Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

06_10
www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Mat.-Nr. 00107-5078

McKinsey_Aktuelle Umfrage unter Corporate Universities s. 28

Datev_Lob für altersgerechte Personalentwicklung s. 30

Konflikte_Wann eine Mediation gegen Mobbing hilft s. 40

Mit Coaching zur Strategie

Praxisbeispiel: Eine Abteilung erfindet sich neu s. 20

Maren Fischer-Epe: Coaching sorgt für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen

HAUFE.

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.

Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

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

www.personalmagazin.de

Vom Guten des Schlechten

Der Monat Mai liefert drei Beispiele frei Haus, dass in jedem Negativen auch etwas Positives lauert:

1. Der Euro. Vielleicht haben wir Glück und die Krise auf den Finanzmärkten erzeugt genügend Druck, dass die Länder Europas sich endlich auf eine gemeinsame Wirtschafts- und Finanzpolitik als notwendige Vorraussetzung für eine gemeinsame Währung einigen. Im Business gibt es dieses Phänomen schon lange, dass erst gravierende Krisen Schwung in einen Change-Prozess bringen.

2. Der Netzwerkpapst. In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 15. Mai wurde ein Porträt von Professor Dr. Peter Kruse veröffentlicht, das ihn unangemessen hämisch als oberflächlichen Schwätzer verunglimpft. Kruse gilt als „der“ Experte für Netzwerkbildung im Internet. Der Artikel ist eigentlich nur zu verstehen, wenn man weiß, dass Kruse einer der schärfsten Kritiker des FAZ-Herausgebers und Internet-Nicht-Verstehers Frank Schirrmacher ist. Der Schuss ging nach hinten los: Von Beraterkollegen, Kongressveranstaltern bis zu „einfachen“ Twitterer reichte die Solidaritätswelle für Kruse, sodass der Bremer Wissenschaftler spätestens jetzt weiß, wie sehr er geschätzt wird.

3. Die Altersvorsorge. Mit Nachdruck sucht die „Deutsche Rentenversicherung“ (früher BfA) nach freiberuflichen Trainerinnen und Trainer, die nicht (wie es Pflicht wäre) in die staatliche Rentenkasse mindestens 508 Euro im Monat einzahlen. Viele dürften gar nicht wissen, dass sie rentenversicherungspflichtig sind und wie diese Pflicht legal umgangen werden kann. Der Druck des Staates sollte jetzt bei jedem Betroffenen dazu führen, endlich aktiv zu werden. Die „Trainerversorgung“ in Köln führt eine anonyme Online-Befragung unter Trainerinnen und Trainern zum Thema Einkommenssituation und Altersvorsorge durch, um mit einer Studie („Honorare & Vorsorge 2010“) für mehr Klarheit in der politischen Diskussion zu sorgen. Kioskbesitzer sind schließlich auch nicht zwangsversichert. Wir empfehlen eine Teilnahme (ab 1. Juni unter www.trainerversorgung.de) und werden über die Ergebnisse berichten.

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

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

069 - 7 56 07 39-0

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

kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Haufe Akademie

Qualifizierung mit System

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

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

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

Weiter durch Bildung

inhalt 06_2010

titelthema Marion Fischer-Epe beschreibt, wie ein Abteilungsleiter Eigeninitiative entwickelt und seine Mitarbeiter für eine strategische Neuausrichtung der Abteilungen begeistert. Coaching hilft ihm, den Prozess zu bewältigen.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 **w+w-Toolbox**
Zwei Kreativitätstechniken, die sich im Arbeitsalltag durchsetzen sollten

menschen

16 **„Wir wollen Eigenaktivität“**
Der neue dm-Geschäftsführer, Erich Harsch, und sein Personalchef, Christian Harms, im Interview

titelthema

20 **Mit Coaching Strategie entwickeln**
Wie Mittelmanager Coaching nutzen, um den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und umzusetzen

brennpunkte

28 **Corporate Universities: Enger Verbund mit Business**
Eine neue McKinsey-Studie beschreibt die aktuelle Lage der Corporate Universities

30 **Fit für den demografischen Wandel?**
Ein Bauunternehmen und ein IT-Dienstleister schaffen es vorbildlich, die Produktivität älterer Mitarbeiter zu erhalten

brennpunkte Quotenfrauen? Frauen-Seminare? Was zählt ist allein das Geschäft.

treffpunkte Die Messe „Personal“ will ihren Erfolg verdoppeln und wird im nächsten Jahr fast zeitgleich in München und Hamburg stattfinden.

34 „Gender-Balance ist kein Frauenthema“
Wenn es darum geht, Frauen in Führungspositionen zu bringen, hilft nur der Fokus auf‘s Geschäft

38 Zehn bis 15 Prozent Wachstum erwartet
Die großen Management-Akademien melden bei den „offenen Seminaren“ einen erfreulichen Umsatzzuwachst in den ersten Monaten des Jahres 2010.

40 Mit Mediation gegen Mobbing?
Mediator Christian Lundbeck zeigt Chancen und Grenzen der Mediation beim innerbetrieblichen Mobbing auf

46 Fragen an einen Stress-Coach
Doris Kirch hat einen überraschend einfachen Weg gefunden, Berufstätigen den Weg zu mehr Gelassenheit zu zeigen

treffpunkte

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

54 Leichtes Wachstum in Stuttgart
Die „Personal 2010“ in Stuttgart besuchten mehr Interessierte als letztes Jahr. Deren Ansprüche sind gestiegen.

Seminarmarkt

56 Personalentwicklung macht der CEO selbst
Ein Heidelberger Forscherteam hat das Selbstverständnis von zwei Generationen von Führungskräften kontrastiert

Rubriken

03 Editorial
63 Vorschau/Impressum
64 Fachliteratur
66 Zitate

WEITERBILDUNG
ZERTIFIKATSKURS
MEDIATION (FH)

Die berufsbegleitende Weiterbildung Mediation vermittelt die Fähigkeit wissenschaftliche Methoden und Erkenntnisse der professionellen Streitschlichtung praxisorientiert anzuwenden. Der 7-monatige Zertifkatskurs der Hochschule Wismar entspricht den Anforderungen zum Nachweis der fachlichen Qualifikation für eine Eintragung in die Mediatorenliste des Vereins „Die Mediation M-V e.V.“. Die 15 Praxisseminare können wahlweise an den Standorten Wismar, Frankfurt am Main, Düsseldorf oder München durchgeführt werden. Der Kursbeitrag i.H.v. 2.915,50 EUR (inkl. MwSt) umfasst alle Ihre Weiterbildung betreffenden Leistungen.

Tel.: 03841 753-589 | y.butzke@wings.hs-wismar.de
www.wings.hs-wismar.de

WER Die 24-jährige Popsängerin Stefanie Joanne Angelina Germanotta, alias Lady Gaga, als „Skulptur“. Ihre Videos verzeichneten bei YouTube & Co. schon den Rekord von über einer Milliarde Zugriffe.

WARUM Lady Gaga gilt als der „größte Popstar unserer Tage“ (Welt am Sonntag) und wurde jetzt vom US-Magazin „TIME“ für die Art gewürdigt, wie sie ihren Ideen Ausdruck verleiht.

WANN Das Foto wurde am am 21. Juni 2009 in Toronto bei der Verleihung eines Musik-Video-Awards aufgenommen. Fotograf war Mark Blinch von der Nachrichtenagentur Reuters.

Lady Gaga verdrängt Merkel. Das US-Magazin „TIME“ präsentierte am 10. Mai die jährlich neu erstellte Liste der 100 einflussreichsten Menschen der Welt. Angela Merkel ist in diesem Jahr in der Liste nicht mehr vertreten. Einer musste schließlich Platz machen für Lady Gaga als Neuzugang ...
Lady Gaga wird überschwänglich gelobt, weil sie mehr als eine sehr erfolgreiche Popmusikerin sei – eine wahre Performance-Künstlerin. Allen Castingshows zum Trotz verkörpere sie die Abkehr vom stromlinienförmigen Star hin zum Außenseiter mit Ausstrahlung und mit einem ungemein kreativen Mut zum Spektakel. Deutschlands Akademien berichten von einem Trend zu Selbstmarketing- und Charisma-Trainings. Die ermutigende Botschaft von Lady Gaga an diese Seminarteilnehmer: Es ist okay, Exzentriker zu sein.

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

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

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

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clusterung in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

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

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

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

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

Bereits seit 7 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 25.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informieren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de

Sie möchten Aussteller werden?

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

w+w Toolbox: Kreativität am Arbeitsplatz

Kreativitätstechniken. Erfinderisch zu sein, ist eine wertvolle Fähigkeit, die man erlernen kann. Sie lässt sich mit einem Muskel, der trainiert werden will, vergleichen. Dazu braucht man nur die entsprechenden Hanteln. Eine Form von „Hanteln“ sind die Kreativitätstechniken. Zwei davon werden in diesem Artikel beispielhaft vorgestellt: Die Kreativitätsmethoden „Kopfstand-Technik“ und „Konzept-Extraktion“. Der Text stammt von Chris Brügger und Jiri Scherer, zwei Kreativitätstrainern und Innovationsberatern aus der Schweiz. Sie sind Partner der Denkmotor GmbH, Zürich.

Viele Berufstätige sind von der Bedeutung einer hohen Kreativität überzeugt. Sie sind jedoch der Meinung, dass es sich um eine angeborene Gabe handelt. Hier verwechselt man oft das schöpferische Talent von Künstlern mit der Fähigkeit, Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu finden. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Fähigkeit, kreativ zu denken, erlernbar ist und ständig verbessert werden kann.

1. Wissenschaftlich bestätigt: Kreativität lässt sich fördern.
Die Neurowissenschaft sieht Kreativität als eine Funktion neuronaler Netzwerke, die vom Dopamin-Ausstoß abhängig ist. Je höher der Ausstoß, umso kreativer ist das menschliche Gehirn. Dopamin wird immer ausgeschüttet, wenn wir eine Belohnung erwarten. Schon die Vorstellung einer Belohnung reicht aus, um Kreativität zu aktivieren. Das bedeutet, dass allein die Vorstellung eines gewünschten Zustands motivieren kann. Wer sich Lösungen vorstellt, wer versucht, alternative Lösungswege zu finden, der aktiviert seine Kreativität automatisch. In den 50er-Jahren herrschte in der Wissenschaft die Meinung vor, dass Kreativität ein fester Bestandteil der Intelligenz ist und man diese mit entsprechenden Tests messen könnte. Heutzutage tendiert Wissenschaft und Forschung dahin, dass sich Kreativität in einem bewussten Prozess fördern lässt.

2. Ein strukturierter Prozess führt zu guten Einfällen.
Viele Problemstellungen verlangen nach neuen, ungewöhnlichen Lösungen. Doch wenn unter Zeitdruck nach der zündenden Idee gesucht werden soll, herrscht geistige Windstille. Gute Einfälle müssen aber nicht dem Zufall überlassen werden. Unter Anwendung geeigneter Methoden kann sich ein Meeting in eine wahre Ideenfundgrube verwandeln. Ein gängiger Irrtum besteht darin, dass revolutionäre Ideen dann entstehen, wenn eine Gruppe völlig frei fantasieren darf. Richtig ist: Wenn Vorgaben bestehen und die richtigen Fragen im Zentrum stehen, ist die Erfolgsquote sehr viel höher. Die Erfahrung hat gezeigt: Wenn man den Denkprozessen der Menschen systematisch einen Rahmen setzt (nicht zu eng), werden alle Möglichkeiten viel versierter ausgeschöpft. Kurz: Eine herausragende Idee basiert meistens auf einem strukturierten Prozess.

3. Kreativitätstechniken besser nutzen.
Die meisten Unternehmen kennen nur Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Mind Mapping. Welche gibt es denn noch, um den kreativen Muskel zu trainieren? Methoden wie Kopfstand-Technik, Kundennutzen-Matrix, Six Thinking Hats, Visuelle Synektik, Multiple Perspektiven, Osborn-Checkliste, Konzeptextraktion, Morphologischer Kasten oder Reizwortanalyse sind nur eine Auswahl davon. Alles sind erprobte und wirkungsvolle Kreativitätstechniken, die lernbar und einfach anzuwenden sind. Dafür braucht es die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu erproben.

4. Beispiel: Kreativitätsmethode „Kopfstand-Technik“.
Bei dieser Technik lautet die zentrale Frage: Was müssen wir tun, damit alles noch viel schlimmer wird. Die negative Sichtweise liegt den meisten Menschen ohnehin mehr als eine lösungsorientierte. Wenn man weiß, was die schlimmstmögliche Wendung in einer Angelegenheit ist, kann man einfach im Umkehrschluss folgern, worin das Rettende liegt. Ein Beispiel. Die Aufgabe für die Führungsmannschaft eines Hotels, das seinen Service verbessern wollte, lautete: „Wie vergraulen wir unsere Gäste auf Lebenszeit?“

→

Kreativität am Arbeitsplatz

Die negative Formulierung der Frage führte zum Beispiel zur folgenden Antwort: „Wir zerschneiden über Nacht die Schuhe der Gäste und lachen sie aus, wenn sie auf Strümpfen das Hotel verlassen.“ Dieses negative Ergebnis wurde ins Positive umgewandelt: „Wir bieten den Gästen einen persönlichen Schuhreparaturservice an – zum Beispiel in Zusammenarbeit mit einem Schuhmacher in der Nähe des Hotels.“

5. Beispiel: Kreativitätsmethode „Konzept-Extraktion“.

Gute Denker haben die Fähigkeit, auf einem sehr abstrakten Niveau zu denken. Sie erkennen „Konzepte“, die ein Gruppe von Ideen verbinden. Stellen Sie sich folgende Aufgabe vor: „Wie kann man ein mit Wasser gefülltes Glas leeren, ohne es anzufassen, zu bewegen oder zu zerstören?“ Welche Lösungsvorschläge sind denkbar? Man könnte zum Beispiel einen Trinkhalm benutzen oder einen Blumenstrauß ins Glas stellen und warten, bis die Blumen das Wasser aufgesogen haben. Das Glas kann auch dadurch geleert werden, dass das Wasser mit Druckluft herausgepresst wird oder man könnte Kieselsteine reinschütten. Möglich ist auch, das Wasser mit einem Tauchsieder zu erhitzen bis es verdunstet ist. Oder man stellt das Glas vor einen Elefanten, der es mit seinem Rüssel leer saugt. Es gibt noch viele weitere Möglichkeiten.
Interessant wird es, wenn man die gefundenen Lösungen analysiert und merkt, dass sich aus allen genannten Möglichkeiten genau drei Konzepte ableiten lassen: 1. aufsaugen, 2. verdrängen und 3. verdunsten. Der Trinkhalm, die Blumen und der Elefant gehören zum Konzept aufsaugen. Die Druckluft und die Kieselsteine gehört zum Konzept verdrängen. Der Tauchsieder gehört zum Konzept verdunsten. Wurde erst einmal erkannt, welches Konzept hinter einem Lösungsvorschlag steht, ist es leicht, weitere Möglichkeiten abzuleiten.
Das Denken in Konzepten hilft, wenn es zu einer Fragestellung nur eine einzige (unzureichende) Antwort gibt. Vergessen Sie nie: Jede Idee, jede Maßnahme, alles was Sie tun hat ein Konzept. Das Denken in Konzepten erlaubt, aufbauend auf einer ersten Idee, weitere Ideen abzuleiten. Der zweifache Nobelpreisträger Linus Pauling war der Meinung: „Der beste Weg eine gute Idee zu haben, ist viele Ideen zu haben.“

Quelle: Chris Brügger und Jiri Scherer, Kreativitätstrainer und Innovationsberater. Sie sind Partner der Denkmotor GmbH, Militärstraße 90, CH-8004 Zürich, Telefon 044 450 28 28, www.denkmotor.com. Die beiden Experten haben zusammen mit Michael Hartschen im letzten November das Buch „Innovationsmanagement: Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung“ (Gabal Verlag, Offenbach 2009, 140 Seiten, 19,90 Euro) veröffentlicht.

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

Mit Haufe bringen Sie das ganze Unternehmen voran. Versprochen.

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

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

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

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

Initiative Personal

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

HAUFE.

INTERVIEW. Professor Götz W. Werner, der legendäre Gründer der dm-Drogeriemärkte, hat im Jahr 2008 Erich Harsch zu seinem Nachfolger bestimmt. Sowohl der neue Chef als auch sein neuer Personalchef, Christian Harms, fördern wie Götz Werner die Mitarbeiter und verzichten zugunsten hoher Löhne auf eine Gewinnmaximierung. „Mitarbeiter sind Leistungsträger und Kreativposten“, lautet ihr Credo.

„Wir üben keinen Druck aus, wir wollen Eigenaktivität“

Sie benutzen das Wort „Personalentwicklung“ nicht gern. Dennoch tun Sie als Unternehmen sehr viel, damit Ihre Mitarbeiter wachsen …

Christian Harms: Personalentwicklung wird ja oft so verstanden, dass man das Personal dahin entwickeln möchte, wo man denkt, dass es für den Unternehmenszweck am dienlichsten ist – ohne die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu respektieren. So verstehen wir das nicht. Wir benutzen den Begriff Personalentwicklung nicht, wir haben ein Lernangebot, bei dem Seminare zwar nicht die Hauptrolle, aber doch eine Rolle spielen. Und zwar Seminare, die den Menschen in seiner persönlichen Entwicklung unterstützen. Wir machen ein Angebot, die Teilnahme ist freiwillig.

An welche Angebote denken Sie in diesem Zusammenhang konkret?

Harms: Das sind Seminare, die sich mit unserer Unternehmenskultur beschäftigen, mit Gesprächsführung oder Werkstätten mit fachlichen, warenkundlichen Themen – immer in dem Sinne, wir schaffen ein Angebot, und der Einzelne kann sich dessen annehmen. Wir machen keine Verkaufstrainings oder Schulungen nach der Devise „Wenn A, dann muss B folgen“. Wir versuchen, ein Fachwissen zu schaffen, das jeder Einzelne für sich selbst nutzt, und das er dann in seine Beratungsleistung wieder einfließen lassen kann. Wenn die Grundhaltung da ist (davon gehen wir aus) und jeder in seinem Arbeitsbereich unternehmerisch tätig sein will, dann will der Mensch diese Arbeit aus sich selbst heraus auch so gut wie möglich leisten.

Wenn es um die Arbeitszeitplanung geht, berücksichtigen Sie die individuelle Lebenssituation eines Mitarbeiters. Wie geht das?

Erich Harsch: Dass die Individualität ihren Platz haben darf, haben soll und haben muss – das ist uns wichtig. Das führt auch dazu, dass wir in unseren Filialen keine Arbeitszeitplanungen haben, die ein Chef für alle macht und bei der die Menschen kurzfristig verplant werden. Sondern es ist so, dass den Mitarbeitern transparent gemacht wird, wann wie viele Mitarbeiter benötigt werden, und dann können sie sich selbst einplanen, damit sie ihre individuellen Bedürfnisse aus dem privaten Bereich mit den Notwendigkeiten, die aus der beruflichen Situation da sind, verbinden können. Insofern ist die Würdigung der Individualität, der Versuch, diese in Einklang zu bringen mit den wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Rahmenbedingungen des Unternehmens, ein ständiger Dreh- und Angelpunkt unseres Bemühens.

Diese Führungskultur ist einzigartig. Warum tut sich der Rest der Wirtschaft immer noch so schwer mit der Individualität seiner Mitarbeiter?

Harsch: Wir tun uns schwer, weil wir über viele Jahrhunderte nichts anderes gelernt haben. Das Zeitalter der individuellen menschlichen Freiheit, in dem wir uns heute im westlichen Mitteleuropa befinden, das ist ja historisch gesehen eine Innovation, das gibt es ja noch nicht so lange. Deswegen stecken wir auch gesamtgesellschaftlich in Denk- und Handlungsgewohnheiten, die eher nach Gutsherrenart geprägt sind. Das müssen wir uns klarmachen, es herrscht immer noch das Bild, die Chefs lassen die Puppen tanzen.

Diese Tatsache hat uns bewogen, anders an das Thema heranzugehen. Wenn ich erzähle, dass es bei uns keine Budgets gibt, können sich viele nicht vorstellen, wie ein Unternehmen ohne Budgets funktioniert. Meistens wird von der Denkweise ausgegangen, dass die Hierarchie Ziele zu setzen hat, Vorgaben macht und die Menschen sozusagen domptiert. Wenn man fragt, wer das denn gerne für sich hätte, dann heißt es oft, ja bei mir nicht, aber sonst schon …! Das ist spannend zu beobachten, und wir sind zum Glück in der Lage zu sagen, dass es auch anders geht. Vielleicht geht es sogar nachhaltiger und wirtschaftlich gesünder, wenn man anders denkt.

Erich Harsch ist Vorsitzender der Geschäftsführung von dm-drogerie markt, Karlsruhe. Er kam Anfang der 80er-Jahre als IT-Experte zu dm. Der gebürtige Wiener übernahm im Mai 2008 den Chefposten von Unternehmensgründer Götz Werner.

Christian Harms begann als Berufsakademie-Student bei dm. Nach seinem Abschluss betreute er 23 Filialen in Bayern und war Sortimentsmanager. Seit Dezember 2008 ist er als Mitglied der Geschäftsführung verantwortlich für den Unternehmensbereich Mitarbeiter.

Apropos wirtschaftliche Situation: Sie sagen, wenn der Gewinn zu hoch sei, habe man vergessen, in die Zukunft zu investieren …

Harms: Was glauben Sie, wie lange wir mehr Gewinn machen, wenn wir uns unserer Entwicklungschancen berauben? Investition in die Zukunft ist immer auch eine Investition in die Mitarbeiter. Eine Investition oder eine Verwendung des wie auch immer gearteten Überschusses ist es auch, dass man den Menschen Entwicklungsangebote ermöglicht, die sie für sich auswählen können, ohne dieses Angebot zu reglementieren oder zu begrenzen.

Harsch: Unser Abenteuer Kultur für unsere Lernlinge (Anmerkung: dm verwendet bewusst nicht den Begriff „Lehrling“) ist eine große Investition, die viele Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung bietet. Wir haben bei dm kein Kostenmanagement, wir haben ein Leistungsmanagement, das ist fast das Gleiche, aber eben nur fast. Ob ich reduzierend denke oder ob ich ermöglichend denke, das ist der entscheidende Unterschied. Und wir denken ermöglichend. Dadurch ist es tatsächlich so, dass wir viel Geld in etwas Ermöglichendes stecken. Bei einem straffen Kostenmanagement könnte man den Gewinn tatsächlich noch etwas hochschrauben, aber wenn dadurch die Kreativität degeneriert, dann ist der langfristige Nutzen eher gering.

Das Kontrollieren ist Ihnen zum Beispiel nicht so wichtig, trotzdem legen Sie viel Wert auf Transparenz.

Harsch: Es ist ja nicht so, dass wir nichts messen würden, aber wir messen nicht um des Messens willen oder im Sinn einer Kosten-Nutzen-Betrachtung. Wir machen Dinge transparent. Transparenz ist ein ganz wesentlicher Begriff in der Zusammenarbeit, wie wir sie verstehen. Es geht nicht um Transparenz, damit irgendwelche Manager etwas entscheiden können, sondern es geht um Transparenz für alle Mitarbeiter, jeder in seiner Eigenverantwortlichkeit. Weil so jeder um die Dinge weis, jede Filiale die eigenen Zahlen und auch die der anderen kennt, hat keiner Lust, auf den Abstiegsplätzen zu stehen. Transparenz ist für uns eine ganz wesentliche Sache, aber nicht von oben gedacht, sondern aus sich selbst heraus. →

→ **Dabei geht es auch immer um Kommunikation …**

Harsch: Kommunikation ist dazu da, die angestrebte Transparenz herzustellen. Und zwar in der internen Kommunikation und in der externen gegenüber unseren Kunden. Wir sprechen über das, was wir haben, aber nicht weil wir locken und verführen wollen, sondern damit die Kunden die Möglichkeit haben, das Angebot für sich wahrzunehmen und für sich selbst entscheiden können. Wir betreiben kein Marketing im Sinn von Druck ausüben. Das gilt für den Umgang mit unseren Mitarbeitern genauso: Wir üben keinen Druck aus, sondern regen zur Eigenaktivität an.

Ihre Personalarbeit scheint sehr aufwendig. Gibt es so etwas wie ein Bildungs-Controlling?

Harms: Sie ist aufwendig, aber ich bin davon überzeugt, dass es sinnvoll für das Unternehmen ist, weil man den Menschen ernst nimmt, ihn in seiner Entwicklungsfähigkeit begleitet und dadurch ein freilassendes Miteinander möglich ist. Insofern machen wir kein Bildungs-Controlling, mit dem wir das Ergebnis unserer Arbeit messen, weil das zu kurzfristig gedacht ist. Wenn man diesen langfristigen Aspekt in der Entwicklung eines Unternehmensorganismus, in der Entwicklung eines Menschen beim Lernen berücksichtigt, dann ist es unsinnig, nach einer Veranstaltung zu messen, was dabei herausgekommen ist. Nicht umsonst werden Bücher wie die „Weiterbildungslüge“ geschrieben. Wir vertrauen darauf, dass es wird.

Sie sind gegen eine Mindestlohndebatte und würden es lieber sehen, wenn es eine Qualifizierungsoffensive im Handel gäbe.

Harms: Unsere Unternehmenskultur ist nicht so leicht kopierbar, weil sie nicht eine Frage von Instrumenten ist, sondern eine Frage der Grundhaltung. Es ist einfach nicht stimmig, wenn das Lohnniveau überdurchschnittlich ist, aber der menschliche Umgang untereinander zu wünschen übrig lässt – das führt zu unguten Ergebnissen wie umgekehrt. Das Gesamtpaket muss stimmen.

Harsch: Wir wollen deutlich machen, wie attraktiv die Tätigkeit im Handel ist, aber dass man auch etwas dafür tun muss. Wenn man sich als Lohndrücker begreift, dann leistet das zur Attraktivität keinen Beitrag. Wenn man qualifizierend, differenzierend, ermöglichend, entwickelnd denkt, dann werden immer mehr Menschen ihre Arbeit im Handel als attraktiv empfinden.

