



wirtschaft weiterbildung

07/08_10

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

„**Leadership-Offensive**“_Neue Serie mit Bernd Wildenmann s. 26

Überzeugen_Jede Präsentation braucht eine Key-Emotion s. 38

Seminarreport_Wie Manager zu mehr Standing kommen s. 44

Coaching hätte geholfen!

8 Coaches über Horst Köhlers Verzweiflungstat s. 18



Die Kritik an seiner
Person stank ihm.
Der „Respekt“
habe gefehlt, sagte
Bundespräsident
Köhler und trat zurück.



MASTERPROGRAMME UND UNIVERSITÄTSLEHRGÄNGE DER UNIVERSITÄT SALZBURG

international - berufsbegleitend - akademisch

- ◆ **MBA-LEHRGÄNGE mit sechs verschiedenen Spezialisierungen; u.a.:**
Executive MBA General Management - das internationalste MBA-Programm
Executive MBA Projekt- und Prozessmanagement - die umfassendste Ausbildung seiner Art
- ◆ **MASTER-LEHRGÄNGE mit vier verschiedenen Spezialisierungen; u.a.:**
Executive Master of International Business
Executive Master in Training and Development
- ◆ **UNIVERSITÄTS- UND KOMPAKTLEHRGÄNGE; u.a.:**
Universitätslehrgang General Management mit Schwerpunkt Family Business - speziell für Familienunternehmer
Universitätslehrgang General Management mit Schwerpunkt Tourism and Leisure Management

Studienbeginn: Herbst 2010

Management-Inhalte "State of the Art"

von Top-Referenten vermittelt für direkte Anwendung und Umsetzung

Die SMBS als Business School der Universität Salzburg bietet seit dem Jahr 2001 nationalen und internationalen Führungskräften und Nachwuchskader berufsbegleitende Management-Programme auf höchstem Niveau. Das garantieren mehr als 300 Top-Vortragende aus Praxis und Wissenschaft, die auf ihrem jeweiligen Fachgebiet international anerkannt sind und einen hervorragenden Ruf genießen. Als Gütesiegel für die herausragende Qualität der Management-Ausbildungen gelten in Fachkreisen neben der FIBAA-Akkreditierung (Foundation for International Business Administration Accreditation) letztendlich auch die ständigen Evaluations- und Qualitätssicherungsverfahren sowie die hohen Anforderungen bei der Auswahl der Vortragenden aus den unterschiedlichen Fachbereichen.

SMBS - University of Salzburg Business School ◆ www.smbs.at

Schloss Urstein, 5412 Puch/Salzburg, AUSTRIA, Tel: +43 (0) 662 / 22 22 0, office@smbs.at

education for leaders

Lobpreis

Die Fachzeitschrift, die Sie gerade in Händen halten, ist mit ihrer Homepage (www.wuw-magazin.de) Teil des Internetportals „Haufe Personal“. Jetzt ist es an der Zeit, den Machern dieses Portals „herzlichen Glückwunsch“ zuzurufen, denn die Kolleginnen und Kollegen wurden vom Verband der Deutschen Fachpresse mit dem Award „Fachmedium des Jahres 2010“ ausgezeichnet. Ausdrücklich lobte die Jury den hohen journalistischen Anspruch des Portals. Machen Sie sich doch selbst ein Bild: www.haufe.de/personal.

Genug des Eigenlobs – schließlich preisen wir traditionell in der Juli/August-Ausgabe immer andere Verlage, deren Fachbücher mit in den Urlaub genommen werden sollten. Hier drei Empfehlungen für 2010:

1. Donald Sull: The Upside of Turbulence – Seizing Opportunity in an Uncertain World (Verlag HarperBusiness 2009, 288 Seiten, 24 Euro bei Amazon). Hier wird von einem der kommenden Managementgurus „Unternehmensführung in turbulenten Zeiten“ beschrieben (siehe auch Seite 13). Ein Muss für alle, die Führungstrainings-Programme entwerfen und durchführen.

2. Martin Claßen und Dieter Kern: HR Business Partner (Luchterhand 2010, 440 Seiten, 45 Euro). Dieses flüssig geschriebene und trotzdem sehr substanzhaltige Fachbuch hat das Zeug, die Bibel der „Business Partner“ zu werden. Von der Umgestaltung der Personalabteilung bis zu den neuen Aufgaben der HR Business Partner reicht das Themenfeld. Man spürt die Praxiserfahrung der Autoren.

3. Frank Arnold: Management – Von den Besten lernen (Hanser Verlag 2010, 417 Seiten, 24,90 Euro). Aus der Biografie von 62 berühmten Persönlichkeiten wird jeweils ein zentrales Managementprinzip abgeleitet. Eine leichte Strandlektüre, aber ein sehr gelungener Zugang zum Business für alle Personalentwickler, Trainer und Coaches, die eher eine psychologische Ausbildung haben.

Viel Spaß und gute Erholung bei allem, was in diesem Sommer anliegt ...



wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

 **069 - 7 56 07 39-0**

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



Intensivseminare zu TOP-Themen

Akzeptanz für Changeprozesse schaffen

KÖLN 23.07.2010

Konfliktstärke in der Führungsarbeit

MÜNCHEN 30.07.2010

Neue Trends in der Verkaufskommunikation

BERLIN 06.08.2010

Neue Trends im Officemanagement

STUTTGART 06.08.2010

Erfolgreich durch Mitarbeitermotivation

HAMBURG 06.08.2010

Auf Wunsch kombinieren Sie Ihr Seminar mit einem Wochenende zum günstigen Tarif in unseren Seminarhotels!

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.ime-seminare.de



titelthema Deutschlands Coaches sind der Meinung, dass Horst Köhler als Bundespräsident nicht auf diese Art hätte zurücktreten sollen. Wie gemeinsame Reflexion einen solchen Kurzschluss verhindert hätte.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Donald Sull, London Business School: Fit genug, um neue Marktchancen zu ergreifen?

menschen

16 Lernen muss Spaß machen

Dr. Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer-Akademie-München, fordert mehr Erlebnisorientierung beim Lernen

titelthema

18 Coaching hätte geholfen!

Stellungnahme von acht Beratern und Coaches zum überstürzten Rückzug des Bundespräsidenten und welche Lehren Führungskräfte daraus ziehen können

brennpunkte

26 Visionen ganz praktisch entwickeln

Teil 1 der neuen Serie „Leadership Offensive“ von Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann

34 MAN: So werden Manager internationaler

Um eine globale Ausrichtung aufzubauen, setzte der Lkw-Hersteller auf die Kooperation mit zwei Business Schools



44

brennpunkte Persönliches Standing ist eine Frage des Ausgleichs zwischen immer neuen Partnern.



48

treffpunkte Ein Scanner zählt die Zustimmung: Neue Formate brachten frischen Wind in den DGFP-Kongress.

38 Präsentationstechnik: Neues „KeyMotion“-Prinzip
„Vielen Präsentationen fehlt die emotionale Dimension“, bedauert Andreas Bornhäußer und will Abhilfe schaffen

44 Persönliches Standing
Was ist Standing? Wie wird es gemessen? Kann es trainiert werden? Ein Seminar sucht Antworten

treffpunkte

48 Aufbruchstimmung in Wiesbaden
Interaktive Konferenzformate belebten den Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)

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

54 Trends vom Psychologenkongress
270 Wirtschaftspsychologen trafen sich in Potsdam zum 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie.

Seminarmarkt

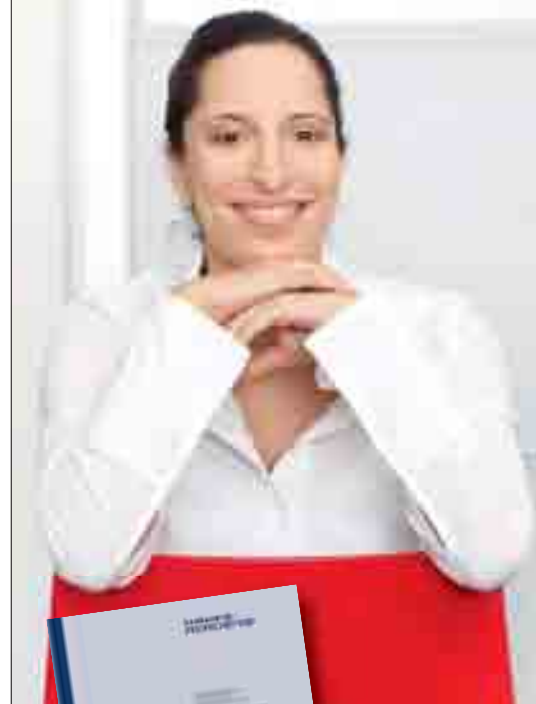
56 Coaching-Honorare sinken um 8 Prozent
Das Krisenjahr 2009 führte zum Absinken des durchschnittlichen Coaching-Stundensatzes

59 Uni-Klinik gewinnt Deutschen Coaching-Preis
Personalentwicklerin Annelie Eichhorn wurde für die Einführung von internem Coaching ausgezeichnet

Rubriken

03 Editorial
63 Vorschau/Impressum
64 Fachliteratur
66 Zitate

Zukunft im Kopf.



Das neue Programm für
Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:
Telefon 0761 4708-811

www.haufe-akademie.de



WER Eine Teilnehmerin am Seminar „Rockstar für eine Nacht“ und Michael Reinhold, Gründer der Musikagentur „Musicworks“, die Teambuilding durch Musik verspricht.

WARUM Firmen berichten wieder über außergewöhnliche Entwicklungsmaßnahmen. Wegen der Krise schwiegen viele. Teambuilding für die einen, Kündigung für die anderen war nicht zu vermitteln.

WANN Das Foto wurde im September 2009 bei einem Musik-Workshop für das Ingenieurbüro Pape und Dingeldein aufgenommen. Der Fotograf heißt Peter M. Schneider.

Weiterbildung darf wieder Spaß machen. Musicworks bietet Teambuilding durch gemeinsames Musizieren an. Dabei geht es nicht um klassische Etüden, sondern „Smashing Hits“ der Rockgeschichte. Diese werden von den drei Inhabern so arrangiert, dass sich der gemeinsame Erfolg für die Seminarband rasch einstellt. „Das beste Stück hat vier Akkorde, die sich durch das ganze Stück ziehen“, sagt Michael Reinhold. Dass Teambuilding einen solchen Spaß machen kann wie bei „Rockstar für eine Nacht“ ist in Zeiten der Wirtschaftskrise nicht selbstverständlich. Wie soll eine Firma der Öffentlichkeit vermitteln, dass die einen Gitarre spielen lernen während die anderen in Kurzarbeit arbeiten? Reinhold bemerkte eine ängstliche Verschwiegenheit bei seinen Kunden. Jetzt entspannt sich die Lage etwas: „Spiegel Online“ berichtete ausführlich und überraschend ironiefrei über ein Seminar von Musicworks.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod Shuffle 4 GB, silber

- + der neue iPod Shuffle in der 3. Generation
- + kleinster iPod der Welt mit neuer „VoiceOver“-Funktion
- + 4 GB Flash-Laufwerk für bis zu 1.000 Songs
- + Wiedergabedauer: bis zu 10 Std.
- + Lieferumfang: iPod shuffle in Silber, Apple Earphones mit Remote-Fernbedienung, iPod shuffle USB-Kabel



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



Ja, ich habe einen Abonnenten geworben. Bitte schicken Sie meine Prämie, den „APPLE iPod Shuffle, 4 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. 4003187

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.



Foto: Land / ddp

Rote Karte. Der Schiedsrichter der sie zückt, muss mit mehr rechnen als mit enttäuschten Gesichtern. Schiedsrichter können harsche Reaktionen aber gut aushalten, das belegen Persönlichkeitsstudien.

FUSSBALL

Psychologie der einsamen Entscheidung

Viele Kritiker, viele Feinde – warum wird jemand Schiedsrichter? Das fragen sich offensichtlich viele Forscher und so ergibt sich aus verschiedenen wissenschaftlichen Studien ein ganzheitliches Psychogramm des Berufsstands, das die Zeitschrift „Psychologie heute“ vorgestellt hat. Die wichtigste Eigenschaft eines Schiedsrichters ist demnach eine „kognitiv vermeidende Bewältigungsstrategie“, was bedeutet, dass Schiedsrichter überdurchschnittlich schnell in der Lage sind, Entscheidungen ad acta zu

legen und sich auf die nächste Aufgabe zu konzentrieren. Dieser „Gedankenstopp“ sei einerseits nötig für die Stressbewältigung, andererseits macht er die Schiedsrichter auch erfolgreicher. Das belegt der Vergleich zwischen Schiedsrichtern unterschiedlicher Ligen: „Die erfolgreichen Unparteiischen zeigen einen verblüffend niedrigen Wert in der Kategorie ‚Analyseorientierung‘“. Zudem seien Schiedsrichter meistens mit einer Persönlichkeit ausgestattet, die wenig auf Lob durch andere Menschen angewiesen

ist. Sie verfügen über eine hohe „Internalität“. Damit ist gemeint, dass sie sich für ihr Geschick selbst verantwortlich fühlen und es nicht auf externe Einflüsse zurückführen. Das führe zu emotionaler Stabilität und der Fähigkeit, Rückschläge gut wegstecken zu können. Diese Unabhängigkeit von Anerkennung zeigt sich aber einer englischen Studie zufolge vor allem an der Selbsteinschätzung. Wenn sich Unparteiische mit Kollegen aus ihrer Liga vergleichen sollen, schätzen sie sich selbst stets am besten ein.

EMPLOYABILITY

PISA für Erwachsene

Die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) hat ein Programm entwickelt, das die Grundbildung von Erwachsenen testen soll. Das PIACC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) ist der Nachfolger des PISA-Tests. Dabei sollen die kognitiven und beruflichen Fähigkeiten abgefragt werden. Die erste Runde ist für das nächste Jahr vorgesehen, wer für mangelnde Bildung im Beruf haftbar gemacht wird, ist fraglich.

JUBILÄUM

BIBB feiert

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat bei den Feierlichkeiten zu seinem 40-jährigen Bestehen viel Lob von Bundesbildungsministerin Annette Schavan bekommen: „Angesichts der wachsenden Anforderungen an die berufliche Bildung braucht die Bundesregierung die wissenschaftliche Expertise des BIBB.“ Das Institut wurde 1970 auf der Basis des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) gegründet und untersteht dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Als Bundeseinrichtung erforscht es die berufliche Aus- und Weiterbildung und entwickelt zukunftsweisende Konzepte. Präsident Manfred Kremer



Foto: BIBB

Gruppenbild. Mit Bundesbildungsministerin Annette Schavan und Manfred Kremer.

kündigte als künftige Hauptaufgabe an, „die berufliche Aus- und Weiterbildung weiter zu modernisieren und ihre hohe Qualität zu sichern“. Kremer überreichte Schavan die aus Anlass des Jubiläums erstellte Dokumentation „40 Jahre BIBB: 40 Jahre Forschen – Beraten – Zukunft gestalten“, die als PDF unter www.bibb.de zu lesen ist.

SELBSTMORDE

Mangelnde Perspektive für chinesische Arbeiter

Chinesische Soziologie-Professoren haben auf die Selbstmordserie in der chinesischen Firma Foxconn eine Antwort: Die mangelnde Perspektive der Wanderarbeiter. Im Mai machte der Apple-Zulieferer weltweit Schlagzeilen, weil sich beim wichtigsten Produzenten von iPhones und iPads vier Mitarbeiter umgebracht hatten. Damit stieg die Zahl der Mitarbeiter, die Selbstmord begangen, auf neun seit Jahresanfang. In einem offenen Brief an Foxconn haben nun neun Professoren der Sozialwissenschaft gefordert, sich mit einer neuen Generation von Wanderarbeitern zu beschäftigen. Das berichtet die Financial Times Deutschland. Junge chinesische Wanderarbeiter seien enttäuscht von der Monotonie der Arbeit am Produktionsband und vor allem von den mangelnden Perspektiven. Viele der unter 30-jährigen Mitarbeiter verbrachten praktisch ihr ganzes Leben in der Fabrik – abgesehen von einem Ausflug in die Heimat zum chinesischen Neujahrsfest. Wenn sie dann feststellen, dass sie trotz harter Arbeit kaum eine Möglichkeit haben, sich eine Existenz aufzubauen, bräche für viele eine Welt zusammen. Identitätskrisen und psychologische Probleme sind die Folgen, so die Analyse der Soziologen.

SPEEDDATING

Sechs Coaches in einer Stunde

Die Düsseldorfer Coaches Rüdiger Kersl-Kreß und Sabine Eismar haben eine Schnupperunde für Coaching-Interessierte erfunden. „Coachdating“ heißt das Format, bei dem sich Coaches und potenzielle Kunden kennenlernen können. Abgestimmt auf die Anzahl der Teilnehmer, lernen die Interessierten an einem Abend zwischen fünf und sieben Anbieter kennen und können so über einen ersten persönlichen Kontakt entscheiden, ob ein größerer Coaching-Auftrag folgen könnte. Für den ersten Kontakt

haben die Teilnehmer zehn Minuten Zeit. Eine Verpflichtung gibt es nicht, die Teilnehmer entscheiden, ob und wie es mit dem Coaching weitergeht. Jeder Teilnehmer erhält das

Dating. Gleich-
wird gewechselt:
Beim Coach-
Dating muss es
schnell gehen.

Foto: SEI Entwicklungsarbeit



BURN-OUT

Coaching rettet Lehrer

Lehrer zählen zu den vom Burnout-Syndrom besonders betroffenen Berufsgruppen. In einer kürzlich veröffentlichten Studie konnte eine Freiburger Arbeitsgruppe jedoch nachweisen, dass Lehrer, die an Coaching zur Stärkung der Beziehungsgestaltung teilgenommen hatten, ihre Gesundheitsparameter verbessern konnten. Wie der Informationsdienst „Bildungsklick“ berichtet, umfasst das Lehrkräfte-Coaching nach dem Freiburger Modell zehn Sitzungen, die sich mit Beziehungsgestaltung beschäftigen. Die interpersonelle Kompetenz sei für Lehrer ein Hauptbestandteil ihres Berufs, für den sie zu wenig ausgebildet seien, meinen die Forscher. Die Landesregierung Baden-Württemberg reagierte erfreut über die Studienergebnisse: Das Coaching zur Beziehungskompetenz soll zu einem Teil der von der Landesregierung geplanten Maßnahme zum Schutz der Lehrgesundheit werden.

Kurz und Knapp

Job Promotor. Die Fachhochschule Frankfurt am Main bietet die berufsbegleitende Weiterbildung „Job Promotor: Career Consulting, Jobberatung, Jobvermittlung“ ab Oktober 2010 an. Der Kurs richtet sich an Personalentwickler und Berufs- und Karriereberater. Kostenpunkt: 2.380 Euro.

Zertifikat. Die norddeutschen Weiterbildungsanbieter, die sich im Bildungsverbund „Nordbildung“ zusammengeschlossen haben, bieten ein modularisiertes Bildungsangebot für Führungskräfte an. „uniskill“ soll von der FIBAA akkreditiert werden, es werden Credit-Points (ECTS-Punkte) für ein eventuelles Studium vergeben. Der Anbieter feiert das Programm als Brücke zwischen Einzelseminar und MBA-Ausbildung.

Bildungszentrum. Die Unternehmensgruppe Fischer hat die Weiterbildungsaktivitäten für ihre Belegschaft ausgeweitet. Im neu gegründeten Klaus Fischer Bildungs-Zentrum (BiZ) sollen sich alle Mitarbeiter ihren Neigungen und Interessen gemäß weiterbilden können. Sprachkurse, Rhetorik-, Moderations- und Präsentationsseminare werden ebenso angeboten wie Gedächtnistraining oder Konfliktmanagement. Die Kosten trägt die Firma.

Auch das noch. Der Autobauer Toyota hat mehr als acht Millionen Fahrzeuge in die Werkstätten zurückrufen müssen. Immerhin glaubt Konzernchef Akio Toyoda, dass er aus der Krise lernen könne. Der Nachrichtenagentur Bloomberg sagte er: „Wir werden rückblickend sagen, dass das Unternehmen sich dadurch mehr auf Kunden und Sicherheit konzentriert.“

PRAXIS & LERNEN

Frühwarnsysteme helfen

Der US-amerikanische E-Learning-Experte Elliot Masie (www.masie.com) hat Lehren aus einem vereitelten Bombenanschlag am Times Square in New York im April gezogen und auf Organisationen übertragen:

1. Die Polizei in New York hat ein enges Kommunikationsnetz mit den Ladenbesitzern am Times Square errichtet. Der T-Shirt-Verkäufer Duane Jackson, der das verdächtige Auto meldete, berichtet von einem Frühwarnsystem und einer guten Vertrauensbeziehung zur Polizei.

2. Organisationen sollten Mitarbeiter zur Aufmerksamkeit anhalten. Lieferanten und Kunden sollten als aktive Teile der Feedback-Kette gesehen werden. Sie alle sind nützliche Frühwarnsysteme.
3. Mitarbeiter der untersten Ebenen haben Schlüsselfunktionen bei der Beobachtung und Rückmeldung. Masie führt als Beispiel den Disneypark an, in dem die Straßenkehrer trainiert werden, als kompetente Anlaufstelle für Parkbesucher zu fungieren. Sie sind sensibilisiert, auf Sicherheit zu achten.



Foto: Reuters

Times Square in New York: Routineabspernung durch die Polizei, die ausgerückt ist, um ein verdächtiges Paket zu untersuchen.

4. Abläufe sollten für den Ernstfall trainiert werden, und mögliche Helfer sollten befähigt werden, zu handeln, ohne sich als selbstverliebte Wichtigtuer

aufzuspielen („low ego feel“).

5. Ehrliche Anerkennung ist wichtig. Der Times-Square-Verkäufer Duane erhielt einen Anruf vom US-Präsidenten.

STUDIE „WORKPLACE SURVEY 2010“

Mehr Gehalt würde Personaler motivieren

Mitarbeiter würden derzeit einen Gehaltsanstieg als stärkste Motivation empfinden, lautet eines der Ergebnisse der Studie „Workplace Survey 2010“, für die der Personaldienstleister Robert Half, München, über 3.000 Personalmanager und Finanzmanager in 13 Ländern befragte. Die Workplace Survey wird drei Mal jährlich zu Trends auf dem Arbeitsmarkt durchgeführt.

