Umsetzung ist.
9. Beachten Sie die schwachen Signale der Zukunft. Hören Sie auf die leisen Signale, die die Chance jetzt schon sendet. Wo zeigt sich das Neue jetzt schon? Wer vertritt es? Wo erkennen Sie die zarten Pflänzchen des Neuen?
10. Würdigen Sie die Vergangenheit – und lassen Sie sie zurück: Geben Sie der Krise einen würdevollen Platz in der Geschichte. Machen Sie sich klar, wozu sie gedient hat, was sie ermöglicht hat, und dann gehen Sie weiter.

Quelle: Dr. Ruth Seliger/ www.train.at

→ in eine für alle Beteiligten positive Richtung zu verändern.

<http://appreciativeinquiry.case.edu/> und www.aiconsulting.org/ oder www.taosinstitute.net/

• „Strengthsbased Management“ als Grundlage

Marcus Buckingham vom amerikanischen Gallup Institut hat das Konzept des „Stengthsbased Management“ entwickelt. Aufgrund von umfangreichen Befragungen und Forschungen wurden 34 für Organisationen relevante Stärken herausgearbeitet und in ein Führungskonzepte umgewandelt. Daraus wurden Maßnahmen für die Auswahl von Mitarbeitern, den Einsatz in ihren Funktionen und die Gestaltung von Organisationen entwickelt. Die Frage, wie man das En-

gagement der Mitarbeiter erhöhen kann, beantwortet Gallup als Quintessenz des „Strengths Based Managements“ so:

- a) Machen Sie alle Mitarbeiter für das Ergebnis verantwortlich.
- b) Lehren Sie alle Mitarbeiter, ihre Stärken zu identifizieren und zu entfalten.
- c) Richten Sie alle Überprüfungs- und Vergütungssysteme daran aus, Stärken der Mitarbeiter zu entfalten.
- d) Gestalten Sie jede Rolle so, dass Ihre Mitarbeiter ihre Stärken maximal ausspielen können.

www.gallup.com/consulting/61/Strengths-Development.aspx

• „Positive Organizational Scholarship“ als Grundlage

Kim Cameron, Ross Business School an der Michigan University Chicago, be-

schäftigt sich mit Effektivitätsforschung und untersucht die Art und Weise, wie in Organisationen Effektivität und Erfolg gemessen werden. Dabei stellt sich (wenig überraschend) heraus, dass in den meisten Organisationen Effektivität an der Differenz von Ist und Soll gemessen wird.

Camerons Team untersuchte in zahlreichen Forschungen die positiven Auswirkungen auf ein Unternehmen, wenn die Messungen nicht negativen Abweichungen (IST geringer als SOLL) beschreiben, sondern wenn das SOLL mit dem in Teilbereichen vorhandenen ÜBERSOLL verglichen wird. Untersuchungen belegen, dass allein schon die Messung positiver Abweichungen, also herausragender, unerwarteter Leistungen, die Ef-

Erste Bank Österreich: Reflexion ermöglichen

Fallbeispiel. „Die permanente Reflexion des eigenen Tuns ist sehr wichtig, damit Führungskräfte erfolgreich bleiben“, betont Michael Weiss, Leiter der Personalentwicklung „Erste Bank Österreich“. Die Bank unterstützt ihre Führungskräfte in diesem Prozess mit der Leadership-Map.

Die Führungskräfte der „Erste Bank“ werden als Gestalter des Führungsgeschehens in ihrer Organisationseinheit gesehen. „Die Führungs-Landkarte von TRAIN fördert es, aus unterschiedlichen Perspektiven auf Aspekte des Führens hinzuschauen“, so Weiss. Er nennt ein Beispiel, wie mögliche Reflexionsfragen zum Thema der „konstruktiven Kritik“ aussehen können.

1. Aspekt „Sich selbst führen“

In welchen Situationen können Sie konstruktive Kritik leichter annehmen? Von wem mehr, von wem weniger? Und was macht den Unterschied aus?

2. Aspekt „Menschen führen“

Wie geben Sie konstruktive Kritik an einzelne Mitarbeiter? Worauf achten Sie dabei? Wann hat das Geben von konstruktiver Kritik gut geklappt?

In der Reflexion können Führungskräfte die Tiefe der Reflexion erhöhen und beliebige Aspekte zweier Dimensionen miteinander verknüpfen. Zum Beispiel die Dimension „Führung als Praxis“ und die Dimension „Führung als Profession“ oder die Dimension „Organisation führen“ kombinieren mit der Dimension „Instrumente“.

„Welches Umfeld schaffen Sie, was tragen Sie konkret dazu bei, damit konstruktive Kritik im Rahmen des Aufwärts-Feedbacks (Führungsinstrument, in dem Mitarbeiter



Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren (re.), Generaldirektorin „Erste Bank“, und Dr. Ruth Seliger präsentieren die „Leadership Map“ vor 320 Bank-Führungskräften.

anonym online Feedback an ihre Führungskraft geben können) in Ihrer Organisationseinheit möglich ist/wird?“ Auf diese Weise ermöglicht die Leadership Map zum einen eine Reduktion der Komplexität, wenn Führungskräfte an ihre Führungsaufgabe denken. Zum anderen führt sie auch zu neuen Perspektiven beziehungsweise „blinden“ Flecken der eigenen Führungsarbeit. Beides wesentliche Bestandteile für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Wirksamkeit der Führungskräfte.

ektivität von Organisationen insgesamt erhöht.

www.bus.umich.edu/Positive/

4. Paradigmenwechsel: Unterschiede zu früher.

Wenn die gegenwärtige Krise eine Krise der Führung ist, dann kann der Ausweg nur in einem tief greifenden Wandel von Führung und ihren bislang vorherrschenden Prinzipien liegen.

Es braucht einen Paradigmenwechsel in der Führung. Wenn wir die hier vorgestellten Konzepte konsequent auf die Führungspraxis anwenden, ergibt sich ein Bild, das sich fundamental von den herkömmlichen Führungskonzepten unterscheidet. Es trägt völlig zu Recht den bereits erwähnten Namen „Positive Lea-

dership“ und bedeutet vereinfacht formuliert, dass ...

- ... Führung sich ihres Sinns, also ihrer Aufgabe, ihrer Mission bewusst ist. Der Sinn der Führung ist die Unterstützung der Organisation. Sie ist das „größere Ganze“, für das Führung verantwortlich ist und das ihr Sinn gibt.
- ... Führung zugleich vom Engagement für die Menschen getragen ist, die im Unternehmen tätig und davon abhängig sind.
- ... Führung weniger die Schwächen, Probleme oder Defizite beachtet, sondern eine optimistische (und zugleich realistische) Kultur schafft.
- ... Führung eine neue wertschätzende Kommunikation entwickelt und auf die eigene Sprache achtet.

- ... Führung aus Erfolgen und außergewöhnlichen Leistungen lernt und weniger aus Fehlern.
- ... Führung die eigenen Stärken und die der Mitarbeitern sowie der Organisation wahrnimmt und nützt und nicht die Schwächen zu einem Mittelmaß zu treiben versucht.

Barack Obama hat mit seinem Slogan „Yes, we can!“ zusammengefasst, was „Positive Leadership“ ausmacht – nämlich eine bejahende, positive Grundhaltung. „Yes“ zeigt die Kraft, die von dieser Grundhaltung ausgeht. „We“ adressiert an das Gemeinschaftsgefühl, das größere Ganze, zu dem sich jeder zugehörig fühlen kann. „Can“ sagt, wir haben die notwendige Stärke in uns.

Ruth Seliger ●

DGFP. Die Fachmesse „PERSONAL & WEITERBILDUNG 2009“ der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH) wird in diesem Jahr am 4. und 5. Juni in den Wiesbadener Rhein-Main-Hallen ausgerichtet. Parallel dazu findet der Kongress der DGFP e.V. statt. Sowohl Kongress als auch Fachmesse bieten eine Vielzahl von Vorträgen und Diskussionsrunden, wie Personalprofis in turbulenten Zeiten handlungsfähig bleiben können.

„Freche, innovative Impulse“

Das Wichtigste zuerst: Mit dem neuen „Trainerpavillon“ in der Halle 4 will die Fachmesse PERSONAL & WEITERBILDUNG den Schwerpunkt Managementtraining noch attraktiver gestalten. Individuelle Einzelunternehmer, die als Trainer, Coach oder Berater tätig sind, erhalten die Gelegenheit, sich persönlich in Szene zu setzen. Das Angebot für diese Zielgruppe ist sehr kostengünstig. Der Preis für einen Counter im Rahmen des Trainerpavillons liegt bei nur 590 Euro netto. Zusätzlich zum Counter darf der „Einzelkämpfer“ sich noch mit einem Vortrag auf dem „Trainer-Podium“ präsentieren.

Berater und ihre Kunden präsentieren Projekte

Kein Wunder, dass bei diesem Schnäppchenangebot der Trainerpavillon schnell ausgebucht war. 13 Coaches und Trainer werden sich vor Ort dem Publikum stellen. Hilde Regnier, Leiterin des Geschäftsbereichs Cross-Media Communication Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH und verantwortlich für die Fachmesse, freut sich: „Die Titel der Präsentationen lassen jetzt schon ahnen, dass die Trainer unseren Fachbesuchern gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Lage richtig Dampf machen werden.“ Man könne freche und innovative Impulse erwarten.

Als ein Beispiel für einen Motivationsimpuls, den man nicht verpassen sollte, erwähnt sie den Vortrag „Arsch hoch für wirksame Resultate“ von Reinhard Emtinger. Der Trainer, ein Business-Development-Experte, macht potenzielle Zuhörer neugierig indem er einen „einzigartigen,

höchst irritierenden“ Auftritt verspricht (weitere Veranstaltungen im Trainerpavillon siehe übernächste Seite).

Insgesamt gibt es auf der Fachmesse sechs Podien, auf denen Aussteller und Sponsoren zum Teil gemeinsam mit ihren Kunden ihre Leistungsfähigkeit – oft in Form von Projektberichten – unter Beweis stellen. Drei Beispiele für eine Berater/Auftraggeber-Kombination sind:

- Peter Krumbach von der hr-horizonte GmbH, der gemeinsam mit Silvia Merretz, McDonald's Deutschland Inc., die

McDonald's-Diagnostik und Personalentwicklung für 1.300 Restaurantmanager vorstellt.

- Michael Paschen, Profil M GmbH & Co. KG, der internationale Potenzialanalysen für das Top-Management präsentiert – und zwar gemeinsam mit Professor Klaus Stulle von der Bayer AG.

- Und die Frage, wie Fujitsu Microelectronics zum Top-Arbeitgeber wurde, wird von dem Elektronikunternehmen gemeinsam mit der StepStone Solutions GmbH beantwortet.

Die Fachmesse im Überblick

Veranstaltung: Fachmesse PERSONAL & WEITERBILDUNG 2009, Rhein-Main-Hallen Wiesbaden, Friedrich-Ebert-Straße, 65185 Wiesbaden

Öffnungszeiten:

Donnerstag, 4. Juni 2009: 09.00 Uhr – 18.30 Uhr

Freitag, 5. Juni 2009: 08.30 Uhr – 15.00 Uhr

Anzahl Aussteller / Besucher 2008: 265 Aussteller, 3.500 Besucher inklusiv Kongressteilnehmer

Eintrittspreise Besucher: 20 Euro Tageskarte (inkl. MwSt. und Messekatalog)

Veranstalter: DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Niederkasseler Lohweg 16, 40547 Düsseldorf. Die DGFP mbH ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der DGFP e.V. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist mit ihren über 2.000 Mitgliedern (1.750 Unternehmen sowie 250 Berater und Wissenschaftler) die Fachvereinigung für das Personalmanagement in Deutschland. www.dgfp.de, www.personal-undweiterbildung.de, www.dgfp-kongress.de

Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, an der sich 113 Personalmanager beteiligten, ergab Mitte April, dass bei 55 Prozent der untersuchten Unternehmen Kurzarbeit inzwischen zum Alltag gehört oder gerade geplant wird. Ein hoher Prozentsatz von diesen Unternehmen will die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Arbeitsagentur in Anspruch nehmen oder erhält sie bereits.

Zu denken gibt, dass zwei Drittel der Personalmanager, die die Fördermittel bereits nutzen, das Antragsverfahren für zu aufwendig halten. Doch der Aufwand lohnt sich offenbar: Ein Drittel der befragten Personalmanager erwartet einen Vorteil im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte für diejenigen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter während der Kurzarbeit weiterbilden. Mit Wettbewerbsvorteilen rechnen insbesondere Personalmanager aus Dienstleistungsunternehmen.

Als nützlich für die Besucher der Fachmesse „PERSONAL & WEITERBILDUNG 2009“ könnte es sich vor diesem Hintergrund erweisen, dass die Bonner Wirtschaftsakademie (BWA) zu den Ausstel-

lern gehört. Die BWA bietet keine eigenen Seminare an, sondern ist ein auf Personalmanagement und Personalentwicklung spezialisiertes Consulting-Unternehmen. Speziell zum aktuellen Konjunkturpaket II wurde ein umfangreiches Beratungsprogramm gestartet.

Weiterbildung während der Kurzarbeit

„Für praktisch alle Konzerne und die meisten größeren Mittelständler ab etwa 200 Beschäftigten ist die Inanspruchnahme von Leistungen aus dem neuen Konjunkturpaket sinnvoll“, erklärt BWA-Geschäftsführer Harald Müller, der Chef der Bonner Wirtschaftsakademie. Die Grenze von 200 Mitarbeitern soll zum Ausdruck bringen, dass ein Unternehmen schon eine eigene Personalabteilung braucht, um die mit dem Konjunkturpaket II verbundene „Bürokratie“ im Einzelnen zu erfüllen.

Auf Wunsch führt die Akademie auch „gemischte Beratungen mit Firmenspitze und Betriebsrat“ durch, um „von Anfang an die Belange beider Seiten zu berück-

sichtigen und damit den Mittelabruf in der Regel erheblich zu beschleunigen“. Die Agentur für Arbeit (BA) zahlt bei Kurzarbeit bis zu zwei Drittel des ausgefallenen Lohns, sodass die Beschäftigten trotz deutlich kürzerer Arbeitszeiten durchschnittlich 80 Prozent ihres bisherigen Einkommens erhalten. Hierzu hat die Bundesagentur das Kurzarbeitergeld auf 2,1 Milliarden Euro aufgestockt.

„Ich erwarte, dass der Mittelstand diese Mittel nutzt, um großflächig in die Kurzarbeit einzusteigen“, prognostiziert der BWA-Geschäftsführer. Bei Konzernen steht hingegen die Optimierung der von der Bundesregierung bereitgestellten Fördermittel für konjunkturelles Kurzarbeitergeld und Weiterbildung im Vordergrund. „Statt des Gießkannenprinzips sollten die Unternehmen die Gelegenheit zur gezielten Förderung ausgewählter Mitarbeiter nutzen, um damit letztlich ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken“, rät der BWA-Geschäftsführer. Die bundesweit tätige Bonner Wirtschaftsakademie (www.bwabonn.de) ist seit über zehn Jahren als Spezialist für Arbeitsmarktprogramme bekannt. **Gudrun Porath ● →**



Foto: pichler

Spielen und gewinnen: Auf der letzten DGFP-Messe ließen sich die Aussteller die Promotion noch etwas kosten. So konnten die Besucher zum Beispiel gegen die deutsche Meisterin im Tischfußball antreten und mit viel Geschick wertvolle Gewinne mit nach Hause nehmen.

Was das neue Trainer-Podium bietet

Trainer-Podium Halle 4, Donnerstag, 4. Juni 2009

10:00 - 10:25 ARSCH HOCH für wirksame Resultate, Reinhard Ematinger, www.ematinger.com

10:30 - 10:55 Führen mit Status-Intelligenz. Wie sich darstellen lässt, was Führungskräfte tun müssen, um respektvoll und sympathisch zu wirken, wann sie Macht ausüben und wann sie Einfluss nehmen. Tom Schmitt, www.committ-training.de

11:00 - 11:25 Führungskräfteentwicklung mit Pferden – Modischer Gag oder nachhaltiges Erlebnis? Was ist von Pferden auf Menschen übertragbar – und was nicht? Was nehmen Führungskräfte an Erkenntnissen mit? Verena Neuse, www.die-pferdeakademie.de

11:30 - 11:55 MOVE! – Der Workshop. Wie man mit cleveren Arbeitsunterlagen den guten alten Workshop in eine effektive und effiziente Trainingsmethode verwandelt, Detlev Lehner und Ulrich Altmeyen, www.gfu-systeme.de

12:00 - 12:25 Coaching goes Cyberspace – Gedanken visualisieren in einer virtuellen Welt. Fallbeispiele und Erfahrungen aus der Praxis, Christiane Grabow, www.csg-medien.de

12:30 - 12:55 Leadership als Lebenshaltung – Walk the Talk. Neue Ansätze zu Personal- und Führungskräfteentwicklung mit Energy Leadership Coaching, Dr. Stephanie Hann, www.shlc.de

13:00 - 13:25 Teamtraining mit nachhaltiger Wirkung. Warum bestimmte Verhaltensweisen dem Erreichen eines Ziels entgegenstehen, A. Peter Kunzweiler, www.proconception.net

13:30 - 13:55 Miss es oder vergiss es – Wirkungsvolle Evaluierung von Trainingsmaßnahmen, Helmut Seßler, www.intem.de

14:00 - 14:25 Qualität in der Weiterbildung erzeugen und erkennen, Siegfried Haider, www.germanspeakers.org

14:30 - 14:55 Das Geheimnis von Flow. Wie sich Spitzenfähigkeiten entwickeln, Peter Michael Rhoda, www.bdvt.de

15:00 - 15:25 Überzeugen mit Plausibilität – Die Kunst der stimmigen Argumentation, Dr. Gudrun Fey, www.study-train.de

15:30 - 15:55 Führen in unsicheren Zeiten: Die Führungskraft als Booster aus der Krise zum Wachstum, Gabriele Schendl-Gallhofer, www.schendl-gallhofer.com

16:00 - 16:25 Finde den Job, der Dich glücklich macht! Mit dem Karriere-Navigator von der Berufung zum Beruf, Angelika Gulder, www.coaching-up.de

16:30 - 16:55 Schneller, höher, weiter: Motivierte Führung – motivierte Mitarbeiter. Vom Können und Wollen, von Motiven und Antrieben, Silke Dillmann, www.trainerakademie.de

Zur Kaffeepause

zwischen den Vorträgen lädt die Demos-Akademie mit diesem originalen Plakat ein.



17:00 - 17:25 Pferdestärke – Führungsstärke: Wer nicht führt, verliert! Bettina Städter, Zentaurus Persönlichkeits- und Führungstraining mit Pferden, www.zentaurus-hh.de

17:30 - 18:00 Virtueller Klassenraum und Gruppenkurse per Telefon – neue Trends im Sprachtraining, Ulla Schallert, www.worldspeaking.de

Trainer-Podium Halle 4, Freitag, 5. Juni 2009

09:30 - 09:55 Kommunikation – tierisch einfach! Wie Menschen mit den nonverbalen Fähigkeiten der Pferde konfrontiert werden und hierdurch eigene Potenziale fördern können. Stefanie Wagner und José Rodriguez, www.profilender.de

10:00 - 10:25 Komm zum Punkt! Das Rhetorik-Seminar mit der Anti-Laber-Formel, Thilo Baum, www.agentur-regenberg.de

10:30 - 10:55 Prozessintelligenz – Gerade jetzt! Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wirksam stärken und HR-Management deutlich positionieren. Ein Praxisbericht. Sabine Wittig, www.sabine-wittig.de

11:00 - 11:25 Kunst und Wirtschaft, Rudi Neuland, www.exzellente-tagungshotels.de

11:30 - 11:55 Abschied vom Kommunikations-Tohuwabohu. Wann ist Technik, wann Methodik gefragt, um trotz Informationsflut zielführend zu kommunizieren? Dr. Martina Dressel, www.fokus-fuehrung.de

12:00 - 12:25 Wenn Sie etwas ändern wollen, müssen Sie etwas anders machen. Trainings für Transformation, Thomas Wünsch, www.anstoss-dienstleistungen.de

12:30 - 12:55 Wissen Sie, was Sie und Ihre Mitarbeiter im Innersten motiviert? Kennen Sie die wirklich motivierenden Beweggründe, im beruflichen wie im privaten Alltag? Eine kurze Reise durch die menschlichen Lebensbereiche mit 16 Lebensmotiven nach Prof. Dr. Steven R. Alexander Reyss, www.reiss-profile.de

13:00 - 13:25 Was Sie schon immer über die Körpersprache wissen wollten. Ein interaktiver Vortrag mit szenischen Fallbeispielen. Tiziana Bruno und Gregor Adamczyk, www.die-businessclass.de

In Zeiten der Krise suchen alle nach Best-Practice-Lösungen.



Ich bin schon bei Haufe.

Die Wirtschaftskrise hat massive Auswirkungen auf die Personalarbeit. Denn viele Personaler stehen nun vor ganz neuen Herausforderungen. Das **neue Haufe Konjunktur-Cockpit** bietet Personalexperten aktuelle Umfragen rund um die Krise. Nehmen Sie selbst an der Umfrage teil und erfahren Sie topaktuell, mit welchen Instrumenten andere Unternehmen auf die Krise reagieren. **Und das Beste: Das Ergebnis wird von Experten kommentiert und mit Handlungsempfehlungen versehen.** So reagieren Sie souverän in der Krise.

••• www.haufe.de/konjunktur-cockpit



Haufe..

Ein Schrei, ein Hieb – mehr Selbstsicherheit in zwei Tagen

SEMINARREPORTAGE. Was bewegt Führungskräfte, sich mit schwarzgurttragenden Karatekämpferinnen zu prügeln? Wer sich im Zweikampf übt, baut nicht nur Adrenalin ab, er trainiert auch Konzentration, Mut und Durchsetzungsvermögen. Ein Crashkurs in Karate und der Philosophie des japanischen Meisters Gichin Funakoshi.

Der Angriff kommt von vorn. Im Sekundenbruchteil. Dann die volle Wucht der Handkante. Scheinbar ohne Kraftaufwand bringt die leichtgewichtige Referentin ihr stattliches männliches Gegenüber ins Wanken. Alles eine Frage der Technik und der Atmung.

Unter Stress das Richtige tun. Sich nicht unterkriegen lassen. Entschlossenheit und Haltung zeigen. Carola Kamuff kämpft seit acht Jahren und trägt den schwarzen Gurt in Karate. Mindestens drei Jahre dauert es, bis man die komplizierten Koordinationsabläufe einigermaßen automatisiert hat. Karate verbindet Kondition, Konzentration, Kraft und einen wachen Geist. Ein guter Karatekämpfer erkennt die Absichten des Gegners im Voraus und stellt sein Verhalten darauf ein.