Interview: Kerstin Richter ●

Lehrlinge heißen „Lernlinge“

Die dm-Sprache. Das Unternehmen dm vertritt bei vielen Themen Standpunkte, die sich von anderen Unternehmen unterscheiden. Dies spiegelt sich auch in der Wortwahl wider: Einige Begriffe, die den Arbeitsalltag jedes dm-Mitarbeiters begleiten, werden anderswo selten oder gar nicht verwendet. Sechs Beispiele:

- Lernlinge heißen dm-intern die Auszubildenden des Unternehmens. Der Grundgedanke ist, dass aktives Lernen bei dm eine hohe Bedeutung hat.
- Die Ausbildungsbegleiter unterstützen die Ausbildungsverantwortlichen und begleiten den Lernfortschritt jedes Einzelnen in seinem jeweiligen Team. So tragen sie zu einer sehr engen Verbindung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei.
- Das Lernangebot heißt ein regelmäßig erscheinendes Heft, das dm-Mitarbeitern einen Überblick über ihre Weiterbildungsmöglichkeiten verschafft.
- Werkstatt heißt ein Lernangebot von dm, in dem sich die Teilnehmer über Fragen und Erfahrungen zu bestimmten Themen austauschen und dann sogar gemeinsam Lösungen und Handlungsmöglichkeiten für den Arbeitsalltag erarbeiten.
- Dialogische Führung bedeutet: Wer bei dm Leitungsaufgaben wahrnimmt, setzt den partnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe an die Stelle der Anweisung.
- Die Wertbildungsrechnung ist der dm-spezifische Weg der Kostenrechnung. Sie verkörpert eine Steuerungs- und Führungsphilosophie, die das Prinzip des unternehmerischen Denkens konsequent in alle Bereiche des Unternehmens hineinträgt. Sie trägt wesentlich zur dialogischen Unternehmenskultur und dadurch zum Geschäftserfolg bei.

Foto: dm

Qualität überzeugt: Kundin in einem dm-Markt in Köln.

Inklusive Artikel-Archiv online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

www.personalmagazin.de/probeabo
www.wuw-magazin.de/probeabo

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

HAUFE.

Mit Coaching

Claus Epe, Maren Fischer-Epe und Martin Reissmann (von links) im Garten ihres Büros in Hamburg-Blankenese mit Blick auf die Elbe. Alle drei arbeiten in einem interdisziplinären Beraterteam und entwickeln Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften. Ihre Überzeugung: Durch Coaching bekommt das Change-Management eine andere Nachhaltigkeit.

DIE BASICS

Was ein professioneller Coach laut Fischer-Epe haben sollte:

Fotos: Illa Schütte / Holthus Graphics

BEST PRACTICE. Die konsequente strategische Ausrichtung eines Unternehmensbereichs oder einer Abteilung geht im operativen Druck des Tagesgeschäfts oft verloren. Mittelmanager nutzen deshalb Coaching, um den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und angemessen umzusetzen. →

Strategie entwickeln

01.	02.	03.
... **aufrichtiges** Interesse an seinem Gegenüber und dessen Geschichte	... eine ressourcen- und **lösungsorientierte Grundhaltung**	... die Bereitschaft, **mehrperspektivisch** zu reflektieren

→ Zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften im mittleren Management gehört es, ihren Mitarbeitern Klarheit zu geben über die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens und des eigenen Verantwortungsbereichs! Es muss Antworten geben auf Fragen wie: Was können wir heute und in Zukunft zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen? Wie müssen wir uns für die Zukunft aufstellen? Welche Produkte, Dienstleistungen, Lösungen können wir anbieten? Welchen Herausforderungen müssen wir uns stellen?

Um Antworten zu finden, bedarf es keiner offiziellen oder „verordneten" Strategieprozesse in einem Unternehmen. Strategische Ausrichtung ist vielmehr ein fortlaufender Prozess – ganz im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung. Für Führungskräfte im mittleren Management macht es Sinn, sich dabei an der Strategie des Gesamtunternehmens auszurichten und eine passende Übersetzung und Konkretisierung der strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich zu finden.

Wenn das Ganze von den Mitarbeitern aktiv getragen und umgesetzt werden soll, braucht es mehr als die bloße Verkündung. Die Führungskraft muss es auch schaffen, die beteiligten Mitarbeiter immer wieder angemessen einzubinden und vom Sinn des Ganzen zu überzeugen. Diese konsequente strategische Ausrichtung geht im operativen Druck des Tagesgeschäfts manchmal verloren. Mittelmanager nutzen deshalb immer öfter Coaching dazu, den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und angemessen umzusetzen.

Wenn sich bei der Ziel- und Situationsklärung zu Beginn eines Coachings zeigt, dass der Coachee Unterstützung bei einem strategischen Entwicklungsprozess braucht, kann die systematische Bearbeitung dieses Themas in vier Schritten erfolgen:

1. Den Unternehmensrahmen klären
Welchen Beitrag leistet der Coachee mit seinem Verantwortungsbereich gegenwärtig zur Erfüllung der Unternehmensziele und welchen Beitrag soll und will er künftig leisten?

2. Ein Zukunftsbild entwickeln
Was ist der Zukunftsentwurf des Coachees für seinen Verantwortungsbereich im Rahmen der Unternehmensziele und Unternehmensstrategien? Mit welchen Kernbotschaften kann man das Zukunftsbild gut beschreiben?

3. Handlungsfelder definieren
Welche kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsfelder und Meilensteine ergeben sich aus den Kernbotschaften?

4. Maßnahmen ableiten
Welche konkreten Aktionen und Maßnahmen leitet der Coachee aus den Handlungsfeldern ab?

Die Bearbeitung dieser vier Schritte erfordert in der Regel drei Coaching-Sitzungen, wobei der Coachee weitere Zeit für Selbstreflexion und Gespräche mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten einplanen sollte. Nach diesem Reflexionsprozess wird der Coachee in der Lage sein, die strategischen Ziele gegenüber den Mitarbeitern überzeugend darzustellen und sein Alltagshandeln im Sinne dieser Ziele begründen zu können. Ebenso sollte er im Verlauf des Coachings für sich geklärt haben, wann und wie er die Mitarbeiter in den strategischen Reflexionsprozess einbinden will.

Im Folgenden werden die vier Schritte jeweils methodisch beschrieben und an einem Fallbeispiel veranschaulicht.

Sebastian Selbstmann leitet einen technischen Bereich in einem Versicherungskonzern und ist für EDV, Netzwerk und Telefonie zuständig. Er ist ein ausgewiesener Experte und ihm ist klar, dass unter Beibehaltung der bestehenden Technik und Vorgehensweise seine Dienstleistungen immer teurer und zeitintensiver werden. Er träumt von einer „großen technischen Lösung", mit der seine Teams flexibel, schnell und deutlich kostengünstiger interne Kundenanfragen bedienen können. Sein Chef findet die Idee grundsätzlich richtig, aber sein Team steht auf der Bremse: „Das geht so nicht! Das verstehen wir nicht! Das ist viel zu kompliziert. Was sollen wir denn noch alles machen …?". Er ärgert sich darüber, dass seine Mitarbeiter eher improvisierte Lösungen favorisieren und fordern, doch einfach fertige technische Lösungen extern einzukaufen.

In der Reflexion mit dem Coach wird ihm deutlich, dass er mit seinen komplexen Zukunftsideen vermutlich Ängste und damit Widerstand auslöst: Er hat dem Team seine technische Idee mit Begeisterung vermittelt. Aber anscheinend verstehen die Mitarbeiter weder die Notwendigkeit einer Veränderung noch den Nutzen. Er hat seine Gedanken bisher nie systematisch durchdacht oder aufgeschrieben und alle vom Team vorgetragenen Einwände als technischer Experte entkräftet. Die von ihm angestrebte Veränderung bedeutet für die meisten Mitarbeiter einen erheblichen Umlernprozess und eine viel engere Kooperation und Abstimmung zwischen zwei Mitarbeitergruppen, die bisher unabhängig agieren konnten. Insofern wird

04.
… einen für den anderen **transparenten Einsatz** von Methoden, Tools, Techniken

05.
… Methoden, Tools und Techniken, die für den jeweiligen **Kontext** auch passen

06.
… eine Bereitschaft, **jede Methodik** diesen Basics (Haltungen) unterzuordnen

ihm der Unwille seine Teams verständlich. Er möchte mit seinen Mitarbeitern in einen konstruktiven und angemessenen Dialog über die zukünftigen Herausforderungen kommen. Durch die Bearbeitung der vier strategischen Schritte schafft er dafür im Coaching die Voraussetzungen.

1 Den Unternehmensrahmen klären.

Da die Strategie einer Abteilung nicht losgelöst von den Zielen des Unternehmens entwickelt werden kann, regt der Coach zunächst an, die Rahmenbedingungen zu betrachten, in denen sich der Coachee mit seinem Verantwortungsbereich bewegt. Bei diesem ersten Schritt geht es eher um die gedankliche Einstimmung, als um eine exakte und detaillierte Analyse: In vielen Unternehmen gibt es explizit formulierte strategische Ziele, die den Führungskräften in aller Regel bekannt sind. Wenn der Coachee nicht antworten kann, fragt der Coach danach, wie die Unternehmensleitung diese Ziele beschreiben würde:

- Was ist der Unternehmenszweck? Was ist dem Unternehmen generell wichtig, wofür steht Ihr Unternehmen?
- Wofür gibt es Ihr Unternehmen? Gibt es eine explizite Mission?
- Welche Leistungen hat sich Ihr Unternehmen auf die Fahne geschrieben?
- Gibt es explizit formulierte Ziele, wie zum Beispiel definierte Ertragsziele, Kostenziele, Innovationsziele, das Erobern neuer Märkte, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierungen?
- Was möchte oder muss Ihr Unternehmen zurzeit gerade besonders beachten?
- Worauf legt Ihr Unternehmen im Moment besonderen Wert?

Die Fragen fordern den Coachee heraus, die Unternehmerbrille aufzusetzen. Dieser Exkurs bewirkt meistens eine „Auffrischung“ der Identifikation mit dem Unternehmen und schafft den richtigen Rahmen für die Entwicklung eines Zukunftsbilds für die eigene Abteilung.

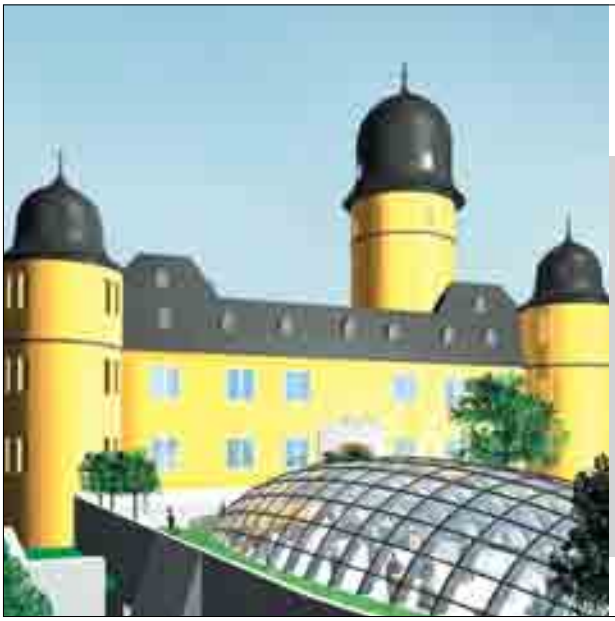
In der Regel tut es dem Coachee gut, sich noch einmal klarzumachen, was das Ganze ausmacht. Erst danach fragt der Coach nach dem eigenen Beitrag des Coachees:

- Das ist also der Rahmen, in dem Sie sich bewegen. Welche Erwartungen hat das Unternehmen nun an Sie und Ihren Bereich, heute und auch in Zukunft? Was erwartet der Vorstand von Ihnen? Bisher und auch in den nächsten Jahren?
- Wie tragen Sie mit Ihrem Verantwortungsbereich dazu bei, dass das Unternehmen erfolgreich ist und seine Ziele erreicht?

Sebastian Selbstmann berichtet in dieser ersten Phase sichtlich stolz von seinem Unternehmen: „Wir wollen eine besonders hohe Kundenzufriedenheit und uns damit am Markt weiterhin profilieren. Unser Ziel: Wer bei uns versichert ist, wechselt nicht, das heißt, wir haben kaum Abwanderungen und wachsen stetig.“ Auf die Frage nach weiteren Zielen sagt er: „Unser Unternehmen möchte zufriedene Kunden, da sind wir schon sehr gut, aber da wollen wir noch besser werden. Bei uns geht es zur Zeit sehr um Kosten und Geschwindigkeit.“

Weiter erklärt er: „Wir wollen, dass die Kunden schnell bedient werden und nicht lange warten müssen. Wenn ein Kunde einen Brief schreibt, soll er schnellstmöglich eine Antwort haben. Wenn ein Kunde anruft, soll er unmittelbar kompetent beraten werden. Das funktioniert natürlich nur, wenn unsere internen Abläufe und unsere interne Kommunikation stimmen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass wir preislich wettbewerbsfähig sind und unseren Beitragssatz halten können. Das sind die Ziele, die sich das Unternehmen momentan auf die Fahne geschrieben hat.“

Der Coach geht jetzt einen Schritt weiter: „Und wie würden Sie mit wenigen Worten beschreiben, wofür Ihre Abteilung da ist? Was tragen Sie zum Erfolg des Unternehmens bei?“ Herr Selbstmann antwor- →



HOTEL SCHLOSS MONTABAUR****

NEU. ERSTKLASSIG. AUSSERGEWÖHNLICH.

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

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

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

→ tet: „Wir sind ein Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen. Ohne uns würde alles stillstehen. Alle Kommunikation, alle Daten laufen über unsere Netze. Wenn wir stocken, stockt die ganze Firma. Wir sorgen dafür, dass technische Probleme mit den Netzwerken und den Telefonanlagen schnell und kostengünstig behoben werden."

2 Ein Zukunftsbild (Vision) entwickeln.

Die meisten Führungskräfte haben Angst vor aufwendigen Visionsprozessen, wie sie oft in der Literatur beschrieben werden. Mit einfachen Formulierungen kann der Coach dazu beitragen, dass gar nicht erst der Stress aufkommt, hier unbedingt etwas besonders Großartiges leisten zu müssen.

Der Coach sagt: „Es geht im folgenden Schritt darum, Ihren Gedanken einmal freien Lauf zu lassen. Stellen Sie sich Ihre Abteilung in fünf Jahren vor. Entwerfen Sie mal ein Zukunftsbild Ihrer Abteilung. Stellen Sie sich vor, alles ist top gelaufen. Sie sind mit Ihrem Verantwortungsbereich optimal für die Zukunft aufgestellt. Sie konnten Ihre Ideen verwirklichen. Mit Ihrem Chef und auch mit Ihrem Team läuft es so, wie Sie es sich vorgestellt haben, Sie können Ihre Fähigkeiten optimal einsetzen. Alle im Team ziehen mit! Wie sieht Ihre Abteilung dann aus? Wie groß ist sie, welche Bedeutung hat sie hier im Unternehmen?

Nach dieser Einstimmung sollte der Coachee einige Minuten in Ruhe nachdenken können, um dann seine Gedanken und inneren Bilder so detailliert wie möglich zu erzählen oder aufzuschreiben. Auf diese Weise entsteht eine Vertiefung und Verdichtung. Der Coach hilft dabei zum Beispiel mit den Worten: „Stellen Sie sich vor, dass Sie einen Brief an einen guten Freund schreiben, den Sie mehrere Jahre nicht gesehen haben. Sie berichten ihm von den Veränderungen in Ihrer Abteilung. Schreiben Sie so genau wie möglich auf, wie Ihre Abteilung sich verändert hat, was Sie auf den Weg gebracht haben, wie die Kooperation läuft und worauf Sie stolz sind, sodass ihr Freund es auch verstehen kann."

Sebastian Selbstmann geht – ohne länger nachzudenken – zum Flipchart und malt zwei Kreise mit einer größeren Schnittmenge – einen Kreis für die Gruppe Telefonie und einen für die Gruppe Netzwerk. Zwischen den Kreisen zieht er viele Verbindungsstriche. Sie sollen andeuten, dass zwischen den beiden Gruppen eine intensive Kommunikation und Kooperation stattfindet. Um die Kreise malt er sonnenartige Strahlen: „Wir stehen gut da. Unser Ruf ist sehr gut. Wir sind gern gesehene Partner im ganzen Unternehmen. Und wenn ich's mir so recht überlege: Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden. Wir warten nicht mehr auf Anrufe, sondern gehen auf die Leute zu und akquirieren."

Er berichtet weiter, dass er seit längerer Zeit davon träumt, eine neue Telefonie- und Netzwerkplattform zu entwickeln, die in sich geschlossen ist, die auf einer einheitlichen Technologie beruht, die auch längerfristig erweiterbar und für Neuerungen anschlussfähig ist und in der alles mit allem kompatibel ist. In seiner Vision hat er diese Ideen verwirklicht. Jeder hat dann Zugriff auf alle Daten, ohne sich vorher freischalten zu müssen. „Das spart Zeit und Nerven." Video-Telefonkonferenzen sind endlich über das interne Netzwerk möglich, und die Beteiligten können dabei auf gemeinsame Dokumente zugreifen. Wenn Selbstmann über diese Neuerungen spricht, ist die Begeisterung des Technikers und DV-Experten spürbar.

Visionen sind mehr oder weniger konkrete Zukunftsbilder. Im weiteren Vorgehen verdichtet der Coachee seine Vision und entwickelt daraus zunächst fünf bis acht Kernbotschaften, die dann weiter zu Handlungsfeldern und am Ende zu handhabbaren Maßnahmen konkretisiert werden. Wir reden hier von Kernbotschaften und nicht von Zielen, um den Denkprozess zunächst noch assoziativ zu halten und den Coachee nicht gleich in einen operativen Druck zu bringen.

Mit Kernbotschaften sind eher grundsätzliche Identitätsaussagen gemeint. Sie fangen idealerweise an mit Formulierungen wie „Wir sind …", „Wir garantieren …", „Wir sichern …", „Wir zeichnen uns aus durch …"!

Der Coach beginnt mit einem Satz wie: „Wenn Sie sich vorstellen, Ihre Vision wäre verwirklicht: Was macht Ihre Abteilung, Ihre Leistung und Ihre Art der Zusammenarbeit dann aus?" Um zu zeigen, was gemeint ist, kann der Coach bei den Formulierungen behilflich sein. In den so entstehenden Aussagen sind dann oft schon konkrete Ziele enthalten. Herrn Selbstmann fällt es leicht, Kernaussagen zu

Vier Schritte: Coaching zur strategischen Entwicklung

Überblick. Wie in diesem Fachartikel beschrieben, sollte die Unterstützung eines Coachees im Rahmen eines strategischen Entwicklungsprozesses in vier Schritten erfolgen.

1. Unternehmensrahmen klären – Wofür stehen wir?	2. Zukunft entwerfen – Wo wollen wir hin?	3. Handlungsfelder definieren – Was müssen wir angehen?	4. Maßnahmen ableiten – Was werden wir tun?
a) Vision und Mission des Unternehmens beschreiben b) Unternehmensziele beschreiben c) eigenen Beitrag zu den Unternehmenszielen definieren	a) Zukunftsbild entwerfen b) Kernbotschaften formulieren c) Chancen und Risiken bewerten	a) Stärken und Schwächen bewerten b) Handlungsfelder definieren c) Meilensteine konkretisieren und priorisieren	a) Umsetzung konkretisieren b) Aufwände einschätzen c) Unterstützung und Weiterarbeit sichern.

AUTOREN

Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reissmann

sind Kollegen in einem interdisziplinären Beraterteam (Fischer-Epe-Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 1992 bilden Sie Prozessberater und Coaches aus und entwickeln in diesem Rahmen pragmatische Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften und Projektverantwortlichen.
Martin Reissmann war viele Jahre selbst Führungskraft, kennt die beschriebenen Prozesse also auch aus der Innenperspektive.
Maren Fischer-Epe ist Autorin des langjährigen Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (rororo 2002/2004) und mit Claus Epe von „Selbstcoaching“ (rororo 2007).
Fischer-Epe-Team
Strandweg 12, 22587 Hamburg
Tel. 040 470505
mail: coaching@fischer-epe.de
www.fischer-epe.de

formulieren, weil er in seiner Vision bereits konkrete Vorstellungen entwickelt hat:

- Wir haben eine technische Lösung, wie immer sie aussehen mag, die uns ermöglicht, schnell und kostengünstig Kundenanliegen zu erfüllen.
- Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden.
- Wir reden viel miteinander.
- Wir lernen voneinander.
- Unsere Experten stellen ihr Know-how gern zur Verfügung.
- Wir haben Profis in Spezialthemen und insgesamt ein breites Wissen im Bereich.

Abschließend werden die Kernbotschaften systematisch unter die Lupe genommen. Der Coach bittet den Coachee, sein Zukunftsbild im Hinblick auf Nutzen und Risiken einzuschätzen: „Angenommen Sie schlagen diesen Weg ein: Welche Chancen liegen darin? Welchen Nutzen sehen Sie? In welcher Weise kann das Unternehmen, Ihre Einheit, Ihr Team profitieren? Und wo sehen Sie Risiken oder negative Konsequenzen? Im realen Coaching mit Herrn Selbstmann ist zu diesem Zeitpunkt das Ende einer Sitzung erreicht. Es bietet sich an, ihm diese Fragen zur Reflexion als Aufgabe mitzugeben.
Zum nächsten Termin kommt der Coachee mit zwei vorbereiteten Flipcharts, auf denen er die Abwägung von Nutzen und Risiken für das Unternehmen und für das Team visualisiert hat. Diese Arbeit hat er als sehr motivierend erlebt. Als wesentlichen Nutzen sieht er für das Unternehmen:

- Kostenersparnis durch neue Techniken, weniger Schnittstellen und bessere Nutzung von Ressourcen.
- Besserer Kundenservice (Kundenzufriedenheit) durch höhere Geschwindigkeit.
- Höhere Produktivität nach innen durch schlankere Prozesse.

Und als Nutzen für das Team sieht er:

- Weniger Verwaltungsaufgaben, mehr anspruchsvolle technische Aufgaben (persönliche Weiterentwicklung für die Mitarbeiter).
- Durch aktive Betreuung und Fachberatung interner Kunden entsteht ein besseres Image der Abteilung.
- Identifikation mit unserem „Baby“, dadurch entstehen Motivation und Identifikation.
- Arbeitsplatzsicherung, Absicherung vor externen Beratern.
- Mitarbeiter steigern ihren eigenen Marktwert.

Natürlich war Herr Selbstmann vorher schon klar, dass eine gute technische Lösung auch gut für das Unternehmen ist. Durch die konkrete Aufschlüsselung stehen seine bisher technisch motivierten Ziele nun aber in einem anderen Licht und haben größere Legitimation. Ihm ist nachvollziehbar geworden, dass er vor seinen Mitarbeitern die strategische Bedeutung und den Nutzen seines Vorhabens klarer herausstreichen muss und nicht nur technisch argumentieren darf. Auf einem zweiten Flipchart hat der Coachee mögliche Risiken aufgelistet:

- Hohe Entwicklungskosten.
- Bindung an eine technische Lösung, von der man dann abhängig ist.
- Team zieht nicht mit.
- Überforderung Einzelner durch die komplexen neuen Anforderungen.
- Kooperation zwischen den beiden Teams gelingt aufgrund alter Ressentiments nicht. Die Teammitglieder gehen sich aus dem Weg und kommunizieren zu wenig.
- Wir bekommen die notwendige Veränderung in der Teamkultur nicht hin.

Der Coach regt jetzt an, die Risiken zu gewichten: „Welches Risiko ist wie gefährlich? Wie wahrscheinlich wird es eintreten? Welchem Risiko müsste man schon frühzeitig begegnen?“ Der Coachee schätzt die Unternehmensrisiken als beherrschbar ein. Die Entwicklungskosten werden im Rahmen des Projektmanagements ohnehin streng kalkuliert und im Verlauf kontrolliert.
Das größte Risiko sieht Herr Selbstmann in seinem Team: „Das ist alles Zukunftsmusik. Wir sind weit davon entfernt, uns auf Neues einzulassen – zurzeit verwalten wir eher, was wir haben. Da muss ein Ruck passieren. Wir müssen uns gegenseitig unterstützen und voneinander lernen. Wir müssen die Schwachen stärken, statt sie im Regen stehen zu lassen. Überhaupt müssen wir anfangen, eine Stimmung zu schaffen, wo Lernen Spaß macht.“ Ihm wird klar, dass er hier eine Teamentwicklung in Gang bringen muss und er fühlt sich damit noch überfordert. Nachdem Nutzen und Risiken erarbeitet und reflektiert sind, zieht der Coachee ein vorläufiges Resümee. Er fragt sich: „Will ich meine Vision verfolgen? Welche Kernbotschaften und Handlungsfelder möchte ich tatsächlich angehen?“ Für Sebastian Selbstmann überwiegt bei Weitem der Nutzen, und er ist motiviert, sich mit Engagement für seine Vision einzusetzen.

3 Handlungsfelder definieren.

Um jetzt aus den Kernbotschaften konkrete Handlungsfelder abzuleiten, stellt der Coach vertiefende Fragen: „Wo sehen →

Zackiges „Runterbrechen“ vernichtet Motivation

Interview. Die Coaching-Expertin Maren Fischer-Epe erklärt im Gespräch mit „wirtschaft + weiterbildung“ warum es Sinn macht, Abteilungsleiter zu coachen, die ihre Abteilung strategisch klarer ausrichten wollen.

Sie wehren sich gegen das „Runterbrechen“ von Strategien. Was stört Sie denn bloß an dieser gängigen Formulierung?

