



wirtschaft weiterbildung

06_12

www.wuw-magazin.de

Rückblick_Thomas Sattelberger verlässt die Telekom s. 14

Tipps_Als junge Führungskraft erfolgreich starten s. 32

Methode_So sollte sich die Suggestopädie weiterentwickeln s. 42

Frauen fördern – aber wie?

Gezielte Trainings für Managerinnen helfen s. 18

Dr. Anne Schwarz
gründete die Frauen-
führungsakademie (FFA)
und betritt mit dem
Ausbildungsgang
„Frauen in Führung“
Neuland





DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Jetzt bewerben unter:
www.deutscher-bildungspreis.de

Lassen Sie Ihr Bildungs- und Talentmanagement auszeichnen!

- Positionieren Sie sich als Vorreiter im Bereich strategischer Weiterbildung.
- Nutzen Sie die kostenfreie Teilnahme für einen Benchmark.

Fördern Sie Ihre Talente durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

Premiumpartner:



Software für das Personalwesen

Partner:



Medienpartner:





Was Kunden morgen wünschen



ca. 256 Seiten | € 29,95 [D]

ISBN 978-3-648-0249-1 | Bestell-Nr. E00389

Was erwarten die Konsumenten von morgen? Welche Trends werden sich durchsetzen? Auf welche Entwicklungen müssen wir besonders achten? Zukunftsforscher Oliver Leisse zeigt, wie Sie Ihre Pläne und Strategien verändern können, um von den Veränderungen in den kommenden Jahren zu profitieren.

- > Die 30 entscheidenden Trends aus Konsumentensicht für die nächsten zehn Jahre.
- > Anregungen für neue Markenangebote und die Erschließung neuer Märkte.
- > Mit zahlreichen farbigen Abbildungen und Grafiken.

www.haufe.de

HAUFE.

Kraft der Selbstreflexion

Einer der Glücksmomente, den Trainer und Organisationsberater im Zusammenhang mit ihrer Arbeit gelegentlich erleben, besteht darin, dass sie aus einem (abteilungsübergreifenden) Team, in dem sich die Menschen misstrauen, eine Gruppe formen, die gezielt „ins Arbeiten kommt“.

Das Ganze ist dann mehr als die Summe der einzelnen Teile. Dabei wird dann so viel „Energie“ frei, dass manche Beobachter von einem magischen Moment reden. Wie man soweit kommen kann, zeigt unser Fallbeispiel ab Seite 28. Eine Gruppe von Abteilungsleitern sollte Sparmaßnahmen erarbeiten, um trotz konjunkturbedingten Umsatzeinbruchs nicht in die Verlustzone abzurutschen.

Normalerweise wird in vielen Unternehmen der bereichsübergreifende Vorschlag eines Abteilungsleiters von seinen Kollegen mit der Begründung zurückgewiesen, dass sich der „Fachfremde“ doch gefälligst um seine eigene Abteilung kümmern solle. Dass es in unserem Fallbeispiel nicht zu dieser Abwehrhaltung kam und dass die Vorschläge als Vorschläge und nicht als Angriff verstanden wurden, ist einer im Grunde sehr mutigen Intervention des internen OE-Beraters zu verdanken. Die Hälfte der Zeit des Einsparworkshops hat er nämlich dazu genutzt, zuerst einmal die Beziehungsebene zu bearbeiten – ein schönes Beispiel dafür, wie stimulierend das systemische Instrumentarium sein kann.

Aus dem Fallbeispiel ist kein allgemeingültiges Muster zur Bewältigung von Krisen abzuleiten. Dazu sind andere Organisationen zu „anders“. Aber wie kraftvoll eine gelungene Selbstreflexion („In welchen Schritten kommen wir zu einer Problemlösung“) sein kann, das sollte man schon am Beispiel der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ lernen.







Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Zukunft im Kopf.



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

-  Offenes Programm
-  e-Learning
-  Unternehmenslösungen
-  Consulting



18

titelthema Dr. Anne Schwarz, Gründerin der Frauenführungsakademie (FFA), erläutert, wie Personaler Frauen bei ihrem Aufstieg an die Spitze unterstützen und fördern können.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 „Ich habe immer wieder im kalten Wasser angefangen“

Thomas Sattelberger zieht nach fünf Jahren als Personalvorstand bei der Deutschen Telekom eine persönliche Bilanz

titelthema

18 Frauen fördern – aber wie?

Dr. Anne Schwarz gibt Antworten auf die fünf wichtigsten Fragen, die Personaler beim Thema Frauenförderung bewegen

24 So lernen Frauen für den Aufstieg an die Spitze

Die Frauenführungsakademie (FFA) setzt auf reine Frauenseminare und eine spezielle Didaktik

personal- und organisationsentwicklung

28 Gemeinsames Nachdenken ermöglicht Krisenbewältigung

Wie die systemische Unternehmensberatung zur Lösung unternehmerischer Probleme beitragen konnte

32 Nur 41 Prozent identifizieren sich mit Firmenstrategie

OSB-Studie zeigt, wie österreichische Unternehmen ihre Strategie entwickeln und ihre Mitarbeiter einbeziehen



28

Fallstudie Wie der Verlag der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ die Krise 2009 bewältigte.



57

DGFP-Kongress. Dieses Jahr fand er erstmals ohne Begleitmesse statt. An seine Stelle trat eine Dienstleistungsbörse.

34 Tipps für die Führungsaufgabe

Dr. Bernd Wildenmann gibt praktische Ratschläge, die Anfängern den Einstieg in die erste Führungsposition erleichtern

training und coaching

38 Das Einzige, was verkauft, ist der Inhalt!

Siegfried Haider erklärt, wie Trainer sich seriös verkaufen

42 Wo die Suggestopädie noch besser werden könnte

Ralf Besser plädiert für eine strategische Erneuerung der suggestopädischen Methode in sechs Themenfeldern

46 Mobile Learning: Wie sinnvoll sind „Lern-Snacks“?

Carina Paine Schofield und Trudi West von der Astridge Business School fordern flexiblere Lernmöglichkeiten für Führungskräfte

50 Innere Antreiber zähmen

Sylvia K. Wellensiek über einen Weg, den Burn-out zu vermeiden

messen und kongresse

57 Ins Büro nur noch wegen der Kontakte?

Bericht vom 20. DGFP-Kongress in Frankfurt am Main mit Rednern wie dem Personalchef von Google Deutschland

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Patrick D. Cowden und die ganz großen Gefühle

Auf dem „Leadership & Management Forum Europe“ sorgte der Autor von „Mein Boss, die Memme“ für emotionale Höhepunkte

Rubriken

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

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.



WER Der Weltklasse-Violinist Miha Pogacnik (geboren 1949) ist nicht nur Musiker und offizieller Kulturbotschafter seiner Heimat Slowenien, sondern auch ein leidenschaftlicher Kongressredner.

WAS Laut Pogacnik beschreibt der Komponist Johann Sebastian Bach mit seiner g-Moll-Fuge einen Prozess, den man auch als „Anleitung zur Überwindung einer Unternehmenskrise“ interpretieren kann.

WAS NOCH Um seine Ansicht zu erläutern, zeichnet der Künstler das Kompositionsprinzip der Fuge für seine Zuhörer auf. Die Aufnahme stammt von Martin Pichler und entstand am 23. April 2012.

Von J. S. Bach Krisenbewältigung lernen. Für Miha Pogacnik ist es völlig klar: Johann Sebastian Bach beschreibt in seiner g-Moll-Fuge wie ein Unternehmen eine Krise überwinden sollte. Dazu zerlegte er auf dem „Leadership & Management Forum Europe 2012“ in Frankfurt am Main die Fuge in ihre Bestandteile, spielte sie stückweise vor und zeichnete die mit der Musik verbundenen Emotionen an ein Flipchart. Da gibt es das starre „Alte“, dann eine Wandlung durch eine Feuerprobe (rote Kugel unten) und schließlich die Integration der durch die Krise neu erworbenen Einsichten in eine höhere Identität (Sonne oben rechts, die gerade gelb ausgemalt wird). Pogacnik musizierte und malte mit einer Leidenschaft, die das Publikum zuerst verstörte und dann begeisterte. Seine Botschaft: Nur wer Musik bis in die tiefsten Schichten hinein hört, wird auch wirklich auf Kunden und Mitarbeiter hören.



NEU!

**Zeugnis
Manager
Professional**
HAUFE.

Durchbruch im Zeugnismanagement! Der neue Haufe Zeugnis Manager Professional.

Das Erstellen von Arbeitszeugnissen hat Sie bisher viel Zeit und Nerven gekostet? Die Revolution der Zeugniserstellung wird all Ihre Erwartungen sprengen! Der integrierte Workflow bindet per Knopfdruck automatisch die Linienvorgesetzten in den Prozess mit ein. Die Erinnerungsfunktion sorgt dafür, dass Sie nie wieder eine Frist verpassen. Sie werden sehen: Noch nie hat es so viel Spaß gemacht, Zeugnisse zu erstellen.

Mehr unter www.haufe.de/zeugnismanager

HAUFE.

Messegetümmel auf der Personal Süd in Stuttgart.

PERSONAL 2012

Messe „Personal Süd“ weiter im Aufwind



Am 24. und 25. April fand die Messe Personal 2012 in Stuttgart statt. Die Veranstalter können sehr zufrieden sein. Denn mit 285 Ausstellern und 4.443 Besuchern konnte der HR-Branchentreff erneut zulegen. Experten stellten an den beiden Tagen neue Studien zum Markt, zum Nutzerverhalten und den inhaltlichen Treibern für das Personalmanagement vor. Dabei zeigte sich vor allem, dass das Thema „Cloud“ in der Personalabteilung angekommen ist. Auch um Social Media bestehe weiterhin ein Hype,

der voraussichtlich die kommenden Jahre anhalten werde, sagte Alexander Petsch, Geschäftsführer Spring Messe Management. „Aufseiten des Beratermarkts gibt es in diesem Kontext ein großes Wachstum.“ Viele Unternehmen benötigten in Sachen Social Media allerdings Unterstützung. Sie müssten externes Know-how einkaufen. Problematisch daran: Von einem strategischen Ansatz könne vielerorts keine Rede sein. „Personaler denken in der Personalplanung viel zu kurzfristig“, so Prof. Dr.

Christian Scholz von der Universität des Saarlands. Auch das Vorgehen in Social Media müsse man mit den passenden Methoden vorab berechnen. Viele Unternehmen agierten nach dem Motto „Dabei sein ist alles“. Das sei jedoch wenig sinnvoll und sogar gefährlich. Es mangle an Medienerfolgskontrolle und klaren Regeln, wer wann was über Social Media sage. „Dahinter steckt juristischer Sprengstoff. Da haben schon einige Unternehmen bitter Lehrgeld bezahlt“, so Scholz.

FRAUEN IN FÜHRUNG

„Frauen warten, entdeckt zu werden!“

Nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch bei den Frauen gibt es Handlungsbedarf: „Frauen müssen selbstbewusster auftreten und formulieren, was sie wollen“, forderte Cornelia Hulla, ehemaliges Vorstandsmitglied von Coca Cola Deutschland. „Ich sah irgendwann zu meinem Kollegen rüber und fragte mich, was ich davon halten würde, wenn er mein Chef werden würde.

Da wusste ich: Dann werd ich lieber selbst Chefin.“ Hulla sprach vor rund 250 Gästen, die zu der Fachtagung „Frauen in Führung = Wachstum!“ (www.womenomics-hamburg.de) nach Hamburg gekommen waren. Silke Grimm, Vorstandsmitglied bei Euler Hermes Deutschland, berichtete vom firmeninternen selbst verwalteten Karrierenetzwerk von und für Frauen. Le Crobag-Chefin Friederike Stöver wies auf den Nutzen für Unternehmen hin, Frauen trotz Familienpause an das Unternehmen zu binden. Denn Frauen seien oft die engagiertesten Mitarbeiter, die zeigen wollen, dass sie es können.

Erfolgreiche Karrierefrauen. (v. l. n. r.) Silke Grimm, Vorstandsmitglied Euler Hermes Deutschland; Cornelia Hulla, ehem. Vorstandsmitglied Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG; Friederike Stöver, Geschäftsführerin Le Crobag GmbH & Co. KG.



Foto: Jörg Müller

EXPANSION IN SKANDINAVIEN

Dekra erwirbt Mehrheit an Tuc

Die international tätige Expertenorganisation Dekra SE (Societas Europaea) erwirbt die Mehrheit der Anteile an der dänischen Tuc-Gruppe, die 160 Mitarbeiter beschäftigt. Mit diesem Schritt will Dekra nicht nur seine Marktstellung in dem Nachbarland stärken, sondern sich auch eine ideale Ausgangsposition für die Expansion auf dem skandinavischen Bildungsmarkt verschaffen.

Die 2006 gegründete Tuc-Gruppe ist ein dänischer Bildungsdienstleister, dessen Schwerpunkt auf der Qualifizierung von Berufskraftfahrern sowie auf Personalvermittlung liegt. Das Angebot umfasst persönliche Beratung, Coaching, praktisches Training und Outplacement-Dienstleistungen.

FEHLENDE KARRIEREAUSSICHTEN

Viele planen derzeit Jobwechsel

Fast jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland zieht einen Jobwechsel in den kommenden zwölf Monaten in Erwägung. Hauptgründe dafür sind fehlende Karriereaussichten und eine unzureichende Bezahlung, zeigt die Studie „Jobzufriedenheit“ der Manpower Group Deutschland. So bemängelt jeder fünfte von 1.048 Befragten, dass er beruflich nicht weiterkommt. Männer beklagen diesen Umstand mit 25 Prozent besonders häufig.

Bei den Frauen geben 17 Prozent an, in Sachen Karriere bei ihrem aktuellen Arbeitgeber nicht voranzukommen. Auch Arbeitnehmer, die sich eigentlich im „besten Alter“ zwischen 35 und 44 Jahren befinden, haben vergleichsweise häufig mit Karriereproblemen zu kämpfen: In dieser Altersgruppe gab mit 26 Prozent jeder Vierte an, unzufrieden mit seiner Position zu sein. Diese Ergebnisse sind das Resultat mangelnder Förderung

seitens der Unternehmen zu verstehen: Laut Studie findet eine aktive Karriereförderung nur bei jedem zehnten Arbeitgeber statt. Ein weiterer Faktor, der für große Unzufriedenheit sorgt, ist die Bezahlung. 65 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Arbeitgeber generell die Leistungen seiner Mitarbeiter nicht fair entlohnt. 27 Prozent der Arbeitnehmer halten deshalb aktiv Ausschau nach alternativen Jobangeboten, die besser bezahlt werden.

DGFP

Neues Suchportal für HR-Interimsmanager

Die Tendenz, Interimsmanager im HR-Bereich einzusetzen, ist in den vergangenen Jahren in Deutschland kontinuierlich gestiegen. Doch es ist nicht immer leicht, den passenden Interimsmanager zu finden. Ein neues Suchportal der Deutschen Gesellschaft für Personalführung mbH (DGFP) will dies nun ändern. „Der Markt an Interimsmanagern und Providern wird immer größer. Damit verbunden wurde immer öfter der Wunsch an die DGFP nach einer größeren Markt- und Kostentransparenz herangetragen. Dem können und wollen wir uns nicht verschließen und haben mit dem Suchportal für alle Beteiligten eine neue und zeitgemäße Lösung geschaffen“, erklärt Theresia Tebrügge, Leiterin HR-Interimsmanagement bei der DGFP.

Unter www.dgfp.de/interim-manager-portal können Interessierte nach vorgegebenen Suchkriterien wie Aufgaben, Funktion, Unternehmensgröße, Branchenkenntnisse oder internationale Erfahrung nach einem Interimsmanager für den HR-Bereich recherchieren. Zusätzlich lässt sich das Anforderungsprofil durch individuelle Suchmerkmale weiter spezifizieren. Ein direkter Kontakt zu den ausgewählten Interimsmanagern ist der DGFP zufolge ohne zusätzliche Vermittlungskosten möglich.



Darüber hinaus können sich Interimsmanager für die Dauer eines Jahres auch kostenpflichtig selbst registrieren. Zur Wahl stehen ein Standardeintrag oder ein Eintrag als DGFP-qualitätsgeprüfter Interimsmanager. Im letzteren Fall muss der Interimsmanager allerdings vor der Registrierung in einem persönlichen Qualitäts-Check seine Kompetenz als Interimsmanager sowie erfolgreiche Interimsprojekte gegenüber der DGFP mbH nachweisen.

Kurz und Knapp

Gesundheit. Stress und Burn-out sind hochaktuelle Themen in den Unternehmen. Wie nun eine Umfrage der Jobbörse „Talentfrogs.de“ zeigt, sind sich auch die Arbeitnehmer zunehmend ihres Gesundheitsrisikos bewusst. Zwei Drittel von 2.300 Befragten würden für weniger Stress sogar Gehaltseinbußen hinnehmen. Allerdings ist die Bereitschaft bei Frauen deutlich höher (73 Prozent) als bei Männern (58 Prozent).

Eventmanagement. Tagungsplaner, die einen Wissenschaftler als Redner für die eigene Veranstaltung suchen, könnten bei der „Speakersplattform“ des Deutschen Hochschulverbands fündig werden. Dort finden sich etwa 50.000 Wissenschaftler. Mehr Informationen unter <http://www.hochschulverband.de/cms1/speakersplatform.html>.

Arbeitsproduktivität. Die Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigen ist in Deutschland zwischen 1991 und 2011 um 22,7 Prozent gestiegen. Dies geht aus einem aktuellen Bericht des Statistischen Bundesamts (Destatis) hervor. Je Erwerbstätigenstunde erhöhte sie sich sogar um 34,8 Prozent. Ursache dafür sei, dass sich in den letzten 20 Jahren die in Deutschland je Erwerbstätigen durchschnittlich geleisteten Arbeitsstunden um neun Prozent verringert hätten.

Auch das noch. Lebenslanges Lernen wörtlich genommen. Der Australier Allan Stewart hat mit 97 Jahren sein viertes Studium abgeschlossen. Damit hat er seinen eigenen Rekord gebrochen. Denn das Guinness Buch der Rekorde hatte ihn bereits vor sechs Jahren mit einem Eintrag als ältester Absolvent geehrt. Zeit für eine Aktualisierung.

AUTOMOBILBRANCHE

Zu wenig Weiterbildung für Ingenieure

Mehr als ein Drittel (33,7 Prozent) der Geschäftsführer und Personalverantwortlichen von Unternehmen aus der Automobilindustrie sind der Meinung, dass es Ingenieuren an Weiterbildung mangelt. 22,9 Prozent der 500 Befragten geben sogar an, dass es in ihrem eigenen

Unternehmen nicht ausreichend Weiterbildungsangebote gibt. Zu diesem Ergebnis kommt das VDI Wissensforum im Rahmen seiner Umfrage „VDI-educating II“. Zwar sind fast alle Befragten überzeugt, dass die Qualifikation der Mitarbeiter für ihr Unternehmen ein

wichtiger Wettbewerbsvorteil ist (97,6 Prozent) und Weiterbildung maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt (96,3 Prozent). Allerdings geben nur knapp drei von vier (74,7 Prozent) an, ihren Mitarbeitern ausreichend Weiterbildung zu bieten. 2010 hatte das VDI Wis-

senforum bereits technische Fach- und Führungskräfte in verschiedenen Branchen nach ihrer Weiterbildungssituation befragt. In der Automobilindustrie hatte mehr als die Hälfte (52,6 Prozent) die Fortbildungsmöglichkeiten für nicht ausreichend gehalten. Befragt nach den möglichen Gründen, geben nun mehr als ein Drittel (33,7 Prozent) der Geschäftsführer und Personaler zu, dass diese Einschätzung verständlich ist, da tatsächlich weniger Weiterbildung angeboten wird als nötig ist. Zwei Drittel (69,9 Prozent) sind überzeugt, das Weiterbildungsangebot werde von den Mitarbeitern geringer wahrgenommen als es tatsächlich ist. 47 Prozent sagen letztlich, dass andere Unternehmen offenbar weniger in Weiterbildung investieren als sie selbst.



Foto: VDI/Thomas Ernsting

Unternehmen der Automobilindustrie bewerten die Weiterbildung in technischen Fachkompetenzen als unerlässlich.

COACHING-VERBÄNDE

DGfC und DCV prüfen Fusion

Der Deutsche Coaching Verband e. V. (DCV) und die Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V. (DGfC) haben in ihren jeweiligen Mitgliederversammlungen im März beschlossen, die Fusion der beiden Verbände zu prüfen. Im Falle einer Fusion entstünde so der größte deutsche Coaching-Verband. Hintergrund dieses Vorschlags ist die große und weiter wachsende Zahl von Coaching-Berufsverbänden in Deutschland. „Ziel einer Fusion von DCV und DGfC ist es, die Kräfte zu bündeln und durch Wachstum auch Effizienzgewinne zu erzielen. Dies wird sowohl die berufspolitische Arbeit stärken als auch den Service und Nutzen für die Mitglieder verbessern“, erklären Peter Schröder, 1. Vorsitzender der DGfC, und Lutz Salamon, Vorstandssprecher des DCV, übereinstimmend.

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Frauen sind talentierter als Männer

Dass Frauen in Führungspositionen immer noch stark unterrepräsentiert sind, ist kein Geheimnis. Jedoch wird damit erhebliches Potenzial verschenkt, zeigt eine aktuelle Studie von SHL. Denn aktuelle Zahlen aus dem Talentanalyse-Tool des internationalen HR-Consulting-Anbieters zeigen: Im direkten Vergleich gibt es mehr führungsstarke Frauen als Männer, Unterschiede bei den berufsspezifischen Qualifikationen fallen aber nicht ins Gewicht. Oliver Barth, Managing Director Central Europe bei SHL: „Unsere Analysen haben

ergeben, dass insgesamt und geschlechtsunabhängig betrachtet nur jeder 15. über das Talent und die Fähigkeiten verfügt, eine Top-Führungskraft zu sein. Aufgeschlüsselt nach Geschlecht ergibt sich allerdings ein anderes Bild: Bei den Frauen hat jede zwölfte Top-Führungsqualitäten, bei den Männern nur einer von 17.“ Nichtsdestotrotz belegen langjährige Bewerbervergleiche und Mitarbeiteranalysen, dass es keinerlei Unterschiede in Sachen Arbeitsleistung und Fähigkeiten zwischen den Geschlechtern gibt.

TU KAISERSLAUTERN

20 Jahre Fernstudium

Das Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern hat am 2. Mai sein 20-jähriges Bestehen gefeiert. Am 2. Mai 1992 wurde der Grundstein für die Etablierung postgradualer Fernstudiengänge an der TU Kaiserslautern gelegt. Aus dem ehemaligen Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) ist inzwischen das Distance and Independent Studies Center (DISC) geworden. Mit 3.800 Studierenden in mittlerweile 18 Fernstudiengängen (Bereiche: Human Resources, Management & Law und Science & Engineering) hat sich das DISC zu einem führenden Anbieter postgradualer Fernstudiengänge auf universitärer Ebene in Deutschland entwickelt.

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS

Deutschlands klügstes Unternehmen gesucht

Erstmals wird unter Deutschlands Unternehmen der Wettbewerb um das beste betriebliche Bildungs- und Talentmanagement gestartet. EuPD Research und die TÜV SÜD Akademie haben den Deutschen Bildungspreis ins Leben gerufen. Unter www.deutscher-bildungspreis.de können sich ab sofort alle Firmen bewerben, die die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter professionell vorantreiben und ein systematisches Talentmanagement besitzen.

Die Grundlage bildet ein wissenschaftlich evaluiertes und praxisgeprüftes Qualitätsmodell für betriebliches Bildungs- und Talentmanagement, das in Zusammenarbeit mit Personal- und Bildungsexperten entwickelt wurde.

Vergeben wird der Preis in fünf Kategorien: 1. große Unternehmen aus Gewerbe und Produktion ab 500 Mitarbeitern,



2. kleine und mittelständische Unternehmen aus Gewerbe und Produktion bis zu 500 Mitarbeitern, 3. große Unternehmen im Bereich Dienstleistung ab 500 Mitarbeitern, 4. kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich Dienstleistung bis zu 500 Mitarbeitern und 5. Innovationspreis.

Um an dem Wettbewerb teilzunehmen, müssen Interessenten einen 20-seitigen Qualifizierungsbogen ausfüllen. Anschließend bewertet ein neunköpfiger Expertenbeirat alle Bewerbungen und wählt 15 Finalisten aus, die sich persönlichen Audits stellen müssen, bevor die Sieger gekürt werden.

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



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

HOTEL PARK SOLTAU
GmbH

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

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



Start:
10.09.2012
Frühbucherrabatt bis
15. Juni 2012!

WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG



JurGrad^o

School of Tax
and Business Law

Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

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

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern

Berufsbegleitender Masterstudien-
gang für Juristen und Ökonomen

LL.M.

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

BPM-KONGRESS 2012

Führung nachhaltig gestalten

Zum dritten Mal treffen sich Personalmanager aller Branchen beim Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) vom 21. bis 22. Juni in Berlin. In diesem Jahr liegt der Fokus des Personalmanagementkongresses auf dem Thema „Leadership“.

Als erster Keynote-Speaker wurde dieses Jahr Klaus Töpfer, Vorsitzender der Ethik-Kommission zur sicheren Energieversorgung, gewonnen. Er wird Impulse für ein nachhaltiges Personalmanagement geben. Ein besonderes Highlight wird auch die Keynote von Prof. Dr. Ulrich Walter sein, der mit seinem fast zehnstündigen Flug im Orbit einer von nur zehn deutschen Raumfahrern war. In seinem Vortrag „Einmal ins All und zurück: Grenzfahrt Weltall“ erklärt der Wissenschaftsastronaut, warum die Kunst, Führungsstärke und Teamfähigkeit auch unter extremen Bedingungen und unter Einsatz des eigenen Lebens zu vereinen, für den Erfolg der Mission entscheidend war. Denn eines ist klar: Im All ist kein Platz für Ego-Trips oder Zögerlichkeit.

Jedoch wird es auf dem 3. Personalmanagementkongress keineswegs nur um Fragestellungen rund um „Leadership“ gehen. Darüber hinaus laden Experten aus HR-Praxis und -Wissenschaft zum intensiven Austausch über acht weitere zentrale HR-Themenbereiche ein: Talent Management, Recruiting, Change, HR-Kommunikation, Arbeitsrecht, Gesundheitsmanagement, Lern- und Wissensmanagement sowie Controlling und Personalplanung. Die Teilnehmer können aus parallel laufenden Best-Cases, Workshops und Diskussionsrunden wählen. Ideenräume bietet zudem eine interaktive Plattform, auf der Meinungen und Visionen zu definierten Themen spontan von Kongressgästen präsentiert werden können und so neue Denkanstöße geben.



Joachim Sauer,
Präsident des
Bundesverbands der
Personalmanager.

Foto: BPM

CHANGE MANAGEMENT

Von Greenpeace lernen

Andreas Graf von Bernstorff, Ex-Kampagnenexperte von Greenpeace, hat sein Wissen und seine praktische Erfahrung, wie man den Kampf Gut gegen Böse organisiert, in einem Buch zusammengefasst. Es heißt „Einführung in das Campaigning“ und ist gerade im Carl-Auer Verlag in Heidelberg erschienen. Wie man Campaigning-Konzepte entwickelt, die zum Beispiel auch innerbetrieblich helfen, Change-Projekte voranzutreiben, zeigt von Bernstorff jetzt in einem offenen Seminar der Carl-Auer-Akademie, das vom 22. bis 23. Juni in Heidelberg stattfindet. „Die Teilnehmenden werden konkret eigene Kampagnenpläne entwickeln und prüfen“, verspricht der ehemalige Umweltaktivist. „Damit wächst das Verständnis für unternehmerische Strategien und politische Kampagnen – die eigenen wie die anderen.“

Anhand von systemtheoretischen Konzepten gelingt es

von Bernstorff, begrifflich und handfest zu fassen, was erfolgreiches Campaigning ausmacht, was es dafür braucht und was man tunlichst vermeiden sollte. Welche Handlungsfiguren, Gegnerkonstrukte und sprachlichen Instrumente sind unverzichtbar oder nützlich? Welche Stilmittel, Szenarien und strategischen Überlegungen müssen berücksichtigt werden? Wie beobachtet man Nutzen und Erfolg einer Kampagne? Die Seminarteilnahme kostet 750 Euro plus Mehrwertsteuer.



Campaigning im Stil von Greenpeace im Seminar lernen.

ARBEITZUFRIEDENHEIT

Aufgaben und Arbeitsinhalte am wichtigsten

Was macht Menschen in ihrem Job glücklich? Die 1.389 Personen, die an einer aktuellen Umfrage der Jobbörse „Stellenanzeigen.de“ teilgenommen haben, sind sich einig: Die Aufgaben und Arbeitsinhalte. Mit 4,1 Punkten erhielt dieser Faktor die höchste durchschnittliche Bewertung. Bewertet wurden insgesamt acht Faktoren anhand einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (stark). Ebenfalls sehr wich-

tig für das Glück im Job sind mit 4,0 Punkten die Kollegen, gefolgt von den Faktoren „Chef“ und „Lob und Anerkennung“ mit einer Durchschnittsnote von 3,9. „Messbarer Erfolg“ sowie „Entwicklungsmöglichkeiten“ erhielten jeweils 3,8 Punkte. Dem Faktor „Gehalt“ gaben die Teilnehmer im Durchschnitt 3,6, dem „Unternehmen“ (Kultur, Branche, Größe etcetera) 3,4 Punkte.