Wenn sich Unternehmen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung einfallen lassen, dann weichen diese laut Robert Half stark von den Wünschen der Arbeitnehmer ab. So setzt nahezu die Hälfte der Unternehmen (42 Prozent) auf flexible Arbeitszeiten, aber nur knapp jedes Fünfte auf höhere Gehälter oder Bonuszahlungen. Im Gegensatz dazu wären knapp drei Viertel der befragten

Finanz- und Personalexperten vor allem durch eine Gehalts- oder Bonusserhöhung motivierter, im Unternehmen zu bleiben. Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten hingegen rangiert bei den Mitarbeitern erst auf dem zweiten Platz (33 Prozent). Weniger geschätzt werden von den Mitarbeitern auch Aktivitäten zum Teambuilding, die bei immerhin jedem fünften Unternehmen zum Einsatz kommen. Gut ein Viertel der Personal- und Finanzmanager würde sich stattdessen über Zulagen oder konkrete Karrierepläne freuen (Mehrfachantworten möglich).

„Im Krisenjahr 2009 haben viele Unternehmen versucht, so wenig Arbeitsplätze wie möglich abzubauen. Aufgrund der Turbulenzen hatte Mitarbeiterbindung nicht die oberste Priorität“, kommentiert Sven Henning, Managing Director Central Europe bei Robert Half International, die Ergebnisse der Studie. „Doch das Personalkarussell wird sich sicherlich umso schneller drehen, sobald sich der Aufschwung deutlich bemerkbar macht. Kurzfristig können Firmen ihre Mitarbeiter dann erst einmal mit finanziellen Zuwendungen an sich binden. Langfristig jedoch nicht.“

Umfrage: Was Mitarbeiterbindung bedeutet

Workplace Survey. Die Befragung wurde im Februar 2010 von einem internationalen, unabhängigen Meinungsforschungsinstitut bei 3.052 Personal- und Finanzmanagern durchgeführt.

Maßnahme	Unternehmen bieten das zu ... Prozent	Manager wünschen sich das zu ... Prozent
Gehalts- oder Bonusserhöhung	24	72
Flexible Arbeitszeiten	42	33
Weiterbildung	31	30
Home Office	20	26
Karriereplanung	14	23
Mitspracherecht	15	20
Teambuilding	20	13
Keine Maßnahmen	31	16

Quelle: www.roberthalf.de

COACHING-AUSBILDUNG

Produktmanager coachen Verkäufer

Die Postbank bildet derzeit erfahrene Mitarbeiter zu Vertriebs-Coaches aus. Sie sollen ihren Kollegen im Verkauf die Kompetenz vermitteln, Kundenbedürfnisse schneller zu erkennen und darauf angemessener zu reagieren.

Die Mitarbeiter in der Finanzberatung und in den Callcentern erhalten das notwendige Verkaufswissen nach wie vor in Seminaren, aber interne Vertriebs-Coaches unterstützen jetzt zusätzlich zum Vorgesetzten den Transfer in den Alltag.

ifsm als Partner

Die Postbank entschied sich Anfang des Jahres, als Pilotprojekt acht Mitarbeiter des Bereichs Produktmanagement zu Vertriebs-Coaches ausbilden zu lassen. Martina Porschen, Leiterin Training der Postbank Vertriebsakademie, Bonn, suchte dazu einen externen Partner. Auswahlkriterien waren: Die Ausbildung sollte keine mit Theorie vollgestopfte „Überflieger-Ausbildung“ sein. Das Lernen sollte vielmehr weitgehend anhand von Beispielen aus dem Vertriebsalltag erfolgen. In die Ausbildung sollten reale Projektaufträge integriert sein. Am Ende der Ausbildung sollte eine Zertifizierung als „Vertriebs-Coach“ durch unabhängige Prüfer stehen – um die Verbindlichkeit und die Motivation der Teilnehmer zu erhöhen. Ausgewählt wurde das Institut für Salesmanagement (ifsm) in Urbar. Mehrere Gespräche mit Klaus Kissel, einem der beiden ifsm-Geschäftsführer, zur Feinabstimmung folgten.

Dann startete im Januar 2009 die erste firmeninterne Ver-

triebs-Coach-Ausbildung der Postbank. Sie erstreckt sich über zwölf Monate und besteht aus fünf Ausbildungsmodulen zu je vier Tagen.

Das Ausbildungsdesign

Jedes Modul hat einen thematischen Schwerpunkt:

1. So trägt der erste Baustein den Titel „Der Sales-Coach als Persönlichkeit“. In ihm setzen sich die Teilnehmer mit der Frage auseinander, was das Coachen vom Trainieren sowie vom Führen unterscheidet.

2. Im zweiten Baustein lernt man Methoden kennen, um Lern- sowie Veränderungsprozesse bei Personen und Teams anzustoßen und zu begleiten. Dabei lautet das Ziel: „Jeder Teilnehmer soll seinen eigenen Coaching-Stil entwickeln – einen Coaching-Stil, der mit dem Coaching-Verständnis der Postbank korrespondiert und zu seiner Person passt.“

3. Im dritten Modul üben die Postbank-Mitarbeiter Training-on-the-Job-Maßnahmen zu planen, durchzuführen und zu steuern – mithilfe eines Planspiels.

4. Der vierte Baustein dreht sich um die Frage, wie sich aus Mitarbeitern Teams und aus diesen Hochleistungs-Teams entwickeln lassen.

5. Und im fünften und letzten Baustein wird das Gelernte zusammengeführt. Außerdem reflektieren die Teilnehmer ihre Entwicklung.

Auf jeden Baustein folgt eine Transferphase. Das Ziel hierbei: Jeder Teilnehmer sollte ein Coaching-Konzept entwickeln, das er unmittelbar in der Praxis anwenden kann.

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):
Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 14.-16. Juli 10
 - 25.-27. Aug.10
 - 20.-22. Sep.10
 - 27.-29. Okt.10
 - 17.-19. Nov.10
 - 06.-08. Dez.10
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

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

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.



Anne K. Matyssek:
Autorität kommt daher,
dass man Autor ist.

BERATERMARKETING

Mit dem eigenen Buch zum Erfolg?

Die Psychologin Anne Katrin Matyssek hält Vorträge über ihre Entwicklung vom Nobody zum Marktführer beim Thema „Gesundes Führen“. Ihr wichtigster Tipp: Trainer, Coaches und Berater sollten Buchautoren sein!

Ihre Begeisterung ist ansteckend. „Mein Ziel ist es, dass Sie hier rausgehen und Lust haben, ein Buch zu Ihrem Thema zu schreiben“, begrüßt Anne Katrin Matyssek ihre Zuhörer bei ihrem Vortrag „Mit dem eigenen Buch zur Marktführerschaft“ auf dem 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Potsdam.

Erfrischend offen erzählt die 42-Jährige, wie sie sich nach ihrer Tätigkeit als approbierte Psychotherapeutin und Trainerin für Stress- und Konfliktlösungs-Seminare unter dem Namen „do care!“ als Expertin für „gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ etabliert hat. Angefangen habe sie mit

einem No-Name-Gefühl und einem Bauchladen mit verschiedenen Seminarangeboten zu Minimalpreisen. „Das war Mist“, sagt sie heute. Der entscheidende Wendepunkt war ein Gespräch bei einer Existenzgründungsberaterin. Als sie der erzählte, dass sie sich auf das Thema „gesundes Führen“ spezialisieren möchte, habe die nur zu ihr gesagt: „Dann schreiben Sie erst einmal ein Buch dazu.“ „Ich dachte, die spinnt“, erinnert sich Matyssek. Doch dann tat sie es doch. „Sie brauchen nicht erst zehn Jahre Erfahrung, um ein Buch zu schreiben“, muntert sie ihre Zuhörer auf. 2003 veröffentlichte sie ihr erstes Buch „Chefsache: gesundes Team – gesunde Bilanz“ im Universum Verlag.

Heute hat sie 13 Bücher veröffentlicht und sieht sich als „Marktführerin zum Thema Gesundes Führen“. Entscheidend sei es, seine Nische zu finden und so seine Marke aufzubauen und dabei leiste ein Buch gute Dienste, erklärt die promovierte Psychologin. Wer einen Verlag für sein Vorhaben begeistern möchte, müsse jedoch zunächst recherchieren, welche Verlage infrage kommen, Konkurrenzanalyse betreiben, einen Titel finden, ein Inhaltsverzeichnis und ein Probekapitel schreiben und das Ganze dann an die ausgewählten Verlage schicken. „Und dann hoffen und warten Sie“, erinnert sich Matyssek, die drei ihrer Bücher bei einem Verlag veröffentlicht hat. Das Verlagsbuch habe zwar noch immer

KÖLNMESSE

Finanzspritze

Mit rund 230 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete die Kölner Messgesellschaft „Kölnmesse“ im Jahr 2009 ein beachtlich hohes Ergebnis. Regelmäßig finden hier „Zukunft Personal“ und „didacta“ statt. Leider wurde unter dem Strich in 2009 ein Fehlbetrag von 19 Millionen Euro produziert. Jetzt musste die Stadt Köln als Eigentümerin kurzfristig etwa acht Millionen als Finanzspritze (verbilligter Kredit) lockermachen.



Es geht auch ohne Verlag:
Matyssek empfiehlt Book on Demand.

das bessere Image, aber auch etliche Nachteile: „Es dauert ewig, andere quatschen rein und man bekommt mit fünf bis 15 Prozent des Nettoverkaufspreises ein geringes Honorar“, erklärt Matyssek.

Wer eine bestimmte Zielgruppe erreichen wolle, der sei oft mit einem Book on Demand besser bedient. Die Produktion dauere gerade mal eine Woche. Man brauche keine besonderen Kenntnisse und habe deutlich höhere Gewinnmargen. „Sie bestimmen selbst die Auflage, den Preis und die Ausstattung“, erklärt die Psychologin, die inzwischen angeblich rund 1.800 Euro pro Monat nur mit dem Buchverkauf verdient.

Doch von allein verkaufen sich die Bücher nicht. PR muss sein. So habe sie die Hälfte ihrer Zeit in PR-Aktivitäten wie Podcasts, Newsletter und Vorträge investiert. Mit einem selbst produzierten Podcast könne man seine Kompetenz beweisen und einen kostenlosen Service bieten, indem man ein Buchkapitel vorliest und damit letztlich auch die Buchverkäufe ankurbelt. Man müsse dabei nur Themen, Aufbau und Erscheinungsweise festlegen, sich gemafreie Musik (z.B. bei soundtaxi.de) und eine – oftmals kostenlose – Software (z.B. Audacity) besorgen. Bei Vorträgen sei wichtig, den Zuhörern etwas in die Hand zu geben, seien es Flyer oder kleine Karten mit Infos und Tipps.

Bärbel Schwertfeger ●

w+w-Toolbox: Fit genug, um neue Marktchancen zu ergreifen?

Raus aus der Krise. Wenn die Talfahrt vorbei ist, gibt es für Unternehmen immer auch neue Marktchancen, weil sich zum Beispiel die Konsumgewohnheiten ändern, neue Dienstleistungen gefragt sind oder auch nur, weil schwache Mitbewerber entnervt aufgegeben haben. Doch um Chancen zu ergreifen, muss ein Unternehmen fit sein. Professor Dr. Donald Sull, Direktor der Fakultät für „Executive Education“ an der London Business School, hat diese „Fitness“ analysiert und eine Checkliste mit sieben Fragen entwickelt, anhand derer jedes Unternehmen herausfinden kann, ob es stark genug ist, neue Chancen zu nutzen.

Sull hat in den letzten zehn Jahren schnell wachsende Märkte wie China und Brasilien und dynamische Branchen wie Finanzdienstleister und Bekleidungshersteller analysiert und herausgefunden, was jene Unternehmen auszeichnet, die unerwartete Marktchancen in unternehmerischen Erfolg umwandeln können. Seine Ergebnisse hat er in dem Ende 2009 erschienenen Buch „The Upside of Turbulence“ veröffentlicht, das vom britischen „Economist“ überschwenglich als ein wichtiges Wirtschaftsbuch für die Zeit nach der Krise gefeiert wurde. Sull formuliert darin sieben Fragen, die sich jede Geschäftsleitung stellen sollte, um die Chancenkompetenz ihres Unternehmens einschätzen zu können. Für Trainer und Berater sind diese Fragen deshalb interessant, weil sich mit ihnen herausfinden lässt, wo strategische Entwicklungsprojekte ansetzen könnten.



1. Verpassen wir Gelegenheiten, die andere wahrnehmen?

Um neue Marktchancen zu identifizieren, braucht ein Unternehmen aktuelle Zahlen und Daten. Diese harten Daten müssen ergänzt werden durch weiche Daten – zum Beispiel durch subjektive Marktbeobachtungen von Vertriebsmitarbeitern und Managern, die sich an der „Front“ aufhalten. Außerdem ist es wichtig, dass Abteilungen cross-funktional zusammenarbeiten: Forscher, Marketingleute, Einkäufer und Verkäufer bilden ein Team, um möglichst schnell ein Produkt zu entwickeln.

2. Funktioniert unsere Strategieumsetzung?

Unternehmensziele müssen in Ziele für die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Diese einfache Erkenntnis klappt in vielen Unternehmen nicht, weil die Geschäftsführung eine Vielzahl von sich oft widersprechenden Prioritäten vorgibt. Ein Mangel an Zieldisziplin an der Unternehmensspitze führt laut Sull aber immer zu einer kompletten Verwirrung an der Unternehmensbasis. Der Wissenschaftler empfiehlt, dass sich ein Unternehmen nicht mehr als fünf Ziele pro Jahr stecken sollte. Auf jeder Führungsebene sollten Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten ihre persönlichen Ziele für das kommende Jahr festlegen. Diese individuellen Ziele sollten ebenfalls auf fünf beschränkt sein.

3. Belohnen wir Mittelmäßigkeit?

Die meisten finanziellen Zusatzzahlungen werden nicht nach individueller Leistung verteilt, sondern sind für alle Mitarbeiter einer Führungsebene gleich. Dadurch soll die Teamarbeit und das langfristige Denken gefördert werden. Wenn es darum geht, eine Unternehmensstrategie umzusetzen, sollten aber jene Individuen belohnt werden, die herausragende Erfolge bei der Erreichung aktueller Prioritäten hatten. Falls angebracht, kann man im Einzelfall die Belohnung kurzfristiger Erfolge mit der Belohnung langfristiger kombinieren.

4. Haben wir die richtigen Werte?

Sull behauptet, dass in allen erfolgreichen Unternehmen in erster Linie einheitliche Werte gelebt werden. Solch ein zentraler Wert, der von allen gelebt wird, ist zum Beispiel „Zielorientierung“ (Glaubenssatz: Wir brauchen herausfordernde Ziele). Andere Werte sind „Ownership“ (Jeder trägt persönliche Verantwortung für die Ergebnisse), „Teamwork“ (Wir leben Koordination) oder „Kreativität“ (Wir sind nie mit dem Status Quo zufrieden). Die erfolgreichsten Unternehmen haben es geschafft, sich einen Wert zu geben, der zu ihnen passt und diesen Wert in konkrete Arbeitsprinzipien umzuformulieren. So werde sichergestellt, dass auch bei Neueinstellungen die passenden Individuen gefunden werden.



Fit genug, um neue Marktchancen zu ergreifen?

5. Reden wir über die falschen Dinge?

Führungskräfte sollten in der Lage sein, auch schwierige Diskussionen zu führen. Es gibt vier verschiedene Typen von unangenehmen Diskussionen in einem Führungszusammenhang: 1. Einer Krise einen Sinn geben. 2. Entscheidungen treffen, was zu tun und zu lassen ist. 3. Commitments erbitten. 4. Korrekturen bei Fehlentscheidungen vornehmen. Führungskräfte sind bei allen vier Kommunikationsanlässen nicht gleich gut. Wer Strategien entwickeln und verkaufen kann, ist meist schlecht darin, deren Umsetzung einzufordern. Andererseits gibt es Führungskräfte, die Meister im Loben sind, aber jede Konfrontation bei Fehlverhalten unterlassen. Manager sollten Wert darauf legen, dass in einem Unternehmen zur richtigen Zeit über die richtigen Dinge gesprochen wird. Sie dürfen kritische Diskussionen nicht vermeiden, weil dadurch Schwächen und Fehlentwicklungen rechtzeitig aufgedeckt werden.

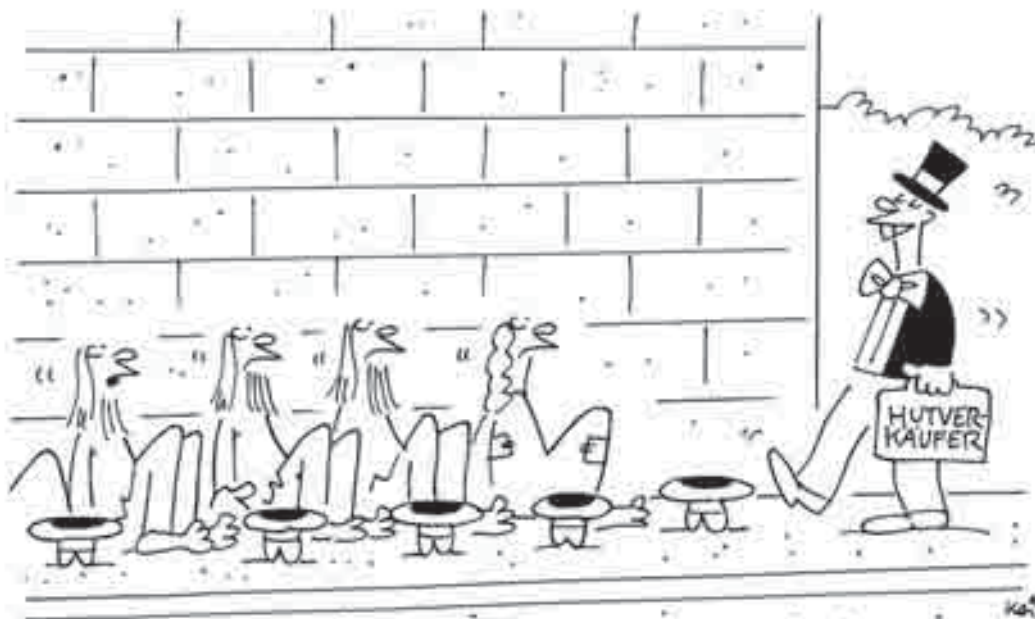
6. Sind unsere „Wikinger“ zu „Bauern“ geworden?

Manager, die Marktchancen erkennen und wahrnehmen, gleichen Wikingern, die unbewohnte Landstriche erobern. Doch sehr schnell schätzen auch Krieger das bequeme Leben in der Sesshaftigkeit. Organisationen sind empfänglich für eine ähnliche Dynamik: Aus Vorposten werden gemütliche Dörfer. Unternehmen mit zu wenigen Wikingern auf der Gehaltsliste haben Probleme, neuen Marktchancen zu folgen. Sull macht darauf aufmerksam, dass insbesondere für die jährlichen Trainee-Programme eine hinreichende Zahl von Wikinger-Typen eingestellt werden sollte, die sich beweisen wollen und der Organisation Druck machen.

7. Bleiben wir zu lange beim hektischen Krisenmanagement?

Auch nach einer Krise bleiben viele Manager im „Feuerwehr-Modus“ und hangeln sich von einer Ad-hoc-Entscheidung zur nächsten. Die Führung eines Unternehmens sollte aber nach einer Krise möglichst schnell wieder für stabile Prozessabläufe, Berechenbarkeit und für eine Orientierung an langfristigen Zielen und Werten sorgen.

Donald Sull: „The Upside of Turbulence“. Dieses Buch ist Ende 2009 bei HarperCollins erschienen.



„Na, wenigstens einer, der von der Finanzkrise profitiert...“

Mehr als 75 Prozent der Konzernmitarbeiter nutzen Lernplattform

Die E.ON-Lernplattform „Academy Online“ startete im Jahr 2001 und war damals für etwa 2.500 Führungskräfte zugänglich. Ab 2005 wurde Academy Online als konzernweite Lernplattform für alle Mitarbeiter eingeführt. Der Bereich „Learning Systems & Controlling“ der E.ON Academy analysierte jetzt gemeinsam mit der Agentur Canudo GmbH das Verhalten der Nutzer in den Jahren 2005 bis 2009. Besonderes Interesse galt den genutzten Selbstlernangeboten. Das wichtigste Ergebnis lautet: Mehr als 75 Prozent aller Konzernmitarbeiter waren 2009 als Benutzer registriert und griffen regelmäßig auf die Angebote auf Academy Online zu. Die Anzahl der Zugriffe auf die angebotenen Selbstlerninhalte stieg dabei kontinuierlich an – von etwa 3 Zugriffen pro Jahr und Mitarbeiter in 2005 auf etwa 8 Zugriffe pro Jahr und Mitarbeiter im Jahr 2009. „Die steigenden Zugriffszahlen auf Selbstlerninhalte zeigen, dass dieses Konzept im Konzern offenbar funktioniert und in den Arbeitsalltag integriert wurde“, betont Elisabeth Jäggle, eine der E-Learning- und LMS-Experten der Abteilung „Learning Systems & Controlling“ der E.ON Academy.

Die beliebtesten E-Learning-Module

Über die Jahre 2005 bis 2009 hinweg kristallisieren sich drei besonders beliebte E-Learning-Module auf Academy Online heraus: 1. Business English, 2. Grundlagen der Strom- und Gaswirtschaft, 3. Zeitmanagement. Diese „All-Time-Favourites“

sind über nationale Grenzen hinweg gleich wichtig gewesen für die Mitarbeiter des Konzerns. Software-Schulungen spielten bei der Analyse keine Rolle, weil die EDV-Trainings dezentral stattfinden. Besonders interessant ist, dass die Informationen über das Kerngeschäft des Unternehmens konzernweit eine große Zahl von Nutzern erreichen – und zwar unabhängig vom jeweiligen Arbeitsfeld. „Diese Informationen stärken die Fachkompetenz und steigern die Identifikation mit dem Unternehmen“, ist sich Jäggle sicher.

Die E.ON-Mitarbeiter bekommen unter anderem auch monatlich drei Buchzusammenfassungen (sogenannte Abstracts) zu einem bestimmten Thema per Mail zur Verfügung gestellt. Die inhaltliche Auswertung der beliebtesten Buch-Kurzfassungen, die seit 2005 abgerufen wurden, zeigt folgende thematische Schwerpunkte:

1. Gesundheit am Arbeitsplatz und Vermeidung von Stress
2. Aktuelles zur Wirtschaftskrise
3. Sozialer Umgang am Arbeitsplatz
4. Verhandlungen führen.

Die Studie fand heraus, dass die aktive Empfehlung von Wissensangeboten die Motivation der Mitarbeiter zur Nutzung von Selbstlerninhalten deutlich erhöht.