Maren Fischer-Epe: Ich mag das Wort nicht besonders. Es klingt zackig und effizient, aber es ist genau das, was man mit Coaching eigentlich nicht verfolgen sollte. Runterbrechen ist ja dieses maßstabsgetreue Verkleinern. Diese heruntergebrochenen Strategieprozesse vernichten nicht selten Motivation, weil so viel an den Leuten vorbei gebrochen wird. Der Einzelne und die Gruppenprozesse kommen da wenig vor. Im Coaching versuchen wir, eine Verbindung herzustellen zwischen den strategischen Unternehmenszielen und der konkreten Situation des Coachees in seinem Verantwortungsbereich, mit seinen Mitarbeitern, mit seiner Motivation, seinen kreativen Impulsen, aber auch seinen Zweifeln und Ängsten.

Haben Sie ein Beispiel dafür, wie zackiges Runterbrechen zu kurz greift?

Fischer-Epe: Wenn zum Beispiel im Rasenmäherprinzip jede Abteilung 30 Prozent einsparen muss, unabhängig davon, ob das konkret machbar oder sinnvoll ist. Solche Prozesse können brachial sein. Im Coaching geht es dann neben der sachlichen Frage, wie solche Vorgaben umsetzbar sind, vor allem um die Frage der Wirkungen und Nebenwirkungen: Wie kann es die Führungskraft schaffen, ihr Team dabei nicht zu verlieren? Wie geht sie mit den entstehenden Konflikten um? Wie positioniert sie sich mit ihrer eigenen Meinung, ohne illoyal oder unglaubwürdig zu werden? Wie geht sie mit der Frustration um, eigene Werte und Ziele in den Hintergrund stellen zu müssen?
Das ist eher die klassische Domäne der personenzentrierten Einzelberatung. Aber es braucht eben auch den anderen Teil, wo der Coach den Coachee auch aufgaben- und leistungsbezogen in der Wahrnehmung seiner beruflichen Rolle beraten kann, wie in unserem Fallbeispiel – denn die strategische Kompetenz gehört zu den Kernanforderungen an die Führungsrolle. Das versuchen wir mit unserem Selbstmann-Beispiel deutlich zu machen. Da kommt jemand ins Coaching, der sagt, ich stehe hier mittendrin und muss Verbindungen herstellen zwischen unserem ganz normalen Abteilungs-Wahnsinn und dem, was das Unternehmen von mir will. Das ist ein großer Unterschied zu einem Strategieprozess, in dem von oben kaskadenartig Workshops durchgeführt werden.

Maren Fischer-Epe in ihrem Arbeitszimmer in Hamburg.

Ist das nicht eigentlich eine Schmalspur-Organisationsentwicklung? Würde ein Organisationsentwickler und Prozessmoderator vor Ort diese Verbindung nicht besser herstellen können?

Fischer-Epe: Das sollte man so nicht gegeneinanderstellen: Ein begleiteter OE-Prozess zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie ist natürlich immer eine gute Option – wenn das Unternehmen zu dieser Investition bereit ist. Die Erarbeitung im Einzel-Coaching mit einem Coach, der nicht gleichzeitig als Moderator und Teamentwickler vor Ort auftritt, bietet aber auch einige Vorteile: Der Prozess wird vom Erwartungsdruck der Mitarbeiter gelöst und entschleunigt. Der Coachee kann zunächst in einem diskreten und geschützten Rahmen herausfinden, wo er selbst steht, was er selbst will und was er sich im Dialog mit seiner Mannschaft zutraut. Wir denken, die Führungskraft sollte vor Ort so viel allein gestalten wie möglich, und der Coach sollte nur da gezielt eine Expertise beisteuern, wo sie wirklich fehlt. Wir steuern also bei Bedarf Wissen und Felderfahrung oder methodische Hinweise und Moderationsideen bei.

Und was glauben Sie, wie viele Coaches dieses Standing haben, so grundlegende Fragen zu stellen?

Fischer-Epe: Das könnten sich eigentlich alle trauen, denn ich muss nicht unbedingt Strategieexperte sein, um die nötigen Fragen zu stellen. Ein Coach, der mit Führungskräften arbeitet, sollte aber zumindest merken, wenn Konflikte, Minderleistung oder Motivationsverlust von einer fehlenden oder unklaren strategischen Ausrichtung befeuert werden.

Interview: Martin Pichler ●

→ Sie Ihre Stärken und Schwächen? Wo sind Sie schon gut, und wo ist Veränderung notwendig? Welche Baustellen müssen bearbeitet werden? Wie weit sind Sie von Ihrem Zukunftsbild entfernt? Was müsste man anpacken, um diesem Ziel näher zu kommen?“ Eine der Kernbotschaften von Herrn Selbstmann hieß: „Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden.“ Dazu sieht er als wichtigste Stärke das fachliche Potenzial seiner Mitarbeiter: „Wir haben im Prinzip erfahrene, gut ausgebildete Leute.“ Als Handlungsfelder benennt er: „Wir müssten gründlicher mit den internen Kunden reden, was die eigentlich wollen. Wir müssten einige Leute fachlich fit machen. Wir müssten mal ein Beratertraining durchführen.“

Es ist meistens sinnvoll, zwei bis drei Handlungsfelder pro Kernbotschaft zu formulieren. Am Ende entstehen so insgesamt etwa 15 Handlungsfelder. Diese Konkretisierungsarbeit kann mühsam sein. Man kann sie zwar im Einzel-Coaching durchführen, sie eignet sich aber oft auch sehr gut als Aufgabe zwischen den Coaching-Sitzungen. Außerdem ist es in vielen Fällen sinnvoll, die betroffenen Teams spätestens hier zu beteiligen. Dies gilt auch für Sebastian Selbstmann, der sich von seinem Team im Alleingang nicht noch weiter entfernen möchte. In einem Zukunfts-Workshop will er das Team auf den Stand seiner bisherigen Überlegungen bringen und seine Ideen gemeinsam kritisch reflektieren. Er plant, diesen Workshop extern moderieren zu lassen, um gleichzeitig am Modell zu lernen, wie man solche Gruppenprozesse konstruktiv gestalten kann.

Im Rahmen dieses Workshops soll die Erarbeitung der Handlungsfelder erfolgen. Jedes Handlungsfeld kann dann in einem weiteren Schritt noch genauer untersucht werden, sodass Teilziele und die zugehörigen Meilensteine definiert werden können. Meilensteine sind Teilziele, die als Ergebnis formuliert werden, wie zum Beispiel: „Die Mitarbeiter sind im Beraterverhalten fit gemacht.“ Die Meilensteine werden dann nach ihrer (kurz-, mittel- oder langfristigen) Wichtigkeit eingestuft. Was am schnellsten erreicht werden kann und gleichzeitig die größte Wirkung verspricht, bekommt dann die höchste Priorität.

4 Entwicklung konkreter Maßnahmen.

Die wichtigsten fünf bis sieben Handlungsfelder werden anschließend so weit konkretisiert, dass am Ende für jedes Handlungsfeld spezifische Maßnahmen entstehen. Diesen Schritt sollte die Führungskraft in jedem Fall mit ihrem Team gemeinsam durchführen. Die Leitfragen für diese Arbeit sind:

- Was müssen wir konkret tun?
- Was sind erste Schritte?
- Wer macht was (mit wem) bis wann?
- Was könnte schwierig werden?
- Wer braucht welche Unterstützung?
- Wie hoch ist der Aufwand?

Am Ende sollte auf jeden Fall festgehalten werden, wie es konkret weitergeht: Wann tragen wir die ersten Ergebnisse zusammen? Wann und wie geht der Prozess weiter? Sebastian Selbstmann hat den geplanten Workshop mit seinem Team erfolgreich durchgeführt. Er hat dort sein Zukunftsbild, die wichtigsten Kernbotschaften sowie den Nutzen und die Risiken präsentiert – aus seiner Sicht. Dann hat er den Nutzen und die Risiken sowie bereits vorhandene Stärken und Schwächen vom Team ergänzen lassen. Danach wurden gemeinsam die wichtigsten Handlungsfelder definiert und ein Maßnahmenplan mit konkreten ersten Schritten, klaren Verantwortlichkeiten und Terminen erarbeitet. Es war geschafft! Das Team akzeptierte den Kurs und zog, teilweise noch etwas zögerlich, mit.

Herr Selbstmann berichtet beim dritten Coaching-Termin nach einigen Wochen, die Akzeptanz der Strategie sei inzwischen bei fast allen Teammitgliedern weiter gestiegen. Trotz anfänglicher Skepsis würden die Mitarbeiter für die Aufgaben „kämpfen“, die sie im Workshop übernommen hätten, und würden die Weiterentwicklung der Organisation inzwischen auch zu ihrem „Projekt“ machen – sicher ein Effekt der gestiegenen Beteiligung und Verantwortung der Mitarbeiter.

Fazit:

Bei der Bearbeitung eines Strategiethemas im Rahmen von Einzel-Coaching haben die inhaltliche Strategieentwicklung und die angemessene und motivierende Umsetzung und Prozessgestaltung mit dem Mitarbeiterteam in der Regel gleiches Gewicht. Coach und Coachee prüfen sorgfältig, welche Schritte im Coaching vorgedacht werden sollten, bevor der Coachee sein Team aktiv einbezieht.

Im Idealfall könnte der Coachee den hier beschriebenen strategischen Prozess mit seinen Mitarbeitern selbst gestalten. Werden die Schritte im Coaching nur methodisch vorgedacht und die Mitarbeiter vom ersten Schritt an aktiv beteiligt, fördert das in der Regel die Motivation im Team. Allerdings erhöht es unter Umständen auch die Frustration, wenn die Mitarbeiter sich von den strategischen Themen überfordert fühlen oder erleben, dass ihre Vorschläge zwar abgefragt, aber nicht angenommen werden („War ja sowieso schon klar, wo es hingehen sollte“). Wenn der Coachee selbst sehr klare Zielvorstellungen hat und seinen Mitarbeitern wenig strategische Kompetenz zutraut, wäre es besser, das Team deutlich später einzubinden.

In diesem Fall könnte er den Mitarbeitern sein fertiges Zukunftsbild mit den Kernbotschaften, dem abgewogenen Nutzen und den Risiken sowie die daraus folgenden Handlungsfelder präsentieren. Mit dem Team gemeinsam wird dann nur noch der Maßnahmenplan geschmiedet. Diese Vorgehensweise bringt zumindest eine klare Orientierung. Führungskräfte, die moderationsunerfahren sind oder große Mühe haben, in den Teamwork-Shops eine moderierende Haltung einzunehmen, sollten einen neutralen internen oder externen Moderator einsetzen. Unser Beispiel-Coachee hat nach einer systematischen Vorklärung mit dem Coach sein Team vor Ort frühzeitig in den Strategieprozess eingebunden und dabei eine ehrliche Diskussion der Chancen – aber eben auch der Risiken – zugelassen. Dabei hat er sich von einem externen Moderator unterstützen lassen.

Am Ende ist vor allem wichtig, dass der Coachee sich selbst in einem gründlichen Reflexionsprozess darüber klar geworden ist, wohin er will und wie er seine Mitarbeiter angemessen einbinden und beteiligen will.

Maren Fischer-Epe
Claus Epe
Martin Reissmann ●

Formation. Die Performance hängt von der Verkettung ab – das gilt auch für Corporate Strategy und Academies.

Corporate Universities: Enger Verbund mit Business

MCKINSEY-STUDIE. Seit der jüngsten Wirtschaftskrise stehen unternehmensinterne Weiterbildungszentren und Corporate Universities auf dem Prüfstand. Eine neue McKinsey-Studie zeigt, welche Erfolgsfaktoren sie brauchen, um sich noch nutzbringender für Unternehmen zu positionieren.

Entsprechen die Programme von Corporate Universities noch den Anforderungen des Unternehmens? Sind die hauseigenen Bildungsangebote nicht nur effektiv, sondern auch effizient genug gestaltet? Lassen sich die erworbenen Fähigkeiten unmittelbar im Tagesgeschäft umsetzen und kommen sie dem gesamten Unternehmen zugute? Fragen wie diesen ist die Unternehmensberatung McKinsey & Company jetzt in einer vergleichenden Untersuchung nachgegangen. Im Rahmen der Studie befragte sie verantwortliche Leiter deutscher Corporate Academies von rund 20 namhaften Unternehmen nach den Auswirkungen der Krise auf ihre Programme.

Bei Corporate Academies oder Universities geht es dabei um Einrichtungen, die im Unterschied zu üblichen Fortbildungseinrichtungen den Anspruch haben, eng an der Unternehmensstrategie ausgerichtet zu sein. Die McKinsey-Studie identifizierte Best Practices und leitete daraus Handlungsempfehlungen ab. Die Resultate bestätigen: Corporate Academies sind zu einer fest etablierten Größe in den Unternehmen geworden, und ihr Anspruch, einen strategisch relevanten Beitrag zur Unternehmens-Performance zu leisten, ist ungebrochen hoch. Neun von zehn Akademieleitern halten die aktive Begleitung von Geschäftsinitiativen für ihre wichtigste Aufgabe, und 54 Prozent geben an, ihre Organisation generell dabei zu unterstützen.

Doch die jüngste Wirtschaftskrise hat auch bestehende Defizite zutage gefördert: Die Mehrzahl der Befragten kämpft mit knapperen Budgets und einer Verschiebung der Prioritäten im Unternehmen – der Effizienzdruck wächst und nur ein knappes Viertel der Befragten fühlt sich hierfür ausreichend gerüstet. Auch bei der faktischen Einbindung der Universities in die Geschäftsstrategie klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander: Befragt nach ihrer Rolle im aktuellen Krisenmanagement ihres Unternehmens, sehen sich nur 15 Prozent der Akademien dort aktiv involviert. Die McKinsey-Studie hat deutlich gemacht, welche Erfolgsfaktoren die Corporate Academies benötigen:

1. Enge Einbindung in die Unternehmensaktivitäten

Corporate Universities sollen zwar zum Unternehmenserfolg beitragen. Dennoch laufen interne Fortbildung und Unternehmensprojekte häufig unverbunden nebeneinander. Ziele, Programme und Organisation der Weiterbildung müssen deshalb stärker als bisher auf die Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt werden. Die Hälfte der Befragten sieht hier Verbesserungsbedarf und wünscht sich eine stärkere Einbeziehung in die Strategieprogramme ihres Unternehmens.

Das bedeutet umgekehrt allerdings auch, dass Trainings zum Aufbau strategischer Fähigkeiten individuell auf die aktuellen Bedürfnisse zugeschnitten sein müssen; Standardprogramme reichen nicht mehr aus. Was die enge Verzahnung von Lehrplänen mit den Geschäftseinheiten bringt, zeigt ein Beispiel aus der Studie: Eine Fortbildungsakademie legte für Marketing- und Vertriebsmitarbeiter ein Training on the Job auf, das direkt mit den Wachstumszielen der Abteilung verknüpft war. Mithilfe von Werkzeugen wie der „Marketing & Sales Toolbox“ lernten die Mitarbeiter, ihre Verkaufsziele festzulegen und entsprechende Strategien zu entwickeln. Der Effekt zeigte sich schon im darauffolgenden Jahr: 25 Prozent seiner Absatzsteigerung führte das Unternehmen direkt auf diese Weiterbildungsmaßnahme zurück. Bei größeren Transformationsprogrammen oder auch Integrationen nach Fusionen sind die Angebote der Akademien besonders hilfreich. Mehr als zwei Drittel der Akademien sind überzeugt, hier wertvolle Beiträge leisten zu können, doch nur die Hälfte fühlt sich derzeit ausreichend dafür gerüstet.

2. Effizienter Ressourceneinsatz

Die enge Einbindung in die strategischen Initiativen des Unternehmens ist ein wirksames Mittel, um die Schlagkraft von Corporate Universities zu erhöhen. Organisatorische Effizienz ist ein weiteres. Das neue Kostenbewusstsein der Unternehmen hat den Druck auf die internen Fortbildungseinrichtungen beträchtlich erhöht. Früher meist zentral budgetiert, finanziert sich heute rund die Hälfte der Akademien über Verrechnungssätze, die andere Hälfte aus den Budgets der Geschäftseinheiten. Auf allen Ebenen werden die Einrichtungen auf Effizienz getrimmt: Schlanke Strukturen, wenige Vollzeitkräfte für das Programmmanagement, Outsourcing von Trainings und ein zentralisierter Einkauf – dies sind für die meisten befragten Akademien wichtige Hebel zur Kostensenkung, ohne dass die Qualität leidet. Schon die Zentralisierung des Einkaufs, eine neue Priorisierung der Kursangebote und der vermehrte Einsatz von webbasierten Trainings bringen Einsparungen von bis zu 30 Prozent, bei gleichzeitig besseren Lerneffekten und größerer Teilnehmerzufriedenheit.

3. Effektive Lernformate

Vor allem E-Learning und interaktive Vor-Ort-Trainings bergen hohes Potenzial zur Steigerung der Effektivität. Viele Unternehmensakademien haben dies bereits erkannt: Fast die Hälfte (46 Prozent) nutzt mittlerweile E-Learning-Module, ein knappes Drittel wendet sogar Techniken wie „Action Learning“ oder „Projekt Learning“ an. Wenig entwickelt ist bislang der Einsatz von IT zur Erfolgsmessung der Weiterbildungsmaßnahmen: Gerade mal 15 Prozent der Befragten nutzen die Möglichkeiten der Informationstechnologie, um den Effekt von internen Lernprogrammen – und damit zugleich den Return on Investment ihrer Akademien – zu messen.

4. Einbindung der Führungskräfte und Verzahnung mit HR

Das rechtzeitige Erkennen von Lernbedürfnissen ist entscheidend für den Unternehmenserfolg – und deshalb ein Schlüsselthema für das Top-Management. Dem stimmen mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen zu. Bei immerhin der Hälfte kümmert sich die oberste Führungsebene regelmäßig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Doch nur wenige arbeiten auch eng mit ihren Corporate Universities zusammen. In gerade mal einem Viertel von ihnen sind Top-Manager als Faculty aktiv in die Fortbildung eingebunden. Die Mehrzahl der Akademieleiter sieht darin ein Defizit: Viele wünschen sich Manager der oberen Führungsebene als Sparringspartner oder Mentoren der Nachwuchskräfte sowie als Mitgestalter bei der strategischen Programmplanung.
Ein Vorreiterunternehmen der Studie geht noch weiter: Es lädt Vertreter seines internen Fortbildungseinrichtung regelmäßig zu seinen Vorstandssitzungen ein und gibt ihnen Raum, ihre Programmkonzepte vorzustellen, mit der Unternehmensführung zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Und erfordert die Geschäftslage einmal rasche Anpassungen oder Ergänzungen des Curriculums, regeln Akademie und Unternehmensleitung dies auf dem „kurzen Dienstweg“ auch außerhalb der offiziellen Sitzungstermine. Mit dieser Vorgehensweise, so der Leiter der Akademie, unterstütze das Weiterbildungsprogramm sehr viel besser das Erreichen der Unternehmensziele.

Eins hat die Untersuchung klar gezeigt: Unternehmen tun gut daran, die Rolle ihrer Weiterbildungseinrichtungen zu stärken – ganz besonders in Krisenzeiten, wenn sie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf größtmögliche Unterstützung angewiesen sind. Akademien wiederum, die sich an den Best Practices orientieren und nach den beschriebenen Erfolgsmustern handeln, haben gute Chancen auf eine stabile strategische Partnerschaft, die sie und das Unternehmen fit machen für die ökonomischen Herausforderungen der Zukunft.

AUTOREN

Dr. Dr. Helmut Heidegger ist Direktor im Wiener Büro von McKinsey & Company und Leiter der deutschen Organization Practice.

Dr. Renate Osterchrist ist Senior-Expert in der Organization Practice im Münchner Büro von McKinsey mit Schwerpunkt Corporate Academies und Führungskräfteentwicklung.

Oliver Triebel ist Principal im Berliner Büro von McKinsey & Company und Co-Leiter der deutschen Organization Practice mit Schwerpunkt Lernende Organisation, Training und Weiterbildung.
www.mckinsey.de

Fit für den demografischen Wandel?

BETRIEBLICHES ALTERSMANAGEMENT. Das Bauunternehmen „Hering Bau“ und der IT-Dienstleister „DATEV“ sind Vorbilder, wenn es darum geht, die Produktivität älterer Mitarbeiter zu erhalten. Dieser Artikel zählt auf, was beide Unternehmen unter „demografiegerechter Personalentwicklung“ verstehen und weist auf einen Test hin, mit dessen Hilfe jeder Personaler seine Demografiekompetenz messen kann.

Es wird langsam ernst: Heute liegt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter deutscher Unternehmen bei 43 Jahren. Eine besonders einschneidende Veränderung der Altersstruktur ist ab dem Jahr 2017 zu erwarten. Dann werden schon 40 Prozent der Personen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, zwischen 50 und 65 Jahre sein, sagte das Statistische Bundesamt in Wiesbaden in seinem Jahresbericht 2009. Diese Zahlen machen deutlich: Gewinner im demografischen Wandel werden nur die Unternehmen sein, die ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit dadurch sichern, dass sie die Produktivität ihrer Mitarbeiter bis zum Erreichen des Rentenalters erhalten. Arbeitsministerin Ursula von der Leyen bringt es auf den Punkt: „Den Silberschatz des Alters zu entdecken, wird die Herausforderung der nächsten Jahre sein.“

Ein Selbst-Check hilft

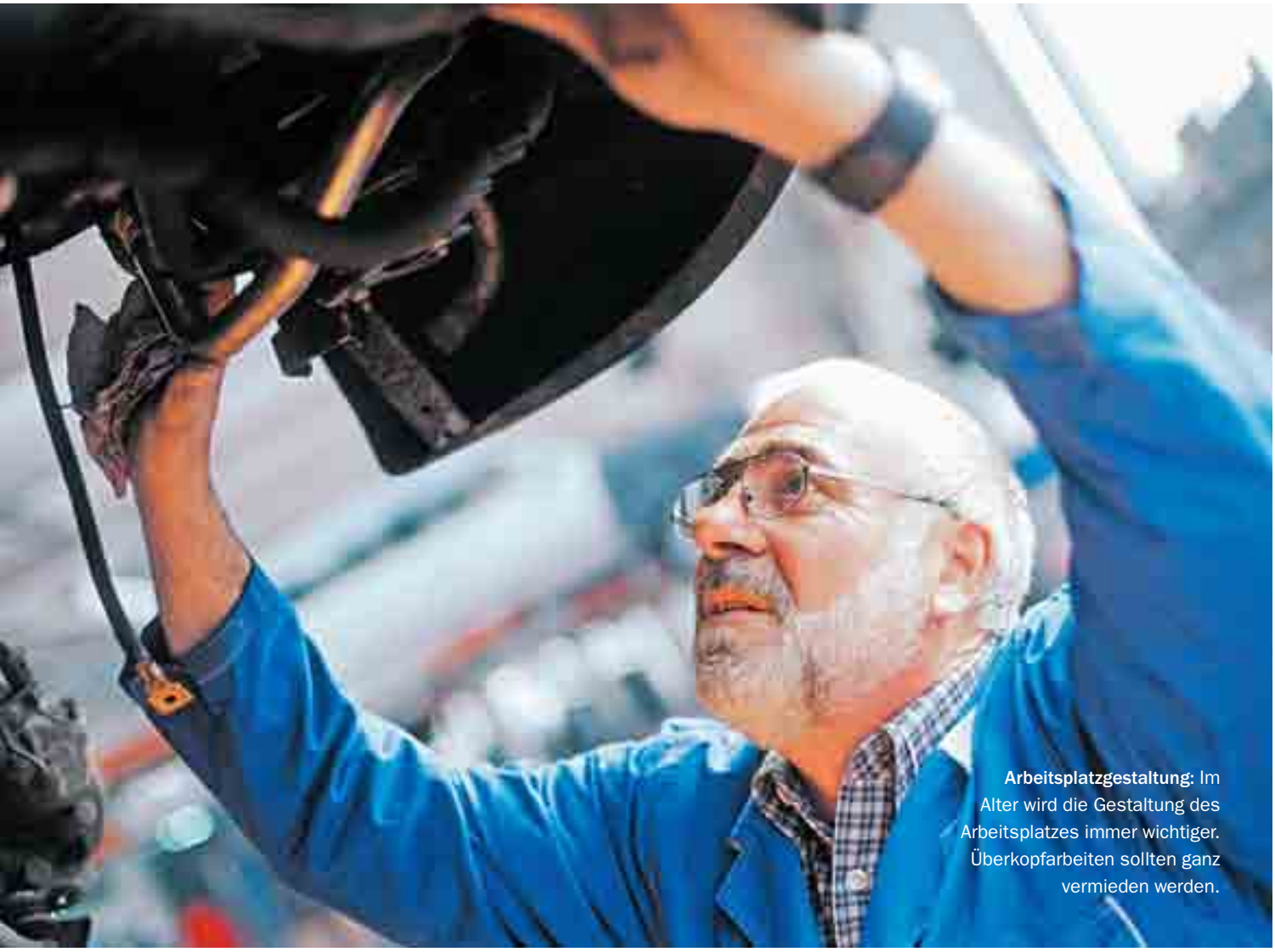
Wie gut Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, können sie jetzt selbst herausfinden. Im Internet gibt es ab sofort einen recht praxisnahen und gleichzeitig wissenschaftlich basierten Selbst-Check. Unter www.age-cert.de stellt die „Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung“ das neue Testwerkzeug kostenlos zur Verfügung. Diese Stiftung wurde 2002 von den Eheleuten Becker gegründet, um Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der Alterns- und Altersforschung zu fördern. Der Fragebogen erhebt 75 Kriterien für eine demografiegerechte Personalentwicklung in den unternehmerischen Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Förderung des Gesundheitsverhaltens, Weiterbildung und Gratifikations- und Anreizgestaltung. Die Resultate werden in anonymisierter Form branchen- und größenspezifisch ausgewertet. So können Stärken und Verbesserungspotenziale auf allen relevanten arbeitsorganisatorischen Gebieten erkannt und der Gesamtstatus in Zukunft mit anderen Unternehmen in Vergleich gesetzt werden. Der Selbst-Check liefert auch einen praktikablen Handlungsrahmen mit konkreten Maßnahmen und Instrumenten, die individuell auf die betrieblichen Erfordernisse angepasst werden können.