Zukunft Personal

**25.-27. September 2012
koelnmesse**

**Europas größte Fachmesse
für Personalmanagement**

KEYNOTES 2012:



Foto: Hilgers

Jens Hilgers



Foto: Langenscheidt

Dr. Florian Langenscheidt



Foto: Opaschowski

Prof. Dr. Horst W. Opaschowski



Foto: Schiemann

William A. Schiemann, Ph.D.



Foto: Spitzer

Prof. Dr. Manfred Spitzer

Zukunft Personal mit mehr als:
14.000 Fachbesuchern
600 Ausstellern
220 Vorträgen
& Diskussionen

Bei Online-Registrierung sparen!
www.zukunft-personal.de/registrierung

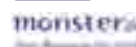
www.zukunft-personal.de #ZP12

Zeitgleich mit



3. Europäischer Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

Hauptsponsoren



Medienpartner

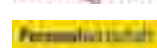


Foto: Pfluegl

HR Next Generation Award 2011. Cornelia Schostek war die strahlende Gewinnerin des vergangenen Jahres.

HR NEXT GENERATION AWARD 2012

Nachwuchstalente im Personalbereich gesucht

Der HR Next Generation Award geht in die nächste Runde: Vom 24. April bis zum 2. Juli 2012 können Vorgesetzte in Unternehmen ihre besten Mitarbeiter im Personalbereich unter 35 Jahren für den Preis vorschlagen. Mit dem HR Next Generation Award werden junge, talentierte Nachwuchspersonaler ausgezeichnet, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches leisten. Der HR Next Generation Award ist eine

Initiative der Messe „Zukunft Personal“ und des Personalmagazins aus der Haufe Gruppe unterstützt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Young Professionals in der Selbst-GmbH sowie der Promerit AG. Ziel ist es, den jungen Talenten öffentlich Anerkennung zu zollen und die Bedeutung des Personalwesens für den Unternehmenserfolg hervorzuheben. Mehr Infos: www.hr-next-generation-award.de.

TRAININGSKONZEPT

Mit Firmenstrategie verzahnen

Weiterbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter in international agierenden Unternehmen sollten in einem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie stehen. So lautet ein Ergebnis einer aktuellen Studie von AchieveGlobal Deutschland und Headquarters Austria. „Zukunftsorientierte Unternehmen kooperieren mit Weiterbildungsinstituten, die schon bei der Konzeption der Trainingsprogramme die strategischen Überlegungen der Konzernspitze berücksichtigen“, sagt Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal. Umso erstaunlicher, dass nur knapp zehn Prozent der Firmen überhaupt ihre Trainingserfolge messen.

„Ich habe immer wieder im kalten Wasser angefangen“

INTERVIEW. Thomas Sattelberger, Jahrgang 1949, war zuletzt fünf Jahre lang Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Er gilt als einer der herausragendsten Personalchefs Deutschlands und als der „Vater“ der Frauenquote. Sein Ausscheiden aus dem Telekom-Vorstand war Anlass für diesen Blick zurück.

Was sehen Sie als Ihre größten Erfolge als Personalvorstand der Telekom?

Thomas Sattelberger: Erstens hatten wir in den Jahren 2007 und 2008 sehr schwierige Arbeitskonflikte in den Servicebereichen und Call-Centern, bei denen es nicht nur gelungen ist, die Arbeitskosten zu senken, sondern auch Strukturen zu dezentralisieren und die Kundenorientierung zu verbessern. Damit haben wir dem Unternehmen die Atmungsfähigkeit zurückgegeben, die Grundlage für die Verteidigung des Kerngeschäfts und den Aufbau des Neugeschäfts war und ist.

Gibt es weitere Punkte?

Sattelberger: Zweitens haben wir die qualitative Personalplanung als neuen HR-Kernprozess eingeführt, die uns eine Mittelfristbetrachtung zu vier Parametern erlaubt: Welche Kompetenzen brauchen wir, in welcher Menge, in welcher Altersstruktur und zu welchen Preisen? Die klassische Personalplanung sieht ja nur Menge und Preis. Dazu gehört übrigens auch Gesundheitskompetenz, da uns Skills nicht helfen, wenn Mitarbeiter an körperlicher oder psychischer Überlastung leiden. Und natürlich die Karrieresysteme, weg von klassischen Karrieren hin zu mehr Projekt- und Expertenlaufbahnen für viele Tausende. Für die qualitative Personalplanung, die ich als

die „Mutter aller Schlachten“ bezeichne, gebe ich uns die Note 2 minus – als Schwabe ist man ja nie zufrieden.

Der dritte Punkt ist sicher die Frauenquote, die Ihnen die höchste Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verschafft hat.

Sattelberger: Ja. Das war eine Intervention ins Kulturgefüge, wie ich sie bisher so noch nicht getätigt habe. Noch dazu mit all den Debatten innerbetrieblich, aber auch den Wellen, die das Thema gesellschaftlich ausgelöst hat – zum Glück. Wir selbst sind gut vorangekommen: Seit Mitte 2010 hat sich die Zahl der Frauen in Führungspositionen von absolut 19 auf über 25 Prozent erhöht – bei 4.000 Führungskräften weltweit. Auch bei Vorstand und Aufsichtsrat liegen wir auf der Zielgerade.

Manager sprechen gerne ihre Erfolge an, verschweigen die Misserfolge. Was waren Ihre Misserfolge als Personalvorstand?

Sattelberger: Das sind zwei Themen, die eng miteinander verwoben sind. Ich hatte die Hoffnung, dass die Personalarbeit der Telekom signifikant stärker auf das Thema Servicekultur Einfluss nehmen kann. Wir sind zwar über die Jahre besser geworden, aber immer noch nicht toll. Das ist eine persönliche Enttäuschung – auch über mich. Das Thema Servicequalifi-





Thomas Sattelberger: Am 2. Mai war nach fünf Jahren sein letzter Arbeitstag bei der Telekom. Das Handelsblatt schrieb, aus Teilen des Aufsichtsrats sei zu hören, dass man ihn trotz seiner Verdienste wegen seiner „ruppigen Arbeitsweise“ nicht mehr gewollt habe. Sattelberger erklärte dazu, er habe schon vor fünf Jahren gesagt, dass er nur für eine Amtszeit zur Verfügung stehe.

zierung und -karrieren sowie Incentivierungen haben wir ja angepackt, aber es ist daraus keine schlüssige Strategie einer Personalarbeit für Service geworden. Der zweite Misserfolg hängt eng damit zusammen. In einem Dienstleistungsunternehmen muss Führung eine ausgeprägt dienende Komponente haben und nicht als Positionsmacht gelebt werden. Unsere Befragungen zeigen, dass sich das etwas verbessert hat. Aber ein breites Verständnis ist noch nicht Bestandteil der Unternehmenskultur. Ich habe Titelebenen rausgenommen, Epauletten gestrippt, Parkplätze und Telefonnummern – die Hierarchien signalisieren – gekappt. Auch beim Vorstand. Ohne durchschlagenden Erfolg. Da hab ich mich schon gefragt: War ich zu radikal, war ich zu oberflächlich, war der Ansatz falsch? Offensichtlich habe ich das nicht hingekriegt.

Sie haben fünf Jahre lang Energie und Herzblut in die Personalarbeit bei der Telekom investiert. Was bleibt außer der Frauenquote und der qualitativen Personalplanung?

Sattelberger: Eine reformierte Personalfunktion mit herausragenden Profis. Das ist die dritte Personalfunktion, die ich nach Lufthansa und Conti gedreht habe. Ich selbst bin ja zutiefst HR-Profi und habe den Anspruch, kraftvolle, talentreiche und strategische HR-Einheiten zu formen. Das ist doch das

Schönste, was man machen kann. Als Charismatiker kannst du Frauenquoten, freiheitsförderndes Talentmanagement oder Augenhöhe mit dem Geschäft verkünden. Aber das hilft ja nichts. Du brauchst eine kraftvolle HR-Funktion, die die Themen versteht sowie umsetzen kann und will. Aber auch im Personalservice selbst hat's geklappt. Die Sanierung und anschließende Erzielung von Top-Qualität unserer Serviceeinheit PST beispielsweise ist nachhaltig gelungen. 2007 lagen wir bei unserer internen Befragung von über 200.000 Mitarbeitern bei 5,6, in Deutschland sind wir jetzt bei 7,1. Bei einem optimalen Zielwert von 8,0. Das ist Leistung, die von kompetenten und engagierten Menschen erbracht wird. Ich freue mich über die vielen tüchtigen Kollegen, die die HR-Arbeit bei der Telekom fortführen werden.

Lernt man das oder muss man das haben? Schon in der Jugend haben Sie den Aufstand geprobt und radikale Parolen vertreten. Man denke an Ihre Aktion vor der amerikanischen Botschaft in Stuttgart, wo Sie neben Joschka Fischer saßen und ein Schild mit „US = SS“ hochhielten. Braucht es ein APO-Trainingslager, um diese Haltung auszubilden?

Sattelberger: Nein, dazu braucht es solche Erfahrungen nicht. Aber man muss bewusst Lebenserfahrungen sammeln oder →

→ nutzen, die einen an die Grenzen führen. Die Personalentwickler würden sagen: „Leave the comfort zone.“ Dass das bei mir die Arbeit in einer APO-Jugendorganisation war, ist der Historie geschuldet. Das kann auch bewusste Rotation in schweres geschäftliches Wildwasser, die Arbeit mit Kranken oder konfrontierenden Werte-Dilemmata sein. Das kann auch das Umgehen mit einer Konkurrenzsituation oder ein Bespitzelungsskandal sein, der an die Grundfeste der Moral rührt. Manager brauchen solche Grenzerfahrungen, um zu reifen.

Welche Ihrer Überzeugungen und Eigenschaften sind geprägt von den Erfahrungen in der APO?

Sattelberger: Die tiefe Sorge vor der Demagogie der Macht. Und die vor der eigenen Verführbarkeit. Das sind zwei Seiten derselben Medaille. Das begegnet Ihnen nicht nur in einer APO-Gruppierung, sondern auch in Unternehmen, in der Kirche und so weiter. Wie manipuliert dich Macht, wo bist du verführbar, wie entscheidest du dich in moralisch schwierigen Konfliktsituationen? Das waren für mich Kernerfahrungen. Aber ich bin dadurch nicht unfehlbar geworden. Die Zeit war übrigens auch eine zutiefst positive Erfahrung. Wir sind als junge Schüler angetreten für Pressefreiheit, für Mitbestimmung, gegen militaristische Ansprachen von Lehrern, und wir haben durch unsere Aufklärungsarbeit dazu beigetragen, dass sich Kultur in einem Schulsystem verändert hat. Wenn ich heute für freiheitsliebende Talententwicklung eintrete, dann bin ich überzeugt davon, die Kraft dafür ziehe ich aus meinen Erlebnissen als 16- und 17-jähriger.

Ein typischer sattelbergerscher Begriff, der auch hier schon gefallen ist, ist „radikal“. Den hören Sie von anderen Managern selten. Wie passt der in die moderne Managementwelt?

Sattelberger: Radix heißt die Wurzel. Ich hab ja mal Latein und Altgriechisch gelernt. Radikalität heißt, der Wurzel nachzuspüren, tief zu bohren und sich nicht von den ersten harten Gesteinsschichten irritieren zu lassen. Radikal zu sein, heißt zu fragen, was ist da wirklich los?

Nach Ihrem Ausscheiden müssen Sie Ihr Leben neu gestalten. Treffen wir Sie demnächst bei Rewe beim einkaufen?

Sattelberger: Da haben Sie mich schon früher treffen können. Ich habe natürlich Sorge gehabt, in ein Loch zu fallen. In der mir eigenen Planungswut habe ich aber dafür gesorgt, dass es keine Löcher gibt. Ich habe mich bis in den Herbst vollgepflegt und bin kaum noch manövrierfähig.

Welche Aufgaben werden das sein?

Sattelberger: Zum einen das Treiben der MINT-Initiative der BDA/BDI. Da geht es jetzt an den Feinschliff. Zum anderen bin ich Vorsitzender des Kuratoriums für das Deutschlandstipendium. Das ist ja ein altes Anliegen von mir, dass wir für Hochschulen eine Alumni- und Stipendienkultur aufbauen. Zum dritten übernehme ich den Stiftungsvorsitz der Zeppelinuniversität in Friedrichshafen. Und zum vierten arbeite ich verantwortlich bei dem Neustart der Initiative Qualität der Arbeit, kurz INQA, mit.



Als Querdenker eine Bereicherung für jedes Podium: Hier fordert Sattelberger, die Mitarbeiter sollten ihre Chefs wählen dürfen.

Haben Sie kein Projekt „Mehr Privatleben“ in Ihrem Plan?

Sattelberger: Doch. Ich nehme mehr Urlaub, ich werde auch nicht mehr sieben Tage die Woche arbeiten.

Sie waren und sind eine prägende Figur im Personalmanagement. Wer wird der neue Sattelberger?

Sattelberger: Kein Kommentar. Da muss noch viel reifen.

Braucht das Personalmanagement überhaupt einen Antreiber?

Sattelberger: Ja. Die HR-Funktion versinkt in der gesellschaftlichen, öffentlichen Bedeutungslosigkeit. Ich kann nur hoffen, dass sich da jemand aus der zweiten Reihe herauschält. Jemand, der kämpft, aber nicht absolutistisch, eingebildet. Jemand, der nicht nur schwätzt, sondern auch große HR-Architekturen bei sich im Unternehmen baut. Meine Hoffnung liegt bei denen, die 20 oder 30 Jahre jünger sind.

Wie sind Sie zu einer prägenden Figur im Personalmanagement geworden? Unsere These: Erstens, Sie sind eine charismatische Persönlichkeit, die reden kann. Zweitens, Sie haben Ihre Themen laut gesetzt und mit Ihrem Unternehmen verbunden. Und Sie haben, drittens, Ihre Ideen in Ihren Publikationen konzeptionell dargelegt.

Sattelberger: Danke. Da kommt noch was dazu. Ich habe exzellente Routine wie die Pest gehasst. Ich war in vier großen Unternehmen in 40 Jahren – also kein Jobhopper. Aber ich habe immer wieder im kalten Wasser als Lehrling angefangen, aber mit immer schnelleren Lernkurven. Automobilbau, Wehrtechnik, Luftfahrt, Reifenherstellung, Elektronik, Telekommunikation – diese Vielfalt habe ich bewusst in meinen Lebenslauf eingebaut. Nur so verhindert man, zum Oberklon der Klone zu werden. Übrigens gibt's ja auch viele Unternehmen, die langweilen sich an ihrem guten Personaler.

Interview: Reiner Straub und Randolf Jessl ●

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 Mausclick 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 Clustering in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Sie!

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

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ele-2012 eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

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



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

Bereits seit 9 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Fast 30.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

ren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?


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

FRAUENSEMINARE. Eine Expertin für Frauenseminare listet in diesem Artikel die fünf wichtigsten Fragen auf, die ihr derzeit von Personalentwicklern gestellt werden. Ihre Antworten drehen sich um Arbeitsbedingungen, Lebenspläne und den Umgang mit Macht. Wie ein „Grundkurs Führung“ für Frauen kognitives, emotionales und körperorientiertes Lernen verknüpft, wird im 2. Teil der Titelgeschichte ab Seite 24 beschrieben.

Frauen fördern –

**WAS EINE FRAUEN-
FÖRDERUNG ...**

beinhalten sollte, um Frauen
eine Karriere zu erleichtern:



Dr. Anne Schwarz (2. von links) mit ihrem Trainerteam (von links): Dr. Maria Uhanyan, Christiane Stamm, Heike Niederbergghaus, Kia Böck und Lutz Schiffel. Sie stehen in der Schmiede von Kunstprofessor Heiner Zimmermann, in der die Teilnehmerinnen ihr individuelles Change-Symbol schmieden.

aber wie?

01.

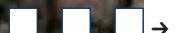
Unterstützung durch HR bei einer frühzeitigen **Lebens- und Karriereplanung**

02.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung wie zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeiten

03.

Möglichkeiten zum **Job-Sharing** auch in Führungspositionen



→ Die Frauen, die derzeit als Trainee oder junge Führungskraft in deutschen Unternehmen am Start sind, gehören der sogenannten „Generation Y“ an. Sie sind gut ausgebildet, ehrgeizig, selbstbewusst und anspruchsvoll. Ihr häufig zu hörendes Credo: „Ich kann viel und ich will alles – und zwar sofort.“ Bezogen auf die Karriereplanungen heißt das: „Ich bin leistungsbereit, aber ich bezahle nicht jeden Preis für den Aufstieg.“ Viele Personaler beklagen deshalb den fehlenden Aufstiegswillen junger Frauen und sind bereit, unterstützend einzugreifen. Die fünf wichtigsten Fragen, die in diesem Zusammenhang in Deutschlands Personalabteilungen zu hören sind, lauten:

1. Welche Anreize schaffen wir für unsere jungen und gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen, damit sie überhaupt Karriere machen wollen?

Was sind die Gründe für die „Generation-Y-Frauen“, einen Aufstieg zu vermeiden? Sonja Bischoffs fünfte Studie „Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland“ (Bielefeld 2010) gibt Auskunft: Bischoff beschäftigt sich mit der Frage: Wer will denn überhaupt aufsteigen? Gefragt wurden Männer und Frauen in mittleren Managementpositionen: 44 Prozent aller befragten männlichen Teilnehmer und 36 Prozent aller Frauen geben an, noch weiter nach oben zu wollen. 45 Prozent der Frauen und 50 Prozent der Männer erteilen einem weiteren Aufstieg eine eindeutige Absage. Der Rest der Befragten steht dieser Frage unentschieden gegenüber. Ein interessanter Aspekt ist: Unter den 36 Prozent der aufstiegswilligen Frauen sind 14 Prozent teilszeitbeschäftigt. Hier wird der Trend zum

Umdenken deutlich. Führung und Teilzeit wird immer attraktiver für Frauen und für Unternehmen!

Die Gründe für die Entscheidung, keine höhere Führungsposition anzustreben, sind nach Bischoff nicht in der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu finden. Es gibt keinen Unterschied zwischen aufstiegswilligen und aufstiegsablehnenden Frauen aus dem mittleren Management bezogen auf Partnerschaft und Familie. Etwa 40 Prozent aus beiden Gruppen haben Kinder und Familie. Aufstiegsorientierte Frauen mit und ohne Familie sind sogar geringfügig mehr als Männer bereit, für die Karriere den Wohnort zu wechseln. Im Gegensatz dazu steht ein Befund von Monika Henn („Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“, Campus Verlag, 2. Auflage 2012), die in ihrer Studie Frauen in Führungspositionen mit Kolleginnen ohne Führungsjob vergleicht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass für Frauen ein weiteres Kriterium für einen Aufstieg in der Frage besteht, ob und wie viel familiäre Verantwortung sie tragen müssen. Entscheiden sich Frauen für einen Aufstieg, dann wirkt Familie nicht karrierehemmend, sind Frauen indifferent bezogen auf einen möglichen Aufstieg und erleben sie ihre Familienexistenz „als Führungsjob“, dann sind viele Anstrengungen seitens der Unternehmen, einen Aufstieg attraktiv zu machen, vergebene Liebesmühe.

Neben den subjektiven Gründen gelten derzeit für Frauen und Männer gleichermaßen folgende Aufstiegsriterien: Ausbildung mit Hochschulabschluss, Spezialkenntnisse, Netzwerke und soziale Beziehungen, Förderung durch Vorgesetzte, äußere Erscheinung und sicheres Auftre-

ten sowie hoher Arbeitseinsatz. Typische Hindernisse, die Frauen auf ihrem Weg nach oben erfahren, sind:

- die Tatsache, in der Familie bereits Führungsaufgaben übernommen zu haben oder sie in der Zukunft zu übernehmen
- geschlechertypische Vorurteile bezogen auf ihre Führungsfähigkeiten und ihre Fähigkeiten, sich durchzusetzen. Je höher die Stufe ist, desto höher und machtvoller ist das Vorurteil
- die kulturelle Zuschreibung, dass „Frau und Führung“ keine Selbstverständlichkeit sei, sondern eine Ausnahme
- führen Frauen ähnlich wie Männer, so gelten sie als zu hart. Legen sie einen „weicheren“ Führungsstil an den Tag, wird ihnen weniger Führungskompetenz attestiert. Hier ist ein sogenanntes „Double Bind Dilemma“ am Werk: Egal, wie eine Frau führt, es scheint nie richtig zu sein
- Frauen zweifeln oft, durch ihre Position tatsächlich Macht und damit Gestaltungsmöglichkeiten zu haben (im Gegensatz zu Männern, die davon ausgehen, dass ihre Position Macht beinhaltet)
- Frauen begegnen auf ihrem Weg nach oben deutlich häufiger als Männer belastenden Situationen wie Mobbing, Konkurrenzkampf, sexuelle Belästigung und geschlechterdiskriminierendes Verhalten wie A.H.Eagly und L.L.Carli in einem Artikel („Women and the Labyrinth of Leadership“) in der Harvard Business Review nachwiesen.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Erkenntnisse zu Frauen und Führung stellt sich nun die Frage nach den richtigen Anreizen für den Aufstieg. Was lockt junge Frauen – trotz aller Hindernisse – eine Karriere anzustreben und den Gegenwind auszuhalten? Die Erfahrungen

04.

spezielle **Mentorenprogramme** für alle Karrierefragen von Frauen

05.

anfassbare weibliche **Vorbilder** im Unternehmen, die Beruf und Familie bewältigen

06.

Aufstiegsmöglichkeiten auch in **Spitzenpositionen** für erfolgreiche Frauen



der Frauenführungsakademie lassen sich so zusammenfassen: Eine weibliche Karriere wird begünstigt durch ...

... eine frühzeitig gemachte Lebens- und Karriereplanung, die proaktiv vom Arbeitgeber unterstützt wird. Welche beruflichen und privaten Visionen und Ziele hat die jeweilige junge Frau? Wo kann das Unternehmen die Pläne unterstützen? Was wäre eine Win-win-Situation für beide Seiten?

... ein Traineeprogramm für junge Frauen und Männer, das die Lebens- und Karriereplanung beider Geschlechter unterstützt und vorantreibt

... konkrete materielle Unterstützungsstrukturen, die ein Unternehmen für Frauen mit Kindern anbietet: Kinderbetreuung im Unternehmen oder in unmittelbarer Nähe, Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung gleich nach der Geburt, flexible Arbeitsplätze und -zeiten und anderes mehr

... die Möglichkeit des Jobsharings einer Führungsposition

... ein Mentorensystem, das mehr ist als ein Aushängeschild: Echte Unterstützung durch eine ältere Führungskraft (kann auch der direkte Vorgesetzte sein) bei allen Fragen des Aufstiegs

... weibliche Vorbilder im Unternehmen, die erlebbar und „anfassbar“ sind. Wie haben sie den Aufstieg gemeistert? Welche Schwierigkeiten hatten sie und wie wurden diese überwunden? Hier sind moderierte Themenabende vorstellbar, Gastvorträge und betriebliche Weiterbildungen mit „Vorbildern“.

2. Welche Anreize schaffen wir für unsere gestandenen Führungsfrauen, dass sie im Unternehmen bleiben?

Eine aktuelle Studie zu Managerinnen im Alter zwischen 45 und 55 von Christiane Funken („Managerinnen 50plus“, Berlin 2011) macht einmal mehr deutlich: Der Anteil von gestandenen Führungsfrauen, die entnervt das Handtuch werfen, steigt. Nur 40 Prozent der befragten Frauen sind proaktiv daran interessiert, im Unternehmen zu bleiben und sich um den eigenen Aufstieg auch weiterhin zu bemühen. Ein größerer Anteil jedoch, nämlich 60 Prozent der befragten Frauen, wandern ab in völlig andere Beschäftigungen oder in die Selbstständigkeit. Sie geben auf, weil

sie jahrelang erfolglos um eine Spitzenposition gekämpft haben – und weil sie keine wirkliche Wertschätzung erfahren und keine sinnhaften neuen Herausforderungen haben. Der Aufstieg in die Vorstandsetage hängt laut Funken von nicht nachvollziehbaren Kriterien ab (berichtet wird vom „Bauchgefühl“ der Aufsichtsräte). Ein Anreiz, im Unternehmen zu verbleiben, ist gegeben, wenn der HR-Bereich den Frauen, die bereits zehn bis 15 Jahre mit Unternehmen mit Führungsaufgaben betraut sind, Gesprächsangebote macht. Unter Beteiligung der Unternehmensleitung sollte die weitere berufliche Planung thematisiert werden. Unternehmen könnten intern regelmäßig Befragungen unter den älteren Managerinnen durchführen, in denen ihre Zufriedenheit abgefragt wird und Anregungen zu neuen Herausforderungen erkundet werden.

3. Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen schon sehr viel an, aber oft nutzen sie diese Angebote nur selten. Wie kommt das?

Einige Unternehmen helfen zwischenzeitlich ihren Mitarbeiterinnen sehr aktiv, Beruf und Familienleben unter einen Hut zu bekommen. Trotzdem zögern viele, diese Angebote wahrzunehmen. Ratlos fragen sich Personaler woran das liegen könnte. Hier kann nur ein Ursachenbün-



AUTOR

Dr. Anne Schwarz
Sozialwissenschaftlerin mit Erfahrung in der Sozial- und Berufsfeldforschung, Managementtrainerin und Coach, Gründerin der Frauenführungsakademie (FFA). Schwarz ist Expertin für die Entwicklung von Management-Development-Programmen und deren Durchführung in Konzernen unterschiedlichster Branchen.

Dr. Anne Schwarz
AST Anne Schwarz Training AG
Zeppelinstraße 3
72124 Pliezhausen
Tel. 07127 8878561
www.ast-development.de

del vermutet werden, das nicht immer rational nachvollziehbar sein muss:

- es gibt vor allem in Westdeutschland immer noch die Vorstellung, dass Kleinkinder am besten von den Müttern betreut werden sollten

- viele Studien kommen zu dem Ergebnis, dass bestehende Lohnunterschiede einen weiblichen Aufstieg weniger attraktiv machen und es nahe liegt, wenn Frau ihrem besser verdienenden Partner den Aufstieg ermöglicht (www.lohnspiegel.de/main/frauenlohnspiegel/frauengehaelter-niedriger)

- sich nicht festzulegen, bedeutet auch Freiheitsgrade zu haben

- junge Frauen sehen die Mühen, die die älteren Kolleginnen haben, sich durchzusetzen, und sie fragen sich, ob sie sich das antun sollen

- manche junge Mitarbeiterin ist überfordert von den wohlmeinenden Angeboten ihres Arbeitgebers. Sie fühlt sich schon fast bedrängt und will mehr Zeit zum Nachdenken.

Möglichkeiten zur Abhilfe dieser Probleme liegen in individuellen Coaching-Angeboten, die die Erwartungen und Befürchtungen von Mitarbeiterinnen thematisieren und spezifische Weiterbildungen zur Bearbeitung der inneren Widerstände anbieten.

4. Wie stärken wir unsere weiblichen Führungskräfte, um bei Machtspielen mit Männern nicht den Kürzeren zu ziehen?

Frauen haben ein ambivalentes Verhältnis zur Macht, das sich nur allmählich ändert. Macht wird assoziiert mit dem Missbrauch von Macht. Der Gedanke, dass Macht auch Gestaltungsmöglichkeit bedeutet, ist für viele Frauen in Führungspositionen nicht selbstverständlich. Was brauchen Frauen, um mit diesem Thema produktiver umzugehen? Zunächst eine persönliche Auseinandersetzung mit den inneren Widerständen zu diesem Thema. Darüber hinaus eine Plattform im Unternehmen, um sich mit den herrschenden Machtstrukturen konstruktiv befassen zu können und sie als veränderbar zu begreifen. Dies kann auch im Rahmen eines geschlechtshomogenen Workshops passieren, in dem Frauen sich mit folgenden Phänomenen beschäftigen: →

„Karriere bewusster planen und gezielter angehen“

Interview. Managementtrainerin Dr. Anne Schwarz über die Nachteile der Frauenquote, die Zufälligkeiten im weiblichen Berufsleben und warum Frauen nicht so leichtfertig den nächsten Karriereschritt anstreben wie Männer.

Wie stehen Sie zur Frauenquote?

Dr. Anne Schwarz: An der Spitze deutscher Unternehmen sehe ich oft männliche Netzwerke, die mit ausgeprägtem Beharrungsvermögen ihre Macht verteidigen, sodass die Frauenquote als einzige Gegenmaßnahme sinnvoll erscheint. Aber wenn die Quote käme, würde sie sich nach meiner Einschätzung zuungunsten der Frauen auswirken, weil dann jeder erfolgreichen Frau unterstellt würde, sie sei doch bloß die Quotenfrau. Ich verspreche mir sehr viel mehr davon, wenn die großen Unternehmen sich freiwillig verpflichten, einen ambitioniert hohen, firmenspezifisch ermittelten Prozentsatz von Frauen in die oberste Führungsebene aufzunehmen. Mir ist es lieber, die Männer sehen etwas freiwillig ein, als dass sie zu etwas gezwungen werden.

Was entgegnen Sie Männern, die behaupten, Frauen wollten gar nicht aufsteigen?