Es ist wie Ziele formulieren und verfolgen im Führungsalltag. Gegen überfallartige Angriffe ist man nach zwei Tagen Seminar natürlich nicht gefeit. Doch schon ein paar wenige grundlegende Übungen später haben wir alle gelernt, wie man die Wucht abfängt, den Angriff stoppt oder effektiv darauf reagiert, ohne sich die Finger zu brechen. Wir ahnen, was uns Karate in schwierigen Situationen mit Chefs, Mitarbeitern oder Kunden bringt. Und wir erfahren, welche der 20 Leitsätze aus Meister Funakoshis Ehrenkodex wir uns merken sollten.

Zum Beispiel: „Erkenne dich selbst zuerst, dann den anderen.“ Der Gedanke ist nicht neu. Es ist das Verständnis von Körper und Seele als Einheit. Beim Karate kommt es wie in verfahrenen Gesprächen und Verhandlungen auf Timing und Koordination an. Man lernt, sich ökonomisch zu bewegen und zu handeln. Man lernt,



Angst? Ach was! Ein gut platzierter Erstschockschlag ist Schocktherapie für den Angreifer. Mit jedem Griff steigt die Kampflust.



Gruppe in Hochstimmung. Asiatische Kampfkunst hat zum Ziel, sich stark zu fühlen. In den Pausen werden manche ganz schön übermütig.



Perfekte Koordination. Training in Kamuffs Frankfurter Dojo, dem Budocenter von Bundestrainer Efthimios Karamitos.

auf den eigenen Körper zu hören und die Körpersprache des anderen zu deuten.

„Führen mit Elementen der asiatischen Kampfkunst“ heißt das Seminar, das Anja Gräfin von Kanitz (langjährige Trainerin, 2. Kyu im Karate/Shotokan; www.vonkanitz.de) gemeinsam mit Carola Kamuff (selbstständige Managementtrainerin, 2. Dan im Karate/Shotokan; www.kamuff.de), zum ersten Mal für die Haufe Akademie Freiburg ausprobierte. Sie demonstrieren eindrucksvoll, wie man mit wenigen Selbstverteidigungsgriffen aus schwierigen Situationen herauskommt. Die Teilnehmer sind von Anfang an begeistert. Mit jedem Griff steigt die Kampflust. „Auch in der Wirtschaft wird attackiert und erobert, warum nicht einmal Karatemeister um Rat fragen?“, begründet ein Teilnehmer sein Interesse.

Eine Abend- und eine Morgeneinheit sind genug, dass aus mühsam gespeicherten Abwehrgriffen Reflexe werden. In einigen Fällen reicht es schon, Stärke zu zeigen. Wer um seine stählerne Handkante und die tiefe Ruhe weiß, die aus der asiatischen Kampfphilosophie resultiert, verkörpert automatisch mehr Selbstbewusstsein, ohne dass ein Kampf überhaupt noch nötig werden muss.

Ein weiteres Zitat von Meister Funakoshi lautet: „Im Karate gibt es keinen ersten Angriff.“ Die Erfahrung ist erstaunlich, sagen die Teilnehmer. Tief ausatmen, wenn der Hieb kommt. Schreien sollen wir. Den Kiai, der Kampfschrei der japanischen Karatekämpfer. Man kommt sich idiotisch vor, aber es hilft. Irgendwann traut sich selbst der ruhigste in der

Gruppe lauter zu brüllen. Der Kraftzuwachs in diesem Moment ist enorm. Man kann die Kraft beeinflussen. Geschlagen wird nicht auf die Seminarteilnehmer. Wir tragen brav gepolsterte Handpratzen. Die werden bei Zielübungen, Geschwindigkeits- und Reaktionstraining eingesetzt. „Konzentriere dich auf das Ziel“, heißt es immer wieder. Auch im Führungsalltag ein wichtiger Ansatz. Nicht auf die Pratze starren, wir konzentrieren den Blick auf das Dahinter: Dort wollen wir hin. Je mehr wir durch das Hindernis wollen, desto härter der Schlag. Langsam einatmen, Muskeln anspannen. Manchmal tut es trotzdem weh.

Besonders die meditativen Elemente haben einen positiven Effekt auf die psychische Stabilität. Am zweiten Tag erfahren wir noch vor dem Frühstück den Transfer von weiteren Grundprinzipien des Karate auf eine erfolgreiche Führung. Wir lernen, uns aus Angriffen und Zangengriffen zu befreien und aus Umklammerungen zu entkommen. Dabei ist es wichtig, einen stabilen Stand und eine gute Körperspannung zu haben, aber dennoch flexibel zu sein. Selbstverteidigung und Entspannung wechseln sich ab.

Halb wach lernen wir die nächste Weisheit: „Vergiss nie: Karate beginnt mit Respekt und endet mit Respekt.“ Rituale schaffen Strukturen. Etwas bewusst beginnen und beenden taugt auch als Gesprächstechnik. Eine Geste des Respekts vor dem Menschen, gegen den wir gleich kämpfen sollen. Toni, der Geschäftsführer, nimmt vor allem die mentalen Inputs mit. Im Kampf hat er für sich gelernt,

Warnsignale früh zu erkennen, wenn ein Angriff auf ihn zukommt. Dirk, Führungskraft in einer großen Bank, findet die versprochene Souveränität. Wer ruhig bleibt, wenn ihm einer die Hände um den Hals legt und zudrückt, geht auch entspannt in schwierige Meetings – davon ist er jetzt überzeugt. Ergänzt werden die Kampfeinheiten durch klassische Gesprächstechniken und Rollenspiele, bei denen etwa Stresssituationen wie Entlassungsgespräche nachgestellt werden.

Zur Überraschung der Teilnehmer reicht der zweitägige Crashkurs, um ein großes Stück selbstbewusster und mutiger zu werden. Wir erfahren durch die vielfältigen Übungen, dass Kämpfen zum Erfolg führt. Dabei geht es immer um Verteidigung, nie um Angriff. Selbst aus der Position des Schwächeren kann man etwas machen. Ein Geheimnis des Seminars: Schwäche kann durch die richtige Geisteshaltung – aber auch durch die richtige Technik – in Stärke verwandelt werden.

„Bei mir wurde die Bereitschaft erhöht, mich nicht einschüchtern zu lassen, sondern mich zu wehren“, sagt ein Teilnehmer, der sich häufig als zu weich im Umgang mit Menschen fühlt und der gerne lernen wollte, Nein zu sagen. Ein anderer Teilnehmer lernte, in heiklen Situationen hektisches Verhalten abzulegen. Er erfuhr, dass Entspannung ein ganz wesentliches Element der Krisenbewältigung sein kann. Wer sich entspannt, kann plötzlich die Lage beeinflussen. Selbst, wenn man nicht der martialische Typ ist: Kämpfen macht Spaß.

Mirjam Fischer ●



Foto: Muwit

Dr. Natalie Lotzmann belegte den ersten Platz beim diesjährigen Muwit-Wettbewerb.

GENDER-DIVERSITY-KONZEPT

SAP AG gewinnt den MUWIT-Award 2009

Gewinner des MUWIT-Awards 2009 ist die SAP AG mit ihrem Gender-Diversity-Konzept. Ziel der Gender-Workshops ist es, Frauen zu ermutigen, ihr Potenzial professionell einzubringen und klassische Karrierefallen zu umgehen.

Im Gegenzug werden Männer in reinen Männerseminaren geschult, weibliches Potenzial im Team zu erkennen, wertzuschätzen und zu fördern. „Mit den Gender-Trainings habe sich das Unternehmen eines schwierigen Themas angenommen, denn noch immer gibt es ein großes Ungleichgewicht bei der Anzahl von

weiblichen und männlichen Führungskräften“, urteilte die Jury. Die Einstellungen und Ansichten haben sich laut SAP seit der Einführung der Gender-Workshops bereits positiv verändert. „In den Bereichen, in denen die Trainings flächendeckend durchgeführt wurden, ist die Anzahl von Frauen in Führungspositionen bereits gestiegen“, betonte Dr. Natalie Lotzmann, Head of Health & Diversity der SAP AG. Sie nahm die Auszeichnung im Rahmen der 13. IIR-MUWIT-Konferenz stellvertretend für das Unternehmen entgegen.

www.konferenz.de/pr-muwit09

3. BIENNALE FÜR MANAGEMENT UND BERATUNG

Systemische Antworten auf die Krise

„Die gegenwärtige Krise des Weltwirtschaftssystems ist so etwas wie eine gigantische Werbeveranstaltung für systemisches Denken“, sagt Professor Dr. Fritz B. Simon, einer der bedeutendsten Systemiker in Deutschland. Die alten Management-by-Tools landeten endlich auf dem Müll. Was der systemische Ansatz zu bieten hat, erfährt man auf dem 3. Kongress „X-Organisationen“, der vom 19. bis 21. November in Berlin von

Simon und seinen Systemik-Kollegen veranstaltet wird. Der Kongress lebt von der Interdisziplinarität: Neben Ökonomen und Soziologen werden Philosophen und Künstler die Lage der Nation analysieren. Es gibt außerdem Workshops zur Bewältigung von Krisen, Reflexionen zu aktuell angesagten systemischen Ansätzen, neue Beobachtungs- und Prognosetools sowie Austausch unter Kollegen. www.x-organisationen.de



Das „X“ steht für das Unbekannte in jedem Unternehmen.

FORSA-UMFRAGE

Lernbereitschaft hoch

Ein Drittel der Deutschen zwischen 20 und 40 Jahren ist bereit, über 100 Euro im Monat für Weiterbildung auszugeben. Persönliche Weiterentwicklung ist dabei noch wichtiger als Arbeitsplatzsicherung und Karriere. Die Umfrage wurde von ILS in Hamburg, Deutschlands größter Fernschule, in Auftrag gegeben. Die Gründe, sich weiterzubilden, sind vielfältig. Zwar denkt laut Forsa-Studie fast jeder Vierte seit der Wirtschaftskrise verstärkt über eine berufliche Weiterbildung nach. Doch wichtiger noch als die Möglichkeit, auf diese Weise den eigenen Arbeitsplatz zu sichern (65 Prozent), oder die Aussicht auf den beruflichen Aufstieg (61 Prozent), ist der Wunsch, sich mit einer Fortbildung persönlich weiterzuentwickeln. Drei Viertel aller Befragten gaben dies als Grund für eine Weiterbildung an. Ein weiteres Ergebnis der repräsentativen Umfrage: Fernlernen ist unter den 20- bis 40-Jährigen in Deutschland eine angesagte Methode. www.ils.de

SPRACHEN & BERUF 2009

Erfolgreich mit innovativen Lernformen

Vom 15. bis 17. Juni findet die Sprachen & Beruf in Düsseldorf statt. Interkulturelles Training und Management sowie die Vermittlung von Fachsprachen für spezifische Berufsgruppen sind Schwerpunkte der Fachtagung. Weiterhin stehen innovative Lernformen wie Videoanwendungen im Fremdsprachen- und interkulturellen Training sowie webbasierte 2.0-Instrumente für den Sprachunterricht auf der Agenda.

Keynote-Redner sind Dr. Stephen Holmes und Mark Powell. Bei einer Podiumsdiskussion „Effizienz trotz Kostendruck: Wie können Unternehmen in der Wirtschaftskrise erfolgreich weiterbilden?“ werden die Auswirkungen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise auf den Weiterbildungssektor thematisiert und Lösungsansätze diskutiert.

www.sprachen-beruf.com

LEXWARE

Neue Software für selbstständige Trainer, Berater, Coaches

Die Zeiten, in denen Freiberufler wie Trainer und Berater mühsam mit selbst ausgetüftelten Word-Vorlagen oder Excel-Tabellen ihre Rechnungen schreiben mussten, sind vorbei.

Das Freiburger Software-Unternehmen Lexware bietet jetzt mit dem Online-Werkzeug „LexLive“ eine Möglichkeit, rechtsicher zu fakturieren. Eine Installation auf dem PC ist nicht nötig: Das Programm wird zur Nutzung einfach über das Internet unter www.lexlive.de aufgerufen. Nach der kostenfreien Registrierung stehen die Funktionen dann immer und überall zur Verfügung. Eine Datensicherheitsgarantie gewährleistet, dass alle Informationen sicher sind.

Beim Schreiben von Rechnungen ermöglicht die Software das Einfügen eigener Firmenlogos und Signaturen. Diese Felder werden dann automatisch in die Vorla-

gen für Angebot, Rechnung oder Gutschrift übernommen. Dabei vergisst die Software nichts: Sie merkt sich Adressen, Kunden, Artikel und vergibt automatisch fortlaufende Kunden- und Rechnungsnummern. Bis zum Ende dieses Jahres ist die Nutzung von LexLive kostenlos.



Markus Reithwiesner,
Lexware-Chef: Spielerischer Zugang zur Faktura.

MICROSOFT

Outlook kostenfrei für Bildungseinrichtungen

Mit dem E-Mail-Programm Outlook Live stellt Microsoft deutschen Schulen, Universitäten und Weiterbildungsinstitutionen ab sofort eine für Lerner sowie Dozenten und Verwaltungsmitarbeiter kostenfreie Online-Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit zur Verfügung. Outlook Live ermöglicht es, von überall auf das eigene E-Mail-Konto, die umfassenden Kalenderdienste sowie die zentrale Kontaktverwaltung zugreifen zu können. Der Dienst ist eine Ergänzung der bestehenden Live@edu Services.

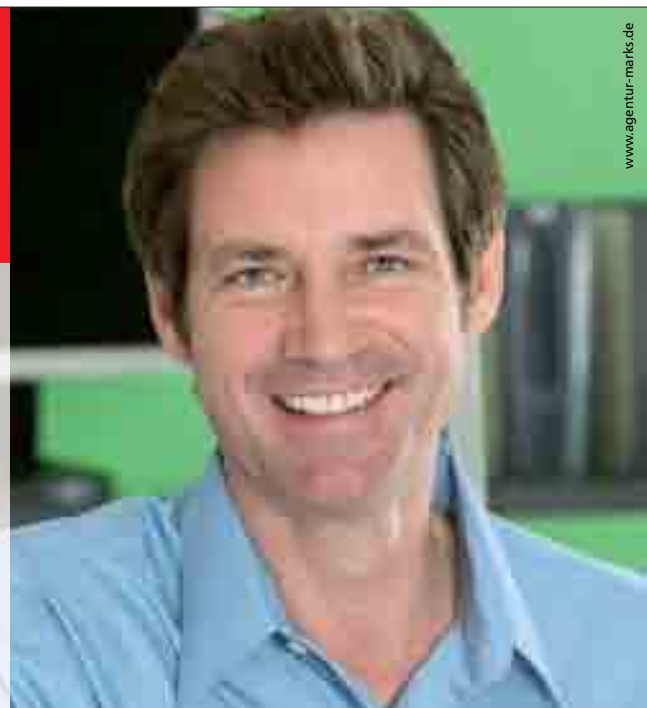
www.edu-live.de

Erfolgreiche Finanzierungen...



... finden Sie auf den START-Messen. Egal ob Sie mit einer eigenen Idee oder einem Franchise-Konzept gründen, die START zeigt wie es geht. Für Ihren erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit!

www.start-messe.de



www.agentur-marks.de

ROUNDTABLE. Deutschlands Führungskräfteakademien wollen nicht als ewig Gestrige dastehen, nur weil sie einen großen Teil ihres Umsatzes mit offenen Seminaren erzielen. Sie verweisen auf eine stabile Nachfrage aus der Wirtschaft und kontinuierliche Qualitätssteigerung bei den Trainern, den Inhalten und dem Abwicklungsservice.

„Das offene Seminar ist nicht tot“

Am 12. Mai trafen sich sechs Vertreter größerer Managementakademien, um sich unter Leitung von „wirtschaft + weiterbildung“ über die Situation der Generalmanagementanbieter in der aktuellen Wirtschaftskrise auszutauschen. Die

Gesprächspartner berichteten sehr offen über ihre Lage. So entstand eine interessante Ausgangslage für die Roundtable-Diskussion.

Durchschnittlich verloren die anwesenden Akademien im 1. Quartal 2009 etwa 17

Prozent des Umsatzes im Geschäftsfeld „offene Seminare“ im Vergleich zum Vorjahr. Der Inhouse-Bereich stieg um durchschnittlich vier Prozent, was allerdings auch mit Überhängen aus dem sehr guten „Boomjahr“ 2008 zu tun haben könnte.

Positiv gestimmter Blick in die Zukunft:

Roundtable mit (von links):
Martin Pichler, Chefredakteur;
Erich Giese, Technische Akademie
Wuppertal; Horst Bastian, IME Institut für
Managemententwicklung; Hansjörg Fetzer,
Haufe Akademie; John Ireland, Akademie
für Führungskräfte der Wirtschaft;
Felix Müller, Demos Europäische
Wirtschaftsakademie; Gita Tripathi,
WestLB Akademie Schloss Krickenbeck;
Klaus Sturm, Anzeigenleitung.



Moderator: Die Lage auf dem Weiterbildungsmarkt scheint ja nicht so dramatisch zu sein. Schließlich sagen sie alle, der Umsatz mit den offenen Seminaren werde in diesem Jahr genauso hoch liegen wie im Jahr 2007. Und 2007 war ja kein schlechtes Jahr!
Hansjörg Fetzer, Geschäftsführer der Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg: Diese Aussage zur Geschäftsentwicklung trifft nur auf die hier anwesenden größeren und vor allem thematisch breit aufgestellten Managementakademien zu. Es gibt aber auch sehr viele kleine Akademien mit Spezialthemen und oft mit Kunden aus nur einer Branche, die von der Krise ungleich härter getroffen werden.
Gita Tripathi, Geschäftsführerin der WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH, Nettetal: Ja – in der Tat leiden die großen Akademien derzeit weniger. Die

Anwesenden haben aufgrund ihrer breiten Kundenbasis und Produktpalette eine gute Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Moderator: Das heißt dann, dass der größte Bauchladen die Krise am besten überstehen wird?

John Ireland, Leiter Produktmanagement und Akademie Inhouse der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen: Wer redet denn von Bauchladen? Ich nenne es Vielfalt. Wir bieten eine Vielfalt der Themen und vor allen Dingen eine hohe inhaltliche Qualität der Themen. Außerdem bieten wir den Kunden eine hohe Servicequalität rund um unsere ganz unterschiedlichen Weiterbildungsprodukte.

Erich Giese, Vorstand Technische Akademie Wuppertal e.V., Wuppertal: Wir ver-

stehen uns als Systemanbieter. Wir haben das Argument des Bauchladens immer damit ausgehebelt, dass wir gesagt haben, wir beweisen ständig, dass wir auf vielen Gebieten mit sehr guten Trainern sehr gute Seminare durchführen. Es gibt noch einen anderen Grund, warum Größe von Vorteil ist: Nur so können wir den Unternehmen glaubhaft versichern, dass wir in der Lage sind, ihrer Personalabteilung Verwaltungs- und Organisationsarbeit abzunehmen. Wir haben große Unternehmen als Kunden, die früher mit 300 oder 400 Einzeltrainern zusammengearbeitet haben. Diese Unternehmen kooperieren jetzt nur noch mit 30 Weiterbildungsanbietern. Um zu diesen 30 Anbietern zu gehören, ist es erforderlich, dass Sie die entsprechende Breite im Angebot haben.

Horst Bastian, Geschäftsführer IME Institut für Managemententwicklung, Bielefeld: Bauchladen ist für mich kein Schimpfwort. Aus meiner früheren Tätigkeit bei einem Versandhaus in Hamburg weiß ich, dass man mit einem Bauchladenkatalog sehr gute Geschäfte machen kann. Ich bekomme übrigens derzeit eine Vielzahl von Bewerbungen von den Einzelkämpfern im Trainingsmarkt, die sich darüber im Klaren sind, dass große Akademien ihnen derzeit am besten das Überleben garantieren können.

Fetzer: Wir haben heute neben der großen Themenbandbreite eben auch den fachlichen Tiefgang und eine durchgängig hohe Qualität, sodass wir bei so gut wie allen Themen keinen Nachteil mehr gegenüber kleinen Spezialanbietern haben. Das bescheinigen uns auch die Kunden. Diese Bauchladendiskussion haben wir längst überstanden.

Bastian: Ich glaube, im Moment ist insbesondere die Größe, aber auch die Angebotsvielfalt und die Finanzkraft einer Akademie ihre Lebensversicherung.

Moderator: Warum sollte ein sehr guter Verkaufstrainer den Schutz einer Akademie suchen, wenn er mit den Seminaren, die er unter seinem eigenen Namen akquiriert und durchführt, mindestens das Doppelte verdienen kann?

Bastian: Zum einen können sich gute Trainer oft nicht selbst verkaufen oder sie wollen es einfach nicht. Und zum anderen ist es eine vernünftige Risikosplittung, →



Fotos: Bernd Roselleb

→ wenigstens zum Teil von einer Akademie ausgelastet zu werden.

Tripathi: Dem stimme ich zu. Darüber hinaus sehen die Trainer die Akademie als ihren Partner. Wir ermöglichen Networking untereinander, u.a. auch durch einen kollegialen Austausch mit den anderen Trainern der Akademie. Vor allem jedoch investiert die Akademie in Vertrieb, Marketing und PR-Aktivitäten.

Moderator: Ist der Rückgang der offenen Seminare in Zeiten der Krise nur ein vorübergehendes Phänomen oder kann man davon ausgehen, dass der Markt am Sinn offener Seminare zweifelt, weil andere Lernformen effektiver sind?

Felix Müller, Geschäftsführer der Demos Europäische Wirtschaftsakademie GmbH, München: Offene Seminare haben ganz klar ihre Daseinsberechtigung und werden ihre Bedeutung auch künftig nicht verlieren. Ein Argument dafür ist, dass viele kleinere Unternehmen nicht die notwendige Teilnehmeranzahl für ein Inhouse-Training zusammenbekommen. Dasselbe gilt im Übrigen auch für die Niederlassungen stark dezentralisierter Konzerne. Außerdem ist der anonyme Rahmen bei einigen Seminarthemen sogar sinnvoll; dann nämlich, wenn es um die Persönlichkeitsentwicklung Einzelner geht. Hier sind die Teilnehmer in einem offenen Seminar zusammen mit Unbekannten erfahrungsgemäß aufgeschlossener. Zudem dienen offene Seminare auch dazu, mit Kollegen aus anderen Un-

Gita Tripathi,
WestLB Akademie
Schloss Kricken-
beck (www.krickenbeck.de)



ternehmen Gedanken auszutauschen, um der Betriebsblindheit vorzubeugen. Nicht zuletzt gibt es Spezialthemen, für die sich keine internen Seminare lohnen.

Fetzer: Wir sollten zwei Phänomene nicht vermischen. Wir haben jetzt eine Wirtschaftskrise, die zu einem Rückgang bei den offenen Seminaren führt. Das bedeutet aber nicht, dass der Sinn der offenen Seminare grundsätzlich infrage gestellt wird. Meine Behauptung ist, die offenen Seminare werden mittel- und langfristig nicht an Bedeutung verlieren. Dem steht auch nicht entgegen, dass andere Personalentwicklungsmaßnahmen parallel dazu an Bedeutung gewinnen – zum Beispiel Coaching oder das E-Learning zur

Vor- und Nachbereitung von Seminaren. Unabhängig von den konjunkturellen Schwankungen gibt es für die Durchführung von offenen Seminaren einen stabilen, wenn auch keinen wachsenden Markt.