Dass die eigenverantwortliche, kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter direkt mit dem Business verbunden ist, zeigt sich auch daran, dass durch E-Learning Module, über „Academy Online“ bereitgestellt,



Elisabeth Jäggle, E-Learning- und LMS-Expertin der E.ON Academy, Düsseldorf.

erfolgreich einige Change-Projekte begleitet wurden. Als zum Beispiel die neue Unternehmenseinheit E.ON Energy Trading gegründet wurde, erhielten alle Mitarbeiter der neuen Einheit Informationen über die neue Unternehmensstrategie, die neuen Strukturen und Aufgaben mit Hilfe eines E-Learning Moduls. „Werden diese Selbstlerninhalte auch wirklich genutzt, dann ist das für ein Unternehmen ein wichtiges Zeichen, dass die Mitarbeiter auch wirklich hinter ihrem Arbeitgeber stehen“, erklärt Jäggle. „Für E.ON trifft das nach unserer Analyse voll zu!“

bit
best in training

Learning Plattform 3TOS
Individual Contents
e-Learning Contents
Authors



„Wir haben mit bit media einen erfahrenen und kompetenten Partner gefunden, der uns die anspruchsvollen Themen der DIN-Web-Akademie als e-Learning-Angebot umgesetzt hat.“

Ilka von der Grün
Lektoratleitung, Bertelsmann Verlag GmbH

Dr. Helmut Fuchs (rechts) ist Inhaber und Cheftrainer der TAM Trainer-Akademie-München. Die TAM zeichnete 2007 den Kabarettisten Eckart von Hirschhausen mit dem „Launeus-Award“ aus, weil er mit seinen Pointen mehr Lernprozesse angestoßen habe, als Hunderte von klassischen Seminaren. www.helmutfuchs.de

Lernen muss Spaß machen!

TRAIN-THE-TRAINER. Mit dem iPad, dem E-Book, den Webinaren und Lernplattformen auf Social-Media-Niveau ist der Managementtrainer der Zukunft seine alte Rolle weitgehend los und muss sich neuen Herausforderungen stellen. Dazu gehört auch, dass der Trainernachwuchs lernt, dass in Trainings der Spaß nicht zu kurz kommen darf. „Wer lacht, lernt besser“, sagt Dr. Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer-Akademie-München.



Fotos: TAM

Sie reisen mit Ihrem „Psychologischen Kabarett“ quer durchs Land. Warum denn das?

Dr. Helmut Fuchs: Lernen müsse Spaß machen, alles andere sei Krampf, war schon eine der Hauptforderungen des Altmeisters der Neurobiologie, Frederic Vester, der in den 70er-Jahren in einer Eingabe an das bayerische Kultusministerium darauf hinwies, dass nach dem herkömmlichen Verständnis von Lernen durch Willkür Versager gezüchtet würden.

Werden bei der Trainer-Akademie-München also Spaßvögel und „Hofnarren-Trainer“ ausgebildet?

Fuchs: Nein, natürlich nicht. Aber auch. Die zentrale Devise unserer Handwerksausbildung heißt „Lernen muss Spaß machen!“. Und das ist vielerorts noch nicht selbstverständlich. Wir sagen, dass Teilnehmer bei einem von der TAM ausgebildeten Trainer das Recht haben, ihn wegen Körperverletzung zu verklagen, wenn sie nicht in jedem Baustein mindestens drei- bis viermal gelacht haben. Nach unserem Verständnis sollte der heutige Trainer aber nach wie vor sein Handwerkszeug beherrschen und wissen, wie er als Partner seiner Kunden von der Bedarfsanalyse bis zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung die richtigen Tools einsetzt. Er muss methodisch und didaktisch fit sein. Die Herausforderung des modernen Trainers ist die Orientierung im Spannungsbogen vom unterhaltsamen Speaker bis zum Lernarchitekten mit strategischer Ausrichtung

auf der anderen Seite. Wir helfen mit modernen neurowissenschaftlichen Analyse-Tools, diese Präferenzen zu erkennen und sich entsprechend zu positionieren.

In welchen Bereichen sehen Sie künftig überhaupt Einsatzfelder für junge Trainer?

Fuchs: Ich persönlich fühle mich dem Konzept von Dr. Rolf Stiefel, St. Gallen, und Dr. Bernd Wildenmann, Ettlingen, sehr nahe. Zukunftsorientierte Trainer werden sich grundsätzlich eher an der Frage „Welche Form von Lernen braucht ein Unternehmen, um schneller als die Konkurrenz zu lernen?“ orientieren müssen, als an kurzlebigen Trends. Da sind dann letztlich auch andere Grundqualitäten und -kenntnisse gefragt, um mit-helfen zu können, aus einer Organisation eine lernende Organisation zu formen. Da wird der zukünftige Managementtrainer gesucht und gebraucht. Unsere gesamte Ausbildung reflektiert diese Perspektive, und mit unserem Zehn-Stufen-Qualifikationsprogramm zeigen wir den Weg zum strategieumsetzenden Lernen. Wir benutzen die Begrifflichkeit des Lernarchitekten, um seine Nähe zum Handwerk zu markieren.

Auf welche Herausforderungen sollte sich der Nachwuchs noch einstellen?

Fuchs: Gerade die Sparwellen der letzten Jahre haben den Trend zu eintägigen Veranstaltungen ausgelöst und vielerorts



beginnen Unternehmen mit sogenannten Mini- oder Nugget-trainings von drei bis fünf Stunden am Ende des Arbeitstags gute Erfahrungen zu machen. Auch darauf kann man Trainer methodisch und didaktisch vorbereiten, und der Vorteil liegt darin, dass derzeit Unternehmen offener dafür sind, neue Lernstrukturen im Unternehmen einzuziehen und damit die Kurzseminare (als Lernimpuls) mit einem nachhaltigen Lernen im Unternehmen kombiniert werden können. Hier kommen nun in der dritten oder vierten Generation wieder das E-Learning und Webinare auf eine neue wirksame und unterstützende Weise ins Spiel.

Sie fordern, dass junge Trainer nicht nur die Kommunikationspächste Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun kennen sollten, sondern auch die Erkenntnisse der „Positiven Psychologie“. Was steckt dahinter?

Fuchs: Die „Positive Psychologie“ ist in der Psychologie eine relativ junge Teildisziplin, die jedoch tiefe Wurzeln hat. Formell begründet wurde sie 1998 durch Professor Dr. Martin Seligman, den damaligen Präsidenten der international bedeutenden American Psychological Association APA. Dieser Zweig beschäftigt sich mit den Stärken und Ressourcen des Menschen und deren Förderung im täglichen Miteinander. Trainer sollten auf dem Hintergrund der Erkenntnisse Seligmans ihre Seminare aufbauen können. Die „Positive Psychologie“ fokussiert

auf die Ebene des positiven Erlebens. Dazu zählen positive Gefühle, Wohlbefinden, Glück, Flow (das vollständige Aufgehen in einer Aufgabe), Hoffnung oder Arbeits- und Lebenszufriedenheit. Es stellt sich die Frage: In welchen Bereichen können sich Menschen mit ihren besonderen Eigenschaften entwickeln, aufblühen und sich von der besten Seite zeigen? Mit solchen Fragen rücken der Charakter und die Tugenden wieder in den Blick der Psychologie und damit auch in den Bereich von Training und Weiterbildung. Außerdem sind Institutionen ein Gegenstand der Forschung. Es wird untersucht, was Institutionen auszeichnet, die Wachstum erlauben. Durch die „Positive Psychologie“ bekommt die Personalentwicklung Material, um die emotionalen Ressourcen zu bergen.

War dies das Argument für Sie, ein psychologisches Kabarettprogramm zu entwickeln und durchzuführen?

Fuchs: Auch. Aber wirklich angestoßen wurde ich durch Gespräche und Beobachtungen mit Eckart von Hirschhausen, der mit seinem medizinischen Kabarett mehr Lernprozesse in Gang gesetzt hat, als viele Hundert klassische Seminare es vermögen. Sein Konzept heißt „Aha mit Haha!“ und trifft genau den Nerv der Stimmungsforschung. Die Verknüpfung der Botschaften mit positiven Emotionen, Lachen und vielen Metaphern ist neurowissenschaftlich betrachtet genau der richtige Weg.

Interview: Martin Pichler ●



**URSACHEN FÜR
KARRIEREABSTÜRZE,**

die in der Persönlichkeit eines
Menschen liegen:

AKTUELLE DISKUSSION. Die von uns befragten Coaches sind der Meinung, dass Bundespräsident Horst Köhler (wenn überhaupt) nicht auf diese Art hätte zurücktreten dürfen. Durch gemeinsames Nachdenken mit einem professionellen Sparringspartner wäre ein solcher Kurzschluss zu verhindern gewesen.

Coaching hätte geholfen!

Dumm gelaufen. Am Montag, dem 31. Mai, hätte Bundespräsident Horst Köhler der Jahrestagung des Ordens „Pour le Mérite“ in Berlin beiwohnen sollen. Doch kurz zuvor war er „mit sofortiger Wirkung“ von seinem Amt zurückgetreten. Sein Stuhl blieb leer (Foto links) und wurde zum Symbol für eine Aktion, die in den Medien als „Fahnenflucht“ (Financial Times Deutschland), „Pflichtvergessenheit“ (Die Zeit) oder „Verzweiflungstat“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) bezeichnet wurde. Einer der ersten aus der Szene der Trainer, Berater und Coaches, der auf Köhlers Rücktritt öffentlich reagierte,

war Professor Dr. Fritz B. Simon in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“. „Offensichtlich hatte Köhler keine oder zumindest keine guten Berater. Man braucht ein Team von Leuten... mit denen man sich streiten kann“, analysierte Simon. Seine Botschaft: „Wer denkt, er könne als einsamer Held etwas bewirken, wird immer scheitern!“ Angeregt durch Simons Blogbeitrag haben wir acht Coaches gebeten, die Frage zu beantworten, ob Coaching Köhler hätte helfen können und wie solche Verzweiflungstaten und Karriereunfälle grundsätzlich vermieden werden könnten. →

01.

Konflikte mit und unter den Untergebenen werden nicht gelöst.

02.

Gute Mitarbeiter werden in kurzer Zeit verschlissen oder **kündigen von sich aus.**

03.

Die Dinge entgleiten oft. Man ist unter Druck **launisch und leicht reizbar.**



→ Horst Köhler hat Amt und Person verwechselt

Horst Köhler hat einen gravierenden Fehler gemacht: Er hat Amt und Person verwechselt. Ein Bundespräsident wird nicht alleine nach seiner Persönlichkeit beurteilt, sondern primär danach, wie er seine öffentliche Rolle ausfüllt und ob er die Erwartungen erfüllt, die sich an das Amt des Bundespräsidenten richten. Natürlich gebührt Horst Köhler Respekt für seine Entscheidung – als Person wie als Träger dieses Amtes. Aber der Stil seines Rücktritts und die Form seiner Begründung haben ihm und dem Amt geschadet. Er ist als Bundespräsident zurückgetreten, nicht als Person. Seine Begründung sprach vom Amt, klang aber persönlich und gekränkt. Der Würde des Amtes war sie nicht entsprechend. Der Bundespräsident repräsentiert als Symbolfigur den Staat. Als Person kann Köhler für seinen Rücktritt vollstes Verständnis und Respekt erwarten, aber nicht für seine Flucht aus dem Amt. Der Stil minimierte bedauerlicherweise beides. Als höchster Repräsentant dieser Republik und ihrer Bürger hätte er in Würde und mit Haltung abtreten müssen: durch eine frühzeitige Bearbeitung der sich anbahnenden politischen Kollision. Durch eine rechtzeitige Abstimmung mit anderen Repräsentanten des Staates. Keine Attacke aus schwacher Position und kein Zeichen eines leidenden Opfers. Wenn schon Rücktritt, dann keine Flucht. Wenn schon Konsequenz, dann mit erhobenem Haupt! Und mit einer Botschaft, die Respekt abnötigt – und nicht dessen Mangel beklagt. Wenn der Vorstandsvorsitzende einer börsennotierten Aktiengesellschaft auf dieselbe Weise wie Köhler zurücktreten



Uwe Böning

würde, dann würden noch am gleichen Tag die Aktienkurse in den Keller stürzen, weil sich die Aktionäre schwere Sorgen über die Verfassung des gesamten Unternehmens machen würden. Zur Rolle des Vorstandsvorsitzenden gehört es nämlich auch, Stabilitätssignale zu senden, selbst wenn das mit seinen persönlichen Befindlichkeiten massiv kollidieren sollte. Solche Spannungen gehören zu allen repräsentativen Spitzenpositionen. Und hier behält auf Dauer Achtung nur der, der Person und Amt zusammenbringt.

In größeren Unternehmen beginnt gewöhnlich ab der Ebene der Bereichsleiter bis hin zum Vorstandsvorsitzenden diese Art von „Rollenspiel“. Durch die Stabilität der Rollen wird Stabilität im „System“ ermöglicht! Sie sind eine Strukturnotwendigkeit. Natürlich kann sich ein Vorstandsmitglied auch entscheiden, entgegen den Erwartungen seine eigene Persönlichkeit in den Vordergrund zu stellen und öffentlich über sich und seine Beziehungen zu anderen Menschen zu reden. Aber dann verlässt er seine Rolle, und die Konsequenzen sind offen. Er darf dann nicht überrascht sein, wenn die anderen

Repräsentanten des Systems ihn ablehnen, selbst wenn er beim „einfachen“ Volk beliebt sein sollte.

Köhler hat deutlich die augenblickliche Brüchigkeit des Systems offenbart! Ob er das so gewusst und gewollt hat? Sicherlich hatte er Berater, aber ob er ein Coaching gehabt hat, das ihm rechtzeitig Alternativen hätte öffnen können, das bleibt eine unbeantwortete Frage.

Uwe Böning

Böning-Consult GmbH, Frankfurt a. M.
www.boening-consult.com

Ein Coach hätte für eine bewusster Entscheidung gesorgt

Ein Coach hätte Horst Köhler helfen können – einfach auf dieselbe Art, wie ein Coach immer seine Leistung erbringt: Er hätte für Köhler ein reflexiver Sparringspartner sein können, mit dem er unter verschiedenen Blickwinkeln und in großer Vertrautheit seine kritische Situation hätte analysieren können.

Es kommt darauf an, eine kritische Situation unter verschiedenen Blickwinkeln

04.

Man gibt anderen Menschen das Gefühl **dumm zu sein**. Will alles selbst machen.

05.

Man hat die Unterstützung durch die nächsthöheren **Vorgesetzten verloren**.

06.

Man muss ständig gewinnen und ist übermäßig **ehrgeizig und karriereorientiert**.





Dr. Wolfgang Looss

zu betrachten und sich eine Entscheidung im Dialog mit dem Coach zu erarbeiten. In einer so komplexen Situation kann man die möglichen Alternativen besser durchspielen, wenn man einen Sparringspartner hat als wenn man alleine eine Entscheidung trifft. Denn Coaching heißt schließlich: Vermehrung der Alternativen plus gesteigerte Bewusstheit bei der Auswahl.

Ein Interessenspanorama zu entwerfen, ist zum Beispiel eine Technik, die Horst Köhler mit Sicherheit geholfen hätte, die er aber vermutlich nicht zur Verfügung hatte. Ein guter Coach könnte solche und andere erprobte Interventionen aus seinem Werkzeugkasten herausholen. Ob mit einem Coaching inhaltlich etwas anderes herausgekommen wäre als ein schneller Rücktritt, wissen wir nicht, denn Coaching sollte selbstverständlich ergebnisoffen sein. Deswegen will ich mich inhaltlich auch nicht zu diesem Fall äußern. Aber ich bin der Überzeugung, dass es in einer Situation wie sie Köhler durchlebte, im Wesentlichen darauf ankommt, überhaupt erst einmal urteilsfähig zu werden.

Das geht im Coaching-Dialog besser als wenn man das Problem mit sich alleine ausmacht, weil jeder in seinem Realitätstunnel steckt und alleine nicht ohne Weiteres herauskommt. Schon Berthold Brecht sagte: „Es gibt Probleme, die man durch Nachdenken nicht lösen kann.“

Im Coaching würde man immer auch überprüfen, was die emotionalen Kosten einer Entscheidung sind. Wenn dabei zum Beispiel herausgekommen wäre, dass er durchhalten muss, wenn das Amt nicht beschädigt werden soll, wäre die nächste

Frage gewesen, wie ich persönliche Angriffe wegstecke und verarbeite. Nur weil die öffentliche Rolle so übermächtig ist, kann man die Person ja nicht völlig ausschalten. Es sollte immer noch so sein, dass die Person entscheidet, wie sie ihre Rolle ausfüllen will.

Bei Köhler sprechen alle Anzeichen dafür, dass er als Reaktion auf persönliche Angriffe spontan zurückgetreten ist. Solch ein reaktives Verhalten ist im Business viel seltener zu beobachten. Diese Verarbeitungssequenz (mir wird etwas angetan - es fällt mir nichts anderes ein - dann muss ich eben gehen und beleidigt die Tür hinter mir zuschlagen) gibt es im Wirtschaftsleben in der Form kaum. Im Business tritt man aus Kalkül zurück, und das macht einen großen Unterschied. Das Business ist eben eine sehr viel kämpferische Bühne als das staatsmännische Umfeld eines Präsidenten.

Dr. Wolfgang Looss

**Praxis für Management Development
und Organisationsberatung, Darmstadt
und Berlin**

www.Looss-Consult.de

Wehe dem, der keinen Coach hat!

Jeder Mensch, der in öffentlichen Rollen, sei es in politischen Ämtern, sei es in der Wirtschaft oder in Institutionen, seine Arbeit tut, ist in Gefahr, in eine innere, oft auch äußere, Isolation zu geraten. Das liegt daran, dass Rollen mit Erwartungen aufgeladen sind, denen kein Mensch wirklich gewachsen ist. Es geht immer etwas schief, es läuft immer mal anders als gedacht und vom Umfeld erwartet wird. Jedem recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.

Daher muss jeder Mensch in öffentlichen Rollen einen Weg finden, mit Kränkungen, mit als ungerecht empfundenen Beurteilungen, mit Ohnmachtsgefühlen und mit der ungezügelter Aggression von anderen zurechtzukommen. Das geht nicht allein. Wer es allein versucht, wird herrisch, hart zu sich selbst und zu anderen, selbstgerecht und bitter.

Er versucht durchzuhalten. Er droht in Kurzschlussreaktionen zu geraten. Er ist in Gefahr, vollendete Tatsachen zu schaffen und sehnt sich heimlich nach einer



Klaus Eidenschink

Welt ohne Anfeindungen. Einen Großteil dieser Phänomene konnte man beim Rücktritt von Horst Köhler beobachten. Es ging ein einsamer, gekränkter Mann, der offensichtlich niemanden hatte, der mit ihm Wege erforscht hätte, mit den schmerzlichen Gefühlen anders umzugehen, als sich als beleidigtes Opfer zu präsentieren.

Daraus lässt sich lernen, dass es einer der schlimmsten Fehler ist, wenn Mächtige sich nur noch mit Gleichgesinnten umgeben, die sie in ihren Urteilen und in ihren Gefühlen bestätigen und verstärken. Wer ein Amt innehat, wer ein Unternehmen führt, braucht (mindestens) einen „Freund“, das heißt eine Person, die kritisch und liebevoll da ist, wenn die Bürde der öffentlichen Reaktionen, der unerwünschten Nebenwirkungen von Entscheidungen oder öffentlichen Äußerungen wie eine Welle über einen zusammenschlägt.

Horst Köhler hatte einen solchen Freund, Coach oder Mentor anscheinend nicht. Daher hat er einen Weg gewählt, welcher das Amt und die Person beschädigt hat. Der Vorwurf, den man Horst Köhler möglicherweise machen kann, heißt also vor diesem Hintergrund: „Warum haben Sie sich nicht rechtzeitig jemand gesucht, dem Sie das Recht eingeräumt hätten, dass er Sie vor dem Aufleben der eigenen Kränkung schützt und Ihnen hilft, Rolle und persönliche Gefühle voneinander zu trennen?“

Klaus Eidenschink

Eidenschink & Partner

**Spezialisten für Verständigung und
Wandel, Krailling bei München**

www.eidenschink.de



→ Rechtzeitig die rhetorischen Waffen schärfen!

Bundespräsident Horst Köhler ist zurückgetreten - für viele überraschend. In nur wenigen Sekunden, mit dürren Worten hat er es bekannt gegeben. Wahrscheinlich hatte er gute Gründe für seine Entscheidung, die es zu respektieren und zu akzeptieren gilt. Ein Grund lag in den unfairen Angriffen, die er wehrlos zu erdulden hatte. Angriffe von politischen Gegnern oder den Medien – damit muss jeder, der an exponierter Stelle agiert, rechnen. Wie aber schaut es mit unfairen Attacken aus den eigenen Reihen aus? Musste Horst Köhler das aushalten? Welche Alternative hatte er?

Die Aufgabe des Coaches ist es, gemeinsam mit dem Klienten die Anzahl der Handlungsoptionen zu erhöhen und ihn somit wieder von der Opfer- in die Gestalterrolle zu versetzen, was gerade in derart kritischen Karrieresituationen von größter Bedeutung ist. Die Option, vom Spielfeld zu flüchten und den anderen Akteuren Raum zur Entfaltung zu geben, darf nicht die einzige sein. Wer so handelt wie unser Bundespräsident Horst Köhler, beraubt sich jeder Einflussmöglichkeit. Was also ist aus der Sicht eines Coaches zu empfehlen?

Exponierte Führungspersönlichkeiten, wie zum Beispiel Vorstandsvorsitzende, müssen sich wohl oder übel vom Harmoniemodell verabschieden. Wer sich seiner Stärken bewusst ist, wer sie trainiert und ausbaut, entwickelt langsam ein „dickes Fell“ gegenüber unfairen Attacken von außen.