Wissenschaftliche Grundlage für den Selbst-Check ist das sogenannte „Age-Management“ (auf deutsch: betriebliches Altersmanagement). Ziel ist es, das Potenzial älter werdender Mitarbeiter stärker als bisher zu nutzen. Durch Motivation, Qualifikation und Gesundheit soll ihre Leistungs- und Einsatzfähigkeit bis zum Eintritt des Rentenalters im Sinne des Unternehmens erhalten bleiben. Dabei wird zum Beispiel „jungem“ und „altem“ Wissen derselbe Stellenwert beigemessen, Arbeitsstrukturen und -abläufe werden altersgerecht gestaltet und so Kosten für Fehlzeiten, Fluktuation und Personalbeschaffung nachhaltig reduziert.

Da bisher weder ein einheitliches, in der Praxis etabliertes Konzept für betriebliches Altersmanagement existierte noch eine theoretische Lehre mit klar umrissenen Handlungsgrundsätzen, Methoden und Instrumenten, schließt dieser Selbst-Check nach Angaben der Becker-Stiftung jetzt eine entscheidende Lücke. Er wurde auf Basis wissenschaftlicher Studien und Forschungsbefunde vom ZAG (Zentrum für Altern und Gesellschaft an der Hochschule Vechta) entwickelt und dient zudem als Vorbereitung für die Erlangung des sogenannten „AGE CERT Qualitätssiegels“, einer Initiative der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung und des Verbands „Die Familienunternehmer – ASU e:V.“. Mit dem Siegel sollen künftig Unternehmen für eine altersgerechte Personalentwicklung ausgezeichnet werden. Der Vergabeprozess wurde in Zusammenarbeit mit dem IQPR (Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation) entwickelt.

Hering Bau: Auch Alte können zupacken

Eines der ersten Unternehmen, die dieses AGE CERT Siegel für altersgerechte Personalentwicklung erhalten haben, ist das Burbacher Unternehmen „Hering Bau“. Das Bauunternehmen kümmert sich seit 15 Jahren gezielt um die Erhaltung der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter. Mit Erfolg: Krankenstand und Fluktuation sind gesunken, das Unternehmen sieht sich für den „War for Talents“ im demografischen Wandel gut gerüstet. Wer bei Hering im Gleisbau, dem Fertigteilwerk für Architekturfassaden oder in der Produkttechnik arbeitet, der muss richtig zupacken können. Rund 300 Mitarbeiter beschäftigt das mittelständische Familienunternehmen mit Sitz im nordrhein-westfälischen Siegerland, 150 davon im gewerblichen Bereich. Heute ist die Belegschaft im Durchschnitt 41 Jahre alt, jeder



Arbeitsplatzgestaltung: Im Alter wird die Gestaltung des Arbeitsplatzes immer wichtiger. Überkopfarbeiten sollten ganz vermieden werden.

fünfte Mitarbeiter ist schon über 50. Im Jahr 2020, das ergab die letzte Altersstrukturanalyse, werden bereits 60 Prozent der Mitarbeiter älter als 45 Jahre sein. Obwohl die meisten körperlich hart arbeiten müssen, ist ihr Krankenstand gering. Mit etwa fünf Prozent liegt er deutlich unter dem Branchenmittel, ebenso wie die Fluktuation mit drei Prozent: 14 Jahre arbeitet ein Mitarbeiter heute durchschnittlich bei Hering. Und das sicher auch deshalb, weil das Familienunternehmen soziale Verantwortung und die Pflege des Humankapitals seit jeher als einen unverzichtbaren Bestandteil seiner Kultur und als wesentlichen Erfolgsfaktor begreift.

Bereits 1971 beschritt Hering innovative Wege im Personalmanagement, als es ein Gewinnbeteiligungsmodell implementierte, das bis heute alle Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt. 1995 übernahm die Firma erneut eine Vorreiterrolle: Mit der damaligen Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung fiel der Startschuss für einen strategischen Ansatz in altersgerechter Personalentwicklung. Die hohe körperliche Beanspruchung im Gleisbau und anderen produzierenden Geschäftsbereichen hatte dazu geführt, dass damals kaum ein gewerblicher Mitarbeiter bis zur gesetzlichen Altersgrenze im Unternehmen blieb. Auch der Krankenstand war 1995 noch doppelt so hoch wie heute.

Chef baut Fitnessstudio

Die besonders häufigen Muskel- und Skeletterkrankungen sollten durch betriebliche Präventivangebote verringert werden. Aus anfänglichen Rückenkursen entstand eine Kooperation mit einem örtlichen Fitnessstudio. Heute betreibt Hering auf seinem Werkgelände ein öffentliches Gesundheitsstudio, das nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch von deren Familien oder Freunden genutzt wird. Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen, umfangreiche Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und dem Arbeitsschutz, Sportveranstaltungen sowie Kurse zum Zeit- und Stressmanagement oder zur Rauch-Entwöhnung runden das freiwillige Gesunderhaltungsangebot ab. Ein in 2009 gestartetes Pilotprojekt widmet sich speziell der psychischen Gesundheit. In Workshops erlernen Führungskräfte, wie sie Druck und Stress bei ihren Mitarbeitern erkennen und so Erkrankungen vorbeugen können.

Auch in puncto Arbeitsplatzgestaltung wurden seit 1995 unzählige Maßnahmen ergriffen, die es auch älteren Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeit ohne Einschränkung zu verrichten. Höhenverstellbare Fertigungstische, maschinelle Vorrichtungen zum Heben und Tragen von Lasten sowie ergonomisch gestaltete Bildschirmarbeitsplätze sind nur einige →

→ Beispiele, wie die körperliche Beanspruchung der Mitarbeiter in allen Bereichen reduziert wird. Gleisbau-Kolonnen werden so zusammengestellt, dass Junge und Alte voneinander lernen und ihre jeweiligen Stärken ideal zum Einsatz bringen können. „Ältere Mitarbeiter gleichen eine niedrigere körperliche Leistungsfähigkeit häufig durch Routine, Ruhe und Gelassenheit aus“, erklärt Personalmanagerin Nicole Trettner. Sie betont, dass auch Weiterbildung beziehungsweise -qualifizierung bei Hering allen Mitarbeitern offensteht, und zwar unabhängig vom Alter. Laufbahnen werden aktiv gestaltet, Nachwuchskräfte systematisch gefördert. Leistungs-, Treue- und Gesundheitsprämien für die gesamte Belegschaft sowie Mitarbeiterpartnerschaften binden junge wie alte Arbeitnehmer an das Unternehmen, schaffen Leistungsanreize und sorgen für Motivation.

Dynamik und eine permanente Weiterentwicklung erfährt das Personalmanagement bei Hering durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und ein aktives Vorschlagswesen. Daraus entstand im Sommer 2009 unter anderem ein neues und innovatives Instrument zum betrieblich organisierten Vorruhestand. Auf sogenannten Lebensarbeitszeitkonten können Hering-Mitarbeiter seitdem freiwillig Stunden „ansparen“ oder Sonderleistungen wie Boni und Teile des Monatsgehalts als Bruttoentgeltzahlung anlegen. Berechnungen ergeben, dass mit dem Lebensarbeitszeitkonto bis zu drei Jahre Vorruhestand finanziert werden können. „Als Unternehmen tun wir viel dafür, die Gesundheit und Motivation unserer Mitarbeiter bis zum Rentenalter zu erhalten. Dennoch lässt es sich nicht verhindern, dass manche Kollegen früher an körperliche Grenzen stoßen. Die Lebensarbeitszeitkonten haben wir eingeführt, weil wir uns auch diesen Mitarbeitern verpflichtet fühlen“, so Annette Hering, Geschäftsführerin in vierter Generation. In einer Befragung im Herbst 2005 hatten zahlreiche Mitarbeiter gesagt, dass sie sich nicht vorstellen können, ihren Job bis zum 67. Lebensjahr auszuführen.

Hering Bau: Maschinen gezielt einsetzen, um schwere körperliche Arbeit zu reduzieren.

Sich frühzeitig mit den Folgen des demografischen Wandels befasst und in einem kontinuierlichen Prozess immer neue betriebliche Lösungen entwickelt zu haben, begreift die Geschäftsführerin als Wettbewerbsvorteil. Personalmanagerin Nicole Trettner warnt: „Unternehmen, die sich auf den bevorstehenden Kampf um Fachkräfte nicht vorbereitet haben, werden ein böses Erwachen haben.“ Mitarbeiter als das wichtigste Kapital zu sehen, sei deshalb bei Hering kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte Philosophie. In Vorträgen zum Thema Personalmanagement empfiehlt sie ihren Kollegen, besser heute als morgen mit einer altersgerechten Personalentwicklung zu beginnen.

Demografie macht auch vor der DATEV nicht halt

Die DATEV eG ist eines der größten Software-Häuser Europas und bietet zahlreiche IT-Dienstleistungen für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Karriereplanung ist bei der DATEV kein Privileg jüngerer Arbeitnehmer. Mit einer altersübergreifenden Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung bereitet sich die Genossenschaft seit Jahren auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vor. Auch die DATEV erhielt jetzt das „AGE CERT Qualitätssiegel“ der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung.

Hessen: Bald fehlen Fachkräfte

IHK Frankfurt. Im Bundesland Hessen werden im Jahr 2015 etwa 147.000 Fachkräfte fehlen. Das brachte eine Prognose der TH Darmstadt ans Tageslicht.

Das Prognosemodell verarbeitet Daten der amtlichen Statistiken und die Ergebnisse der IHK-Konjunkturumfragen. Die Daten können auf einzelne Berufsgruppen heruntergebrochen werden. Hessische Unternehmen, die sich für diese Daten interessieren, können sie unter www.fachkraefte-hessen.de (Stichwort: Fachkräftemonitor) abrufen.

Die Daten sollen Wirtschaft und Politik helfen, mit dem wachsenden Fachkräftemangel umzugehen, um einer Zuspitzung des Problems vorzubeugen. Der Präsident der IHK Frankfurt, Mathias Müller, sagte, die Signale seien alarmierend. Er forderte eine Verbesserung des Schulunterrichts, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Außerdem müsse die Weiterbildung älterer Mitarbeiter zu einer Selbstverständlichkeit werden. Um Frauen im Berufsleben zu halten, sollte auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert werden. Müller schlägt auch vor, es ausländischen Arbeitnehmern zu erleichtern, nach Deutschland zuzuwandern und so die Folgen des demografischen Wandels abzumildern.

Manch einer denkt mit 58 an den Vorruhestand. Nicht so Rudolf Berthold Gerhard. Er setzte in diesem Alter zu einem weiteren Sprung auf der Karriereleiter an. Vom Abteilungsleiter im Produktionsbereich der DATEV wurde er jüngst zum leitenden Angestellten und Datenschutzbeauftragten befördert. Nach einer sechsmonatigen Einarbeitung durch seinen Vorgänger ist der Aufsteiger dank seiner Erfahrung für den neuen Aufgabenbereich heute bestens qualifiziert und zudem hoch motiviert.

Wissen und Erfahrung der Belegschaft möglichst lange im Unternehmen zu halten, das ist eines der Erfolgsrezepte der DATEV. Deshalb hat es sich der IT-Dienstleister zur Aufgabe gemacht, Laufbahnen wie die seines 58-jährigen Datenschützers aktiv zu gestalten und zu fördern. Gerhard ist einer von rund 43 Prozent aller DATEV-Führungskräfte, die über 50 sind. Auch hierarchieübergreifend ist die Belegschaft mit durchschnittlich 43,7 Jahren relativ alt. Und das in einer so jungen Branche wie der Informationstechnologie. Eine Trendwende ist nicht in Sicht.

Parallel zur Gesamtbevölkerung wird auch die DATEV weiter „altern“: Pro Jahr, so die Berechnungen der eigenen Demografie-Software, wird das Durchschnittsalter der Mitarbeiter um weitere sechs Monate ansteigen und somit spätestens 2022 bei 50 Jahren liegen. Das Unternehmen setzt stark auf die Förderung von Talenten aus den eigenen Reihen – und auf die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter. Denn qualifizierten Nachwuchs von außen zu finden, wird immer schwerer, wie Stefanie Nüssle berichtet. Vielfach fehlt es der DATEV schon jetzt an geeigneten Bewerbern, um offene Stellen zu besetzen. Für die Zukunft erwartet die Personalreferentin eine weitere Zuspitzung im „War for Talents“.

Nachfolge strategisch planen

Zentrales Instrument der DATEV-Laufbahngestaltung sind regelmäßige Beurteilungsgespräche sowie Analysen zur beruflichen Standortbestimmung einzelner Mitarbeiter. Eine innerbetriebliche Weiterbildungsabteilung steht für individuelle Beratungen zur Verfügung, im Jobforum werden offene Stellen intern ausgeschrieben. Kurse für neue Technologien oder im persönlichkeitsbildenden Bereich stehen für alle Mitarbeiter offen. Um den dynamischen Entwicklungen in der Informationstechnik zu begegnen und Altersnachfolgen strategisch zu planen, wird bei der DATEV qualifizierter Nachwuchs frühzeitig gefördert. Schon anderthalb Jahre vor dem altersbedingten Ausscheiden eines Mitarbeiters beginnt beispielsweise im Vertrieb die Nachfolgersuche. Damit neben dem fachlichen Know-how auch implizites, auf Erinnerungen, Erfahrungen und persönlichen Bindungen beruhendes Wissen weitergegeben wird, dauert die Einarbeitung mindestens sechs Monate. Der ausscheidende, meist ältere Mitarbeiter fungiert dabei als Pate seines Nachfolgers.

Um die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit seiner Arbeitnehmer zu erhalten, engagiert sich das Unternehmen schon seit Jahren im Bereich eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dazu zählen die medizinische Versorgung, Pausen-Bewegungsprogramme, eine gesunde, mediterrane Betriebsverpflegung sowie zahlreiche Beratungs- und Fitnessangebote. Mehrmals schon haben sich die DATEV-Mitarbeiter am Nürnberger Firmenlauf beteiligt und stellten mit über 600 Teilnehmern das stärkste Team. Ein internes Gebäudemanagement ist zudem für die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze zuständig. Bei kombinierten Telefon- und PC-Arbeitsplätzen wird auf eine effektive Geräuschminimierung Wert gelegt. Ist ein Mitarbeiter länger als sechs Wochen krank, kommt ein betriebliches Eingliederungsmanagement zum Einsatz: In einem Beratungsgespräch werden im Einzelfall auch alternative Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters eruiert und ein entsprechendes Weiterbildungskonzept entwickelt.

Gudrun Porath

NEUERSCHEINUNG. Dass wenig Frauen in Vorstandsetagen sitzen, liegt nicht an mangelnder Gleichberechtigung, an zu wenig Fairness oder an den persönlichen Wünschen der Frauen. Es liegt daran, dass das Thema „Gender-Balance“ nicht als knallhartes Geschäftsthema gesehen wird, schreibt die kanadische Beraterin Avivah Wittenberg-Cox in ihrem neuesten Buch „How Women Mean Business“.

„Gender-Balance“ ist kein Frauenthema

Das Gift steckt in jeder Wand. „Gender-Asbest“ nennt die kanadische Beraterin Avivah Wittenberg-Cox das Problem, das dafür zuständig ist, dass so wenige Frauen in den Chefetagen der Firmen – weltweit – sitzen. Es ist nicht die viel bemühte Glasdecke. Denn das würde bedeuten, dass Frauen unaufhörlich und ohne Hindernisse aufsteigen und erst kurz vor dem Gipfelsturm an die vorher unsichtbare Decke stoßen. Doch das sei nicht der Fall, meint Wittenberg-Cox, das Problem würde in jeder einzelnen Hierarchiestufe offensichtlich, wo die Balance der Geschlechter immer weniger gegeben ist. Der Asbest ist tief in den Unternehmen verankert, unbewusste sprachliche Äußerungen, nicht intendierte Benachteiligungen und Vorurteile verhindern, dass Unternehmen im 21. Jahrhundert ankommen – dass sie eine „Gender-Balance“ entwickeln. Manifestieren würde sich dieses Problem in den Fragen, die sich Unternehmen und CEO seit Jahrzehnten stellen, wenn es um das „Frauenthema“ geht: Warum schaffen es Frauen nicht, die letzten Hürden zu überwinden? Warum können sie mit den Männern nicht mithalten? „Fataler Fehlschluss“, meint die kanadische Beraterin, die in ihrem Buch „How Women mean Business“, das im Mai auf Englisch erschienen ist, den Weg zur Lösung ebnen will. Die Frage für das 21. Jahrhundert würde nicht mehr lauten: Was stimmt nicht mit den Frauen? Sondern: Was stimmt nicht mit den Unternehmen, die die Mehrheit des Talent-Pools nicht anziehen, halten und vor allem befördern können? Den Asbest zu entfernen benötigt laut Wittenberg-Cox die gemeinsame Anstrengung von Frauen und Männern und die Überzeugung, dass dies besser ist – und zwar für das Geschäft.

Das Geschlechterthema ist demnach kein Frauenthema, es ist kein Fairnessthema und keine Frage persönlicher Entscheidungen. Frauen stellen einfach mehr als die Hälfte des Talent-Pools und treffen die meisten Kaufentscheidungen. Wo die kritische Masse von Frauen in der Vorstandsetage sitzt, gibt es ein um 34 Prozent besseres Ergebnis, führt Wittenberg-Cox eine McKinsey-Studie an. Das Ideal des „gender-bilingual“-geführten (die Beherrschung der Sprache beider Geschlechter) Unternehmens sei daher eine umwälzende Herausforderung, ähnlich der Industrialisierung der Schwellenländer. „Ich hoffe, dass dieses Buch Unternehmen helfen wird, kostspielige Fehler zu vermeiden und starke Fundamente zu legen, um durch diesen bedeutenden Wandel zu steuern.“ Der Wandel als Naturereignis, als Notwendigkeit unabhängig von Emanzipationsforderungen – das ist die neue Perspektive auf das Gender-Thema.

Wittenberg-Cox, Beraterin zahlreicher Global Player, geht den Wandel als ganzheitliches Thema an, das im Unternehmen von ganz oben aus angestoßen werden muss. HR- und Diversity-Abteilungen haben im Prozess wichtige Aufgaben, als Treiber eignen sie sich allerdings nicht, weil ihre Perspektive zu kurz greift und weil sie meistens hauptsächlich aus Frauen bestehen. Doch gerade bei diesem Thema ist die Balance entscheidend, for-

Profit. In Unternehmen den Ausgleich zwischen den Geschlechtern zu schaffen hat vor allem mit einem Aspekt zu tun: Geld.

dert Wittenberg-Cox oder vielmehr: Der Anstoß muss von ganz oben kommen. Die wichtigsten drei Schritte der Balance-Initiative lassen sich wie folgt umreißen:

1 Bilanzierung (Audit)

Seit Jahrzehnten bemühen sich Unternehmen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Jüngst hat die Deutsche Telekom das Thema Quote wieder nach vorne auf die Agenda gesetzt (siehe Titelthema der aktuellen Ausgabe des Personalmagazins). Maßnahmen gab und gibt es viele: Frauen-Netzwerke, Mentoring-Programme, Kommunikationsseminare speziell für Frauen.
Jedoch hatte nichts davon bisher den durchschlagenden Erfolg, und Wittenberg-Cox erklärt dies damit, dass alle diese Maßnahmen von der falschen Richtung her gedacht seien. Sie nennt sie „Fix-the-Women"-Programme. Mit „Fix" ist gemeint, dass Frauen „repariert" werden müssen, damit sie in die männlich geprägte Geschäftswelt passen, damit ihre „Fehler" ausgemerzt werden. „Frauen sind schnell bereit, zuzugeben, dass sie nicht genug netzwerken oder für sich werben und dass sie zu wenig sichtbar sind. Die Männer aus den oberen Führungsetagen, die bei den ‚Frauenprogrammen' als Experten auftreten, um zu vermitteln, bekommen die Bestätigung, dass Frauen noch einiges zum Führen fehlt (in einer fernen Zukunft)." So seien dann beide glücklich: Die Frauen, weil sie glauben, dass sie die Hürden irgendwann überwinden werden, und die Männer, weil die Programme mal wieder bewiesen haben, dass Frauen ein Handicap haben. „Ist es sinnvoll, dass die Hälfte der Arbeitnehmer dazu aufgefordert wird, die Kommunikationsstile und das Karriereverhalten der Männer zu lernen und ihre eigenen natürlichen Begabungen aufzugeben?", fragt Wittenberg-Cox und trifft damit ins Mark der Gender-Debatte. Um diese ganzen Bemühungen und ineffektiven Maßnahmen müssen die Akteure einer Gender-Initiative wissen, wenn es darum geht, das Thema neu aufzurollen. Das Thema muss ein „Business Case" werden und dafür sind Zahlen notwendig, fordert die Kanadierin. Quantitative und qualitative Untersuchungen sollen einem vorschnellen Aktionismus vorbeugen: Schlüsselindikatoren dabei sind etwa das Verhältnis von Männern und Frauen in den jeweiligen Hierarchiestufen, wie viele Männer und Frauen auf welcher Karrierestufe das Unternehmen verlassen oder die durchschnittliche Verweildauer beider Geschlechter auf einer Karrierestufen. Diese Analyse fällt in den Aufgabenbereich der Personalentwicklung.

2 Bewusstsein (Awareness)

Wenn die Zahlen für das eigene Unternehmen vorliegen, die obere Führungsriege im Boot ist und das Thema als Business Case und nicht als „Frauenthema" vorantreibt, geht es daran, ein Bewusstsein, eine gemeinsame Grundlage im ganzen Unternehmen zu schaffen. Wittenberg-Cox beschreibt in ihrem Buch Gender-Balance-Workshops alle Ebenen des Unternehmens. Denn oftmals seien die Widerstände auf den verschiedenen Hierarchiestufen bei Männern und Frauen unterschiedlich. Jüngere Frauen zum Beispiel sähen oftmals überhaupt keinen Handlungsbedarf – bis auch sie auf höheren Karrierestufen mehr und mehr bei Beförderungen unberücksichtigt bleiben.
Für alle Mitarbeiterebenen ist es zunächst wichtig, den Business Case zu etablieren (Warum ist das für unser Geschäft wichtig?), im zweiten Schritt geht es um bilinguales Führen und Arbeiten, die auf die Unterschiede der Geschlechter Rücksicht nimmt. Der dritte Teil der Workshops dreht sich um konkrete Umsetzungsschritte im Unternehmen (Was werden wir jetzt tun?).
Bilingualität betrifft gerade nicht die Anpassung von Frauen an die männliche Norm, die in Unternehmen immer noch vorherrschend ist. Karrierewege von Frauen und Männern sind oftmals unterschiedlich, darauf müssen gender-bilinguale Unternehmen Rücksicht nehmen. Das Kommunikations- und Führungsver- →

→ halten der Geschlechter ist unterschiedlich. Hier muss das Sensorium geschärft werden, um nicht die eine Hälfte des Talentpools vor den Kopf zu stoßen, empfiehlt Wittenberg-Cox. Oftmals haben Frauen in ihrem dritten Lebensjahrzehnt eine Karrierezäsur, weil sie eine Familie gründen. Hier sollten beispielsweise die Methoden zur Talentidentifikation überprüft werden. „Frauen sind jenseits der 40, wenn die Familienphase vorbei ist, oftmals bereit, noch mal durchzustarten, aber der Karrierezug hält früher und nur einmal. Kann das sein?“, fragt sie. Zudem würden im 21. Jahrhundert auch vermehrt Männer Flexibilität einfordern. „Unternehmen dürfen das Kinderthema nicht nur bei den Frauen lassen. Auch Männer werden Väter und wollen sich stärker um ihren Nachwuchs kümmern.“ Auch das Führungsverhalten von Frauen müsse bei der Auswahl der Talente berücksichtigt werden. Frauen könnten besser nach unten führen, Männer dagegen würden ihre Positionen auch nach oben vertreten und damit stärker den Anschein erwecken, dass sie bereit sind für den nächsten Karriereschritt. „Jede Führungskraft hat einen Mentor an wichtigen Stellen in ihrer Karriere gehabt“, meint Wittenberg-Cox. Führungskräfte müssten angehalten werden, Frauen zu unterstützen und diese für das nächste Level vorzuschlagen – auch wenn diese selbstkritischer seien.

3 Ausrichtung (Align)

Abgeleitet für die Aufgaben der HR-Abteilung heißt dies, dass alle Prozesse von

„HR sollten nicht die Treiber dieses Themas sein“

Interview. Avivah Wittenberg-Cox sprach auf der ersten globalen Drucker-Konferenz zu Ehren des Management-Vordenkers Peter F. Drucker in Wien im vergangenen November und erntete großen Zuspruch. „wirtschaft + weiterbildung“ hat sie am Rande der Konferenz interviewt.

Was denken Sie über Frauenquoten?

Avivah Wittenberg-Cox: Das ganze Thema ändert sich stark: Vor zehn Jahren war das Thema Quote ein reines Frauenthema, aber inzwischen erkennen immer mehr Männer, dass es nützlich sein könnte. Dennoch denke ich, dass Quoten besser zu Regierungsorganisationen passen, die die soziale Realität repräsentieren müssen. Das gilt für Unternehmen nicht. Sie müssen sich ihren Kunden präsentieren, aber auch da wird meistens mehr an männliche Kunden gedacht.

Und die Kunden sind ausschlaggebend …

Wittenberg-Cox: Gender-Balance, das heißt, auf allen Ebenen beide Geschlechter mit ihren Besonderheiten im Fokus zu haben, ist ein Geschäftsthema, nichts anderes. Die Daten, dass Frauen den größten Teil des Talent-Pools und die Hälfte des Markts ausmachen, sind so überwältigend, dass jede intelligent geführte Firma sich damit auseinandersetzt oder auseinandersetzen wird. Meine These ist, dass solche Unternehmen zukunftsfähiger sein werden und die anderen, die sich nicht um Gender-Balance kümmern, ein bisschen zurückfallen werden. Das wird schon reichen für den großen Mentalitätswandel.

Wie steht es mit Frauen-Netzwerken?