Dr. Schwarz: Es gibt in der Tat viele Frauen, die sich die männlichen Machtspiele auf dem Weg an die Spitze nicht antun wollen und deshalb auf eine Fortsetzung ihrer Karriere verzichten. Sie haben die Persönlichkeit und die Kompetenz für einen Vorstandsposten, bleiben aber lieber in der zweiten Reihe oder machen sich selbstständig. Diese Frauen, die lächelnd und selbstbewusst das Handtuch werfen, gibt es in der Tat. Die Unternehmen verspielen an dieser Stelle einen wertvollen Aktivposten, mit dem sie noch wettbewerbsfähig sein könnten.

Wie könnte das aussehen?

Dr. Schwarz: Unternehmen sollten als Erstes ihre jungen weiblichen High-Potentials dabei unterstützen, einen ganz individuellen Lebensplan aufzustellen – ohne getrieben oder geschoben zu werden. Es gilt, frühzeitig jene Frauen herauszufinden, die sagen: „Wenn die Bedingungen stimmen, dann will ich Karriere machen.“ Wenn ein Unternehmen solche Frauen am Start hat und ihnen akzeptable Voraussetzungen bietet, vergrößert sich im Laufe der Zeit auch die Zahl der weiblichen Top-Manager. Es bedarf einer kritischen Masse, damit dann die nächste Generation nachzieht.

Was sollten Frauen bei der Berufsplanung bedenken?

Dr. Schwarz: Sie müssen unbedingt wegkommen von der Einstellung: „Mal sehen, vielleicht mach ich ja Karriere,



Foto: Pichler

Dr. Anne Schwarz, Managementtrainerin, Coach und Gründerin der Frauenführungsakademie.

vielleicht aber auch nicht.“ Es sollte eine bewusste, gezielt angegangene Lebensplanung geben, die unabhängiger macht von Zufälligkeiten und die dazu führt, dass Frauen für passende Rahmenbedingungen kämpfen und etwas einfordern. Neben einer individuellen Planung sollten sich Frauen in Seminaren und Coachings auch das innere Rüstzeug beschaffen, um ihre Pläne durchzuziehen und nicht aufzugeben. Immer wichtiger werden weibliche Netzwerke, um sich gegenseitig zu fördern, zu ergänzen und sich bei Rückschlägen wieder gegenseitig aufzubauen. Menschen haben nicht immer die Kraft, aus sich selbst heraus Niederlagen zu verarbeiten.

Besteht jetzt im Zusammenhang mit einer Frauenquote nicht die Gefahr, dass Frauen in Positionen gehievt werden, für die sie noch nicht reif sind?

Dr. Schwarz: Ich erlebe im Mittelmanagement fast nur Frauen, die genau wissen, ob sie für einen weiteren Aufstieg bereit sind oder nicht, und die sich besser abgrenzen können als die Frauengeneration zuvor. Sie lehnen es entweder selbstbewusst ab, aufzusteigen oder arbeiten intensiv an sich, um der nächsthöheren Aufgabe gewachsen zu sein. Frauen lassen sich selten auf ein Spiel ein, bei dem sie so tun müssen, als ob sie etwas beherrschten. Männer sind da deutlich risikobereiter.

Interview: Martin Pichler ●

- • Frauen agieren stark auf der Sachebene, was Entscheidungen auf der Basis von Macht unter den üblichen Bedingungen eher ausschließt
- Frauen erkennen immer noch zu wenig den Nutzen konkreter Beziehungsnetzwerke
- eigene und fremde mikropolitische Strategien und Verhaltensweisen werden von Frauen zu wenig reflektiert
- Frauen können politische Mitspieler im Unternehmen weniger gut einschätzen. Wie gehen Männer vor, wie gehen Frauen vor? Wo sind Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?
- offene und versteckte mikropolitische Strategien, Taktiken und Steuerungstechniken werden nicht erkannt
- Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit mikropolitischen Facetten des Alltags fehlen oft
- machtbasierte Durchsetzung von Interessen ist oft eine Einzelfallentscheidung und daher auf Basis der Analyse der je-

weiligen Macht- und Interessenkonstellationen situationsbedingt zu handhaben, was Frauen eher schwerfällt.

5. Was ist zu tun, um jungen Mitarbeitern von Anfang an klarzumachen, dass Karriere- und Familienpläne früh zu entwickeln sind?

Diese Frage wird immer häufiger gestellt und macht einen Bewusstseinswandel deutlich. Es geht in den Personalabteilungen von Unternehmen zunehmend um die Frage: Wie bereiten wir beide Geschlechter auf eine individuell befriedigende Integration verschiedener Lebensbereiche vor, sodass es nicht dauerhaft zu einer Überforderung kommt? Leistungsfähige Mitarbeiter entwickeln eine hohe Arbeitsmotivation und Unternehmensbindung, wenn sie bei einem Arbeitgeber wichtige Lebensthemen wie Karriere und Privatleben gut unter einen Hut bekommen. Das ist es, was die Generation Y anstrebt. Was können Unternehmen

tun? Es sollten interne Traineeprogramme entwickelt und angeboten werden, die auch eine ganzheitliche Lebensplanung zum Inhalt haben, und zwar nicht als Schmalspurthema, sondern mit genügend Raum, sich rational und emotional diesem Thema zu stellen. Gerade über eine solche Entwicklungsarbeit entsteht Unternehmensbindung.

Grundsätzlich hilft es auch, alle Führungskräfte in einem Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass auch heute noch viele Vorurteile über die Führungsfähigkeit von Frauen kursieren und dass Frauen im Interesse des Unternehmens verstärkt Aufstiegschancen anzubieten sind. Für diese Sensibilisierungsarbeit eignen sich die Personalreferenten und die Mitarbeiter von HR-Abteilungen besonders gut. Sie gilt es zum Beispiel in Seminaren fit zu machen, dass sie bei ihren „internen Kunden“ das wichtige Thema „Gender und Diversity“ gekonnt ansprechen.

Dr. Anne Schwarz ●

Frauen in der Wirtschafts- und Finanzwelt: Kompetenzen ausbauen und erfolgreich führen

 Frankfurt School of Finance & Management
Bankakademie | HfB

SEMINARE

Als eine der führenden Business Schools in der Wirtschafts- und Finanzbranche in Deutschland bietet die Frankfurt School Seminare speziell für Frauen an. Die Qualifizierungen wenden sich an weibliche Mitarbeiter und Führungskräfte.

Workshop

Frauenetzwerke in der Wirtschaft – Mehr Erfolg durch Netzwerke

12.–13.06.2012 oder 27.–28.11.2012, Frankfurt am Main
Erfahren Sie in einem zweitägigen Workshop, wie unterschiedlich Frauen und Männer netzwerken. Gewinnen Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag und Kontakte für Ihre Karriere.

Programm und Anmeldung: www.fs.de/frauen1

Seminar

Women's Excellence in Leadership – Frauen in Führungspositionen stärken

14.–15.11.2012 oder 28.02.–01.03.2013, Frankfurt am Main
Übernehmen Sie die Regie für Ihre Weiterentwicklung, managen Sie Ihre persönlichen „Erfolgsquotienten“ und bauen Sie so Ihre Führungspotenziale aus. Auch als Inhoustraining verfügbar.

Programm und Anmeldung: www.fs.de/frauen2

Ihre Ansprechpartnerinnen:

Sonja Thiemann, Leiterin Competence Center Management, Leadership und Strategie, Telefon: 069 154008-268, s.thiemann@f.sde, www.fs.de/mls
Sabine Schorr, Leiterin Competence Center Kommunikation und Vertrieb, Telefon: 069 154008-296, s.schorr@fs.de, www.fs.de/kv

A photograph showing three women in a forest setting, practicing archery. The woman in the foreground is wearing a dark jacket and is smiling while holding a bow. Behind her, another woman in a red jacket is also holding a bow. A third woman is partially visible on the left. The background is a lush green forest.

So lernen Frauen für den Aufstieg an die Spitze

SEMINAR-DESIGN. Die Frauenführungsakademie von Dr. Anne Schwarz hat für karriereorientierte Frauen des mittleren Managements einen Grundkurs (drei Module) und vier Aufbaumodule entwickelt, um ihnen das Rüstzeug für den Weg an die Spitze zu vermitteln. Sie setzt dabei auf reine Frauenseminare und auf Lernprozesse, die nicht nur kognitiv ablaufen, sondern auch emotional und körperorientiert sind.

„Mein Chef würde mich am liebsten gleich zur Abteilungsleiterin machen, bevor ich richtig in meiner Rolle als Teamleiterin angekommen bin. Aber will ich das überhaupt? Ich würde meinem Chef gerne eine wohlüberlegte Antwort geben, denn erst einmal habe ich nichts dazu gesagt“, antwortet eine 29-jährige Diplom-Ingenieurin, die bei einem Automobilzulieferer arbeitet, auf die Frage, warum sie am Grundkurs „Frauen in Führung“ der Frauenführungsakademie von Dr. Anne Schwarz teilnimmt.

Eher verzweifelt klingt eine Beraterin, die bei einer großen Consulting-Firma arbeitet: „Das letzte Projekt habe ich offenbar sehr gut abgewickelt. Mein Mentor hat

mich sehr gelobt. Aber ich bekam sofort Zweifel, ob er das wirklich ehrlich meint. Ich fühlte mich wie ein kleines Mädchen, statt zu sagen, was ich vom nächsten Einsatz erwarte.“ Eine Firmenkundenbetreuerin in einer Bank steht kurz davor, sich im Einzelhandel selbstständig zu machen und schimpft: „Ich wollte in der Bank Karriere machen, aber immer zogen die Kollegen an mir vorbei, egal, wie gut ich war und was ich versuchte!“ Alle drei und weitere sieben Frauen im Alter von 30 bis 40 Jahren haben sich für den Grundkurs „Frauen in Führung“ entschieden, um das, was ihnen im Laufe ihres Berufslebens widerfahren ist, zu analysieren und nach neuen Perspektiven zu suchen.

Dr. Anne Schwarz arbeitet seit Langem als Managementtrainerin und ist ein umfassend ausgebildeter Coach. Das von ihr gegründete Trainingsinstitut ist die AST Anne Schwarz Training AG in Pliezhausen bei Stuttgart.

Schwarz hat den Grundkurs „Frauen in Führung“ als reines Frauenseminar entwickelt, weil sie in den letzten beiden Jahren sowohl firmenintern als auch im Bereich der „offenen“ Seminare mit einer „erstaunlich starken“ Nachfrage nach einer Führungs-Grundausbildung für Frauen konfrontiert wurde. „Junge Frauen in Führungspositionen müssen ihren weiteren beruflichen Weg mehr denn je selbst definieren und ihr ganz individuelles Kar-



Nicht ohne meinen Körper: Erlerntes wird durch körperliche Erfahrungen vertieft – zum Beispiel durch Bogenschießen („mit Konzentration zum Ziel“) oder durch den Sprung von einem sieben Meter hohen Pfahl („durch Mutprobe neue Überzeugung verankern“).

Fotos: AST

rieremodell kompetent leben“, schildert die Trainerin die Situation. „Das schafft individuelle Unsicherheiten und einen hohen Orientierungsbedarf.“ Den Trend zu Frauenseminaren will Schwarz auf keinen Fall ideologisch überhöhen. Sie hält sie derzeit für nützlich und empfiehlt ganz pragmatisch, den Vorteil des „geschlechtshomogenen Lernens“ zu nutzen: „Frauen kommen untereinander schneller zur Sache, denn es gibt keine Gruppenrituale und Rangordnungskämpfe, die Zeit kosten“, so die Expertin. „Frauen achten mehr auf die Beziehungsdynamik untereinander und kooperieren mehr.“ Frauenseminare haben laut Schwarz auch nichts von einem Schonraum. „Wenn im Seminar Frauen unter Frauen sind, wird schneller Klartext geredet. Sie wissen um ihre Schwachpunkte und wollen etwas verändern.“

Neben der Tatsache, dass Frauen unter sich bleiben, spielt aber auch eine besondere Art des Lernens eine große Rolle. Schwarz setzt auf eine Kombination von

kognitivem und emotionalem Lernen sowie einem Lernen, das auch körperliche Erfahrungen einbezieht. Dabei beruft sie sich auf aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung und der noch jungen Embodimentforschung (betont Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche).

Lernen wird demnach effizienter, wenn das Gelernte auf verschiedenen Ebenen verankert wird: Auf einer kognitiven Ebene („ich begreife“), einer physischen Ebene („ich spüre“), einer emotionalen Ebene („ich empfinde“) und einer sozialen Ebene („ich tue etwas mit anderen zusammen“). Um Zugang zu den unbewussten Schichten zu bekommen und so eingefleischtes Verhalten dauerhaft verändern zu können, wird eine Kombination kognitiver, emotionaler und körperlicher Intelligenz benötigt.

Beim Grundkurs „Frauen in Führung“, der aus drei dreitägigen Modulen besteht, und bei den vier Aufbaumodulen, die ebenfalls drei Tage dauern, setzt die Frauenführungsakademie auf bewährte Techniken aus dem Trainingsalltag mit Führungskräften und entwickelt diese so weiter, dass sie ganz unterschiedliche Lernkanäle ansprechen. Es nehmen zehn bis maximal 15 Frauen an einem Kurs teil. Sie werden von zwei gleichberechtigten Trainerinnen begleitet, die sich je nach Modul noch sehr unterschiedliche Experten dazuholen wie einen Outdoor-Trainer oder eine Stimmtrainerin mit Schauspielausbildung. Im Einzelnen besteht der Kurs aus:

Modul 1: Führung als Vision

Am Anfang steht eine Standortbestimmung. Erst dann kann ein neues, größeres Bild von sich selbst als Frau in einer

Führungsposition entstehen und konkrete Formen annehmen. Eine Vision ist ein Bild am Horizont, auf das man sich hin entwickeln will, ohne genau zu wissen, wie es gehen könnte. Frauen tun sich oft schwer damit, eine Vision zu entwickeln. Es gibt Einzel-Coachings für Frauen, die es sich nicht erlauben können, in großen Visionen zu denken. Der Coach geht aber nie über die Grenzen hinweg, die der Coachee setzt. Wenn die Vision mehr oder weniger konkret feststeht, geht die Gruppe zu einer in der Nähe gelegenen Schmiede. Jede Teilnehmerin schmiedet dort unter erheblichem körperlichen Einsatz ein Symbol für ihre Vision. Der Schmied, der auch als Künstler arbeitet, gibt das Material aus und erklärt die Arbeitsschritte.

Dann ist es der Intuition der Frauen überlassen, aus einer Stange Eisen ihr Symbol herauszuhämmern. Das Überraschende ist, dass alle Frauen ein Werkstück schmieden, das einen Bezug zu ihrer Zukunft hat – auch wenn vorher eine Vision nicht schriftlich ausformuliert werden konnte. Oft werden ausgebreitete Flügel, eine Blüte, eine aufgehende Sonne oder andere Aufbruchssymbole geschmiedet. Die eigene Vision wird also kognitiv entwickelt, emotional erlebt und schließlich unter echtem Körpereinsatz in Eisen geschmiedet. Die konkreten Ziele werden anschließend nicht nur als Verhaltensziele definiert, sondern als emotional aufgeladene innere Haltungsziele verankert. In diesem Modul geht es um ...

- die Entwicklung von persönlicher Vision, eines Missionstatements („Welchen inneren Handlungsauftrag gebe ich mir selbst?“) und von konkreten Zielen in Einzel- und in Gruppenarbeiten
- die Visualisierung und die körperliche Erfahrbarkeit von Visionen
- die Klarheit über die eigenen Pläne
- die Identifizierung von inneren Barrieren und Blockaden.

Modul 2: Führung durch Kommunikation

Grundsätzlich wird Frauen eine hohe Kommunikationskompetenz zugesprochen. Doch ist diese auch wirklich klar und eindeutig? Die Teilnehmerinnen erhalten Erkenntnisse über bisherige Kommuni- →

titelthema

→ kationsabläufe (auch in Grenz- und Konfliktsituationen). Alte Überzeugungen in Bezug auf die eigene Kompetenz werden bewusst gemacht und in eine gewünschte Richtung weiterentwickelt. Im Verlauf eines Outdoor-Tages helfen Outdoor-Übungen auf der körperlichen und emotionalen Ebene, innere Barrieren zu überwinden, persönliche Grenzen auszudehnen und als veränderbar zu erfahren. Die Teilnehmerinnen haben die Gelegenheit, alte Glaubenssätze bewusst zu wandeln und die neu gewonnenen Überzeugungen durch eine mutige körperliche Übung im eigenen Organismus zu verankern.

Wenn ein neuer Glaubenssatz verankert werden soll, schwört Schwarz auf den „Pamper-Pole“, einen etwa sieben Meter langen Baumstamm, der senkrecht in der Erde eingegraben wurde. Jede Teilnehmerin lässt ihren alten Glaubenssatz unten auf der Erde. Sie steigt den Baumstamm hoch. Von oben springt sie

herunter (wird dabei durch ihr Sicherheitsgeschirr abgefangen) und schmettert während sie springt den neuen Glaubenssatz kraftvoll heraus. Der neue Satz wird durch die Mutprobe körperlich verankert. So ein neuer Glaubenssatz fängt immer an mit den Worten „Ich stehe für ...“ oder „Ich mache ...“. Dieser Satz darf nicht einfach nur so dahergesagt werden, sondern sollte laut Schwarz quasi „die Augen zum Leuchten bringen“. Man könne nicht davon ausgehen, dass nach einem Sprung automatisch alles anders werde, aber es handele sich dabei um ein eindrucksvolles Erlebnis, das sich in den Körper einschreibe und an das man sich immer wieder erinnern könne. Diese körperliche Erfahrung soll helfen, im Alltag aus alten Gewohnheiten herauszukommen.

In diesem Modul geht es um ...

- die Optimierung von Gesprächstechniken für mehr Klarheit und Eindeutigkeit in der Kommunikation

- die Arbeit an den eigenen Kommunikationsmustern in Führungssituationen
- die konstruktive Arbeit an den inneren Glaubenssätzen
- die Entwicklung und sowohl mentale als auch körperliche Verankerung von neuen Überzeugungen
- den respektvollen Umgang mit selbst gewählten Grenzen.

Modul 3: Führung im Auftritt

Erst mit dem Bewusstsein über die persönlichen Ressourcen kann das volle Führungspotenzial auf allen Ebenen ausgeschöpft werden. Neben Körperhaltung und Kleidung kommt es dabei auch auf Stimme und Tonfall an. Eine zusätzliche Spezialistin für Körpersprache und Stimme ergänzt das Trainer-Team in diesem Modul. Darüber hinaus gilt es, die individuellen Stärken als Alleinstellungs- und Führungsmerkmal herauszuarbeiten und weiterzuentwickeln. Frauen, die

Warum Frauenseminare?

Geschlechtshomogene Lernräume. Trainerin Dr. Anne Schwarz, AST Anne Schwarz Training AG, Pliezhausen, führt ihren mehrteiligen Kurs „Frauen in Führung“ als reines Frauentraining durch. Dafür sprechen aus Ihrer Sicht folgende Überlegungen:

1. Frauen haben im Frauenseminar einen anderen Lernraum als beispielsweise im Unternehmensalltag oder in gemischtgeschlechtlichen Gruppen. Dieser ist weder besser noch schlechter, sondern einfach nur anders und insofern eine Ergänzung und Bereicherung zu gemischtgeschlechtlichen Settings. Schon allein die Tatsache des geschlechtshomogenen Lernraums stellt eine Form der Musterunterbrechung dar: Hier kann anders gelernt und gearbeitet werden als in gemischten Teams. Es zeigt sich, dass Frauen untereinander wenig mit Rangordnungskämpfen beschäftigt sind, sondern durch einen schnellen Beziehungsaufbau „schneller zur Sache kommen“ – das heißt nicht, dass es zu keinen Konkurrenzsituationen kommt, aber im Vordergrund steht die Kooperation und der Wille, dass alle zu einem Ziel kommen. Das kann am Outdoor-Tag sehr eindrucksvoll gezeigt werden und wird auch immer wieder sehr erstaunt von unserem Outdoor-Trainer so kommentiert.

2. Die Lernforschung bestätigt seit Jahren den Zusammenhang, dass Mädchen in geschlechtshomogenen Gruppen anders und oft erfolgreicher lernen. Warum sollte dieser

Zusammenhang bei Frauen weniger Gültigkeit haben? Meine Praxis zeigt: Wenn die Frauen zueinander ein einigermaßen vertrauensvolles Verhältnis entwickelt haben, dann gehen sie schnell an ihre Grenzen – in jeder Hinsicht ohne Angst vor Gesichtsverlust. Die Komfortzone wird schnell verlassen und es wird in eine „gefährlichere“ Lernzone übergewechselt. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für nachhaltiges Lernen.

3. Daraus leite ich die durchaus gewagte These ab: Das Priming (Ich verankere eine neue Überzeugung durch neue Worte und Sätze, verbunden mit einem emotionalen oder auch körperlichen Erleben in meinem Unterbewusstsein) geht unter solchen Voraussetzungen besser, weil leichter und schneller. Durch solche Erlebnisse wird die Bildung von neuen neuronalen Verbindungen im Hirn ermöglicht. Dass das prinzipiell funktioniert, thematisiert die Hirnforschung eindrucksvoll in den letzten Jahren. Diese ganzen Prozesse gehen natürlich auch in geschlechtergemischten Gruppen, in Frauengruppen jedoch ist der Zugang ein schnellerer und leichter!

Dr. Anne Schwarz ●

sich mit ihren eigenen Qualitäten an der Spitze positionieren, gewinnen durch ihre individuelle Persönlichkeit. Ob der Stoff dieses Moduls verinnerlicht wurde, wird in einer Art Abschlussprüfung überprüft – in einem „Business-Catwalk“. Jede Frau bekommt eine auf sie zugeschnittene Präsentationsaufgabe. Die Präsentation findet vor einem männlichen und einem weiblichen Geschäftsführer aus mittelständischen Unternehmen statt, die den Teilnehmerinnen unbekannt sind. Deren Feedback zum Auftritt der Teilnehmerinnen ist das große Finale des Grundkurses. Das Feedback zeigt, wie Frau im geschäftlichen Umfeld wirkt und wie sie noch glaubwürdiger und überzeugender sein könnte. Die Weiterbildung hat keinen Perfektionsanspruch, aber einen Entwicklungsanspruch.

In diesem Modul geht es um ...

- die Reflexion des bisherigen Auftretens und die Auswirkungen
- die Körperarbeit und ein Stimm- und Sprachtraining für den bewussten Einsatz
- das Training einer neuen Performance (den Catwalk für Business-Frauen)
- Feedback und Empowerment für zukünftige Vorhaben.

In vier Fortsetzungsmodulen erhalten die Frauen des Grundkurses Gelegenheit, einzelne Aspekte weiblicher Führungsfähigkeit zu vertiefen. Diese vier Module sind:

Aufbaumodul 1: Frauen und Macht

Wer eine Führungsposition übernimmt, übt Macht aus. Warum flüchten sich Frauen nicht selten geradezu in Ohnmacht? Was veranlasst Frauen immer wieder, anderen Menschen Macht über sie zu geben, anstatt Macht als Gestaltungsmittel selbst und selbstbewusst in die Hand zu nehmen? In diesem Modul werden die eigenen Machtstrategien analysiert, um einen verbesserten Umgang mit Macht als Führungsinstrument zu erzielen. Frauen in Führungspositionen heißt schließlich: Frauen an die Macht! In Übungen wird die Machtausübung anderer Menschen erlebt. Kognitiv wird aufgearbeitet: Was passiert hier? Wer ist wie beteiligt? Welche Botschaften werden abgesetzt? Welche Befindlichkeit lösen Machtspiele in den Seminarteil-

nehmerinnen aus? Welche inneren Haltungen werden entwickelt? Was wären erwünschte Verhaltensweisen, wenn andere ihre Macht demonstrieren?

In diesem Modul geht es um ...

- die Identifikation der eigenen, teilweise versteckten Mechanismen im Umgang mit Macht
- die Auseinandersetzung mit Symbolen der Macht und deren gezielten Einsatz
- die Gestaltung eines anderen praxistauglichen Umgangs mit Macht
- Entdeckung eigener Machtpotenziale.

Aufbaumodul 2: Frauen im Netzwerk

In diesem Modul geht es darum, den Nutzen von Networking zu erkennen und für sich selbst zu erschließen. Wieder einmal geht es dabei um Kommunikation, im Speziellen um die Fähigkeit, Kommunikationsmuster zu lesen und die eigene Kommunikation, insbesondere bei informellen Anlässen, zu vertiefen. Manchmal müssen eventuelle Vorbehalte aufgegeben und neue Verhaltensweisen eingeübt werden, um die verschiedenen Ebenen von Sprache zu erkennen und zu beherrschen. Sogar Smalltalk kann sich als eine zusätzliche Ressource erweisen, um auf einer Beziehungsebene in Kontakt zu treten, damit die Menschen im Netzwerk zu Mitspielern werden, die Fäden zu neuen Möglichkeiten knüpfen.

In diesem Modul geht es um ...

- die Bearbeitung der Gründe, die bisher erfolgreiches Networking verhindert haben
- das Erlernen effizienterer Strategien von Networking
- die Entwicklung eines „echten“ Zugangs zu Menschen auf unterschiedlichen Ebenen.

Aufbaumodul 3: Frauen mit Wirkung

Frauen verbinden Erfolgchancen fast ausschließlich mit der Leistung, mit der sie glänzen. Damit vernachlässigen sie häufig einen wesentlichen Punkt, der in gewisser Weise ebenso zu einer Führungspersönlichkeit gehört, nämlich den Aufbau und die Pflege von persönlichem Image. Die eigene Persönlichkeit wie eine Marke zu positionieren bedeutet, auch nonverbale Ausdrucksformen zu nutzen und markentypische Signale zu senden. Der Aufbau von Image ist für eine Marke

erfolgsentscheidend. Für eine Frau in einer Führungsposition ebenso.

In diesem Modul geht es um ...

- die Erarbeitung eines ganz persönlichen USP (Unique Selling Proposition) als Führungskraft
- die Weiterentwicklung des eigenen Images im beruflichen Umfeld (auf Wunsch auch im persönlichen Umfeld)
- die Neupositionierung und Selbst-Steuerung der eigenen Wirkung
- die Entwicklung einer positiven Einstellung zum Selbst-Marketing.

Aufbaumodul 4: Frauen und Männer

Wenn es um Frauen in Führungspositionen geht, geht es automatisch auch um Männer (als Konkurrenten, als Kollegen, als Vorgesetzte ...). Bei diesem Trainingsmodul liegen die Schwerpunkte daher auf der Gestaltung der Zusammenarbeit mit Männern und der Auseinandersetzung mit den Führungsmustern von Frauen und Männern. Ziel ist es, ein ergänzendes Miteinander zu schaffen. Im Mittelpunkt steht der Gewinn, den effiziente Bündnisse mit Männern mit sich bringen können. Als Voraussetzung ist die Überwindung von tradierten Schranken zwischen den Geschlechtern notwendig. Der Schlüssel für den Erfolg von Frauen liegt auch im Umgang mit Männern. In diesem Modul, das von einem Trainer und einer Trainerin begleitet wird, geht es um ...

- die Bearbeitung von Problemen im Umgang mit mächtigen Männern
- das Erlernen eines souveränen Umgangs mit Männern in Führungspositionen auf gleicher oder höherer Ebene
- den gezielten Einsatz von persönlichen Ressourcen und Möglichkeiten für eine neue konstruktive Zusammenarbeit mit Männern in Führungspositionen.

Das Fazit von Dr. Anne Schwarz lautet: „Auf keinen Fall dürfen Frauenseminare dazu beitragen, Opfer und Täter auszumachen und die Frauen zu ermutigen, im wechselseitigen Beklagen der Zustände zu versinken.“ Vielmehr müsse eine lebendige Unternehmenskultur geschaffen werden, die die Potenziale von Frauen und Männern in ihrer Verschiedenheit wahrnimmt, anerkennt und als ergänzendes Plus in den Alltag einbringt.

Martin Pichler ●

Gemeinsames Nachdenken ermöglicht Krisenbewältigung

FALLSTUDIE. Trotz Umsatzeinbruchs konnte der Verlag der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ die Auswirkungen der Finanzmarktkrise 2009 gut bewältigen. Dabei wurde der Nachweis erbracht, dass das Instrumentarium der systemischen Unternehmensberatung auch aus einer internen Funktion heraus einen Beitrag zur Lösung harter, unternehmerischer Probleme liefern kann.

Ende 2008 zeichneten sich die ersten Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die österreichische Wirtschaft und auf den Werbemarkt ab. Nach einer längeren Schönwetterperiode waren vorerst nur zarte Signale am Horizont spürbar, dennoch war allen Beteiligten klar, dass sich hier ein größeres Gewitter zusammenbraute.

Die Organisationsentwicklung eines österreichischen Zeitungsverlags, in dem die Tageszeitung „Der Standard“ er-

scheint, sah es als ihre Aufgabe an, die ersten Krisensignale mit entsprechendem Nachdruck für die Organisation sichtbar zu machen.