Giese: Ich sehe überhaupt keine Krise des offenen Seminargeschäfts. Viele Unternehmen können sich zurzeit Weiterbildungsmaßnahmen generell nicht erlauben, aber der Umsatzeinbruch, der daraus resultiert, bedeutet nicht, dass der Nutzen von offenen Seminaren angezweifelt wird. Wenn das der Fall wäre, würden unsere Kunden offene Seminare durch Inhouse-Maßnahmen ersetzen. Davon kann aber keine Rede sein. Es gibt keine Substitution der offenen Seminare, weil man glaubt, mit anderen Mitteln könne man mehr Erkenntnisse oder Fertigkeiten vermitteln.

Ireland: Wir entwickeln für den offenen Bereich ständig neue Seminare, die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen unterstützen. Themen, die gut laufen, geben wichtige Hinweise, was beim internen Kompetenzmanagement nicht vergessen werden sollte. So ist der offene Bereich auch ein wichtiger „Blick über den Tellerrand“ für die Personalentwickler.

Fetzer: Offene Seminare schließen andere Lernformen nicht aus, sondern binden diese – wo sinnvoll – mit ein. Sie werden auch deshalb nachgefragt, weil sie sich ständig entlang der Kundenbedürfnisse



Felix Müller,
Demos Europäische Wirtschafts-
akademie (www.demos-ewa.com)

weiterentwickeln. Genauso, wie sich die Trainer ständig weiterqualifiziert haben. Wir wissen, wie lerntransferfördernde Designs aussehen, wie man Vorgesetzte mit einbindet und Praxisprobleme der Teilnehmer ins Seminar integriert.

Müller: Ohne Akademien und ihr offenes Programm wäre übrigens jeder Angestellte darauf angewiesen, dass sein Arbeitgeber ihn zu einem Seminar einlädt. Viele „Selbstzahler“ kommen aber gerade deshalb, weil sie nicht warten wollen, bis sie endlich „dran“ sind, sich Führungs-Know-how oder andere berufliche Fähigkeiten aneignen zu dürfen.

Ireland: Wir sollten uns nicht so viele Sorgen machen. Viele Budgets sind derzeit einfach eingefroren. Ich höre, dass das Geld für offene Seminare zur Verfügung steht, zurzeit jedoch einfach aus Vorsichtsgründen nicht ausgegeben werden darf.

Tripathi: Wir sollten uns an diesem Punkt noch einmal klarmachen: Weiterbildung läuft nie auf ein Entweder-Oder hinaus. Offene Seminare haben ihre Berechtigung genauso wie Coaching. Es kommt einfach darauf an, wann was nützlich ist. Die Gruppendynamik in einem offenen Seminar ist in vielen Fällen der Motor für individuelles Lernen. Ich bin davon überzeugt, dass Seminare, und insbesondere offene Seminare, nicht durch Einzel-Coaching ersetzt werden können. So lernen beispielsweise Kinder in einer Klassengemeinschaft ja auch mehr als im Einzelunterricht.



John Ireland,
Akademie für Führungskräfte der
Wirtschaft
(www.die-akademie.de)

Fetzer: Mich stört, dass den Akademien unterstellt wird, sie hingen so sehr am offenen Präsenz-Seminar und deswegen seien sie die ewig Gestrigen. Der Kundenbedarf entscheidet, was wir anbieten und in welchem Lernformat wir anbieten! Es hat keinen Sinn, dass wir den einsamen Vorreiter spielen und nur noch sich selbst steuernde Lerngruppen betreuen. Wir brauchen uns nur den E-Learning-Markt anzuschauen. Dort gab es ganz tolle, didaktisch brillante Vorreiter, die es heute gar nicht mehr gibt, weil sie nicht darauf geachtet haben, ob der Markt schon so weit ist.

Giese: Die Frage ist nicht, was wir wollen, sondern was der Markt will. Wenn der Markt die Entscheidung treffen sollte,

wir wollen keine offenen Seminare mehr, würden wir von heute auf morgen andere Angebote zur Verfügung stellen.

Fetzer: Ich bin sicher, dass wir in fünf Jahren andere Bildungsangebote machen werden, weil dann junge Menschen in ihre erste Führungsposition streben, die ein ganz anderes Verständnis von Teamarbeit oder von Online-Kommunikation haben.

Moderator: Wie wichtig ist das Internet für eine Akademie?

Fetzer: Es ist sehr wichtig, sowohl in das Internet als auch in eine Lern-Plattform zu investieren. Man braucht eine Durchgängigkeit von den Informationen auf der Homepage über die Anmelde-möglichkeiten bis hin zur Lernumgebung und den Serviceleistungen für ein Seminar. Gerade hier werden die kleineren Anbieter zunehmend abgehängt.

Bastian: Wir bekommen die Masse der Anmeldungen für offene Seminare über das Internet. Entsprechend liegen unsere Ausgaben für das Internet-Marketing in einem sechsstelligen Bereich.

Fetzer: Die Höhe der Investition ins Internet war in einem Boomjahr wie 2008 leicht zu tragen. Die Investitionen in Internet und IT werden uns die nächsten Jahre mehr belasten als in den letzten Jahren. An dieser Stelle beginnt die Krise uns wehzutun. Aber diese Investitionen kann man nicht verschieben, sie müssen kontinuierlich durchgeführt werden. →

→ **Giese:** Gerade jetzt in den Krisenzeiten muss ich ins Internet investieren, weil ich dadurch mit meinem Service noch besser werden kann. Wer in den vergangenen Jahren das gesamte Geld, das er verdient hat, verfrühstückt hat, der bekommt jetzt trotz seiner Größe ein Problem. Größe allein reicht nicht, ich brauche alle finanziellen Rücklagen, um in nicht ganz so guten Zeiten Investitionen tätigen zu können. Aber jeder Euro, der ins Internet investiert wird, ist eine Investition in die Kundenbindung.

Moderator: Seit Jahren heißt es, die Akademien entwickeln sich zu PE-Beratern und Begleitern von Change-Prozessen. Wie ist da der Stand der Dinge?

Müller: Wir verstehen uns natürlich als Begleiter von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen. Dort wo es Sinn macht empfehlen wir, qualitativ hochwertige Seminare durchzuführen. Wir bieten aber auch eine Vielzahl von Optionen an, um einen Personalentwicklungsprozess erfolgreich gestalten zu können, dadurch unterscheiden wir uns zum Beispiel von einem Pferdetrainer, der eben nur Pferdetrainings machen kann und recht schnell keinen Hafer mehr kaufen kann, wenn die Nachfrage einbricht. Wir haben die Erfahrung, dass wir sagen können, welche Seminare funktionieren und welche nicht. Meist haben die Personalentwickler auch nur eine sehr begrenzte Erfahrung. Unser Anspruch ist, dass wir dem Kunden sagen, was Nutzen schafft

und was nicht – ohne dass wir gleich an das Verkaufen denken müssen.

Giese: Zur Beratungskompetenz gehört dazu, dass man dem Kunden im Zweifelsfall auch klar sagt, was man anbieten kann und was andere Anbieter besser können, die man dann auch empfiehlt.

Müller: Wenn Personalentwickler etwas suchen, dann googlen sie einfach und wissen nicht, welche Qualität sie sich einkaufen, wenn sie sich nach den Trefferlisten richten. Was brauchen Personalentwickler eigentlich? Eine gute Personalentwicklungsabteilung braucht einen Partner, der ihre Philosophie und ihre Anliegen versteht. Und sie braucht einen Partner, der Trainer besorgt, die schon be-



Erich Giese,
Technische Akademie Wuppertal
(www.taw.de)

wiesen haben, dass sie erfolgreich Seminare durchführen können.

Bastian: Die Personalentwickler haben heute gegenüber früher mit immer mehr Veränderungen im Unternehmen zu tun. So ist die Internationalität, Change-Prozesse oder viele andere Themen dazu gekommen. Wir hoffen sehr, dass wir mit unserer Erfahrung die PE'ler in den einzelnen Unternehmen unterstützen können.

Giese: Folgerichtig bieten wir in den letzten Jahren immer mehr Angebote zur Qualifizierung von Personalentwicklern an und unterstützen sie dabei, durchsetzungsstärker in ihrem Unternehmen aufzutreten. Wir haben immer gesagt, wir müssen unsere Kundschaft selbst entwickeln. Personalentwickler sind häufig Quereinsteiger. Und es ist auch besonders wichtig, dass ihnen ein Rückgrat einge-zogen wird, weil sie sonst nur Lückenbü-ßer in ihrem Unternehmen sind. Ich habe es erlebt, dass ein Personalentwickler davon redete, dass Weiterbildung an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden müsse, er selbst aber die Unternehmensziele im Detail gar nicht kannte, weil er zu solchen Meetings gar nicht eingeladen war, wo über Ziele und die Umsetzung von Strategien gesprochen wurde.

Moderator: Wenn Sie zum Schluss eine Botschaft an Personalentwickler loswerden sollten, welche wäre das?

Müller: Ich würde an die Personalentwickler gewandt sagen: Nehmen Sie das



Hansjörg Fetzer,
Haufe Akademie
(www.haufe-akademie.de)

Thema Nachhaltigkeit ernst. Das Thema ist viel wichtiger, als Sie zurzeit denken. Nachhaltigkeit heißt, dass aus einem Seminar ein strategischer Nutzen für Ihr Unternehmen entsteht.

Giese: Damit Personalentwickler in der nächsten Krise nicht schon wieder ihre Daseinsberechtigung nachweisen müssen, ist es in der Tat sinnvoll, auf Nachhaltigkeit zu achten. Mein Appell an alle Personaler: Weiterbildung darf nie mehr das Erste sein, woran gedacht wird, wenn es in einer Krise ans Sparen geht. Aber ohne Bildungs-Controlling werden wir es nie schaffen, als Bildungsexperten akzeptiert zu werden.

Bastian: Meine Botschaft lautet: Hängt als Personalentwickler die Marketingfahne in eurem Unternehmen höher.

Ireland: Personalentwickler sollten sich darüber klar sein, dass sie strategischer Partner sind, wenn es darum geht, die Unternehmensziele zu realisieren. Mein Appell: Es liegt an ihnen, sicherzustellen, dass das Unternehmen jetzt in der Gegenwart und später in der Zukunft die entsprechenden Kompetenzen zur Verfügung hat, um wettbewerbsfähig zu sein. Und natürlich lautet eine weitere Botschaft: Fragt euch, was ihr braucht, um in der Zukunft euren Job noch besser machen zu können. Ich wünsche den Personalentwicklern genügend Zeit zur Selbstreflexion.

Fetzer: Personalentwickler sollten sowohl den Angestellten klarmachen, dass sie selbst sehr viel mehr Eigenverantwortung

beim Lernen entwickeln müssen, als auch dem Vorgesetzten sagen, wie wichtig er als Lernbegleiter seiner Mitarbeiter ist. Der Personalentwickler ist die Schnittstelle zum Mitarbeiter und zu den Führungskräften. Das gibt ihm eine große Verantwortung, für mehr Nachhaltigkeit in der betrieblichen Weiterbildung zu sorgen.

Tripathi: Aus meiner früheren Tätigkeit als Personalentwicklerin und Personalleiterin in Finanz- und IT-Unternehmen weiß ich, wie schwierig es ist, sich als strategischer Partner zu positionieren. Meine Botschaft an die Personalentwickler: Investitionen in Wissen bringen die höchsten Zinsen. Traut euch, diese Wahrheit offensiv im Unternehmen zu vertreten. Ein Unternehmen, das nicht in die Personalentwicklung investiert, ist auf Dauer nicht überlebensfähig. In unserer Wissensgesellschaft geht es darum, kluge Köpfe noch klüger zu machen.

Ireland: Ach, übrigens: Von den Journalisten im Weiterbildungsbereich wünsche ich mir, dass sie den Sinn von beruflicher Weiterbildung mit Fallbeispielen besser verdeutlichen. Wenn eine Führungskraft Probleme mit einem schwierigen Mitarbeiter hat, dann leidet die Arbeit und (!) das Familienleben. Wenn es nun auf ein Seminar zurückzuführen ist, dass diese Führungskraft den Konflikt klären kann, dann ist das doch das beste Argument für Weiterbildung. Ich möchte gerne, dass die Berufstätigen verstehen: Wir Trainer bieten Lebensqualität!

Martin Pichler ●



Roundtable: Sorge um Nachhaltigkeit vereint Diskussionsteilnehmer.

Als Full Service Provider
produzieren wir...

E-Learning Module



- Analyse
- Konzeption
- Umsetzung
- Integration

Das Ergebnis...

Performance Verbesserung und
Optimierung des Tagesgeschäftes

Rufen Sie uns für ein erstes
Beratungsgespräch an
Herr Fischer: (089) 95 84 34 10
www.fkc-online.de



SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de

Ihre Stiftung für Kinder.

Verwirklichen Sie Ihre persönliche
Stiftungsidee mit der SOS-Kinderdorf-
Stiftung.

Fordern Sie jetzt Informationen unter:

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

Bankverbindung:

DAB-Bank, Filiale München
Konto Nr. 307 065 4003
BLZ 701 204 00
Verwendungszweck: Zustiftung

Wenn der Pool die Existenz sichert

DBVC-COACHING-UMFRAGE 2008. Knapp 40 Prozent der Coaching-Aufträge gehen an Coaches, die in einem sogenannten Coaching-Pool gelistet sind. Die Aufnahme in einen Pool stellt damit für die oft als Einzelkämpfer agierenden rund 5.000 deutschen Coaches so etwas wie eine „Arbeitsplatzgarantie“ dar.

Die zunehmende Bedeutung von Coaching-Pools ist das herausragendste Ergebnis der „Coaching-Umfrage 2008“, die das Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln in Kooperation mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) zum siebten Mal in Folge durchgeführt hat. Mit der steigenden Nachfrage der Unternehmen nach Coaching stößt die individuelle Suche der Personalabteilungen an ihre Grenzen.

Nahezu die Hälfte der Coaches ist in Pools gelistet

Die Bereitstellung eines ausreichend großen Pools an qualifizierten Coaches wird für Personaler zum Gebot der Stunde. Die von den Unternehmen aufgebauten Coaching-Pools nennt man auch „Nutzer-Pools“. Auf der anderen Seite sind größere Anbieter von Coaching (aber auch Personal- und Unternehmensberatungen und

Coaching-Verbände) dazu übergegangen, freiberuflich agierenden Coaches (Einzelkämpfern) eine Plattform zu bieten und sie in sogenannten Anbieter-Pools zu bündeln. Eine Beratungsgesellschaft mit eigenem Pool kann so glaubhaft versprechen, kurzfristig ein Team aus mehreren qualifizierten Coaches in ein Unternehmen zu entsenden, um einen umfangreichen Coaching-Bedarf schnell und professionell abzarbeiten.

Von den Coaches, die Angaben zu einer Pool-Zugehörigkeit gemacht haben, waren 52 Prozent (180 Coaches) in keinem Pool gelistet, 47 Prozent (161 Coaches) gaben an, in einem Nutzer-Pool, also dem Pool eines Unternehmens, gelistet zu sein. 45 Prozent (156 Coaches) gehören einem Anbieter-Pool an – also einem Pool, der Coaches an Unternehmen vermittelt und in der Regel für nachfragende Unternehmen einen Teil der qualitätssichernden Selektionsaufgaben übernimmt. Da wie

erwähnt 52 Prozent keinem Pool angehören, liegt die Schlussfolgerung nahe: Wer in einem Anbieter-Pool ist, ist auch bei einem Nachfrager-Pool gelistet, wer bei Nachfragern gelistet ist, ist auch bei Anbietern registriert.

Nutzer-Pools bringen Aufträge

Die Auftragsgenerierung wird als Sinn der Mitgliedschaft in Nutzer-Pools mit 72,7 Prozent doppelt sooft genannt, wie das nächst wichtigere Leistungsmerkmal „Qualitätssicherung/Evaluation“. Bei den Anbieter-Pools steht die Hoffnung auf eine „Auftragsvermittlung“ mit 42,3 Prozent gleichauf mit der Möglichkeit, einen „Austausch mit Kollegen“ zu pflegen (siehe Grafik). Ein weiteres Indiz für die Positionierung der (firmeninternen) „Nutzer-Pools“ als der stärkere Umsatzmotor ergibt sich aus der Anzahl der

Coaching-Umfrage 2008

• **Honorarentwicklung.** Die Coaching-Umfrage 2008 wurde Ende 2008 und Anfang 2009 vom Büro für Coaching und Organisationsberatung (Köln) in Kooperation mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) durchgeführt. Sie spiegelt somit zum Teil schon die Auswirkungen der Wirtschaftskrise wider: Das durchschnittliche Honorar für eine Coaching-Stunde stieg nur gering von 155 Euro (2007) auf 157 Euro (2008). Der Stundensatz schwankt in der Bandbreite von 50 Euro bis 300 Euro.

• **Hintergrund zur Studie.** Die Coaching-Umfrage 2008 wurde zum siebten Mal in Folge durchgeführt. Mit 432 Teilnehmern kann die online durchgeführte Umfrage an die hohe Beteiligungsquote des vergangenen Jahres anschließen. Das Bild der Coach-Population hat in den letzten Jahren an Stabilität gewonnen: Danach ist der statistische Coach in Deutschland Mitte 40, verfügt über einen Universitätsabschluss, über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung, bevor er Coach wurde, hat sowohl Management- wie auch Führungsverantwortung und erlernte sein Beratungshandwerk in einer umfassenden Coaching/Beratungs-Weiterbildung. Der Anteil der Berufsanfänger mit weniger als drei Jahren Berufserfahrung liegt mit sieben Prozent geringfügig höher als im Vorjahr. www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm

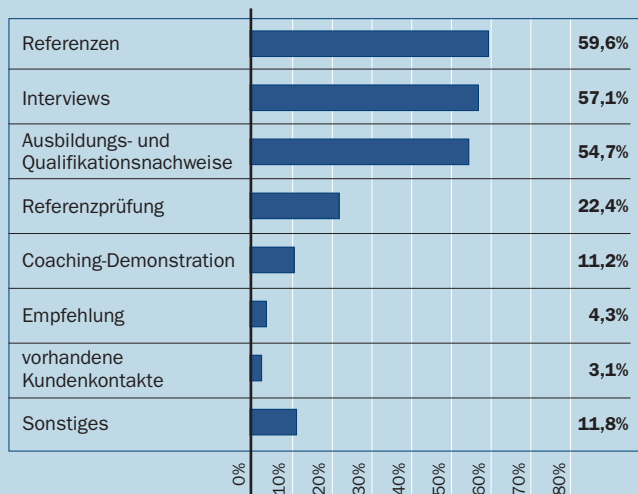
Pools, denen ein Coach angehört. So ist der durchschnittliche Coach, der in Coaching-Pools gelistet ist, in drei Nutzer-Pools aber „nur“ in zwei Anbieter-Pools präsent. Die Verteilung unterstreicht die Bedeutung der Nutzer-Pools: Immerhin rund 30 Prozent der Coaches nutzen das Listing in mehr als drei Nutzer-Pools als Akquisitionsplattform, während nur rund 10 Prozent der Coaches in mehr als drei Anbieter-Pools vertreten sind.

Anbieter-Pools bewähren sich als Berufsplattform

Knapp 40 der Aufträge, die Coaches erhalten, stammen entweder aus Nutzer-Pools oder sind über Anbieter-Pools vermittelt. Der überwiegende Anteil von 61 Prozent stammt aus eigener Akquisition oder direkten Anfragen. Bei den Spitzenverdienern unter den Coaches, also jenen, deren Stundenhonorar die 300-Euro-Grenze übersteigt, resultieren allein 40 Prozent der Aufträge aus Anbieter-Pools und weitere 15 Prozent aus Nutzer-Pools. Eine Erklärung dafür liegt auf der Hand: Anbieter-Pools richten sich mit ihrem Leistungsangebot überwiegend an Unternehmen, die ihren Führungskräften Coaching-An →

So prüfen die Unternehmen Qualität

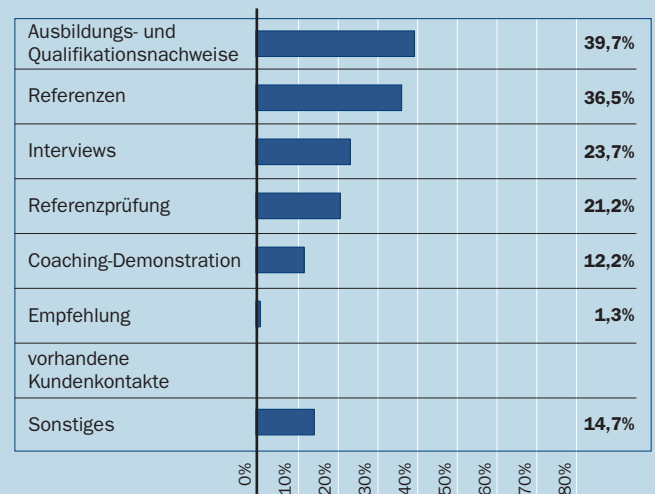
Auswahlverfahren. Wie wurden Sie für den von Unternehmen gebildeten „Nutzer-Pool“ ausgewählt? Demo-Coachings sind nicht die Regel, denn die Coaching-Kompetenz wird in Auswahlinterviews geprüft (n = 161, Mehrfachnennungen).



Quelle: Büro für Coaching und Organisationsberatung / DBVC

So prüfen die „Vermittlungsagenturen“

Auswahlverfahren. Wie wurden Sie für den von Verbänden, Personalberatungen etc. gebildeten „Anbieter-Pool“ ausgewählt? Eine oder gar mehrere solide Coaching-Ausbildungen zählen am meisten (n = 156, Mehrfachnennungen).



Quelle: Büro für Coaching und Organisationsberatung / DBVC

→ gebote unterbreiten. Schon die Coaching-Umfrage 2007 hat gezeigt: Je höher die Manager in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sind, umso höher auch das Honorar für deren Coaches.

Anspruchsvolle Zugangshürden überwinden

Die Auswahl, wer in die Pools aufgenommen wird, wird sowohl bei Nutzer- als auch bei Anbieter-Pools professionell betrieben. Auf einer Skala von qualitativ anspruchsvoll (= 1) bis problemlos (= 6) bewerten die Coaches das Auswahlverfahren von Anbieter-Pools mit 2,4 und von Nutzer-Pools mit 2,5. Die Bewertung für den Formalisierungsgrad des Verfahrens fällt mit 2,6 beziehungsweise 2,7 ebenfalls ganz passabel aus. Signifikante Unterschiede gibt es dennoch: Die Entscheider bei den Nutzer-Pools setzen deutlich konsequenter strukturierte Auswahlverfahren ein. Während in Nutzer-Pools in knapp 60 Prozent Referenzen erwartet werden, in rund 55 Prozent Qualifikationsnachweise vorzulegen sind und in 57 Prozent persönliche Interviews geführt werden, liegen die Vergleichswerte bei Anbieter-Pools mit 36,5 Prozent, 39,7 Prozent und 23,7 Prozent deutlich darunter (siehe Grafik). Bleibt die Frage, wie die Anbieter-Pools letztendlich die Qualität der Coaches für ihren Pool sicherstellen.