Anders sieht es mit den internen Angriffen aus, denen häufig ein offenes oder verdecktes Machtspiel zugrunde liegt. Wer hier eine Eskalation verhindern will, ohne vorschnell das Feld zu räumen, benötigt ein Instrumentarium, mit dem er Machtspielern begegnen kann: erst einmal auf die Kraft des besseren Arguments und auf die Macht des Wortes setzen, wobei man sich immer auf das beobachtbare und nachweisbare Verhalten des unfairen Gegners konzentrieren sollte, nie auf die Person selbst. Bevor schwere Geschütze aufgefahren werden, kann auch das gekonnt eingesetzte Florett „Humor“ wertvolle Punktgewinne sichern. Krea-



Dr. Bernd M. Wittschier

tive, überraschende und variantenreiche Optionen sollten zum Handlungsrepertoire jeder Führungskraft gehören. Was wäre gewesen, wenn Horst Köhler mit folgendem Statement vor die Mikrofone getreten wäre: „Ich finde es bemerkenswert, wie zurzeit so mancher auf Angriff setzt. Diese Personen müssen jedoch wissen, dass ich im WM-Jahr nicht nur über Verteidiger-, sondern auch über Stürmerqualitäten verfüge. Lassen Sie mich also in die Offensive gehen und ...“

Persönliche Verletzungen muss niemand hinnehmen. „Ich halte mich an Artikel 1 unseres Grundgesetzes: Die Würde des Menschen ist unantastbar – und das gilt auch für mich.“ Der angegriffene Vorstand muss so selbstbewusst sein, dem Gegner den Wind aus den Segeln nehmen zu können. So verpufft ein persönlicher Angriff im luftleeren Raum.

Zum Ziel des Coachings von Führungs- und Unternehmerpersönlichkeiten gehört neben dem Stärkenmanagement die Schärfung der rhetorischen Waffen, insbesondere der Schlagfertigkeit. Alle möglichen Handlungsoptionen, gerade in Krisensituationen, können mit dem Coach durchgespielt werden. Je mehr alternative Sichtweisen für die Schwierigkeiten und belasteten Situationen gefunden werden können, umso größer wird der Gestaltungsspielraum. Wer Unternehmensziele verwirklichen will, auch gegen Widerstände, darf die Köhlerische Hilf- und Ratlosigkeit gar nicht erst in den Bereich des Möglichen kommen lassen.

Dr. Bernd M. Wittschier

4 · 2 · 3 Beratung und Training für die
Wirtschaft, Erfstadt
www.423gmbh.de

Persönliche Resilienz kann erworben werden

Menschen, die in Krisen ähnlich kopflos wie Horst Köhler reagieren, kann man gerade in Zeiten höchster Not mit dem Modell konfrontieren, das Menschen mit hoher persönlicher Resilienz abgeben. Resilienz ist die Fähigkeit, unvorhergesehene Schlüsselsituationen und Turbulenzen zu meistern und daraus gestärkt hervorzugehen. Solche Menschen sind stabil, widerstandsfähig, elastisch, ohne die eigene Identität zu verlieren. Die Resilienz eines Menschen ist das Ergebnis der individuellen Entwicklung. Wenn man etwas von resilienten Menschen lernen will, dann sollte man sich folgende vorbildliche Haltungen und Fähigkeiten ansehen:

a) Gefühlsstabilität. Turbulenzen werden ruhig und fokussiert durchlebt. Stress wird eher als eine positive Herausforderung, die keine nachhaltigen Beeinträchtigungen verursacht, erlebt.

b) Analysestärke. Die Fähigkeiten liegen im logischen Denken, im genauen Beobachten und im Identifizieren von Ursachen (und Folgen).

c) Realismus. Man erkennt und akzeptiert nicht veränderliche Rahmenbedingungen anstatt sie zu verdrängen. Rückschläge, Verluste und Überforderungen sieht man als unvermeidlichen Teil des Lebens, aber „erlauben“ ihnen nicht, die eigene Zukunft zu bestimmen.

d) Zuversicht und Optimismus. Bei einer Niederlage wird an den Erfolg des nächsten Versuchs geglaubt. Zuversicht und Optimismus bringen deshalb lösungsorientierte und kreative Ideen.

e) Lösungsorientierung. Vorhaben werden wenig impulsiv, sondern überlegt und geplant in die Tat umgesetzt, ohne dafür eine sofortige „Belohnung“ zu erwarten und auch wenn die Früchte der Anstrengung nicht sofort zum Tragen kommen.

f) Einfühlungsvermögen. Es zeigt sich ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen gegenüber sich selbst, anderen Personen, Situationen. Der Perspektivenwechsel macht offen für Pfade abseits der eingefahrenen Straßen. Weil man versucht, diese anderen Perspektiven zu verstehen, besteht eine hohe situative Anpassungsfähigkeit.



Dr. Barbara Heitger

g) Verantwortung. Statt die passive Opferrolle einzunehmen, wird man aktiv. Ein starkes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten macht es leichter, ganz bewusst Verantwortung zu übernehmen. Dies resultiert aus der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Man erkennt, welche Fähigkeiten man hat, und wie man diese produktiv einsetzt.

h) Kontaktfreude. Weil die eigene Begrenztheit akzeptiert wird, baut man sich ein Umfeld mit Unterstützung und Ressourcen auf, das in schwierigen Situationen hilft. Die Fähigkeit, andere Menschen und ihre Fähigkeiten richtig einzuschätzen, hilft dabei, die richtigen Kompetenzen zu Hilfe zu nehmen und dadurch langfristige Beziehungen aufzubauen.

Was Horst Köhler in seiner schwierigen Situation geholfen hätte, wissen wir nicht. Vielleicht war es für ihn ja doch die einzig richtige Entscheidung? Wenn es allerdings „nur“ eine reaktive Entscheidung war, dann wäre...

... Selbstführung angesagt gewesen mit einer Strategie, den eigenen Autopiloten außer Kraft zu setzen: Das kann Netzwerken sein, um Abstand zu gewinnen bei Freunden oder bei einem Coach (Kontaktfreude),

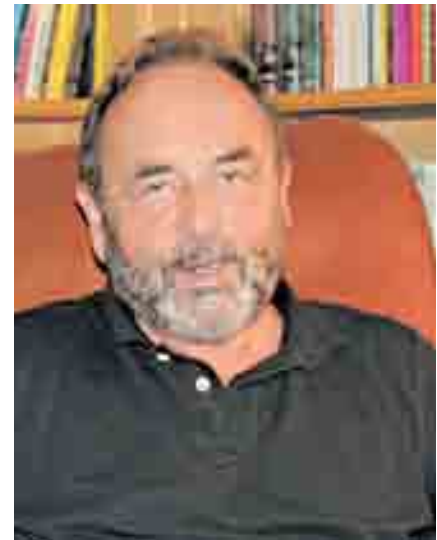
... oder eine analytische Standortbestimmung der Situation mit der Bewertung möglicher Optionen (Analysestärke, Lösungsorientierung),

... oder es wäre nützlich gewesen, einfach Zeit und Raum für sich selbst zu schaffen und erst einmal „drüber schlafen“ und so für „Gefühlsstabilität“ zu sorgen und die eigene Verantwortung zu stärken.

Dr. Barbara Heitger
Heitger Consulting GmbH, Wien
www.heitgerconsulting.com

Verhindern, dass sich Menschen isolieren!

Das Schlimmste was Horst Köhler passieren konnte, war Realität geworden: Er stand am Ende völlig isoliert da. Solch eine Isolation gilt es unter allen Umständen zu vermeiden, denn eine Abkapselung führt früher oder später dazu, dass



Dr. Klaus Doppler

man in einer emotionalen Sackgasse feststeckt. Der bockige Eindruck, den Köhler bei seiner Rücktrittserklärung machte, spricht Bände. Ein Coach hätte dadurch helfen können, dass er mit ihm das „Kräftefeld der Interessen“ betrachtet hätte. Köhler hätte seine nationalen wie internationalen Kontakte besser nutzen sollen, um ein für seine Vorhaben unterstützendes Netzwerk aufzubauen. Außerdem hätte ein Coach kurzfristig mit Köhler daran arbeiten müssen, dass er sich nicht als Opfer der Umstände sieht. Es gibt bei Konflikten dieser Art nie nur Opfer. Ein wichtiger Schritt ist es, den eigenen Anteil an einem Konflikt zu erkennen.

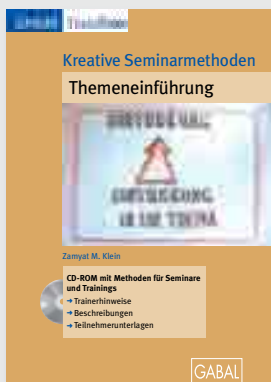
Dr. Klaus Doppler
Beratung & Coaching, München
www.doppler.com



JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Kennen Sie schon unsere Neuheiten?



Informieren Sie sich über unsere Trainingsmaterialien und Seminarpakete. Fordern Sie unverbindlich Muster an.

www.juenger.de

→ Welchen Einfluss hatte die Ehefrau?

Ich vermute, dass beim abrupten Rücktritt von Horst Köhler dessen Ehefrau eine erhebliche Rolle gespielt hat. Schon im letzten Jahr bei seiner Wiederwahl ist aufgefallen, dass er sie übermäßig stark in den Vordergrund gestellt hat. Sein Dank, den er in aller Öffentlichkeit als erste Reaktion nach seiner Wiederwahl ausgesprochen hat, hat schon damals fast übertrieben gewirkt. Die Dynamik von Paarbeziehungen ist nicht immer durchschaubar, oft sogar verwirrend und oft von außen betrachtet völlig irrational. Möglich ist, dass Frau Köhler schon immer eine bedeutendere Rolle spielte, als dies nach außen hin bis dahin wahrgenommen wurde.

Womöglich hat sie ihren Mann bei seiner Entscheidung zum Rücktritt auch stark beeinflusst und ihn dahingehend aufgestachelt, dass er sich das alles so nicht gefallen lassen könne. Dafür spricht auch der gemeinsame Auftritt des Paares beim Rücktritt. Nachdem sie händchenhaltend erschienen waren, trat Köhler nach vorne und verkündete seinen Rücktritt. Seine Frau stand schweigend rechts hinter ihm. Musste sie ihm den Rücken stärken? Oder war sie vielleicht sogar die treibende Kraft? Und warum war sie eigentlich überhaupt dabei?

Vor allem in stark emotional aufgeladenen Situationen sollten die Dinge noch einmal genau reflektiert werden. Die meisten Konflikte beruhen auf Missverständnissen. Die Dinge kommen einfach anders an, als sie gemeint waren. Darüber hinaus gibt es auch bei starken und irrational anmutenden Gefühlen den Verdacht, dass es sich um eine „Übertragungsreaktion“ handeln könnte. In der Tradition der Psychoanalyse geht man davon aus, dass unverhältnismäßig heftige Reaktionen dann entstehen, wenn eine alte Geschichte aus der Biografie der Person mit berührt wird (zum Beispiel, wenn jemand einen gut gemeinten Rat als Bevormundung wahrnimmt, weil er einen extrem autoritären Vater hatte).

Beim Verdacht, dass solche Verzerrungen vorliegen, sollte man sich daher bewusst bemühen, die eigene Sichtweise zu hinterfragen und die Dinge sachlich zu ordnen. Für das Verständnis von dramatischen



Madeleine Leitner

Situationen spielt es auch eine Rolle, ob sich ein Problem schon länger angebahnt hat oder ob es akut entstanden ist. Konflikte werden oft nicht offen ausgetragen, sodass der Ärger sich dann aufstaut. Sie tendieren aber dazu, eine Eigendynamik anzunehmen und zu eskalieren. Zuletzt genügt ein kleiner Tropfen, um das Fass zur Explosion zu bringen.

Madeleine Leitner

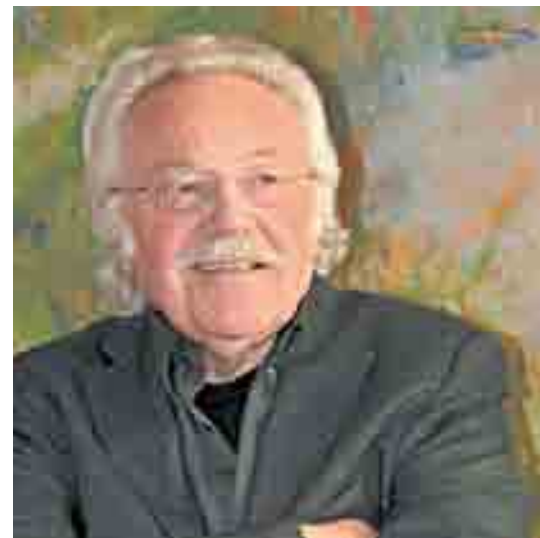
Karriereberatung, München

www.karriere-management.de

Eine Organisation muss unüberlegte Abgänge verhindern!

Was können Unternehmen aus dem Fall Köhler lernen? In Organisationen gibt es an der Führungsspitze immer wieder Manager, die ihre Leistung nicht mehr bringen. Ihnen müsste es erlaubt sein, unter Wahrung des Gesichts zurückzutreten. Ich sehe in einem Rücktritt durchaus auch etwas Positives, denn wenn Organisationen es zulassen, dass man als Top-Manager den eigenen Abgang gesichtswahrend organisieren kann, dann muss niemand bis zum förmlichen Abgang warten und kann bis dahin auch keinen Schaden mehr anrichten.

Die konstruktive Antwort auf das, was Horst Köhler gemacht hat, wäre im Business also zum Beispiel ein funktionierendes Rotationssystem. So eine Organisation wäre wesentlich effizienter als eine Organisation, in der man durchhalten muss bis zum Vertragsende. Statt Job-Rotation könnte auch ein Sabbatical eine interessante Einrichtung sein. Eigentlich kann man ja davon ausgehen, dass ein



Dr. Rolf Th. Stiefel

erfahrener Manager nicht grundsätzlich schlecht ist, sondern nur auf einer bestimmten Position mit bestimmten Situationen nicht umgehen konnte. Die Ursachen für Minderleistungen im Top-Management sind schließlich immer sehr komplex. Wenn man einem Menschen in einer Krisensituation sagt: „Erneuern Sie sich über drei bis sechs Monate, um dann wieder durchzustarten“, dann tut die Organisation sehr viel für den Einzelnen, das Betriebsklima und für die eigene Effektivität.

Immer wieder neue Mitarbeiter einzustellen ist unter dem Strich viel teurer und auch viel riskanter, als Menschen, die man schon kennt, auf den richtigen Platz zu setzen. Darüber hinaus sollten alle Führungskräfte, die heute in der Wirtschaft Verantwortung tragen, darin qualifiziert werden, mit Karriereabstürzen konstruktiv umzugehen. Statt linear den Aufstieg zu planen, müsste man lernen, sich regelmäßig zu fragen: „Was passiert, wenn ...?“. Es macht heutzutage mehr denn je Sinn, sich mit allen denkbaren Zufällen auseinanderzusetzen.

Der Umgang mit Karriereunfällen und den Konflikten, die im Vorfeld laufen, sollte im Coaching oder in Seminaren ausführlich bearbeitet werden. „Was läuft vor dem Karriereunfall schief?“, auf diese Frage gibt es in der personalwirtschaftlichen Literatur – zum Beispiel unter dem Stichwort „Downward Movement“ – längst Antworten, die man zur Kenntnis nehmen sollte.

Dr. Rolf Th. Stiefel

Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG,

St. Gallen,

www.rolf-th-stiefel.ch



Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Inklusive
Artikel-Archiv
online

Jetzt testen und Prämie sichern:

🌐 www.personalmagazin.de/probeabo

🌐 www.wuw-magazin.de/probeabo

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

HAUFE.

SERIE Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft und weiterbildung“ starten wir unter dem Titel „Leadership-Offensive“ eine große Serie mit dem bekannten Führungskräftetrainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann. Geplant sind folgende Artikel:

07-08_2010 **Visionen: Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.**

09_2010 **Change-Management: Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.**

10_2010 **Tipping-Point: An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.**

11-12_2010 **Potenzialanalyse: Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.**

Die Serie wird im Jahr 2011 fortgesetzt.

Visionen ganz praktisch entwickeln

„LEADERSHIP-OFFENSIVE“ (TEIL 1). „Wo werden wir in drei Jahren stehen?“ Diese Frage beantworten moderne Unternehmen mit einer Vision. Jede Vision definiert ein Ziel, aber sie beschreibt auch den Weg zum Ziel und macht deshalb auch Aussagen über das künftige Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Wie Profis ganz praktisch Visionen ausformulieren und damit einen Wettbewerbsvorsprung begründen, beschreibt dieser Fachartikel von Dr. Bernd Wildenmann.

„Wer am Sonntag eine Vision hat, sollte am Montag zum Arzt gehen“, spotten so manche Führungskräfte. Leider scheiterten zu viele unrealistische Visionen, sodass es Kritikern leicht gemacht wurde, von Herzen zu lästern. Aber in einer bestimmten Wettbewerbssituation sind Visionen der entscheidende Beitrag zum Überleben.

In diesem Fachartikel geht es um Visionen („erwünschte zukünftige Zustände“) für Unternehmen, da ist eine Vorbemerkung ganz wichtig: Ein Unternehmen, das minderwertige Qualität produziert, Probleme mit der Lieferzeit hat und zu teuer ist, braucht keine Vision. So ein „Laden“ sollte erst einmal die Hausaufgaben machen und zum Beispiel ein Qualitätsmanagement einführen.

Wenn aber in einer Branche jedes Unternehmen ähnlich gute Produkte und Dienstleistungen anbietet, dann ist eine visionäre Zukunftsperspektive sehr wichtig, um im Wettbewerb zu überleben. Nur über eine Vision ist dann noch eine Differenzierung möglich. Nur mit einer Vision kann den Mitarbeitern dann noch das Gefühl von Einzigartigkeit, von Identität vermittelt werden. Aber Vorsicht: Um eine Vision im Business-Kontext zu erreichen, ist es notwendig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Verhalten ändern. Erfolgsrelevant ist die Sache mit der Vision nämlich nur dann, wenn die Mentalität

und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu den Herausforderungen passen, die mit einer Vision immer verbunden sind.

Vom Wesen einer Vision

Eine Vision („Wo werden wir in drei Jahren stehen?“) zerfällt in zwei grundlegende Bestandteile – nämlich in die Frage nach der neuen strategischen Ausrichtung und die Frage nach den neuen Werten, die die Vision mit sich bringt.

1. Vision bedeutet: Neue Strategie

- Durch welche Veränderungen im Vorgehen werden wir die Vision erreichen?
- Wie sieht unsere Differenzierungsstrategie aus?
- Wie sieht das Portfolio unserer Leistungen aus?

2. Vision bedeutet: Neue Führungskultur und neue Werte

- Welche Werte werden uns leiten?
- Wie wollen wir das Commitment zu unseren Zielen und zu unserem Bereich erhöhen?
- Wie wollen wir unseren Bereich führen?

Zunächst geht es darum, in der Vision aufzuzeigen, wo die Organisation in drei Jahren stehen soll und wie die Differenzierung am Markt aussehen soll. Fragen hierzu sind: „Durch welche Veränderung im Vorgehen werden wir die Vision er-

reichen?“ und „Wie sieht unsere Strategie zur Erreichung der Differenzierung aus und wie sieht das Portfolio unserer Leistungen aus?“

Dies ist die eine Seite der Vision. Der zweite Bestandteil der Vision heißt „Führung und Werte“. Dahinter steht die Frage, welche Führung es braucht und welche Werte realisiert sein müssen, um die neue strategische Positionierung überhaupt zu erreichen. Fragen hierzu sind: „Welche Art von Führung brauchen wir, um die neue Positionierung unserer Organisation zu erreichen?“ und „Welche Werte dazu müssen bei all unseren Mitarbeitern umgesetzt und verinnerlicht werden?“ und „Wie wollen wir das Commitment zu unseren Zielen und zu unserem Bereich erhöhen?“

Eine Vision definieren

Um eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, ist zuerst eine akribische Analyse der Ausgangssituation nötig. Aus den vorhandenen Elementen des Status quo wird dann Neues kombiniert. Die Analyse erstreckt sich zunächst auf den Kunden. Wer ist der Kunde? Diese Frage scheint banal. Sie ist es aber nicht. Es gilt Antworten zu finden auf Fragen wie: „Wer ist unser Kunde?“, „Welche Zielgruppe wollen wir künftig als unsere Kundengruppe gewinnen?“ und „Welche Kun- →



→ dengruppe wollen wir ganz bewusst nicht als Zielgruppe gewinnen?“ Abhängig von den Bedürfnissen der Kunden macht es durchaus Sinn, die Kundenzielgruppen zu segmentieren.

Der nächste Analyseschritt zielt auf die „latenten Bedürfnisse“ der Kunden ab. Ein latentes Bedürfnis ist ein Bedürfnis, das den Kunden so nicht bewusst ist. Es sind Bedürfnisse, die tief in unseren Motiven verborgen sind. Akute Bedürfnisse sind dagegen Bedürfnisse, die der Kunde selbst als unmittelbaren Kaufnutzen äußert. Warum kaufen immer mehr Bundesbürger Geländewagen? Die wenigsten müssen durch 58 Zentimeter tiefe Bäche fahren oder in extremen Schräglagen un-

wegsames Gelände durchqueren. Es gibt kein akutes Bedürfnis, sich so ein Auto zu kaufen. Also muss es auf einer anderen Ebene, einer tiefer liegenden Ebene der menschlichen Bedürfnisse, Ursachen geben, die dazu führen, solche Autos zu kaufen. Es sind „Grundmotive“, die durch solche Produkte befriedigt werden. Der amerikanische Psychologieprofessor Dr. Steven Reiss hat 16 solcher Lebensmotive herausgefunden. Bei einem Geländewagenfahrer würde er wohl folgende Motive unterstellen: Das Machtmotiv (Man sitzt höher, das Auto ist wuchtig und hat eine mächtige Erscheinung), das Unabhängigkeitsmotiv (Wildnis könnte bei Bedarf erschlossen werden), das Rachmentiv (End-

lich ein größeres Auto als der Nachbar). Wenn man die latenten Bedürfnisse seiner Kunden erforschen will, so kann man ...

... sich selbst fragen:

- Welche Motive werden von unseren Produkten/Dienstleistungen heute erfüllt?
- Welche Motive werden nicht erfüllt?
- Welche Motive könnten/sollten erfüllt werden?
- Was hieße dies für unsere Produkte/Dienstleistungen?

... seine Kunden fragen:

- Welchen Nutzen an unserem Produkt, unserer Dienstleistung schätzen Sie am meisten?
- Was ist Ihnen wichtig an unserem Stil der Zusammenarbeit?
- Was ist Ihnen wichtig an unseren Leistungen um das Produkt?
- Wie empfinden Sie unseren Service?
- Wie gut ist unsere Logistik?
- Was müssten wir weglassen, damit Sie nicht mehr bei uns kaufen?

Differenzierung leicht gemacht

Kreativitätstechniken. So finden Profis neue Positionierungen als Basis für eine Vision.

1 Out-of-the-box-Denken praktizieren.

Was ist noch nie hinterfragt worden, nur weil es „State of the art“ ist?

2 Eine 180-Grad-Drehung vollziehen.

Viele neue Lösungen finden sich gerade in der Umkehrung der bisherigen Vorgehensweise. Oft wird eine Zielgruppe bearbeitet, die bislang als unrentabel angesehen wurde.