Der Geschäftsführung des „Standards“ war bereits damals klar, dass das Budget für das Jahr 2009 in der am Ende des 3. Quartals 2008 erstellten Fassung in seinen Umsatzerwartungen wohl nicht zu halten sein werde. Im November 2008 wurde daher nach klassischem Muster eine „Sitzung“ einberufen, in der unter dem Vor-

sitz der Geschäftsführung entsprechende Budgetkorrekturen für das Jahr 2009 beschlossen werden sollten. Ein interner OE-Berater wurde erst aufgrund nachträglicher Intervention zur Teilnahme an diesem Meeting vorgesehen. Eine strukturierte Vorbereitung war nicht geplant. Die Sitzungsdauer war nicht festgelegt. An ein klassisches Design war also nicht zu denken. Nach Zustimmung durch die Geschäftsführung erlaubte sich der interne Berater dennoch am Beginn der

Die Redaktion der Tageszeitung „Der Standard“ hat ihren Sitz in der Wallnerstraße im touristisch sehr attraktiven 1. Wiener Gemeindebezirk.



Foto: Pichler

Sitzung eine Intervention, die nachträglich beurteilt, eine nachhaltige Wirkung haben sollte. Er stellte eine anonymisierte „Tabu“-Frage an die Gruppe: „Worüber darf hier nicht gesprochen werden?“ Die Frage wirkte insgesamt kathartisch auf den Prozess und unterstützte auf magische Weise den Zusammenhalt im Teilnehmerkreis.

Nach Ablauf der ersten beiden Monate des Jahres 2009 stellte sich heraus, dass die Einbrüche am Werbemarkt infolge der Finanzmarktkrise wesentlich stärker ausfielen als noch bei der letzten Budgetrevision im November 2008 angenommen. In einzelnen Marktsegmenten kam es zu Marktverlusten von mehr als 50 Prozent. Die Qualitätstagespresse war in ihren Kerngeschäftsfeldern am Werbemarkt, dem Finanzdienstleistungssektor und dem Stellenmarkt, noch stärker betroffen als die Massen- oder die Regionalpresse. Es musste zu diesem Zeitpunkt als sicher angenommen werden, dass die Entwicklung trotz der getroffenen Maßnahmen zur Gegensteuerung zu einem negativen Betriebsergebnis für das Jahr 2009 führen werde.

Zum gleichen Zeitpunkt kam es zu einer Veränderung in der Eigentümerstruktur des Verlags und eine gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung stand in Planung. Der Auftrag der Eigentümer an die Geschäftsführung lautete daher auch aus diesem Grund einen Liquiditätsabfluss im Jahr 2009 mit allen zu Gebote stehenden Mitteln zu verhindern. Es führte also für die Geschäftsführung kein Weg an der Zumutung für das System vorbei, nach den bereits beschlossenen Einsparungen nun noch einen weiteren Kraftakt zur Kostensenkung einzuleiten. Und dies auch noch unter Zeitdruck, da das Geschäftsjahr bereits deutlich fortgeschritten war.

Der Auftrag der Geschäftsleitung

In dieser Situation wandte sich die Geschäftsführung an den internen Berater mit der Frage, wie man einen Prozess aufstellen könnte, bei dem alle Abteilungen des Unternehmens sich am Kraftakt der Gegensteuerung beteiligen. Einen Mitarbeiter in diese Planung einzubeziehen, setzt aufgrund des Hierarchiegefälles ein

Vertrauensverhältnis voraus, das in diesem Fall in langjähriger Zusammenarbeit gewachsen war. Im Zuge des Auftragsklärungsgesprächs konnte erreicht werden, dass ein Mindestmaß an zeitlichen und räumlichen Ressourcen für solch ein Projekt zur Verfügung gestellt wurde. Auch in Ausnahmesituationen bleibt das Ausmaß an Zeit, das für solche Prozesse einzufordern ist, für Führungskräfte häufig eine Zumutung ebenso wie die aus Beratungssicht naheliegende Forderung, sich für solch eine Aufgabe an einen Ort außerhalb des Unternehmens zurückziehen. Abgerungen werden konnte dem System unter diesen Bedingungen nur eine Bruttoarbeitszeit für einen Workshop im Ausmaß von sechs Stunden an einem Ort in der Nähe des Verlagssitzes. Das war angesichts des Themas absehbar zu kurz, aber eben das Längste, was zu erkämpfen war.

Im Zuge der Auftragsklärung wurde außerdem vereinbart, dass es mit allen beteiligten Abteilungsleitern individuelle Vorgespräche geben soll. Die Ergebnisse hinsichtlich Lagebeurteilung, Einschätzungen und Vorstellungen sollten dann zu einer Rückspiegelung zusammengefasst werden und als Basis für die Erstellung eines Designs für einen Führungskräfte-Workshops dienen. Dieses Workshop-Design war mit dem Auftraggeber (in diesem Fall mit der Geschäftsführung) nach Abschluss der Vorgespräche abzustimmen. Neun Personen wurden als zentrale interne Stakeholder des Prozesses identifiziert. Mit diesen neun Personen waren alle operativen Einheiten einschließlich Redaktion, Geschäftsführung und alle Stabsfunktionen der Organisation abgebildet.

Die Vorgespräche mit den Abteilungsleitern

Die Informationen aus dem Auftragsklärungsgespräch und die Vielzahl an Erfahrungen und Informationen als Mitglied des Führungsteams des Verlags trugen etwa zu gleichen Teilen zu einer raschen Hypothesenbildung bei. Daraus ergab sich der Leitfaden für die Vorgespräche. Der Ernst der Lage ermöglichte zeitnahe Terminvereinbarungen mit allen Zielpersonen der Interviews, sodass die Erhe-

bungsphase bis zur Erstellung der Rückspiegelung innerhalb von zwei Wochen abgewickelt werden konnte. Die langjährige Beobachtung des Systems legte die Hypothese nahe, dass die aktuelle Krisensituation die laufend in Balance gehaltene Ambivalenz der Kooperation der Hauptabteilungen unter einen speziellen Druck setzte.

Die Ambivalenz zwischen „Eigeninteresse und Abgrenzung“ einerseits und „Mehrwert schaffender Zusammenarbeit“ andererseits kann im systemtheoretischen Rahmen durchaus als Motor für Entwicklung betrachtet werden. Unter den Bedingungen eines plötzlich steigenden Kostendrucks und rascher Veränderungsnotwendigkeit besteht allerdings die Gefahr, dass die Selbsterhaltungskräfte der einzelnen Abteilungen die Oberhand gewinnen und sich die Abteilungsleiter massiv weigern, von ihren Kollegen Ratschläge entgegenzunehmen oder sich in ihre internen Abteilungsangelegenheiten reinreden zu lassen.

In den Vorgesprächen, die als „wertschätzende Interviews“ mit Elementen der zirkulären Fragetechnik konzipiert wurden, ging es einerseits darum, dass der interne Berater Eindrücke sammeln konnte, aber zugleich ging es auch darum, bei den Interviewpartnern Reflexionsprozesse in Gang zu setzen – im Sinne der Öffnung von Möglichkeitsräumen. Im Zuge der Vorgespräche kamen sehr rasch die Symptome der angesprochenen Ambivalenz zum Vorschein. Einerseits wurde häufig die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Suche nach Lösungen zum Ausdruck gebracht, andererseits wurden aber auch Bedenken geäußert, dass der Kostendruck das Klima im Unternehmen und zwischen den Abteilungen deutlich verschlechtern könnte.

Darüber hinaus kamen auch Berührungsängste zum Vorschein, deren Wurzeln in der wechselseitigen Anerkennung der Autonomie in den Entscheidungsprozessen der jeweils anderen Entscheidungsträger liegen. Jedem Abteilungsleiter wird gewöhnlich zugestanden, dass er innerhalb seines definierten Verantwortungsbereichs ohne Einfluss „von außen“ seine Abteilung führen kann. Es zeigte sich, dass gerade die Bereitschaft zur Äußerung von bereichsübergreifenden →

→ Lösungsvorschlägen durch diese Praxis untergraben werden kann, weil sie als nicht angemessene Zumutung empfunden werden könnte. Schließlich will sich keiner vom anderen so einfach reinreden lassen. Erhöht wird dieses Risiko durch die steigende Komplexität der Aufgaben, die in unterschiedlichen Subsystemen zu bewältigen sind. Mit steigender Komplexität und zunehmender Arbeitsteilung sinkt das subjektive Urteilsvermögen über die Abteilungsgrenzen hinweg. Man fühlt sich schlichtweg damit überfordert, sich ein angemessenes Bild über die Abläufe in anderen Abteilungen zu machen. Dieses Gefühl der mangelnden Informationen verstärkt die Vorsicht bei der freien Äußerung von bereichsübergreifenden Vorschlägen. Das gilt speziell, wenn es um Vorschläge zur Erhaltung der Überlebensfähigkeit bei schwindenden Ressourcen geht.

Auch hinter dem spürbaren Appell an die Geschäftsführung zur Deklaration von Zielen und klaren Vorgaben war ein Gefühl des Informationsmangels zu orten. Der Gedanke, gemeinsame Lösungen im Rahmen eines Workshops zu suchen, wurde aber allgemein begrüßt. Am Ende des Analyseprozesses wurden die Wahrnehmungen und Hypothesen in einem Schaubild zusammengefasst, das die Eindrücke aus den Vorgesprächen und die hypothetischen Zusammenhänge in einem analogen Modell sichtbar machte.

Der Führungskräfte-Workshop und die Beziehungsarbeit

Die Ergebnisse der Vorgespräche ließen es notwendig erscheinen, der „sozialen Basis der Zusammenarbeit“ bei der Suche nach Lösungen breiten Raum zu widmen. Im Sinne der Zielsetzung und der nunmehr feststehenden Notwendigkeit, in mehreren Bereichen schmerzhaft Einschnitte in bislang zur Verfügung stehenden Ressourcen in Kauf nehmen zu müssen, erschien es notwendig, zunächst dem natürlichen Reflex der Abwehrhaltung und Revierverteidigung entgegenzuwirken und dem offensichtlichen Austauschbedarf auf sozialer Ebene angemessenen Raum zu geben.

Es waren Vorkehrungen zu treffen, die bestmöglich dazu beitragen konnten, ei-

nerseits die wechselseitige Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Abteilungsleitern zu stärken sowie offenkundige Informationsdefizite zu beseitigen und andererseits die Situation des Gesamtunternehmens im Zentrum des Blickfelds aller Beteiligten bestmöglich zu verankern. Ohne diese Vorkehrungen erschien die Gefahr zu groß, dass latente Interessenskonflikte, Lagerdenken und ungeklärte Beziehungsaspekte zu politischer Argumentation und unzureichender Offenheit auf der Sachebene führen könnten. Den Ergebnissen des Prozesses würden dann wesentliche Elemente der Substanz geraubt werden.

Am Ende sah das Design für den Workshop mit Rückspiegelung, abteilungsübergreifendem Austausch, Bericht des Controllings und Statement der Geschäftsführung allein drei (!) Stunden Arbeit an der sozialen Basis für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen vor. Rund 60 Prozent des vorgesehenen Netto-Arbeitszeitrahmens waren damit der Beziehungs- und Informationsebene gewidmet und lediglich zwei Stunden für die Arbeit an den eigentlichen Lösungsansätzen. Es kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass so ein Design in einer wirtschaftlich kritischen Phase bei Führungspersönlichkeiten, die im Alltag rasch eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen haben, auf Akzeptanz stößt. Speziell als interner Berater gerät man in Gefahr weiche Knie zu bekommen, wenn man sich mit diesem Konzept einer Geschäftsführung nähert, die selbst schwer unter Druck steht. Die Ableitung des Designs aus den Ergebnissen der Vorgespräche war jedoch logisch, derart konsistent und überzeugend, dass eine Zustimmung zu dem Design erzielt werden konnte. Gleichzeitig war zu diesem Zeitpunkt bereits klar, dass das Vorhaben den Zeitrahmen sprengen würde.

Ein Designelement aus dem ersten Teil des Workshops sei hier näher beschreiben, weil sich diese Intervention im Rückblick sowohl im Hinblick auf die Klärung der Beziehungsebene und den Abbau von Informationsdefiziten als auch im Hinblick auf die Stärkung der Gesamtunternehmensperspektive als sehr wirkungsvoll erwiesen hat. Bei neun Teilnehmern wurden drei „Nester“ zu je drei Sesseln

Literatur

1. **Baecker, Dirk**; Organisation als System; Frankfurt am Main; 1999
2. **Krizanits, Joana**; Professionsfeld Inhouse Consulting, Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung; Heidelberg, 2011
3. **Luhmann, Niklas**; Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie; Frankfurt am Main; 1984
4. **Willke, Helmut**; Systemtheorie III: Steuerungstheorie; 3. Aufl. Stuttgart 2001

im Raum verteilt. Drei der neun Teilnehmer wurden in die Rolle von Beobachtern versetzt, die sich ausschließlich auf die Aufnahme von Eindrücken konzentrieren sollten. Jedem Nest wurde ein Beobachter zugewiesen. Als Beobachter wurden folgende Funktionsträger eingesetzt: Geschäftsführung, Human-Ressourcen und Controlling. Die sechs anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer – einschließlich Chefredaktion – sollten in wechselnden Diaden Fragen an die Situation der Abteilung des Gesprächspartners richten, und zwar jeweils sechs Minuten in der Rolle des Fragestellers und sechs Minuten in der Rolle des Antwortgebers. Am Ende hatte jeder der sechs Abteilungsleiter mit jedem anderen zwölf Minuten Intensivaustausch zur jeweiligen Lage. Nach Ende der Austauschsequenz interviewte der Moderator die Beobachter im Zentrum des Plenums zu ihren Eindrücken, erkennbaren Schwerpunkten und Widersprüchen. Damit wurde eine zusätzliche „systemische Schleife“ in die Selbstbeobachtung des Systems eingebaut. Den Abschluss bildete ein Blitzlicht im Plenum.

Nach Abschluss des umfangreichen Einleitungsteils wurden die Teilnehmer vom internen Berater, der auch die Moderatorenrolle übernommen hatte, im Rahmen eines Brainstormings um Vorschläge

im Sinne der von der Geschäftsführung zuvor festgelegten Zielsetzung gebeten. Die Aufgabenstellung sah abseits von Verständnisfragen in dieser Phase keine vertiefende Diskussion der Einzelvorschläge vor. Das war zugleich der kritischste Punkt für die gesamte Veranstaltung. Es lässt sich auch bei gewissenhafter Vorarbeit nie prognostizieren, ob eine Gruppe in dieser Situation auf der Lösungsebene einschwenkt und zu arbeiten beginnt oder nicht. Nach zögerlichem Beginn war die Moderation in diesem Fall jedoch mit einer kaum zu bewältigenden Menge an Vorschlägen konfrontiert, die alle in Stichwortform sichtbar für die Gruppe mitgeschrieben wurden.

Am Ende dieses Abschnitts, der die Zeitvorgaben des Designs völlig über den Haufen warf, standen auf neun eng beschriebenen Flipcharts insgesamt 72 Vorschläge unterschiedlicher Natur und Tragweite. Am Ende konnte lediglich eine kaufmännische Grobbewertung der Vorschläge vorgenommen werden, danach musste der Workshop wegen Zeitüberschreitung abgebrochen werden. Es wurden aber immerhin Verantwortlichkeiten für die weitere Prüfung der Vorschläge und ein zeitnahes weiteres Meeting zur Evaluierung der Ideen festgelegt.

Das Folge-Meeting als Prozessergebnis

Innerhalb einer Woche nach dem Workshop wurde ein Folge-Meeting für alle Teilnehmer der Klausur anberaumt. In der Zwischenzeit wurde mit Hochdruck an der betriebswirtschaftlichen Bewertung der Vorschläge gearbeitet. Die zentrale Frage war jedoch, ob innerhalb der Gruppe eine konsensuale Einigung über die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen erzielt werden könne.

Um den Prozess der Selektion zu unterstützen, wurden den Teilnehmern symbolische „Töpfe“ angeboten, die jeweils unterschiedliche Verfahrensweisen beschrieben – vom sofortigen Umsetzen bis zum Verwerfen. Die Vorschläge wurden mit Nummern-Codes versehen. Klebeetiketten dienten zur symbolischen Verteilung in die „Töpfe“ durch den Moderator auf Zuruf durch die Gruppe. Innerhalb von zwei Stunden waren die Vorschläge aus

der Klausur auf die fünf „Töpfe“ verteilt und die Selektion damit durchgeführt. Am Ende wurde die Projektbegleitung für jene Maßnahmen, die aufgrund der Selektion in die Umsetzung beziehungsweise in die weitere Prüfung geschickt wurden, dem Controlling übergeben. Es kann im Nachhinein als glückliche Fügung betrachtet werden, dass der Führungskräfte-Workshop nach Sammlung der Vorschläge abgebrochen werden musste, weil dadurch für die Teilnehmer in der Zeitspanne zwischen Workshop und Folge-Meeting die Chance eröffnet wurde, sich wechselseitig im informellen Rahmen über Details der Vorschläge und deren Bewertung zu verständigen. Auf diesem Weg wurde auch das informelle System konstruktiv in den Lösungsprozess einbezogen.

Rückblick auf den Prozess und die Evaluierung

Die beschriebenen Interventionen hatten rückblickend betrachtet zwei wesentliche Effekte. Einerseits konnte das Unterneh-

men mithilfe der in der Gruppe entwickelten Maßnahmen das Geschäftsjahr 2009 trotz Einbruch im Werbeumsatz um mehr als 20 Prozent mit einem positiven Betriebsergebnis abschließen. Damit sei nicht behauptet, dass ein solches Ergebnis nicht auch auf einem anderen als dem beschriebenen Weg erzielt hätte werden können. Die Wirkung im System wäre aber eine andere gewesen. Der zweite Effekt war beim Klima der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften im weiteren Verlauf dieses schwierigen Jahres zu beobachten. Die Leistung der Gruppe allein führte – ohne noch den Effekt auf das Betriebsergebnis des Jahres zu kennen – zu einer Festigung des Vertrauensverhältnisses im Führungssystem und zu einer Steigerung des Selbstvertrauens und der Zuversicht. In den regelmäßigen Sitzungen des Management-Boards war mit fortschreitendem Jahr (im krassen Gegensatz zur Stimmung am Markt) eine zunehmende Leichtigkeit und Gelassenheit zu registrieren. Beispielhaft ist auch die Bereitschaft der Geschäftsführung, nicht nur rechtzeitig die internen Beratungskompetenzen abzurufen, sondern auch die Prozessgestaltung an einen rangniedrigeren Organisationsentwickler zu delegieren und sich dessen Gestaltungsangeboten unterzuordnen, was in der Tat dem traditionellen Hierarchiedenken prinzipiell und deutlich widerspricht. Nach Ende des Projekts kann festgehalten werden, dass die Position des Geschäftsführers durch den Prozess sowohl innerhalb des Führungsteams als auch gegenüber den Eigentümern gestärkt wurde. Das Beispiel zeigt, dass die temporäre und kontextbezogene Außerkraftsetzung klassischer Hierarchiemuster einen Beitrag zur Erzielung konstruktiver und nachhaltiger Ergebnisse im Führungsteam leisten kann. Dieses Beispiel ist weniger wegen seines Gehalts an methodischer Substanz aus Organisationsentwicklungsperspektive oder wegen seiner Aussagekraft über die Tätigkeit des internen Beraters gewählt worden, sondern um aufzuzeigen, dass das Instrumentarium der systemischen Organisationsberatung auch einen Beitrag zur Lösung von harten unternehmerischen Kernproblemen liefern kann.

Christian Reuer ●



AUTOR

Christian Reuer

Diplom-Soziologe, in unterschiedlichen Funktionen (darunter Marktforschung, Produktentwicklung, strategisches Marketing sowie Strategie- und Organisationsentwicklung) Mitarbeiter der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“. Absolvent des „Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung“ der Beratergruppe Neuwaldegg. 2011 gründete Reuer ein eigenes Beratungsunternehmen, das er neben seiner Tätigkeit beim „Standard“ führt. Ausführliche Präsentationen zu seinem Konzept und zu seiner Haltung finden sich auf seiner Homepage.

PRORECON

Unternehmensberatung e.U.

Franz Schalk Platz 11 / 1

A- 1130 Wien

Tel 0043(0)699 18166877

www.prorecon.at

Mitarbeiter mehr in Strategieentwicklung einbinden

OSB-STUDIE. Nur 41 Prozent der Mitarbeiter von österreichischen Firmen identifizieren sich mit der Strategie ihres Unternehmens. Das ergab eine Befragung von 300 Top-Managern und 500 Mitarbeitern, die von der osb Wien Consulting GmbH in Auftrag gegeben wurde. Eine „offene Kommunikation“ könnte Abhilfe schaffen, so die systemischen Berater von der osb.

Das systemische Credo dieser Tage lautet: Führungskräfte müssen einen produktiven Umgang mit der Ungewissheit finden. Eine klare Strategie, bei deren Entwicklung verschiedene Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung gleich mitbedacht werden, gilt als die beste Vorbereitung auf überraschende Krisensituationen.

82 Prozent der befragten Führungskräfte und 72 Prozent der befragten Mitarbeiter arbeiten in Unternehmen, die eine ausformulierte Strategie haben. Von jenen Mitarbeitern, die keine Strategie erkennen, wünschen sich zwei Drittel klar definierte Zukunftsbilder und damit eine höhere Zukunftssicherheit. „Auch wenn

Reinhart Nagel
(rechts) und
Walter Dietl bei der
Präsentation der
Studie Anfang Mai
in Wien.



Foto: Rauchenberger, osb

„Studie zur Unternehmensstrategie“

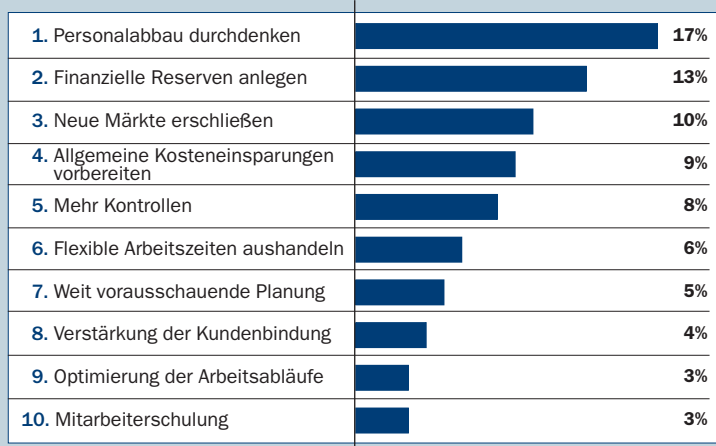
Hintergrund. Die Studie „Unternehmensstrategie“ wurde von osb Wien Consulting GmbH gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut „meinungsraum.at“ im Februar 2012 durchgeführt. In 800 Interviews wurden Österreicher im Alter von 18 bis 70 Jahren repräsentativ nach Hauptzielgruppen befragt. Zielgruppen waren Top-Manager (300) in Unternehmen, die über die Strategie entscheiden, sowie Mitarbeiter (500) in Unternehmen. Autoren der Studie sind Reinhart Nagel, Vorstand und Partner der osb, und Walter Dietl, Partner der osb. Die osb international Consulting AG mit 31 Beratern im Kernteam gilt als eines der führenden systemischen Beratungsunternehmen im deutschen Sprachraum und ist Wegbereiterin im Feld der systemischen Organisationsberatung mit Standorten in Wien, Tübingen, Hamburg und Berlin. www.osb-i.com

das nicht immer einfach ist, lohnt es sich, diese Bilder zu entwerfen, denn sie geben dem Unternehmen und vor allem den Teams gerade in unruhigen Phasen Stabilität“, ist sich Reinhart Nagel, Vorstand der osb-international und Experte für strategisches Management, sicher. Fast 80 Prozent der Mitarbeiter möchten in die Strategieentwicklung eingebunden werden, doch für nur knapp 40 Prozent ist dies auch Realität. Die Führungskräfte sehen das etwas anders: 60 Prozent der Führungskräfte finden, dass ihre Mitarbeiter eingebunden sind.

Haben Unternehmen eine Strategie, dann wird diese auch tatsächlich umgesetzt und gelebt, so der Tenor der Befragten dieser Betriebe. Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter bestätigen dies zu jeweils 64 Prozent. Nur fünf Prozent (Führungskräfte) beziehungsweise sechs Prozent (Mitarbeiter) finden, die Strategie sei ein „Papier

Personalabbau und finanzielle Reserven

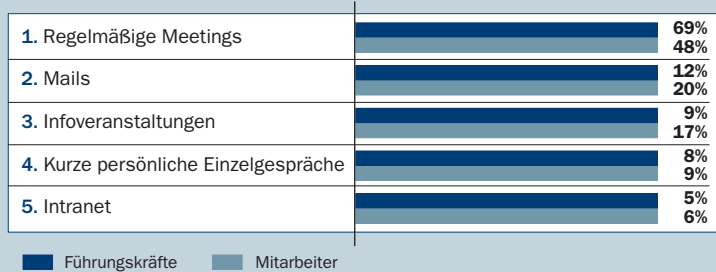
Frage 1: Wie bereitet sich Ihr Unternehmen auf eine eventuelle Krisensituation vor? Befragt wurden 300 Führungskräfte des obersten Führungskreises.



Quelle: osb Wien

Meetings und Mails

Frage 2: Wie findet ein Austausch über die Unternehmensstrategie in Ihrer Firma statt? Es antworteten 181 Führungskräfte und 179 Mitarbeiter.



Quelle: osb Wien

ohne Auswirkungen“. Dort, wo es klar definierte Maßnahmenpakete gibt, sehen knapp 90 Prozent der Führungskräfte und mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter auch eine konsequente Umsetzung. „Diese Ergebnisse finden wir besonders beeindruckend“, betont Walter Dietl, Partner der osb-international. „Es widerspricht der oft geäußerten Meinung, dass Strategien in vielen Fällen nur Papiertiger sind.“

Offene Kommunikation hilft auch hier weiter

Damit eine Strategie auch gelebt werden kann, ist eine offene Kommunikation wichtig. Und hier gibt es deutlichen Verbesserungsbedarf: Zwei Drittel der Führungskräfte geben an, in ihrem Unternehmen werde die Strategie aktiv kommuniziert, allerdings sehen das nur 50 Prozent der befragten Mitarbeiter eben-

falls so. 60 Prozent der Führungskräfte sagen, interessierte Mitarbeiter könnten sich aktiv mit dem Management über die Unternehmensstrategie austauschen. Befragte Mitarbeiter empfinden das nur zu 42 Prozent so. Entsprechend gering ist die Identifikation mit der Unternehmensstrategie: Nur 41 Prozent der Mitarbeiter finden sich darin wieder. Das Management schätzt diese Werte höher ein. 55 Prozent glauben, dass ihre Teams bei den Strategievorgaben mitziehen. „Hier sollte man ansetzen“, so Reinhart Nagel, „denn die beste Strategie ist nichts ohne das Commitment des Teams.“

In jenen Unternehmen, in denen eine definierte Strategie vorhanden ist, wirkt sie für 50 Prozent des Personals attraktiv und mobilisierend. „Das bedeutet, dass nur die Hälfte der Mitarbeiter im positiven Sinn erreicht wird“, so Walter Dietl. „Auch hier gibt es einigen Aufholbedarf,

weil Unternehmen gerade in volatilen Krisenzeiten darauf angewiesen sind, dass die Mitarbeiter die Strategie mittragen.“ Die klare Definition von Maßnahmenpaketen zur Umsetzung gilt für jeweils rund 70 Prozent der Führungskräfte beziehungsweise Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor. Dass die Unternehmensspitze hinter der Strategie steht, wird dabei von jeweils rund 45 Prozent der Befragten als ausschlaggebend genannt. Informiert wird vor allem top-down. Als wichtigste Informationskanäle gelten regelmäßige Meetings, E-Mails und Infoveranstaltungen, kurze persönliche Einzelgespräche spielen kaum eine Rolle. Wünsche zur besseren Kommunikation sind sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeitern vorhanden: Die Führungskräfte möchten transparenter kommunizieren und ihre Teams mehr einbinden. Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Mitspracherecht.

Mehr als ein Drittel der Führungskräfte hat ein positives Bild der zukünftigen Entwicklung und meint, 2012 werde ein wirtschaftlich erfolgreiches Jahr. Optimistisch sind die Manager vor allem was die eigene Firma betrifft: Knapp 70 Prozent meinen, ihr Unternehmen sei auf Krisensituationen gut vorbereitet. „Mitarbeiter schätzen die Situation um einiges skeptischer ein“, ergänzt Reinhart Nagel. Nur 23 Prozent glauben, dass 2012 ökonomisch erfolgreich werde. Doch die Führungskräfte geben sich selbstsicher: Aus ihrer Sicht haben sie mit 72 Prozent den größten Einfluss auf die Bewältigung potenzieller Krisen. Mehr als 70 Prozent der Führungskräfte und 60 Prozent der Mitarbeiter sagen, in ihrem Unternehmen werde alles getan, um eine eventuelle Krise zu meistern. Als wichtigste Vorbereitungen auf Krisensituationen werden von den befragten Führungskräften Personalabbau (17 Prozent), finanzielle Reserven (13 Prozent), die Erschließung neuer Märkte sowie Investitionen (zehn Prozent) und Kosteneinsparungen (neun Prozent) genannt. Auf Schulungen und Motivation der Mitarbeiter sowie verbessertes Marketing setzen nur drei Prozent. Fazit: Strategiebildung hält immer mehr als gemeinschaftliche Führungsleistung Einzug in die Unternehmen.

Gudrun Porath ●

Tipps für die erste Führungsaufgabe

PRAXIS. Die Übernahme einer ersten Führungsaufgabe ist ein einschneidendes Ereignis im Berufsleben eines Menschen. Auf der Basis vieler Seminare und Coachings mit jungen Führungskräften hat Dr. Bernd Wildenmann, Ettlingen, neun grundlegende Ratschläge aufgeschrieben, die den Weg zum akzeptierten Vorgesetzten erleichtern.