AUTOR



Jörg Middendorf leitet das BCO – Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln. Er ist Dipl.-Psychologe, Master of Science in Psychology, ausgebildeter Supervisor und zertifizierter Coach (DVNLP). Berufserfahrung sammelte er u. a. als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Initiator der jährlichen Coaching-Umfrage Deutschland und Online-Coach von Managementwissen Online.

Kontakt:
Middendorf@bco-koeln.de

AUTOR



Klaus Stadler ist geschäftsführender Gesellschafter der Partner im Dialog, Stadler & Cie. Unternehmensberater GmbH in Nürnberg. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung im Top-Management-Consulting (McKinsey) und im Top-Management zurück. Als Coach mit systemischem Hintergrund berät er heute Führungskräfte in herausfordernden Situationen. Er ist Master des Instituts für systemische Beratung Wiesloch (ISBW) und Mitglied im Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). **Kontakt:**
dialogks@partner-im-dialog.de

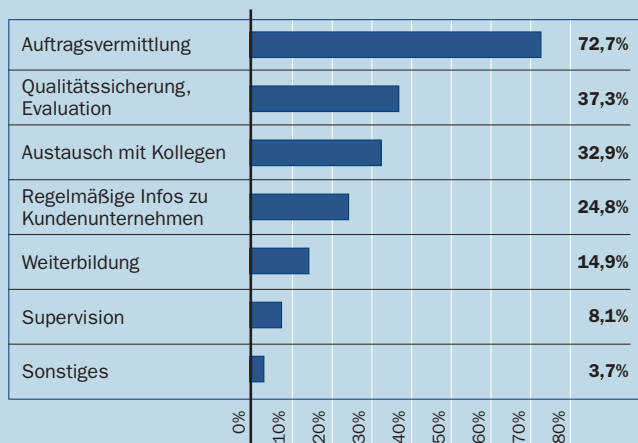
len. Schaut man sich den Coaching-Markt in Deutschland genauer an, kann man zu der Vermutung kommen, dass der vorherige persönliche Kontakt und die gemeinsame Projekterfahrung eine wichtige Rolle bei der Auswahl spielen könnten. Im intransparenten Coaching-Markt kommt den Pools eine wachsende Bedeutung zu. Nachfrager strukturieren die atomisierte Anbieterseite durch Listingsroutinen. Der Reifungsprozess ist

nicht zu übersehen. Wenn bereits 40 Prozent des Markts über Pools abgewickelt werden, scheint folgende Entwicklung vorhersehbar: Wer als Coach weder in Anbieter- noch in Nutzer-Pools gelistet ist, wird es immer schwerer haben, Akzeptanz aufzubauen. Die Frage „In welchen Pools sind Sie gelistet?“ könnte sich zum einfachen (vielleicht zu einfachen) Auswahlkriterium entwickeln.

Jörg Middendorf / Klaus Stadler ●

Coaching-Pool-Leistungen I

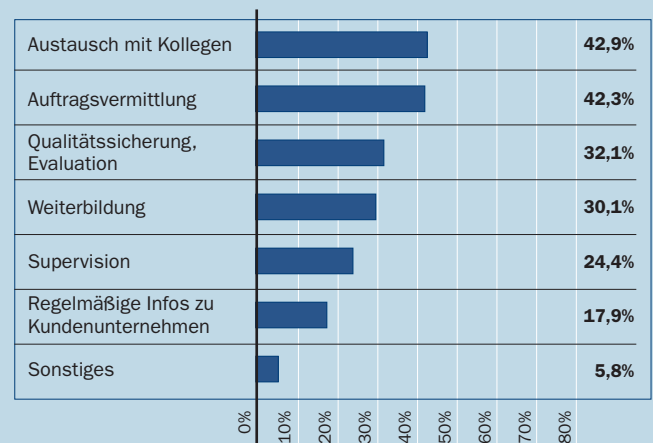
Nutzen. Welche Leistungen bietet der – von der Unternehmensseite gebildete – Nutzer-Pool den Coaches, die aufgenommen wurden? Es geht ganz klar um die Auslastung mit Aufträgen (n = 161, Mehrfachnennungen).



Quelle: Büro für Coaching und Organisationsberatung / DBVC

Coaching-Pool-Leistungen II

Nutzen. Welche Leistungen bietet der – von Vermittlungsagenturen gebildete – Anbieter-Pool seinen Mitgliedern? Der kollegiale Austausch ist genauso wichtig wie das Geschäft (n = 156, Mehrfachnennungen).



Quelle: Büro für Coaching und Organisationsberatung / DBVC

Testen Sie GABAL jetzt ...

Sie sind im Bildungswesen tätig und interessiert, sich zu vernetzen? Dann sind Sie bei GABAL bestens aufgehoben, dem „Netzwerk Lernen“, das ca. 1.000 Aus- und Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Dozenten, Lehrer, 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. Das Jahres-Symposium – zum Austausch untereinander und für die Begegnung mit vielen Referenten und weiteren 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 frei von Verpflichtung: 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 uns den Coupon an unsere Bundesgeschäftsstelle:

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

Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte GABAL näher kennen lernen und werde für 6 Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich die Leistungen einer korrespondierenden Mitgliedschaft, ohne einen Mitgliedsbeitrag leisten zu müssen.

Vorname Name

Beruf Firma

Telefon Fax

E-Mail @

www

Straße, Nr.

PLZ Ort

GABAL®

Netzwerk Lernen

Hier einige geldwerte Mitglieds-Vorteile:

- Abos GABAL-impulse und einer Fachzeitschrift
- Jährlicher Bücher-Gutschein GABAL-Verlag
- Vergünstigte Teilnahme bei GABAL-Veranstaltungen.

Alle weiteren Detail-Informationen erhalten Sie mit Ihren Unterlagen für den Gratis-Test per Post. Diese finden Sie auch 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 beim Symposium 2004)

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!

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

Coaching in Zeiten der Krise

PRAXIS. „Coaches könnten sich zu den Gewinnern der Krise entwickeln“, will eine aktuelle Umfrage herausgefunden haben. „wirtschaft + weiterbildung“ bat parallel dazu Coaches um ihre Eindrücke zum Thema „Krise“.

„Coaches könnten sich zu den Gewinnern der Wirtschaftskrise entwickeln“, ergab eine Umfrage unter 417 Personalern und Coaches in Deutschland. Das Fazit: Während die Budgets für Unternehmensberater drastisch sinken, bleiben die (allerdings deutlich geringeren) Budgets für Coaching-Maßnahmen bestehen oder werden sogar aufgestockt. Die Umfrage wurde von dem in Berlin ansässigen Fortbildungs-Forum „CoachingWiese“ (www.CoachingWiese.de) in Auftrag gegeben. Zwischen Mitte März und Ende April 2009 wurden 417 Coaches und Personalentscheider face-to-face, online oder telefonisch interviewt.

Forum „CoachingWiese“ befragte 417 Professionals

Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten schätzten die Coaching-Nachfrage gerade in Krisenzeiten als steigend ein. Jetzt sei fundierte Reflexion das Gebot der Stunde. Die Personalentwickler achten laut Umfrage bei der Auswahl von Coaches mehr denn je auf deren Qualifikationen. Ein Qualitätskriterium bei der Auswahl sei „regelmäßige Fortbildung“. Für 51 Prozent aller Befragten sei es „sehr wichtig“, dass Coaches regelmäßige Fortbildungen nachweisen könnten. Über ein Drittel erachtet dies als „wichtig“. „Unsere Studie zeigt, dass sich Personalierer die Qualifikationen der Coaches sehr genau anschauen“, sagt Susanne Schönborn, Geschäftsführerin der „CoachingWiese“. „Die Studie unterstreicht, dass jeder Coach sich gezielt und professionell fortbilden sollte.“

Die meisten Personalierer erwarten zudem

eine „möglichst hohe Feldkompetenz“. Coaches müssen ein Verständnis für die Wirtschaft und für die Strukturen in wirtschaftlichen Unternehmen mitbringen. Von Vorteil ist es, wenn sie die Branche oder gar das Unternehmen, in dem ge-coacht wird, schon kennen (zum Beispiel aus einer Trainertätigkeit heraus).

Gefragt nach den wichtigsten Problemen, die im Coaching derzeit angesprochen werden, antworteten die Coaches mit einem Hinweis auf den Umgang mit Unsicherheit in Zeiten der Krise. Die Frage der persönlichen, beruflichen Positionierung steht offenbar ebenfalls im Fokus. Viele Angestellte seien gerade in der Krise von der Führungsqualität ihrer Vorgesetzten enttäuscht und überlegten zumindest theoretisch: „Wage ich einen Wechsel und wohin?“ Auf der anderen Seite haben Geschäftsführer und Vorstände große Probleme damit, schwierige Entscheidungen im Hinblick auf die Schließung von Standorten zu treffen und wünschen sich das Gespräch mit einem empathischen Coach.

Verschärft haben sich auch die Probleme mit im Ausland tätigen Führungskräften. Das Zurückholen von Expatriates ist schwieriger geworden. Umgekehrt gehen Mitarbeiter zurzeit nicht gerne ins Ausland, da sie nicht wissen, ob es genügend Rückkehrposten geben wird.

Die „CoachingWiese“ ist ein unabhängiges Fortbildungs-Forum, das sich der „Methoden-Integration“ verpflichtet fühlt. Es wird keine eigene Coaching-Ausbildung angeboten, wohl aber Weiterbildungsseminare, in denen sich die verschiedenen psychologischen Richtungen treffen.

Gudrun Porath ●



Dr. Björn Migge

Die „Gatekeeper“ wollen jetzt mehr mitreden

Es gibt mehr Anfragen nach kürzeren und preiswerteren Coaching-Paketen „von der Stange“.

Wie haben sich die Coaching-Themen im Verlauf der Krise verändert? Einige Klienten aus dem Mittelstand sind von der Pleite bedroht. Da wird das Coaching existenzieller. In größeren Konzernen wird von Ethik geredet. Das sind aber meist nur Reden. Die Anlässe, Themen und Zielwünsche der Unternehmen sind gleich geblieben. Es geht alles nur ein bisschen schneller. Das ist nicht neu: Statt umzudenken wird nach „mehr vom bisher Bewährten“ gerufen.

Wie hat sich die Durchführung von Coachings geändert? Es gibt mehr Anfragen nach kürzeren und preiswerteren Coaching-Paketen „von der Stange“. Und die Gatekeeper möchten bei der Zielsetzung des Coachings mehr mitreden und die Ergebnisse kontrollieren. Das liegt vielleicht nicht an der Krise, sondern an einem neuen Qualitätsverständnis. Sehr auffallend: Nach Bekanntwerden der Krise stiegen die Anmeldungen von Personalentwicklern und Personalern zu Coaching-Ausbildungen deutlich an. Gibt es mehr Beratungsbedarf oder planen sie den Ausstieg aus der „Mühle“? Vielleicht beides? Wie hat sich die Honorierung verändert? Die Gatekeeper verhandeln schärfer.

Dr. Björn Migge

DR.MIGGE-SEMINARE

Friedrich-Ebert-Straße 11

32457 Porta Westfalica

Tel. 0571 9741974

www.drmitge.de



Uwe Böning (vorn)



Klaus Eidenschink

Die Erwartungen an das Coaching steigen

Die Themen im Coaching werden „schärfer“, weil Fehlschläge härtere Konsequenzen nach sich ziehen.

Hier einige Beobachtungen, die die aktuelle, inhaltliche Entwicklung im Business-Coaching beschreiben.

- Wurde man früher beneidet, wenn man als Coach mit Topmanagern arbeitete, so fühlen sich heute öfter jene Kollegen bestätigt, die immer schon wussten, dass eine zu große Nähe mit den Haien und Menschenfressern gefährlich, zumindest aber verdächtig sei. Jetzt also kommt bei Coaches und Trainern zuweilen die Frage hoch: „Auf welcher politischen und moralischen Seite stehen Sie?“

- Zudem gilt die Frage: Ist die programmatisch positive Grundeinstellung von Managern noch wünschenswert oder zeigen sich Weitsicht und Realitätssinn nicht auch gelegentlich in selbstkritischen Selbstreflexionen und öffentlichen Bekenntnissen?

- Die Frage der Nachhaltigkeit von Erfolgen und der Glaubwürdigkeit von Managern hat in der Zwischenzeit ein neues Gewicht in den Coaching-Prozessen bekommen.

- Die Themen werden schärfer in den Coaching-Sitzungen, und die Konsequenzen bei Fehlern, Fehlschlägen und Fehlhaltungen ziehen härtere Konsequenzen ins Blickfeld. Der Druck in den Coaching-Sitzungen nimmt zu und die Erwartung an tough Coaches steigt.

- Die Unsicherheit der Mitarbeiter ist zunehmend ein Thema geworden, mit dem sich Manager auseinandersetzen. Zahlen,

Daten und Fakten allein reichen immer weniger aus, Ziele zu begründen und Menschen zu motivieren.

- Das aktive Suchen von Chancen im Wettbewerb nimmt zu: Die Guten, die Selbstsicheren und die Mutigen prüfen die Situationen und Herausforderungen realistisch, sehen die Risiken, trauen sich aber zu, die Chancen besser und schneller zu nutzen als andere. Hier kann Coaching sinnvoll Wertschöpfung betreiben.

- Gleichzeitig werden in diesem aktuellen Umfeld für viele Manager und Unternehmen schwierige Veränderungen leichter durchsetzbar. Hier für abwägende Klärung zu sorgen und die Problemsituation aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten sowie die Folgen für alle Beteiligten umsichtig abzuschätzen, auch das ist ein wertvoller Beitrag des Coachings in diesen stürmischen Zeiten.

Uwe Böning
BÖNING-CONSULT GmbH
Atricom / Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main
Tel. 069 6698250
www.boening-consult.com

Es ist leichter geworden

Es ist in der Tendenz leichter geworden, Manager zu coachen. Das liegt daran, dass die Menschen jetzt mit mehr Selbstzweifel ins Coaching kommen.

Sie sind lernbereiter, offener und irritationsfähiger. Sie sind jetzt in einem Zustand, in dem sie vom Coaching mehr profitieren können als zu anderen Zeiten. Was auch bemerkenswert ist: Es gibt einen Trend zum kollegialen Coaching unter Anleitung eines professionellen Coaches. In Ermangelung eines üppigen Budgets suchen die Personalentwickler gerade in Großkonzernen nach Formaten, kollegiales Coaching zu etablieren. Was den Mittelstand angeht: Hier wird mehr gecoacht denn je. Das hat meiner Beobachtung nach nichts mit der Krise zu tun, sondern damit, dass die Mittelständler ohnehin gerade dabei waren, zum ersten Mal Coaching für sich als Reflexionsmöglichkeit zu entdecken.

Viele Coaches haben Angst, Marktanteile zu verpassen, wenn sie jetzt nicht spezielle Krisen-Coaching-Pakete anbieten. Meiner Beobachtung nach schmuzzeln die Unternehmen über solche marketinggetriebenen Angebote. Wir Coaches sollten einfach so weiterarbeiten wie bisher und uns weiter in der Kunst üben, Veränderungen zu ermöglichen, die unsere Kunden gar nicht für möglich halten, und Ziele infrage zu stellen, die unsere Kunden für erstrebenswert halten.

Klaus Eidenschink
Eidenschink & Partner
Jahnstraße 1, 82152 Krailling
Tel. 089 85662246
www.Eidenschink.de





Evelyne Maaß



Ulrich Dehner

→ Zum vorausschauenden Adler werden

Der „Blick von außen“ hilft, seine Arbeit zu reflektieren und sich in der Krisensituation neu auszurichten.

In kritischen Zeiten, das stellen wir täglich in unserer Coaching-Arbeit fest, verschärfen sich die Verhaltensmuster der Menschen. Uns ist aufgefallen, dass wir die Führungskräfte in diesen Zeiten in drei große Hauptgruppen einordnen können, denen wir salopp Namen aus der Tierwelt gegeben haben.

1. Typ aufgeschrecktes Huhn. Das ist der übliche proaktive Chef, ein typischer Macher, der normalerweise viel in Bewegung bringt. Er reagiert jetzt wie ein aufgeschrecktes Huhn, und wenn ihm gar nichts mehr einfällt, schreit er: „Kürzen, kürzen, kürzen!“

2. Typ hypnotisiertes Kaninchen. Es gibt beispielsweise einen Chef in einem großen Konzern, der eigentlich ein besonnener Denker ist. Jetzt trifft er überhaupt keine Entscheidungen mehr. Er hat bislang alles ausgesessen.

3. Typ vorausschauender Adler. Der Adler nutzt den sich aufbauenden Sturm dazu, sich in die Höhe zu bewegen und von oben eine neue Perspektive einzunehmen, die ihm aufzeigt, was machbar ist und wo der Wind hinweht.

Wenn ein Entscheider ein hypnotisiertes Kaninchen ist, wird Coaching gestrichen. Wenn ein Entscheider ein aufgeschrecktes Huhn ist, wird Coaching nach dem Gießkannenprinzip verordnet – Coaching als Allheilmittel gegen die Krise nach dem Motto „Hauptsache wir machen was“. Der vorausschauende

Adler wird jetzt im Coaching Maßnahmen ergreifen, um sich und seine Mitarbeiter in die Poleposition zu bringen für den Moment nach der Krise. Er wird es nach einer ausführlichen Bedarfsanalyse wagen, ganz individuell zugeschnittene Maßnahmen durchzuführen.

Menschen und nicht Maschinen treffen Entscheidungen. Und Menschen sind von der Psyche und ihren Emotionen beeinflusst. Der vorausschauende Adler hinterfragt seine eigene Psyche in der aktuellen Situation und nimmt dabei von seiner eigenen Position Abstand. In der Psychologie nennt man das Selfmonitoring – aus sicherem Abstand sich und sein Handeln reflektieren, die Situation (und sich) im Überblick haben und im achtsamen Erspüren auch die eigenen Muster und Fallstricke erkennen. Und das ist der Grund, warum der „Adler“ jetzt gerne ins Coaching geht, weil er nämlich mit diesem Blick von außen seine Flexibilität neu austarieren kann.

Evelyne Maaß
Spectrum KommunikationsTraining
Stierstraße 9, 12159 Berlin
Tel. 030 8524341
www.nlp-spectrum.de

Trend zum Telefon-Coaching

Seit Beginn der Krise ist die Nachfrage nach Coaching größer geworden.

Ich führe das darauf zurück, dass Führungskräfte einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Die Führungskräfte haben aber auch selbst ein großes Interesse daran, ihr Führungsverhalten zu optimieren.

Bei den Themen, die im Coaching relevant sind, bemerke ich, dass mehr Fragen zum Umgang mit Stress und Verunsicherung im Vordergrund stehen. Auch Fragen der Mitarbeitermotivation in unsicheren Zeiten belasten die Führungskräfte mehr als vorher. Ein Trend, der mir seit Beginn der Krise aufgefallen ist: Vor allen Dingen stark betroffene Konzerne zeigen ein zunehmendes Interesse an Telefon-Coaching. Das ist logisch, in Zeiten, da Reisekosten gespart werden müssen. Aus meiner Sicht ist gegen Telefon-Coaching nichts einzuwenden, solange es „nur“ darum geht, mit einem Coachee dessen Situation zu reflektieren. Wenn es jedoch nötig ist, etwa ein schwieriges Mitarbeitergespräch vorzubereiten oder das Führungsverhalten des Coachees zu optimieren, würde man die Grenzen dieser Methode sehr schnell erreichen. Ein weiterer Trend bei Konzernen, die besonders unter der Krise leiden: Coachings werden bevorzugt mit internen Coaches durchgeführt. Dadurch steigt deren Wertigkeit stark.

Ulrich Dehner
Konstanzer Seminare
Theodor-Heuss-Straße 36
78467 Konstanz, Tel. 07531 9429380
www.konstanzer-seminare.de



Hüseyin Özdemir

Die Nerven liegen blank

Oft ist das reflektierende, ruhige und verständnisvolle Gespräch gefragt und nicht das hektische Abarbeiten von Coaching-Plänen.

Derzeit laufen bei uns Coaching-Programme, die zum Beispiel von einem Vorstandsvorsitzenden initiiert sind.

Dabei werden sechs Direktoren unterhalb des Vorstands einzeln und auch als Direktorenteam gecoacht. Es geht um die Wahrnehmung der Führungsrolle, den Auftritt nach außen (insbesondere bei Konflikten) und die persönliche Karriereentwicklung.

Im Rahmen einer organisatorischen Veränderung coachen wir zum Beispiel den Bereichsleiter, die fünf Abteilungsleiter unter ihm und das ganze Führungsteam (darunter die Bereichs-, Abteilungs- und die Teamleiter). Die Coachings drehen sich um das aktive Gestalten dieses organisatorischen Veränderungsprozesses. Gleichzeitig wird dabei die Führungsrolle stabilisiert. Die Honorierung unserer Coaches hat sich nicht verändert. Die Art der Durchführung von Coaching hat sich zum Teil in Richtung einer „reinen Reflexion“ entwickelt. So kam es vor, dass ein Direktor keine großen Entwicklungspläne wollte („Die sowieso zurzeit keiner überblicken und einhalten kann

...“), sondern nur die Reflexion von Ad-hoc-Themen. Dies würde ihm reichen, betonte er. Ähnlich reagierte eine sehr erfahrene Managerin aus China, die sich über ihren früheren Coach aufregte, der einen sehr stringenten Coaching-Plan mit ihr entwickelt hätte und sie wöchentlich anrief, um die Einhaltung dieses Plans zu erfragen. Bei Nichteinhaltung machte er ihr ein schlechtes Gewissen. Sie brach das Coaching daraufhin ab. Da sie und ihr Unternehmen sich in einer Krise befinden, bräuchte sie eher das ruhige, verständnisvolle Gespräch. Auf Konfrontation könne sie derzeit verzichten. Ich kann das aufgrund unserer aktuellen Coaching-Einsätze verallgemeinern: Zurzeit geht es im Coaching eher um Stabilisierung der Coachees. Die Nerven liegen quasi blank und brauchen „Balsam“.

Hüseyin Özdemir, oezpa GmbH

Schloss Buschfeld

50374 Erftstadt-Liblar

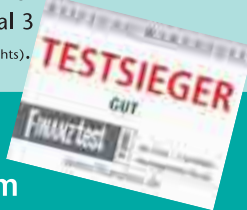
Tel. 02235 929400, www.oezpa.de



Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer & Mediator! (m/w)

Unsere Konfliktmanagement-Seminare sind TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKTMANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf startet mit vier mal 3 Tagen am 18. September 2009 (siehe rechts).

- 18.-20.09.09
- 30.10.-01.11.09
- 27.-29.11.09
- 11.-13.12.09



„Profitieren Sie von unserem Testsieger-Knowhow!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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

kompetenz für ihren erfolg



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

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

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis Juli 2010

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274



IHK-Akademie
München - Westerham

IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de



Dr. Walter Schwertl



Gabriele Müller

→ Taugt Coaching zur kurzfristigen Krisenbewältigung?