3 Über den Zaun schauen.

Es lohnt, von anderen Branchen zu lernen. Dass Service mehr bringt als Produktverkauf, wussten einige früher.

4 Die Lücken suchen.

Alle großen Automobilhersteller haben zum Beispiel nahezu für jeden Kundenwunsch ein betreffendes Modell.

5 Eine Vorstellung erzeugen.

Oft leiten (von der Werbung erzeugte) Vorstellungen das Verhalten der Menschen, nicht die Wirklichkeit.

6 Einen Unterschied standardisieren.

Eine Positionierung wird gefestigt, indem ein Unterschied mit höchster Konsequenz standardisiert wird.

7 Sensibel den Zufall nutzen.

Viele Produkte und Dienstleistungen sind zufällig entstanden (Teflon, Post-it, Viagra).

Wann ist eine Vision eine Vision?

Eine Vision ist eine emotionalisierte strategische Positionierung. Sie sollte mehr ein Paradigmenwechsel sein, als eine Modifikation des Bestehenden. Wenn die Mitarbeiter bei der Präsentation der Vision zunächst etwas ratlos staunen, wenn die Reaktion ein „Es wird nicht funktionieren“ ist, könnte es sein, dass die zukünftige Positionierung gar nicht so schlecht gedacht ist.

Vision heißt nicht nur, dass sich ein Unternehmen vornimmt, sich mit Produkten und Dienstleistungen von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Die Differenzierung muss sich auch in einem neuen „Stil der Leistungserbringung“, der für den Kunden relevant ist, widerspiegeln! Je klarer dieser Unterschied herausgearbeitet wird und je präziser er kommuniziert wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs. Es ist immer der „relevante Unterschied“, der den Erfolg am Markt verursacht. Wie kann man nun zu solch relevanten Unterschieden kommen? Welche Erfolgsstrategien kann man übernehmen, um selbst eine solche lohnens-

werte Differenzierung als Ausgangspunkt einer eigenen Vision zu finden? (Im Kasten auf der linken Seite werden verschiedene Suchstrategien vorgestellt.)

Eine wichtige Voraussetzung, um eine Vision zu schaffen, ist die genaue Analyse der Ausgangssituation. Hier sind Fragen aufgelistet, die zunächst beantwortet werden sollten, um zu einer genauen Analyse des Ausgangskontexts zu kommen. Aus den Antworten zu diesen Fragen lassen sich dann die einzelnen Facetten einer Vision ableiten. Die Fragen, um die es hier geht, lauten:

1. In welchem Gesamtkontext stehen wir?

Wie ist eine Abteilung, ein Bereich oder eine Unternehmung in ein Gesamtunternehmen/Konzern und in den Markt eingebettet? Welche Freiheitsgrade und Spezifika lassen sich aufzeigen? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus diesem Gesamtkontext?

2. Was sind die entscheidenden Stärken eines Arbeitsbereichs? Wo liegen die Schwächen?

Ein Unternehmen lässt sich nicht unendlich verändern. Man kann in Zukunft nicht dort am stärksten sein, wo heute die größten Schwächen liegen. Eine Zukunftsperspektive wird sich immer an den vorhandenen Stärken orientieren

müssen. Es müssen also die Felder gefunden werden, in welchen heute vorhandene Stärken weiter ausgebaut und mit Möglichkeiten am Markt verknüpft werden können. Gleichzeitig muss man die Schwächen beachten, damit diese nicht das ganze Vorhaben unmöglich machen.

3. Wo gab es in den letzten zwei Jahren besondere überraschende Erfolge einzelner Mitarbeiter?

Es gibt immer wieder Zufälle, die enorme Möglichkeiten für die Zukunft bieten. Oft sind dies Kunden-Feedbacks, die beiläufig gegeben werden, in welchen der Kunde einen Hinweis über zusätzliche Bedürfnisse oder zusätzlichen Nutzen gibt. Die Frage ist hierbei, inwieweit sind die Mitarbeiter in der Lage, solche beiläufigen Äußerungen in überraschende Erfolge umzusetzen?

4. Was sind die latenten Bedürfnisse der Kunden?

Wie wichtig sind den Kunden welche Bedürfnisse? Wer erfüllt die Bedürfnisse am besten? Was müsste man weglassen, damit der Kunde nicht mehr bei der eigenen Firma kauft? Die entscheidende Frage ist: Wie werden die Kundenbedürfnisse mit unseren Möglichkeiten und mit unseren Stärken heute bereits abgedeckt? Was ist offen? Was könnten wir zusätzlich anbieten? Wo können wir besondere

Leistungen, die wir heute bereits darstellen, vertiefen oder ausweiten, um so den größtmöglichen Nutzen für den Kunden zu stiften.

5. Welche Trends gibt es?

Es macht keinen Sinn, gegen einen Trend anzurennen. Besser ist es, den Trend als positive Thermik zu nehmen und über den Trend das zu transportieren, was eigentlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beinhaltet.

6. Welche Benchmarks gibt es?

Wer ist Marktführer? Wer sind die Wettbewerber? Auch an diesem Punkt ist es wichtig, sich an den Besten zu orientieren. Nicht immer macht es Sinn, die Besten zu kopieren. Aber man sollte die Stärken und Schwächen der Konkurrenz kennen.

Eine inspirierende Vision kreieren

Im nächsten Schritt sollte ein erster Entwurf der „neuen Orientierung für die Zukunft“ (Vision) entstehen. Dabei helfen folgende drei Fragen:

1. Wo sollten wir sein?
2. Was werden wir ändern, um dort anzukommen?
3. Welche Konsequenz im Handeln beinhaltet das für uns? →

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!


Sparen Sie mit unseren Aktionsangeboten!



Informieren Sie sich unverbindlich über die zahlreichen Themenpakete oder Vorzugsangebote.

www.juenger.de

→ Mit der ersten Frage („Wo sollten wir sein?“) wird das zukünftige Bild der Organisation oder Abteilung inspirierend beschrieben. Es wird gewissermaßen ein Zielfoto geschossen. Diesen Prozess zu gestalten, ist ein nicht ganz einfaches Unterfangen. Oftmals glaubt man, diese Frage in einem halbtägigen Workshop beantworten zu können. Aber eine Vision zu schaffen, ist ein Prozess, der Zeit braucht. Manchmal mehr Zeit, als man zunächst bereit ist zu investieren. Bis eine Vision wirklich ausgereift formuliert ist und auch einen gewissen inspirierenden Charakter hat, braucht es durchschnittlich fünf Runden. Man muss gewissermaßen mit dem Thema schwanger gehen. Man kann an vielen Beispielen sehen, dass die Ergebnisse einer solchen gedanklichen Arbeit oft am Ende eher einfach gestrickt sind. Allzu oft hört man Aussagen wie: „Das wäre mir aber auch eingefallen!“ Das stimmt natürlich nicht. Visionsbildung ist ein langer Prozess. Manchmal gehört auch Mut dazu, etwas anzugehen, was schon oft gedacht wurde, aber aufgrund der implizit vorhandenen Grenzen in den Köpfen niemals entscheidend angepackt wurde. Es sind immer wieder die Denkblockaden, die es uns nicht möglich machen, die entscheidenden Ableitungen zu treffen. Die zweite Frage („Was werden wir ändern, um dort anzukommen?“) ist die entscheidende. Welche Faktoren werden in Zukunft geändert, um das als Vision beschriebene Zukunftsbild zu realisieren. Jetzt kommt es genau darauf an, die Änderungen abzuleiten und durchzusetzen, die das neue Bild möglich machen. Ohne Änderung wird das neue Bild nicht erreicht! Die dritte Frage („Welche Konsequenz im Handeln beinhaltet das für uns?“) konkretisiert diese Veränderung in Richtung auf das Handeln. Diese Frage zielt also auf das Verhalten der Menschen ab. Dadurch wird die Vision erst vollkommen. Sie ist dann perfekt, wenn klar abgeleitet wurde, welche Veränderungen bei den Menschen im Handeln, also auch in den dahinter stehenden Vorstellungen und Werten, vonstatten gegangen sein müssen. Das Treibmittel für die Vision ist die Führung. Insofern muss auch für jede Vision beschrieben werden, welche Konsequenzen diese Vision für die Führung der Menschen hat. Anschließend geht es „nur



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

noch“ darum, die Vision zu präzisieren, sie zu schärfen.

Eine Vision präzisieren

Das Wesentliche an einer Vision ist nicht die Art und Weise wie der Zielzustand am Ende des Wegs beschrieben wird. Das Wesentliche ist der Weg, die Vorgehensweise, wie man zum Ziel zu kommen beabsichtigt. Da eine Vision eine große Herausforderung ist, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte ihr Verhalten und ihre Einstellungen optimieren, um überhaupt in die Nähe des Zielzustands zu kommen. Das neue Verhalten und die neue Mentalität sollten plastisch und nachvollziehbar beschrieben werden, damit die Vision umsetzbar wird. Dann können in der nächsten Konkretisierungsstufe die Führungskräfte und Mitarbeiter für sich ableiten, in welchen Situationen welches konkrete Verhalten gezeigt werden soll. Eine Vision wird in aller Regel in „Facetten“ aufgeteilt. Eine Facette der Vision „Wir sind Marktführer“ könnte beispielsweise Wachstum über „echte Partnerschaft“ lauten. Diese Facette „echte Partnerschaft“ könnte nach folgenden Leitfragen weiter präzisiert werden:

1. Wie kann diese Facette genauer definiert und beschrieben werden?

Aufgabe: Beschreiben Sie unter dieser Frage genau, wie Sie diese Facette definieren möchten. Im Beispiel „Partnerschaft“ würden Sie zwei Teile des Themas definieren:

- Was heißt Partnerschaft in Richtung interne / externe Zusammenarbeit?
- Was heißt Partnerschaft in Richtung Generierung von neuen Geschäften durch den Aufbau von Allianzen und neuen Geschäftsbeziehungen?

2. Welche Teilthemen beinhaltet diese Facette?

Aufgabe: Jede Facette lässt sich auf Unterthemen herabbrechen. Diese Unterthemen sollten danach in Richtung Ziele, Nutzen und Vorgehensweise konkretisiert werden. Im Beispiel „Partnerschaft“ lassen sich damit folgende Teilfragen ableiten:

- Wie können wir im Unternehmen in der Zusammenarbeit der internen Bereiche das partnerschaftliche Denken und Handeln verstärken?
- Wie können wir das Partnerschaftsmodell in Beziehung zu unseren Kunden ausbauen?
- Mit welchen weiteren Partnern, die mit unserem Unternehmen in Kontakt stehen, sollten wir unsere Beziehung ausbauen?
- Welche neuen Allianzen zu Geschäftspartnern, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind, bauen wir aus?
- Welche unserer Geschäftspartner entwickeln wir in ihrer Leistungsfähigkeit, um unsere eigene Qualität zu verbessern?

3. Präzisieren Sie jetzt die Teilthemen.

Aufgabe: Für jedes dieser Teilthemen können jetzt folgende Fragen bearbeitet werden:

- Welche Ziele wollen wir erreichen? Konkretisieren Sie Ihre Ziele möglichst exakt. Ziele sollten realistisch, möglichst messbar und zeitlich terminiert sein. Sie können auch Ziele so beschreiben, als ob sie schon gelöst wären.
- Welcher Nutzen soll für unser Unternehmen entstehen? Der Nutzen beschreibt den unmittelbaren Gewinn an Qualität, Quantität und zeitlicher Verfügbarkeit, der durch dieses Vorgehen erreicht wird.

- Wie genau muss man die Realisierung des Ziels erarbeiten? Je genauer die Vorgehensweise durchdacht wird, desto wahrscheinlicher ist die Realisierung. Deshalb sollte ein konkreter Plan ausgearbeitet werden.

Ein Beispiel für eine im Sinne dieses Artikels gelungene Vision liefert das mittelständische Bauunternehmen Bauwens GmbH & Co. KG aus Köln (siehe Interview Seite 32). Die Bauwens-Vision lautet: „Mit jedem Projekt den Kunden erfolgreicher machen!“ Diese Vision basiert auf dem latenten Bedürfnis der Kunden nach Fairness und Ehrlichkeit bei Planung, Durchführung und Abrechnung von Bauten. Die Vision besteht aus fünf Facetten:

1. Facette: „Echte Partnerschaft“ (Win-Win-Situationen schaffen. Auf Augenhöhe in Beziehung treten. Mit den Augen des Kunden sehen. Gemeinsame Lösungen erarbeiten. Ehrliche Beratung, auch wenn Geschäft verloren geht, vom Ende her denken. Stets auf „weiße“ Flächen auf-

merksam machen – das sind Bereiche, die nicht geregelt sind und zum eigenen Vorteil genutzt werden könnten. Lebenslange Betreuung anstreben.)

2. Facette: „Bewusste Innovation“ (Bauwens ist state of the art – wir sind ganz vorne. Innovative Lösungen sind bekannt. Alle Bereiche müssen bedient werden, keine Abenteuer, nachhaltiges Bauen bei Fassade, Bodenbeläge, Rohbau, Haustechnik, Klima, Grünanlagen. Nachhaltigkeit heißt optimaler Ressourceneinsatz, größtmöglicher Werterhalt. Wir setzen auf Green-Technology.)

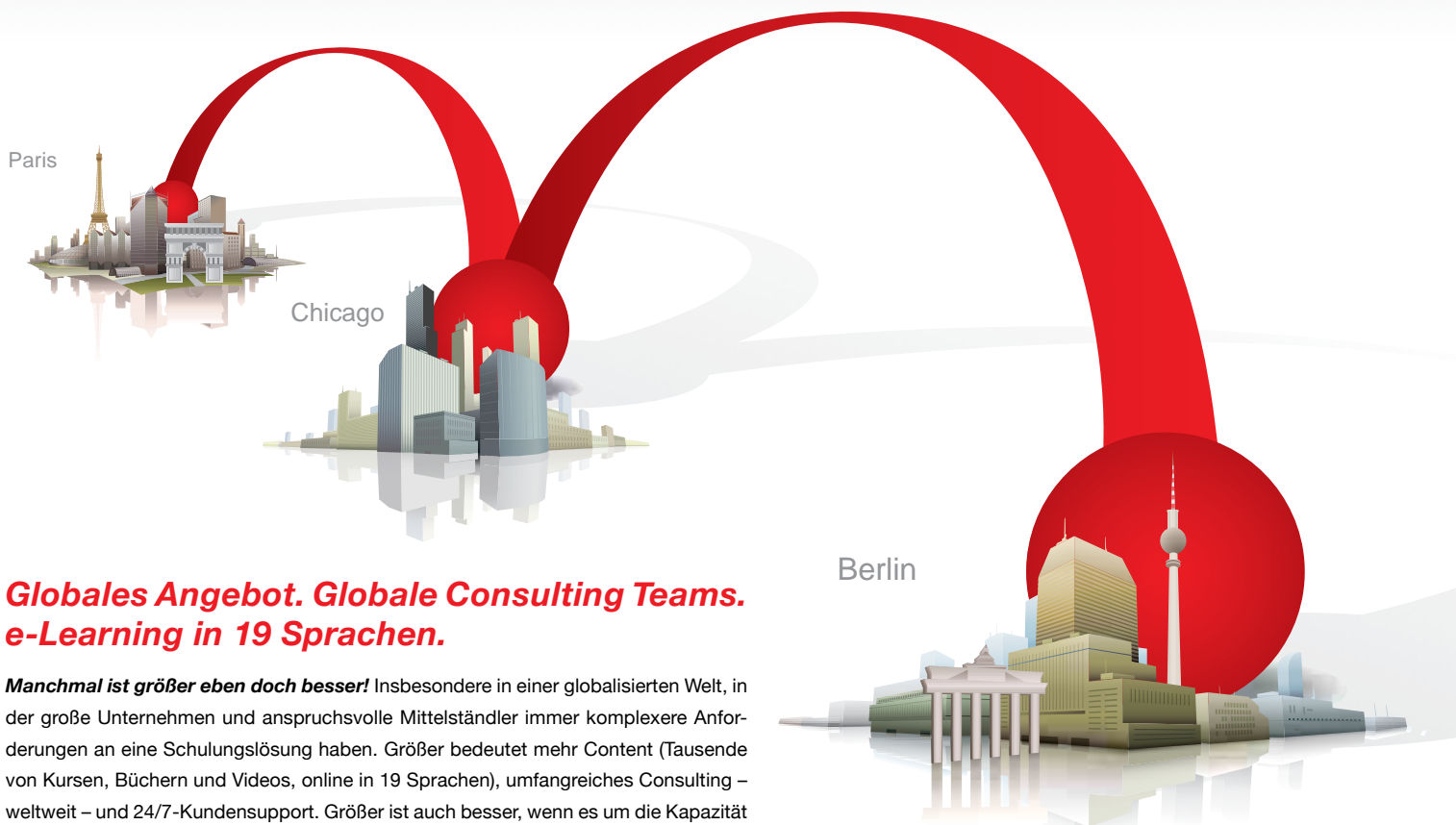
3. Facette: „Design“ (Design und Produktion sind gleichwertig. Es darf aus Kostengründen nicht zu nachteiligen Lösungen für den Kunden kommen, die für Unzufriedenheit sorgen. Gerade in Kleinigkeiten kommt es auf designorientierte Lösungen an. Kunden erkennen oft erst nach der Realisation die mangelnde Design-Entsprechung. Design ist eine Differenzierungsstrategie von Bauwens.)

4. Facette: „Enge Kundenbetreuung“ (Jeder Kunde erhält während der gesamten Zusammenarbeit einen fest zugeordneten Partner von Bauwens. Dieser Partner stellt die Beachtung der Kundenbedürfnisse sicher und stellt die Drehscheibe zwischen Bauwens und Kunde dar. Ziel ist der weitere Ausbau der persönlichen Kundenbindung und der Aufbau einer lebenslangen Betreuung des Kunden.)

5. Facette: „Das Beratungskonzept“ (Der gesamte Planungsprozess erhält eine Aufwertung. Die Nachhaltigkeit muss im Konzept stärker berücksichtigt werden. Durch die frühe präzise Planung wird der reibungslose, konfliktfreie Projektablauf erst ermöglicht. Der Kunde erkennt seine Anforderungen und die daraus entstehenden Konsequenzen.)

Eine Vision umsetzen

Im nächsten Schritt kommen dann die Fragen zur Umsetzung der Vision an die →



Globales Angebot. Globale Consulting Teams. e-Learning in 19 Sprachen.

Manchmal ist größer eben doch besser! Insbesondere in einer globalisierten Welt, in der große Unternehmen und anspruchsvolle Mittelständler immer komplexere Anforderungen an eine Schulungslösung haben. Größer bedeutet mehr Content (Tausende von Kursen, Büchern und Videos, online in 19 Sprachen), umfangreiches Consulting – weltweit – und 24/7-Kundensupport. Größer ist auch besser, wenn es um die Kapazität geht, firmenspezifischen Content für formales oder informelles Lernen zu entwickeln oder Online-Mentoring. Ja, SkillSoft hat das größere Angebot – mit mehr Inhalten und mehr Support als andere Anbieter. Denn wir können mehr besser – rund um den Globus.

Entdecken Sie das SkillSoft-Angebot unter www.skillsoft.de/Berlin_Paris_Chicago/

Vision: „Den Kunden erfolgreicher machen!“

Interview. Das Bauunternehmen Bauwens GmbH & Co. KG in Köln hat im Juni eine neue Unternehmensvision verabschiedet. „wirtschaft + weiterbildung“ sprach mit Dr. Patrick Adenauer, Enkel von Bundeskanzler Konrad Adenauer und Mitglied der Geschäftsführung der Bauwens GmbH & Co. KG, über die Bedeutung seiner einfachen – aber trotzdem herausfordernden – Vision (siehe auch Seite 31) für die Wettbewerbsfähigkeit.

Als bundesweit tätiger Immobiliendienstleister blickt Bauwens in vierter Generation auf eine über 130-jährige Firmengeschichte zurück. Bauwens entwickelt und baut bei einem aktuellen Umsatz von 150 Millionen Euro Immobilienprojekte und bietet Dienstleistungen für die Immobilienwirtschaft sowie institutionelle und private Anleger.

Warum beschäftigt sich ein erfolgreiches Unternehmen wie Ihres damit, eine Vision für die nächsten drei Jahre zu formulieren?

Dr. Patrick Adenauer: Wir hatten gerade unsere verschiedenen Niederlassungen in einem neuen Gebäude zusammengefasst. Das war der Ausgangspunkt, zu sagen, wir wollen jetzt auch mehr Synergie herstellen und überhaupt einmal zusammen nachdenken, wie wir die nächsten Jahre angehen können. Auch für erfolgreiche Unternehmen ändert sich die Welt sehr schnell und darauf sollte man sich regelmäßig einstellen. Unsere Branche wird zum Beispiel immer wettbewerbsintensiver und ist zudem von der aktuellen Wirtschaftskrise hart getroffen worden. Und das alles zusammen war der Grund, mit einem Visionsprozess zu starten.

Die Vision ist jetzt definiert. Wie genau lautet sie?

Dr. Adenauer: Unsere Vision heißt: „Mit jedem Projekt den Kunden erfolgreich machen!“. Zu unseren Kunden zählen institutionelle Anleger, Projektentwickler und Privatbauherren im Wohnungs- und Gewerbebau. Wir verstehen uns als echte Partner und grenzen uns mit dieser Vision vom üblichen Branchenvorgehen ab. Die Baubranche hat ja insgesamt keinen so guten Ruf. Es wird viel davon gesprochen, dass der eine den anderen gerne über den Tisch zieht. Und dass die Bauunternehmen erst einmal billig anbieten und nachher versuchen, teuer abzurechnen. Uns wurde von unseren Kunden sehr stark zurückgespielt, dass wir nicht so sind. Dass wir fair sind, dass wir den Kunden nicht ins offene Messer laufen lassen.

Sie wollen aber doch auch Gewinn machen!?

Dr. Adenauer: Das geht bei uns aber nur auf Augenhöhe. Wir streben mit unseren Kunden Win-Win-Situationen an. Die Projekte sollen sich für beide rechnen. Das klappte in der Vergangenheit schon sehr gut. Jetzt wollen wir das



Dr. Patrick Adenauer,
Mitglied der Geschäfts-
führung der Bauwens
GmbH & Co. KG.

bewusst zu einer weithin sichtbaren Einzigartigkeit ausbauen.

Wie geht es jetzt weiter?