Es ist eine Binsenweisheit, dass gerade am Anfang einer Führungslaufbahn bestimmte Fehler einen erheblichen Schaden in Bezug auf die eigene Karriere und die weitere Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eines Unternehmens anrichten können. Man ist der neue Boss, gefällt sich allzu sehr in der neuen Rolle und vergibt gleich am Anfang viele Chancen. Hier nun allgemeingültige und zum Teil auch neuartige Do's und Don'ts, die helfen können, einen guten Start als Chef hinzubekommen.

1 Das Neue aufwerten, anstatt die vorherige Position zu glorifizieren.

Eine generell wichtige Strategie in einer Führungsposition ist es, das eigene Arbeitsumfeld aufzuwerten. Dieser Aufwertungsprozess ist die wesentliche Basis für die Entwicklung von Identität. Der Neue sollte die Faktoren suchen, die gut laufen, die Stärken der Menschen und das Positive der Leistungen – selbst wenn man gleich zu Beginn viele Dinge sieht, die geändert werden müssten.

Eine gute Strategie der Veränderung ist es, erst zu versuchen, ganz von dem neuen System akzeptiert zu sein, um dann die notwendigen Veränderungen einzuleiten. Leider wird von neuen Chefs oft bei jeder Gelegenheit vom vorherigen Job oder von der vorherigen Firma gesprochen – frei nach dem Motto: „Als ich noch bei X war ...“ oder „Wir haben das vorher immer so und so gemacht ...“. Nach kurzer Zeit können das die neuen Mitarbeiter nicht mehr hören. Es wird als Zeichen von Unsicherheit gewertet. Alle wissen:

Der Neue sucht nur eine Referenzsituation, um aufzuzeigen, was für ein „toller Hecht“ er ist.

2 Mitarbeiter nicht als „von gestern“ abstempeln.

Gerade junge Führungskräfte mit neuen Strategien und Absichten erreichen oft schnell, dass die bisherigen Mitarbeiter sich als „von gestern“ abgestempelt fühlen. Wohlgermerkt nicht nur die Bewahrer und veränderungsfeindlichen Mitarbeiter, sondern auch die, die Treiber der neuen Strategie sein könnten. Diese Menschen fühlen sich falsch behandelt, nicht in ihrem Wert geschätzt und gehen dann in den Widerstand. Wer als neuer Chef zu viel Gegenwind erlebt, sollte sich fragen, ob er nicht unnötigerweise selbst diesen Widerstand erzeugt.

Menschen fühlen sich schnell in ihrem Wert herabgesetzt. Auch hier gilt: Der Neue muss feinsinnig unterscheiden, wer wirklich ein Bedenkenträger und mutwilliger Bremsen ist und welche Person grundsätzlich offen ist, aber erst noch einbezogen werden muss. Der neue Chef braucht etwa 30 Prozent der Leute als Weggefährten, denn dann erst kann das Klima und die Mentalität zugunsten von Neuerungen kippen. Das „Alte“ ist in seinem Wert zu schätzen und das „Neue“ durch Interaktion und Einbezug zum Leben zu bringen.

3 Nicht in einem halben Jahr alles neu machen wollen.

Auch diese Strategie hat eine hohe Wahrscheinlichkeit, alles an Widerstand zu

mobilisieren, was möglich ist. Wirkliche Veränderungen brauchen Zeit, meist viel mehr als einem recht ist.

Man sollte sich als neuer Chef nicht mehr unter Druck setzen als nötig ist – selbst wenn man gerne den starken Mann markiert. Es ist besser mit den Leuten die Veränderung zu planen, Meilensteine zu definieren und ein realistisches Maß zu finden, als bei Veränderungen die Schnelligkeit in den Vordergrund zu stellen. Ein langer Atem, die Ausdauer, ist viel wichtiger.

4 Sich trauen, alte Tabus zu brechen, damit Neues entsteht.

Dazu eine Geschichte: Der neue, junge Geschäftsführer eines Unternehmens wurde in das Ritual eingeführt, dass es geheime Sitzungen der sechs höchsten Führungskräfte des Unternehmens gab. Jeder hatte seinen festen Sitzplatz. Ein Protokoll gab es nur für die Teilnehmer dieser Sitzung. Alles war wirklich geheim. Das Gute daran war, dass die Mitarbeiter spekulierten, welche spannenden Themen wohl besprochen würden. Der junge Geschäftsführer sorgte dafür, dass Projekte und Vorschläge auch von „unbedeutenden“ Mitarbeitern in den Sitzungen präsentiert werden durften. Bestimmte Abteilungsleiter wurden eingeladen, weil Themen besprochen wurden, die sie etwas angingen, und das Protokoll der Sitzung wurde öffentlich gemacht. So manch einem stockte das Blut in den Adern.

Doch die angeblich geheimnisvollen Themen waren viel unspektakulärer als vermutet. Die Mitarbeiter fanden die →



→ Entscheidung gut. In einem anderen Fall hinterließ der vorherige Chef verschlossene Schränke. Niemand wusste, was er in diesen Schränken versteckt hatte. Man vermutete allerhand. Der Nachfolger öffnete nach Schlüsselübergabe die Schränke im Beisein aller Abteilungsleiter. Was war drin? Nur Motten und Muff.

5 Die Historie des neuen Arbeitgebers erforschen.

Wenn man die Vergangenheit kennt, kennt man auch den Wert eines Unternehmens. Jede Organisation hatte, als sie gegründet wurde, eine Berechtigung, oder die Gründer hatten eine Vorstellung über den Zweck dieser Organisation, oder sie hatten eine Intension, die in die Zukunft trug und die Basis für Inspiration oder Engagement war. Das gab der Organisation Wert und Berechtigung. Allein diese Wertschätzung der Geschichte wird bei den Mitarbeitern gut ankommen. Es zeigt, dass der Neue sich integrieren will, dass er ein Teil des Ganzen sein möchte. In der Weiterführung dieser Historie können Neue elegant ihre Pläne für die Zukunft einflechten.

6 Orientierung geben und eine Skizze für die Zukunft schaffen.

Die Skizze für die Zukunftsprojektion ist eine erste Orientierung, die der Neue seinen Mitarbeitern gibt. Diese Skizze sollte zu einem späteren Zeitpunkt in eine generelle Vision einmünden. Nach den ersten 100 Tagen reicht es, wenn man einen begründeten Unterschied macht, zu dem, was heute ist und zu dem, was morgen sein könnte. Die Vision ist neben der Aufwertung des eigenen Arbeitsbereichs, die Basis für Identität und Commitment. Die Skizze zu erstellen, ist die wichtigste Handlung in den ersten 100 Tagen. Sie sollte natürlich begründet sein und für die Mitarbeiter attraktiv. Diese sollten logisch ableiten können, warum es in höchstem Maße sinnvoll sein könnte, diese Zukunftsskizze zu erreichen. Zum Teil finden die Mitarbeiter ihre Gedanken in dem wieder, was sie gezeigt bekommen. Zum Teil ist das Bild überraschend, weil neu oder neu kombiniert.

Wie kommen neue Chefs zu einer Zukunftsskizze? Man geht so vor, wie es ein externer Berater auch machen würde. Der Neue hat zu Beginn (als er noch eindeutig Distanz zu den Dingen hatte) Interviews durchgeführt mit allen internen und externen Stakeholdern seines Bereichs. Er sprach mit Kunden, mit Lieferanten, mit Vorgesetzten und Kollegen, mit möglichen Geschäftspartnern, vielleicht sogar mit Vertretern aus Stadt oder Gemeinde und natürlich mit allen Mitarbeitern. Durchgeführt werden die Interviews in Form von Einzelgesprächen.

Wer mehr als 30 Mitarbeiter hat, kann die Mitarbeiter in kleinere oder größere Gruppen zusammenfassen. Dann sitzen zum Beispiel sechs Mitarbeiter im Büro des Chefs und diskutieren die Möglichkeiten in ihrem Bereich. Bewährt haben sich Fragen wie:

- „Wie erleben Sie die Situation?“
- „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“
- „Was sollte sich an unserer Kultur ändern?“
- „Was sollte sich am Verhalten und an der Mentalität der Mitarbeiter ändern?“

- „Was wünschen Sie sich von mir als Chef?“
- „Welches Ziel sollten wir anstreben?“
- „Wie ist die Historie unseres Bereichs/ Unternehmens?“
- „Was wünscht sich der Kunde?“
- „Welche Bedürfnisse des Kunden erfüllen wir gut, welche nicht?“
- „Was ist unser Image? Was sollten wir verbessern?“
- „Wo gab es zufällige Erfolge?“

So wird der Neue durch gezielte Fragen zum besten Kenner des Systems. Er weiß mehr als alle zusammen, und das in sehr kurzer Zeit. Seine Erkenntnisse fasst der Neue in einer vernetzten Wirkanalyse zusammen und leitet daraus „seine“ Skizze für die zukünftige Positionierung ab.

7 Proaktiv die eigene Intention verdeutlichen.

Eine Vorstellung vom neuen Vorgesetzten entsteht bei den Mitarbeitern sehr schnell. Mitarbeiter interpretieren die Handlungen des Neuen schneller als es ihm recht ist. Die Interpretationen sind tendenziell eher kritisch. Deshalb ist es gut, wenn er proaktiv immer wieder seine tatsächliche Haltung und Intension aufzeigt.

8 Die passende Machtbasis wählen.

Seine grundsätzliche Akzeptanz als Neuer kann man dadurch steigern, dass man eine Machtbasis mitbringt. Sie gibt einem gewissermaßen eine Vorab-Legitimation zur Ausübung seines Jobs. Mit Machtbasen können fehlende Fachkenntnisse kompensiert werden.

Obwohl man sich in verschiedenen Bereichen nicht optimal auskennt, kann einem eine hohe Autorität zugeschrieben werden. Die US-Wissenschaftler John R. P. French und Bertram Raven haben fünf Arten von Macht beschrieben, die jeder kennen und nach Möglichkeit für sich nutzen sollte:

- Die belohnende Macht. Die Stärke der belohnenden Macht liegt darin, dass Chef und Mitarbeiter die Belohnung aushandeln können. Generell gilt: Die Leistung des Mitarbeiters hängt von der Belohnung des Chefs ab. In der Regel initiiert die be-



AUTOR

Dr. Bernd Wildenmann
arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49)07243 5230800
www.wildenmann.com

lohnende Macht eine positive Grundstimmung.

- Die Macht durch Bestrafung. Diese Macht ist von der Bestrafung geprägt, die der Mitarbeiter fürchten muss, wenn er sich nicht dem Einfluss seines Chefs fügt. Die Grundstimmung ist negativ geprägt. Um diese Macht ausüben zu können, muss die Bestrafung einer nachvollziehbaren Logik folgen, sonst kündigt der Mitarbeiter.

- Die legitime Macht. Sie wird definiert als die Macht, die aus den verinnerlichten Werten des Mitarbeiters stammt. Das bedeutet, dass der Chef ein legitimes Recht hat, über den Untergebenen zu bestimmen, und der ist verpflichtet, den Einfluss zu akzeptieren.

- Die Macht durch Vorbildcharakter. Die ehrfürchtige, vorbildgeprägte Macht hat ihre Basis in der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Chef. Mit der Identifikation ist das Gefühl gemeint, mit dem anderen eins sein zu wollen. Wenn die

Chefrolle von einer Gruppe eingenommen wird, dann hat der Mitarbeiter in der Regel ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. Wenn aber jemand zu einer attraktiven Gruppe gehört, die Normen aber nur ausführt, weil er Angst hat, verspottet zu werden, dann spricht man nicht mehr von der ehrfürchtigen Macht, sondern von der bestrafenden Macht. Wenn der Mitarbeiter aber eine Belohnung für die Anpassung an eine Gruppe bekommt, spricht man von der belohnenden Macht.


- Die Expertenmacht. Die Größe der Expertenmacht variiert mit dem Wissensumfang, den der Mitarbeiter dem Chef zuschreibt. Die Expertenmacht kann sehr bedeutend sein. Der Neue muss nicht alles können, aber auf irgendeinem Gebiet sollte er firm sein, vielleicht gerade dort, wo alle anderen Defizite haben. Die Fähigkeit, eine Stufe höher abstrahieren zu können als die Mitarbeiter, kann helfen, fehlende Kenntnisse zu ersetzen.

Vorgesetzte werden intensiv nach ihrer Fähigkeit beurteilt, Komplexität zu bewältigen.

9 Kompetenz schlägt letztlich doch die „Politik“.

Natürlich ist mangelndes politisches Geschick ein großer Spin-out-Faktor (Entgleisung des Karrierezugs) für einen Chef. Aber politisches Geschick ist kein Garant für Erfolg. Wer sich zu sehr auf die Politik verlässt oder sich an politischen Spielen „strategisch“ beteiligt und Teil des Spiels ist, sollte langfristig vorsichtig sein. Der eigentliche Erfolgsfaktor heißt immer noch Kompetenz. Jeder Neuling sollte sich klarmachen: Er braucht auf jeder Stelle eine fachliche Expertise, um strategische Winkelzüge machen zu können. Kompetenz ist immer noch die Basis für Autorität und Respekt. Daran kommt niemand vorbei.


Dr. Bernd Wildenmann ●

ORGANISATIONSENTWICKLUNG 
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



» Organisationen beraten und führen
» Organisationsgestaltung
Berufsbegleitend » Organisationalen Wandel begleiten
in zwei Jahren
Beginn: WS 2012/2013 » Wirkungen erkennen und evaluieren
Anmeldeschluss: 15.7.2012



SYSTEMISCHE BERATUNG 
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



» Systemisches Denken und Handeln
Berufsbegleitend » Organisations- und Unternehmensberatung
in 2,5 Jahren
Beginn: WS 2012/2013 » Methoden der Intervention
Anmeldeschluss: 15.7.2012 » Systemische Führung



Das Einzige, was verkauft, ist der Inhalt!

MARKETING. Wer einen Trainer, Berater oder Redner einkauft, will vorher wissen, was sie zu sagen haben. „Trainer, zeigt auf eurer Homepage oder in euren Artikeln offenherzig euer Wissen! Content sells“, so lautet deshalb die Botschaft von Siegfried Haider, einem Experten für Selbstvermarktung. In diesem Fachartikel erklärt er, wie man sich als Trainer und Berater seriös verkauft: Je besser die Leistung, desto besser kann das Marketing sein.

Wir schlendern gemeinsam durch die Fußgängerzone von „Trainer City“. Links und rechts sehen wir Geschäfte, in denen Trainer ihre Leistungen anbieten. Schade ist nur, dass wir bei den meisten Shops auf den ersten Blick von außen nicht erkennen können, was wir dort eventuell kaufen könnten. Bei der Mehrzahl steht „Coaching – Training – Vorträge“ über dem Schaufenster. Aber zu was?

Auffällig ist auch, dass die Schaufenster alle sehr ähnlich aussehen – viele davon eintönig farblos. Sie sind mit Papier zugeklebt und nur winzige Spalten ermöglichen einen ersten Blick in kleine Teile des düsteren Innenraums. Das Papier ist mit ewig langen, ausführlichen Texten beschrieben. Beim Lesen fällt mir auf, dass der meiste Text über den Trainer berich-

tet, über seine Eigenschaften, seine Auszeichnungen. Schon nach kurzer Zeit hab ich keine Lust weiterzulesen. Vor allem auch wegen all dieser Superlative: „Europas bester ...“, „Deutschlands erfolgreichster ...“

Hilfe, ein Elevator-Pitch

In manchen Schaufenstern finde ich sogar ein wenig Farbe, manchmal auch ein paar Bilder – allerdings erschließt sich mir selten, was diese bunten Grafiken aussagen oder unterstützen sollen. Und dann passiert's: Ein Trainer hat gesehen, dass wir ansatzweise Interesse an seinem Shop zeigen, stürmt aus dem Laden mit gezückter Visitenkarte auf uns zu und will uns in einem fünfminütigen Elevator-

Pitch all das erklären, was er in seinem Shop für uns bereithält. Wir können gerade noch entkommen. Uns fällt allgemein auf, dass auch bei den meisten ähnlichen Shops selten jemand reingeht oder rauskommt. Interessant ist, dass in dieser Fußgängerzone die herumlaufenden Einkäufer am meisten miteinander reden, sich austauschen, sich wundern oder lachen.

Wenn es um Empfehlungen geht, zeigen die Finger dieser Einkäufer meist auf die gleichen Shops. Wir werden neugierig und gehen einem Fingerzeig nach. Dort – etwas weiter die Straße runter – sehen wir einen Shop, an dessen Haustür lange Schlangen stehen. Ein „Top“-Verkaufstrainer hat dort seinen „Sales Store“ eröffnet. Was ist so anders an diesem Geschäft? Uns fällt auf, dass über dem Store neben einem ansprechenden Logo klar und deutlich steht: „Der Store für erfolgreiche Verkäufer!“ Darunter steht etwas kleiner: „Sicher und einfach zu mehr Umsatz!“ Die Schaufenster sind beleuchtet, man sieht den Verkaufsexperten in Pappe und in Lebensgröße einladend aus dem Fenster lachen. In Pappe deswegen, da dieser gut gebuchte Experte nicht im gut organisierten Laden stehen kann, da er gebucht und beim Kunden vor Ort ist.

Die Schaufenster haben eine einheitliche, ansprechende Farbgestaltung. Das „Corporate Design“ zieht sich wie ein roter Faden durch. Es laufen Videos, man sieht Bilder begeisterter Teilnehmer aus Trainings und Vorträgen. Interessanterweise kann ich nur kurze, kompakte Texte lesen, die es auf den Punkt bringen



Viele neue Marketingmethoden sind unnötig, wirbt der Verlag für dieses Buch. Der Autor stellt einfache Instrumente vor, die zu Trainern und Coaches passen.

AUTOR



Siegfried Haider ist Geschäftsführer von experts4events, einer Agentur, die für unterschiedlichste Unternehmen Kunden-Events mit Weiterbildungscharakter entwickelt und durchführt. Außerdem ist Haider Buchautor und Berater in Sachen Selbstvermarktung.

experts4events
Siegfried Haider
Hauptstraße 40, 82223 Eichenau
Tel. 08141 227993-0
Web: www.experts4events.com



„Zukunft Personal 2011“:
Siegfried Haider diskutiert mit
Trainerinnen und Trainern auf
dem Stand des Gabal-Verlags
über die Umsetzung der von
ihm empfohlenen Spezialisie-
rungsstrategie.

und mir Nutzen versprechen: „So macht Verkaufen endlich Spaß!“, „Wer zuhört, versteht. Wer versteht, verkauft!“

Es liegen in dem Fenster zahlreiche Bücher, Videos, Audios, die miteinander ein stringentes Produktsystem bilden, mit dem ich Verkaufen schrittweise lernen kann. Es läuft auf einem Flatscreen, einem großen Kindle, der Text aus einem der Bücher, den ich langsam mitlesen, dabei lernen kann und noch mehr Hunger bekomme, in den Laden reinzugehen. Dort sind viele Interessenten, die von kompetentem Personal fachkundig und bedarfsgerecht vom Eingang weg beraten werden. Keiner ist allein und muss sich seine Lösungen mühsam suchen. Viele Menschen spielen einfach nur mal mit den Verkaufsprodukten rum, lesen, tauschen sich aus, schauen ein Video. Eine tolle positive Stimmung. Ein Verkäufer in dem Store spricht uns an und fragt, nach was wir suchen? Eine gezielte Frage nach der anderen. Er gibt uns das Gefühl, dass er unsere Situation versteht.

Wir warten auf seine Kaufempfehlung. Doch er gibt uns zunächst nur ein kostenloses Buch mit der Bitte, es quer zu lesen, ob wir darin schon Lösungen für unsere Probleme erkennen können. Und bittet uns um eine Visitenkarte. Beim Verlassen des Stores bekommen wir noch ein weiteres symbolisches „Give-Away“, ein Säckchen mit Schoko-Goldmünzen – als

süßer Vorschuss auf bald noch mehr realen Umsatz. Eine Woche später läutet unser Telefon und der Verkäufer nimmt Bezug auf das Gespräch im Store, auf das Buch, das Give-Away. Er stellt weiter gute Fragen und verkauft.

Vorbild Apple Stores

Wer sich bei diesem Store an einen der begehrten Apple Stores erinnert hat, hat recht, denn er diente dem Top-Trainer als Konzeptmodell. Apple zeigt unter anderem: Sie brauchen zuallererst exzellente Produkte. Auf den Trainer übertragen bedeutet dies exzellenten Content, angeboten über tolle Produktvarianten. Wenn dann Interessenten erleben, anfassen oder ausprobieren können, wenn sie sich mit anderen Interessierten oder Fans, die auch ganz begeistert sind, austauschen und gern anstecken lassen, dann kaufen sie auch gern. Wer als Trainer seine Auftragsbücher nicht voll hat, hat meist Content und Angebote, die in Qualität und Attraktivität für die Zielgruppen noch nicht ausreichen. Als Trainer verkaufen Sie eben vorwiegend Content. Sie stellen wertvolle Informationen her, die anderen einen Mehrwert geben.

Sie können, nein Sie müssen diese Informationen in jedem geeigneten Moment verfügbar haben, um sie dem Interessenten zu präsentieren, um sie zum Beispiel

in Form einer Teaser-DVD erlebbar zu machen. Denn als Trainer haben Sie gegenüber Apple einen gewaltigen Vorteil: Wer ein MacBook kauft, braucht Apple eigentlich nur noch, wenn es nicht mehr funktioniert. Ihr Content ist IMMER (!) mit Ihnen als Person verbunden. Exzellenter Content verweist beim Gebrauch immer auf den Urheber. Und da die Anwendung eines MacBooks einfacher ist als die Umsetzung der meisten Contents, wird Ihr Know-how Begehrlichkeiten nach Ihnen als Trainer, Coach, Berater, Speaker wecken – nach noch mehr persönlichem Do-How.

In den 90er-Jahren hatten Trainer enorme Bedenken, dass ein kaufbares Video zu ihrem Vortrag oder Training eine Buchung ersetzt. Die, die solche Videos professionell produziert haben, wussten und wissen: Umsetzbarer, wertvoller Content begeistert präsentiert, erzeugt Buchungen und fördert die Expertenpositionierung. Also: Lassen Sie die Katze aus dem Sack, veröffentlichen, ja verschenken Sie teilweise Ihren wertvollen Content: Über kostenlose Downloads, über Blogs, Gruppen, Portale und sonstige Veröffentlichungen. Und Sie werden weit mehr verkaufen als durch Ihre tollen Eigenschaften oder die zahlreichen Auszeichnungen, die Sie sich in den letzten Jahren Ihrer Berufstätigkeit erworben haben.

Siegfried Haider ● →

„Verantwortung übernehmen mit Geld-zurück-Garantie“

Interview. Gute Marketingergebnisse erfordern nicht unbedingt hohe Investitionen, sondern gute Ideen, behauptet Siegfried Haider in seinem Buch „Ausverkauft! Marketing kann so einfach sein“ und begründet das in diesem Interview. Als einer der Gründer der GSA German Speakers Association e. V. ist Haider GSA-Ehrenpräsident.

Warum schon im Buchtitel der Hinweis, dass Marketing „so einfach“ sein kann?

Siegfried Haider: Das Buch wendet sich an mittelständische Unternehmer bis hin zu Einzelkämpfern und Freiberuflern, die ihr Wissen verkaufen. Ich beobachte seit einiger Zeit, dass gerade Trainer, Berater, Coaches und auch Redner mit der Vielzahl der Marketingmöglichkeiten, die ihnen das Internet bietet, einfach nicht zurechtkommen. Sie wissen nicht, was sie alles tun sollen, um Facebook, Xing, Twitter oder sonst was zu nutzen. Viele resignieren und lassen die Finger ganz vom Internet oder gar vom Marketing. Dabei wäre es so einfach, sich passend zur Positionierung auf wenige Dinge zu beschränken.

Was ist für Sie der größte Marketingfehler eines Redners?

Haider: Wenn die Arbeit abläuft nach dem Motto: „Kommen, singen, gehen!“ Es fehlen häufig die Vorab- und Folgeangebote. Es gibt beispielsweise in der Rednerbranche eine große Diskussion darüber, ob man auch auf der Bühne seine Produkte und Folgeseminare anpreisen darf. Gute Redner erzeugen beim Zuhörer die Lust, weiterzulernen. In diesem Fall ist er doch dankbar dafür, wenn ihm etwas empfohlen wird. Dieser Hinweis auf Folgeprodukte sollte natürlich inhaltsorientiert und nicht umsatzorientiert und mit dem Veranstalter abgesprochen sein.

Viele Trainer aber auch Redner versprechen ihren Kunden großartige Erfolge. Wie sinnvoll ist das, wenn der Erfolg doch entscheidend von der Mitarbeit des Kunden abhängt?

Haider: Ein Redner hat neben einigen wertvollen inhaltlichen Schlüsselbotschaften vor allem die Aufgabe, zu begeistern und zu motivieren. Wer bei einer Stunde Vortrag den allumfassenden Quantensprung beim Publikum verspricht, tut sich und der Branche keinen Gefallen. Aber Trainer wie Redner müssen sich an den Versprechen vor der Leistungserbringung messen lassen. Ich bin dafür, dass ein Trainer selbstbewusst aber auch realistisch unter Prüfung aller Erfolgseinflüsse sagt, was seine Leistung ist und was der Kunde an Nutzen erwarten kann.

Wie könnte das konkret aussehen?

Haider: Mein Rat an Trainer und Speaker: Prüfen Sie vorab

genau, was bei Ihnen und beim Kunden im Einzelnen erforderlich ist, damit das versprochene Ergebnis eintritt. Heute „aus der Konserve“ so zu leisten wie gestern und morgen, ist inakzeptabel. Seien Sie exzellent in der Leistung. Begeistern Sie.

Geben Sie Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung eine Verpackung, die Vertrauen schafft. Nicht zu pompös, aber so professionell, dass der Kunde ein sauberes Handwerk auf hohem Niveau vermuten darf. In der Weiterbildungsbranche wird viel geleistet, ohne später den Kunden zu fragen, ob sich sein Investment gelohnt hat. Übernehmen Sie hier Verantwortung und garantieren Sie Ihrem Kunden den Erfolg mit einer Geld-zurück-Garantie. Entweder Ihre Leistung löst das Problem des Kunden, dann haben Sie Ihr Geld verdient. Oder Sie können Ihr Leistungsversprechen nicht einlösen (egal ob der Grund bei Ihnen oder anderswo liegt), dann verdienen Sie auch keine Bezahlung. Es wird vereinzelt vorkommen, dass Sie Kunden Geld zurückgeben müssen, aber dafür verlieren Sie nahezu keinen Kunden mehr. Und zu den teuersten Investitionen im Unternehmertum zählt die Akquise von neuen Kunden.

Interview: Martin Pichler ●



Siegfried Haider als Redner: Botschaften humorvoll präsentieren.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod shuffle 2GB, silber

- + 2 GB Flash-Laufwerk
- + Bis zu 15 Stunden Audiowiedergabe
- + „VoiceOver“-Funktion
- + Lieferumfang: iPod shuffle, Apple Earphones, iPod shuffle USB Kabel (45 mm)
- + Maße: H29,0 x B31,6 x T8,7 mm (mit Clip), Gewicht: 12,5 g



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie, den „iPod shuffle 2 GB“, an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



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



Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

Der neue Abonnent darf innerhalb der letzten 6 Monate nicht Bezieher der wirtschaft + weiterbildung gewesen sein. Das Prämienangebot gilt nicht bei Eigen- oder Umbestellungen, Geschenk-, Gutscheinen-, Studenten- oder Ausbildungsabonnements. Sie erhalten die Werbepremie innerhalb von 4 Wochen nach Bezahlung des neuen Abonnements.

HAUFE.

Wo die Suggestopädie noch besser werden könnte

„**SUGGESTOPÄDIE 3.0**“. In diesem Jahr feiert die Deutsche Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e.V. (DGSL) ihr 25-jähriges Jubiläum. Einer der Keynote-Speaker auf dem Jubiläumskongress war das langjährige DGSL-Mitglied Ralf Besser, Bremen. In diesem sehr persönlichen Erfahrungsbericht regt Besser eine konsequente Weiterentwicklung der Methode in sechs konkreten Themenfeldern an.

Die Suggestopädie, eine Lehrmethode, die auf mehrdimensionale Lernerlebnisse („Lernen mit allen Sinnen“) setzt, hat mir in meinen frühen Jahren als Trainer neue Horizonte eröffnet.

Die Deutsche Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e.V. (DGSL) war der erste Berufsverband, in dem ich Mitglied geworden bin und der sozusagen mein Heimatverband ist. Was hat mich damals, vor 20 Jahren, so bewegt? Beeindruckend war, das Lernen als einen freudvollen, ja sogar lustvollen Prozess zu erleben, im Spiel ein großes Reservoir der Effektivität zu entdecken, durch Identitätswechsel der inneren Haltung neue Erfahrungen zu ermöglichen, den Körper in den Lernprozess zu integrieren, direkt und indirekt an Glaubenssätzen zu arbeiten, ein aktivierendes, durchgehendes Lernfeld zu gestalten, in dem sich die Persönlichkeit des Lerners ausbreiten und entwickeln kann, statt Inhalte aneinanderzureihen und letztlich auch die Möglichkeit, mit Fantasiereisen und Lerntrancen zu experimentieren.