Wittenberg-Cox: Frauen-Netzwerke sind sehr sinnvoll, solange sie außerhalb der Unternehmen existieren. Ich glaube nicht, dass interne Netzwerke funktionieren, weil sie eher spalten als zusammenführen. Es gibt dann blöde Kommentare von den Männern zu den „Mädelsrunden“ und das führt nicht zu mehr Teamgeist – den Firmen aber brauchen. In den letzten 20 Jahren haben Unternehmen den Fokus nur auf die Frauen gelegt, wenn es um Chancengleichheit gehen sollte. Es gab Frauen-Netzwerke, Führungstrainings oder Coachings speziell für Frauen oder auch Mentoringprogramme. Diese ganzen Bemühungen nenne ich „Fix the women“-Programme (Reparier’ die Frauen). Sie gehen alle davon aus, dass irgendetwas mit den Frauen nicht stimmt, weil sie es nicht an die Spitze schaffen. Dass es an irgendetwas liegt, was Frauen nicht tun. Ich denke, die zentrale Frage muss sein: Was stimmt mit uns nicht, dass wir die Mehrheit der gut ausgebildeten Mitarbeiter nicht binden und entwickeln können?

Warum wirkt sich bei Frauen eine Karrierepause wie die Babypause eigentlich so nachteilig aus?

Wittenberg-Cox: Es ist unglaublich: Es gibt Länder, in denen Männer wegen des Militärdiensts jahrelang im Job fehlen, aber Frauen sollten wegen eines Kindes keine große Unterbrechung haben. In der Tat ist es kein Problem, für eine gewisse Zeit lang in Teilzeit zu arbeiten, aber man sollte vorsichtig sein, um nicht in der Mutti-Falle zu enden und es nie wieder richtig ins Geschäft zu schaffen. Dabei sind heutzutage diese ganzen Vollzeit- und Teilzeitkonzepte so überholt: Die meisten Arbeitnehmer werden nicht mehr ständig in Vollzeit arbeiten, es wird unterschiedliche Formen von Arbeitsbelastung geben. Wissensarbeiter arbeiten nicht nach der Stechuhr!

Recruiting über Bindungs- und Entwicklungsmanagement bis hin zu Talentidentifikation unter die Lupe genommen werden müssten. Ist die Sprache der Bewerbungsanzeigen bilingual oder enthält sie auf Männer zugeschnittene Metaphern etwa von Wettbewerb und Sport? Wie kann Gender-Bilingualität in Führungskräftetrainings verankert werden? Was sind die Kriterien, um in den Talentpool aufgenommen zu werden? Entsprechen sie dem Kommunikationsstil und Führungsverhalten beider Geschlechter oder nur der Männer? Wie können Talente unter den Frauen identifiziert werden? Wittenberg-Cox berichtet etwa von einem Unternehmen, bei dem die Altersgrenze zur Aufnahme in den Talentpool für Frauen erhöht wurde. Deren Anzahl stieg demzufolge von 28 auf 34 Prozent.

Der Prozess ist langwierig und mühsam, gibt Wittenberg-Cox zu. Deswegen fügt sie ihrem Aktionsplan ein Kapitel über Nachhaltigkeit an. Festsitzenden Asbest zu entfernen kann schwieriger sein als gedacht, aber es ist unumgänglich.

Karin Seeber ●

Foto: Seeber

Avivah Wittenberg-Cox, Autorin und Inhaberin der Unternehmensberatung „20-first".

Welche Anreize können Frauen dazu bringen, auf der Karriereschiene zu bleiben?

Wittenberg-Cox: Frauen werden durch andere Dinge motiviert als Männer. Sie honorieren Werte, Anerkennung, Sinn der Arbeit. Männer holen ihre Anreize mehr aus den Faktoren Macht, Status, Geld.

Was heißt das für die Unternehmen?

Wittenberg-Cox: Um Frauen zu führen, braucht es ein anderes Verständnis: Flexibilität ist eine große Sache, andererseits sollte nicht so eine große Sache daraus gemacht werden, dass Frauen ein Baby bekommen könnten. Zudem sollte beim Thema Nachwuchs der Fokus ohnehin nicht nur auf Frauen gerichtet sein, sondern auch auf Männer. Sie sollten auch dazu ermutigt werden, nach Hause zu gehen und sich um ihre Kinder zu kümmern. Die meisten Männer wollen das nämlich, trauen sich aber zu wenig, diese Wünsche auch umzusetzen. Andererseits sollte auch bei ihnen das Bewusstsein für die Kommunikationsstile und das Führungsverhalten ihrer weiblichen Kollegen und Mitarbeiter geschärft werden.

Aber ist das nicht ausschließlich Wunschdenken von Frauen?

Wittenberg-Cox: Der Ausgleich zwischen den Geschlechtern ist ein Geschäftsthema, kein Frauenthema. Das müssen Männer, aber vor allem auch Frauen verstehen. Mehr als die Hälfte des hoch qualifizierten Personals ist weiblich.

Wer sollte dieses Umdenken in den Unternehmen vorantreiben?

Wittenberg-Cox: Es braucht ganz spezifisches Handeln, um dieses Thema voranzutreiben, und es sollte nicht die HR-Abteilung sein, die es vorantreibt. Es sollte auch keine Frau sein, die sich des Themas annimmt, außer der CEO des Unternehmens ist eine Frau. Das große Problem – auch der Frauen – ist, dass viele denken, das Thema sei eine persönliche Sache und Entscheidung jeder einzelnen Frau. Aber diese Einstellung ist kontraproduktiv.

Warum sollte nicht HR das Thema vorantreiben?

Wittenberg-Cox: Es muss ein Top-down-Prozess sein. Der HR-Bereich ist gut für alle gender-bilingualen Prozesse, die in seiner Kompetenz liegen und für die Umsetzung der unternehmensweit aufgesetzten Strategie. Aber sein Fokus ist nur auf Personalprozesse gerichtet, beim Gender-Thema geht es auch um alle anderen Abteilungen.

Das heißt, es muss Trainings für beide Geschlechter geben?

Wittenberg-Cox: Wir müssen „gender-bilingual" werden, das heißt zweisprachig in Bezug auf Geschlechter. Wir geben Millionen dafür aus, die Chinesen, die Brasilianer oder andere internationale Geschäftspartner zu verstehen, aber wir haben nicht einen Cent dafür übrig, diesen gewaltigen Wandel zu managen und Frauen besser zu verstehen und zu integrieren.

Interview: Karin Seeber ●

10 bis 13 Prozent Wachstum erwartet

OFFENE SEMINARE. Die großen Management-Akademien, die sich über einen hohen Anteil an offenen Seminaren definieren, blicken hoffnungsvoll in die Zukunft. Gerade im Bereich der „offenen Angebote“ scheint sich ein Trend zur Konsolidierung abzuzeichnen. Derzeit rechnet die Branche in diesem Bereich mit einem Wachstum von mindestens zehn Prozent.

Wenn jemand sagen kann, wie sich der Markt für „offene“ Seminare entwickelt, dann doch wohl die Seminarhotels zwischen Flensburg und der Zugspitze. Eines von ihnen hat jetzt in seltener und deshalb besonders bewundernswerter Offenheit aktuelle Umsatzzahlen auf den Tisch gelegt.

Es handelt sich um Klaus Kobjoll, dem Miteigentümer des Vier-Sterne-Tagungshotels „Schindlerhof“ in Nürnberg. 57 Prozent der Gäste sind Tagungsgäste, 40 Prozent Geschäftsreisende und drei Prozent Privatreisende. Beim Schindlerhof (92 Zimmer, zehn Tagungsräume, drei Restaurants) sank der Umsatz im Jahr 2009 um elf Prozent auf 5,84 Millionen Euro. Besonders der Tagungsbereich (offene und firmeninterne Seminare sowie Meetings) war mit durchschnittlich 66 Prozent niedriger ausgelastet als im Vorjahr mit 73 Prozent.

Durch eine natürliche Fluktuation konnte der Personalbestand um acht auf 62 Mitarbeiter gesenkt werden, was dazu führte, dass der Schindlerhof doch noch „leicht schwarze Zahlen“ schrieb. Von den 511 schriftlich eingereichten Verbesserungsvorschlägen konnten aber aus Kostengründen nur 353 realisiert werden. Noch wichtiger als die konkreten elf Prozent Rückgang in 2009 dürfte für die Weiterbildungsbranche aber die Beobachtung Kobjolls sein, dass sich das Seminargeschäft in den ersten Monaten des Jahres 2010 wieder deutlich erholt hat. „Es sieht bereits nach den ersten Monaten so aus, dass wir im laufenden Jahr an das über weite Strecken erfolgreiche Jahr 2008 anknüpfen können“, so der Nürnberger Hotelier. „War der Januar 2010 noch grottenschlecht, so gingen die Zahlen im Fe-

Schindlerhof in Nürnberg-Boxberg: Das Tagungshotel, das mit Herzlichkeit wirbt, gilt wegen seines vorbildlichen Controllings als Frühindikator für das Auf und Ab im Seminargeschäft.

Foto: Pichler

bruar bereits deutlich nach oben, und der März war der beste März aller Zeiten. Das Tagungsgeschäft zieht wieder an!“

Optimismus aber keine Euphorie

Die großen deutschen Management-Akademien sind längst nicht so auskunftsfreudig wie Klaus Kobjoll, wenn es um konkrete Zahlen geht. Ihre Einschätzung der Lage zu Beginn des „Wonnemonats“ Mai lässt sich auf der Basis einer Umfrage von „wirtschaft + weiterbildung“ so zusammenfassen:

1. Prognose. Der Verlauf des ersten Quartals des Jahres 2010 und insbesondere der Monat April sowie die Buchungen bis Ende Juni lassen darauf schließen, dass der Bereich der offenen Seminare in diesem Jahr um zehn bis 13 Prozent im Vergleich zum Vorjahr wachsen wird. Damit liegt das Marktvolumen aber immer noch unter dem des „sehr guten“ Jahres 2008.

2. Notwendigkeit. Gesperrte Personalentwicklungsbudgets werden jetzt offenbar freigegeben. „Die Unternehmen haben erkannt, dass totsparen auch keine Lösung ist“, meinte ein Akademieleiter. Bemerkenswert ist, dass die Personalentwickler immer kritischer offene Seminarangebote hinterfragen und vom Anbieter eine strenge Selektion seiner Trainer verlangen. Aber auch die Entscheidung darüber, wer zu einem offenen Seminar darf, unterliegt immer strengeren Kriterien. Das Seminar als Incentive für bestimmte (lautstark fordernde) Mitarbeiter scheint endgültig der Vergangenheit anzugehören.

3. Wachstumsgrenze. Es gibt unter den Akademien keine Euphorie. Offene Seminare werden nicht mehr als Wachstumsmarkt eingestuft. Nach herrschender Meinung gibt es eine „Decke“, an die man schnell stoßen wird.

4. Service. Durchführungsgarantien helfen, Kunden zu akquirieren. Bekanntermaßen wirft ein Seminar erst ab dem sechsten Teilnehmer einen Gewinn ab. Wer eine Garantie abgibt, dass ein Seminar auch mit weniger Teilnehmern „garantiert“ stattfindet, fährt zwar möglicherweise regelmäßig Verluste, er wird aber auf Dauer zum bevorzugten Partner der PE-Abteilungen, die Planungssicherheit honorieren.

5. Privatzahler. Es gibt einen Trend zum Privatzahler – nicht nur bei den derzeit trendigen Coaching-Ausbildungen, sondern auch bei ein- und zweitägigen Seminaren.

Bei so manchem offenen Seminar, das in diesem Jahr neu in den Katalogen der Akademien auftauchte, geht es darum, dass die einzelne Führungskraft sich als kompetenter verkaufen kann. Viele Seminare drehen sich um die Optimierung des eigenen Auftritts, die Verbesserung der Kommunikation und um mehr Gelassenheit bei beidem.

„Authentizitätstraining – innere Stabilität für das eigene Auftreten“, lautet ein aktuelles Seminar der frisch gegründeten Akademie Essentis GmbH in Berlin, das beispielhaft für viele an dieser Stelle erwähnt sei. Essentis gehört Heinrich Kronbichler, dem Inhaber der WBS Training AG. Statt sich in Präsentationsregeln pressen zu lassen, soll jeder sein eigenes „Stil-Universum“ entwerfen.

Etwas konkreter geht es bei der Haufe-Akademie in Freiburg zu. Dort heißt das neueste Persönlichkeitsseminar: „Persönliche Erfolgsstrategien für schwierige Zeiten“. Alle, die wenig Chancen sehen, individuell zur Verbesserung ihrer Situation beizutragen, erhalten Impulse, um proaktiv mit Herausforderungen umzugehen.

In eine ähnliche Richtung zeigt „Kommunikation unter Druck“, ein neues, offenes Seminar für das Mittelmanagement der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen. Dessen am Praxisnutzen orientierten Lernziele lauten: Gelassenheit gewinnen – Stress bewältigen – Ruhe ausstrahlen.

Ein ebenfalls neues, offenes Seminar, das einen ähnlichen Bedarf befriedigt, trägt den Titel „Persönlicher und beruflicher Erfolg durch Charisma“. Dieses „Charisma-Training“ des Instituts für Management-Entwicklung IME, Bielefeld, wendet sich an Berufstätige, die die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Ideen (auch) durch ihre Ausstrahlung und ihre Anziehungskraft transportiert werden. Und wer wollte in Zeiten großer Hektik nicht ungeteilte Aufmerksamkeit für sich und seine Sache gewinnen?

Gudrun Porath ●

INGENICS ACADEMY

Schulung, die ankommt.

Die Systeme gestalten – die Menschen befähigen.
Qualifizierung muss wirken. Zunächst beim Mitarbeiter – dann im Unternehmen. Deshalb setzt das Konzept der Ingenics Academy beim Menschen an. Lernen durch Erleben verändert Bewusstsein und Verhalten. Nur so werden nachhaltig Erfolge erzielt. Durch Fachkompetenz und Leidenschaft.

DAS NEUE PROGRAMM

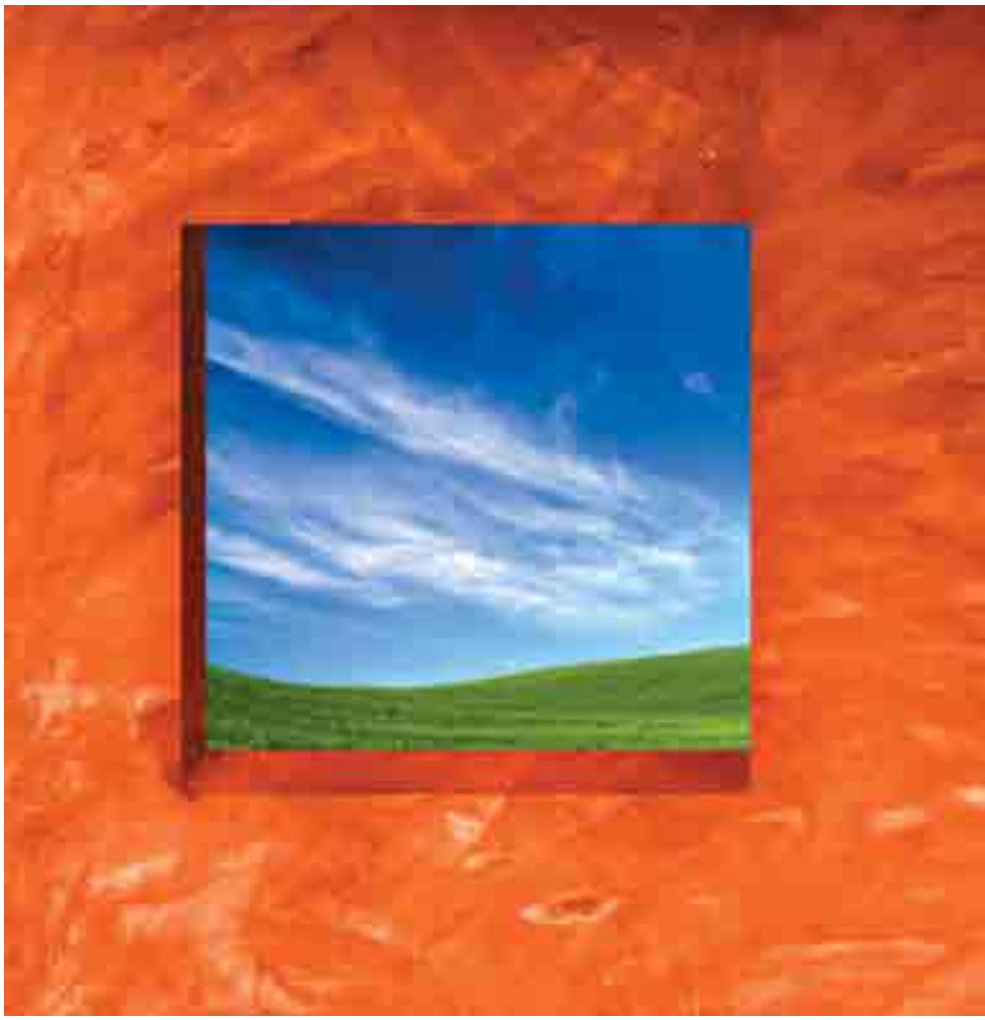
- Fachkompetenzen in Fabrik- und Logistikplanung sowie Effizienzsteigerung in Produktion und Office.
- Umfassende Qualifizierungs-Bundles „Transformation to Lean“ und „Projektleiterausbildungsgang“.
- Hoher Praxisbezug und starke Umsetzungsorientierung.
- Topqualifizierte und hochmotivierte Trainer mit Beratungserfahrung.

inGenics
And Future Works.

inGenics AG
www.ingenics-academy.com · Telefon +49 731 93680-212

Mit Mediation gegen Mobbing?

KONFLIKTMANAGEMENT. Eine erfolgreiche Mediation bedeutet für Konfliktparteien nicht nur, dass sie ihren Streit gelöst haben, sondern auch, dass sie anschließend wenigstens zufriedenstellend zusammenarbeiten können. Dieser Fachartikel eines Mobbing-Beraters und Mediators zeigt Chancen und Grenzen der Mediation beim innerbetrieblichen Mobbing auf.



Warum wechseln Sie Ihren derzeitigen Arbeitgeber? Auf diese Frage antworten Deutschlands Arbeitnehmer derzeit zu 46 Prozent mit der Aussage, sie hätten „Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen“. Eine Schätzung, wie viele von ihnen tatsächlich Mobbing-Opfer sind, liegt nicht vor. Aber ganz generell kann man davon ausgehen, dass drei bis acht Prozent, das sind zwischen einer Million und fünf Millionen Arbeitnehmer derzeit unter Mobbing leiden. Die volkswirtschaftlichen Kosten sollen bei über 20 Milliarden Euro pro Jahr liegen.

„Leiden“ ist das richtige Wort, denn Mobbing ist laut Definition seelische Gewalt am Arbeitsplatz, also verletzendes Verhalten, das wiederholt und systematisch die Würde, die psychische und physische Integrität einer Person angreift, dabei ihren Arbeitsplatz in Gefahr bringt und das Arbeitsklima vergiftet. Mobbing-Täter sind oft jüngere Vorgesetzte zwischen 35 und 50 Jahren. Manchmal sind es auch Seniorchefs, die nicht loslassen können. Sie schikanieren selbst (Bossing) oder sehen tatenlos zu, wenn andere quälen. Mobbing-Opfer sind in der Regel weiblich und oft nicht in der Lage, sich zu solidarisieren. Wenn sie etwa 45 bis 55 Jahre alt sind, ist ein Burnout geradezu vorprogrammiert, weil Sinnkrisen (bei jeder fünften Frau in diesem Alter), familiäre Konflikte oder häusliche Pflegefälle oft noch hinzukommen. Dann wird ein radikaler Wandel, ein Stellenwechsel oder zumindest eine längere Auszeit (Sabbatjahr, Rehabilitationsmaßnahme) notwendig. Eine weitverbreitete Meinung ist es, Mobbing würde begangen, um einen missliebigen Mitarbeiter aus einer Organisation „herauszukicken“ indem Eigenkündigungen provoziert werden. Umfrageergebnisse und eigene Beratererfahrungen sprechen eine andere Sprache: Mobbing gibt es ganz überwiegend aus Neid, Eifersucht, Angst, Respektlosigkeit, Machtgehabe und leider auch aus reiner Bosheit. Unternehmen, die sich gesundschrumpfen wollen, mobben nicht, um Mitarbeiter loszuwerden, sondern kalkulieren es einfach ein, dass sie Abfindungen zah-

len müssen. Wenn es also in der Regel nicht die Politik eines Unternehmens ist, überflüssige Mitarbeiter wegzumobben, sondern Mobbing am Arbeitsplatz auf individuellen Konflikten beruht, dann gibt es Hoffnung, dass man Mobbing mit Mediation begegnen kann. Denn Mediation kann in Streitfällen am Arbeitsplatz grundsätzlich gut helfen – wenn zum Beispiel jemand einem anderen ständig die Schuld in die Schuhe schiebt oder wenn Konkurrenzneid, Eifersucht oder Machtgehabe um sich greifen. Wir Menschen sind oft gefangen in den eigenen Gedanken, verdrängen unsere Schattenseiten und können schlecht über unseren Tellerrand hinausschauen. Da ist es schon eine Hilfe, wenn ein neutraler Dritter kommt und zu den Streitparteien sagt: „Versucht mal, euch halbwegs aufeinander einzulassen, sodass jeder die Position des anderen versteht und dessen Interessen zur Kenntnis nimmt, damit es möglich wird, zu einer Einigung zu kommen!“ Anwälte sind reine Interessenvertreter einer Seite. Mediatoren wollen, dass beide Seiten eine Lösung finden, mit der sie leben können. Dazu ist es ganz wichtig, dass jede Seite, die an einem Konflikt beteiligt ist, einfach einmal zurückgespiegelt bekommt, was sie beim Kontrahenten anrichtet. Das muss natürlich in einem vertraulichen Rahmen passieren, aber unter sechs Augen sollte man schon über persönliche Verletzungen reden. Wenn es darum geht, Sachverhalte zu klären, wird man im Zusammenhang mit Mobbing immer gerne mit Verdächtigungen abgespeist. Es ist ganz wichtig, dass der Mediator versucht, diese Mauer von Verdächtigungen ein Stück weit einzureißen. Dann erst kommt zum Vorschein, was wirklich der Hintergrund für den Konflikt ist. Professionelle Mediatoren haben Möglichkeiten an den „wahren“ Kern eines Konflikts heranzukommen – zum Beispiel über eine Metapher, eine Karikatur, eine Anekdote oder über andere Umwege. Es ist immer ein ganz spannender Moment, zu erleben, wie Menschen sich öffnen.

Foto: panthermedia

„Fenster in Mauer“ ist die Lieblingsmetapher unseres Autors, die verdeutlichen soll, wie befreiend eine Mediation oft erlebt wird.

Für die Überwindung von Konflikten gibt es zwei unterschiedliche Lehrmeinungen. Die eine sagt, die Lösung muss von den beiden Seiten allein erarbeitet werden. Ich vertrete die Meinung, dass ein Mediator auch fragend Hinweise zur Lösung anbieten darf, um die Kontrahenten auf Ideen zu bringen, die sie bisher nicht oder so nicht gesehen haben. Im Folgenden werden acht Mobbing-Fälle aus Unternehmen geschildert und daraufhin überprüft, ob sie für eine Mediation geeignet erscheinen.

1 Schwangerschaft

Seit eine Mitarbeiterin dem Chef eines kleinen Betriebs mitgeteilt hat, dass sie schwanger ist, kritisiert er sie nur noch. Einer der Vorwürfe lautet, sie habe Unterlagen verschlampt. Dann spricht er nicht mehr mit ihr. Nach draußen redet er schlecht über sie. Einen Satz sagt er doch noch zu ihr: „Hast du eigentlich gewusst, dass Schwangere unattraktiv werden?“ Schon sieben Wochen vor ihrem Mutterschutz hat er eine Vertretungskraft angestellt, obwohl keine längere Einarbeitung nötig ist und die Arbeit schon für eine zu wenig ist.

Hintergrund: Die schwangere Arbeitnehmerin hat ein Beschwerde- und ein Unterlassungsrecht, deren Geltendmachung hier aber wohl ins Leere laufen würde. Sie kann ihre Arbeitsleistung einstellen, ohne den Anspruch auf Entgelt zu verlieren. Dazu muss sie aber den Arbeitgeber auf die (Vertrags-)Verletzung hingewiesen und eine angemessene Abhilfefrist eingeräumt haben. Dieses Recht geltend zu machen, würde von ihr (zu)viel Kraft erfordern. Sie kann sich wahrscheinlich eher auf ein gesetzliches Beschäftigungsverbot nach § 3 Mutterschutzgesetz stützen, weil von Arztseite angenommen werden kann, dass Leben oder Gesundheit der Schwan- →

→ geren oder ihres Kindes gefährdet sind.
Bewertung: Für eine Mediation eher nicht geeignet. Eine Mediation kommt insbesondere wegen der Kürze der bis zum Beginn des Mutterschutzes verbleibenden Zeit kaum infrage. Die Betroffene wäre wohl auch zu einer Mediation nicht (mehr) bereit.

2 Ausgrenzen

Wenn sie den Raum betritt und grüßt, wird der Gruß nicht erwidert, die Gespräche der Kolleginnen verstummen. Bei Sitzungen bleiben die beiden Stühle rechts und links neben ihr immer frei. Ihr Dialekt wird kritisiert, sie spricht Rheinisch „statt“ Badisch. Als sie mal wieder abends Überstunden macht, fragt sie der Werkleiter: „Was machen Sie denn noch hier? Werden Sie zu Hause geschlagen?“
Hintergrund: Diese Äußerung des Werkleiters ist, selbst wenn sie ironisch gemeint ist, einfach eine Frechheit! Beschwerden und Unterlassungsansprüche sind möglich, würden hier wahrscheinlich aber kaum helfen.
Bewertung: Für eine Mediation geeignet. Eine mithilfe des Mediators gemeinsam erarbeitete Vereinbarung könnte zu einer normalen Kollegialität (zurück-) führen und das Klima verbessern – und zwar nachhaltig, wenn zugleich eine Einhaltungskontrolle vorgesehen wird.