Dr. Adenauer: Die Vision wurde jetzt auf einer Mitarbeiterversammlung verabschiedet. Diese Vision besteht natürlich nicht nur aus einem Satz, sondern aus mehreren Facetten. Diese werden jetzt konsequent umgesetzt. In entsprechenden Arbeitsgruppen, zum Beispiel zum Thema Bauqualität, Ökologie oder Design, werden Details zu den Facetten bearbeitet. Unsere Win-Win-Haltung ist nichts, was jetzt das Tagesgeschäft sofort umkrempelt. Aber unsere Vision ist für uns Ansporn, die Qualität in der Beziehung zum Kunden ständig zu erhöhen.

Warum nutzen Sie den Visionsprozess nicht zu einem kompletten Richtungswechsel?

Dr. Adenauer: Unsere neue Vision ist kein Richtungswechsel, weil wir es für wesentlich sinnvoller halten, dass sich unser Unternehmen evolutionär entwickelt. Ein Richtungswechsel wäre doch nur Träumerei – so nach dem Motto, wir bauen jetzt nicht mehr und machen nur noch Baustoffhandel oder Ökologieberatung. Vision heißt, ein geerdetes Bild von einer möglichen Zukunft zu haben. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Interview: Martin Pichler ●

→ Reihe. Es sind hier wiederum dreierlei Fragestellungen, die vertieft werden müssen. Eine Vision hat nur dann einen Sinn gehabt, wenn sie tatsächlich realisiert wurde. Ansonsten war sie nur Schwärmeri. Zur Umsetzung einer Vision sollte in drei Richtungen geplant werden:

1. Wie müssen wir vorgehen, um in unserem Bereich die notwendigen Entwicklungen in Gang zu setzen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?
- Welche Maßnahmen müssen wir vorsehen und für die Zielerreichung planen?
- An welchen Kriterien messen wir die Zielerreichung?

2. Was wollen wir politisch in der eigenen Unternehmung vorsehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Absicht haben?

- Wo sind die entscheidenden Promotoren, die unsere Idee stützen?
- Wie gewinnen wir Satelliten, die für uns sprechen? Wer muss regelmäßig informiert werden?
- Wie transportieren wir unsere Absicht kommunikativ in der eigenen Organisation?

3. Wie gehen wir am Markt vor, um unsere Ziele zu erreichen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?

- Wie gehen wir vor, um die Ziele zu realisieren?
- Welche Indikatoren sehen wir für die Messung vor?
- Welche Sofortmaßnahmen werden ergriffen?

Im ersten Teil stellt man sich die Frage, welche Entwicklungen im eigenen Bereich notwendig werden. Es muss abgeleitet werden, wo die ertragskritischen Faktoren sind, das heißt, wo man seine wichtigsten Stärken hat und mit welchen Maßnahmen man nun die Zielerreichung plant. An dieser Stelle wird die Vision mit dem Ziel- und Maßnahmensystem eines Bereichs verknüpft. Es muss jetzt sichergestellt werden, dass viele Mitarbeiter an der Realisierung dieser Vision beteiligt werden und die Möglichkeit bekommen, die die dafür notwendigen Maßnahmen mitzuentwickeln, mitzubestimmen und dadurch in der Beteiligung auch Commitment für die neue Richtung des Unternehmens aufzubauen.

Die zweite Frage „Was sollten wir politisch in der eigenen Unternehmung vorsehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Absicht haben?“ richtet sich stärker an Manager, die innerhalb einer Organisation an der Ausgestaltung ihres Arbeitsbereichs arbeiten. Hier ist es oft wichtig, die politischen Bestrebungen in der Gesamtorganisation zu

kennen und auf das Vorhaben abzustimmen. Man muss sich innerhalb der vorgelegten Leitplanken bewegen und kann nicht beliebig seine Richtung verändern und neu bestimmen. Es geht auch darum, Unterstützung zu bekommen, Promotoren zu bekommen, die diese Ideen stützen, Satelliten aufzubauen, die an anderer Stelle für die Sache sprechen und ein Kommunikationskonzept zu entwerfen, wie in der gesamten Organisation das neue Vorgehen bekannt gemacht wird.

Die dritte Frage richtet sich eher an das Vorgehen im Markt: „Wie gehen wir vor, um am Markt unsere Ziele zu erreichen?“ Es werden jetzt zu den Zielen Maßnahmen festgelegt und diese Maßnahmen werden bezüglich ihres Zielerreichungsgrads bewertet. Es werden Indikatoren für die Messung der Zielerreichung aufgestellt. Es muss jetzt ein Plan entwickelt werden, wie die Realisierung der Vision erreicht wird. Ein Plan, der sicherstellt, dass in absehbarer Zeit (mindestens nach drei Monaten) erste Erfolge sichtbar werden, die die gesamte Realisierung der Vision stabilisieren. Es zeigt sich immer wieder, dass der berühmte amerikanische Astronaut Neil Armstrong recht hatte, als er sagte: „Große Gedanken brauchen nicht nur Flügel, sondern auch ein Fahrstuhl zum Landen!“

Dr. Bernd Wildenmann ●

Ihr Infodienst – individuell und kurz



Stellen Sie sich hier Ihren persönlichen Infodienst zusammen. Wir informieren Sie regelmäßig genau zu den Themen, die Sie interessieren.

www.juenger.de

Award für MAN: So werden Manager internationaler

PERSONALENTWICKLUNG. Um das typisch deutsche Unternehmen zu einem globalen Konzern umzuformen, setzte der Lkw-Hersteller und Maschinenbauer MAN auf die Kooperation mit zwei Business Schools und konzipierte mit ihnen ein Programm zur Entwicklung seiner Führungskräfte. Anfang Juni erhielt das Projekt den „Excellence in Practice Award 2010“ der European Foundation for Management Development (EFMD).

Lange Zeit war MAN ein Münchner Nutzfahrzeug-Hersteller und Maschinenbauer, der seine Produkte aus Bayern in Deutschland und Europa verkaufte. Doch allmählich wurde der Konzern immer globaler und inzwischen arbeitet fast die Hälfte der Belegschaft außerhalb von Deutschland. Das stellte MAN zunehmend vor die Herausforderung, seine Strategie, seine Betriebsabläufe und seine Strukturen zu globalisieren und aus dem typisch deutschen Unternehmen einen globalen Konzern zu formen.

Doch wie schafft man es, dass die Führungskräfte die Hintergründe der neuen Ausrichtung nachvollziehen können und vor allem auch mittragen? Wie lässt sich notwendige Internationalisierung möglichst rasch und nachhaltig umsetzen? Und wie vermittelt man den Managern die dafür notwendigen Führungskompetenzen? Bei MAN entschied man sich für ein neues Managementprogramm. „Wir haben die traditionelle Führungskräfteentwicklung vom Sockel gestoßen und etwas vollkommen Neues gemacht“, sagt Personalvorstand Jörg Schwitalla.

Fanden die Führungstrainings bisher in der Nähe von München mit deutschen Trainern statt, sollten sie künftig nur noch auf Englisch und in einer komplett anderen Lernatmosphäre durchgeführt werden. Die Personalmanager suchten daher nach einer renommierten internationalen Business School, um mit ihr gemeinsam ein maßgeschneidertes Programm zu konzipieren. Doch obwohl solche „Customized-Programme“ für die Managerschulen ein lukratives Geschäft sind, holte sich MAN bei so mancher europäischen

Business School eine Abfuhr. „Entweder gehörten wir nicht zu den bevorzugten Kunden, sie hatten keine Kapazitäten frei oder sie waren nicht flexibel genug“, erinnert sich Tatjana Thiel, Head of Management Development bei MAN.

WHU und Saïd machten das Rennen

Schließlich entschied man sich für zwei Business Schools: Die WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar und die zur Universität Oxford gehörende Saïd Business School. „Die waren beide extrem kooperativ“, erinnert sich Schwitalla. Zudem habe jede Schule ihre eigenen Stärken. Während die WHU vor allem für Praxisnähe stehe, könne Saïd mit seinem Netzwerk von Oxford-Professoren und dem besonderen Lernumfeld punkten. Seit Mai 2008 arbeiten die drei Organisationen zusammen und entwickelten zwei Programme für die oberen Führungsebenen: Ein General-Management-Programm (GMP) für Manager der Ebene drei und das Executive-Management-Programm (EMP) für die Führungskräfte der Ebene eins und zwei. Jedes Programm umfasst zwei Module à fünf Tagen. Das GMP sollte zu einem umfassenden Lernprozess führen, bei dem zunächst die externen Herausforderungen für das Unternehmen, wie zum Beispiel Technologietrends und gesellschaftliche Verantwortung, analysiert wurden und daraus dann die individuellen Anforderungen an die Führungskräfte abgeleitet und trainiert wurden. „Schwerpunkt waren stets die Themen Strategie, Lea-

dership und Umsetzung“, erklärt MAN-Personalentwicklerin Thiel. Ziel sei es gewesen, den Managern ein strategisches Verständnis und interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Besonderen Wert legte man daher auf die heterogene Zusammensetzung der rund 35 Teilnehmer pro Durchgang. „Wir haben sehr genau darauf geachtet, dass möglichst unterschiedliche Fachbereiche und Nationen



sowie genug Frauen vertreten sind“, sagt Personalmanagerin Thiel.

Im Juli 2008 startete das erste GMP-Programm in Oxford. „Wichtig war es, die internationale Umgebung und das akademische Umfeld zu erleben, um so auch einen neuen Zugang zum Lernen zu bekommen“, erklärt MAN-Personalentwicklerin Thiel. „Da entstand eine ganz andere Offenheit.“

Auch Personalvorstand Schwitalla schwärmt von dem akademischen Ambiente. Es habe einfach eine ganz andere Klasse, wenn man mit Oxford-Professoren zusammenarbeite, die alle nicht nur schon weltweit unterrichtet hätten, sondern auch über eigene Erfahrungen in der Industrie verfügten. „Die sehen das Unternehmen unter einem ganz anderen Blickwinkel“, sagt Schwitalla. Aber auch die Atmosphäre bei den Diner-Vorträgen im Harry-Potter-Ambiente der über 800 Jahre alten Universität sei ein Erlebnis gewesen. „So etwas bleibt im Kopf.“

Das zweite Modul des GMP fand dann an der WHU statt. „Dort hat man große

Erfahrung bei der Umsetzung der theoretischen Konzepte“, erklärt Personalentwicklerin Thiel. Nach einem Impuls oder der Vorstellung eines Konzepts sei dieses dann sofort auf konkrete Themen aus dem Unternehmen angewandt worden.

Besser lernen im Harry-Potter-Ambiente

Zwischen den Modulen bearbeiteten die Manager in Teams Projekte zu aktuellen Fragestellungen, wie etwa zur Kostenreduktion oder zu CSR und präsentierten ihre Ergebnisse im zweiten Modul vor dem Vorstand. „Die Themen waren recht hoch aufgehängt“, erklärt Schwitalla. „Wenn sich Manager aus zehn Nationen damit beschäftigen, bekommen wir einen extrem guten Input.“ Zudem gab es ein Peer-Coaching, bei dem sich die Teilnehmer gegenseitig bei ihren täglichen Problemen unterstützten. Ein Psychologe aus Oxford gab eine Einführung und stellte Teilnehmern einen Leitfaden für die richtigen Fragen zum kollegialen

Coaching zur Verfügung. Auf dem Programm standen auch verschiedene Persönlichkeitstests sowie das Verhalten unter Stress.

„Vielen Ingenieuren ist es nicht bewusst, dass ihre Probleme stets auch in ihrem Verhalten sichtbar sind“, erklärt Thiel, die selbst Psychologin mit Erfahrungen im therapeutischen Bereich ist. Auf dem Programm standen auch Improvisationstheater mit dem Shakespeare-Experten Richard Olivier, die Arbeit mit einem Orchester und das gemeinsame Kochen, bei dem die Manager ein Gala-Diner für 40 Gäste – inklusive der Vorstände – vorbereiten und servieren mussten. „Diese ungewöhnlichen Aktivitäten kamen sehr gut an“, sagt Thiel. Dazu habe sicher auch die geschützte Umgebung – noch dazu an einer renommierten Business School – beigetragen.

Eine entscheidende Rolle spielte jedoch auch die intensive Einbindung und Mitwirkung des Vorstands. „Es genügt nicht, einmal eine halbe Stunde zur Begrüßung da zu sein“, mahnt Schwitalla. Der Vor- →



Foto:MAN SE

Absatzmarkt Südamerika:

Neue Zugmaschinen aus dem Lkw- und Buswerk von MAN Latin America in Resende werden quer durch den Südosten Brasiliens zu einem Vertragshändler transportiert.

→ stand müsse seine Teilnahme als Chance sehen, seine Führungskräfte und deren Interessen und Gedanken kennenzulernen. „Das ist wie eine kommunizierende Röhre“, sagt der MAN-Personalvorstand, der selbst bei jedem Modul dabei war. „Wir geben nicht nur Informationen und erklären unsere Strategie, sondern nehmen auch Anregungen entgegen und fragen, wo es hakt.“ Nicht zu vergessen sei natürlich auch das Signal, das der Vorstand mit seiner Anwesenheit für die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahme aussende.

Auch das EMP hat zwei Module. Das erste fand allerdings in München statt, weil es sonst zu schwierig gewesen wäre, die Zeitpläne der Top-Manager zu koordinieren. Das zweite Modul wurde dann in Oxford durchgeführt. „Da ging es im Prinzip um dieselben Themen, aber auf einer anderen Ebene“, erklärt MAN-Personalerin Thiel. „Das war eher ein vom Professor moderierter Dialog über die eingeschlagene Strategie.“ Das Besondere an den beiden Programmen war die ständige Anpassung an die aktuelle Situation. Vor jedem Modul setzten sich die MAN-Personalmanager mit den Programmdirektoren zusammen und überlegten, was sich im Unternehmen oder im Umfeld geändert hat. Für die Schulen war das ein zusätzlicher Aufwand.

Weiterbildung von aktuellen Entwicklungen überrollt

„Wir haben quasi immer wieder ein neues Pilot-Seminar konzipiert“, scherzt Lutz Kaufmann, akademischer Leiter Executive Development Programme an der WHU. Schließlich wurde das Unternehmen immer wieder von den aktuellen Ereignissen überrollt. „Während der Wirtschaftskrise sahen die Teilnehmer auf ihrem BlackBerry, wie ihre Aufträge einbrachen“, erinnert sich Kaufmann. Plötzlich sei es dann vor allem um Kostenreduktion und nicht mehr – wie ursprünglich geplant – um Wachstum oder Nachhaltigkeit gegangen. Natürlich wurde auch intensiv über den Korruptionsskandal diskutiert, der MAN erschütterte und letztlich sogar zum Weggang des Vorstandsvorsitzenden führte. „Die Inhalte und die Architektur des Programms

wurde immer wieder an der Strategie des Unternehmens neu ausgerichtet“, erklärt der Professor. „Diese Dynamik war schon neu für uns als Business School.“ Aber auch die Entwicklung von MAN selbst erforderte immer wieder Anpassungen. So ging MAN ein Joint-Venture in Indien ein, kaufte sich bei einem Lkw-Hersteller in China ein und übernahm die Lkw-Sparte von VW in Brasilien. Dazu kam die Aktivität im Importgeschäft in Russland. „Plötzlich hatte man unterschiedliche Firmenbeteiligungen in allen BRIC-Staaten und erlebte die globalen Herausforderungen live“, sagt WHU-Professor Kaufmann.

Im April stellte dann die Aschewolke das Programmteam vor neue Probleme. Genau zu dem Termin, als der zweieinhalbtägige Executive Academy Summit in Oxford stattfinden sollte, war der weltweite Flugverkehr weitgehend lahmgelegt und etliche Teilnehmer waren bereits irgendwo gestrandet. Das Treffen, bei dem die Gruppen beider Programme zusammen mit dem Vorstand über die Strategie, die Finanzkennzahlen und die notwendigen Führungskompetenzen diskutieren sollten, musste dann kurzerhand auf Juli verschoben werden. Inzwischen haben 135 Manager aus zehn Nationen an den 43 Programmtagen mit insgesamt 25 Professoren teilgenommen, und die Resonanz bei den Teilnehmern ist beeindruckend positiv. Dabei setzte MAN nicht auf die Happy Sheets am Ende des Kurses, sondern bat die Teilnehmer die Erkenntnisse aus dem Programm mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren und erst nach einigen Wochen ihre Bewertungen für das Gesamtprogramm abzugeben. Die Ergebnisse lagen bei 4,5 auf einer Skala von 1

bis 5 (exzellent). „Meine Sichtweise des Managements hat sich enorm verbreitet“, sagt Irene Pötting, Finanzmanagerin bei MAN Turbo in Hamburg. „Ich habe gelernt, dass ich künftig bei Entscheidungen immer den Blick auf das Ganze im Kopf haben muss.“ Durch die multidivisionale Gruppe habe er einen Einblick in die gemeinsam identifizierten Erfolgsfaktoren des Unternehmens bekommen und zudem einen exzellenten Zugang zum MAN-Vorstand gehabt, schwärmt Mark Pica von MAN Commercial Vehicles aus Großbritannien. Das Programm laufe weiter und werde ständig angepasst, erklärt Schwitalla. Theoretisch umfasse die Zielgruppe weltweit 700 bis 800 Manager. Die Kosten lägen bei rund 10.000 Euro pro Manager.

Die Kooperation mit den beiden Business Schools empfindet der Personalvorstand als sehr bereichernd. „Die gehen auf uns ein, halten aber auch ihre Position, wenn sie es für notwendig halten“, erklärt Schwitalla. „Denen geht es um die Sache und sie sind nicht so umsatzorientiert wie so mancher andere Anbieter.“ Zudem könnten beide Seiten voneinander profitieren. „Die Business Schools lernen mit uns, dass man Dinge manchmal einfach schnell umsetzen muss“, so der MAN-Vorstand. Bei der European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel zeigte man sich von dem Projekt beeindruckt und zeichnete das Konzept Anfang Juni mit dem „Excellence in Practice Award 2010“ aus. Die komplette Beschreibung des Projekts (http://www.efmd.org/images/stories/MAN-WHU_Said_Oxford_EFMD_Bid_FINAL1_.pdf) wurde im Internet veröffentlicht.

Bärbel Schwertfeger ●



Vorstand der MAN SE (von links): Jörg Schwitalla, Dr. Georg Pachta-Reyhofen, Frank H. Lutz, Antonio Roberto Cortes, Klaus Stahlmann.

Foto: MAN SE

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



Mit Haufe bringen Sie das ganze Unternehmen voran. Versprochen.

Sie tragen als Personaler maßgeblich zum langfristigen Unternehmenserfolg bei. Wichtige Faktoren sind: **Personal planen. Kosten senken. Mitarbeiter stärken.** Wir zeigen Ihnen, wie Sie diese Faktoren sinnvoll umsetzen und damit die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern.

Das erwartet Sie:

- > Wissen und Arbeitshilfen für die tägliche Personalarbeit
- > Kostenloses Online-Seminar am 01.07. zum Thema Employer Branding
- > Video-Tipps von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft

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



**Initiative
Personal**

HAUFE.



Wetten, dass ein Foto von Lena bald so manche Präsentation aufpeppen wird? Aus ihrer fröhlichen Persönlichkeit und ihrer starken Performance beim Eurovision Song Contest lässt sich so manche mitreißende Emotion ableiten ...

Neues „KeyMotion“-Prinzip: Emotionaler präsentieren!

PRÄSENTATIONS-SPECIAL. „Vielen Präsentationen fehlt die emotionale Dimension“, bedauert Andreas Bornhäußer, Chef der Präsentainment Group in Schwerte. Für Abhilfe will er mit seinem neu entwickelten „KeyMotion“-Prinzip sorgen. Zum Präsentationsinhalt passende Analogien, zum Beispiel aus der Welt des Sports, der Musik oder der Medien, sollen für Begeisterung sorgen.

Der Kopf bekommt erstklassiges, informatives Material, aber das Herz kriegt nichts! Diese Beschreibung trifft wohl auf die allermeisten der in Deutschland gehaltenen Präsentationen zu.

Das geht auch anders. Doch immer wenn es einem Redner gelingt, Inhalte mit Emotionen aufzuladen, sieht es im Nachhinein so aus, als ob es kinderleicht sei, die richtigen Gefühle anzusprechen. Aber das Gegenteil ist der Fall. Um die passende Schlüsselemotion zu finden, muss ein umfangreicher Suchprozess gestartet werden, der sich in sechs Phasen gliedern lässt.

Phase 1: Die inhaltliche Vorbereitung – wichtige Fragen stellen, damit richtige Antworten kommen.

Professionelle Präsentatoren verwenden viel Zeit darauf, ihren geplanten Auftritt vorzubereiten. Die Grundlage für alle späteren Aktionen ist die inhaltliche Vorbereitung. Sie beginnt damit, dass sich der Präsentator mit den grundlegenden fünf „Was“-Fragen auseinandersetzt.

- Was will ich sagen?
- Was sollen die Empfänger unbedingt verstehen?
- Was sollen die Empfänger emotional mit dem Verstandenen verbinden?

- Was werden die Empfänger davon haben?
- Was will ich letztlich davon haben, dass ich es mitgeteilt habe?

Wenn diese wirklich fundamentalen Fragen beantwortet sind, richtet sich der Blick auf die zusätzlichen Details. Dazu gibt es eine ganze Fragenbatterie (siehe Checkliste 1 und Checkliste 2). Die Informationen, die zu den Problemen der Zuhörer zusammengetragen werden, heißen „externe Daten“ und werden über Fragen eruiert wie sie in Checkliste 1 aufgelistet sind („Was sind die Kernprobleme und Kernaufgaben der Zuhörer? Könnte es

einen gemeinsamen Nenner geben, der alle Teilnehmer verbindet?). Wer die „externen Daten“ erforscht (die Probleme der Zuhörer), kann sicher sein, während der Präsentation eine hohe Rezipientenadäquanz zu erreichen. Er wird eine Präsentation halten, in der sich die Teilnehmer vielfältig wiederfinden und mit deren Inhalten sie sich identifizieren können. Sie werden sich in vielfältiger Weise angesprochen fühlen.

Wobei die letzten vier dieser Fragen in „Checkliste 1“ tendenziell schon die „internen Daten“ tangieren. Das sind jene Aspekte, die aus der Perspektive des „Senders“ oder des Präsentators zu betrachten sind. Dabei geht es um die Stärken und Schwächen eines Redners, denn auch sie müssen analysiert und bearbeitet werden, wenn die Präsentation ein Erfolg werden soll. Um diese „internen Daten“ zu sammeln, empfehlen sich Fragen wie (siehe auch „Checkliste 2“): Was sind meine persönlichen Stärken als Redner, die ich in die Waagschale werfen kann? Welche Präsentationen habe ich in der Vergangenheit besonders erfolgreich gehalten? Was waren die Erfolgsursachen?