Voller Begeisterung habe ich diese Methode in meiner damaligen Rolle als „Lehrbeamter“ bei der Deutschen Bundespost eingeführt. Das war Innovation pur an vorderster Front.

Erfolge nicht nur beim Fremdsprachenlernen

Als erstes Experiment habe ich mich an die dreitägige Grundlagenschulung des Betriebssystems MS-DOS gewagt. Neuland in zweierlei Richtungen: Neu war zum einen die Methode für mich per-

sönlich, und zum anderen war deren Anwendung auf Sachthemen neu. Es gab überwiegend Erfahrungen der Suggestopädie im Sprachenlernen. Die „Rechner“ waren zu dieser Zeit etwas Unbekanntes und für viele Mitarbeiter angst- oder respekteinflößende Geräte. Und ich konnte vergleichen: Welchen Lernerfolg hatte ich mit einem klassischen Design und einem komplett suggestopädisch durchgestalteten Ansatz.

Fazit: Die Unterschiede waren immens. Trotz oder gerade wegen der vielen „Spiele“, die auch eine gehörige Portion Zeit in Anspruch nahmen, kam ich mit dem Stoff weiter und die Einsichten gingen tiefer. Die Teilnehmer konnten am Ende des Seminars sogar ihren Rechner neu aufsetzen. Das klappte vorher kaum. Auch die erst nach einiger Zeit erfolgten Rückmeldungen der Teilnehmer über die eigenen Lernerfahrungen sprachen für sich. Angespornt durch die Erfolge, konnte ich die Methode der Suggestopädie bei der Telekom AG als angestellter „Personalentwickler für Trainer“ bundesweit einführen. Die Suggestopädie wurde allerdings nie als eine strategische Methode genutzt, sondern als eine ergänzende Möglichkeit angeboten.

Und heute? Für mich haben sich sehr viele suggestopädische Elemente von damals in der Trainerwelt etabliert, ohne dass sie mit dieser Methode verknüpft werden. Und das ist gut so. Geht es doch nicht um eine Methodenhoheit oder Exklusivität, sondern darum, das Lehren und Lernen zu optimieren. Sich gegenseitig zu bereichern, ist eine wichtige Lernquelle im Trainingsgeschäft. So hat auch die Sug-

gestopädie schon in der frühen Entwicklungsphase von anderen Lernformen wie dem NLP gewisse Ansätze integriert.

Eine Erneuerung muss strategisch erfolgen

In der Satzung der DGSL ist der Sinn des Verbands folgendermaßen definiert: „Der Verein dient der Anwendung, Verbreitung sowie der Erforschung und Weiterentwicklung der Suggestopädie.“ Wenn sich der Verband mit seinen Aktivitäten nur auf die „Verbreitung“ fokussieren würde, so könnte er sich erfolgreich zurücklehnen, seine Geschichte feiern und sich auflösen. Denn dieser Zweck ist aus meiner persönlichen Sicht mehr oder weniger erreicht.

Das ist natürlich eine provokante Aussage. Aber solch extreme Sichtweisen öffnen oft neue Tore, durch die sich schreiten lässt. So bestärke ich den Verband aus meiner Rolle als ein langjähriges Mitglied immer wieder, über eine Erneuerung oder Weiterentwicklung der Suggestopädie nicht nur nachzudenken, sondern sie auch strategisch voranzutreiben. Seit etwa drei Jahren hat der Verband diese von vielen an ihn herangetragenen Impulse aufgegriffen und 2010 einen „Tachelesgipfel“ durchgeführt, um seinen Mitgliedern eine Möglichkeit zu bieten, sich an solch einem (Weiterentwicklungs-)Prozess zu beteiligen.

Projekte wurden angestoßen, Altes gewürdigt und bewahrt, Fragen gestellt und auch wieder verworfen. Meine Erfahrung war, dass dieser selbst gesteuerte Veränderungsprozess in einer großen Gruppe



Eine Stärke der Suggestopädie, die viel zu wenig genutzt wird: Konflikte lassen sich mit ihr visualisieren und Zusammenhänge emotionalisieren.

seine Reifezeit benötigt. Es war ein erster Anstoß mit noch wenigen konkreten Ergebnissen.

Suggestopädie 3.0: Wohin die Entwicklung gehen sollte

Auf dem diesjährigen Jubiläumskongress in Freising zum 25-jährigen Bestehen des Verbands war für mich eine durchgehende Veränderungsbereitschaft zu spüren. Mit einigen anderen Mitgliedern hatte ich die Verantwortung übernommen, einen weiteren Zukunftsprozess, den wir „Suggestopädie 3.0“ nannten, mitzugestalten.

Mehrere Interviews wurden mit unseren Ausbildungstrainern geführt, um das innovative Potenzial Einzelner aufzudecken und um sie in zwei Treffen unserer Arbeitsgruppe in Bremen zu verarbeiten. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, das Zwischenergebnis hat aber auf dem Kongress eine durchweg positive Resonanz hervorgerufen. Themen des „Tachelesgipfels“ wurden wieder aufgegriffen und sehr konkret weiterbearbeitet. Es haben sich verschiedene Fachgruppen gebildet, die mit neuem Elan an die Weiterentwicklung der Suggestopädie gehen. Wo sehe ich persönlich einen notwendigen Entwicklungsbedarf der Suggestopädie? Sechs Felder stehen für mich im Vordergrund.

1 Selbstlernprozesse

„Es gibt keine Suggestopädie, sondern nur Suggestopäden.“ Das ist mit ein wesentlicher Ansatz dieser Lernform. Lernen ist ein „Tanz“ zwischen den Teilnehmern und dem Lehrenden, man entzündet sich untereinander, regt sich an. Die Beziehung und die eigene Haltung zum Inhalt und zu den Teilnehmern steht im Mittelpunkt. Fast alle Methoden der Suggestopädie sind daher sehr „trainerzentriert“. Er oder sie inszeniert den Lernprozess, gibt sich als Mensch hinein und aktiviert die Teilnehmer. Überspitzt formuliert löst sich der Ansatz der Suggestopädie auf, wenn der Trainer den Raum verlässt. Wirft man einen Blick auf die Bildungslandschaft, so entwickelt sich hier gerade eine andere Welt. Alle innovativen Ansätze gehen in Richtung mehr oder weniger konsequent ausgerichteter Selbstlernprozesse. Und die Erfolge sprechen für sich. In der Suggestopädie gibt es noch keinen wirklich strategischen Ansatz dafür.

2 Vernetzung mit dem Umfeld

Da die Suggestopädie sehr trainerzentriert ist, hat sie zu wenig Antworten auf die Frage, wie sich die zu vermittelnden Inhalte prozesshaft in den Kontext der Teilnehmer hineinentwickeln können. Mit

dem Seminar verabschiedet sich auch die Suggestopädie und der Teilnehmer ist in seinem Umfeld allein. Meine Erfahrungen aber kann ich eher in dem Spruch „Die wichtigste Zeit im Seminar ist die Zeit nach dem Seminar“ zusammenfassen. Es braucht Antworten, durch welche geschickten und suggestopädisch angereicherten Methoden zum Beispiel am Arbeitsplatz Lern- und Austauschprozesse initiiert werden können. Eine Schulung, ein Workshop darf, so weit es möglich ist, nicht an der Tür des Seminarraums enden. Erst dann beginnt der eigentliche Lernprozess der Umsetzung. Dieses Feld ist ebenfalls noch nicht strategisch aufgearbeitet.

3 Selbstwirksamkeitskonzepte

In diesem Feld ist die Suggestopädie schon recht gut aufgestellt. Ich habe es immer wieder selbst erlebt, wie Teilnehmer in Kursen aufleben, ihren Mutpegel erhöhen und so besser zu ihren Kompetenzen gelangen. Das ist allerdings sehr stark an den Prozess des Seminars selbst gebunden. Der vertraute Rahmen, die fehlertolerante Art und Weise und die lustvolle Lernatmosphäre lassen sich kaum eins zu eins in die Praxis übersetzen. Vielleicht gilt sogar das Gegenteil: Kommt ein Teilnehmer mit der suggestopädischen Haltung aus dem Seminar in sein Umfeld →

→ zurück, wird er eher auf Unverständnis stoßen. Das besondere an der Suggestopädie ist ja gerade dieses außergewöhnliche Lernfeld, das in der Praxis so nicht vorhanden ist. Ablehnung kann die Folge sein. Die Suggestopädie hat zur (indirekten) Persönlichkeitsentwicklung sehr viel beigetragen. Was allerdings fehlt, sind Methoden und Prozesse, sich realistisch mit unterschiedlichen Kulturen auseinanderzusetzen: „Wie kann ich in meiner Praxis mit den suggestopädischen Erfahrungen und dem oft entstandenen Enthusiasmus umgehen?“ oder „Wie kann ich in der Praxis realistisch mit meiner Art und Weise wirksam werden?“. Diese Fragen treffen nicht auf alle Themen gleich stark zu. Je stärker die gelernten Inhalte Auswirkungen auf andere Menschen haben, desto größer ist die Bedeutung der Selbstwirksamkeitskompetenz. Diesen Bereich kann die Suggestopädie mit ihren schon vorhandenen Ansätzen noch wirksamer weiterentwickeln.

4 Konfrontation

Das positive Selbstkonzept der Suggestopädie hat in der Praxis dazu geführt, dass ein harmonisches Miteinander auf natürliche Weise verstärkt worden ist. So erlebe ich die Kongresse der DGSL sehr harmonieorientiert, mit allen Vor- und Nachteilen. Das bewusste Umgehen mit Widerständen, das Aufdecken und Bearbeiten von Einwänden, die Konfrontation mit dem Scheitern, um daraus wieder Kraft zu schöpfen, sind aus meiner Sicht nur in Ansätzen vorhanden und stark von der Person des Suggestopäden abhängig.

5 Lernen mit dem Unbewussten

Mit dem passiven Lernkonzert war die Suggestopädie in diesem Punkt einmal der Vorreiter. Was heißt das? Der Lernstoff wird in einem entspannten, trancehaften inneren Zustand der Lernenden wiederholt. Die Inhalte werden in dieser Phase nicht bewusst verarbeitet, sondern eher intuitiv „nachverarbeitet“. Die Frage, wie dieses implizite Lernen weiter strategisch optimiert werden kann, wird bisher in meiner Wahrnehmung nur zufällig behandelt. Wie bei der Persönlich-

keitsentwicklung könnte hier gerade die Suggestopädie eine Vorreiterrolle spielen. Dafür braucht es wiederum Strategien, Forschung, sehr sensible Ansätze und eine Portion Akzeptanz, zum Beispiel in Bezug auf die Trancearbeit.

6 Hirnforschung

Was das Lernen betrifft, hat die Hirnforschung für mich nichts wirklich Neues aufgedeckt, was nicht schon empirisch mehr oder weniger fokussiert aufgedeckt worden war. Es ändern sich aber die Schwerpunkte, in denen wir Suggestopäden weiter methodisch forschen und entwickeln sollten. Wenn es stimmt, dass 1. unser Gehirn eher für das Regellernen statt für das Faktenlernen optimiert ist,

2. unser Denken davon geprägt ist, für uns selbst immer wieder innere Stimmigkeit herzustellen, 3. wenn das implizite Lernen eine wesentliche größere Bedeutung als das explizite Lernen hat, dann verschieben sich für mich dadurch die didaktischen Schwerpunkte. In der Summe brauchen wir vermehrt Integrations- und Reflexionsrituale und nicht so sehr weitere didaktische Methoden zur besseren Aufbereitung des Lernstoffs. Die Suggestopädie könnte sich selbst erheblich bereichern, wenn sie sich strategisch durchdacht mit den aktuellen Forschungsergebnissen der Hirnforschung auseinandersetzt.

Schlussbemerkung. Ich hoffe, dass der konstruktive Charakter meines Beitrags im Vordergrund steht. Lehren heißt nicht nur, anderen etwas zu vermitteln, sondern zu gleichen Teilen auch für sich selbst etwas zu lernen. Eine Binsenweisheit. Qualität entsteht für mich aber erst dann, wenn das Lehren durchgehend geplant wird und in allen relevanten Bereichen stattfindet sowie über einen längeren Zeitraum mit nachweisbaren Ergebnissen geschieht. Sonst, so drückt es das EFQM-Modell so wunderbar aus, sind die Ergebnisse nur „anekdotisch“. In diesem Sinne möchte ich meinen persönlichen und sicherlich subjektiven Beitrag verstanden wissen: Felder öffnen, um weiterzudenken. Die „richtige“ Methode zu kennen, kann in der Weiterbildungsszene, so glaube ich, keiner für sich in Anspruch nehmen. Neugierig Fragen zu stellen und Hypothesen zu entwickeln, schon.

Ralf Besser ●



Suggestopädie in Aktion: Die Teilnehmer eines Seminars schreiten einen Prozess ab und verinnerlichen so bestimmte Abläufe.

AUTOR



Ralf Besser arbeitet als Prozessbegleiter in Unternehmen. Der Diplom-Ingenieur ist Geschäftsführer der „besser wie gut GmbH“, Betreiber des Tagungshauses und des Verlags „besser wie gut“ in Bremen, Gründer der „ralf besser stiftung für lebenswerte“ und Präsident des „Forums Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.“.

besser wie gut UG, Ralf Besser
Upper Borg 147, 28357 Bremen
Tel. 0421 275840
www.besser-wie-gut.de

Blick zurück: Als der Trainer zum „Entertrainer“ wurde

Suggestopädie. Die Trainingsmethode der Suggestopädie des Bulgaren George Lozanov schaffte es bis in die USA. Im Oktober 1995 brachte die US-Fachzeitschrift „Training“ ein Special heraus, das unter dem Titel „Madness with a Method“ suggestopädische Spiele vorstellte.

Die amerikanische Fachzeitschrift erklärte ihren Lesern, dass durch spielerische Trainingsabläufe die Teilnehmer eines Seminars stärker in den Lernprozess eingebunden werden sollten, dass negative Einstellungen gegenüber dem Lernen abgebaut und dafür mehr behalten werden sollte. Für Suggestopädie wurde auch der Begriff des „Accelerated Learning“ benutzt.

Die Suggestopädie wurde insbesondere zum Erlernen einer Fremdsprache empfohlen, es wurden aber auch Beispiele dafür vorgestellt, wie Fachwissen und insbesondere die Funktionsweise von Systemen mit der Suggestopädie „kinderleicht“ vermittelt werden konnten. Einige Beispiele, die verblüfften.

1 Der Strom bin ich.

Die Nachwuchssingenieure eines Energieversorgers stellen sich im Seminarraum analog zum Bauplan eines elektrischen Schaltkreises auf. Einer spielt den „fließenden“ Strom. Die Teilnehmer erleben, wo die Engpässe der Konstruktion liegen und was passiert, wenn der Stromfluss unterbrochen wird.

2 Fachbegriffe lernen.

Neue Kundendienstmitarbeiter eines Gaswerks lernen auf folgende Art technische Fachbegriffe auswendig: Sie spielen, sie seien Kellner in einem Restaurant. Ihren Gästen legen sie eine Speisekarte bestehend aus Fachvokabeln vor. Die Gäste suchen sich einen Begriff aus und die Kellner verschwinden in der Küche, um dort ihre Definition auf ein Stück Papier zu schreiben, das sie dann dem Gast präsentieren. Der kann solange Nachbesserungen verlangen, bis das Ergebnis akzeptabel ist.

3 Den menschlichen Körper kennenlernen.

Die Angestellten einer Versicherungsgesellschaft, die für die Einschätzung des Invaliditätsgrads von Unfallopfern zuständig sind, simulieren mit ihren Körpern Bewegungsabläufe von Gelenken. Sie verinnerlichen bei diesem Spiel nicht nur die medizinischen Fachausdrücke und die Anordnung bestimmter Muskeln und Knochen, sie lernen auch, wie die dynamische Funktion des Körpers durch den Ausfall einzelner Teile beeinflusst wird. Die Tatsache, einmal ein bestimmtes Gelenk gespielt zu haben, führt dazu, dass die Schadensabwicklung schneller und nachweislich auch korrekter erfolgt.

4 Branchenkenntnisse aneignen.

Die Mitarbeiter einer Kreditkartenorganisation lernen das Vokabular von Reiseveranstaltern auf einer simulierten Schnitzeljagd durch ein Hotel kennen. Das Hotel repräsentiert den ganzen Globus und ist auf seinen unterschiedlichen Etagen analog zu bestimmten Erdteilen dekoriert. Die neuesten Bestimmungen über das Kreditkartengesetz werden in einem der TV-Serie „Jeopardy“ nachempfundenen Quiz nachgefragt. Bei Jeopardy bekommt der Kandidat Antworten vorgelesen und muss raten, wie die vorausgehende Frage wohl gelautet haben könnte.

5 Diskutieren lernen.

Die Außendienstmitarbeiter einer Versicherung sollen üben, sich in strukturierten Diskussionen gut zu präsentieren. Dazu wird eine Diskussion als Gerichtsverhandlung aufgezo-gen. Es wird eine Pro- und eine Contra-Seite benannt. Jede Seite darf zwei Anwälte engagieren und zwei Zeugen aufbieten. Der Ablauf des Prozesses:

- Der jeweils erste Anwalt von Anklage und Verteidigung hält eine Eröffnungsrede.
- Die Anklage befragt ihre beiden Zeugen ebenso wie die Verteidigung.
- Die anderen beiden Anwälte von Anklage und Verteidigung halten die Schlussplädoyers.
- Ein Richter fällt ein Urteil.

6 Präzise fragen lernen.

Ein Versandhaus brachte seinen Call-Center-Mitarbeitern die Bedeutung des Nachfragens bei:

- Jeweils zwei Seminarteilnehmer sitzen Rücken an Rücken. Beide haben Block und Bleistift in der Hand. Einer zeichnet ein Muster und der andere muss es nachzeichnen, indem er den gesprochenen Anweisungen seines Partners folgt. Normalerweise sehen sich die Muster nicht sehr ähnlich.
- Der Versuch wird mit einem anderen Muster wiederholt. Derjenige, der das Muster nachzeichnen soll, darf drei Fragen stellen. Das Ergebnis wird besser.
- Beide erhalten die Erlaubnis, uneingeschränkt miteinander zu kommunizieren. Üblicherweise werden jetzt zwei identische Muster produziert. Die Teilnehmer lernen eine klare Ausdrucksweise und den Sinn des Nachfragens kennen.

Martin Pichler ●

Mobile Learning: Wie sinnvoll sind „Lern-Snacks“?

ASHRIDGE-STUDIE. Lernen wann und wo auch immer – das wollen immer mehr Führungskräfte, und darauf müssen sich auch die Business Schools einstellen. Das fordern Carina Paine Schofield und Trudi West von der Ashridge Business School in ihrer Studie zum mobilen Lernen. Die Studie gibt es unter www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/wELNVLR/Mobile+Learning+Research?opendocument

„Mobiles Lernen ermöglicht Führungskräften einen einfacheren Zugang zu Lernmaterialien und damit eine produktivere Zeitgestaltung“, betont Carina Paine Schofield, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ashridge Business School und Co-Autorin der Studie „Going mobile in executive education. How mobile technologies are changing the executive landscape“.

Gesponsert wurde die Studie von einem Konsortium namens UNICON (International University Consortium for Executive Education). Da die Inhalte beim mobilen Lernen über ganz verschiedene Lernformate wie Audio-, Bild- oder Textdateien angeboten werden können, kämen sie dem Lernverhalten jedes Einzelnen besser entgegen, so die Studienautorinnen weiter. „Mobile Endgeräte bieten maßgeschneiderte Lernformate für viel beschäftigte Führungskräfte. Die passende Lerndosis zum passenden Lernzeitpunkt und auch noch dem eigenen Lernstil entsprechend!“

Drei goldene Prinzipien für mobile Lerner

Innovative Business Schools müssten daher verstärkt technologische Möglichkeiten, die sich durch leistungsstarke Mobilgeräte eröffnen, in ihr Lehrangebot einbinden, um so den Bedürfnissen von Führungskräften und deren Arbeitgebern besser Rechnung zu tragen.

Zusammen mit den Ashridge-Forscherinnen Trudi West und Emily Taylor untersuchte Carina Paine Schofield, was mobiles Lernen bedeutet, wie es funktio-

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



niert und wo es bereits eingesetzt wird. Mobiles Lernen definieren die Autorinnen dabei als den Einsatz von Handys, Smartphones und auch Laptops, die über drahtlose Netze das Lehren und Lernen erleichtern, unterstützen, verstärken und ausweiten. Die wesentlichen Vorteile sehen sie in folgenden Prinzipien:

1 Just enough Learning.

Die viel beschäftigten Manager leiden unter Zeitdruck. Das führt hin zum situationsbezogenen Lernen und weg vom

Lernen auf Vorrat, das man vielleicht irgendeinmal braucht. Mobile Geräte ermöglichen kleine, leicht verdaubare Lernhäppchen. Der Lernprozess hat bei diesen technischen Gegebenheiten keinen Anfang und kein Ende mehr, Lernen wird zum kontinuierlichen Prozess.

2 Just in time Learning.

Mobile Geräte ermöglichen das Lernen überall, zu jeder Zeit und immer dann, wenn es gerade notwendig ist. Statt wie bisher Situationen im Unterricht

zu simulieren, wird der Lernstoff dann gelernt und auch gleich angewendet, wenn es die jeweilige Situation erfordert. Damit wird das Lernen auch relevanter für die Praxis. Mobiles Lernen kann auch Entscheidungsprozesse (wie zum Beispiel beim Einkaufen oder bei der Auswahl von Vorträgen während eines Kongresses) unterstützen, weil es passgenau die entsprechenden Informationen bereitstellt.

3 Just for me Learning.

Dank der mobilen Geräte kann der Lerner nicht nur seinen eigenen Lernprozess völlig individuell planen und kontrollieren, er kann auch entsprechend seinem bevorzugten Lernstil Texte, Podcasts, Videos, Grafiken, Animationen oder Live-Diskussionen nutzen. Er kann auch seine aktuellen Gedanken mit dem Voice-Recorder aufnehmen, Meinungen anderer sammeln und so seine Reflexionsprozesse anregen.

Alles finden und schneller Bescheid wissen

Mobiles Lernen sei der nächste Schritt in der langen Tradition des Lernens mithilfe moderner Technologien, erklärt Carina Paine Schofield. Der große Unterschied sei, dass es total auf den Lerner zentriert ist. Er allein entscheidet, wann, wo, was und wie er lernt. Beim E-Learning werde das Lernen dagegen stark vom Anbieter gesteuert. Je nach Programm löse man eine vorgegebene Aufgabe oder beantwortet eine Frage. Beim mobilen Lernen habe der Lernende das gesamte Material quasi in der Hosentasche.

„Ein Manager kann zum Beispiel in einer Besprechung eine Fallstudie anklicken oder sich die theoretischen Grundlagen zu einer Fragestellung suchen, die er vielleicht gerade nicht parat hat“, sagt die Autorin. „Er weiß, wo er alles schnell finden kann.“ Doch ist das nicht auch eine Gefahr für die Business School, für die die teuren Executive Education-Kurse schließlich eine lukrative Einnahmequelle sind? „Wir sehen das nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung“, sagt Co-Autorin Trudi West.

Auch der soziale Austausch dank mo →



Foto: Ashrigde

→ biler Technik werde das persönliche Zusammentreffen im Klassenzimmer nicht ersetzen. Aber es biete viele Möglichkeiten, das Lernen anzureichern, sei es bei der Vor- oder Nachbereitung oder beim Austausch der Teilnehmer untereinander. Doch noch stehe das mobile Lernen ganz am Anfang und werde vor allem von den Studenten der Generation Y getrieben. Aber auch die erreichten in ein paar Jahren die Managementebenen. Dabei plädieren die Autorinnen dafür, die alte Unterscheidung in Digital Natives und Digital Immigrants aufzugeben und von Digital Visitors und Digital Residents zu sprechen. Während ein Digital Visitor das Netz zu bestimmten Zwecken und nur bei Bedarf nutzt, verbringt der Digital Resident einen Teil seines Lebens online und integriert das Netz in alle Bereiche seines Lebens – ohne dass es dabei große Unterschiede zwischen „privat“ und „beruflich“ geben würde.

Auch IMD oder Harvard nutzen Mobile Learning

Auch im Bereich der Managerweiterbildung haben erst wenige Anbieter das Potenzial des mobilen Lernens erkannt, so Trudi West. Dabei haben die Manager, die an eine Business School kommen, in der Regel ihre eigenen mobilen Geräte dabei. „Sie kommen damit in den Unterricht. Also warum sollen sie sie da nicht auch nutzen“, so West.

Die Herausforderung liege jedoch darin, wie man mobiles Lernen am besten in die Angebote integriert. Dazu sei es sinnvoll, herauszufinden, wie die Teilnehmer ihre Mobilgeräte bereits nutzen. „Man muss den Lerner kennen mit seinen Präferenzen, Gewohnheiten und Einstellungen zum Handygebrauch und zum Lernen“, sagt West. Nur dann könne man auch die passenden Angebote entwickeln. Dabei sollte stets die Pädagogik an erster Stelle stehen und nicht die Technologie. Denn sie habe nur eine unterstützende Rolle. „Die Business Schools müssen sich den veränderten Verhaltensweisen anpassen, statt sie zu bekämpfen“, fordert West. So habe die Generation Y etwa ein größeres Vertrauen in die Weisheit der Masse und sei daher weniger abhängig von akademisch

profilierten Experten. Das habe auch Konsequenzen für die Business Schools, die sich überall auf der Welt diesem Phänomen stellen müssten.

Einige Managerschulen nützen mobiles Lernen bereits in ihren Kursen. Am IMD wird zum Beispiel der Inhalt bestimmter Managementprogramme durch Apps auf dem iPad ergänzt. Ergänzende Texte oder Fallstudien werden dabei jeweils passend zum Unterricht zugänglich gemacht. Die Harvard Business School hat im Bereich Executive Education bereits im April 2009 Mobile Nexus gestartet. Genutzt wird es vor allem in den vier umfassenden Managementprogrammen. Die App startete mit acht Audio-Fallstudien und Videos, heute sind es bereits mehr als 120 zusätzliche Lernmaterialien und sie werden kontinuierlich in erstaunlich hoher Qualität ergänzt.

Inzwischen nützen die meisten Teilnehmer die App täglich, vor allem bei der Überprüfung des Programmkalenders, dem erneuten Anschauen von Lernmaterial oder um sich über Programmaktualisierungen zu informieren. Zudem machen viele Teilnehmer – zusätzlich zu den Texten – auch von den Audio-Dateien zu den Fallstudien Gebrauch. Audio- und Videomaterial erweist sich daher als wertvolle Möglichkeit, die individuellen Lernpräferenzen zu bedienen. Aufgrund des positiven Feedbacks will Harvard die Möglichkeiten des mobilen Lernens weiter ausbauen und natürlich auch weiter verbessern.

Wer hört noch einem Dozenten zu?

Die Open University startete bereits 2007 mit einer ersten mobilen Version ihrer Bibliothek für ihre 240.000 Studenten. Inzwischen wurde das Angebot ausgebaut und neu designet. Auch die britische Ashridge Business School hat mit „Virtual Ashridge“ eine Online-Lernplattform geschaffen, die es Führungskräften ermöglicht, entsprechend ihren individuellen Lernvorlieben auf unterschiedliche Inhaltsformate wie Audiodateien, Texte und Artikel zuzugreifen oder an Online-Debatten teilzunehmen. Die Materialien werden nach Kompetenzen oder Schlüsselthemen katalog-

isiert. Lerner werden zudem durch bestimmte Werkzeuge zum Markieren, Speichern oder Notizen machen ermutigt, ihre Lernprozesse zu reflektieren. Dabei sind die Lernmaterialien auch nach der Zeit kategorisiert, die der Lerner gerade zur Verfügung hat. Virtual Ashridge wird nicht nur in den Managerkursen der Business School genutzt, sondern steht auch interessierten Unternehmen gegen Gebühren offen.

Die Plattform unterstützt bereits über eine halbe Million Mitarbeiter in rund 150 Unternehmen und staatlichen Stellen. Mobiles Lernen verändert den Lernprozess. Doch ist das Häppchen-Lernen auch wünschenswert? „Die Lern-Snacks sind nicht das, was wir empfehlen, aber sie sind das, was die Lerner suchen“, sagt Co-Autorin West. Man müsse diese Verhaltensänderungen eben akzeptieren. Das gilt vor allem für die geteilte Aufmerksamkeit. Denn statt einem Dozenten zuzuhören und sich auf seine Ausführungen zu konzentrieren, beschäftigen sich die Teilnehmer heute oft mit ihrem iPad, suchen nach Begriffen oder Namen oder lesen zwischendurch die neuesten Nachrichten.

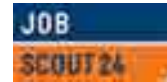
Verändert „mobile“ etwa auch das Denken?