3 Herabsetzen

Die Junior-Chefin einer Apotheke kritisiert die 26 Jahre alte pharma-zeutisch-technische Angestellte vor Kunden, sie habe „kein Sozialverhalten“, sie sehe dumm aus und komme auch so rüber, die Kunden hassten sie. Sie werde demnächst eine Videokamera mitbringen, um ihre „Mimik und Gestik zu verbessern“. Die Mitarbeiterin wird trotz ihrer Berufserfahrung wie eine Praktikantin behandelt. Sie hat in den letzten zwei Wochen sechs Kilogramm abgenommen.
Hintergrund: Ist es nicht bezeichnend, dass es in Deutschland eine Organisation gibt (www.respectresearchgroup.org), die sich hauptsächlich der Renaissance des Respekts in der Arbeitswelt widmet?
Bewertung: Für eine Mediation eher nicht geeignet. Ein solches Verhalten der Chefin ist ohne Zweifel rechtswidrig! Ohne Einwilligung der Betroffenen wären Videoaufnahmen zu diesem Zweck eine Verletzung ihres Persönlichkeitsrechts. Wenn die Angestellte kämpfen kann und will, braucht sie wohl einen Rechtsbeistand.

4 Ignorieren

Die Geschäftsführerin einer Universitäts-Fakultät wirft einer Mitarbeiterin, die schon 18 Jahre dort arbeitet, unter anderem vor, sie habe „den Schrankschlüssel absichtlich versteckt“, sie sei „eine Lügnerin und Diebin“, sie habe „die Eingangspost unterschlagen“. Deren Versuch, eine Aussprache herbeizuführen, blieb erfolglos: „Verlassen Sie sofort mein Büro! Ich kann Sie nicht mehr sehen.“
Hintergrund: Rangeleien, Schikanen, Erniedrigungen sind leider im öffentlichen Dienst und im Gesundheitswesen keine Seltenheit. Umgekehrt ist in solchen Großorganisationen die Bereitschaft für eine angemessene Konfliktlösung höher als anderswo. Zuhören sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Dietrich Bonhoeffer schrieb 1939: „Der erste Dienst, den einer dem anderen in der Gemeinschaft schuldet, besteht darin, dass er ihn anhört.“
Bewertung: Für eine Mediation geeignet. Hier könnte eine Mediation mehr helfen als die üblichen (Dienstaufsichts-) Beschwerden.

5 Ausbooten

Der Einkaufsleiter eines Metallbetriebs, 44 Jahre alt und seit 20 Jahren dort beschäftigt, ist aus unerfindlichen Gründen bei den mitarbeitenden Angehörigen der Inhaber-Familie in Ungnade gefallen. Zu Besprechungen, die seinen Bereich be-

AUTOR

Christian Lundbeck
Jurist, langjähriger Personalleiter, Wirtschaftsmediator (IHK) und Mediator (DGM), ehrenamtlicher Berater der Mobbing-Hotline Baden-Württemberg, ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Karlsruhe.
Lumen-Mediation
Christian Lundbeck
Ob der Eichhälden 15 B
76228 Karlsruhe-Palmbach
Tel. 0721 4705252 oder 45565
clundbeck@lumen-mediation.de
Internet: www.lumen-mediaton.de

Kampf, Flucht ...? - Wirtschaftsmediation

zweisicht.

» Tagesworkshop Wirtschaftsmediation (16.10.2010)
» Jahresausbildung Wirtschaftsmediation (ab 19.11.2010)
» Sommerakademie “Konfliktklärung in Teams & Gruppen”

christian bähner & elke schwertfeger
fon. +49 (0)761 - 20 22 200 www.zweisicht.de

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

Mit Ihrer Stiftung sichern Sie die Zukunft vieler Kinder.

Verwirklichen Sie Ihre persönliche Stiftungsidee mit der SOS-Kinderdorf-Stiftung. Und helfen so Kindern bei einem guten Start in ein eigenständiges Leben. Fordern Sie jetzt Informationen an unter

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

treffen, wird er nicht mehr hinzugenommen.

Hintergrund: Einen Kollegen auszubooten, so nach und nach, das ist der Inbegriff von Mobbing am Arbeitsplatz. Hier heißt es, rechtzeitig die Mobbing-Strategie offenzulegen und die Beweggründe der Mobber zu erfahren.

Bewertung: Für eine Mediation geeignet. Jemanden wieder mit ins Boot hineinzunehmen, dazu eignet sich in solch einem Fall eine Mediation. Sie braucht aber die Unterstützung des Inhabers, der auf fairen Umgang untereinander in seinem Unternehmen Wert legt.

6 Schuld abladen

Vorgesetzte und Kollegen in einer großen Baufirma versuchen immer wieder, der Mitarbeiterin im Sekretariat die Schuld für Fehler in die Schuhe zu schieben, für die sie gar nichts kann.

Hintergrund: Seit Adam gehört es offenbar zum Menschen dazu, die Schuld einer Eva in die Schuhe zu schieben. Statt Vertreibung aus dem Garten (aus dem Arbeitsverhältnis) sollte das gemeinsame Verbleiben als oberstes Ziel angestrebt werden.

Bewertung: Für eine Mediation geeignet: Auch psychologische Zusammenhänge wie Neid und Eifersucht können in einer Mediation bearbeitet und zu positiven Impulsen verwandelt werden.

7 Belästigen

Eine Frau arbeitet seit acht Jahren in der Küche einer Klinik. Eines Tages geht sie zufällig mit einem Tablett am Küchenchef, der sie nicht leiden kann, vorbei. Er sagt zu ihr: „Wissen Sie, dass Sie die Radieschen bald von unten sehen werden?“ Außerdem zieht er sich gerne in seinem gläsernen Büro aus und um und will von den Mitarbeiterinnen offenbar in Unterhosen gesehen werden. Auch vor der Mitarbeiterin hat er sich schon umgezogen. Sie hat sich rumgedreht und ist rausgegangen.

Hintergrund: Sexuelle Verfehlungen im Betrieb dürfen auf gar keinen Fall geduldet werden! Dieser Küchenchef (der noch dazu im Betriebsrat ist) darf dort nicht weiterarbeiten. Hier wäre eine Kündigung (notfalls nach vorheriger Abmahnung) durch den Arbeitgeber angezeigt. Außerdem hat die Mitarbeiterin ein Recht auf Unterlassung solcher Todesprophezeiungen und ähnlicher Äußerungen.

Bewertung: Für eine Mediation nicht geeignet. Mediation wäre hier ein untaugliches Mittel; das sollte man sich sparen und lieber das Arbeitsrecht anwenden – ehe es zu spät ist.

8 Anständig führen

Eine Angestellte in einem kleineren Betrieb bekommt von ihrem Abteilungsleiter gesagt: „Wenn jetzt noch eine kleinste Kleinigkeit vorkommt, dann sind Sie so schnell weg vom Fenster, so schnell können Sie gar nicht schauen.“ Sie bittet um ein Gespräch mit dem Geschäftsführer. Er will nichts unternehmen gegen den Abteilungsleiter, wegen dem schon mehrere Mitarbeiterinnen die Firma verlassen haben.

Hintergrund: Wer Auto fahren will, muss einen Führerschein gemacht haben. Wer die Verantwortung für Menschen übertragen bekommt, sollte in irgendeiner Weise „gezwungen“ werde, ein Führungsseminar von mindestens einer Woche Dauer zu absolvieren.

Bewertung: Für eine Mediation eher nicht geeignet: Fehlende Führungskompetenz kann eine Mediation nicht ausgleichen.

Mediationen können zu interessengerechten Lösungen führen, denn der Mediator analysiert, kommuniziert und erarbeitet zusammen mit den Parteien geeignete Lösungsvorschläge und hilft bei der Abfassung einer streitschlichtenden und friedenstiftenden Vereinbarung. Das ist eine große Chance! Von einem Gericht bekommt man zwar möglicherweise ein Urteil, aber keinen Frieden. Und Geld, etwa für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, spart das Unternehmen auch.

Christian Lundbeck ● →

kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie
München . Westerham

Wirtschaftsmediator (IHK)

Konflikte interessengerecht professionell und erfolgreich lösen! Anerkannt vom Bundesverband Mediation e.V. (BM)

21 Tage in 8 Modulen von Okt. ‘10 bis April ‘11

Info und Anmeldung:
koelbl@muenchen.ihk.de

Thomas Kölbl
08063 91-251

IHK
IHK-Akademie
München . Westerham
IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

Wer Wirtschafts-Mediatoren ausbildet

Marktstichprobe. Nicht nur für Trainer, sondern auch für Führungskräfte ist es ein großer Entwicklungsschritt, sich mediative Kompetenzen anzueignen. Eine Liste mit über 30 Anbietern (!) von Ausbildungen zum Wirtschafts-Mediator findet sich unter www.wuw-magazin.de.

Anbieter	Ausbildung/Dauer/Kosten	Besonderheit
Akademie Perspektivenwechsel Ertl und Waas GbR Gebhardsweg 6, 81247 München Tel. 089 72998158 **www.akademie-perspektivenwechsel.de**	**Lehrgang Mediation und konstruktive Konfliktbewältigung, Mediation in Wirtschafts- und Arbeitswelt.** **Dauer:** 11 Module an jeweils drei Tagen über einen Zeitraum von 19 Monaten **Kosten:** 3.900 Euro (befreit von Umsatzsteuer)	inklusive 5 Tage Supervision, Intervision und Lehrgangsmaterialien
Akademie von Hertel Wellingsbüttler Weg 108 22391 Hamburg Tel. 040 5367911, **www.vonhertel.de**	**Weiterbildung zum Mediator.** **Dauer:** 200 Stunden Kursteilnahme plus Praxis über eine Dauer von ein bis zwei Jahren. 10 Spezialisten zu unterschiedlichen Themen als Trainer. **Kosten:** auf Anfrage	Leichter Einstieg ins Thema: eigenständiger, dreitägiger „Grundkurs Mediation“ für 290 Euro
CCC Creative Communikation Consult Siemensstr. 96-100 70469 Stuttgart Tel. 0711 8895371 **www.c-c-c.de**	**Zertifizierte Kompaktausbildung zum Konflikt-Trainer und Mediator.** **Dauer:** 4 Module zu je 3 Tagen, insgesamt 12 Tage **Kosten:** 2.990 Euro (Frühbuchertarif) zzgl. MwSt.	Ein CCC-Konfliktmanagement-Seminar wurde 2005 Testsieger der Stiftung Warentest.
Centrale für Mediation CfM Verlag Dr. Otto Schmidt Gustav-Heinemann-Ufer 58 50968 Köln Tel. 0221 93738-821 **www.mediate.de**	**Intensiv-Ausbildung Mediator/in.** **Dauer:** 4x3 Tage über einen Zeitraum von 4 Monaten **Kosten:** 3.890 Euro/3.490 Euro für CfM-/ASS-/CfG-Mitglieder **Aufbaumodul Wirtschaftsmediator.** **Dauer:** 2x3 Tage in 2 Monaten, **Kosten:** 2.580 Euro/2.280 Euro für CfG-/ASS-Mitglieder. Alle Preise zzgl. MwSt.	Seit ihrer Gründung 1998 hat sich die CfM zu einer der führenden fachübergreifenden Mediations-Vereinigungen im deutschsprachigen Raum entwickelt.
Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP, Regionalstelle Frankfurt Lyoner Str. 15, 60528 Frankfurt/Main Tel. 069 6669091 **www.dgfp.de**	**DGFP-Ausbildung Wirtschaftsmediation.** **Dauer:** 7 Module, 4x3 Tage Grundausbildung, 3x3 Tage Aufbaumodule, zuzüglich Intervision und Supervision **Kosten:** Preis auf Anfrage	Grundmodul und Aufbaumodule sind in sich geschlossen und können getrennt gebucht werden
FernUniversität Hagen Rechtswissenschaftliche Fakultät, Gräfin von Schliefen 58084 Hagen Tel. 02331 9874259 **www.fernuni-hagen.de/mediation/**	**Weiterbildendes Studium „Mediation“.** **Dauer:** 2 Semester Fernstudium inklusive 2x3 Tage Praxisausbildung und 2x3 Tage Präsenzseminar **Kosten:** Grundstudium 2.085 Euro, Hauptstudium 2.815 Euro. Ermäßigung auf Antrag für Berufsanfänger und Referendare.	Die Weiterbildung ist integraler Bestandteil des European Master in Mediation am Universitätsinstitut Kurt Bösch IKB in Sion, Schweiz. Die Fernuniversität bietet außerdem den Master of Mediation in 3 Semestern
Institut für Beziehungsmanagement Norbert Fackler Carl-Orff-Str. 11 85591 Vaterstetten Tel. 08106 302090 **www.im-beziehungsmanagement.de**	**Gesamtausbildung „Wirtschaftsmediator“.** **Dauer:** 5x3 Tage (Ausbildungsabschnitt „Co-Mediator“) und 4x3 Tage (Ausbildungsabschnitt „Wirtschaftsmediator“) verteilt über einen Zeitraum von 14 Monaten **Kosten:** 5.680 Euro (von Umsatzsteuer befreit)	Aufteilung der Ausbildung in Co-Mediator (3.390 Euro) und Wirtschaftsmediator (2.490 Euro) möglich
IHK-Akademie Westerham Von-Andrian-Straße 5 83620 Feldkirchen-Westerham Tel. 08063 91251 **www.muenchen.ihk.de**	**Wirtschaftsmediator.** **Dauer:** 8 Module zu 2 oder 3 Tagen, insgesamt 11 Tage verteilt auf 6 Monate **Kosten:** 6.950 Euro (von Umsatzsteuer befreit)	Leitung: Prof. Dr. Renate Dendorfer, verantwortliche Ausbilderin des Bundesverbands MEDIATION. Außerdem Zusammenarbeit mit EUCON (Europ. Institut für Conflict-Management)
Zweisicht Christian Bähner und Elke Schwertfeger Basler Str. 19, 79100 Freiburg Tel. 0761 2022200 **www.zweisicht.de**	**Ausbildung Wirtschaftsmediation.** **Dauer:** 7 Module in 4x3 und 3x4 Tagen über einen Zeitraum von 10 Monaten **Kosten:** 3.990 Euro (Umsatzsteuer befreit)	Erfüllt die Voraussetzungen für die Anerkennung durch den Bundesverband Mediation BM. Online-Lernplattform mit Zusatzdokumenten, Diskussionsforen und Fotoprotokollen

Werner Schienle

Gastkommentar

Hilft Mediation auch bei Mobbing?

Kann Mediation bei Mobbing helfen? Nehmen wir den Fall von Herrn Otto (Name geändert), Mitarbeiter einer 20-Personen-Firma. Das Unternehmen stand aufgrund massivster innerer Spannungen vor dem Ruin. Mitarbeiter hatten wechselseitig schon die Polizei gerufen und Anzeige erstattet, weil nachts am Arbeitsplatz gezielt Dinge zerstört wurden. Und im Zentrum des Kreuzfeuers stand Herr Otto als mit Abstand unbeliebtester Kollege. Er selbst sah sich als Opfer bösartiger Mobbing-Kampagnen. Die anderen leugneten ihre Abneigung und häufigen Attacken auf ihn keineswegs. Wie sich in einem zweitägigen Workshop zeigte, war er an diesem Zustand keineswegs unbeteiligt. Im Laufe der Veranstaltung aber wurden ihm dann erstaunlich viele Brücken gebaut. Allerdings: An Herrn Otto schien das überraschenderweise alles vollständig abzuprallen. Unbeeindruckt von all dem Geschehen um ihn herum, schien er auch nach diesen zwei Tagen völlig unverändert in seiner Haltung und in seinen Positionen. Er wirkte wie ein unbeteiligter Eisklotz, den das im Grunde alles nichts anging. Auch die beiden Mediatoren sahen in Bezug auf seine Person nahezu keinerlei Fortschritte.

Doch wie groß war ihre Verwunderung beim Folge-Workshop gut zwei Monate später. Herr Otto war zum beliebtesten Mitarbeiter der Firma avanciert. Unglaublich! Die Geschehnisse des Workshops hatten in ihm (und natürlich auch in den anderen) weitergearbeitet, seine Haltung und sein Verhalten hatten sich in entscheidenden Punkten immens verändert. Auch der Geschäftsführer berichtete staunend: Die gemeinsame Fahrt im firmeneigenen Bus habe zum ersten Workshop noch wie die Fahrt zu einem Begräbnis gewirkt, zum Folge-Workshop hingegen wie zu einem launigen Betriebsauflug.

Wie konnte dieses „Wunder“ geschehen? Im normalen Arbeitsalltag gibt es keinen Raum, Dinge auf die Weise zu besprechen, wie sie in einer Mediation möglich sind. Es gibt keinen geschützten Rahmen, es gibt keine neutralen beziehungsweise allparteilichen Moderatoren oder Mediatoren, die ungute Kommunikationsfallen stoppen und in lösungsorientierte Varianten transformieren helfen. Und es gibt meist noch nicht einmal die Zeit, um in Ruhe wechselseitig Sichtweisen („Landkarten“) von einer Situation auszutauschen.

Mediatoren helfen, die hinter starren Positionen verborgenen Anliegen und Interessen zu erkunden und so den Raum möglicher Lösungen stark zu erweitern. Sie helfen, Vorwürfe in unbefriedigte Wünsche zu übersetzen. Sie unterstützen die Kontrahenten, die Welt auch aus der jeweils anderen Perspektive zu betrachten. Und als Ergebnis kann am Ende etwas stehen, woran zuvor kaum einer zu glauben gewagt hätte: Das „Wunder“.

> „Im Arbeitsalltag gibt es keinen Raum, Dinge auf die Weise zu besprechen, wie sie in der Mediation möglich sind.“

Besser wäre es natürlich allemal, wenn das Kind erst gar nicht so tief in den Brunnen fallen würde. Wie aber lässt sich das verhindern? Es gibt Untersuchungen, wonach Führungskräfte die kommunikative Atmosphäre in ihrem Verantwortungsbereich systematisch als weitaus besser einschätzen, als dies die Mitarbeiter selbst tun.

Führungskräfte, die in Konfliktmanagement oder in Mediation geschult sind, erkennen Schieflagen schneller und verfügen über mehr Instrumente, diese gegebenenfalls wieder geradezurücken. Nicht für alle Konflikte lassen sich gute Lösungen finden, aber die Chancen sind klar desto größer, je besser Führungskräfte in diesen Themen trainiert wurden.

Werner Schienle ist Gründer und Geschäftsführer der CCC Creative Communication Consult, Siemensstr. 96-100, 70469 Stuttgart, Telefon 0711 8895371. Der Konfliktspezialist CCC befasst sich seit über 20 Jahren professionell mit dem Thema betriebliches Konfliktmanagement, auf ihrer Kundenliste finden sich unter anderem rund zwei Drittel der DAX-30-Unternehmen. Ein CCC-Konfliktmanagementseminar wurde 2005 Testsieger Stiftung Warentest. www.c-c-c.de.

GESUNDHEITSMANAGEMENT. Gestresste haben wenig Zeit. Der Stress-Coach Doris Kirch hat einen überraschend einfachen, aber wirkungsvollen Weg gefunden, Berufstätigen den Weg zu mehr Gelassenheit aufzuzeigen. In ihrem neuesten Buch beantwortet sie die 54 wichtigsten Fragen zum Thema Stress äußerst kompakt und praxistauglich. Sie motiviert gleichzeitig, mehr auf die eigene Lebensqualität zu achten. Hier einige Beispiele.

Fragen an einen Stress-Coach

Ohne Stress fehlt doch der Pepp im Leben. Ist Stress nicht auch etwas Positives?

Stress ist nie positiv! Vergessen Sie die Geschichte vom positiven „Eu-Stress" – die ist von der Wissenschaft längst überholt, hält sich aber aufgrund beharrlichen Voneinanderabschreibens in der Fachwelt wie ein eingetretener Kaugummi. In meiner Antwort auf die Frage, was Stress ist, habe ich bereits beschrieben, dass viel zu tun zu haben nicht gleichbedeutend mit Stress ist. Berufliche, sportliche oder andere persönliche Herausforderungen sind es, die Pepp ins Leben bringen, aber sie haben für sich genommen nichts mit Stress zu tun. Das Merkmal von Stress ist das Gefühl des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit. Solange das fehlt, herrscht selbst bei großer Umtriebigkeit kein Stress.

AUTORIN

Doris Kirch ist Gründerin und Leiterin des Deutschen Fachzentrums für Stressbewältigung (DFME), Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Meditationskultur e.V. und Zen-Schülerin seit 1985. Sie arbeitet seit über 20 Jahren als Dozentin, Stress-Coach, Fachreferentin und Fachbuchautorin im Bereich Stressbewältigung, Entspannungsverfahren und Meditation.
www.der-stresscoach.de

Ein Beispiel dazu: Ein Manager liebt seinen Job, und seine Kompetenzen ermöglichen ihm weite Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Der Job erfordert einen hohen zeitlichen Einsatz, dennoch macht er ihm Freude. Dann wird eine Abteilung in der Firma aufgelöst und der Manager muss deren Führungsaufgaben mit übernehmen. Die objektiv zur Verfügung stehende Zeit reicht nicht aus, um alle anstehenden Aufgaben zu erledigen. Jetzt kommt er in Stress, weil er das Gefühl hat, den Arbeitsanfall nicht mehr bewältigen zu können. Obwohl er seinen Job liebt, hat er Stress, der erst dann wieder aufhört, wenn er seine Situation analysiert und Schritte gegen die Überlastung (zum Beispiel Aufgaben an Dritte delegieren) unternimmt.

Ich entspanne mich abends mit einem Glas Rotwein vor dem Fernseher. Reicht das nicht aus?

Kurzfristig betrachtet vielleicht – langfristig hundertprozentig nicht. Es gibt nämlich einen feinen, aber bedeutungsvollen Unterschied zwischen kurzfristiger Entspannung und langfristiger Stressbewältigung. Wie schon eingangs beschrieben, liegen unserem Stress Gefühle und Gedanken zugrunde, die von unseren bewussten und unbewussten Ansichten, Glaubensmustern und Wertvorstellungen gebildet werden. Diese wiederum formen unser Bild der Welt, unserer selbst und anderer Menschen. Das bedeutet, wenn wir unseren Stress senken wollen, müssen wir auch an diesen inneren Sichtweisen arbeiten, die sich oft schon jahrzehntelang manifestiert haben. Sie gehören zu uns und haben zu der Gewohnheit geführt, Dinge auf unsere besondere Art zu betrachten und mit ihnen umzugehen. Es liegt auf der Hand, dass Veränderungen solch eingefahrener Muster nicht einfach sind. Als hilfreich erweist es sich, neue Gewohnheiten aufzubauen. Ich nenne das gerne „ein Gegenfeuer gegen den Waldbrand Stress legen". Erst wenn diese Gewohnheiten lange genug eingeübt wurden, verändern sie unser Verhältnis zu uns und zur Welt und senken dadurch langfristig unseren Stress.

Das Glas Rotwein abends auf der Couch vor dem Fernseher hat diesen Effekt nicht. Alkohol hat eine temporär betäubende, erschlaffende Wirkung. Wer zuvor stark unter Druck stand, findet diesen Zustand verständlicherweise angenehm, und zudem erleichtert es der Traubensaft am Abend, die Klippen möglicher Einschlafstörungen zu umschiffen. Die Freude über die scheinbaren Vorzüge des Alkohols erfährt jedoch ein jähes Ende, wenn man erfährt, dass Alkoholkonsum den Stresspegel langfristig sogar noch mehr in die Höhe treibt. Unser Hauptentgiftungsorgan Leber ist dafür verantwortlich, und die traditionelle chinesische Medizin (TCM) erklärt sehr gut, warum sie uns bei dieser Strategie der „Rotwein-Meditation" so gründlich in die Suppe spuckt: Die Leber wird dort als druckausgleichende Körperfunktion verstanden. Wenn wir uns im Leben nicht frei entfalten können, uns unter Druck stehend (also gestresst) erleben, belastet das die Leber – sie überhitzt sozusagen. Alkohol erhitzt die Leber ebenfalls. Anders gesagt, die Leber verdaut das, was wir innerlich

Doris Kirch: „Der Stress-Coach: Stressbewältigung im Familien- und Berufsalltag. Die 54 wichtigsten Fragen an den Stress-Coach“, Junfermann Verlag, Paderborn 2010, 80 Seiten, 9,95 Euro

und äußerlich aufnehmen: Einerseits den psychischen Druck (Stress), den wir erleben, und andererseits den Alkohol, den wir dem Körper zuführen. Somit steht sie von zwei Seiten unter Beschuss, und das macht deutlich, warum wir die Leber lieber entlasten als zusätzlich belasten sollten. Gewöhnen Sie sich also an, einen entspannenden Kräutertee zu trinken, wenn Sie sich gestresst fühlen, und heben Sie den guten Tropfen für einen gemütlichen Abend mit Freunden auf.

Mein Hauptstressor sind andere Menschen. Am liebsten würde ich sie aus meinem Leben verbannen. Wie gehe ich am besten damit um?

Ach ja, die anderen! Eine Hassliebe der ganz besonderen Art. Oft mögen wir sie nicht, aber ohne sie können wir aber auch nicht – und vor allem kommen wir nicht an ihnen vorbei. Damit wäre die Frage der „Verbannung“ geklärt.

Spätestens seit Freud und Jung wissen wir zudem: Was uns an anderen nervt, sind unsere eigenen unterdrückten Anteile, die wir auf unsere Zeitgenossen projizieren. Und weil es kompliziert und schmerzhaft ist, sich mit eigenen ungeliebten Persönlichkeitsanteilen und Charaktereigenschaften auseinanderzusetzen, weisen wir sie anderen zu und bekämpfen sie dort. Natürlich ist das kein bewusster Akt und genau das macht die Sache kompliziert. Worauf ich hinaus möchte, ist Folgendes: Die Abneigung gegen andere hat mit Ihnen selbst zu tun. Mit mangelnder Einsicht, mangelnder Toleranz, mangelndem Mitgefühl und mangelnder Selbstliebe. Der englische Arzt Dr. Edward Bach (1886-1936) brachte es mit seiner Aussage: „Ihr leidet an euch selbst!“ auf den Punkt. Unbequem, aber wahr. Je mehr Sie unter „den anderen“ leiden, desto mehr ist eine Selbstauseinandersetzung zum Beispiel in Form einer Therapie geboten. Sie können andere nicht ändern, nur sich selbst. Und ich gebe Ihnen mein Wort: Je mehr Sie über sich selbst erfahren, je mehr Sie sich selbst lieben lernen und je mehr Mitgefühl und Geduld Sie für sich selbst entwickeln, desto weniger stellen andere noch einen Stressor für Sie dar.