Wie man an den Fragen sowohl zu den externen wie auch zu den internen Daten unschwer erkennen kann, befassen sich diese Fragen nicht nur mit inhaltlichen und sachlichen Aspekten. Vieles dreht sich in starkem Maße auch um die Persönlichkeit, um persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen der sich begegnenden Personen. Denn so sehr es bei einer Präsentation um eine bestimmte Sache geht, so sehr begegnen sich hierbei auch Menschen. Und ob eine von Person A vertretene Sache bei Person B ankommt entscheidet in erster Linie die Wirkung von Person A auf Person B und erst in zweiter Linie die Sache selbst.

Phase 2: Reduktion der Inhalte mit dem Ziel, eine „KeyMessage“ zu extrahieren.

Jetzt kann mit dem Prozess des Kondensierens und Extrahierens begonnen werden, um die zentrale Botschaft der Präsentation herauszufiltern. Jeder Präsentator sollte sich fragen:

- Wenn ich statt der geplanten 45 Minuten Zeit für meine Präsentation nur noch fünf Minuten Zeit hätte, was müsste in

einer Kurzversion unbedingt noch vorkommen, damit ich die zentrale Botschaft trotzdem noch verankern kann?

- Was ist die zentrale Botschaft überhaupt genau?
- Welche Details kann ich weglassen, ohne dass dadurch der Gehalt der zentralen Botschaft beeinträchtigt würde?
- Und welcher zentrale Nutzen ist für die Teilnehmer mit der zentralen Botschaft verbunden?

Ein Marketingtrainer hatte einmal die Aufgabe, auf dem Forum einer Weiterbildungsmesse über das Thema „Erfolgreiche Akquisition für Managementtrainer“ zu sprechen. Über das Thema lässt sich viel sagen. Nachdem die gerade aufgeführten vier Fragen durchgearbeitet worden waren, lautete die „KeyMessage“: „Gute Trainer werden vom Markt gerufen!“ Man muss sich in eine Position bringen, wo man selbst nicht mehr akquiriert, sondern wo die Interessenten auf einen zukommen. „Vom Markt gerufen werden“ ist noch keine „KeyMotion“, aber eine zentrale Botschaft, eine „KeyMessage“ im Rahmen eines Marketingvortrags.

Phase 3: Enthält die „KeyMessage“ nicht nur die Fakten, sondern auch ein „KeyBenefit“?

Steckt in der zentralen Botschaft ein Nutzen, der für den zu erreichenden Personenkreis von besonderem Interesse ist und einen (Mehr-)Wert enthält? Bezogen auf die zuvor beschriebene Botschaft „Vom Markt gerufen werden“ kann diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden. Denn für einen selbstständigen Trainer gibt es bezogen auf die Vermarktung seiner eigenen Dienstleistung wohl kaum etwas Erfreulicheres, als selbst der Akquirierte, anstatt der Akquirierende zu sein.

Wenn sich aus der „KeyMessage“ kein zentraler Nutzen erschließt, bleibt nur die Rückkehr zu „Phase 1“. Dort muss man sich dann nochmals mit Fragen beschäftigen wie: Woran haben die Empfänger vermutlich ein besonderes Interesse? Inwieweit könnte ihnen ein spezieller Inhalt helfen, diese Probleme und Aufgaben erfolgreich zu lösen? Es kann allerdings vorkommen, dass die „KeyMessage“ noch einmal in Teilen umformuliert werden muss.

Phase 4: Enthält die „KeyMessage“ ein überraschendes Moment oder einen Neuigkeitswert?

Ein gewisser Neuigkeitsgrad oder ein überraschendes Moment sind notwendig, um im positiven Sinne an- und aufzuregen. Selbsttest: Wenn Sie zwei Finger an Ihren Puls legen, muss dieser schneller werden, während Sie die „KeyMessage“ aussprechen. Ihr Herz muss einfach stärker schlagen.

Die Zuhörer einer Präsentation sollten durch die „KeyMessage“ wirklich in vollem Umfang neugierig gemacht werden auf das, was noch folgt. Diese Form von Spannung ist eine Grundvoraussetzung für eine tragfähige und überzeugende „KeyMotion“.

Phase 5: Welches „KeyVisual“ lässt sich aus der „KeyMessage“ ableiten?

Diese fünfte Phase ist eine besonders schwierige. Zugleich ist sie aber auch die spannendste. Oft sind Anregungen zum „KeyVisual“ schon in den Unterlagen vorhanden (bestimmte Begriffe, die besonders häufig vorkommen, die nur noch nicht entdeckt wurden). Ein „KeyVisual“ muss nicht immer zwingend ein gegenständliches Bild sein.

Wichtig ist in erster Linie, dass die zentrale Aussage ein bildhaftes Vokabular ermöglicht. Ob also ein „KeyVisual“ geeignet ist, können Sie sehr schnell und einfach dadurch überprüfen, dass Sie versuchen, Begrifflichkeiten aus der Welt des „KeyVisuals“ zusammenzutragen. Gelingt es nicht, in einem ersten Versuch mindestens 30 Vokabeln spontan zu finden, macht man sich am besten auf die Suche nach einem neuen. Ein Beispiel dazu. Bei der „KeyMessage“ „Wachstum“ fällt einem sofort eine ganze Reihe von Vokabeln ein: Saat, Boden, Acker, Fruchtbarkeit, Dünger, Ernte, Pflege, Kultivieren, Aufblühen, Ausbringen, Einholen, Anbauen, Abbauen, Beackern, das Feld bestellen, Pflanze, Frucht, Kern, Trieb, Keimling, Blüte, Wässern, Gießen, Licht, Sonne, Schatten, Art, Sorte, Nährstoffe, Ruhephasen, Stamm, Zweig, Ast, Blatt, Wurzeln, Krone ...!

Eine „KeyMotion“ wird erst zur „KeyMotion“, wenn aus den zentralen Fakten ein „KeyVisual“ abgeleitet werden kann, das zu einigen Wortspielen einlädt. →

→ Phase 6: Das „KeyWording“ als Prüfstein für die Tragfähigkeit der „KeyMotion“.

Um nun feststellen zu können, welche der Ideen sich am besten als „KeyMotion“ eignet, gilt es zunächst folgende Fragen zu beantworten: „Welche Idee regt in einem positiven Sinne meine Zielgruppe und mich selbst am meisten auf, hat also eine emotionalisierende Qualität und ist obendrein außergewöhnlich?“

Anschließend sind in einem ersten Durchgang zu den ausgewählten „KeyMotions“ einige Vokabeln und Formulierungen zusammenzutragen. Die „KeyMotion“, zu der einem am leichtesten die meisten

Vokabeln einfallen (mindestens 30 Vokabeln aus der bildhaften Welt des „KeyVisuals“), ist auch die, die sich schließlich erfolgreich umsetzen lässt.

Wo aber bekommt man ein passendes Vokabular am besten her? Der konventionelle Weg ist das Durchstöbern des Duden für sinn- und sachverwandte Wörter oder anderer Synonym-Wörterbücher. Hilfreich können auch Fachzeitschriften der jeweiligen thematischen Welt sein. Der schnellste und effizienteste Weg führt aber erfahrungsgemäß über eine Internet-Recherche.

Am wichtigsten ist aber der Tipp: Begriffe, die im Briefing eines Kunden oder im In-

halt einer Präsentation häufig wiederholt verwendet werden, waren schon oft der Schlüssel zu einer tragfähigen „KeyMotion“.

„KeyMotion“: AUDI gibt den Ton an!

Eine Münchener Marketingagentur wollte von der Audi AG den Auftrag bekommen, den Messestand auf der nächsten Internationalen Automobilausstellung IAA in Frankfurt entwickeln zu dürfen. Die Idee war, den Stand als eine Art Musiktheater zu bauen und dort in regelmäßigen Abständen eine Art AUDI-Musical aufzuführen.

„Externe Daten“ analysieren: Was brauchen die Zuhörer?

Checkliste 1. Folgende Fragen, die aus der Perspektive der Teilnehmer formuliert sind, unterstützen den Präsentator dabei, eine Präsentation zu halten, in der sich die Zuhörer vielfältig wiederfinden und mit deren Inhalt sie sich identifizieren können. Erhellende Fragen sind.

1. Woran haben die Empfänger vermutlich ein besonderes Interesse?
2. Was sind deren Kernprobleme und Kernaufgaben?
3. Inwieweit könnte ihnen speziell der Inhalt des Vortrags helfen, diese Probleme und Aufgaben erfolgreich zu lösen?
4. An welchen Stellen beziehungsweise in welchen Themenfeldern haben die Empfänger möglicherweise besondere Empfindlichkeiten, welche Abneigungen liegen vor?
5. Wo ist mit Widerständen zu rechnen?
6. Wie kann ich mit diesen Widerständen bestmöglich umgehen?
7. Inwieweit könnte es einen gemeinsamen Nenner geben, der alle Teilnehmer in irgendeiner Form miteinander verbindet, eine Art Common Sense?
8. Was ist der gemeinsame Nenner zwischen den Empfängern und dem Präsentator, und in welcher Form kann der Präsentator diesen gemeinsamen Nenner zum Gegenstand seiner Betrachtung machen? (Ein kleiner Hinweis dazu am Rande: Es muss irgendeine Gemeinsamkeit zwischen den Teilnehmern der Veranstaltung und dem Präsentator sowie den vom Präsentator vertretenen Inhalten geben, sonst hätte man den Präsentator nicht eingeladen oder die Teilnehmer hätten sich nicht zur Veranstaltung angemeldet.)
9. Welches Bedürfnis kann der Präsentator mit seinen Inhalten bei den Empfängern befriedigen?
10. Worin wird für die Teilnehmer in besonderem Maße erkennbar, dass die vom Präsentator vertretenen Ansichten für sie von besonderem Nutzen sind?
11. Mit welchen Gedanken sollen die Teilnehmer den Vortrag verlassen?
12. Welches Gefühl will der Präsentator auslösen in Bezug auf den von ihm vertretenen Inhalt?
13. Welches Gefühl will der Präsentator in den Zuhörern bezogen auf seine Person auslösen?
14. Zu welchen Handlungen sollen seine Teilnehmer durch seinen Vortrag oder seine Veranstaltung veranlasst werden?
15. Wen müssen die Teilnehmer der Veranstaltung noch gewinnen, damit die Anregungen des Präsentators auch erfolgreich umgesetzt oder angewendet werden?
16. Wodurch kann der Präsentator die Teilnehmer unterstützen, dass sie seine Anregungen „hindurchverkaufen“, um Dritte dafür zu gewinnen?



ren, in das alle neuen Exponate dramaturgisch eingebettet werden sollten.

Der Agenturchef brauchte eine hochwertige Präsentation, mit der er die Verantwortlichen bei AUDI überzeugen wollte. Allerdings konnte der Agenturchef grundsätzliche Fragen nicht beantworten: „Was sollen die Empfänger emotional mit dem Vorschlag verbinden?“ Interessant war, dass die Agentur eine Music Hall als Messestand vorschlug. Die Idee dazu kam offensichtlich aus dem AUDI-Briefing. Der Autobauer hatte schriftlich gefordert, es müsse auf der IAA gelingen, dem Markt unmissverständlich mitzuteilen, dass AUDI tonangebend sei in den drei Leis-

tungsdimensionen Technik, Komfort und Design. Im dann folgenden Beratungsprozess wurde eine „KeyMotion“ mit dem Slogan „Ton angeben“ entwickelt. Und da der Kammerton „A“ in der Musik den Ton angibt, lag als „KeyVisual“ die Stimmgabel nahe. Daraus ergab sich konsequenterweise auch das „KeyWording“, nämlich ein Vokabular aus der Welt der Musik.

Die Agenturleiterin begann ihre Präsentation vor dem Einkaufsgremium damit, dass sie vor der eigentlichen Begrüßung eine Stimmgabel aus der Jackentasche zog, diese in die Höhe hielt und dem Auditorium die Frage stellte: „Was ist das,

was halte ich hier in den Händen?“ Nach einigem Zögern antworteten die Teilnehmer „Na ja, das sieht man ja wohl. Eine Stimmgabel“. Die Agenturleiterin weiter: „Gut. War ja auch nicht so schwer das zu erkennen.“ Dann schlug sie die Stimmgabel auf den Tisch ließ den Kammerton A erklingen und stellt dem Auditorium die Frage „Und was ist das?“ Wieder antwortete ein Teilnehmer „Ein Ton, was sonst!?“ Die Agenturchefin legte mit einer weiteren Frage nach „Ja, aber welcher Ton genau?“ Sofort antwortete ein anderer Teilnehmer „Na, der Kammerton A“. Sie fuhr fort mit den Worten „Stimmt. Das ist der Kammerton A. A wie A 6. A →

„Interne Daten“ analysieren: Stärken und Schwächen des Redners

Checkliste 2. Fragen zu den „internen Daten“ tangieren jene Aspekte, die den „Senders“ – also den Präsentator – betreffen. Zur gründlichen und umfassenden Vorbereitung der „internen Daten“ (in Phase 1) empfiehlt Andreas Bornhäußer unter anderem die folgenden Fragen.

1. Was unterscheidet den vorbereiteten Inhalt von dem der anderen Anbieter oder Präsentatoren?
2. Wo liegen die fünf wichtigsten Qualitäten der Aussagen des Präsentators?
3. Welche überraschenden Momente beinhaltet der Vortrag?
4. An welchen Stellen der Dramaturgie wird der Präsentator diese überraschenden Momente am besten zum Besten geben?
5. Was sind die persönlichen Stärken des Präsentators, die er im Augenblick der Begegnung in die Waagschale werfen kann?
6. In welcher persönlichen Verfassung will er den Vortrag halten?
7. Was kann er tun, um diese persönliche Verfassung oder seine Gemütslage für die Teilnehmer deutlich zu machen?
8. Wie viel Spaß macht die Präsentation der vorbereiteten Inhalte, wie sehr mag der Präsentator die von ihm zu präsentierenden Inhalte?
9. Wie sympathisch sind ihm die Menschen, denen er voraussichtlich begegnen wird?
10. Wie sehr freut er sich auf die bevorstehende Begegnung mit den Menschen?
11. Falls die Beantwortung der letzten drei Fragen eher negative Tendenzen aufweisen: Was kann der Präsentator entweder an den Rahmenbedingungen oder was an seiner eigenen Einstellung verändern, damit er zu einer insgesamt positiveren Haltung kommt?
12. Welche Präsentationen hat der Präsentator in der Vergangenheit besonders erfolgreich gehalten und was waren die Erfolgsursachen?
13. Welche Widerstände haben ihm immer wieder zu schaffen gemacht und wie ist er mit diesen Widerständen umgegangen?
14. Wann hatte er das letzte Mal eine schlechte Rede gehalten, was waren die Ursachen dafür und was hat er daraus gelernt?
15. In welcher Form kann er die Erkenntnisse aus der Reflektion sowohl seiner guten wie auch seiner schlechten Präsentationen für die bevorstehende Veranstaltung nutzen?
16. Worauf ist er hinsichtlich seiner persönlichen Ausstrahlung und Wirkung besonders stolz?
17. Was unterscheidet ihn als Person von den anderen Referenten?
18. In welchen Facetten seiner Persönlichkeit kann er Dinge entdecken, die seiner Wirkung in der bevorstehenden Begegnung im Weg stehen?
19. Was kann er im Vorfeld noch tun, um diese Facetten seiner Persönlichkeit etwas in den Hintergrund treten zu lassen?
20. Woran kann und wird er selbst erkennen können, dass er trotz aller Anpassung an die Erwartungen seiner Zielgruppe noch authentisch wirkt, und wie wird diese Authentizität für andere erlebbar?

→ wie A 4, A wie Avant. A wie Audi. Das ist der Ton, der den Ton angibt. An diesem Ton richten sich in der Musik alle aus ...“ So war es nicht schwer, die Überleitung so zu gestalten, dass sich die automobilen Welt an AUDI ausrichtet.

Die von der Agenturleiterin im Rahmen der Präsentation verwendeten Aussagen enthielten immer wieder musikalisches Vokabular: „Der Kunde, der diesen Messestand betritt, spürt sofort, dass er hier die erste Geige spielt.“ „Die offene Anlage des Messestands wird die Frequenz erhöhen.“ „Die normalerweise als Solisten bezeichneten Vertriebsmitarbeiter werden hier harmonisch zusammenspielen.“ Detailzeichnungen präsentierte die Rednerin auf Notenständern. Die an die Teilnehmer später überreichten Unterlagen waren auf Notenpapier kopiert. Und den Schluss ihrer Präsentation gestaltete sie so, dass sie jedem Teilnehmer ihres Auditoriums eine Stimmgabel überreichte mit den Worten: „Und sozusagen zum finalen Crescendo meiner Präsentation habe ich an Sie die Bitte, dass Sie nun alle gemeinsam mit mir zur gleichen Zeit die Stimmgabel erklingen lassen.“ Im Präsentationsraum ertönte ein deutlich wahrnehmbares A.

CRM-Anbieter: Hier macht es „Klick“!

Der Hersteller einer Customer-Relationship-Management-Software (CRM) versuchte einmal in der Versicherungsbranche Fuß zu fassen. Auf einer Tagung sollte den dort versammelten Führungskräften das CRM-Programm vorgestellt werden. Der zuständige Verkaufsleiter hatte eine Powerpoint-Präsentation mit 68 Charts ausgearbeitet. Tatsächlich hat er seine Präsentation später mit nur sechs Charts gestaltet.

Auf unsere Frage, was denn das zentrale Ziel und die zentrale Botschaft seines geplanten Vortrags seien, lautete die Antwort: „Ich möchte die Tagungsteilnehmer gerne für die Möglichkeiten des Offline- und Online-Advertising im Media-Mix sensibilisieren und ihnen deutlich machen, dass wir der geeignete Partner für die Versicherungsbranche sind.“ In diesem Fall wurde relativ schnell die „KeyMotion“ für den Vortrag extrahiert: CLICK! Hinter diesen Buchstaben verbarg

sich ein Akronym, nämlich Communication Leadership (durch) Individualised Customer Know-how. So war es auch auf dem ersten Chart zu lesen. Auf dem letzten Chart waren die Buchstaben noch einmal anders aufgelöst: Customer Leadership (durch) Individualised Content Know-how. Klick macht es im übertragenen Sinne im Kopf eines Menschen, wenn er etwas verstanden hat.

Als Bild, aus dem sich ein metaphorisches Vokabular ableiten lässt, war dies jedoch nicht geeignet. Nach einer Weile des Brainstormings ergab sich die Idee, die Welt der Fotografie zu bemühen. Denn bei einer professionellen Kamera macht es ebenfalls Klick. Von hier aus ließ sich auch mühelos eine Brücke zur Dienstleistung schlagen. Denn dank eines CRM-Tools kann man sich schließlich auch ein professionelles Bild von den Vorlieben und Abneigungen seiner Kunden machen.

Angesichts des metaphorischen Vokabulars aus der Welt der Fotografie war es dem Verkaufsleiter leicht möglich, auf unterschwellige Art und Weise auf diese durchgängige Analogie einzuzahlen – mit Sätzen wie: „Sie werden ein klares Bild von den Gepflogenheiten der einzelnen Kunden haben. Sie können den Fokus Ihrer kommunikativen Anstrengungen gezielt auf bestimmte Kundengruppen einstellen. Sie werden Ihre Wahrnehmungsfähigkeiten in Bezug auf die Empfindlichkeiten der Kunden schärfen. Bestimmte zum Beispiel lukrativere Geschäftsfelder

können Sie viel effizienter und effektiver entwickeln.“ Nach besonders wichtigen inhaltlichen Aspekten seines Vortrags fragte der Redner: „Meine Damen und Herren: Macht es bei Ihnen Click?“. Als er bei der sechsten und letzten Folie seines Vortrags angelangt war, sagte er schließlich: „Um bei Ihnen abschließend auch noch das Bild zu fixieren, dass die von mir in den vergangenen 45 Minuten vorgestellte Dienstleistung erstens leicht einzuführen und zweitens ebenso leicht zu handhaben ist, habe ich Ihnen ein kleines Präsent mitgebracht. Sie finden dieses Präsent unter Ihrem Stuhl.“

Geschenk als Anker für eine einfache Problemlösung

Nach einigem Zögern standen die 240 Teilnehmer auf, um unter ihrem Stuhl das kleine Geschenk hervorzuholen. Es handelte sich dabei um eine Einwegkamera, mit der man vollkommen mühelos recht ordentliche Bilder machen kann. Nachdem sich alle Teilnehmer wieder auf ihre Stühle gesetzt hatten, beschloss der Vertriebsleiter seine Präsentation mit den Worten: „So einfach, wie Sie mit dieser kleinen Kamera sehr vernünftige Bilder machen können, so einfach ist die Dienstleistung, die ich Ihnen heute vorgestellt habe, einzuführen, zu handhaben und zu pflegen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, meine sehr geehrten Damen und Herren, und uns, am liebsten uns gemeinsam eine Zukunft voller erfolgreicher ...!“ Von den 240 im Saal versammelten Menschen haben mindestens 150 zum Schluss der Präsentation das Wort CLICKS wie im Chor gerufen. Solche positiven Resonanzen sind beinahe vorprogrammiert, wenn man sich im Vorfeld Gedanken über eine „KeyMotion“ gemacht hat.

Fazit: Wie man an diesen Beispielen erkennen kann, funktioniert das Prinzip „KeyMotion“ in erster Linie über die Sprache. Um sich erfolgreich auf die Suche nach einer tragfähigen „KeyMotion“ begeben zu können, ist eine gewisse Liebe zur Sprache eine wichtige Grundvoraussetzung. Ebenso wie die Bereitschaft, bereits existierende Präsentationsinhalte kritisch zu hinterfragen.

Andreas Bornhäußer ●



AUTOR

Andreas Bornhäußer, geschäftsführender Gesellschafter der Präsentation Group GmbH, hat das Unternehmen 1982 gegründet. Er positionierte sich frühzeitig als Experte für persönliche Wirkung. Seine Maxime: „Menschen gewinnen!“

Präsentation Group GmbH
Hagener Str. 54, 58239 Schwerte
Tel. 092304 952930
www.praesentation.de

Weiterbildner vereint bei

GABAL.
Wissen vernetzen

Methoden-übergreifend + weiterführend

Weiterbildner sind sich einig: „Zukunftsfähigkeit“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. Deshalb sind viele in einem Berufsverband Mitglied. GABAL als einer der führenden Verbände bietet allen Weiterbildnern eine Heimat, bewusst Trainer, Berater, Personaler „jeglicher Couleur“ unter einem Dach vereinigend: So nutzen Mitglieder die Chance für den berühmten „Blick über den Tellerrand“, kommen mit anderen Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch: Sei es „ganz in Ihrer Nähe“ bei Regionalgruppen-Treffen, sei es beim jährlichen Symposium, das Teilnehmer aus ganz Deutschland zusammenführt oder sei es auf der neuen interaktiven Web-Plattform mit Web 2.0-Elementen.