Coaching kann sein Potenzial kurzfristig kaum, mittelfristig jedoch sehr gut zur Geltung bringen.

Taugt Coaching zur Krisenbewältigung? Zweifel sind anzumelden! Business-Coaching ist ein leiser, nicht für die Galerie gedachter reflexiver Vorgang. Das Format eignet sich kaum als spektakuläre Antwort auf ein schwer fassbares Gebilde namens „Krise“.

Coaching wirkt mit einer unbekanntenen Inkubationszeit, einer nicht berechenbaren Zeitverzögerung. Coaching kann sein Potenzial kurzfristig kaum, mittelfristig jedoch sehr gut zur Geltung bringen. Dies bedeutet: Coaching kommt immer zu spät und damit früh genug.

Was haben wir in Anbetracht dieser Voraussetzungen anzubieten?

1. Viele Beschreibungen der Krise kreisen um das Thema Vertrauen. Solange der Mitarbeiter, oder auch der Kunde, nicht weiß, ob er dem Einspar- oder dem Zukunftspotenzial des Unternehmens zugeordnet wird, bleibt ihm nur die Option, den Bekundungen seines Gegenübers zu glauben, oder auch nicht. Diese Bereitschaft, vorerst Glauben zu schenken, kann aber nicht durch Marketinggeblubber erzeugt werden. Die Entscheidung, ob Vertrauen oder das Gift des Misstrauens wirksam werden, bleibt dem Einzelnen vorbehalten. Hier vermag Coaching ein reichhaltiges Paket an Kompetenzen anzubieten, um erfolgreich Vertrauen aufbauen und erhalten zu können.

2. Viele Facetten dieser Krise entziehen sich Einfachbeschreibungen. Eine An-

nahme erscheint jedoch vertretbar: Wir werden Lösungen benötigen, die Mitarbeiter und Kunden als selbstverantwortliche und selbstbestimmte Wesen einbeziehen. Die Vorstellung, dass wir alle DAUS (dümmste anzunehmende User) wären, ist nicht zukunftsfähig. Business-Coaching, das sich diesem Empowerment widmet, bietet mittelfristig die dafür wichtigste Dienstleistung.

3. Coaching braucht eine Atmosphäre, die passend ist für Kultur gestaltende Reflexionen. Dies als einen Wert zu verstehen, der dem Erfolg des Unternehmens dient, ist ein wesentliches Bestimmungsmerkmal intelligenter Unternehmen. Im Zuge der Professionalisierung des Coachings differenzieren sich Angebote, Anforderungsprofile und auch die Honorargestaltung seit einigen Jahren deutlich. Die Krise mag dies beschleunigen, sie kann jedoch nicht ursächlich verantwortlich gemacht werden. Der Versuch von Einkaufsabteilungen, mithilfe der Krise Niedriglohn-Coaching einzuführen, bedeutet nur, dass diese willkürlich für vieles herhalten muss.

Kürzlich eröffnete ein Kunde den Dialog mit den Worten, er verantwortet den HR-Bereich des gesamten Konzerns: „Wir verhandeln über die Zeit nach der Krise, da werden wir Sie brauchen.“ Ein weit-sichtiger Denker!

**Dr. Walter Schwertl, Schwertl & Partner
BERATERGRUPPE FRANKFURT GbR
Zeisselstraße 11, 60318 Frankfurt
Tel. 069 9055999-0
www.schwertl-partner.de**

Mehr Eigenverantwortung

Coaching als Instrument der Personalentwicklung scheint im Moment so stark gefragt, wie nie zuvor.

Bei mehr als der Hälfte meiner Kunden ist die Nachfrage nach Coachings um 70 Prozent gestiegen. Im gleichen Verhältnis ist die Nachfrage nach den „üblichen“ Trainings gesunken. Wichtige Zielstellungen der Kunden lauten, „Souveränität“ und „Authentizität“ einer Person zu stärken, denn dadurch wächst die Standfestigkeit im Beruf, vor allem in Führungspositionen.

Im Fokus von Coaching steht jetzt viel öfter die Firmenkultur. Manager werden darin unterstützt, mehr Bewusstsein, Achtsamkeit sowie emotionale Eigenverantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen. Gleichzeitig sollen sie intuitive Fähigkeiten entwickeln, die sich zusätzlich zu den rationalen Überlegungen positiv auf Lösungs- und Entscheidungsfindungen auswirken.

Darüber hinaus erlebe ich eine höhere Nachfrage – sowie eine noch größere Akzeptanz – hinsichtlich des Einsatzes von Persönlichkeitsanalysen. Die dort enthaltene pointierte Darstellung individueller Verhaltenspräferenzen dient der Rollenklarheit, der kritischen Selbstreflexion und ist ein guter Leitfaden für individuelle Lernprozesse, wie mit den großen Herausforderungen in Zeiten der Krise umzugehen ist.

**Gabriele Müller
ISCO AG
Scharnhorststraße 28/29, 10115 Berlin
Tel. 030 28391400
www.isco-ag.de**



An der Tür
zum Erfolg
steht:
Ziehen und
drücken.



*altes Sprichwort

Die Tür zum Erfolg!

Wir stehen für die Entwicklung von Führungskompetenz in schwierigen Zeiten. Mit uns erreichen Sie die beiden entscheidenden Wirkungsrichtungen, die Ihnen sicher die Tür zum Erfolg öffnen:

- * **Entwicklung fördern**
- * **Leistung fordern**

Willkommen im neuen Coaching-Zeitalter von Böning-Consult. Kompetenz für:

Business Coaching
Change Management
Change Kommunikation
Audit & Potentialanalyse

Ihre Ansprechpartnerin:
Brigitte Fritschle, Tel. 069-66 98 250

www.boening-consult.com

Böning-Consult GmbH
Lyoner Straße 15 :: Atricom
60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 6698250
Fax +49 69 6660961
info@boening-consult.com



Eberhard Hauser

Selbstversuch: Sich in Krisenopfer hineinversetzen

In unserer Arbeit erleben wir keine abstrakte Wirtschaftskrise, sondern wir haben es jetzt sehr konkret mit Menschen zu tun, die persönlich in die Krise geraten sind.

Die Beratungsgesellschaft „hauserconsulting“ in Augsburg gehört mit mehr als 30 Coaches zu den großen Coaching-Instituten in Deutschland. Um die Situation der Betroffenen intensiv zu durchdringen, kamen wir auf unserer diesjährigen internen Jahrestagung Ende April auf eine Idee: Obwohl die Auftragsbücher von Hauserconsulting nach wie vor gut gefüllt sind, taten wir so, als ob unser Institut plötzlich am Abgrund stehe.

Aus diesem Szenario heraus sollten unsere Coaches angesichts eines fiktiven Umsatzeinbruchs ihre Erwartungen an die beiden Geschäftsführer formulieren. Auszüge aus dem „Wunschzettel an die Chefs“:

1. Kein Stilbruch in der Kommunikation oder Kultur. Bei allen angstausslösenden Veränderungen ist Berechenbarkeit eine wichtige Konstante.
2. Alle Fakten und Konsequenzen auf den Tisch. Transparenz und Verfahrens-Fairness tun ihr Übriges. Die Kommunikation muss zeitnah erfolgen. Idealerweise persönlich – mindestens jedoch schriftlich an alle.
3. Individuelle Ansprache. Die Reaktion der einzelnen Beraterinnen und Berater wird unterschiedlich ausfallen. Dementsprechend sollten die Geschäftsführer auch sehr personenorientiert mit den Beratern in den Austausch gehen. Zu be-

rücksichtigen ist zusätzlich die jeweils persönliche Situation der Betroffenen und deren eventuelle Notlage.

4. Auch Chefs brauchen Hilfe. Die Geschäftsführer holen sich aktiv Unterstützung von außen und/oder aus dem Team. Aus dem Team kann zum Beispiel Fachkompetenz abgefragt werden – oder es wird ihm mindestens der Auftrag gegeben, zielgerichtete Informationen zusammenzutragen.

5. Verlässliche Kommunikation. Die Geschäftsführer kommunizieren, wann und in welchen Abständen neue Informationen, erste Zwischenergebnisse und fällige Entscheidungen mitgeteilt werden können.

6. Flexibles Reagieren. Während der Umsetzungsphase finden regelmäßiges Feedback und gegebenenfalls Nachjustierungen statt.

Wir waren überrascht, wie gut wir durch diesen persönlichen Zugang die Topographie von Krisen verstehen konnten. Das hat uns sehr bei der Weiterentwicklung unseres Ansatzes geholfen.

Eberhard Hauser,
Martin Hagen
Hauserconsulting GbR
Stettenstraße 12
D-86150 Augsburg
Tel. 0821 257500
www.hauserconsulting.com

COACHING-AUSBILDUNG. Seit zwei Jahren bietet die britische Ashridge Business School einen Master-Studiengang in Executive Coaching an. Der akademische Abschluss der renommierten Business School bietet den Absolventen einen Wettbewerbsvorteil im intransparenten Coaching-Markt – vor allem dann, wenn es um internationale Klienten und Unternehmen geht.

Ein Coach mit einem Master-Titel

Ashridge Business School in Ashridge bei Berkhamsted, Hertfordshire, wurde 1959 mithilfe der Unternehmen Shell, Unilever und Guinness in einem schlossähnlichen Gebäude aus dem 19. Jahrhundert, umgeben von einem großen Park, gegründet.



„Durch das Studium habe ich nicht nur eine fundierte Basis für meine Arbeit als Coach bekommen, sondern auch ein anerkanntes Qualitätssiegel“, freut sich Christina Wanke. Über zehn Jahre hat die Schweizerin als selbstständige Beraterin und Coach gearbeitet und mehrere Coaching-Weiterbildungen besucht. Dann entschied sie sich 2007 für den neuen Studiengang Masters in Executive Coaching an der britischen Ashridge Business School.

„Der akademische Ausweis ist gerade im intransparenten Coaching-Markt ein wesentlicher Vorteil“, erklärt Wanke, die ihr Beratungsunternehmen Innoaction im schweizerischen Baar betreibt. Zwar sei Ashridge in der Schweiz und in Deutschland noch nicht so bekannt, aber in Großbritannien und auch bei internationalen Unternehmen habe die Schule einen hervorragenden Ruf. Bekannt ist

die Business School vor allem durch ihre MBA-Programme und ihre Managerweiterbildung. Weniger bekannt ist, dass sie auch einen Coaching-Studiengang anbietet. Dabei liegt das eigentlich auf der Hand. Schließlich hat die Managerschule enge Kontakte zur Wirtschaft und kennt deren Probleme. Dazu kommt, dass ausländische Business Schools – im Gegensatz zu den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten deutscher Hochschulen – weniger Berührungsangst mit Organisations- und Wirtschaftspsychologen haben.

Forschungsgebiet „Coaching“

Das gilt vor allem für die Ashridge Business School. Schließlich setzt die Managerschule nordwestlich von London bereits seit ihrer Gründung durch eine Gruppe britischer Industrieller im Jahr 1959 auf eine praxisorientierte Manager-

weiterbildung. In den 70er-Jahren begann man mit firmenspezifischen Programmen, spezialisierte sich auf Persönlichkeitsentwicklung, Generalmanagement und Strategie. Mitte der 80er-Jahre wurde das Angebot erweitert. Erst seit 1987 gibt es ein MBA-Programm. „80 Prozent unserer Umsätze kommen aus dem Bereich der nicht-akademischen Managerweiterbildung, nur 20 Prozent aus den Master-Programmen“, erklärt Kai Peters, Chief Executive von Ashridge. Neben der Weiterbildung bietet die in einem imposanten, neugotischen Schloss mit eigener Kapelle und typisch englischem Park untergebrachte Schule auch Beratung und Coaching an und betreibt Forschung.

2005 wurde das Ashridge Centre for Coaching eingerichtet, um die Aktivitäten und die Forschung rund um Coaching besser zu koordinieren. Dabei bildet Ashridge nicht nur Coaches aus, sondern bietet



Foto: Ashridge

Coaching auch im Rahmen verschiedener Programme sowie für Einzelpersonen oder Unternehmen an. 60 Coaches hat die Business School in ihrem Pool. Rund die Hälfte davon sind Mitarbeiter von Ashridge, die andere Hälfte sind sogenannte Associates. Sie haben in der Regel ihre eigene Coaching-Firma, sind oftmals auf bestimmte Gebiete spezialisiert und werden bei Bedarf bei Ashridge-Kunden eingesetzt. So arbeitet zum Beispiel ein Associate viel im Mittleren Osten und verfügt daher über die kulturelle Kompetenz, um Kunden vor Ort zu coachen.

Im Executive Coaching berät Ashridge zwischen 75 und 100 Einzelpersonen im Jahr. Zudem arbeitet die Schule mit Unternehmen zusammen, führt dort maßgeschneiderte Programme zur Etablierung einer Coaching-Kultur durch und trainiert Manager in ihren Coaching-Fähigkeiten. Zu den Kunden gehören Firmen wie BBC,

Fujitsu-Siemens und Schenker sowie Kelloggs und Nokia.

Bereits seit 2002 wird drei- bis viermal im Jahr das Zertifikat-Programm „Coaching for Organisation Consultants“ angeboten. Das Programm umfasst zehn Präsenztage und erstreckt sich über neun Monate. 2007 kam dann der Master-Studiengang dazu. Der Ashridge Masters in Executive Coaching (AMEC) dauert zwei Jahre und umfasst fünf Präsenzmodule mit insgesamt 22 Tagen. „Der Bereich Coaching ist erheblich professioneller geworden“, erklärt Erik de Haan, Direktor des Ashridge Centre for Coaching. Mit einem Master-Studiengang könne man eine noch fundiertere und qualitativ höherwertige Ausbildung anbieten. So nütze man moderne Forschungsansätze aus dem Coaching und der Psychotherapie und betreibe auch selbst Forschung. Der Psychologe glaubt daher, dass Coaching-Programme

an Hochschulen oftmals besser sind. So beschäftigt man sich in Ashridge gerade damit, was in den „kritischen Momenten“ beim Coaching passiert, die bei den Klienten zu einer Veränderung führen. „Wir haben 350 Beschreibungen von Klienten und Coaches gesammelt und suchen jetzt nach spezifischen Mustern“, erklärt de Haan. Weitere Forschungsprojekte befassen sich mit der Einführung von Coaching in Unternehmen und der Effektivität von Coaching.

Fokus des Master-Studiums sei jedoch der Nutzen für den Klienten. „Die Teilnehmer bekommen sehr viel Feedback dazu, wie sie am effektivsten mit ihren Klienten arbeiten können“, betont de Haan. Dass sie ihre eigene Arbeit intensiv ins Studium einbringen konnte, hat auch Christina Wanke gut gefallen. Aber auch inhaltlich und methodisch habe sie viel Neues erfahren. →

→ Im Mittelpunkt steht dabei der von de Haan geprägte Ansatz des relationalen Coaching, bei dem Beziehungen zwischen Coach, Klienten, Unternehmen und Umfeld im Mittelpunkt stehen. „Das ist ein spezifischer Ansatz, der auch sehr gut erforscht ist“, betont der Psychologe. Es gehe darum, seine Coaching-Tätigkeit detailliert zu reflektieren und die verschiedenen Komponenten sorgfältig auseinanderzuhalten, erklärt Christina Wanke. So müsse sich ein Coach stets klar sein, wie er den Arbeitsprozess auch durch seine eigene Person mitgestaltet. Diese Tiefgründigkeit und intensive Arbeit an der eigenen Person habe sie in anderen Coaching-Weiterbildungen bisher nicht erlebt.

Dabei ist das Lernen nicht auf die Präsenzphasen beschränkt. So besteht das Modul 2 zum Beispiel aus dem Führen eines „Reflective Learning Journal“, bei dem die Teilnehmer anhand konkreter Aufgaben und ausgewählter Literatur ihre eigene Coaching-Arbeit reflektieren und die relevante Theorie lernen und integrieren. Modul 3 wiederum ist dem Ashridge-Akkreditierungsprozess gewidmet, den auch alle Ashridge Coaches durchlaufen haben.

„Das ist eine hohe Latte“, erklärt de Haan. So schaffe mehr als ein Viertel der Teilnehmer die Prüfung – trotz guter Vorbereitung – beim ersten Mal nicht. „Die Akkreditierung ist daher ein sehr

Trotz harter Arbeit
genügend Zeit für
Entspannungs-
übungen im Park.



gutes Benchmark für die Qualität und Professionalität eines Coaches“, erklärt der Ashridge-Direktor. So habe auch das European Mentoring & Coaching Council (EMCC) den Akkreditierungsprozess verifiziert und validiert.

Durchschnittsalter bei 48

Bei dem Qualitätstest müssen die Teilnehmer eigene Fallstudien und Aufnahmen von Coaching-Sitzungen vorlegen und ein 20-minütiges Live-Coaching vor der Kamera absolvieren. Das war auch für Christina Wanke eine enorme Herausforderung. Doch die 49-Jährige schaffte die Hürde und darf sich heute „Ashridge Accredited Coach“ nennen.

Damit hat sie die Chance, künftig auch für Ashridge als Coach tätig sein zu können. „In Großbritannien haben wir bereits einen großen Coach-Pool, sodass wir kaum noch zusätzliche Coaches brauchen“, erklärt de Haan. Chancen gebe es jedoch noch in anderen Ländern. So habe man in Deutschland derzeit nur zwei Associates. Dazu kommen vier Coaches in Großbritannien, die Deutsch sprechen. Allerdings gibt es in Deutschland derzeit auch nur drei Kunden.

Bisher gab es in den drei bisher durchgeführten Studiengängen jeweils rund 20 Teilnehmer. Das Durchschnittsalter liegt bei 48 Jahren. „Das ist eine sehr erfahrene Gruppe“, betont Direktor de Haan. Manche seien schon sehr etablierte Coaches, die ihre Qualifikation – nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Professionalisierung der Branche – verbessern wollen.

Neben selbstständigen und internen Beratern oder Coaches gehören auch Personaldirektoren und Manager zu den Teilnehmern, und mit der Wirtschaftskrise steigt auch die Zahl derjenigen, die sich mit Coaching selbstständig machen wollen. „Wir haben in der neuen Klasse einige Teilnehmer aus dem Bankenbereich, die vorher internes Coaching gemacht haben und sich nun umorientieren müssen“, erklärt de Haan.

Der Anteil der internationalen Teilnehmer liegt bei 25 bis 35 Prozent. In ihrer Klasse war Christina Wanke die Einzige aus dem deutschsprachigen Raum. „Die Sprache war schon noch eine zusätzliche Herausforderung“, erzählt die Schweizerin. Zum einen hatten die Muttersprachler natürlich ein exzellentes Sprachniveau und zum anderen sei die Sprache beim Coaching ja ein wesentliches Arbeitsmittel. Dabei war die Beraterin sehr angetan von der konstruktiven Toleranz ihrer englischen Kollegen. „Ich fühlte mich sehr akzeptiert“, erinnert sie sich. Und heute profitiere sie natürlich davon, dass sie auch auf Englisch coachen könne.

Durch das Studium sei jeder seinen Weg gegangen, erklärt Wanke. Manche hätten ihren Führungs- oder Coaching-Stil verändert. Für sie sei es wesentlich gewesen, die Ganzheit der Coaching-Situation differenzierter zu erfassen und dabei klarer auseinanderhalten zu können, was Wahrnehmung und was Interpretation ist. Die 49-Jährige: „Meine Art, heute Coaching-Gespräche zu führen, ist deutlich fokussierter und effektiver.“

Bärbel Schwertfeger ●

Fakten

Anbieter: Ashridge Business School, Großbritannien

Name: Ashridge Masters in Executive Coaching (AMEC)

Dauer: 5 Module, davon zwei (insgesamt 22 Tage) in Ashridge, verteilt über zwei Jahre

Ort: Ashridge, nordwestlich von London

Kosten: 16.500 GBP (17.940 Euro)

Abschluss: Masters in Executive Coaching

www.ashridge.com/amec

Tagungshotels

haben viele Gesichter!



Fotos: www.toptagungshotels.de

Wir finden
das Richtige **für Sie!**

SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

TOP TAGUNGSHOTELS

Ihr starker Partner in Sachen
Tagungshotelvermittlung

Testen Sie unseren Service!

E-Mail: info@toptagungshotels.de

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

TOP



TAGUNGSHOTELS

MITGLIED 2009/2010

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de

UND SO FUNKTIONIERT'S:

Im Internet unter
[www.toptagungshotels.de/
wettbewerb](http://www.toptagungshotels.de/wettbewerb)

können Sie einfach und bequem Ihre
Stimme abgeben! Stimmberechtigt sind
ausschließlich die Abonnenten der
Zeitschriften „acquisa“ und „wirtschaft
+weiterbildung“ sowie persönlich aus-
gewählte und angeschriebene Personen.



Identifizieren Sie
sich als Abonnent

Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeit-
schrift finden Sie die ABO-Nummer

Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht
teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn
Sie es uns unter www.toptagungshotels.de
im Bereich „Schnellfinder – neues Hotel
empfehlen“ benennen, werden wir es für
eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland
findet am 20. September 2009 im
Mercure Hotel Krefeld statt.
Weitere Informationen dazu
erhalten Sie unter:
info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag
ist Freitag, der 31. Juli 2009.