Gibt es einen Unterschied zwischen Entspannungsmethoden und Meditation?

Die Grenzen zwischen beiden sind manchmal fließend, und für den Laien ist ein Unterschied in der Tat oft nicht zu erkennen. Bei medizinischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass die gemessenen physiologischen Veränderungen bei Entspannungsverfahren und Meditation sich nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Ob jemand meditiert oder eine Entspannungsmethode übt, ist also weder von außen optisch auszumachen noch durch physiologische Messungen zu unterscheiden. Dennoch gibt es einen bedeutsamen Unterschied, und der liegt in der Zielsetzung. Entspannungstechniken werden oft von Ärzten verordnet und dienen – wie der Name schon verrät – der Entspannung des Körpers und infolgedessen auch des Geistes. Der Körper wird durch regelmäßiges Üben systematisch konditioniert, damit er sich zum einen in herausfordernden Lebenslagen schnell und effektiv wieder ins Gleichgewicht bringen kann und zum anderen nicht mehr so tief im Stressgefühl versinkt wie zuvor. Auf Dauer führt das zu mehr Ausgeglichenheit und Gelassenheit.

Die Zielsetzung von Meditation ist seit jeher eher eine spirituelle. Sie diente den Menschen schon vor Urzeiten zur Verbindung mit dem „Höchsten“. Ein unbeabsichtigter Nebeneffekt von Meditation ist die Introspektion, und das verleiht ihr auch eine psychologische Komponente. Sie wird bisweilen als „sanfte Psychotherapie“ bezeichnet. Im meditativen Zustand kann man besser als im Alltag Dinge wertfrei betrachten oder, wie ein Zen-Meister es ausdrückte: „In der Meditation habt ihr große Kraft, die Dinge anzunehmen, wie sie sind.“ Es passiert nicht selten, dass verdrängte Persönlichkeitsanteile während des Meditierens aus dem Meer des Unterbewusstseins auftauchen und ans Ufer des Bewusstseins branden. Beim Meditieren kann man diese Erscheinungen betrachten, ohne sie bedrohlich zu empfinden. Dabei kann es zu umwälzenden Erkenntnissen kommen. Fazit: Entspannungstechniken haben eher körperliche und Meditationsmethoden eher spirituelle Ziele.

Kann man eine spezielle Methode, mit der sich effektiv Stress absenken lässt, empfehlen?

Eine Methode allein wird nicht den durchschlagenden Erfolg bringen. Es ist ein Mix aus Methoden, Strategien und neuen Denkmustern und Verhaltensweisen der wirklich gute Resultate zeigt. Ein Ansatz, der all dies beinhaltet, ist die Stressbewältigung durch Achtsamkeit, die im deutschsprachigen Raum als MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) bekannt ist. Entwickelt wurde sie von dem Arzt Professor Dr. Jon Kabat-Zinn aus Massachusetts, USA.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

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, Kongress, Meeting und Event.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2010!
Geben Sie Ihre Stimme ab unter:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!
U.a. zwei Hotel-Gutscheine für zwei Personen in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland!

Diese drei Häuser aus der Ausgabe 2010/2011 empfehlen sich!

Beachten Sie bitte die folgende Doppelseite!

0410-029

2010

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

Hier gehen Sie kein Risiko ein!
Ihr Partner für eine erfolgreiche Tagung!

www.toptagungshotels.de

Die Ausgabe 2010/2011 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!
Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@toptagungshotels.de

TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

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 58-444
E-Mail: info@marcaurel.de - Internet: www.marcaurel.de

SCHLOSSHOTEL EYBA
GASTSCHLOSS • SEMINARHAUS

TRAININGS ZUM LOSLASSEN & VERÄNDERN

Tagen in der grünen Mitte Deutschlands? Hinter meterdicken Schlossmauern, aber in modernen, voll ausgestatteten Seminarräumen? Einen 33.000 m² großen Park nutzen? Sinnvolle Teamtrainings an hauseigenen Outdoorstationen in das Seminar einbauen? Sich von einem „guten TEAMGeist" mit seinen irdischen Helfern verwöhnen lassen? ... und vielleicht dabei auch noch Ihr Budget schonen? **Vollservicepauschale schon ab € 113,36 nt./p.P.**

- 44 ruhige Komfortzimmer
- 6 Tagungsräume von 5 bis 50 Pers. mit moderner Neulandausstattung und -technik
- Saunalandschaft
- Fitness- & Freizeiträume mit Animation
- Eigene In- und Outdoor-Teamtrainingtools
- Kreativstudio
- 33.000 m² Parkanlage
- Exklusiv nur für Seminargäste

Was immer Sie wünschen – es ist schon da!

Schlosshotel Eyba GmbH & Co. KG – Eyba 23 – 07422 Saalfelder Höhe
Tel. 03 67 36 – 3 40 Fax 03 67 36 – 34 19
E-Mail: info@schlosshotel-eyba.de – Internet: www.schlosshotel-eyba.de

Exzellente Tagungshotels – TOP 8 Tagungshotels zum Wohlfühlen – TOP 9 in der Kategorie KLAUSUR der besten Tagungshotels Deutschlands

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Geben Sie Ihre Stimme ab:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG		
Best Western Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Hotel GENO – Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Classic Congress Hotel	70734	Fellbach
Schlosshotel Monrepos	71634	Ludwigsburg
nestor Hotel Objekt Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbuch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch Gastschloss GmbH	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Best Western Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Landhotel-Seminarpark Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKultur Hotel Stumpf	74867	Neunkirchen, Baden
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
Holland Hotel Sophienpark	76530	Baden-Baden
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Hotel Rheingold	79098	Freiburg
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzenhausen**(S)**	88045	Friedrichshafen
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	Deggenhausertal-Limpach
BAYERN		
Hotel-Restaurant Zeller	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Hotel Villa Marburg im Park	63896	Heigenbrücken
Sofitel Munich Bayerpost	80335	München
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg
Alpenhof Murnau	82418	Murnau am Staffelsee
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel Sport & SPA Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Eibsee-Hotel	82491	Grainau
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Hotel Parkresidenz	83700	Weissach/Rottach-Egern
Hotel Terrassenhof	83707	Bad Wiessee
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Hotel Kongressissimo	84137	Achldorf-Vilsbiburg
Hotel Henry	85435	Erding
Bauer Hotel & Gasthof	85622	Feldkirchen
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Ringhotel Alpenhof	86154	Augsburg
Dorint An der Kongresshalle Augsburg	86159	Augsburg
Flairhotel „Zum Schwarzen Reiter"	86497	Horgau
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Landhotel Adler	87448	Martinszell
Hotel Hanusel Hof ** superior**	87480	Hellengerst-Weitnau
Königshof Hotel Resort ** Superior**	87534	Oberstaufen
Management Centrum Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Tagungs- und Wellnessdomizil Hotel Helvetia	88131	Lindau
Hotel Zettler	89312	Günzburg
NH Nürnberg-City	90402	Nürnberg
DERAG Hotel Maximilian	90429	Nürnberg
SÜD-WEST-PARK Hotel & Tagungszentrum	90449	Nürnberg
Hotel HerzogsPark	91074	Herzogenaurach
RAMADA Hotel Herzogenaurach Herzo-Base	91074	Herzogenaurach
Flair Hotel Kainsbacher Mühle	91230	Kainsbach-Happurg
Hotel Goldner Stern & Tagungshotel Sternla	91346	Wiesenttal
Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
Garten Hotel Hirschenhof	92331	Parsberg
Ringhotel Die Gams	92339	Beilngries
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel St.Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Schlossparkhotel Mariakirchen	94424	Arnstorf/Mariakirchen
Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Post-Hotel Würzburg	97084	Würzburg
Wald- und Sporthotel Polisina	97199	Ochsenfurt
hotel sturm l garten & spa	97638	Mellrichstadt
Rhön Park Hotel	97647	Hausen-Roth
Conference Partner Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Flair-Hotel Gut Dürnhof	97794	Rieneck
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld
BERLIN		
Upstalsboom Hotel Friedrichshain	10243	Berlin
andel's Hotel Berlin	10369	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin
BRANDENBURG		
Hotel Schloss Lübbenau	03222	Lübbenau
NH Voltaire Potsdam	14467	Potsdam
Dorint Sanssouci Berlin/Potsdam	14469	Potsdam
Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Van der Valk Hotel Berliner Ring	15827	Blankenfelde-Mahlow
Hotel Schloss Hubertushöhe	15859	Storkow
bbw Kommunikationszentrum	16247	Joachimsthal
Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen/OT Sommerfeld
Resort Mark Brandenburg	16816	Neuruppin
IFA Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg
Hotel Döllnsee-Schorfheide	17268	Templin/OT Groß Dölln
BREMEN		
ATLANTIC Hotel SAIL City	27578	Bremerhaven
ATLANTIC-Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
ATLANTIC-Hotel Universum	28359	Bremen
HAMBURG		
Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
HESSEN		
Hotel Gude	34134	Kassel
Waldgut Schloss Höhnscheid – Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen-Höhnscheid
TOP CountryLine Hotel Schwanenteich	34537	Bad Wildungen-Reinhardshausen
Landhaus „Klosterwald"	35423	Lich-Arnsburg
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder-Park-Hotel	36093	Künzell
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen"	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Novotel Frankfurt-Niederrad	60528	Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg
Siegfried Vögele Institut	61462	Königsstein/Taunus
Landhaus Hotel Waitz	63165	Mühlheim
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
Lufthansa Training & Conference Center Seeheim	64342	Seeheim-Jugenheim
Alleehotel Europa	64625	Bensheim

Und So funktioniert's:

Im Internet unter 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 ausgewählte und angeschriebene Personen.

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 19. September 2010 im Seehotel Niedernberg statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Donnerstag, der 29. Juli 2010.

2010

TOP 250 GERMANY

DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

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

www.toptagungshotels.de

Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach
Dorint Pallas Wiesbaden	65185	Wiesbaden
nH Aukamm Wiesbaden	65191	Wiesbaden
Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
Parkhotel Schlangenbad	65388	Schlangenbad
Columbia Hotel Rüsselsheim	65428	Rüsselsheim
MECKLENBURG-VORPOMMERN		
Hotel Kleines Meer	17192	Waren (Müritz)
KIWI Seminar- und Ferienhotel	17214	Alt Schwerin/OT Ortkrug
Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz
Maritim Hotel Kaiserhof	17424	Heringsdorf
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel
NIEDERSACHSEN		
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg
Bergström	21335	Lüneburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg
Ellernhof	21368	Dahlenburg-Ellringen
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160	Bad Zwischenahn
Forsthaus Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777	Ganderkesee-Stenum
Seminaris Hotel Heidehof Hermannsburg	29320	Hermannsburg
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664	Walsrode
Hotel Heide-Kröpke	29690	Essel-Ostenholzer Moor
Best Western Domicil Hotel	29693	Hodenhagen
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + CongressCentrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
Queens Hotel Hannover	30559	Hannover
MEDIAN-HOTEL Hannover-Lehrte	31275	Lehrte
Ringhotel Tallymann	31542	Bad Nenndorf
Der Waldkater	31737	Rinteln
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen
revita Tagungs & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – SPA & Wellness-Resort	37441	Bad Sachsa
Hotel-Restaurant „Gasthof zum Freden“	49186	Bad Iburg
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme
NORDRHEIN-WESTFALEN		
Hotel Campus Lounge	33100	Paderborn
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienfeld
Hotel MutterHaus	40489	Düsseldorf
Novotel Düsseldorf City West	40547	Düsseldorf
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach
WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH	41334	Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Novotel Düsseldorf Neuss Am Rosengarten	41460	Neuss
Classic Hotel Kaarst	41564	Kaarst
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Seminar- & Freizeithotel Große Ledder	42929	Wermelskirchen
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131	Essen
Hotel Lindenhof	46325	Borken
Waldhotel Tannenhäuschen	46485	Wesel
Hotel Haus Duden	46485	Wesel
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Straelener Hof	47638	Straelen
Mercure Hotel Krefeld	47802	Krefeld
Landidyll Wilminks-Parkhotel	48485	Neuenkirchen
Hotel Ascari	50259	Pulheim
Pullmann Cologne	50667	Köln
Dorint An der Messe Köln	50679	Köln
Hotel Falderhof	50999	Köln

The New Yorker I HOTEL	51063	Köln
Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
Pullman Aachen Quellenhof	52062	Aachen
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Tagungshotel Schleiden	53937	Schleiden/Eifel
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Hotel VierJahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636	Iserlohn
Dorint Hotel & Sportresort Arnsberg / Sauerland	59757	Arnsberg
Sunderland Hotel	59846	Sundern
RHEINLAND-PFALZ		
Dorint Parkhotel Bad Neuenahr	53474	Bad Neuenahr
Hotel Rodderhof	53474	Bad Neuenahr-Ahrweiler
Dorint Am Nürburgring / Hocheifel	53520	Nürburg
Hotel Park Plaza Trier	54290	Trier
Nells Park Hotel Orangerie	54292	Trier
Relais & Châteaux Weinromantikhotel Richtershof	54486	Mülheim an der Mosel
Romantik Schloss Hotel Kurfürstliches Amtshaus	54550	Daun/Vulkaneifel
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Domina Hotel, Kurhaus & Conference Park	55543	Bad Kreuznach
Park Hotel Bad Salzig	56154	Boppard-Bad Salzig
Hotel Zugbrücke Grenzau	56203	Höhr-Grenzhausen
Schloss Montabaur	56410	Montabaur
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Parkhotel Leininger Hof	67098	Bad Dürkheim
Kurpark Hotel Bad Dürkheim	67098	Bad Dürkheim
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Hotel Domhof	67346	Speyer
Hotel Klostermühle	67728	Münchweiler
Schlosshotel Rockenhausen	67806	Rockenhausen
SAARLAND		
Flair Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
SACHSEN		
Pullman Dresden Newa	01069	Dresden
NH Leipzig Messe	04158	Leipzig
Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
Hotel Meerane	08393	Meerane
Hotel Schloss Schweinsburg	08459	Neukirchen (Pleiße)
SACHSEN-ANHALT		
Naturresort Schindelbruch	06547	Stolberg (Harz)
Ringhotel „Zum Stein“ Wörlitz	06786	Wörlitz
Quality Hotel Country Park	06796	Sandersdorf-Brehna/OT Brehna
NH Dessau	06844	Dessau-Roßlau
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg
SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Ringhotel Birke – Das Business- & Wellness Hotel	24109	Kiel
Seehotel Dreiklang	24326	Ascheberg
Landhotel Dreiklang	24568	Kaltenkirchen
Bildungszentrum Tannenfelde	24613	Aukrug
Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	25569	Hodorf
Ringhotel Landhaus Gardels	25693	St. Michaelisdonn
atoll ocean resort	27498	Helgoland
THÜRINGEN		
Schlosshotel Eyba	07422	Saalfelder Höhe
FAIR RESORT & Spa	07751	Jena
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
Hotel Thüringen Suhl	98527	Suhl
Ringberg Hotel	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. und 2. Preis:
Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland.

3.-10. Preis:
Siegfried Kartmann, „Aktiv zuhören und clever fragen“
Erfolgreiche Kommunikationstechniken für Führung und Verkauf mit Audio-CD.

11.-20. Preis:
Peter Sawtschenko, „30 Minuten für die erfolgreiche Positionierung“
Positionierung ist die Antwort auf veränderte Märkte und harten Wettbewerb. Dieses Buch räumt auf mit altem Marketingdenken und kostenspieligen Werbebudgets.

Das wird ein schöner Monat für ...

... Professor Dr. Hans Eberspächer,

den berühmten Professor für Sportpsychologie an der Universität Heidelberg, der auf dem **TTS Knowledge Transfer Forum** („Mitarbeiterqualifizierung – Kostenfaktor oder Motor des unternehmerischen Erfolgs?“) zeigen kann, dass er immer noch Deutschlands kompetentester Experte für mentales Training ist. Seine Zuhörer sollten sich auf einen herausfordernden Vortrag einstellen: Wissenschaftlich fundiertes Mentaltraining strengt an, aber es wirkt – auch im Business.

10. Juni in Heidelberg
www.tt-s.com

... Dr. Joachim Galuska,

ärztlicher Direktor der Heiligenfeld Kliniken und Geschäftsführer der Akademie Heiligenfeld, der es zum 20-jährigen Jubliäum seiner Akademie Heiligenfeld in Bad Kissingen geschafft hat, eine Vielzahl attraktiver Redner für den **Kongress „Die Kunst des Wirtschaftens“** zu gewinnen. Mit dabei sind zum Beispiel Professor Dr. Günter Faltin (Thema: Entrepreneurship), Professor Dr. Arist von Schlippe (Familienunternehmen), Dr. Matthias zur Bonsen („Lebendigkeit von Unternehmen“) und Daniel Goeudevert („Moral“). Alle Referenten eint mehr oder weniger der Wunsch, eine spirituelle Dimension in die Wirtschaft hineinzutragen.

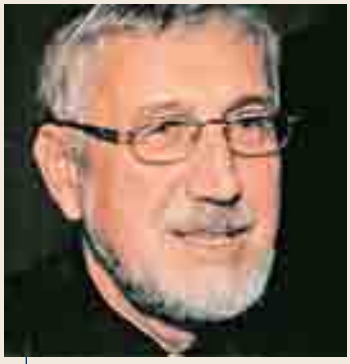
10. bis 13. Juni in Bad Kissingen
www.akademie-heiligenfeld.de

... Christopher Rauen,

dem 1. Vorsitzenden des Vorstands des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), der es geschafft hat, die Verleihung „seines“ Deutschen Coaching-Preises auf dem **DGFP-Kongress** in Wiesbaden unterzubringen. In zwei vom DBVC gestalteten Foren werden die Nominierten ihre Arbeiten vor dem Fachpublikum des renommierten Personalleiterkongresses präsentieren.

10. bis 11. Juni in Wiesbaden
www.dgfp-kongress.de
www.dbvc.de

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



… Professor Dr. Siegfried Greif,

Geschäftsführer des Instituts für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung in Osnabrück, der auf den **3. Ekeberger Coaching-Tagen** den interdisziplinären Austausch von Wirtschaftspraktikern und Wissenschaftlern rund um das Thema „Coaching“ vorantreiben wird. Speziell geht es um die Ausdifferenzierung des Coachings in Richtung Kurzzeit-Coaching, Sport-Coaching, virtuelles Coaching oder Krisenbewältigung. Die Initiatoren und Ideengeber der Ekeberger Coaching-Tage sind Uwe Böning und Brigitte Fritschle, beide Managementberater und geschäftsführende Gesellschafter der Böning-Consult GmbH in Frankfurt am Main.

11. bis 12. Juni im Seminarzentrum Ekeberg nahe Schleswig
www.ekeberger-coaching-tage.de

… Guido Betz,

Vorsitzender des Vorstands der Leading AG, der Muttergesellschaft der Kommunikations-Kolleg AG in Andernach. Er lädt ein zum **„Internationalen Management-Forum 2010“** und wird selbst die Session zum Thema „Internationale Personalentwicklung als Antwort auf die Globalisierung“ leiten. Die Veranstaltung, die eine 19-jährige Tradition hat (und nicht zuletzt wegen ihres Jazz-Gartenfests am Abend des ersten Tages berühmt wurde), gilt als ein wichtiges Treffen für Deutschlands Personalentwickler, die sich für Best-Practice-Fälle bekannter Unternehmen interessieren. Diesmal mit dabei: RWE, Fidor Bank, Wehrhahn, Deutsche Telekom, Ergo Direkt, SGL Group, Prevention First.

23. bis 24. Juni in Andernach
www.leadag.com

… Dr. Walter Jochmann,

Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, der die von HR-Managern sehr gut angenommene **Kienbaum Jahrestagung** eröffnen darf. Das Event bietet mittlerweile allen Personalern, die sich als strategischen Partner des Managements verstehen, eine professionelle Heimat. Mit dabei ist diesmal auch Thomas Sattelberg, Vorstand Personal der Deutschen Telekom AG, mit dem Thema: Strategische Personalplanung – wiederentdeckte „Mutter aller Schlachten“ der Personalarbeit.

24. Juni in Ehreshoven bei Köln
www.kienbaum.de

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

Juni 2010

Tischtennis war eine Attraktion von vielen, um Besucher auf die Stände zu locken.

Foren, die in die Messe integriert waren, wurden gut besucht - besonders wenn es um Persönlichkeitstests oder um Präsentationstechniken ging.

Leichtes Wachstum in Stuttgart

RÜCKBLICK „PERSONAL 2010“. Die Aussteller der „Personal 2010“ in Stuttgart berichten von einer wieder steigenden Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten. Dabei sind die Ansprüche deutlich gestiegen. Die Messe will ihren Erfolg verdoppeln und veranstaltet im nächsten Jahr fast zeitgleich eine „Personal“ in München und Hamburg.

„Extrem leer hier. Hostessen bieten schon proaktiv Hilfe an“, twitterte ein Besucher am ersten Tag der Messe „Personal 2010“ in Stuttgart. Selbst der Veranstalter steht dazu, dass es am Nachmittag des ersten Tages eher ruhig zuging. Aber die elektronische Besucherregistrierung am Ende des zweiten Messetages brachte dann doch die Erlösung: Es wurden genau 4.382 Besucher gezählt – 66 mehr als im Vorjahr. Dieser Achtungserfolg ist umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, dass die letzte Messe in München mit einem wesentlich größeren Einzugsgebiet stattfand. „Die HR-Branche hat die vergangenen zwei Jahre sehr gut überstanden“, meinte Alexander Petsch, Geschäftsführer des Veranstalters spring Messe Management GmbH & Co. KG, auf einer Pressekonferenz. Exemplarisch zu beobachten sei diese Entwicklung bei den Ausstellern der „Personal“: Verbuchte die Veranstaltung 2008 nur 208 Aussteller, waren es im vergangenen Jahr schon rund 250. In diesem Jahr zeigten nun 280 Anbieter ihr Portfolio. Das (und die Stabilität der Besucherzahl) kann laut Petsch als Zeichen für einen beginnenden Aufschwung genommen werden.

Immerhin wurden die Personalentwickler namhafter Unternehmen wie Porsche, Bosch und IBM sowie viele mittelständische Personalchefs als Besucher gesichtet. „Die Gesamtstimmung habe ich durchweg als sehr positiv empfunden“, urteilte Barbara Ronach, Know How! AG. Die Messe „Personal“ wird im kommenden Jahr fast zeitgleich an zwei Standorten stattfinden. Einmal in München vom 13. bis 14. April. Zuvor soll vom 6. bis 7. April die „nördliche Ausgabe“ der „Personal“ in Hamburg ihre Premiere feiern. In München wird zusätzlich zur „Personal 2011“ erstmals eine Messe zum betrieblichen Gesundheitsmanagement veranstaltet. Sie wird den Namen „Corporate Health Convention“ tragen.

Gudrun Porath

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

06_10
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Personalentwicklungen besetzen Chefs selbst s. 56
Interview_Drei Fragen an Julia Voss, Voss+Partner GmbH s. 57
Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage: 50.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

HAUFE.

Führungskräfte besser ausgebildet, „Seilschaften“ wichtig

KARRIERESTUDIE. Was unterscheidet die alte Generation der Unternehmensvorstände von den Top-Managern, die heute 45 bis 55 Jahre alt sind? Und wie hat sich die Einstellung der Spitzenkräfte zur Personalentwicklung geändert? Ein Heidelberger Professor hat zwei Generationen von Managern miteinander verglichen. „wirtschaft + weiterbildung“ berichtet exklusiv über die Forschungsergebnisse.

Als Soziologe interessiert sich Professor Dr. Markus Pohlmann von der Universität Heidelberg für die Karrieren und das Verhalten von Managern. „Es ist höchst interessant zu sehen, wie Manager auf gesellschaftliche Erwartungen reagieren und wie sie sich selbst wahrnehmen.“ Um dieses Selbstverständnis der Unternehmenslenker auf wissenschaftlich fundierte Füße zu stellen, haben Pohlmann und sein Team vom Soziologischen Institut der Uni ein umfassendes Forschungsprojekt durchgeführt, das seit Kurzem abgeschlossen ist. Pohlmann hat zwei Generationen von Managern miteinander verglichen:

- die „skeptische Generation“, Führungskräfte, die in den 1930er- bis 1940er-Jahren geboren wurden
- die „Babyboomer“, Führungskräfte, die zwischen 1955 und 1965 geboren wurden und heute in den allermeisten Top-Unternehmen am Ruder sind.

In 90 Interviews, der Analyse von 20 (Auto-)Biografien und 400 bis 500 Lebensverlaufsanalysen hat das wissenschaftliche Team versucht, hinter die Fassade des Managerberufs zu schauen. So ging es auch darum, soziale Merkmale anhand von Familienumfeld, Bildung und Werten festzumachen und herauszufinden, wie Führungskräfte mit ihrer aufreibenden Aufgabe zurechtkommen. Auch Kuriouses kam dabei zum Vorschein. Pohlmann berichtet, wie ein Interviewter etwa von seinem Training zu Beginn seiner Führungstätigkeit berichtete, um seine Schlafzeiten zu reduzieren. Heute, im Ruhestand, brauche der Manager wieder mehr Schlaf – fünf Stunden anstatt drei.

Vor allem haben die Wissenschaftler auch den Umgang mit Komplexität untersucht. „Das Thema Komplexität thematisiert die jüngere Managergeneration zwar, aber sie leidet nicht darunter“, sagt Pohlmann. Jedoch ist sich die Generation der amtierenden Führungskräfte bewusst, dass ihre Aufgabe anspruchsvoller geworden ist. Das belegt ein anonymes Zitat eines Vorstandsvorsitzenden aus dem Studienmaterial: „Ich denke, dass früher die Strukturen hierarchischer waren, mehr Weisungen erteilt wurden und heute, glaube ich, der Prozess interaktiver ist oder die Idee der wirklich kritischen Diskussion heute eigentlich stärker gefördert ist. Das wäre so meine Auffassung von Unterschieden.“

Zentrale Ergebnisse im Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Generationen. Der Stabwechsel zwischen der „skeptischen Generation“ und den heutigen Führungskräften verlief reibungslos – dank fester Seilschaften.