„Wir müssen uns Gedanken darüber machen, welche Auswirkungen das hat und dazu Forschung betreiben“, sagt West. „Verändern die mobilen Geräte auch das Denken, und was müssen wir tun, damit man die Informationen trotzdem besser rüberbringt?“

Doch nicht nur für die Business Schools, auch für die Personalmanager erfordert das mobile Lernen ein Umdenken. Denn auch die Weiterbildungsabteilung verliert an Einfluss. Statt ihre Mitarbeiter in bestimmte Seminare zu schicken, stellen diese sich künftig ihren Lernstoff selbst zusammen. So kommen die Autorinnen zu dem Schluss: „Wenn ein Training einem Drei-Gänge-Menü ähnelt, dann bieten die mobilen Geräte kontinuierlich Snacks an. Sie ermöglichen dem Lerner daher, sein eigenes Essen zu kreieren statt vom Menü der Personalabteilung abhängig zu sein.“

Bärbel Schwertfeger ●

Partner:



Passende Stellenmärkte im Überblick!



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



Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche
die richtigen Stellenmärkte.

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



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

HAUFE.

BURN-OUT-VORSORGE. In der modernen Arbeitswelt gibt es nicht nur die krankmachenden Rahmenbedingungen, sondern auch besonders leistungsbereite Menschen, die sich selbst „verbrennen“. Wie man kontraproduktive „innere Antreiber“ bei sich identifiziert, zeigt die Beraterin Sylvia K. Wellensiek in diesem Fachartikel.

Innere Antreiber zähmen

Sind Berufstätige selbst schuld, wenn sie leicht ausbrennen und vor Erschöpfung depressiv werden? In gewisser Weise schon, lautet die Antwort von Dr. Walter Kromm, Experte für ertrags- und gesundheitsorientierte Unternehmensführung. „Die meisten Menschen, die in einen Burn-out geraten, sind Selbstverbrenner“, erklärte Kromm am 30. März auf dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongress (DVVK) 2012 in München.

Das Schicksal, Selbstverbrenner zu sein, liege in der Persönlichkeit und bilde sich in der Kindheit und Jugend heraus. Extreme Anforderungen an sich zu stellen, lerne man zum Beispiel von Eltern, die einem Botschaften einimpften wie „sei

immer perfekt“, „ohne Fleiß keinen Preis“ oder „mach es allen recht“.

Selbstverbrennern kann dadurch geholfen werden, dass sie im Coaching den optimalen Umgang mit den „inneren Antreibern“ lernen. Das Ziel ist es, mit belastenden Situationen gelassen umzugehen und trotzdem leistungsfähig zu bleiben. Auch die Hirnforschung sagt: Die äußere Hektik allein ist es nicht, die in den Burn-out führt. Der Außenreiz wird erst dadurch zum Stressfaktor, dass er mit einer schädlichen inneren Verarbeitungsdynamik zusammentrifft. Viele Menschen machen sich selbst zu viel Druck. „Immer wenn ich ein Problem habe, muss ich darüber nachdenken, was mein Anteil an diesem

Problem ist“, rät Kromm den stressgeplagten Managern. Sie sollten zum Beispiel lernen, dass ein guter Unternehmer, auch ein „guter Unterlasser“ sein können müsse. „Einfach einmal nichts tun, hilft weiter. Wie sonst sollen die regenerativen Programme, die jeder Körper auf wunderbare Weise in sich trägt, ihre Wirkung entfalten können?“ Und das könne jeder in Selbstmanagementseminaren lernen, wie man verhindert, dass sich ein Termin an den anderen reiht.

„Die Kernkompetenz stressstabiler Menschen ist es, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern immer wieder neu nach Chancen und Möglichkeiten zu schauen, um das persönliche Leben zu



Foto: Bertelsmann Stiftung/personal süd

Praktische Schritte zu persönlicher Resilienz verspricht Sylvia K. Wellensiek in ihrem neuesten Buch und in einem Vortrag auf der Personal Süd.



verbessern“, ergänzt Sylvia K. Wellensiek, Trainerin und Coach aus München. Solche Personen fühlten sich auch mal schwach und könnten verletzt werden. Aber sie fänden immer wieder zu einem Perspektivenwechsel, der ihnen neue Kraft und innere Zufriedenheit schenke. „Mit dem Übertritt in die Informationsgesellschaft haben wir uns auf ein Wildwasser eingeschiff, mit dessen Turbulenzen umzugehen wir erst lernen müssen“, erklärte Wellensiek in ihrem Vortrag über „Resilienz“ auf der „Corporate Health Convention“ Ende April in Stuttgart. „Die Arbeitsverdichtung und die Informationsflut werden in absehbarer Zeit nicht zurückgehen. Diskontinuität, schnelle Veränderung, Komplexität und Entscheidungsdruck werden zunehmend unser Leben bestimmen.“ Wellensiek sieht darin auch eine „großartige Chance“, um sich weiterzuentwickeln! Aber nur, wenn man sie aktiv ergreife und sich von den steigenden Belastungen nicht an die Wand drängen lasse.

Wie sich Stressstabilität kraftvoll fördern lässt, beschreibt Wellensiek in ihrem neuesten Buch „Fels in der Brandung statt Hamster im Rad“ (Beltz Verlag, Weinheim 2012). Das Buch ist ein Arbeitsbuch, das Trainern und Coaches aber auch den betroffenen Führungskräften selbst die wichtigsten Übungen im Detail zum Nachmachen erklärt, wie man seine Resilienz erhöhen kann. Eine Übung soll hier beispielhaft vorgestellt werden. Sie dreht sich darum, die „inneren Antreiber auszubalancieren“.

Übung: „Zuordnung von Glaubenssätzen“

A) Einführung. Oft sind es nicht nur die Belastungen von außen, die uns unter Druck setzen. Wir selbst sind uns immer wieder der ärgste Antreiber und Kritiker. Jeder Mensch hat im Laufe seines Lebens Überzeugungen übernommen, mit denen er sich unterstützen, aber auch bremsen kann. Diese Übung möchte die Herkunft solcher Glaubenssätze transparent machen. Sie widmet sich intensiv Mutter und Vater und anderen Sie prägenden Personen. Das Medium „Malen“ aktiviert neuronal andere Hirnregionen und bereichert Sie mit neuen Impulsen.

B) Ziel. Es geht darum, sich eingeprägte Gefühls-, Denk- und Handlungsmuster bewusst zu machen, und darum, die Prägung den verursachenden Personen zuzuordnen.

C) Material. DIN-A3-Papier, Stifte und Wachsmalstifte, Schreibbrett.

D) Übungsablauf:

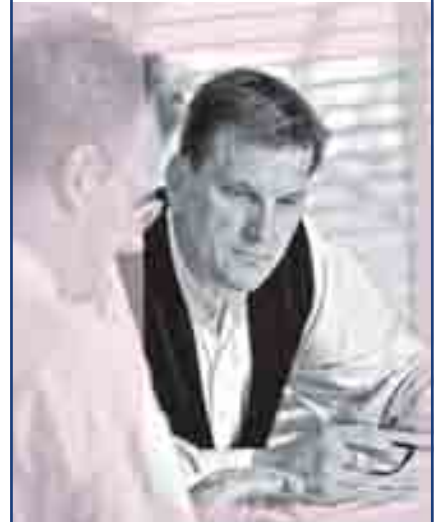
Schritt 1: Horchen Sie in sich hinein und nehmen Sie wahr, mit welchen kritischen Aussagen Sie sich selbst bewerten. Klassische Appellsätze, die immer wieder auftauchen, lauten: „Ich muss besser werden“, „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“, „Ich darf nicht auffallen“, „Ich will niemandem zur Last fallen“. All die Sätze und Stimmungen, die in Ihnen auftauchen, schreiben Sie nieder.

Schritt 2: Genauso wie Sie eine abwertende Stimme in sich tragen, eskortiert Sie auch ein unterstützender Ratgeber. Diese Stimme kann sich wie ein Berg im Rücken anfühlen, der Schutz und Kraft suggeriert. Mit welchen Sätzen vermitteln Sie sich selbst Mut und Vertrauen? Die Sätze können lauten: „Ich weiß um meine Qualitäten“, „Ich erlaube es mir, ein glückliches Leben zu führen“, „Ich Sorge für mich selbst“, „Ich folge meiner Berufung“.

Schritt 3: Malen Sie Bilder von den prägenden Personen Ihres Lebens (zum Beispiel Mutter, Vater, Großeltern, Lehrer ...). Das Thema des jeweiligen Bilds: Wie habe ich diese Person erlebt? Was habe ich an kraftvollen, unterstützenden und auch hinderlichen, einschränkenden Überzeugungen von dem Menschen mitgenommen? Dazu skizzieren Sie die Person (zum Beispiel in einer typischen Körperhaltung, Mimik oder Bewegung) und vermerken die jeweiligen Eigenschaften beziehungsweise Überzeugungen, Glaubenssätze, die den Menschen ausmachen, am Rand des Bilds. Die einzelnen Bilder erstellen Sie hintereinander. Die Reihenfolge können Sie frei auswählen.

Schritt 4: Mit den gleichen Inhalten legen Sie nun ein Bild von sich selbst an. Wie erleben Sie sich in Ihrem Ausdruck und Ihrer Kraft? Welche Glaubenssätze und vielleicht unbewussten Überzeugungen transferieren Sie an andere? Durch welche Brille betrachten Sie die Welt, positiv wie negativ? →

Führen psychisch erkrankter Mitarbeiter



Das Praxisseminar!

- Zahlen, Daten, Fakten
- Frühsignale psychischer Erkrankungen
- Deren Einfluss auf die Produktivität ganzer Abteilungen
- Rolle und Präventionmöglichkeiten der Führungskraft
- Ansprechen ohne Befangenheit
- Gezielte Reintegration ins Team
- Praktisches Arbeiten mit Fallbeispielen und konkreten Handlungsempfehlungen!

Information & Beratung
MBCConsulting



www.m-b-consulting.de
partner@m-b-consulting.de
Fon +49 (0) 6201 256226

→ **Schritt 5:** Platzieren Sie alle Bilder auf dem Boden und wählen Sie eine für Sie passende Zuordnung. Lassen Sie Ihre Darstellungen auf sich wirken und schauen Sie „hinter“ die Abbildungen. In einem intuitiv entstandenen Bild verstecken sich durch die Symbolik, die Farbauswahl und Komposition viele kleine Botschaften, die dem Maler am Anfang nicht bewusst sind. Durch die Bildbetrachtung können sich neue Aspekte ergeben, die durch ein reines Gespräch nicht sichtbar geworden wären.

Schritt 6: Sobald Ihnen klar wird, welche unbewusst übernommenen Muster Sie bisher gesteuert haben, sind Sie in der Lage zu entscheiden: Welche der Prägungen möchte ich in mein weiteres Leben überführen? Und welche möchte ich an die jeweilige Person dankend „zurückgeben“? Eruiieren Sie ein kraftvolles

Ritual, in dem Sie belastende Glaubenssätze und Überzeugungen ablegen können. Manchen Personen hilft es, wenn sie Mutter oder Vater einen Brief schreiben, um aus der Erwachsenenperspektive bestimmte Situationen noch einmal zu reflektieren und „geradezurücken“. Glaubenssätze können auch auf ein Blatt Papier übertragen und in einem Ritual dem Feuer, dem Wasser oder der Erde übergeben werden.

Nun gilt es, diese Erkenntnisse und erste Loslösungen direkt im Alltagsgeschehen zu verankern. Um alte, tief eingeschliffene Muster tatsächlich loszuwerden, braucht es Verständnis für neurobiologische Zusammenhänge und dann einen klar strukturierten Trainingsplan, der hilft, neuronal eingeschliffene Gedankenautobahnen diszipliniert zu umfahren. Nur auf diesem Weg können neue Verhaltensformen im

Fühlen, Denken, Reden und Handeln systematisch konstituiert werden.

Sylvia Kéré Wellensiek fügt im Buch dieser Übung noch den Hinweis an, dass es einiger Übung bedarf, „alte Antreiber“ zu neutralisieren. Wenn man zum Beispiel anfängt, sich klein zu fühlen, weil man wieder nicht perfekt war, sollte man innerlich einen Schritt zurücktreten, einige Male tief durchatmen und statt der „alten“, automatischen Reaktion eine bewusst gewählte Aktion ausprobieren. „Die kurze Unterbrechung der Reiz-Reaktions-Kette lässt biochemische Vorgänge in sich zusammenfallen und schafft neurobiologisch Raum für eine neue Verschaltung“, so die Expertin. „Nehmen Sie es sportlich. Trainieren Sie Schritt für Schritt Ihren Achtsamkeitsmuskel.“

Martin Pichler ●

Dem Mittelstand droht die Beschleunigungsfalle

Universität St. Gallen. Burn-out ist (noch) kein Massenphänomen im Mittelstand. Das zeigt eine von Compamedia GmbH in Überlingen in Auftrag gegebene Studie der Universität St. Gallen. Die Untersuchung belegt allerdings auch, dass eine Burn-out-Gefahr droht.

Für die Studie hat das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen die Antworten von 14.701 Beschäftigten aus 94 mittelständischen Unternehmen ausgewertet. Das Bemerkenswerte an den Ergebnissen der Studie ist laut Compamedia, dass die Risikofaktoren für den individuellen Burn-out bei den Befragten weitgehend gering ausgeprägt sind. Sie fühlen sich weder unter- noch überfordert (87 Prozent) und von ihrer Führungskraft sehr anerkannt (66 Prozent). Sie erleben eine positive Gemeinschaft (97 Prozent), übereinstimmende Wertvorstellungen (97 Prozent) und Gerechtigkeit (75 Prozent).

Über die Hälfte der untersuchten Unternehmen (51 Prozent) befinden sich allerdings als Gesamtorganisation in der Beschleunigungsfalle. Durch stetig steigende Leistungsvorgaben an ihre (noch motivierten) Mitarbeiter, verdichtete Aufgaben, eine Vielzahl von neu lancierten Projekten, verkürzte Innovationszyklen sowie häufig wechselnde Managementlösungen versuchen die Betriebe, dem ständigen Wettbewerbsdruck standzuhalten. Davon betroffen sind zu 77 Prozent die größeren Unternehmen im deutschen Mittelstand (durchschnittlich 1.548 Mitarbeiter), zu 58 Prozent die mittelgroßen Unternehmen (231

Mitarbeiter) und nur zu 33 Prozent die kleineren Unternehmen mit durchschnittlich 53 Mitarbeitern. Auch bei stark zentralisierten Betrieben schnappt die Beschleunigungsfalle eher zu, da die Beschäftigten wenig Handlungsspielraum haben.

In der Beschleunigungsfalle droht die Gefahr, dass die Mitarbeiter und damit das gesamte Unternehmen dauerhaft überlastet werden. Die Autorinnen der Studie, Professor Dr. Heike Bruch und Sandra Kowalewski, geben auch Handlungsempfehlungen für mittelständische Geschäftsführer. Sie sollten unter anderem sehr auf die eigene Gesundheit achten und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein, eine Kultur der Achtsamkeit etablieren, die Erholungsprozesse der Mitarbeiter unterstützen, ein Frühwarnsystem für Burn-out und psychische Belastung etablieren (zum Beispiel in Form von Mitarbeitergesprächen oder -befragungen), strategische Ziele klären und kommunizieren sowie Prioritäten setzen und die Mitarbeiter anleiten, selbst zu priorisieren. Außerdem sollten Mitarbeiter ermuntert werden, suboptimale Projekte zu benennen und diese einzustellen. Wichtig ist es auch, auf einen ausgewogenen Wechsel von Hochenergie- und Erholungsphasen zu achten.

Sven Kamerar ●

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2012

★★★
TOP 250
GERMANY

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

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam
geprüft und bewertet

**Die Ausgabe 2012/2013
ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!**

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@toptagungshotels.de



Beachten Sie bitte die folgende Doppelseite zur Wahl!

*Historisches Herrenkrug
Parkhotel an der Elbe*

*Schöne Lage, nur 7 Autominuten
ins Stadtzentrum, öffentliche Verkehrsmittel vorhanden*

*Historischer Jugendstil und
wunderschöne Tagungsräume!*

**HERRENKRUG
PARKHOTEL
an der Elbe**
Herrenkrug an der Elbe 2012
www.herrenkrug.de

Mitglied 2011/2012
**TOP 250
GERMANY**
DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

www.herrenkrug.de

Historisches Herrenkrug Parkhotel • Herrenkrug 3 • 39114 Magdeburg
Tel. 0391 / 8508 0 • Fax 0391 / 8508 501 • Mail info@herrenkrug.de
- Anerkanntes Mitglied der "Besten Tagungshotels in Deutschland" seit 2001 -

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Holiday Inn Stuttgart	70499	Stuttgart
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569	Stuttgart
Hotel GENO - Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Schloßhotel Monrepos	71634	Ludwigsburg
nestor Hotel Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbusch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
BEST WESTERN Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
City Hotel Fortuna Reutlingen	72764	Reutlingen
Hotel Fortuna	72770	Reutlingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
TOP Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Meiser Vital-Hotel	74579	Fichtenau-Neustädtlein
Seminarpark & Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Öhringen
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen, Baden
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
Hotel am 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 Schnetzerhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
Schloss Neutrauchburg	88316	Isny-Neutrauchburg
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Bischofsschloss Mindness® Hotel	88677	Markdorf

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Villa Marburg im Park	63869	Heigenbrücken
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Hotel Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Sofitel Munich Bayerpost	80335	München
Leonardo Royal Hotel Munich	80809	München
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg
Alpenhof Murnau	82418	Murnau am Staffelsee
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel Maximilian	82487	Oberammergau
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münzing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Feuriger Tatzlwurm	83080	Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Resort Hotel Jodquellenhof Alpamare	83646	Bad Tölz
Hotel Der Alpenhof	83753	Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Bauer Hotel & Gasthof	85622	Feldkirchen
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Dorint An der Kongresshalle Augsburg	86159	Augsburg
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Landhotel Adler	87448	Martinszell
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
Management Centrum Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Zettler	89312	Günzburg
Mövenpick Hotel Nürnberg-Airport	90411	Nürnberg

NOVINA Hotel Süd-West-Park	90449	Nürnberg
RAMADA Hotel Herzogenaurach Herzo-Base	91074	Herzogenaurach
Hotel Kainsbacher Mühle	91230	Kainsbach-Happurg
Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
ACHAT Plaza Kulmbach	95326	Kulmbach
Hotel Reiterhof Bellevue Spa & Resort	95339	Wirsberg
Best Western Premier Hotel Schloss Reichmannsdorf	96132	Schlüsselfeld
Kurhotel an der Obermaintherme GmbH & Co KG	96231	Bad Staffelstein
Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Post-Hotel Würzburg	97084	Würzburg
Wald- und Sporthotel Polisina	97199	Ochsenfurt
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Hotel Gut Dürnhof	97794	Rieneck
Hotel Anker	97828	Markttheidenfeld

BERLIN

Upstalsboom Hotel Friedrichshain	10243	Berlin
centrovital Hotel	13585	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482	Potsdam
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Van der Valk Hotel Berlin Brandenburg	15827	Blankenfelde-Mahlow
Das Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen/OT Sommerfeld
IFA Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg

BREMEN

ATLANTIC Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
ATLANTIC Hotel Universum	28359	Bremen

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
------------------------	-------	---------

HESSEN

Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe	34131	Kassel
Traditionshotel „Zum Steinernen Schweinchen“	34132	Kassel
Hotel Gude	34134	Kassel
Waldgut Schloss Höhnscheid - Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Landhotel Kern	34596	Bad Zwesten
Vila Vita Rosenpark	35037	Marburg
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Landhaus „Klosterwald“	35423	Lich-Arnsburg
Hotel Lahnschleife	35781	Weilburg
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder-Park-Hotel	36093	Künzell
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Hotel Amadeus Frankfurt	60388	Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
DB Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg v.d. Höhe
Hotel Kurhaus Ochs	61389	Schmitteln
Siegfried Vögele Institut	61462	Königstein/Taunus
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt

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.



Identifizieren Sie sich als Abonnent!

Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

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 16. September 2012 im Pullman Cologne in Köln statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Montag, der 30. Juli 2012.

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

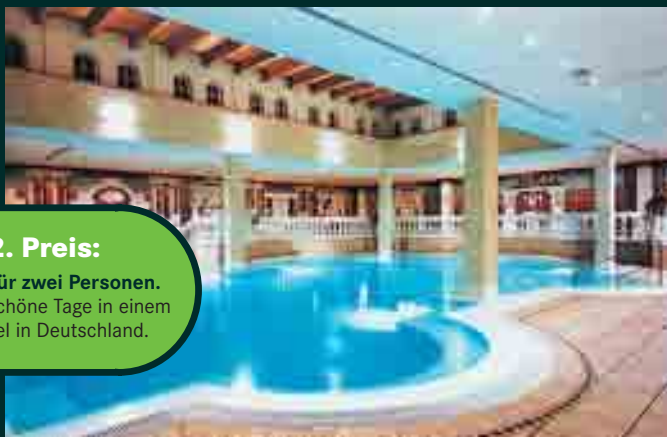
www.toptagungshotels.de

Alleehotel Europa	64625 Bensheim	Hotel Ascari am Stadtgarten	50259 Pulheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689 Grasellenbach	Pullman Cologne	50667 Köln
Hotel Eden Parc	65307 Bad Schwalbach	Hotel Falderhof	50999 Köln
Hotel Hofgut Georgenthal	65329 Hohenstein	The New Yorker I Hotel	51063 Köln
Jagdschloss Niederwald	65385 Rüdesheim	Park-Hotel Nümbrecht	51588 Nümbrecht
MECKLENBURG-VORPOMMERN		Pullman Aachen Quellenhof	52062 Aachen
Golf- und Wellnesshotel Schloss Teschow	17166 Teterow/Teschow	Hotel Rodderhof	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Iberotel Fleeensee	17213 Göhren-Lebbin	Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604 Bad Honnef
KIWI Naturparkhotel am Dreier See	17214 Alt Schwerin, OT Ortkrug	Steigenberger Grandhotel Petersberg	53639 Königswinter
Park Hotel Fasanerie	17235 Neustrelitz	Tagungshotel Schleiden	53937 Schleiden/Eifel
Steigenberger Grandhotel and Spa Heringsdorf	17424 Seebad Heringsdorf	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093 Hagen
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055 Rostock	Ringhotel Zweibrücker Hof	58313 Herdecke
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119 Rostock-Warnemünde	Hotel Vierjahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636 Iserlohn
Gut Gremmelin	18279 Gremmelin	Sunderland Hotel	59846 Sundern
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586 Ostseebad Göhren	RHEINLAND-PFALZ	
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055 Schwerin	Hotel Park Plaza Trier	54290 Trier
Hotel Hamburg-Wittenburg Van der Valk	19243 Wittenburg	Weinromantikhotel Richtershof	54486 Mülheim/Mosel
Seehotel Plau am See	19395 Plau am See	Romantik Schloss-Hotel Kurfürstliches Amtshaus	54550 Daun/Vulkaneifel
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417 Hasenwinkel	Atrium Hotel Mainz	55126 Mainz
Schlösschen Lütgenhof	23942 Dassow	Land & Golf Hotel Stromberg	55442 Stromberg
NIEDERSACHSEN		Park Hotel Bad Salzig / PARK VILLA	56154 Boppard-Bad Salzig
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266 Jesteburg	hotel friends Mittelrhein GmbH	56170 Bendorf
Bergström Lüneburg	21335 Lüneburg	Hotel Zugbrücke Grenzau	56203 Höhr-Grenzhausen
Seminaris Hotel Lüneburg	21335 Lüneburg	Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329 St. Goar
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388 Soderstorf	Seehotel Maria Laach	56653 Maria Laach
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160 Bad Zwischenahn	SINNEO® am Park	67098 Bad Dürkheim
Forsthaus Heiligenberg	27305 Bruchhausen-Vilsen	Pfalzhotel Asselheim	67269 Grünstadt-Asselheim
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777 Ganderkesee-Stenum	Landidyll Hotel Klostermühle	67278 Münchweiler (an der Alsenz)
Hotel Park Soltau	29614 Soltau	Schlusshotel Rockenhausen	67806 Rockenhausen
Hotel Landhaus Höpen	29640 Schneverdingen	SAARLAND	
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664 Walsrode	Flair Parkhotel Weiskirchen	66709 Weiskirchen
BEST WESTERN Domicil Hotel Hohenhagen	29693 Hohenhagen	Romantik Hotel Linslerhof	66802 Überherrn
Hotel Amadeus	30451 Hannover	SACHSEN	
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519 Hannover	NH Dresden Altmarkt	01067 Dresden
Queens Hotel Hannover	30559 Hannover	Pullman Dresden Newa	01069 Dresden
Messehof Hotel & Seminarvilla	31191 Algermissen/Ummeln	NH Leipzig Messe	04158 Leipzig
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275 Lehrte	Commundo Tagungshotel Leipzig	04229 Leipzig
Ringhotel Tallymann	31542 Bad Nenndorf	Atlanta Hotel International Leipzig	04416 Leipzig (Wachau)
Der Waldkater	31737 Rinteln	HEIDE SPA Hotel & Resort	04849 Bad Dübren
revita Tagungs- & Eventhotel	37431 Bad Lauterberg	Hotel Meerane	08393 Meerane
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441 Bad Sachsa	Hotel Schloss Schweinsburg	08459 Neukirchen (Pleiße) bei Zwickau
Lindenhof Hotel Tepe	49401 Damme	Hotel Forsthaus Grüna	09224 Grüna/Chemnitz
NORDRHEIN-WESTFALEN		SACHSEN-ANHALT	
Landhotel Voshövel	46514 Schermbeck	Naturresort Schindelbruch	06536 Stolberg-Südharz
Hotel Campus Lounge	33100 Paderborn	Ringhotel „Zum Stein“ Wörlitz	06786 Wörlitz
Hotel-Residence Klosterpforte	33428 Marienfeld	Quality Hotel Country Park	06796 Sandersdorf-Brehna/OT Brehna
Meliä Düsseldorf	40479 Düsseldorf	NH Dessau	06844 Dessau-Roßlau
Hotel Gut Höhne	40822 Mettmann	Travel Charme Gothisches Haus	38855 Wernigerode
FreiRaum stattHotel	41239 Mönchengladbach	Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114 Magdeburg
Hotel Elisenhof	41239 Mönchengladbach	SCHLESWIG-HOLSTEIN	
Schloss Krickenbeck	41334 Nettetal	Ringhotel Birke – Das Business- und Wellness Hotel in Kiel	24109 Kiel
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460 Neuss	Seehotel Dreiklang	24326 Ascheberg
Classic Hotel Kaarst	41564 Kaarst	Landhotel Dreiklang	24568 Kaltenkirchen
Waldhotel Heiligenhaus	42579 Heiligenhaus	Bildungszentrum Tannenfelde	24613 Aukrug
TOP Hotel Esplanade	44135 Dortmund	Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569 Hodorf
Ringhotel Drees	44138 Dortmund	Ringhotel Landhaus Gardels	25693 St. Michaelisdonn
Ringhotel Am Stadtpark	44532 Lünen	THÜRINGEN	
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131 Essen	Schlusshotel Eyba	07422 Saalfelder Höhe/OT Eyba
Golfhotel Vesper	45549 Sprockhövel	Bio-Seehotel Zeulenroda	07937 Zeulenroda-Triebes
Atlanta Hotel Rheinpark Rees	46459 Rees	Hotel Thüringen Suhl	98527 Suhl
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445 Moers	Haus Hainstein	99817 Eisenach
Wellings Parkhotel	47475 Kamp-Lintfort	Steigenberger Hotel Thüringer Hof	99817 Eisenach
See Park Janssen	47608 Geldern	VCH Hotel am Schlosspark	99867 Gotha
Straelener Hof	47638 Straelen	RAMADA Hotel Friedrichroda ****	99894 Friedrichroda
Mercure Hotel Krefeld	47802 Krefeld-Traar		
Stadthotel Münster	48143 Münster		
Parkhotel Surenburg	48477 Hörstel-Riesenbeck		

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. – 20. Preis:
Fachbücher aus dem
GABAL-Verlag



FÜR SIE...



...STELLEN WIR UNS AUF DEN KOPF!

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 30-m-Außenpool
- Fitness-Studio auf 1.500 m² mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochweilgärten und attraktive Rahmenprogramme

MARC AUREL Spa & Golf Resort
 Heiligenstädter Str. 34-36, D-93333 Bad Gögging
 Tel: +49 (0) 9445 / 958-0 * Fax: +49 (0) 9445 / 958-444
 Mail: info@marcaurel.de * www.tagunginbayern.de



Beste Aussichten auf Erfolg

Riessensee Hotel Resort, Top 20 der besten Tagungshotels in Deutschland 2011.

- 164 erstklassig ausgestattete Zimmer und Suiten
- 13 variabel kombinierbare Konferenzräume
- Veranstaltungen für bis zu 450 Personen
- Tagungstechnik auf höchstem Niveau
- Panorama-Pavillon mit Blick auf Garmisch-Part.
- 6 Restaurants
- außergewöhnliches Ambiente
- großer Spa- und Wellnessbereich
- hauseigenes Seebad mit Bootsverleih
- 2 Residenzen mit einer Fläche von 180 m²
- großer Eventbereich durch hotel-eigenen See

Gegen Vorlage dieser Anzeige erhalten Sie, bei Ihrem nächsten Besuch einen einmaligen Sonderabbatt über 10 %.






Riessensee Hotel Resort
 Garmisch-Partenkirchen

Reise 9 | D-98672 Garmisch-Partenkirchen | T: +49 (0) 9041 / 100 0
 F: +49 (0) 9041 / 30 11 | E: info@riessensee.com | www.riessensee.com
 Veranstaltungsbüro | T: +49 (0) 9041 / 752 101



BioSeehotel
 ZEULENRODA

Mit Innovationen und Nachhaltigkeit anderen voraus.

www.bio-seehotel-zeulenroda.de

Klimaneutral | Biozertifiziert | Nachhaltig | außergewöhnlich

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2012

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

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!