WÄHLEN SIE IHRE

GEBEN SIE IHRE STIMME AN

BADEN-WÜRTTEMBERG

Best Western Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Pullmann Stuttgart Fontana	70563	Stuttgart-Vaihingen
Classic Congress Hotel	70734	Fellbach
Schlosshotel Monrepos	71634	Ludwigsburg
Hotel Schönbuch	72124	Plietzhausen
Schloss Haigerloch Gastschloss GmbH	72401	Haigerloch
Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Landhotel Seminarpark Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw-Hirsau
AkademieHotel	76199	Karlsruhe
Holland Hotel Sophienpark	76530	Baden-Baden
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Hotel Rheingold	79098	Freiburg
Hotel Saigerhöf	79853	Lenzkirch
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Schloss Neutrauchburg	88316	Isny-Neutrauchburg
Golf & Vitalpark Bad Waldsee	88339	Bad Waldsee
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Mindness® Hotel Bischofschloss	88677	Markdorf
Naturhotel Mohren	88693	Deggendorfer Tal-Limpach
Hotel Zettler	89312	Günzburg

Hotel Sturm I garten & spa	97638	Mellrichstadt
Rhön Park Hotel	97647	Hausen-Roth
Hotel Frankenthal	97688	Bad Kissingen
Tagungshotel Ulrich	97725	Eifershausen
Dorint Resort & Spa Bad Brückenau	97769	Bad Brückenau
Flair Hotel Gut Dürnhof	97794	Rieneck
Hotel Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

Maritim proArte Hotel Berlin	10117	Berlin
Upstalsboom Hotel Friedrichshain	10243	Berlin
Grünau Hotel	12526	Berlin
centrovital	13586	Berlin

BRANDENBURG

Dorint Hotel Sanssouci Berlin-Potsdam	14469	Potsdam
Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris Seelhotel Potsdam	14471	Potsdam
Landhaus Willag	15345	Eggersdorf
Hotel Residenz am Motzener See	15749	Mittenwalde-Motzen
Hotel Schloss Hubertushöhe	15859	Storkow
b/w Kommunikationszentrum	16247	Joachimsthal
Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen
Schloss & Gut Liebenberg	16775	Löwenberger Land
Resort Mark Brandenburg	16816	Neuruppin
IFA Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg
Hotel Döllnsee-Schorfheide	17268	Templin/OT Groß Dölln

BREMEN

ATLANTIC Hotel SAIL City	27568	Bremerhaven
ATLANTIC Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
ATLANTIC Hotel Universum	28359	Bremen

HAMBURG

Mercure Hotel Hamburg City & Kai 10	20097	Hamburg
SIDE	20354	Hamburg
Novotel Hamburg Alster	22087	Hamburg
Courtyard by Marriott Hamburg Airport	22415	Hamburg
Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg

HESEN

Hotel Gude	34134	Kassel
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau bei Kassel
Waldgut Schloss Höhnscheid – Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen-Höhnscheid
Sport- & Wellnesshotel Freund	34515	Vöhl-Oberorke
TOP CountryLine Hotel Schwanenteich	34537	Bad Wildungen-Reinhardshausen
Landhaus „Klosterwald“	35423	Lich-Arnburg
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Best Western Konrad Zuse Hotel	36088	Hünfeld
Bäder-Park-Hotel Rhön Terme	36093	Künzell
Hotel Sonnenblick	36179	Bebra-Weiterode
Flair Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Cöbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
Hôtel Schloss Romrod	36329	Romrod
Wellness- und Tagungshotel Aqualux	36364	Bad Salzschliff
NOVOTEL Frankfurt Niederrad	60528	Frankfurt am Main
Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg
Landhaus Hotel Wäitz	63165	Mühlheim/Lämmerspiel
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau-Steinheim
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Telekom Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
Alleehotel Europa	64625	Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach
nh Arkun Wiesbaden	65191	Wiesbaden
Romantik Hotel Eden Parc	65307	Bad Schwalbach
AKZENT-Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim-Marienthal
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
Restaurant-Hotel HÖER HOF	65510	Idstein
Dorint Main Taunus Zentrum Frankfurt	65847	Sulzbach

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Kleines Meer	17192	Waren (Müritz)
KIWI Seminar- und Ferienhotel	17214	Alt Schwerin/OT Ortkrug
Hotel NEPTUN	18119	Rostock-Warnemünde
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Dorint Strandresort & Spa Ostseebad Wustrow	18347	Ostseebad Wustrow
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel
Schloss Lüttenhof	23942	Dassow

TOP-TAGUNGSHOTELS 2009

B: www.toptagungshotels.de/wettbewerb

Diese 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress

NIEDERSACHSEN

TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266 Jesteburg
Hotel Bergström	21335 Lüneburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335 Lüneburg
Ellerhof	21368 Dahlenburg-Ellringen
Seehotel „Fährhaus“	26160 Bad Zwischenahn
Forsthaus Heiligenberg	27305 Bruchhausen-Vilsen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777 Ganderkesee-Stenum
Hotel Park Soltau	29614 Soltau
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664 Walsrode
AKZENT-Hotel Heide-Kröpke	29690 EsSEL-Ostenholzer Moor
Best Western Domicil Hotel	29693 Hodenhagen
Central-Hotel Kaiserhof	30159 Hannover
Hotel Amadeus	30451 Hannover
Designhotel & CongressCentrum WIENECKE XL	30519 Hannover
MEDIAN-HOTEL Hamover-Lehrte	31275 Lehrte
Ringhotel Tallymann	31542 Bad Nenndorf
Hotel Freizeit In	37079 Göttingen
Hardenberg BurgHotel	37176 Nörten-Hardenberg
revita Park- und Sporthotel	37431 Bad Lauterberg
Romanischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441 Bad Sachsa
Hotel-Restaurant „Casthof zum Freden“	49186 Bad Iburg
Lindenhof Hotel Tepe	49401 Damme

NORDRHEIN-WESTFALEN

Burghotel Blomberg	32825 Blomberg
Hotel – Restaurant Schwallenhof	33014 Bad Driburg
Hotel Klosterforte	33428 Marienfeld
Novotel Düsseldorf City West	40547 Düsseldorf
Hotel Eichenhof	41239 Mönchengladbach
WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH	41334 Nettetal
Novotel Düsseldorf Neuss Am Rosengarten	41460 Neuss
Holiday Inn Düsseldorf Neuss	41460 Neuss
Classic Hotel Kaarst	41564 Kaarst
Waldhotel Eskeshof	42115 Wuppertal
Waldhotel Heiligenhaus	42579 Heiligenhaus
Hotel Remscheider Hof	42853 Remscheid
Seminar- & Freizeithotel Große Ledder	42929 Wermelskirchen-Stumpf
Tagungshotel Maria in der Aue	42929 Wermelskirchen-Dabringhausen
Ringhotel Am Stadtpark	44532 Lünen
Hotel Lindenhof	46325 Borken
Hotel Haus Duden	46485 Wesel
Landhotel Voshövel	46514 Schermbeck
Wellings Hotel zur Linde	47445 Moers
Wellings Parkhotel	47475 Kamp-Lintfort
Straelener Hof	47638 Straelen
Mercure Hotel Krefeld	47802 Krefeld-Traar
Landidyll Wilmink-Parkhotel	48485 Neuenkirchen
Hotel Ascari	50259 Pulheim
DORINT An der Messe Köln	50679 Köln
Hotel Falderhof	50999 Köln
The New Yorker I Hotel	51063 Köln
Park-Hotel Nümbrecht	51588 Nümbrecht
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Telekom Tagungshotel Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Hotel Clostermanns Hof	53859 Niederkassel

Arcadeon – Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093 Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313 Herdecke
Dorint Hotel & Sportresort Arnsberg / Sauerland	59757 Arnsberg/Neheim
Sunderland Hotel	59846 Sundern

RHEINLAND-PFALZ

Hotel Rodderhof	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Dorint Parkhotel Bad Neuenahr	53474 Bad Neuenahr
Dorint Am Nürburgring / Hoheifel	53520 Nürburg
Hotel Park Plaza Trier	54290 Trier
Nells Park Hotel Orangerie	54292 Trier
Romantik Schloss-Hotel Kurfürstliches Amtshaus Dauner Burg	54550 Daun
Ringhotel Calluna	54568 Gerolstein
Dorint Seehotel & Resort Bitburg / Südeifel	54636 Biersdorf am See
Atrium Hotel Mainz	55126 Mainz
Land & Golf Hotel Stromberg	55442 Stromberg
Domina Hotel, Kurhaus & Conference Park – Bad Kreuznach	55543 Bad Kreuznach
Park Hotel Bad Salzig	56154 Boppard-Bad Salzig
Hotel Zugbrücke Grenau	56203 Höhr-Grenzhausen
Schloss Montabaur	56410 Montabaur
Seehotel Maria Laach	56653 Maria Laach
Kurpark Hotel Bad Dürkheim	67098 Bad Dürkheim
Parkhotel Leininger Hof	67098 Bad Dürkheim
Platzhotel Asselheim	67269 Grünstadt-Asselheim
Hotel Dornhof	67346 Speyer
Schlosshotel Rockenhausen	67806 Rockenhausen

SAARLAND

Flair Parkhotel Weiskirchen	66709 Weiskirchen
-----------------------------	-------------------

SACHSEN

Pullman Dresden Newa	01069 Dresden
NH Leipzig Messe	04158 Leipzig
Breitenfelder Hof	04158 Leipzig
Telekom Tagungshotel Leipzig	04229 Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416 Leipzig (Wachau)
Hotel Schloss Schweinsburg	08459 Neukirchen (Pleibe)

SACHSEN-ANHALT

Naturresort Schindlbruch	06547 Stolberg (Harz)
Ringhotel „Zum Stein“ Wörlitz	06786 Wörlitz
Country Park-Hotel	06796 Leipzig-Brehna
NH Dessau	06844 Dessau-Roßlau
Travel Charme Gothisches Haus	38855 Wernigerode
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114 Magdeburg

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Birke – Das Business- und Wellness Hotel in Kiel	24109 Kiel
HOTEL HOHE WACHT	24321 Hohwacht
Landhotel Dreiklang	24538 Kaltenkirchen
Bildungszentrum Tammenfelde	24613 Huderode
Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	25569 Aukrug
Ringhotel Landhaus Gardels	25693 St. Michaelisdorf

THÜRINGEN

Schlosshotel Eyba	07422 Saalfelder Höhe
Fair Resort Sport- & Wellnesshotel Jena	07751 Jena
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937 Zeulenroda
Ringberg Hotel	98527 Suhl
Hotel Thüringen Suhl	98527 Suhl
Haus Hainstein	99817 Eisenach
VCH Hotel am Schlosspark	99867 Gotha
RAMADA Hotel Friedrichroda™	99894 Friedrichroda

Unter allen Einsendern verlosen wir **HOCHWERTIGE PREISE:**

1.-2. PREIS:

Hotel-Gutschein für zwei Personen. Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland.



3.-10. PREIS:

Ardeschyr Hagmaier „Quakst du noch oder fliegst du schon?“ Nach welchen Prinzipien Adler handeln, hat Hagmaier in diesem Buch einprägsam und witzig auf den Punkt gebracht. Zu jedem der 33 Adler-Prinzipien gibt es praktische Tipps – sowohl für Adler – wie für Enten-Typen.



11.-20. PREIS:

Thomas Kühn, „30 Minuten für Ihre erfolgreiche Tagungsplanung“ Der schnelle Überblick für alle, die eine Tagung zu organisieren haben.



wirtschaft
weiterbildung

acquisa



Beachten Sie bitte auch die folgende Seiten!

TOP 250 DIE BESTEN TAGUNGSHOTELS IN DEUTSCHLAND

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2009

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft+weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.

TOP 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung des besten Tagungshotels in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress.

Die **Ausgabe 2009/2010** ist soeben erschienen!

Jetzt zum Preis von **29,90 €**

bestellen!
Tel.: 09 31 / 4 60 78 60



FOLGENDE HÄUSER AUF DIESER DOPPELSEITE AUS DER AUSGABE 2009/2010



MARC AUREL
SPA & GOLF RESORT

(W)hole in one
165 Zimmer & Suiten,
14 Seminarräume für 6-140 Personen,
auf über 4000m² Wellness & Fitness,
Außenpool mit 50 m Länge,
hauseigener 9-Loch-Golfplatz,
Hochseilgarten







Heiligenstädter Straße 34-36, 93333 Bad Gögging
Telefon 0 94 45 / 9 58-0, Telefax 0 94 45 / 9 58-44
E-Mail: info@marcaurel.de - Internet: www.marcaurel.de



BioSeehotel
ZEULENRODA

... ohne Kompromisse

Events & Kongresse, Tagungen & Seminare, Trainings & Incentives in zertifizierter Bio-Qualität

Erlebnis-Weltwe-Kulverprogramm mit jahrelanger Erfahrung und Kompetenz

- ✓ 3000m² Wellness & SPA-Bereich
- ✓ 1000m² auf dem Gelände
- ✓ 1000m² auf dem Gelände
- ✓ 1000m² auf dem Gelände

Sehen Sie sich an: www.bio-seehotel-zeulenroda.de
www.nachhaltigkeitsarena.de




www.toptagungshotels.de

Ihr Partner für eine erfolgreiche Tagung!



**Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2009!
Geben Sie Ihre Stimme ab unter:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb**

EMPFEHLEN SICH!

DAS DORF AM SEE ...



„Der Tag am See“

Nur ca. 30 Autominuten von Frankfurt entfernt, zwischen Aschaffenburg und Niedernberg, direkt am Ufer eines idyllischen Sees liegt das Seehotel Niedernberg**** Superior, die ideale Tagungslocation.

Das Dorf am See umfasst: 73 Zimmer / 12 Tagungsräume / Bankettmöglichkeiten bis 150 Personen / ein Restaurant mit großer Seeterrasse / vitalOase mit Saunalandschaft und Hallenbad / hoteleigene Insel mit BeachClub und einer Sommerbar.

Der Tag am See - die individuelle Tagungspauschale nach persönlichem Bedarf und Geschmack zusammengestellt. Spannende und aufregende Incentiveprogramme machen aus einer Tagung ein Erlebnis!



Leerweg | 63843 Niedernberg
Telefon: 0 60 28 / 999 - 0 | Fax: 0 60 28 / 999 2222
www.seehotel-niedernberg.de | mail@seehotel-niedernberg.de

Begeistert statt zufrieden!

Ihr Erfolg. Unsere Motivation.



Hotel Schloss Montabaur

Entdecken Sie das außergewöhnliche Ambiente und den Top-Service.

Tagungen

Seminare

Incentives

www.begeistert-statt-zufrieden.de
Bereits ab € 171,- all inclusive!



Telefon: 0 26 02 / 14-300

„Schnellbleiche“ zum Business-Coach

PROFESSIONALITÄT. Mit ihrem fünftägigen (!) Zertifikatslehrgang zum „Business-Coach (IHK)“ stößt die IHK Würzburg-Schweinfurt auf massive Kritik. Dort hält man jedoch an dem „Kompaktangebot“ fest und behauptet, dass es weitgehend dem Konzept einer ein- oder zweijährigen Coaching-Ausbildung entspreche.

Bernd Pitz ist sauer. Im Januar hat der 43-jährige Berater aus Augsburg eine Ausbildung zum „Business-Coach (IHK)“ bei der IHK Akademie München-Westerham begonnen. Insgesamt 200 Stunden Lehrgang und 20 Präsenztage, dazu noch unzählige Stunden für die Vor- und Nachbereitung, Peer-Groups zum Üben und eine umfangreiche schriftliche Hausarbeit muss er dafür aufwenden und zudem auch noch 8.500 Euro berappen.

Im März entdeckte der Online-Marketing-spezialist dann, dass die IHK Würzburg-Schweinfurt den gleichen Abschluss zum „Business-Coach (IHK)“ in nur fünf Tagen (40 Stunden) anbietet. Kosten: 2.340 Euro.

150 Stunden sind eigentlich Branchenstandard

„Damit wird mein Abschluss doch total abgewertet“, ärgert sich Pitz. Er sei „ganz naiv“ davon ausgegangen, dass gleichlautende IHK-Abschlüsse zumindest ein ähnlich hohes Grundniveau bedeuteten. Doch das sei wohl nicht der Fall. „Der Lehrgang in Würzburg unterschreitet ja sogar die Mindestkriterien für eine Coaching-Ausbildung“, schimpft Pitz. So hatte der „Roundtable der Deutschen Coaching-Verbände“ im April 2008 als Mindeststandards unter anderem 150 Präsenzstunden, eine Dauer von mehr als sechs Monaten, integrierte Selbsterfahrung sowie mindestens zwei Drittel übungs- und handlungsorientierte Elemente für eine Coaching-Weiterbildung festgelegt.

Bereits seit Januar 2008 bietet die IHK-Akademie München-Westerham den

rund sechsmonatigen Coaching-Lehrgang mit jeweils 24 Teilnehmern an. „Das IHK-Label ist schon so etwas wie ein Qualitätssiegel für die Unternehmen“, sagt Peter-Christian Patzelt, Psychologe und Ausbildungsleiter für den Lehrgang zum Business-Coach an der IHK-Akademie München-Westerham. Was die IHK Würzburg-Schweinfurt mache, könne er nicht nachvollziehen. Auch Markus Weingärtner, Leiter der IHK Akademie Westerham und verantwortlich für die Coaching-Ausbildung, ist alles andere als begeistert. „Wir finden das nicht schön, können es aber nicht verbieten.“ Denn im Bereich Business-Coach könne jede IHK ihr eigenes Angebot gestalten. Auch Gespräche mit Würzburg hätten zu keinem Ergebnis geführt.

Um sich von dem Schmalpurangebot zu differenzieren, werde man den eigenen Abschluss künftig „Westerham Business-Coach“ nennen. Dabei haben weder Patzelt noch Weingärtner etwas gegen neue Wettbewerber. „Regionale Angebote machen durchaus Sinn“, betont Patzelt. So startet im Juni an der Führungsakademie des IHK Bildungshauses Schwaben ein Lehrgang zum Business-Coach (IHK), der 176 Präsenzstunden umfasst und sich über elf Monate erstreckt. Im Oktober folgt das IHK Bildungszentrum Karlsruhe mit 170 Studenten und zehn Monaten. „Die halten sich aber alle an die Mindeststandards“, betont Weingärtner. Nur die Würzburger scherten so aus.

Dort ist man sogar stolz darauf. „Wir werden uns nie auf die Standards der Coaching-Verbände beziehen“, erklärt Jürgen Bode, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Würzburg-Schweinfurt.

IHK Würzburg-Schweinfurt: Nach dem Gespräch mit der IHK wurde die Website geändert. Nun geht es plötzlich in 50 Unterrichtsstunden statt 40 zum Business-Coach. Bei weiterhin fünf Tagen sind das zehn Stunden pro Tag.



„Das ist überhaupt nicht unser Ziel.“ Im Gegensatz zu Westerham bietet man einen kompakten Zertifikatslehrgang für Personen an, die schon Führungsverantwortung hätten und ihre Führungsfertigkeiten in der Maßnahme weiterentwickeln wollten. Der Anteil der Selbstreflexion sei sicher in Westerham höher. „Die brauchen ja schon einen Tag für die Vorstellungsrunde“, lästert Bode. „Diese Zeit wollen wir unseren Teilnehmern nicht geben.“

Ziel sei es in erster Linie, die Bedürfnisse der Unternehmen zu befriedigen, und die bisher acht Teilnehmer seien „unisono begeistert“. Zudem handele es sich beim Business-Coach (IHK) nicht um einen öffentlich-rechtlichen Titel, sondern um eine Anpassungsmaßnahme. Kritik an dem Lehrgang sei ihm bisher nur aus Westerham bekannt. „Das ist doch alles derselbe Tenor“, wiegelt Bode verärgert ab. „Wir haben uns überlegt, was wollen die Unternehmen und welche zeitlichen Ressourcen haben sie“, erklärt Udo Al-

wägungen heraus“. Der Lehrgang entspreche inhaltlich und konzeptionell den bundesweiten Qualitätsstandards der IHK. Ein „ganz erhebliches“ Qualitätsmerkmal sei dabei die mit acht Teilnehmern geringe Größe des Kurses. Die Qualitätskriterien der Coaching-Verbände seien ihm nicht bekannt. Für die Inhalte habe man die Fachleute von Schmitt. „Wir achten sehr darauf, dass unsere Teilnehmer danach ihre Aufgaben als Coach vollumfänglich und ohne Einschränkung erfüllen können“, betont Albert.

chigen Lehrgang zum „Trainer (IHK)“ an. Schmitt ist spezialisiert auf Trainingskonzepte von der Stange. Die Beratung hat im Auftrag der IHK auch das 350-seitige Kompendium für die Coaching-Ausbildung erstellt. Das inhaltliche Konzept entspreche dabei „weitgehend dem Konzept vieler, im Markt angebotener Coaching-Ausbildungen“, heißt es in der Pressemitteilung. Was die IHK-Ausbildung von diesen jedoch unterscheidet sei neben der Kompaktheit und dem Preis, „die durchgehende Fokussierung auf das Coachen von Personen im Business-Kontext“.

„Wir geben den Teilnehmern in sehr kurzer Zeit ein profundes Wissen weiter, um ein Coaching durchzuführen“, betont Lehrgangsleiter Krämer, ein Chemiker, der sich unter anderem bei dem umstrittenen Erfolgsguru Anthony Robbins weitergebildet hat. Um das Zertifikat zu bekommen, müssten die Teilnehmer auch ein halbe Stunde lang ein Coaching-Gespräch mit ihm selbst, dem Ausbilder, in der Rolle des Klienten führen – ein nach Meinung von Experten methodisch fragwürdiges Vorgehen. Auditoren seien im Übrigen Mitglieder der IHK sowie Coaches und Trainer von Schmitt und Partner.

Ziemlich verworren

Kritik an dem Crash-Kurs kann Krämer nicht nachvollziehen. Das sei doch alles nur eine Farce, wettet er. Die Kürze passe eben in die heutige Zeit. Zielgruppe seien Personen, die nicht die Zeit hätten für eine längere Coaching-Ausbildung. Die 40 Stunden umfassten dabei sowohl Theorie, Praxis als auch Selbstreflexion. Die Frage, wie denn so ein Kurstag aussähe, findet Krämer ebenso „irritierend“ wie die Frage nach den Methoden, die er vermittele. Vermittelt werde zum Beispiel „dialektisches Verhalten“. Die anderen Methoden seien so umfangreich, dass er sie im Gespräch nicht alle nennen könne, wolle sie aber per E-Mail nachreichen. Doch das passierte – trotz Nachfrage bei Krämer und bei der IHK – bis zum Redaktionsschluss nicht.