1 Weiterbildung

Die „skeptische Generation“ der Manager wurde als Kinder durch den Krieg und

seine Folgen geprägt. „Die Erfahrungen der Nachkriegszeit haben wie ein Gleichmacher gewirkt, alle späteren Führungskräfte haben hier eine biografische Zäsur, das schafft eine besondere Art von Weltbild“, sagt Pohlmann. Den Führungsstil dieser älteren Generation nennt der Soziologe einen „souveränen Pragmatismus“, der eher von Persönlichkeiten als von Fortbildung gespeist wird. „Die jüngere Generation dagegen ist viel geschulter“, so Pohlmann. Weiterbildung werde als Selbstverständlichkeit betrachtet und auch aktiv ins Unternehmen eingeführt. Davon zeugt folgendes Zitat eines Top-Managers: „20 Prozent ist Weiterbildung … Also wir haben viel Führungskurse gemacht. Wer in solche Positionen kommt, muss in der Führung perfekt sein, das ist für uns das A und O. Das heißt, wir schicken die zu Führungspsychologieseminaren, allgemeine Managementseminare, Zeitmanagementseminare.“

2 Seilschaften

„Die Karrieren selbst sind relativ standardisiert, sie hängen von Seilschaften ab“, berichtet Pohlmann von seinen Forschungsergebnissen. Das Wort „Seilschaft“ will er hierbei nicht im negativen Sinne als „Vetternwirtschaft“ verstanden wissen, sondern als 1:1-Übertragung aus dem Bergsteigen: Einer zieht den anderen mit, und es wird auch mal ein Mitglied aufgefangen. Diese Seilschaften der Top-Manager würden an unterschiedlichen Karrierepunkten starten: „Beim Berufseinstieg kann Fluktuation noch ganz nützlich sein, später dann ist die Konzentration auf ein Unternehmen ratsam“, so Pohlmann, der vor Kurzem auch mehrere Artikel über den Mythos des globalen Managertypus veröffentlicht hat, in denen er der These widerspricht, Spitzenkarrieren seien unbegrenzt global möglich. Das wird nämlich durch die Position in der Seilschaft unmöglich. Wer sich zu lange im Ausland aufhält, verliert seinen Standpunkt innerhalb des fein austarierten Netzwerks.

Pohlmann hat festgestellt, dass es innerhalb der Karrieresysteme bestimmte wichtige Abteilungen gibt, die das System bestimmen: Controlling, Produktion, Marketing und Vertrieb. „Das sind die

Drei Fragen an …

Julia Voss, geschäftsführende Gesellschafterin des von Reiner Voss im Jahr 1977 gegründeten Trainingsinstituts Voss+Partner GmbH in Hamburg.
www.voss-training.de

Julia Voss

Warum wurden Sie Trainerin und übernahmen die Leitung des Trainingsinstituts Ihres Vaters?

Julia Voss: Als Schülerin gab ich Nachhilfeunterricht. Damals merkte ich schon: Es macht mir Spaß, andere Menschen beim Erweitern ihrer Kompetenz zu unterstützen. Zudem sah ich, wie viel Erfüllung meinen Eltern ihre Arbeit gab. Deshalb erachtete ich es bereits in jungen Jahren als eine berufliche Möglichkeit, ins Unternehmen meiner Eltern einzusteigen. Das tat ich auch. Zum Glück! Denn meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich. Spaß macht mir auch die Zusammenarbeit mit meinem Vater, der sich aus dem Tagesgeschäft weitgehend zurückgezogen hat. Er betreut aber noch einige Kunden und hilft unserem Team mit seiner Erfahrung.

Ein Kernthema von Voss+Partner ist das „Situative Führen“. Was ist für Sie am herausforderndsten an der Aufgabe, Menschen führen?

Voss: Eine permanente Herausforderung ist, die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens in Einklang zu bringen. Denn es gibt zwar viele Instrumente und Modelle, die helfen zu verstehen, wie Menschen und soziale Systeme „ticken“. Sie spiegeln aber nie die Komplexität der Realität wider. Als ich die Nachfolge meines Vaters übernahm, stand ich zum Beispiel vor der Herausforderung, das Vertrauen der erfahrenen Mitarbeiter in mich als Institutsleiterin zu erwerben. Das gelang mir rasch, weil ich die Professionalität dieser Kollegen nicht infrage stellte und bereit war, auch von ihnen zu lernen.

Führen Frauen anders als Männer, und sollten Führungstrainings für Frauen anders konzipiert sein als Führungstrainings für Männer?

Voss: „Den Mann“ oder „die Frau“ gibt es nicht. Wir sind alle Individuen. Also gibt es auch nicht den typisch männlichen und den typisch weiblichen Führungsstil. In Unternehmen werden aber bestimmte Verhaltensweisen immer wieder als typisch weiblich oder männlich bezeichnet. Damit ist meist eine Bewertung verbunden. Davon halte ich nichts.

Interview: Martin Pichler ●

Kernabteilungen, über welche die Karrieren laufen, die ganz nach oben führen.“ Als Randnotiz zur aktuellen Debatte über Frauenquoten in den Führungsetagen sagt der Soziologe: „Wir haben festgestellt, das Frauen in diesen karriererelevanten Abteilungen oft unterrepräsentiert sind.“

3 Personalentwicklung

Die meisten Top-Manager haben sehr gute Universitätsabschlüsse, oftmals mit Promotion summa cum laude von renommierten deutschen Universitäten. Ihre Verknüpfung mit der Wissenschaft sei daher oft sehr eng und werde auch intensiver genutzt. Bildung und Personalentwicklung sind für die jüngere Generation positiv besetzte Begriffe. Aber die Organisations- und Personalentwicklungsabteilungen werden nur als reine Dienstleister wahrgenommen: „Die strategischen Linien werden im Management gefällt, Organisations- und Personalentwicklung haben keine strategische Relevanz und – soweit wir dies bisher verfolgen konnten – auch keine große Karriererelevanz“, sagen die Heidelberger Forscher. Das bedeutet, man muss keine Personalabteilung durchlaufen haben, um Karriere zu machen. Oft werde der Leiter einer solchen Abteilung auch nicht gleich gewichtet wie der Leiter einer Produktionsabteilung. „Das liegt einfach daran, dass die Themen der PE oder Organisationsentwicklung vor allem von der jüngeren Generation der Top-Führungskräfte selbst besetzt und als Führungsaufgabe wahrgenommen werden. „Dadurch nimmt die strategische Relevanz der Experten in diesem Feld auch eher ab.“

Der Heidelberger Soziologe ist sich sicher, dass die Bedeutung von PE und OE weiter wachsen wird, aber ob die Abteilungen sich weiter professionalisieren, sei die große Frage. Pohlmann betrachtet die Entwicklung dieser Bereiche mit einer rein wissenschaftlichen Brille: „Im soziologischen Sinne hat keine Professionalisierung stattgefunden, was bedeuten würde, dass ein Mandat zur autonomen Problembearbeitung nach eigenen Standards besteht. „Wenn die PE diese Form der Professionalisierung nicht schafft, wird das Thema zwar an Bedeutung zunehmen, aber die Abteilungen werden auf der operativen Ebene verbraucht“, lautet der Schluss von Markus Pohlmann.

Markus Pohlmann, Professor für Soziologie an der Universität Heidelberg.

Karin Seeber ●

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

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

→ **erscheint am 25.06.2010**

→ **Datenanlieferung bis 04.06.2010**

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement

(Zertifikatslehrgang gemäß Qualitätsstandards BMWA®)

- Ausbildungsumfang: 200 Stunden, in 9 Modulen à 3 Tage
- Qualifiziertes Lehrgangsteam mit langjähriger Praxis- & Ausbildungserfahrung im universitären Bereich (Dr. Klaus Doppler, Kurt Faller, Norbert Fackler, Prof. Joseph Rieforth …)
- Ort: München
- Termin: 28.10.2010 – 29.01.2012
- Lehrgangsfolder: www.im-beziehungsmanagement.de/Ausbildungen IMB 11 Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement

Weitere Top-Ausbildungsangebote:

- Professional Coach (Aufbaulehrgang für professionelle Berater & Mediatoren)
- Professional Master of Mediation (PMM), Universität Linz

Erweitern Sie Ihr persönliches Erfolgsprofil!

IMB
Institut für **M**ediation und **B**eziehungsmanagement
Carl-Orff-Straße 11
85591 Vaterstetten bei München
Tel. 08106 302090
Fax 08106 302091
E-Mail: office@im-beziehungsmanagement.de
www.im-beziehungsmanagement.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen.
Wir wollen Menschen in ihrer Arbeit mit anderen Personen und/oder Organisationen unterstützen, ihre eigene Professionalität als Berater, Trainer oder Manager zu entwickeln und zu festigen. Wir bieten Jahreskurse mit 3-5 Modulen á 3 Tage, die zu mehrjährigen Professionalisierungswegen kombinierbar sind sowie Einzel- und Kompaktseminare (3-4 Tage) zu diesen Themen an:

- Methoden und Praxiskompetenz
- Systemische Beratung
- Coaching
- Change Management
- Syst. Trainerqualifizierung
- HR-Management
- Konfliktmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

Zertifizierte Lehrtrainer/-innen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung.

Methoden der Systemischen TA für Coaching, Change, Personalarbeit und Führung
Lehrtrainer: Erich Hartmann
3.720 Euro + MwSt.
Termin: ab 15.07.2010 (4 Module á 3 Tage) in Pforzheim

Coaching kompakt
Lehrtrainer:
Dr. Hans Jellouschek
1.520 Euro + MwSt.
Termin: 13.10. – 16.10.2010
im Raum Stuttgart

Professio GmbH
Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 46 63 690
Fax 0981 63 56 4
E-Mail: office@professio.de
Internet: www.professio.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit über 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.
Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb und Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und Immobilienmanagement

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

Unser Seminartipp:
Motivation als Führungsaufgabe
1.190 Euro + MwSt.
15. – 16.07.10 Düsseldorf
www.haufe-akademie.de/8331

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International Central Europe

Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf mehr Erfolg.

Mit Whole Brain® Thinking, dem Herrmann Brain Dominance Instrument® und dem Herrmann Modell zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wenden Sie unsere Erkenntnisse aus langjähriger Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an!

Wir bieten Ihnen:

Denkstilanalyse-Instrumente

- HBDI® Denkstileprofile
- HBDI® Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

Umsetzung von Whole Brain® Thinking im Unternehmen

- Die Business of Thinking®-Module
- Changemanagement
- Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI® und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
HBDI®-Zertifizierung
Level I + II
14. – 17. Juni 2010, Ohlstadt/ zw. München und Garmisch

Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG
Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de

THE RIGHT WAY
THE PERFORMANCE COMPANY

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

PERFORMER 2010
www.the-right-way.eu

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

PETER H. BUCHENAU
Performance Experte

ANJA WALTER
Senior Transition & Projekt Manager

UDO STADELMANN
SAP Senior Consultant

ALEXANDER HOFMANN
Executive Consultant

GERD DRESEN
Senior Projekt- & Transition Manager

GODELA TÖNNIES
PMI Projektmanager

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

VERTRIEBSTRAINING

CERAN: intensive Wohnsprachkurse

Sie müssen in Fremdsprachen kommunizieren und haben nur wenig Zeit? Dann tauchen Sie vollständig in die Zielsprache ein, um in kurzer Zeit große Fortschritte zu machen. Bei der auf Hören und Austausch beruhenden CERAN-Lernmethode verschwinden Ihre Sprachhemmungen schnell. Die Zielsprache muß in ihrer Gesamtheit erfasst werden, mitsamt Klangbild und kultureller Besonderheit. Genau dies bieten Ihnen die CERAN-Zentren in England, Frankreich, Spanien und Belgien an. In noblem Ambiente bietet CERAN ein umfassendes Programm an mit 70 Stunden Sprachpraxis pro Woche in 11 Sprachen. Über 30 Jahre Erfahrungen, um Ihre Sprechkompetenzen zu fördern.

CERAN

CERAN LINGUA INTERNATIONAL
Ave des Petits Sapins 27
B-4900 Spa
Tel. 0032497531615
Fax 003287791188
armin.junker@ceran.com
www.ceran.com

Gefällt Ihnen
dieser Platz für Ihr Porträt?

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

→ **erscheint am 25.06.2010**

→ **Datenanlieferung bis 04.06.2010**

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

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: bis zu 50.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS OKTOBER 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Juli/August 2010	Coaching: Fortbildung für Profis		Personalmagazin 08/10 Erscheinung: 22.07.10
September 2010	Seminar-Innovationen des Jahres		Personalmagazin 10/10 Erscheinung: 23.09.10
Oktober 2010	train-the-trainer	acquisa 10/10 Erscheinung: 02.10.10	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

Ihre Ansprechpartner:
Annette Förster, Telefon 0931 2791544
annette.foerster@wuw-magazin.de

Petra Hahn, Telefon 06181 436834
wundw@petra-hahn.de

Weiterbildung?

gesucht & gefunden bei seminus.de

Über 100.000 Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

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

seminus

Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 07-08/2010 ERSCHEINT AM 25. JUNI 2010

ENTERPRISE 2.0 IN DER PRAXIS

Führen mit Wikis

Frank Roebers (Foto), Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG in Bielefeld, wurde vom „Club 55“ als Vordenker mit dem „Special Award“ ausgezeichnet. Roebers, der sehr erfolgreich eine IT-Gruppe mit 2.700 Partnern leitet, steht für das Thema „Führen mit Wikis“.

SPECIAL

Klarer Präsentieren

Nicht nur die Präsentationstechnik entwickelt sich weiter (wie die neueste Generation der Beamer und Whiteboards zeigt), auch die Kommunikation zwischen Präsentatoren und Publikum setzt neue Schwerpunkte auf die alte Tugend der Klarheit.

NEUE AUSBILDUNGSANGEBOTE

Train-the-Trainer

Personalentwickler verwenden immer mehr Mühe darauf, die Qualität der Trainer, die für ihr Unternehmen arbeiten, zu prüfen. Mithalten kann nur, wer auf eine solide Ausbildung aufbauen kann, die transferorientierter sein muss als in der Vergangenheit.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

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

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 8983921, Fax 0761 89899-3-921
E-Mail: brigitte.pelka@wuw-magazin.de

Autoren dieser Ausgabe
Claus Fischer, Maren Fische-Epe, Doris Kirch, Helmut Heidegger, Christian Lundbeck, Renate Osterchrist, Gudrun Porath, Martin Reissmann, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger, Werner Schienle, Oliver Triebel

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

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

Titelbild
Illa Schütte, Holthus Graphics

Druck
Echter Druck, Würzburg

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

Conecta (Hrsg.):
Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie.
Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2010,
314 Seiten, 39,00 Euro

Systemiker

Praktische Praxis

„Als Führungskraft erhalten Sie mit diesem Buch wertvolle Empfehlungen und Rezepte erfahrener Beraterinnen und Berater für Ihre alltägliche Führungspraxis.“ – Stimmt! – und zwar auf eine ganz erstaunliche Weise. Die Autoren, die sich hinter der Herausgeberschaft „Conecta“ verbergen, sind Berater der gleichnamigen „Wiener Schule für Organisationsberatung“ und sie schaffen es wirklich, aus ihren Einzelbeiträgen herauszutreten, sich neben den Leser zu stellen und für seine Fragestellungen Lösungsansätze anzubieten. Die Beiträge entwickeln so eine erstaunliche Dynamik, denn sie machen die ganze Bandbreite von Führung, Teamarbeit, Gruppendynamik anschaulich. In den zahllosen Praxisbeispielen der einzelnen Beiträge manifestieren sich über 30 Jahre Beratererfahrung, das macht sie realistisch, greifbar, der Leser kann sich einfühlen. Dass diese Methode, Problemlösungen anzubieten, natürlich eine hervorragende Werbung für Conecta ist, muss neidlos anerkannt werden. Jedoch sind die einzelnen Beiträge so gut unterfüttert, dass der Leser nicht das Gefühl bekommt, die ganze Wahrheit nur verstehen zu können, wenn er einen Berater des Unternehmens beauftragt.

Da gibt es zum Beispiel den Beitrag von Monika Veith aus dem zweiten Teil (Gestalten von Veränderung): „Wie Sie Mitarbeiterbefragungen bereichsintern auswerten und sinnvoll nutzen“, der sehr eng an der Beratungspraxis der Autorin ausgerichtet ist. Veith beschreibt den Prozess einer Mitarbeiterbefragung eines in Schwierigkeiten geratenen Unternehmens, den sie über mehrere Jahre hinweg begleitet hat. Die Probleme erscheinen plastisch, der Leser wird in die Lage der Protagonisten versetzt und „erlebt“ den guten Abschluss des Prozesses mit. Gleichzeitig wäre es ihm aber möglich, aus dem beschriebenen Prozess Handlungen für eine eigene Mitarbeiterbefragung abzuleiten. Das gelingt vor allem auch dadurch, dass der Beitrag – wie alle anderen auch – am Ende eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Punkten enthält. Diese heißt „Rezepte“, ein für Systemiker vielleicht ungewöhnlicher Begriff.

Es gibt auch Beiträge, die sich weniger aus den unmittelbaren Erfahrungen eines Auftrags speisen, sondern aus der Fülle verschiedener Situationen schöpfen, etwa der von Susanne Mingers „Wie Sie Ihr Gefühlsleben und das Ihrer Mitarbeiter umsichtig managen“ (Teil III: Der Umgang mit Emotionen) oder von Martin Carmann „Wie Sie mit Macht, Entscheidungskompetenz und Verantwortung professionell umgehen“ (Teil I: Die eigene Rolle als Führungskraft). Auf keinen Fall unerwähnt bleiben sollte, dass die Praxis durch gut ausgewählte, gut aufbereitete Theorie durchsetzt ist.

AUTOREN

Conecta

Wer sich die Menschen hinter der außergewöhnlichen Herausgeberbezeichnung „Conecta“ anschauen möchte, klinkt sich am besten auf Youtube ein unter der URL „http://www.youtube.com/watch?v=OIoJBREmqMs“. Dort stellen die Autoren, die gleichzeitig Mitarbeiter der Wiener Schule für Organisationsberatung sind, sich und ihr Verständnis von Führung vor. Die systemischen Berater sehen ihre Spezialisierung in der Verbindung von struktureller Ebene und individueller Kompetenz.

Teamarbeit für Generation Y

Patrick Lencioni verpackt seine Botschaften gerne in Geschichtenform – ein echter Anhänger des Storytelling. Die Geschichte der „fünf Dysfunktionen eines Teams“ gibt es auch als Fließtext, die Übertragung in einen Manga-Comic stellt eine neue Präsentationsform dar und man muss sie mögen. Die Geschichte entwickelt sich um die Probleme eines IT-Unternehmens, bei dem nicht nur die Führungsriege zerstritten ist, ein Vorstand muss gehen. Die neue Chefin kümmert sich zunächst weniger um Zahlen als um die Kommunikationskultur der Mitarbeiter. In einer zweitägigen Klausurtagung werden die Probleme des Teams auseinandergenommen und Maßnahmen zur Lösung vorgestellt. Die Dialoge sind realistisch und ein Spannungsbogen hält bei der Stange. Didaktisch wertvoll werden die fünf üblichen Hauptprobleme in Teams – laut Lencionis Pyramidenmodell – am Schluss noch einmal vorgestellt mitsamt ihren Lösungen.

Patrick M. Lencioni, Kensuke Okabayashi:
Die fünf Dysfunktionen eines Teams – der Manga: Eine illustrierte Leadership-Fabel, Wiley Verlag, Weinheim 2010, 180 Seiten, 19,90 Euro

Effektivität auf Teufel komm raus

Stephen R. Coveys Bestseller „Die 7 Wege zur Effektivität“ verfolgt den Grundsatz, dass Ziele im Berufsleben nur dann gewinnbringend verfolgt werden, wenn die privaten Ziele klar sind. Der Erfolg des Buchs speist sich auch aus dem ganzheitlichen Grundansatz, der vom Interesse an Menschen getragen ist. Das neue Buch ist anders, es scheint härter, fast unerbittlich. Covey schreibt unter dem Eindruck der Krise. Stringent und glasklar legt er seine Prinzipien dar. In der Krise muss die erfolgreiche Führungskraft Strategien erfolgreich umsetzen (1), Vertrauen schaffen (2), mehr mit weniger erreichen (3) und Ängste reduzieren (4). An der Vorstellung der Prinzipien ist also nichts auszusetzen, aber am zugrunde liegenden Ziel. Covey arbeitet mit dem Bild des Tour de France-Teams, das in den Bergen auf unvorhersagbare Schwierigkeiten stößt. Wie er immer wieder darauf drängt, das Letzte aus dem Team herauszuholen, die Effektivität noch ein bisschen zu steigern oder die Kosten zu senken, entspricht so gar nicht seinem Menschenbild, das er in „Die 7 Wege“ entwirft.

Stephen R. Covey, Bob Whitman:
Führen unter neuen Bedingungen. Sichere Strategien für unsichere Zeiten. Gabal Verlag, Offenbach 2010, 138 Seiten, 19,90 Euro

Sicherheit kapitelweise

Die Handbücher aus dem Weiterbildung-/Trainingsbereich von Beltz sind einfach gut. Wo andere Autoren immer betonen, dass ihr Arbeitsbuch auch funktioniert, wenn der Leser nur einzelne Kapitel herausgreift, dann aber trotzdem große Verwirrung angesagt ist, weil irgendeine Vorinformation fehlt, funktioniert es bei diesem Handbuch wirklich. Es geht los mit „Planung“ und „Folienerstellung“, gibt auch dem Redner, der sich nur umfassend vorbereiten will („Lampenfieber“, „Standort“) oder sich für den gelungenen Auftritt interessiert („Dramaturgie“, „Sprechtechnik“) Werkzeuge und Übungen an die Hand und schließt dann mit umfassenden Übungs- und Checklistenkapiteln ab. Dabei berücksichtigt Kürsteiner auch Details wie zum Beispiel Hyperlinks, die für den Zuschauer versteckt gesetzt werden sollten, weil sie ansonsten ablenken könnten. Die „100 Tipps&Tricks“ vermitteln eine solide Sicherheit. Einziger Kritikpunkt: Die Checklisten wären mit Seitenverweisen zu den entsprechenden Kapiteln noch benutzerfreundlicher.

Peter Kürsteiner:
100 Tipps & Tricks für Reden, Vorträge und Präsentationen. Beltz Verlag, Weinheim 2010, 188 Seiten, 24,95 Euro

„Ich kann aus meinem eigenen Leben erzählen: Ich bin ein typischer Spätzünder. Wenn bei mir bei der Bildung nur die Geschwindigkeit gezählt hätte, säße ich heute nicht hier.“

Dr. Rüdiger Grube, Jahrgang 1951, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG, im Kundenmagazin der Bahn („mobil“ / Mai 2010) über seinen Weg vom Lehrling im Metallflugzeugbau (1967) bis zur Promotion (1986).

„Wenn es um etwas Unwichtiges geht, kann man das Internet auch verwenden. Aber wenn etwas wichtig ist, dann verlange ich von meinen Mitarbeitern, dass es woanders nachgeprüft wird. Es steht so viel Falsches in Wikipedia oder sonst wo online, da bin ich sehr zurückhaltend.“

Helmut Schmidt, Altbundeskanzler, in der „Welt am Sonntag“ vom 9. Mai 2010.

„Wir können von der Natur lernen. Wenn zum Beispiel der Wald sich nicht mehr räumlich ausweiten kann, dann investiert er in Erneuerung und Vielfalt. Genau das müssen wir auch tun. Statt den Arbeitsdruck aufwendig immer weiter zu verschärfen, sollten wir in die Menschen investieren.“

Jens Mittelsten Scheid, Vorwerk-Erbe und Gründer der Forschungsgesellschaft „Anstiftung“, in der Wochenzeitung „Die Zeit“ Nr. 19/7. Mai 2010.

„In Unternehmen wie in Beziehungen gilt: Lass den anderen, wie er ist. Er hat erstens das Recht dazu. Und zweitens kannst du ihn sowieso nicht ändern. Das verlangt Demut – und sorgt für ein anderes Führungsverhalten. Denn es bedeutet, dass ich mir als Führungskraft klarmache, dass ich eben keine Kontrolle habe und auch nicht direkt auf eine Person einwirken kann, es sei denn, ich hielte ihr eine Pistole an die Schläfe.“

Roland Jäger, Trainer und Coach aus Wiesbaden, in „Brand Eins“, Heft 5/2010.

„Merke: Ein smartes Phone macht dumme Menschen auch nicht klüger.“

Jochen Mai, Redakteur der Wirtschaftswoche und Autor des Blogs „Karrierebibel“, auf Twitter am 11. Mai 2010.

„Twitter auf Trivialitäten zu reduzieren, wäre falsch … Oft sind diese Querverweise keineswegs irrelevant. Man bekommt ein Gefühl für resonanzfähige Themen.“

Professor Peter Kruse, Netzwerkforscher aus Bremen, im Interview mit „WirtschaftsWoche-online“ am 8. Mai 2010.

„Vor allem im mittleren Management gibt es die gläserne Decke, an die Frauen stoßen und nicht weiterkommen. Das Beharrungsvermögen einer so stark männerdominierten Führungsriege ist zu groß, um es nur mit gut gemeinten Programmen verändern zu können.“

René Obermann, Telekom-Vorstandsvorsitzender, in der „Welt am Sonntag“ vom 2. Mai 2010 über die „Frauenquote“ seines Konzerns.

„Der Mensch kann sich immer nur auf eine Sache konzentrieren. Multitasking ist streng genommen grober Unfug und unmöglich.“

Ernst Pöppel, Professor für Medizinische Psychologie, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 11. Mai 2010.