Hier können Sie abstimmen!



Hier können Sie abstimmen!

Ins Büro nur noch wegen der Kontakte?

DGFP-KONGRESS. Zum ersten Mal in Frankfurt am Main, zum ersten Mal mit dem neuen Geschäftsführer Hendrik Leuschke, zum ersten Mal mit Dienstleistungsbörse, zum ersten Mal mit Twitterwall und zum ersten Mal ohne dicken Teilnehmerordner: Es gab erstaunlich viele Premieren auf dem 20. DGFP-Kongress Anfang Mai.

„Junge Bewerber sind heute ganz anders“, hieß es auf der Eröffnungspressekonferenz zum 20. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). „Sie sind jetzt Ego-Taktiker“, erklärte Dr. Gerhard Rübling, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der DGFP. Das Gute daran: „Das Personalwesen emanzipiert sich in dem Maße, wie sich das Personal emanzipiert.“

Wie ein modernes Personalwesen aussieht, zeigte Frank Kohl-Boas, Head of Human Resources der Google Deutschland GmbH, Hamburg. „Der Recruitment-Prozess ist bei Google mit Abstand der wichtigste Personalprozess“, betonte Kohl-Boas. Gesucht würden Mitarbeiter, die gleichermaßen klug wie kreativ seien. Besonders erstaunt zeigten sich die Kongressteilnehmer, dass Google offenbar davon ausgeht, dass seine Mitarbeiter

überall arbeiten könnten. „Das Büro ist nur noch wichtig als Ideenbörse“, erklärte Kohl-Boas. Im Büro gebe es den „bestmöglichen Kaffee“, und früher oder später drehten sich die Gespräche um Produkte, Kunden und Innovationen. Google lebe von Innovationen und die würden durch eine lockere, von Vertrauen geprägte Atmosphäre gefördert.

Dienstleistungsbörse

Erstmals wurde der DGFP-Kongress (rund 600 Teilnehmer) von einer Personaldienstleistungsbörse statt einer Messe begleitet. 26 vom Veranstalter ausgewählte HR-Dienstleister präsentierten sich zu vorgegebenen Themen mit Vorträgen, Workshops und Einzelgesprächen. 200 Besucher hatten sich nur zur Börse angemeldet (99 Euro Eintritt pro Tag). Zusätz-

lich durften auch die Besucher des Kongresses (1.540 Euro Eintritt für zwei Tage) die Börse besuchen. Da es keine „Stände“ mehr gab, gestaltete es sich überraschend schwer, Kontakt zu den Dienstleistern aufzunehmen. Entweder man sprach sie direkt nach ihrem Vortrag an oder hatte schon vorher Termine ausgemacht.

Die Urteile über die neue Börse fielen ganz unterschiedlich aus. Die ganze Sache sei noch zu neu, um deren Bedeutung im Marketingmix abschätzen zu können, meinte die Mehrheit. Attraktiv war das Format der „Pitches“: Dienstleister wetteiferten um die beste Lösung für ein (vorab bekannt gegebenes) Kundenproblem. Offensichtlich ist schon jetzt, dass gute Vorträge auf der Börse zulasten des Kongresses gehen werden, denn beide kämpften parallel um Aufmerksamkeit.

Gudrun Porath ●



Frank Kohl-Boas, Personalchef von Google Deutschland, mit Tipps für ein innovationsförderndes Klima.



Personaldienstleistungsbörse: Parallel zum DGFP-Kongress präsentierten sich HR-Dienstleister mit Lösungen für konkrete Kundenprobleme.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Gerhard Fatzer,

der als einer der Keynote-Speaker den „2. Internationalen Coaching-Forschungskongress“ in Basel eröffnen darf und dabei den Beitrag des Coachings zur systemischen Organisationsentwicklung herausstellen wird. Fatzer, Chef des Trias-Instituts in Zürich, hat sich für die nur an Werkzeugen interessierten Coaches den Begriff „Tooligan“ einfallen lassen. Klar, dass er sich davon abgrenzt und Coaching als „Kunst“ versteht. Der Kongress hat mit fast 200 Teilnehmern mehr als doppelt so viele Besucher wie beim ersten Mal – was sehr für die Baseler Verbindung von Wissenschaft und Coaching (20 Workshops) spricht.

5. bis 6. Juni in Basel

www.coaching-meets-research.ch



... Wolf R. Hirschmann,

Trainer und Mitglied in der exklusiven Verkaufstrainervereinigung „Club 55“, Genf. Er hat es geschafft, den Vorstandsvorsitzenden der Daimler AG, Dr. Dieter Zetsche, zum 54. Jahreskongress des Club 55 nach Palma de Mallorca zu holen. Zetsche wird den „Award of Excellence“ entgegennehmen, der ihm verliehen wird, weil er seit 2009 dafür gesorgt hat, dass sein Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur kam. Ein weiterer prominenter Gast beim Club 55 ist Manfred Gotta, ein Experte für Markennamen (Erfinder von Namen wie „Megaperls“, „Cayenne“ oder „Smart“), der die Bedeutung des Namens im Marketing hervorheben wird.

6. bis 10. Juni in Palma de Mallorca

www.club55-experts.com



... Joachim Sauer,

Präsident des Bundesverbands der Personalmanager e.V. (BPM), der bestimmt viel Zuspruch ernten wird für eine genau auf die Interessen von PE'lern zugeschnittene „Tagung Personalentwicklung“, auf der er auch selbst einen Erfahrungsbericht zum Thema „strategische Personalentwicklung“ beisteuern wird. Mit dabei sind 13 weitere PE-Experten mit Best-Cases. Wie neuerdings bei Tagungen in Mode, gibt es auch bei dieser Veranstaltung zwei Exkursionen – zum Bundesarbeitsministerium und zur Humboldt-Box Berlin.

7. bis 8. Juni in Berlin

www.hrm-forum.eu





... Sven Gábor Jánoszy,

der sich selbst Deutschlands innovativster Trendforscher nennt und jetzt auch die E-Learning-Branche von seiner Weitsicht überzeugen darf. Für ihn sind Krisen Potenziale, und bestimmt wird er als Keynote-Speaker auf dem Kongress „eLearning Baltics“ der E-Learning-Branche sagen können, wo ihre Potenziale stecken. Wahrscheinlich im Lernen am Arbeitsplatz, mit dem sich der Kongress in diesem Jahr aus der Sicht der Wissenschaft und der Praxis beschäftigt. Die „eLearning Baltics“ findet in diesem Jahr zum fünften Mal statt.

21. bis 22. Juni in Rostock
www.e-learning-baltics.de



... Heide-Marie Klein,

Mitveranstalterin des „Coachtags 2012“ des ICF-Deutschland, Chapter München, und selbst auch Referentin auf dieser Veranstaltung. Der Coachtage hat diesmal das Schwerpunktthema „Mehr Frauen in die Führung – aber wie?“. Geplant sind vier Vorträge – unter anderem einen von der Leiterin der Personalentwicklung von Microsoft Deutschland, eine Podiumsdiskussion und auch Live-Coachings von Mitgliedern der International Coach Federation (ICF). Klein widmet sich in ihrem Vortrag den „Catalyst Conversations im Einzel-Coaching“.

28. Juni in München
www.coachfederation.de



... Peter Josef Senner,

Managementtrainer, Berater und Buchautor, der mit 15 Mitstreitern (Co-Referenten) einen „Leadership-Impulse-Tag“ zu seinem Lieblingsthema „wertorientierte Führung“ aus dem Boden stampfen konnte. Wichtigster Mitstreiter ist Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel, der die Keynote „Wirksamer führen auf Basis von Werten“ halten wird. Senner selbst will zeigen, wie man Dilemmasituationen in der Werteorientierung lösen kann – zum Beispiel, wie man die Prinzipien „Kooperation“ und „Wettbewerb“ zukunftsweisend unter einen Hut bekommt. Das von Senner dazu entwickelte Führungsprinzip nennt sich „Coopetition“.

29. Juni in Frankfurt-Rodgau
www.leadership-impulse.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

Juni 2012

Patrick D. Cowden und die ganz großen Gefühle

KONGRESSBERICHT. Beim „Leadership & Management Forum Europe“ Ende April in Frankfurt am Main begeisterte ein dynamischer, unkonventioneller Keynote-Speaker die rund 200 Zuhörer. Sein Name ist Patrick D. Cowden. Auf dem Buchmarkt sorgt er gerade mit seinem Buch „Mein Boss, die Memme“ (Econ) für Aufsehen.

Go, Patrick, go! Die Kongressteilnehmer hat er beim Kampf gegen die Memmen auf seiner Seite.



Foto: LWL

Es waren einmal zwei junge Organisations-talente, die stellten für einen ausländischen Kongressveranstalter in Frankfurt am Main das „World Business Forum“ auf die Beine. Nachdem sich der Veranstalter aus Deutschland zurückgezogen hatte, gründeten Daniel Kusebauch und Anders Indset die LWL GmbH – wobei LWL „Leaders We Love“ bedeutet. Mit diesem Unternehmen führten sie Ende April das „Leadership & Management Forum Europe“ durch.

Ihr Konzept: Es werden attraktive Redner präsentiert, die in Deutschland eher selten zu hören sind. Entweder, weil sie nur im Ausland bekannt sind oder weil sie zu jenen deutschen Promis gehören, die keinen starken Drang in die Öffentlichkeit haben. Außerdem werden von den Veranstaltern überwiegend solche Redner ausgesucht, die beim Publikum Emotionen auslösen können. Schließlich will das Motto „Leaders We Love“ mit Leben erfüllt sein.

Die Rolle des emotionalen Helden übernahm in diesem Jahr der 50-jährige Patrick D. Cowden, ein Amerikaner mit deutscher Mutter, der seit 25 Jahren in Deutschland lebt und als General Manager von Hitachi Data Systems vorgestellt wurde. Cowden will die Führungskultur in Deutschland verändern! Er hat gerade bei Econ das Buch „Mein Boss, die Memme“ veröffentlicht und sucht nun Mitstreiter im Kampf gegen Memmen. Deutsche Führungskräfte haben für ihn eines gemeinsam: Sie sitzen Probleme aus, schrecken vor Neuem zurück, halten ihre Versprechen nicht und hauen die eigenen Mitarbeiter in die Pfanne, um sich selbst zu retten. Wie bekämpft man

das Memmentum? „Bleib Dir selbst treu und schalte Kopf und Herz gleichzeitig ein“, rät Cowden. Er empfiehlt zum Beispiel anständigen Abteilungsleitern, eine Schutzhülle um ihre Abteilung zu legen. Innerhalb dieser Hülle sollte dann ehrlich gefordert und gefördert werden. Respekt und Vertrauen sollten herrschen und Kritik wie Lob sollten die Mitarbeiter gleichermaßen weiterbringen. So ein Biotop werde „zwangsweise“ wütende Reaktionen der Machthaber hervorrufen, aber Cowden hat einen fünfstufigen Prozess entwickelt, um Gegendruck aufzubauen. „Und wenn die memmenfreie Zone überdurchschnittlichen Erfolg hat, kann man ihr so schnell auch nichts anhaben.“

Jetzt nicht mehr bei Hitachi

Cowden berichtet, dass er und sein Arbeitgeber sich gerade im gegenseitigen Einvernehmen zum 1. Mai getrennt hätten und dass das wohl nicht passiert wäre, wenn er etwas diplomatischer veranlagt wäre. Dann fragt er ins Publikum, wer schon einmal Nachteile gehabt habe, weil er sich weigerte, unsinnige Anordnungen eines Chefs umzusetzen. Zur Überraschung aller meldet sich ein ganzes Dutzend Kongressbesucher. Einer erzählt, wie er sich gestraubt habe, ein funktionierendes Hochleistungsteam aufzulösen. Eine Frau berichtet unter Tränen, gekündigt worden zu sein, weil sie einer Mitarbeiterin die Pflege eines sterbenden Angehörigen ermöglicht habe. Cowden springt von der Bühne und umarmt sie kurz – die einzig angemessene Reaktion in diesem Moment.

Martin Pichler ●

Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 07-08/2012 ERSCHEINT AM 29. JUNI 2012

FONS TROMPENAARS

Ach du Schreck: Ein Dilemma!

Alfons „Fons“ Trompenaars ist nicht nur ein anerkannter niederländischer Experte im Bereich der interkulturellen Kommunikation. Er kommt aufgrund seiner internationalen Beratertätigkeit zu dem Schluss, dass Führungskräfte immer dann besonders erfolgreich sind, wenn sie mit Dilemmasituationen professionell umgehen können.



Foto: Pichler

COACHING

Weiter im Aufwind?

Trotz des Aufschwungs sind Deutschlands Geschäftsführungen der Meinung, dass mehr in Talentmanagement und Coaching insbesondere der mittleren Führungskräfte investiert werden müsse, um deren Führungsqualitäten zu verbessern.



LEKTÜRETIPPS FÜR DEN URLAUB

Der Bücher-Sommer

Welche Fachbücher nehmen Managementtrainer oder Personalentwickler mit in den Urlaub, um informiert zu sein und aktuellere Seminarkonzepte entwerfen zu können? Lesen Sie, was deutsche und amerikanische Verlage zu bieten haben.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Randolf Jessl

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Ralf Besser, Boris Grundl, Siegfried Haider,
Randolf Jessl, Sven Kamerar, Gudrun Porath,
Christian Reuer, Anne Schwarz, Bärbel Schwertfeger,
Reiner Straub, Bernd Wildenmann

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

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

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Echter Druck, Würzburg

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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



Eric Adler:

Schlüsselfaktor Sozialkompetenz.

Was uns allen fehlt und wir noch lernen können.

Econ Verlag, Berlin 2012, 200 Seiten, 19,99 Euro

Persönlichkeitsentwicklung

Zwölf goldene Regeln für den beruflichen Erfolg

Galt früher noch der Intelligenzquotient und die fachliche Kompetenz als das A und O, wird heute der Ruf nach Sozialkompetenz umso lauter. Problem daran: Sie nimmt seit Jahren kontinuierlich ab. Immer mehr Jugendlichen fehlen soziale Kompetenzen fast gänzlich. Jedoch betrifft es nicht nur die Heranwachsenden, mehr und mehr entwickelt sich dieser Mangel zum gesamtgesellschaftlichen Problem. Die Gründe für diese negative Entwicklung sieht Eric Adler unter anderem in unserer sinkenden Kommunikationsfähigkeit, in irreführenden Vorbildern, fehlgeleiteter Emanzipation und den fast grenzenlosen Möglichkeiten, die unsere Gesellschaft bietet, und deren weitreichende Folgen wir häufig nur schlecht abschätzen können. Jedoch geht es dem Persönlichkeitscoach aus Wien nicht nur darum, die negativen Auswirkungen des grassierenden Egoismus, der unserer heutigen Gesellschaft anlastet, anzuprangern. Er bietet auch Lösungen zur Veränderung an. Seine Kernthese: Soziale Kompetenz ist erlernbar. Adler geht sogar noch einen Schritt weiter: „Wirklich privat zufrieden und beruflich erfolgreich sind ausnahmslos jene Menschen, die sich fortwährend um die Erweiterung ihrer sozialen Kompetenzen bemühen.“ Eine wichtige Voraussetzung dafür ist jedoch, seine eigene Komfortzone – all das, was wir bereits können und kennen – zu verlassen. Und gerade darin liegt die große Herausforderung. Denn Widerstände sind vorprogrammiert. Die Devise lautet: nicht entmutigen lassen und am Ball bleiben. Fest steht, wer seine eigene Sozialkompetenz, also die Fähigkeit, mit sich und seinem Umfeld optimal zurechtzukommen, verbessern will, muss viel Zeit, Geld und Nerven investieren. Laut Adler sind dafür drei aufeinander

aufbauende Schritte notwendig: Selbstkenntnis, Eigensteuerungsfähigkeit und die Fähigkeit, das eigene Umfeld zu steuern. Ersteres bildet nicht ohne Grund das Fundament. Denn nur wer weiß, wo er selbst steht, kann andere verstehen und mit ihnen auskommen. Darüber hinaus nennt der Autor zwölf goldene Grundregeln, die uns helfen sollen, optimal mit unseren Mitmenschen umzugehen. Dies erfordert vor allem Verantwortung, Vertrauen, Anpassung und Ausgleich – Dinge, die viele noch lernen müssen. Der Weg zu mehr Sozialkompetenz ist kein Spaziergang. Ein erster Schritt wäre es, dieses Buch zu lesen. Denn Eric Adler vermag es, dem Leser die Augen zu öffnen und zum Nachdenken anzuregen. Dabei scheut er sich nicht davor, unbequeme Wahrheiten offen auszusprechen. Mag manches vielleicht schockieren, verfehlt es seine Wirkung mit Sicherheit nicht.



AUTOR

Eric Adler

Eric Adler ist seit über 20 Jahren als Coach, Keynote-Speaker und Trainer im Bereich Sozialkompetenz tätig. Er veröffentlichte bereits sechs Bücher zum Thema. 2002 entwickelte er eine neue Methode zur individuellen Entwicklung der „Social Skills“, deren messbare Erfolge in einer Studie des Bundesministeriums für Soziales bestätigt wurden.

Karriere mit System



Wieso erreichen die einen Spitzenpositionen und die anderen bleiben auf halber Strecke zurück, obwohl sich ihre Biografien, Qualifikationen und Aufstiegschancen gleichen? Die Beraterinnen Dorothea Assig und Dorothee Echter wollen es herausgefunden haben.

Ihre These: Große Karrieren sind keine Ironie des Schicksals, geschweige denn Zufall. Das, was zwischen dem

Beginn und der Vollendung einer Top-Karriere passiert, spielt sich vielmehr im Rahmen eines Systems ab. Dieses besteht aus fünf Erfolgsprinzipien: 1. Die Ambition wachsen lassen, 2. Das Können entwickeln, 3. Die Psyche stabilisieren, 4. Positive Resonanz erzeugen, 5. Die eigene Bühne gestalten. Entscheidend ist allerdings die persönliche Ambition. Denn ohne diesen inneren Antrieb könne

keine Karriere beginnen oder wachsen, sind die Autorinnen überzeugt. Fazit: „Ambition“ entlarvt hartnäckige Karriere-mythen und zeigt praxisnah und pointiert, worauf es wirklich ankommt.

**Dorothea Assig/
Dorothee Echter:**

Ambition. Wie große Karrieren gelingen. Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2012, 320 Seiten, 24,99 Euro

Vom Spielmacher zum Impulsgeber



Das Wort „Schwarmintelligenz“ ist in aller Munde. Jedoch was bedeutet es eigentlich? Und wie kann dieses Innovationspotenzial auch in Unternehmen entfesselt werden? Fundierte und praxisorientierte Antworten liefert Jochen May in seinem Buch. Voraussetzung ist jedoch, dass man sich von verkrusteten Denk- und Verhaltensmustern verabschiedet. Vor allem ein neues Führungsverständnis ist gefragt. Denn Schwarmin-

telligenz ist kein Selbstläufer, betont der Personalberater. „Schwarmintelligenz macht Führung nicht überflüssig, allerdings ändern sich Führungsaufgabe und Arbeitskultur spürbar.“ Führungskräfte müssen letztlich den Sprung vom Spielmacher zum Impulsgeber schaffen. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Prinzip „Was, aber nicht wie“. Manager müssen den Rahmen schaffen, aber nicht Mittel und Wege fest vorgeben. Entrepre-

neurship und Mut zur Selbststeuerung lautet die Devise. Zugegeben, ein großer Schritt, der jedoch umso leichter fällt, wenn man die beschriebenen Führungstools beherrscht.

Jochen May:

Schwarmintelligenz im Unternehmen. Wie sich vernetzte Intelligenz für Innovation und permanente Erneuerung nutzen lässt. Publicis Publishing, Erlangen 2011, 257 Seiten, 34,90 Euro

Konflikte aus eigener Kraft lösen



Konflikte beginnen und enden immer im Kopf einer Person. Umso stärker Emotionen im Spiel sind, desto schwerer fällt es, zu einer konstruktiven Lösung für alle Beteiligten zu gelangen. Hilfe zur Selbsthilfe verspricht das neue Buch von Jörg Middendorf. Es soll den Leser durch die Möglichkeiten des Selbstcoachings darin unterstützen, Konflikte aus eigener Kraft zu lösen. Nichtsdestotrotz gibt es auch Konflikte,

die so nicht lösbar sind, weiß Middendorf aus eigener Erfahrung. Die hundertprozentige Erfolgsquote gibt es einfach nicht. Auch Selbstcoaching hat seine Grenzen. Und professionelle Coaches wissen, wann ihre Möglichkeiten ausgeschöpft sind und externe Hilfe ratsam ist. „Selbstcoaching in Konflikten“ bietet dementsprechend kein Patentrezept, sondern will den Leser vor allem darin anleiten, seinen eigenen

Weg zu finden. Nicht ohne Grund kommt es im Gewand eines Arbeitsbuchs daher, dass mit zahlreichen Übungen und Werkzeugen aufzuwarten hat. Auch für Notizen ist Raum genug.

Jörg Middendorf:

Selbstcoaching in Konflikten. Strategien für erfolgreiche Konfliktlösungen. Gabal Verlag, Offenbach 2012, 192 Seiten, 17,90 Euro



Vertrauen ist gut, Kontrolle auch. Nutze beides mit Bedacht!

Wer kennt sie nicht? Die Forderung nach mehr Transparenz. Doch meist ist mit dem Ruf nach Transparenz die Transparenz des anderen gemeint. Genauso ist es mit der Kontrolle. Andere kontrollieren? Na klar! Mich selbst transparent machen? Muss nicht sein! Dabei werden Mitarbeiter gerne kontrolliert, solange sie die Kontrolle als Hilfestellung zum Erreichen ihrer Ziele wahrnehmen. Merken sie allerdings, dass ihr Chef seine Kontrolle

„**Wer vertraut, muss nicht kontrollieren**“, sagen die Kuschelpädagogen und zeigen einmal mehr damit, dass sie von der Praxis keine Ahnung haben! „**66**

als „Dominanzwerkzeug“ oder „Frustablademaßnahme“ missbraucht, umgehen sie die Kontrolle. Genau hier hören Kommunikation und Transparenz auf, effizient zu sein. Genau hier arbeiten zwei wichtige Aufgaben und Hilfsmittel wirkungsvoller Führung nicht mehr zusammen: Kontrolle und Vertrauen. Das Wesen von Vertrauen lässt sich am besten über zwei Pole verstehen: Während blindes Vertrauen, die bekannte rosarote Brille, auf Dummheit oder Faulheit fußt, wird Misstrauen durch eine große Angst genährt, die sich in Kontrollwut zeigt.

Kontrolle ermöglicht Vertrauen

Wladimir Iljitsch Uljanow alias Lenin soll einmal gesagt haben: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Während dieses Zitat nie offiziell bestätigt wurde, ist sicher belegt, dass er das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach“ oft verwendet hat. Das hört sich schon ganz anders an und trifft den Kern schon genauer, um den es wirklich geht: Um entwickelndes Kontrollieren.

Kontrolle ist ein Teil unseres Alltags. Wer Kontrolle bei sich selbst als Hilfe zur Zielerreichung einsetzt, der wird dies auch bei anderen so tun. Das Ergebnis sind leistungsbejahende Mitarbeiter, die dann gerne kontrolliert werden.

Kennen Sie es oder können Sie es?

Neben der Messung über objektive Kennzahlen vollzieht sich der Kontrollprozess im Unternehmen vor allem subjektiv, mittels der Einschätzung durch Autoritäten. Dabei weiß jeder, dass Kennzahlen erst interpretiert werden müssen. Deswegen gilt: Messe so objektiv wie möglich, und fülle den Rest mit deiner Subjektivität. Je mehr sich eine

Führungskraft ihrer Subjektivität bewusst ist, desto objektiver wird sie! Deswegen sollte man erst dann zur Führungskraft werden und Kontrolle ausüben dürfen, wenn man selbst bewiesen hat, wie es in der Praxis geht. Wohlgemerkt: Sie sollten es praktisch können, nicht nur theoretisch kennen.

So wachsen Menschen

„Wer vertraut, muss nicht kontrollieren“, sagen die Kuschelpädagogen und zeigen einmal mehr damit, dass sie von der Praxis keine Ahnung haben! Denn akzeptierte Kontrolle ist eine vertrauensbildende, leistungsfördernde Maßnahme. Vertrauen und Kontrolle gehören zu einer stimmigen Feedback-Kultur. So wachsen Menschen und nur so lernen sie, das Beste aus sich herauszuholen. Wer vertraut, der wird auch enttäuscht werden. Denn Vertrauen ohne die Bereitschaft, verletzt zu werden, ist Kontrolle. Kluges Vertrauen zeigt sich durch folgende Einsicht: „Schande über dich, wenn du mich einmal betrügst. Schande über mich, wenn du es ein zweites Mal tust!“

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



In 30-Minuten wissen
Ihre Teilnehmer mehr!

Konflikte im Team
Marketing
Teamentwicklung
Mitarbeitergespräche
Problemanalyse
Problemlösung
Arbeitsplatzorganisation
Kommunikation
Gesprächstechniken

30-Minuten-Trainings

Motivation Verkauf
Besprechungsmanagement
Konflikte lösen
Führung
Visualisierungstechniken

... und weitere 60 lieferbare Themen.

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

Einfach Code einscannen

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



oder Suchbegriff „30-Minuten“ unter:

www.juenger.de

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



„ Wir leben im Jahrhundert des Personalmanagements.
Personal ist der einzige strategische Erfolgsfaktor.
Diesen Schatz heben ... kann nur die Personalfunktion. “

Dr. Angelika Dammann, Ex-Personalvorstand des Software-Konzerns SAP AG, in der Zeitschrift „Personalführung“ (Mai 2012). Dammann arbeitet als freiberufliche Beraterin und Coach in Hamburg.

„Eine Chefin rennt nicht. Sie lässt andere für sich rennen. Und auch wenn viele Frauen es lächerlich finden: Sie sollten das größte Büro, den dicksten Dienstwagen und den Parkplatz direkt vor dem Eingang beanspruchen.“

Peter Modler, Trainer und Coach, der auch „Arroganztrainings“ für weibliche Führungskräfte durchführt, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 28. April 2012

„Der Computer als Dozent bietet großen Mehrwert. Damit kommen wir zurück zur alten Idee der Universität. Es bleibt wieder Zeit für Diskussionen, anstatt dass immer nur einer aus einem Buch vorliest, weil es davon nur eines für alle gibt.“

Dr. Christoph Igel, Managing Director des Saarbrücker Centers E-Learning-Technologie, in der „Welt am Sonntag“ vom 29. April 2012

„Es hilft einem Mann enorm, wenn er eine gute Beziehung zu seiner Mutter hatte. Sie kann dich später groß oder auch sehr klein fühlen lassen.“

Lionel Richie, amerikanischer Showstar und Sänger, in der „Welt am Sonntag“ vom 29. April 2012

„Zum Glück ist die Generation Y eine, die die Welt verändern will. Sie gehen ihre Arbeit mit einer gehörigen Portion Idealismus an. Das ist genau die Art von Menschen, die wir jetzt brauchen.“

Rich Lyons, Dekan der Haas School of Business in Berkeley, im „Handelsblatt“ vom 27. April 2012

„Es ist schon merkwürdig, wie wir in Deutschland manchmal auf einem moralischen Feldherrenhügel stehen und auf den Rest der Welt schauen. Wir sollten stattdessen versuchen, von anderen zu lernen.“

Kurt Bock, Vorstandsvorsitzender der BASF SE, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 21. April 2012

„Ich glaube nicht an Schwarmintelligenz. Der Schwarm ist immer dumm und rennt irgendwelchen Leuten nach, die gerade vorne stehen. Aber wenn sich jene äußern, die Ahnung haben, dann wird das Ergebnis gut.“

Michele Marsching, Software-Entwickler und Vorsitzender der Piratenpartei in Nordrhein-Westfalen, in der „WirtschaftsWoche“ Nr. 19 vom 7. Mai 2012

„Ich halte es für extrem wichtig für die Unternehmenskultur, dass Menschen offen ihre Meinung sagen. Auch und gerade, wenn sie von meiner eigenen abweicht.“

Olaf Koch, neuer Vorstandsvorsitzender der Metro AG, in der „Welt am Sonntag“ vom 18. März 2012

„Ich will nicht als lebende Legende gesehen werden. Ich arbeite zu hart, um eine Legende zu sein.“

Aung San Suu Kyi, birmanische Oppositionspolitikerin, in der „Welt am Sonntag“ vom 6. Mai 2012

treffender findiger zeitiger

Das neue Haufe Themenportal Personal: Arbeiten next Level.

JETZT
NEU!

Aus Suchen wird jetzt Finden. Denn das neue **Haufe Themenportal für Personalfachleute** bietet Ihnen schnell und bequem den Zugang zu allen aktuellen Fachnachrichten und -informationen. Sie behalten spielend den Überblick über relevante News und weiterführende Inhalte.

So einfach war informiert sein noch nie!

www.haufe.de/personal

HAUFE.

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN



Ausgezeichnetes Wissensmanagement
für Ihr Unternehmen

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

Ausgezeichnet mit dem Innovationspreis-IT 2012

INNOVATIONSPREIS-IT

SIEGER 2012

initiative
mittelstand

BADEN-WÜRTTEMBERG

www.haufe.de/suite

HAUFE.