Aufschlussreich ist daher die Informationsbroschüre, die an Interessenten des ersten Kurses verschickt wurde. Dabei überrascht nicht nur die Zahl der aufgezählten Themen, deren auch nur halb- →



bert, der Leiter der Aus- und Weiterbildung bei der IHK Würzburg-Schweinfurt. Die Idee zum Business-Coach sei von der Schmitt Wirtschaftsberatungsges. mbH in Würzburg gekommen, mit der man schon sehr lange zusammenarbeitet. „Die haben uns gesagt, dass solche Maßnahmen in anderen Regionen sehr gut laufen“, berichtet Albert. Allerdings bietet man den Lehrgang nicht etwa wegen des Geschäfts an, sondern „aus bildungspolitischen Er-

Was das genau bedeutet, will er nicht beantworten und verweist auf den Lehrgangsleiter Daniel Krämer. Der ist geschäftsführender Gesellschafter der Schmitt Wirtschaftsberatungsges. mbH und bereits seit 1995 als Dozent und Fachreferent der IHK Würzburg-Schweinfurt für die Bereiche Betriebswirtschaft und Management tätig. So bietet das Beratungsunternehmen bei der IHK unter anderem auch einen ebenfalls einwö-

→ wegs vernünftige Behandlung in 40 Stunden kaum möglich sein dürfte, sondern auch deren willkürliche Zusammenstellung. So geht es etwa um Themen wie „Was ist Kommunikation?“, „Selbstmordwörter“, „Raum- und Distanzonen“, „Probleme in Ziele verwandeln“, die „Walt-Disney-Strategie“ und „Phobien überwinden“. „Das wirkt wie ein wüstes, oberflächliches Sammelsurium“, urteilt Madeleine Leitner, Psychologin und Karriereberaterin in München. „Da findet die Hitparade aus dem NLP, der systemischen Beratung und der Kommunikationspsychologie statt.“ Ein klares Konzept sei jedoch nicht erkennbar. Mit der Behauptung, dass die Teilnehmer lernen sollten, wie „Phobien“ überwunden werden könnten, mache sich der Anbieter sogar strafbar. Denn Phobien seien Erkrankungen, für deren Behandlung eine Erlaubnis zur Ausübung einer heilkundlichen Tätigkeit vorliegen müsse. „Dass ein Dozent so etwas anbietet, ist schon schlimm genug“, sagt Leitner. „Wenn sich aber auch noch eine renommierte Institution wie eine IHK für so etwas hergibt, ist das wirklich erschütternd.“

Massive Kritik

Auch Marie-Dorothee Burandt, Geschäftsführerin der Bob-Personalentwicklung in Hamburg, kann in diesem Konzept keine „theoretisch nachvollziehbare Fundierung und Schlüssigkeit“ erkennen. Der Lehrgang sei ein gutes Beispiel dafür, was sich auf dem Markt generell tue. Zum einen beantworte er einen Bedarf, der offensichtlich besonders bei der Zielgruppe Führungskräfte vorhanden sei. Zum anderen versuche er, die Illusion zu bedienen, dass man in kürzester Zeit (für relativ wenig Geld) eine umfassende Zusatzqualifikation – mit „Schein“ und „Titel“ – erwerben könnte. So halte sie Inhalte wie „Mein Konflikt als Business-Coach!“, „Die Werteprogrammierung als Grundlage für unser Metamodell“, „Glaubenssätze ändern“ oder „Hypnotische Sprachmuster“ im Rahmen eines Schnellkurses für ausgesprochen gefährlich, weil sie inhaltsleer und ohne Bezug zur entsprechenden Theorie vermittelt würden. „All das reduziert die Komplexität des Coaching-Geschehens unangemessen

und verstärkt sicherlich Manipulationsversuche“, so die Psychologin. Massive Kritik kommt auch vom Berufsverband Deutsche Psychologinnen und Psychologen (BDP) in Berlin. „Eine IHK-Aus- oder Fortbildung genießt allgemein Vertrauen“, erklärt Thordis Bethlehem, Vizepräsidentin des BDP. „Umso fataler ist es, dass ein dermaßen unseriöses Angebot unter dem IHK-Dach angeboten und auch noch mit Zertifizierungsprüfung abgeschlossen wird.“ Es sei schlichtweg unmöglich, die genannten Themen in 40 Stunden zu vermitteln.

Schaden für die IHK?

Auch der DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching hält es für „sehr unglücklich“, wenn eine angesehene Kammer wie die IHK sich nicht an den gängigen Qualitätsstandards orientiere und Produkte anbietet, die sich in einer Grauzone bewegen. „Wir stören uns daran, dass eine fünf-tägige Mini-Weiterbildung als Ausbildung bezeichnet wird und mit einem Zertifikat beworben wird, das einen berufsbildenden Abschluss suggeriert“, erklärt Eberhard Hauser, Chef von Hauser-Consulting in Augsburg und Vorstand beim DBVC. Hauser ist bei seinem Verband zuständig für die Anerkennungsverfahren von Coaching-Weiterbildungsanbietern. „Wir wünschen uns, dass die IHK dieses Format zumindest umbenennet.“ Über kurz oder lang werde das Würzburger Angebot jedoch in erster Linie dem Ruf der IHK insgesamt schaden.

Die Gefahr sieht Knut Diekmann, zuständig für Grundsatzfragen in der Weiterbildung beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin, dagegen nicht. Er kenne zwar das Würzburger Programm nicht, könne sich aber nicht vorstellen, dass die Franken „eklatante Fehler“ machten. Dafür gebe es schließlich das interne Qualitätsmanagementsystem, dessen Standards jedoch nicht öffentlich bekannt gemacht werden und sich ausschließlich an prozessorientierten Standards orientieren. Damit sei eine durchgängige Qualität der Lehrgangsangebote sichergestellt. „Wir verlassen uns darauf, dass die IHK das einhalten“, sagt Diekmann. Gerade in neuen Märkten wie dem Coaching brauche man je-

doch auch Raum für Experimentierfelder. „Wenn ein Lehrgang nicht gut ist, wird er auch wieder vom Markt verschwinden“, glaubt Diekmann. Doch welches Unternehmen kommt schon auf die Idee, dass sich die IHK-Lehrgänge zum Business-Coach so gravierend unterscheiden? Und schließlich gibt es auch Teilnehmer, die nur scharf auf das schnelle Zertifikat sind. Das zeigt das Beispiel eines Teilnehmers in Westerham. Nachdem sein Engagement und seine Präsenz dort zu wünschen übrig ließen und man ihn ermahnte, dass er damit sein Zertifikat gefährde, wechselte er kurzerhand nach Würzburg.

„Ich hatte auch schon einen Interessenten, der eine Stellungnahme wollte, warum unser Kurs viel länger ist“, erzählt Kerstin Rosner, Projektleiterin der Führungsakademie des IHK Bildungshauses Schwaben. Ab Juni bieten die Augsburger erstmals auch eine Ausbildung zum Business-Coach (IHK) mit 176 Präsenzstunden an. Entstanden sei die Idee aus der Nachfrage nach Führungstrainings. Zielgruppe seien daher Führungskräfte, Personalverantwortliche, Geschäftsführer, aber auch Personen, die sich mit Coaching selbstständig machen möchten. „Wir möchten keine Coaches ohne intensive Ausbildung an Mitarbeiter oder Klienten lassen“, betont Rosner. Sie könne sich nicht vorstellen, dass man das fundiert in 40 Stunden lernen kann.

Gegenangriff

An Daniel Krämer prallt jegliche Kritik ab. Stattdessen geht der Leiter des Schmalspur-Lehrgangs zum Gegenangriff über. „In Westerham machen sie eben mehr Selbsterfahrung und das Business steht nicht im Vordergrund“, behauptet er. Es sei die Frage, ob „die“ das überhaupt Business-Coach nennen dürften. Darüber kann Lehrgangsleiter Peter Patzelt nur den Kopf schütteln. „Selbsterfahrung ist einfach notwendig, um vernünftig als Coach arbeiten zu können“, sagt der Psychologe. „Ich muss doch Phänomene wie Übertragung und Gegenübertragung kennen.“ Zudem spreche der Teilnehmerkreis aus Vorständen, Geschäftsführern, Trainern, Personalentwicklern für sich.

Bärbel Schwertfeger ●

seminarmarkt

06_09

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Wie Anti-Stress-Trainings helfen s. 2

Interview_Drei Fragen an Kai Rappenecker s. 3

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 5

Auflage:
50.000
Exemplare



TIPPS FÜR PROFIS. Etwa 50 bis 60 Prozent aller Fehltage in den Unternehmen sind auf Stress zurückzuführen. In Deutschland belaufen sich die stressbedingten Ausfallkosten auf etwa 45 Milliarden Euro pro Jahr. Die Unternehmen, aber auch jeder einzelne Angestellte, können etwas dagegen tun.

Erste Hilfe bei Stress

Ab 2003 durchliefen alle 13.000 Mitarbeiter der Londoner U-Bahn ein Stressregulierungsprogramm. Die Organisation wurde angepasst, die Vorgesetzten auf stressreduzierende Arbeitstechniken geschult und alle Mitarbeiter über die Gefahren von Stress und Burnout aufgeklärt. Mit gutem Ergebnis: Die Kosten, die bislang durch Fehlzeiten entstanden waren, reduzierten sich um 455.000 britische Pfund, was einen Return-on-Investment von eins zu acht entsprach.

Nicht jedes Unternehmen sorgt so vorbildlich vor. Aber auch für jeden Einzelnen gibt es einige Möglichkeiten, wie er ganz individuell im Notfall Stress vermeiden kann.

1. Richtig atmen.

Mit der richtigen Atemtechnik lassen sich Stresssymptome mildern. Oft werden nur die oberen Anteile der Lungenflügel mit sauerstoffreicher Luft gefüllt und große Teile der Lunge bleiben ungenutzt. Ein entspannter Mensch hingegen atmet tief und langsam ein und aus. Pro Tag atmet der Mensch im Ruhezustand etwa 15.000 Mal ein und wieder aus. Stress kann uns im wahrsten Sinne des Wortes die Luft wegnehmen. Dann werden nur die oberen Anteile der Lungenflügel mit sauerstoffreicher Luft gefüllt und große Teile der Lunge bleiben ungenutzt. Bei dieser oberflächlichen Stressatmung heben sich typischerweise die Schultern, die Brust wird herausgedrückt und der Bauch eingezogen. Ein entspannter Mensch hingegen atmet tief und langsam ein und aus. „Erst einmal tief durchatmen“, ist deshalb ein guter und sehr hilfreicher Rat, wenn der Stress zu groß wird. Denn bei der entspannenden Bauchatmung wird der Solarplexus massiert. Dieses Nervennetz liegt im oberen Bauchraum und wirkt be-

ruhigend auf das Nervensystem. Dadurch werden nervöse Spannungen gelöst und Unruhe abgebaut. Die einfachste Übung dazu ist das Gähnen. Gähnen regt den Kreislauf an und verbessert die Energie- und Sauerstoffzufuhr. Zudem löst Gähnen Verspannungen im Kopf und an der Kiefermuskulatur.

Tipp: Stehen Sie im Büro auf, machen Sie das Fenster auf und holen Sie tief Luft. Bereits fünf bis sechs bewusste Atemzüge reichen aus, um eine Distanz zum Stress zu schaffen. Oder verlegen Sie Besprechungen in die freie Natur!

2. Positive Gedanken denken.

Die Aufmerksamkeit des Gehirns bleibt häufig auf eine einzige Sache konzentriert. Wenn es etwas Negatives im Brennpunkt hat, kann das stark blockieren. Hier helfen positive Gedanken. Tipp: Stellen Sie sich in Stresssituationen folgende Fragen.

Wie schlimm ist das alles eigentlich?

Was könnte schlimmstenfalls eintreten? Sterbe ich daran?

Werde ich stark benachteiligt?

Sie werden mit Sicherheit feststellen, dass die Situation nicht so bedrohlich ist, wie sie zunächst erschien. Oft werden Probleme unter Stress überbewertet. Machen Sie eine Liste mit den positiven Faktoren in der jeweiligen Situation. Schreiben Sie sich Ihre positiven Leitsätze auf und rufen Sie sie sich in stressigen Situationen ins Gedächtnis!

3. Ruhepausen einlegen.

Dass Überstunden und lange Arbeitszeiten langfristig zur Produktivitätssenkung führen, ist längst bekannt und erwiesen. Oft ist auch eine erhöhte Fehlerrate in diesen Situationen festzustellen. Um in stressigen Situationen Fehler zu vermeiden, hilft es deshalb, trotz allem kleine Pausen einzulegen. Fünf Minuten pro Stunde rei-



chen schon aus. Spitzenmanager machen beispielsweise vor wichtigen Meetings oft einen kurzen Spaziergang, um von Anfang an geistig fit dabei sein zu können.

Tipp: Kleine Auszeiten können die Momente sein, in denen Sie einfach nur aus dem Fenster schauen und Körper und Geist entscheiden lassen, wonach Ihnen zumute ist. Ziel ist es, den Geist zu beruhigen, und nicht, ihn weiterzubeschäftigen. Nehmen Sie sich jeden Tag Zeit, in der Sie etwas tun, das nur für Sie ist. Das kann auch ein Nickerchen sein.

4. Einfach lachen.

Lachen ist eine der besten Entspannungsmethoden. Es erweitert die Blutgefäße und verteilt mehr Blut im Körper. Außerdem reduziert es die Stresshormone Epinephrin und Cortisol. 17 Gesichtsmuskeln sind am Lachen beteiligt, und auch der Bauch und der Brustkorb ziehen die Muskulatur ruckartig zusammen. Weil die Lungen sich weiter ausdehnen, wird die Atmung schneller und tiefer.

Tipp: Selbst wenn Ihnen nicht danach zumute ist: Lächeln Sie – und zwar mindestens 60 Sekunden ununterbrochen! Das ist ein anstrengendes Unterfangen, aber es lohnt sich. Ihr Körper schüttet Freudenhormone aus und Sie fühlen sich entspannter.

5. Die richtige Wortwahl.

Gedanken wie „Das schaffe ich nicht“ erzeugen eine negative Stimmung, selbst wenn sie nur leise im inneren Monolog formuliert werden. Oft beschimpfen wir uns selbst: „Du Trampel, jetzt hast du alles wieder gelöscht!“ Diese negativen Worte wirken unter Stress kontraproduktiv. Stattdessen könnte man auch sagen: „Gönn dir mal eine Pause, danach kannst du dich wieder besser konzentrieren.“

Tipp: Beobachten Sie Ihren inneren Dialog: „Würde ich so mit einem Freund oder einer Kollegin sprechen?“

Peter Buchenau ●

Buchenau ist Geschäftsführer der The Right Way GmbH, Krisenmanager, Coach, Stress- und Burnout-Präventionstrainer. Im Gabler Verlag, Wiesbaden, erscheint 2009 sein Buch „Erste Hilfe bei Stress – 10 Tipps für ein erfolgreicheres Leben.“

www.stressregulierung.de

www.the-right-way.eu

Drei Fragen an ...

Kai Rappenecker, Geschäftsführer der Motio Verbund GmbH, Gebietsleiter für Hessen/Württemberg. Seit 1987 ist Motio Spezialist für betriebliches Gesundheitsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung.

www.motio.de



Kai Rappenecker

Wie sorgt man in einem Verbund von rund 200 Beratern und Trainern für eine stressfreie Zusammenarbeit?

Kai Rappenecker: Indem wir authentisch und vorbildlich umsetzen, was wir den Unternehmenskunden vermitteln, getreu unserem Motto: Arbeit einfach besser machen! Aber ehrlich gesagt, es ist natürlich auch in unserem Unternehmen eine Herausforderung, den Alltag zu managen. Allerdings hilft uns dabei unsere über 20 Jahre gut gewachsene Struktur mit neun verantwortlichen Gebietsleitern und den gut ausgebildeten, motivierten und selbstständig denkenden Mitarbeitern/Trainern. Dazu haben wir ein gut funktionierendes Wissensmanagement über Extranet und regelmäßige Treffen zum Austausch. Somit schaffen wir uns positiven Stress (Eustress), und der ist bekanntlich leistungsfördernd für die Zusammenarbeit!

Was inspiriert Sie, wenn Sie neue Ideen suchen?

Rappenecker: Es hilft, sich zunächst über Entspannungstechniken (zum Beispiel Atementspannung), Bewegungspausen und gezieltem Visualisieren in einen ruhigen und positiven Gemütszustand zu versetzen (zum Beispiel sich positive Erlebnisse und Gedanken sinnesspezifisch in Bild, Geräusch, Gefühl oder gar Geschmack und Geruch aus der Erinnerung zu holen). Man kann auch „kurzes Tagträumen“ dazu sagen. Hierzu hilft es sicherlich auch, eine angenehme Körperhaltung oder einen „Tapetenwechsel“ (Raum-/Ortswechsel) vorzunehmen. Die meisten werden das Phänomen kennen, dass einem viele Ideen kommen, wenn man abgelenkt ist und es eigentlich „gar nicht passt“. Bei mir ist das zum Beispiel oft während eines gemütlichen Dauerlaufs oder beim Spazierengehen mit dem Hund. Da hilft dem „Profi“ dann immer, wenn etwas zum Schreiben oder Diktieren dabei ist!

Welche Entwicklung war besonders wertvoll für Sie?

Rappenecker: Es waren die zahlreichen Erfahrungen in meiner Anfangszeit bei Motio, die mir neben dem Spaß an der Arbeit vor allem Sicherheit, Wertschätzung, Vertrauen gaben und mich auch gewisse Freiheiten erfahren ließen. Hier war es zusätzlich ein Vorteil, erfahrene Kollegen zu haben, die einem als Mentor dienen.

Seminar-Übungen gegen Stress

WERKZEUGKASTEN. Was passiert in einem Anti-Stress-Seminar? Die auf den beiden vorangegangenen Seiten beschriebenen Tipps zur Stressbewältigung spiegeln sich auch in einer Reihe von Seminarübungen wider. Hier drei Lieblingsübungen mit Aha-Effekt, auf die Anti-Stress-Trainer schwören.

1. Lach mal wieder.

Übungsablauf in Kürze: Seminarteilnehmer stellen sich möglichst intensiv eine sehr stressige Arbeitssituation vor. Dann erleben sie, wie Lachen das Stressniveau überraschend schnell absenken kann.

Zeitbedarf: Ungefähr 20 Minuten.

Material: Eine gute Sammlung von Witzen und ein Flipchart.

Übungsablauf: Der Trainer bittet die Teilnehmer, sich eine schlimme Stresssituation am Arbeitsplatz möglichst plastisch vorzustellen. Dann soll die gefühlte Höhe des Stressniveaus auf einer Skala von eins bis fünf markiert werden – wobei fünf das höchste Niveau darstellt. Gleich danach startet eine Stand-up-Comedy-Runde. Der Trainer erzählt ungefähr zehn Minuten lang erprobte Witze. Talentierte Seminarteilnehmer können mitmachen.

Danach werden die Teilnehmer aufgefordert, sich noch einmal in die stressige Situation am Arbeitsplatz hineinzusetzen und das dabei erlebte Stressniveau noch einmal zu bewerten. Der Trainer bildet den Durchschnitt der ersten Bewertungsrunde und den Durchschnitt der zweiten Runde. Zu erwarten ist, dass der Durchschnittswert sinkt. Die Botschaft: Humor verringert Stress und hat keine schädlichen Nebenwirkungen. Eine Diskussion sollte sich um folgende Fragen drehen: Wie kann Humor Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz helfen? Wie hat bei Ihnen Humor schon einmal schwierige Situationen bei der Arbeit oder im Privatleben aufgelöst? Wie können Sie regelmäßiges Lachen besser in ihre Arbeit integrieren?

2. Lass den Stress vorbeirauschen.

Übungsablauf in Kürze: Die Teilnehmer lernen, Beschuldigungen oder Angriffe an sich vorbeiziehen zu lassen.

Zeitaufwand: Etwa 20 Minuten.

Material: Kein Material erforderlich.

Übungsablauf: Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich eine Person vorzustellen, die sie mit lauten, harschen Worten am Arbeitsplatz angreift (wütender Kunde, cholerischer Boss, aggressiver Kollege). Dann bekommt jeder Teilnehmer einen anderen Teilnehmer zugeordnet, der diese feindliche Person nachspielt. Das sieht so aus, dass der „Schauspieler“ für zwei oder drei Minuten den Teilnehmer mit aggressiven Worten „in den Senkel stellt“. Der Teilnehmer soll lernen, gelassen zu bleiben. Er wird aufgefordert, Folgendes zu visualisieren: Sobald die aggressiven Worte den Mund des Gegenübers verlassen, sieht er die einzelnen Buchstaben der ausgesprochenen Worte auf sich zukommen. In seiner Vorstellung buchstabiert also der Angreifer die aggressiven Worte. Der Teilnehmer erlebt in seiner Vorstellung, wie ein Strom von Buchstaben an seinem Kopf entweder links oder rechts vorbeisaust. Die Imagination sollte so stark sein, dass er glaubt, einen Windhauch zu spüren, mit jedem Buchstaben der vorbeifliegt. Die Aufgabe des Übenden ist es nicht, die Worte zu ignorieren. Er soll aber spüren, wie sich durch diese Technik die emotionale Wirkung (!) des Angriffs minimiert. Wenn die Übung beendet ist, sollten ein paar Teilnehmer über ihr inneres Erleben berichten.

3. Kleine Hilfe von Kollegen.

Übungsablauf in Kürze: Die Teilnehmer überlegen, wie sie und ihre Arbeitskollegen sich im Alltag gegenseitig dabei unterstützen können, den beruflichen Stress zu reduzieren.

Zeitaufwand: Etwa 20 Minuten.

Material: Schreibmaterial für jeden Teilnehmer.

Übungsablauf: Einleitend erklärt der Trainer, dass sich niemand einsamer fühlt als eine Person unter Stress. Deshalb sei es wichtig, am Arbeitsplatz „Unterstützungsteams“ gegen den Stress zu bilden. Das sind informelle Gruppen, deren Mitglieder sich gegenseitig helfen, aufkommende Stressgefühle zu bewältigen. Außerdem kann das Team sich auch als „Lern-Gruppe“ verstehen und versuchen, Stressmanagementfähigkeiten zu erlernen und einzuüben.

Außerdem lassen sich die Ursachen von Stress gemeinsam besser finden und abstellen. In dieser Übung diskutieren die Teilnehmer, wie sie an ihrem konkreten Arbeitsplatz für gegenseitige Unterstützung sorgen können. Jeder sollte sich die Namen möglicher Unterstützer notieren, sich mögliche Zeiten für ein Meeting ausdenken und eine Strategie überlegen, wie er die ausgewählten Kollegen für die Mitarbeit in solch einem Unterstützungsteam gewinnen könnte. Die Anwesenden sollten sich ihre Strategie, eine Unterstützungsgruppe vor Ort aufzubauen, gegenseitig vorstellen und gemeinsam über die Umsetzbarkeit der unterschiedlichen Pläne diskutieren.



FERNSTUDIUM

DISC – Distance and International Studies Center

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

Ausgewählte aktuelle Fernstudiengänge im Überblick:

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

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

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



Technische Universität Kaiserslautern

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

SOFT SKILLS

Berliner Institut für Familientherapie Systemische Therapie Supervision Beratung und Fortbildung e.V.

- Systemisches Coaching und Wirtschaftsmediation (SG)
Start: 22.06.2009
- Systemische Beratung und Prozessbegleitung (SG) bzw.
- Systemische Beratung und Unternehmensentwicklung (SG)
- Systemische Supervision (DGSv und SG)
- Ergänzungsweiterbildung Supervision (DGSv)
- Systemische Beratung in der Sozialen Arbeit (SG)
- Systemische Therapie / Familientherapie (SG)
- Systemische Kinder- und Jugendlichentherapie
- Sommerworkshop:
15. – 17.07.2009
- Seminar: „Metaphern in der Paartherapie“
06.07.2009
Dozent: Tom Levold, Köln
- Seminar: „Family Group Conference“
26. – 27.09.2009
Dozent: Andreas Hampe-Grosser, Berlin



BIF – Berliner Institut für Familientherapie e.V.

Dudenstr. 10
10965 Berlin
Tel. 030 2164028
Fax 030 2157635
info@bif-systemisch.de
www.bif-systemisch.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juli-/August-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 26.06.2009

→ Datenanlieferung bis 04.06.2009

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

TAGUNGSHOTELS



Tagen im Grünen – nahe München

Eingebettet in eine der schönsten Regionen Bayerns, umgeben von Bergen, Wiesen und Wanderwegen finden Sie bei uns die richtige Voraussetzung für Ihre Tagung. Unsere 19 individuell gestaltbaren Tagungsräume bis 400 qm sowie unsere 220 gemütlich ausgestatteten Hotelzimmer bieten Ihnen das ideale Ambiente für kreatives, ungestörtes und äußerst flexibel gestaltbares Arbeiten. Dazu kommt die viel prämierte Gastronomie mit gemütlichen Restaurants, Gaststuben, Wintergarten und Kaminbar, unsere großzügigen

Freizeiteinrichtungen mit Haltenbad, Whirlpool und Saunalandschaft. Gerne organisieren wir Ihnen Outdoor-Trainings und -Events. Mit Kontinuität, Erfahrung, sowie schnellem, flexiblem und zuverlässigem Service werden wir Sie als unseren Tagungspartner überzeugen.

Hotel St. Georg GmbH
Ghersburgstr. 18
83043 Bad Aibling
Tel. 08061 497-0
Fax 08061 497-105
bankett@sanktgeorg.com

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Systemischer Coach – Eine vom DBVC anerkannte Weiterbildung

In der Wirtschaft, wo tagtäglich akuter Handlungsbedarf besteht schreitet die Professionalisierung des Coachings voran. Fundamentale Voraussetzung für ein professionelles Coaching erhalten Sie in unserer Coaching-Weiterbildung.

Unser langjährig erfahrenes Ausbildungsteam befähigt Sie, durch den methodisch, vielfältigen, integrativen Ansatz, sich ein Spektrum von Wissen und Erfahrung anzueignen. Das intensive Training fokussiert auf Methodenvielfalt und Transferleistung.

Um die Lernprozesse zu vertiefen, erhalten Sie unter anderem die Möglichkeit, während der Weiterbildung mit unseren Businesspartnern Live-Coachings durchzuführen.

• **Umfang:**
7 Module mit 22 ½ Seminartagen
Peergroup-Sitzungen
Live-Coaching

• **Inhalte:**
Kommunikation mit Coaching-Methoden
Motivation mit Coaching-Methoden

Strategieentwicklung mit
Coaching-Methoden

- **Teilnehmer:** 12-16 Personen
- **Informationsveranstaltung:**
9. Juni 2009, 18:00 Uhr, in der ISCO AG
- **Weiterbildungsstart:** 31. August 2009
- **Kosten:**
5.456,03 Euro für Privatpersonen (netto)
7.193,10 Euro für Firmen (netto)

Neu ab dem 4. Quartal 2009!!!
Weiterbildung Gesundheitscoaching



Scharnhorststr. 28/29
10115 Berlin
Tel. 030 28391400
Fax 030 28391444
www.isco-ag.de
info@isco-ag.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Frauen in Führungspositionen (FiF) – Sie sind bereit

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

statt. Der nächste Durchgang startet am 10. Oktober 2009 und endet am 24. April 2010.

Universität Karlsruhe (TH)
kww – Die Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Karlsruhe (TH)
Kaiserstraße 12
76128 Karlsruhe
Ansprechpartnerin:
Sabrina Bohlender, M.A.
Tel. 0721 608-5404
Fax 0721 608-3970
sabrina.bohlender@kit.edu
www.frauen-in-fuehrung.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

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

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

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

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

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

**Mitarbeiterpotenziale
besser nutzen**

04. – 05.08.2009 Köln
1.190 Euro + MwSt
www.haufe-akademie.de/8184



**Haufe Akademie GmbH
& Co. KG**

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



Weiterbildung?

gesucht &
gefunden bei
seminus.de

Über 100.000
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

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

seminus 

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS OKTOBER 2009

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Juli/August 2009	Coaching-Ausbildungen		Personalmagazin 08/09 Erscheinung: 23.07.09
September 2009	Vertriebstraining/ Serviceschulung	acquisa 09/09 Erscheinung: 02.09.09	
Oktober 2009	Mitarbeiterführung/ Motivation		Personalmagazin 11/09 Erscheinung: 22.10.09

Preise im Seminarmarkt

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

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

*bei Fachmagazinen



seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma _____

Ansprechpartner _____

Funktion _____

PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____

E-Mail _____

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

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

Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 06/2009 ERSCHEINT AM 26. JUNI 2009

THOMAS SATTELBERGER

Master-Studium für PE'ler

Thomas Sattelberger, Personalvorstand Deutsche Telekom AG, hat einen neuen Ausbildungsgang für PE'ler mitinitiiert. Es handelt sich um den berufsbegleitenden „Executive Master of Leadership in Human Resource Management“ („hrm.master“). Er startet an der WFI Ingolstadt School of Management im nächsten Wintersemester.



Foto: Telekom

COACHING TEIL II

Ausbildungen zum Coach

Die Berichte und Studien über den Coaching-Markt im Zeichen der Krise ergänzen wir in der nächsten Ausgabe um einen Überblick über die neuesten Entwicklungen bei den Coaching-Ausbildungen. Was sind Arbeitgeber noch bereit zu finanzieren?



PRÄSENTATIONSTECHNIK

Neue Spielsachen

Über neue Präsentationstechnik – vom Beamer über Whiteboards bis hin zu moderner Abstimmungstechnik – informieren wir im nächsten Heft. Die Technik wird immer leichter. Die neuen Beamer von Sony wiegen zum Beispiel nur noch gut 2 Kilogramm.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Objektleitung
Martin Pichler

Redaktion

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

Redaktionsassistent

Brigitte Pelka
Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

Autoren dieser Ausgabe

Claudia Harss, Bernhard Kuntz, Jörg Middendorf,
Gudrun Porath, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger,
Ruth Seliger, Klaus Stadler, Irene Winter

Grafik/Layout

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

Verlag

Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg
Tel. 0761 3683921
Geschäftsführer: Reiner Straub
www.haufe-fachmedia.de

Titelbild

Arne Weyhardt, Hamburg

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Key Account Management:
Jürgen Stoll, Tel. 0931 2791540
Fax 0931 2791477
juergen.stoll@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 06181 436834
Fax 06181 436835
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-fachmedia.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

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

Haufe Fachmedia

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

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-
Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter:
www.haufe-fachmedia.de/mediacenter.



Alexander Exner/Hella Exner/Gerhard Hochreiter:
 Selbststeuerung von Unternehmen.
 Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte.
 Campus Verlag, Frankfurt/Main 2009,
 252 Seiten, 38,90 Euro

HANDBUCH FÜR SYSTEMIKER

Impulse setzen und beobachten

Alexander Exner, Hella Exner und Gerhard Hochreiter gehen davon aus, dass Unternehmen sehr lebendige (!) Systeme sind, die einer Eigenlogik folgen und sich aufgrund innerer Prozesse selbst steuern. Diesen wesentlichen Punkt, so die Autoren, alleamt Mitglieder der international tätigen Beratergruppe Neuwaldegg, müssten Manager gerade in der heutigen Zeit komplexer Zusammenhänge berücksichtigen, wenn sie in die inneren Muster eingreifen und ihr Unternehmen wirkungsvoll steuern wollen.

Lebende Systeme entscheiden selbst, ob und wie sie auf Einflüsse reagieren. Das Wesen dieser sogenannten „nicht-trivialen Systeme“, also die Selbststeuerung von Unternehmen auf Basis innerer Muster, zu begreifen, ist eine zentrale Erkenntnis der Systemtheorie. Ziel des Buches ist es, dem Leser deutlich zu machen: Ein Unternehmen ist kein Ding, das zu funktionieren hat, sondern eine Art lebendiger Organismus“, der sich mal so und mal so verhält, ohne dass er vorausberechenbar wäre. An die Stelle des planbaren Eingriffs muss deshalb, so die Autoren, die gezielte Einflussnahme treten. Das Problem: Die Erkenntnis von der Eigenlogik des Unternehmens führt immer noch zu einer massiven Erschütterung des Selbstverständnisses der Manager. Wenn sich ein Unternehmen als lebendiges System selbst steuert, führt sich dann der Job des Managers nicht notwendigerweise ad absurdum?

Auch hier setzt das Buch an und regt an, die Rolle des Managers zu reflektieren und ihm eine neue, weniger dominierende Rolle zuzuweisen. Die meisten Manager, so die Autoren, bezeichneten sich etwa als „Dirigent eines Orchesters“, „Kapitän eines großen Schiffes“, gar als „Zirkusdirektor“. Mit dieser Haltung stoßen sie schnell an die Grenzen der

Steuerbarkeit. Es gibt bereits ein großes Repertoire an systemischen Überlegungen, wie Unternehmer trotzdem handlungsfähig bleiben können.

Praxisorientiert, anhand von zahlreichen kurzen und drei ausführlichen Fallbeispielen teilweise namentlich genannter Konzerne, zeigen die Autoren in den ersten Kapiteln, wie man Muster und Strukturen, also die Funktionslogik des Unternehmens, erkennen kann. In den auf dieser Basis aufbauenden Kapiteln wird dann in vielen Leitsätzen und Theoriesplittern für den zeitarmer Leser (aber auch in vier stark vertiefenden Kapiteln) erläutert, wie man die sogenannte Selbststeuerung des Unternehmens beeinflussen kann.

Unter anderem lernt der Leser, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, klare Prioritäten zu setzen und schließlich an den für wesentlich befundenen Stellen die Unternehmensentwicklung positiv zu unterstützen. Am Ende der Kapitel gibt es nutzerfreundliche Tools, sodass auch die Praktiker auf ihre Kosten kommen. Viele Abbildungen lockern das sehr gute „systemische“ Arbeitsbuch auf.



AUTOR

Alexander Exner

und die Co-Autoren sind Mitglieder der Beratergruppe Neuwaldegg. Diplom-Ingenieur Exner ist Geschäftsführer sowie Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams der Palfinger AG. Hella Exner ist in den Bereichen prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching tätig. Hochreiter ist Senior Consultant.

Unter der Lupe: Obamas Reden



Warum haben die Reden Barack Obamas solch durchschlagenden Erfolg? Die Amerikanerin Shel Leanne, Chefin einer Personalentwicklungsfirma für Topführungskräfte, liefert mit „Sag's wie Obama“ eine Anleitung für Manager, die ihr Publikum so fesseln wollen wie Obama es tut. Ausgehend von der berühmten Obama-Rede beim Nominierungsparteitag der Demokraten 2004 („Die Rede

mit der alles begann“), analysiert Leanne in neun ausführlichen Kapiteln die Grundlagen des Rhetorikkonzepts des heutigen US-Präsidenten. Rhetorische Theorien, wie man sie in Seminaren lernen kann, führt Leanne nicht weiter aus. Sie gibt aber Tipps, wie man die klassische Rhetorik richtig einsetzt, Zuhörer fesselt und überzeugt. Obama setzt zum Beispiel oft auf Einzelschicksale: „Ich stehe

hier wegen meiner Mutter...“. Indem er gezielt etwas von sich preisgibt, erreicht er ein Wir-Gefühl, das Vertrauen schafft. Trotz aller Erläuterungen und Tipps bleibt das Buch seltsam oberflächlich.

Shel Leanne:

Sag's wie Obama. Ausstrahlung, Rhetorik und Visionen des neuen US-Präsidenten. Linde Verlag, Wien 2009, 260 Seiten, 24,90 Euro

Dringlichkeit wichtiges Element im Change-Prozess



Der Management-Bestseller liefert vier taktische Vorgehensweisen, mit denen es gelingen soll, ein Gefühl von positiver Dringlichkeit in der Führungskultur zu etablieren, zu stärken und aufrechtzuerhalten, um im Bedarfsfall so schnell wie möglich handeln zu können.

Denn ein Gefühl von Dringlichkeit, so glaubt der Autor, ist überlebensnotwendig für Unternehmen, die einem ständigen Veränderungs-

prozess ausgesetzt sind. Dabei erklärt er ausführlich, wodurch sich echte Dringlichkeit auszeichnet. Kotter (Professor an der Harvard Business School und Change-Management-Vordenker) geht in seinem Buch davon aus, dass knapp zwei Drittel der unternehmerischen Veränderungsprozesse scheitern. Unter anderem, weil es Führungskräften misslingt, ihren Mitarbeitern zu vermitteln, wie schnell die angestrebte

Veränderung umgesetzt werden muss. Oder weil falsche Dringlichkeit in Form von Aktivismus den Wandel verhindert. Ein wichtiger Ratgeber für alle Change-Manager, die Druck machen müssen.

John P. Kotter:

Das Prinzip der Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2009, 206 Seiten, 24,90 Euro

21 Fallbeispiele motivierter Knowledge Worker



Das Buch über Wissensarbeiter ist eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Reflexion und Gestaltung von Wissensarbeit. Es ist ein Geheimtipp für wissensorientierte Unternehmen. „Wohlstand lässt sich nur halten“, so die Autoren, „wenn er auf produktiver und kreativer Wissensarbeit beruht.“ Nach einer fundierten Einführung in das Thema, wird praxisnah die Perspektive moderner

Wissensarbeit beschrieben. Anhand von 21 Fallbeispielen, die Selbsteinschätzungen von Betroffenen und Beispiele erfolgreicher betrieblicher Praxis wiedergeben, stellt das Autorenteam effiziente Wissensarbeiter vor. Die Praxis der Knowledge Worker ist so bisher noch nicht beleuchtet worden. North und Güldenber gehen einen entscheidenden Schritt weiter als andere Autoren und stellen den

Akteur in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Das Buch ist auch ein praxisnaher Leitfaden zur Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Klaus North/

Stefan Güldenber:

Produktive Wissensarbeit(er). Antworten auf die Managementherausforderung des 21. Jahrhunderts. Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, 280 Seiten, 44,90 Euro

Konflikt mit Papa, Ärger mit dem Chef



Das Buch ist unbedingt empfehlenswert für alle, die führen müssen. Der promovierte Jurist und Diplompsychologe Ulsamer gibt eine unterhaltsame Anleitung, mit der man eine Menge über sich selbst erfahren kann.

Ulsamer geht davon aus, dass die Grundlagen für unser emotionales sowie soziales Verhalten im Elternhaus gelegt werden. Am Arbeitsplatz werden dann (unbewusst)

ungelöste familiäre Konflikte stellvertretend noch einmal ausgetragen. Diese Re-Inszenierungen sind die reinsten Erfolgskiller. Ulsamer kennt die Methoden, unglücklich machende Verhaltensweisen zu durchbrechen.

Die im Buch illustrierten Erkenntnisse stammen aus seiner Praxis als Coach und als systemischer Organisationsaufsteller. Ziel ist es, die Kraft und Energie der Eltern posi-

tiv nutzen zu lernen. Dazu gehört, deren Schwächen zu erkennen und auch anzuerkennen und schließlich den Blick auf das eigene Leben zu richten.

Bertold Ulsamer:

Der Apfelfaktor. Wie die Familie, aus der wir kommen, beruflichen Erfolg beeinflusst. Verlag Kösel, München 2009, 224 Seiten, 17,95 Euro

Lernen, Warnsignale ernst zu nehmen



Der Berufsverband Deutscher Psychologen geht davon aus, dass immer mehr arbeitende Menschen psychisch erkranken. Der Grund: Längere Arbeitszeiten, zu wenig Anerkennung und die wachsende Angst, den Job zu verlieren. Wird in der Arbeit kein Sinn mehr gesehen, stellen sich Frustrationen ein.

Wenn die Arbeitsbelastung zum Dauerstress wird, spricht man oft leichtfertig von Burnout. Was aber

genau ist Burnout? Das kleine, handliche Buch will diesen allgegenwärtigen Begriff verstehbar machen. Die Autorin, habilitierte Erziehungswissenschaftlerin, hat bewusst eine allgemeinverständliche Sprache gewählt, die Begrifflichkeit, Ursachen und Erscheinungsformen von Burnout nicht nur dem Fachpublikum, sondern einem breiten Leserkreis zugänglich macht. Und das auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen

Forschungsstandes! Zahlreiche Fallbeispiele, kurze Kapitel und Checklisten, machen das Buch sehr leicht verstehbar. Es gibt Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele, wie man Burnout-Prozessen vorbeugen kann, indem man Warnsignale ernst nimmt.

Ingeborg Hedderich:

Burnout. Ursachen, Formen, Auswege. Verlag C.H. Beck, München 2009, 111 Seiten, 7,90 Euro

Roman: Manager zum Abgewöhnen



Die französische Tageszeitung „Le Monde“ lobte Quintreaus scharfen Blick für Details und die bissige Komik des Buches. Von der ansprechenden Aufmachung und den gefeilten Sätzen abgesehen: Quintreau hat in seinem Debütroman ein Thema umgesetzt, das direkt in die finstere Seele der Finanzkrise blickt. Elf Hierarchiekämpfer und Neurotiker aus der modernen Business-Welt versammeln

sich in einem Konferenzraum zum zweistündigen Vorstandstreffen. Die Nachrichten sind düster. Der Firmensanierer führt ein rhetorisches Schmierentheater auf, die zusammengetrommelten Manager ziehen sich derweil in ihre eigene Gedankenwelt zurück. Dort herrschen etwa Wollust, Schlemmerei, Bosheit und Sadismus, während der Chef floskelhaft bilanziert. Das schlechte Image

von skrupellosen Managern wird gnadenlos genährt. Aber bei Quintreau gibt es am Ende die Möglichkeit der Erlösung. Vor allem das Plädoyer für den freien Willen passt hervorragend in die Krisenzeit.

Laurent Quintreau:

Und morgen bin ich dran. Das Meeting. Unionsverlag, Zürich 2009, 184 Seiten, 16,90 Euro



Das Kritikgespräch

Dieses computergestützte Lernprogramm ermöglicht es Ihnen, ein Kritikgespräch realitätsnah zu simulieren. In der Rolle des Vorgesetzten bestimmen Sie den Gesprächsverlauf, mit Hilfe von insgesamt 42 Lösungsvorschlägen, weitgehend selbst.

CD-ROM mit gestaltbarem Gesprächsablauf, 82 Videoclips, Lösungsbeispielen, Informationen zum Thema
Best.-Nr. 9537; € 79,00 (D)

Für den Einsatz in Seminaren ist die Videosimulation zusätzlich mit Trainingsmaterial (inkl. Trainerhinweisen, Lehrtexten und Präsentationsfolien sowie Übungsanleitungen für Einzel- oder Gruppenarbeiten) erhältlich.
Best.-Nr. 9539; € 99,00 (D)



Die Lernmaschine – Trainer und Coach für lebenslanges Lernen

Die Lernmaschine erfasst wichtiges und neues Wissen, präsentiert es, erinnert daran oder fragt es ab.

Beliebig viele Inhalte können erstellt, bearbeitet, abgefragt und trainiert und in sogenannten Lernprojekten individuell verwaltet werden.

CD-ROM mit Werkzeug zur Erstellung von Lernprojekten, Erfassung von Lerninhalten, Bestimmung der Lernkontrolle
Best.Nr. 9532; € 199,00 (D)



Teams entwickeln 12 Illustrationen für Seminare und Präsentationen

12 Illustrationen visualisieren das Thema Teamentwicklung. Ein Leitfaden führt durch das Seminar. Die Bilder können aber auch zur Unterstützung in Seminaren oder zur Bebilderung von Seminarunterlagen und Präsentationen genutzt werden.

CD-Rom mit 12 Illustrationen zum Thema, Leitfaden
Best.Nr. 9535; € 39,00 (D)

Fordern Sie unverbindlich weitere Informationen an: traintools@juenger.de



„ In Deutschland scheint der Straßenverkehr ein darwinistischer Kampf ums Überleben. Die Erfahrung zeigt: Recht behalten und glücklich sein – beides geht nicht. “

Eckart von Hirschhausen, Kabarettist, in der „Welt am Sonntag“ vom 3. Mai 2009. Die Zeitung berichtet, dass sich der Berliner von Hirschhausen bald sein erstes Auto kaufen werde, weil Nachwuchs im Anmarsch sei.

„Ich halte die MBA-Ausbildung insbesondere in den USA und in England, für ziemlich seelenlos. Der angelsächsische Maßstab für Erfolg ist einseitig auf Umsatz und Rendite ausgerichtet. Ausgeblendet werden Kriterien wie die Reputation eines Unternehmens oder die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden. Es fehlt die psychologische und die philosophische Dimension von Leben, Arbeiten und Führen.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom AG, „Süddeutsche Zeitung“ vom 6. Mai 2009.

„Wenn man die spektakulären Fehlentscheidungen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte anschaut, stößt man tatsächlich in der Regel auf sehr einsame Figuren, die sich mit gleichförmig denkenden Ja-Sagern umgeben hatten.“

Holger Rust, Prof. für Sozialwissenschaften, Uni Hannover, „Harvard Business Manager“ 5/2009.

„Nur einer von 12,5 Millionen Empfängern fällt auf eine betrügerische E-Mail herein. Ich hatte die Idiotenquote für wesentlich höher gehalten.“

Sascha Lobo, Blogger und Berater, im „Tagesspiegel“ vom 10. Mai 2009.

„Die alten Management-by-Tools sind jetzt allesamt auf dem Müll gelandet, wo sie schon früher hingehörten.“

Professor Dr. Fritz B. Simon in einer aktuellen Ankündigung des Kongresses „X-Organisationen“.

„Ein Schauspieler lernt Hitler zu spielen, indem er Hitler ist. Das ist nicht schwer. Ein Hitler steckt doch in uns allen. Jedenfalls etwas von ihm. Und das ist der Beruf des Schauspielers: Die Rolle, die wir spielen, in unserer Persönlichkeit zu suchen.“

Heinrich Schafmeister, Schauspieler, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 8. Mai 2009.

„Burn-out lässt sich am sichersten vermeiden, wenn am Arbeitsplatz Folgendes gegeben ist: Anerkennung, Belohnung, ein unterstützendes Team, Fairness, Respekt und soziale Gerechtigkeit, klare Werte, eine sinnvolle Tätigkeit.“

Beate Schulze, Psychologin an der Universität Zürich, in „Psychologie Heute“, Mai 2009.

„Mir ist es unerklärlich, warum die Business-Schools nicht endlich auch mit der Gewissensforschung beginnen. Sie sollten sich fragen, ob ihre Absolventen und alle Mitglieder der Fakultät wirklich das nötige Rüst- und Charakterzeug mitbringen, um Unternehmen auf einen langfristigen und nachhaltigen Erfolgskurs zu führen.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom AG, „Süddeutsche Zeitung“ vom 6. Mai 2009.

„Die Deutschen nehmen ihre Ferien extrem ernst. Der Blogger kennt keine Ferien.“

Felix Salmon, erfolgreicher US-Blogger, auf die Frage, warum Blogs in Deutschland nicht funktionieren, im „SZ-Magazin“, 8. Mai 2009.



Starke Leistung in schwachen Zeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen.



THE RIGHT WAY[®]

HEALTH MANAGEMENT



EINFACH MEHR VOM LEBEN

The Right Way hilft Menschen und Unternehmen bei der Lösung ihrer Probleme

Entspannen Sie sich

Jeder vierte Berufstätige in Europa ist von Stress betroffen. Gesundheitsschäden, Ausfälle und Fehlleistungen sind die Folge. Dieses Problem kostet allein die deutschen Unternehmen 45 Milliarden Euro pro Jahr.

Sparen Sie sich diese Kosten und steigern Sie die Effektivität Ihrer Mitarbeiter!

Buchen Sie die Stress- und Burnoutpräventionstrainings von The Right Way:

- Inhouse-Schulungen
- Wochenendseminare für Fach- und Führungskräfte
- Segeln als Stress- und Burnoutprävention
- Stressbewältigung mit Yoga, Pilates, Qigong und Massagen