GABAL e.V. vernetzt Weiterbildner seit mehr als 30 Jahren

... und bietet geldwerte Vorteile, z.B.:

- Bezug von Fachmedien: GABAL-impulse, wirtschaft + weiterbildung
- Vorzugspreise bei GABAL-Veranstaltungen – und vielen Kooperations-Partnern
- Zugang zum Fachprogramm des GABAL Verlags (www.gabal-verlag.de) – jährlicher Buchgutschein über 40 €
- Einkaufsrabatti bei relevanten Anbietern (alles aktuell auf www.gabal.de).

Mit GABAL sind Sie im ...

Zentrum der Weiterbildner



GABAL e.V. möchte seinen Frauenanteil erhöhen!

„Verehrte Kollegin, tragen Sie dazu bei, dass künftig deutlich mehr als derzeit 35% der Mitglieder weiblich sind – wie der Anteil von Frauen in der Weiterbildung überhaupt! Wer sich bis 30.09.2010 für die Mitgliedschaft entscheidet, erhält als Dankeschön diesen Titel aus dem GABAL-Verlag: „Das 21. Jahrhundert ist weiblich“ (im Wert von € 29,90 – Näheres finden Sie auf www.gabal-verlag.de). Selbstverständlich gilt dieses Angebot auch für männliche Interessenten ...“

Hanspeter Reiter
Sprecher des Vorstandes

GABAL (*) ...

Ganzheitlich:
Authentizität:
Best Practice:
Anhaltend + nachhaltig:
Lebenslanges Lernen:

zeitgemäß interpretiert:
Methoden-übergreifend
Persönliches Wachstum
Innovations-Management
Transfer durch Qualität
Zukunftsfähigkeit

(*) Gesellschaft zur Förderung anwendungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und aktiver Lehrmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

Gratis-Informationen auch per:
Fon: 0 61 32 - 509-50 90
E-Mail: info@gabal.de
(Beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)



Am schnellsten via Internet: www.gabal.de

SEMINARREPORTAGE. Was ist Standing? Wie wird es gemessen? Kann es trainiert werden? Ein Seminar zum Thema „Persönliches Standing – sicher und selbstbewusst schwierige Situationen meistern“ versucht, mit einem Mix von Theorien und Methoden dem schillernden Begriff beizukommen.

Persönliches Standing

Sie ist zeitlos schön. Eine elfenbeinfarbene Büste mit ebenmäßigem Profil – klar, unantastbar. Eine antike Frauenbüste, leicht im Oberkörper gedreht: Das ist mein Bild für Standing nach der Vorstellungsrunde am ersten Seminartag. Meine Seminarkollegen haben andere Assoziationen: Ein Baum, ein Fels in der Brandung oder ein Trampolin, auf dem sich der Springer nur dann kontrolliert bewegen kann, wenn sein Körper gespannt ist und er sich orientieren kann. Was aber zeichnet Standing in der Realität aus? Wie können die Idealbilder in Situationen im Arbeitsalltag übertragen werden? Und vor allem: Können wir sieben Seminarteilnehmer in diesen zwei Tagen im Seminarhotel in Frankfurt-Niederrad persönliches Standing lernen?

Unsere Trainerin ist Tanja Frei vom „HR-team“, Horst Rückle Team GmbH in Böblingen, das in diesem Jahr sein 40-jähriges Firmenjubiläum feiert. Frei betont, dass es um Impulse gehe, die wir auf verschiedene Aspekte von Standing werfen würden. Ein anderes Wort, wie zum Beispiel „Selbstbehauptung“, benutzt sie nie, zu schillernd ist der englische Begriff.

Die Erwartungen der Teilnehmer sind vielfältig. Frei notiert alle auf dem Flipchart: „Stimmigkeit“, „Standpunkt kennen und beibehalten“, „Wertschätzung, die andere gegenüber meiner Person zeigen“, „Klarheit nach außen und innen“. Ich werfe ein: „Bei sich sein“ und verstehe darunter eine Authentizität, die in allen Situationen durchscheint. Uns allen geht es um menschliche Grundbedürfnisse: Nein sagen können, seine Meinung vertreten, ohne die anderen vor den Kopf zu stoßen, Konflikte austragen, ohne einen Scherbenhaufen zu hinterlassen, authentisch und sicher sein. Das möchte die neu

beförderte Teamleiterin, die feststellt, dass ihre Mitarbeiter sie überrennen und sie darum ihre eigene Arbeit nicht schafft, das möchte der Auszubildende, der demnächst in die Bewerbungsphase kommt, das möchte die Key-Account-Managerin, die oft das Gefühl hat, übersehen zu werden.

Die Knie fangen an zu zittern

Mit einer Vorbereitungsübung geht es los, einer soll ein paar Sätze zu sich und seinen Erwartungen sagen, die anderen werden eingeteilt in zwei Gruppen. Die eine beobachtet, wo sich beim Redner Standing zeigt, die andere achtet auf Unsicherheit. Ich stelle mich vor das Plenum. Da sitzen sechs Leute, die ich seit zwei Stunden kenne, und eine Trainerin, der nicht ein „Weichmacher-Wort“ wie „vielleicht“, „irgendwie“ oder „ziemlich“ über die Lippen gerät. Wie oft habe ich mich schon vorgestellt in den unterschiedlichsten Kontexten? Wie oft habe ich zu einem Thema ein paar einführende Sätze gesprochen? Dutzendfach. Ich will nicht anfangen wie meine Vorredner, mit einem „Also“ oder „Ja, was gibt es zu mir zu sagen ...“. Die Einleitung soll fest sein, überzeugen, sicher stehen wie eine antike Büste auf ihrem Sockel, deren Knie nicht zittern, deren Stimme nicht anfängt zu flattern, die nicht flach atmet und deren Halbsätze atemlos wirken, die sich nicht immer wieder am Vortragsblatt festhält, ängstlich weiter auszugreifen in den Raum mit ihren Gesten ...

Ich fühle mich ertappt. Das destabilisierende Verhalten, das ich bei anderen so zielsicher bemerkt habe, ist bei mir offensichtlich auch leicht auszumachen. Meine Gesten wirken verhalten, als agierte ich

innerhalb einer unsichtbaren Box, meine Bemühungen, meine zitternden Knie unter Kontrolle zu bringen, registriert die Gruppe mühelos, meine Nervosität ist hörbar.

Aber es gibt auch die positiven Signale: Meine Stimmelmelodie sei angenehm, der Vortrag deutlich strukturiert, das Bekenntnis von Schwächen wurde positiv aufgefasst. Frei betont: Für ein gutes Standing müssen wir uns vor allem auf unsere Stärken fokussieren. Es geht um das Ideal aus der Transaktionsanalyse: Ich bin in Ordnung, mein Selbstwertgefühl ist genährt. Aber so weit sind wir an der Stelle noch nicht, das soll erst am Ende des zweitägigen Seminars Thema sein.

Im Alpendorf Standing üben

Frei hat am Anfang ihren Seminarplan vorgestellt, bei dem wir von den oberflächlichen Ebenen wie Kommunikations- und Konfliktverhalten immer tiefer bohren wollen zu den Aspekten Selbst- und Fremdbild und eben Selbstwert. Das ist viel Holz für zwei Tage, deswegen betont die Trainerin immer wieder, dass hier nur Impulse gegeben werden könnten. Doch diese können ziemlich heftig sein – wie die nächste Gruppenübung beweist. Wir ziehen uns in ein Dorf auf einem Hochtal in den Alpen zurück – in Gedanken natürlich, denn von unserem Seminarraum aus, in dem in den zwei Tagen die Flipchart-Dokumente unserer Arbeit

Abstand. Bei der Partnerübung geht es darum, sein körperliches Standing unter Beweis zu stellen. Wann begreift der andere, wo meine persönliche Grenze beginnt?

zunehmend die Wände pflastern, sehen wir draußen die Laster und Autos in der Bürostadt Niederrad vorbeifahren. In unserem alpinen Dorf ist nicht mehr alles heile Welt, denn die Abgeschiedenheit stellt die Zukunft der Gemeinde infrage: Junge wandern ab, der Tourismus hält sich in Grenzen, das Dorf droht zu überaltern und auszusterben. Der Bürgermeister fährt deswegen mit einer Delegation zu

einer Salzburger Messe, um sich über die Möglichkeit zu informieren, einen nahe gelegenen Berggipfel mit einer Seilbahn zu erschließen.

Gehorsam teilt sich die Gruppe in die Pro- und Contra-Fraktion, jeder wählt eine Rolle, die des Lehrers, des Pfarrers, des Vertreters des Heimatvereins, der Bürgermeisterin und der Ärztin. In räumlich getrennten Gruppen wollen wir

uns – gemäß Spielregeln – die passenden Argumente für das geplante „Bürgerhearing“ zurechtlegen, bei dem es um konstruktive Auseinandersetzung gehen soll. Das zumindest nimmt die Pro-Gruppe an, bis sie zurück in den Seminarraum kommt. Kaum hat die Bürgermeisterin die Bürger begrüßt und betont, dass sie sich über unser gemeinsames Treffen freue, feuern wir, die Contra-Gruppe, los: →



→ „Na, wie war eure Lustreise nach Salzburg?“ „Habt ihr unser Geld verprasst?“ Tanja Frei hatte uns instruiert, mit jeder nur erdenklichen Methode die Argumentationskette der „Bürgermeister-Gruppe“ zu stören. Es dürfe ruhig auch unter die Gürtellinie gehen, hatte sie uns aufgefordert. Nicht aussprechen lassen, nicht zuhören, rausgehen – die Palette sei frei wählbar. Sofort stellt sich Irritation bei der Pro-Seilbahngruppe ein. Irritation und Ärger. Wir merken, dass sie angeschossen sind und hauen noch mal in die Kerbe. Sie versuchen uns ins Boot zu holen: „Aber ihr müsst doch einsehen, dass wir etwas unternehmen müssen. Sonst geht bald das Licht aus.“ – „Wir müssen gar nichts einsehen, wir haben andere Vorstellungen, was mit dem Dorf geschehen soll und ihr wisst es!“ „Außerdem seid ihr nur aufs Geldverdienen aus, und deine Frau zieht sowieso demnächst mit ihrer Affäre weg.“ Wieder ein Tiefschlag und der hilflose Versuch der Gegenseite, doch noch bei der sachlichen Argumentation anzuknüpfen.

Ich merke, dass es Aussagen gibt, die beinahe meinen Widerstand brechen. Zum Beispiel als der Apotheker nach unserem Gegenkonzept fragt, das wir vorstellen sollten – wenn wir sie schon nicht aussprechen lassen. Doch es gibt immer wieder Reizworte, die mich an meine Rolle

als Giftzwerg erinnern, die meinen Trotz schüren: Nein, wir wollen nicht mit euch gemeinsame Sache machen, wir stehen nicht auf einer gemeinsamen Grundlage. Und wenn ihr das mahnende Eltern-Ich auspackt, erreicht ihr das pure Gegenteil.

Wer sich verteidigt ...

Es sind genau diese Trigger und Konfliktbrecher, die wir später zusammen mit der Trainerin analysieren. Was passiert, wenn jemand aus dem Konzept gebracht wird? Warum geraten wir eigentlich sofort unter Rechtfertigungszwang, wenn wir angegriffen werden? Die Muster sind bei allen die gleichen, und es ist faszinierend zu beobachten, wie wir uns innerhalb dieser zwei kurzen Tage dieser Muster bewusst werden und mit unserer Kommunikation gezielter umgehen lernen.

Die Erfahrungen aus der Übung „Seilbahnprojekt“ bestimmen diesen und den nächsten Seminartag. Auch wenn alle wissen, dass wir uns hier auf ein Spiel eingelassen haben, braucht es eine ganze Weile, bis Vertrauen und positive Atmosphäre wieder hergestellt sind. Denn die Provokationen gingen unter die Gürtellinie – auch wenn sie nur auf eine Rolle gemünzt waren. Wir haben gemerkt, wie schnell wir uns unter Druck setzen lassen und das hat das „Standing“ angekratzt. Nachdem wir gemeinsam analysiert haben, an welchem Punkt wir empfindlich sind, geht es an die theoretische Arbeit. Welche Interventions-Tools können wir in Situationen nutzen, in denen wir uns angegriffen fühlen und unsere innere Balance bedroht ist? Tanja Frei sammelt auf dem Flipchart „Interventionen auf Beziehungsebene“, die wir aus unserer Seilbahnübung entwickeln. Immerhin gab es ja auch während der heftigen Auseinandersetzung immer wieder Punkte, bei der der Widerstand der Contra-Gruppe fast gebrochen ist. Dazu gehört zum Beispiel der Versuch, Spielregeln zu vereinbaren, Grenzen zu setzen oder das Gespräch auf die Meta-Ebene zu ziehen. Die „Lehrerin“ hatte versucht, die Dynamik mit einem paradoxen Einwurf zu unterbrechen: „Soso, und ihr baut dann also eine Seilbahn aus Bambus?“ Auch das direkte Ansprechen kann eine ungute Dynamik stoppen (ad Personam-Technik). Jetzt ist

Informationen zum Seminar

„Persönliches Standing – Sicher und selbstbewusst schwierige Situationen meistern“

Seminar der Horst Rückle Team GmbH (hrTEAM), Böblingen

Kosten: 1.180 Euro

Weitere Termine:

19. – 20. Juli, München

16. – 17. September, Berlin

07. – 08. Oktober, Leipzig

15. – 16. November, Hamburg

13. – 14. Dezember, Nürnberg

es uns nicht nur bewusst, wo wir angreifbar sind, sondern auch, wie wir theoretisch auf einen Angriff reagieren könnten. Vor allem nicht gleich mit Verteidigung! Am zweiten Seminartag wird diese Lektion auf die Probe gestellt. Die Trainerin lässt uns Karten mit Begriffen ziehen, die wir mit dem Seminartitel „Persönliches Standing“ in Verbindung bringen sollen. Dem ersten Seminarteilnehmer wirft sie eine provozierende Frage entgegen. Er bleibt sachlich. Doch nach der zweiten Bemerkung fühlt er sich infrage gestellt und beginnt sich zu verteidigen. Keiner ist so richtig scharf darauf, die nächste Karte zu ziehen. Tanja Frei variiert die Irritation, indem sie zum Beispiel während des Dialogs einem anderen Seminarteilnehmer etwas ins Ohr flüstert. Insgesamt merken wir aber deutlich, dass wir uns der Provokation und unserer Reaktionsmuster besser bewusst sind. Wir reagieren besonnener und nutzen die Interventionen, die wir am Vortag erarbeitet haben, und die Trainerin gibt zu, dass sie bei ihr tatsächlich wirken.

Den Gebrauch dieser Werkzeuge üben wir gezielt in der folgenden Seminareinheit. Am Modell der vier Problemsituationen spielen wir Gesprächsinterventionen durch. Was ist, wenn ich ein Problem habe, der andere aber nicht? Wir üben die dreiteilige Ich-Botschaft nach Thomas Gordon (Beobachtung – mein

Online



Aktion. Mehr zum Thema „Mitarbeiter stärken“ finden Sie in den nächsten drei Monaten auf unserem Internet-Portal.

- Video-Interviews mit Personalern und Experten
- Kostenlose Online-Seminare
- Wissen und Instrumente für die Praxis

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



Gemischte Karten. Wer die Begriffskarte zieht, muss sich seines Standings bewusst sein. Denn die Trainerin versucht zu provozieren.

Gefühl/Empfinden/meine erlebte Wirkung – mein Wunsch/Bedürfnis). Wenn ich merke, dass der andere ein Problem hat, obwohl bei mir alles in Ordnung ist, könnte ich mit einer offenen Frage, mit Verbalisieren und Interpretieren die Spannung aufs Tapet bringen. In einer Partnerübung sollen wir diese Werkzeuge vertiefen, indem wir uns Situationen im Arbeitsalltag ausdenken, die in eine der vier Problemsituationen passen. Meiner Sparringspartnerin und mir fällt diese Konstruktion von Beispielen allerdings schwer. Wir sind so darin vertieft, die Gesprächstechniken auf Alltagssituationen zu übertragen, dass jede unserer Antworten einige Minuten braucht bis wir sie formuliert haben. Wir sind uns sicher, dass wir diese Zeit im realen Gespräch sicher nicht hätten. Sinnvoller wäre hier noch mehr Unterstützung durch die Trainerin gewesen.

Selbstwert als Basis

Am Nachmittag üben wir Standing mit vollem Körpereinsatz. Es geht darum, dem anderen Grenzen aufzuzeigen. Wann kann ich dem anderen begreifbar machen, dass meine unsichtbare Grenze erreicht ist? Wann akzeptiert es die Gruppe? Es sieht bedrohlich aus, wie fünf Menschen unaufhaltsam auf einen Einzelnen zugehen und der ein oder an-

dere erst beim fast verzweifelten „Stopp!“ anhält. Ein Seminarteilnehmer hat eine erstaunliche Erkenntnis: Es macht ihm gar nichts aus, dass ihm die anderen auf die Pelle rücken, deswegen scheint sein Haltesignal auch so wenig glaubwürdig. Kehrseite – und beeindruckende Lektion – ist allerdings, dass er als Kollege auch im Geschäftsleben im wahrsten Sinne des Wortes übergangen wird.

Der letzte Teil des Seminars ist der eigenen Persönlichkeit, dem Selbstkonzept gewidmet. Herzstück ist der Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung. Auch hier gelingt es der Trainerin wieder, ein Überraschungsmoment einzubauen. Vor der Übung fragt sie, wem so ein Abgleich überhaupt wichtig ist. Auf die Antworten geht sie nicht weiter ein, denn jetzt geht es darum, Partner für den Abgleich zu finden. Die Bedingung: Jeder kann nur zwei Feedbacks geben. Quer durch den Raum fliegen die Fragen, ob der oder die Wunschpartner/in bereit für ein Feedback sei. Es gibt Aktive und Passive, und schnell haben sich die ersten Paare gefunden, die sich gegenseitig die Eindrücke zu verschiedenen Kompetenzen mitteilen. Der Zeitpunkt ist gut gewählt, denn wir haben schon etwas Vertrauen aufgebaut und können einige Verhaltensweisen beurteilen. Andererseits sind wir uns noch nicht so nahegekommen, dass wir uns durch Feedback verletzen könnten. Doch

Tanja Frei war es gar nicht in erster Linie um das Fremdbild gegangen. Als alle wieder versammelt sind spricht die Trainerin als Erstes die Partnerwahl an. Es ist erstaunlich: Diejenigen, die gar nicht so erpicht auf Fremdeinschätzung waren, haben sich als Erstes und sehr dezidiert ihre Wunsch-Feedback-Partner gesucht. Eine Teilnehmerin, die sich passiv verhielt, hat sogar nur ein Feedback erhalten, weil es ein Missverständnis gab.

Diese Übung hat viel mehr transportiert als die Einordnung der eigenen Sozialkompetenzen in den Augen eines relativ Fremden. Es ging um das eigene Selbstbewusstsein, den Selbstwert, der sich zeigt, wenn es um unsere Bedürfnisse geht. Egal, wie wichtig jemand die Aufgabenstellung nimmt, im Kontext der Gruppe nimmt er eine Haltung ein, die Konsequenzen nach sich zieht. Darüber sollte sich jeder klar sein und sich dafür entscheiden, sich selbst wichtig zu nehmen und seine Interessen zu verfolgen. Das kann eine einzelne Übung nicht vermitteln, aber sie hat uns Seminarteilnehmern viel klargemacht, nicht nur über unser Gruppenverhalten. Es bleibt nicht mehr viel Zeit, noch eine Stunde, bis die Züge nach Bayern, Nord- und Süddeutschland fahren. Was bleibt als Quintessenz? Die Trainerin, gelassen in ihrem Agieren, kontrolliert in ihrer Körpersprache und professionell-distanziert wie während des ganzen Seminars, erinnert uns an unsere Assoziationen vom Anfang des Seminars. Was hat sich geändert an unserer Vorstellung von persönlichem Standing? Meine Haupteinblickspunkt deckt sich mit den Rückmeldungen anderer Seminarteilnehmer: Mir ist klargeworden, dass „Bei-sich-Sein“ nicht bedeutet, unabhängig von anderen zu agieren. Persönliches Standing muss immer wieder neu austariert werden im Austausch mit anderen. So wird Flexibilität zur Stärke. Ich habe das Gefühl, die Kontrolle abgeben zu können. Nicht immer nur mein Selbstbild überprüfen zu müssen, sondern immer wieder Brücken zu bauen zu den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite.

Auch meine bildliche Assoziation hat sich verändert. Vor meinem inneren Auge sehe ich nicht mehr die unantastbare, weiße Büste. Es ist eine Statue und sie tanzt.

Karin Seeber ●

Aufbruchstimmung

DGFP-KONGRESS. Der diesjährige Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) bot Aufbruchstimmung: Neue interaktive Konferenzformate, eine Partnerschaft mit Xing und mehr Nachwuchsförderung.



Interaktionen: Jeder DGFP-Besucher hatte eine Kelle mit einer weißen Vorderseite, die bei Abstimmungen „Ja“ bedeutete und per Saal-Scanner erfasst wurde.

und neuer Schrift soll den Netzwerkcharakter der Mitgliedsunternehmen zum Ausdruck bringen und dynamisch sowie interaktiv wirken.

Bei einer TED-Befragung der Kongressbesucher am zweiten Tag kamen folgende besonders interessante Stimmungsbilder zum Vorschein: 99 Prozent der anwesenden Personaler sagten, die Bildungspolitik müsse viel mehr tun, um das Bildungsniveau von Schulabgängern zu verbessern. 62 Prozent gaben zu, Social Networks zur Überprüfung von Bewerbern zu nutzen. 41 Prozent haben Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen. Auf die Frage, welche arbeitsrechtlichen Maßnahmen ergriffen würden, wenn ein Bagatelldelikt aufgedeckt würde, sagten acht Prozent „keine Maßnahmen“, 74 Prozent „persönliche Gespräche“, 30 Prozent „Abmahnungen“ und nur acht Prozent reagieren auf Bagatelldelikte mit Kündigungen.

Gudrun Porath ●

Die DGFP schloss eine strategische Partnerschaft mit dem Online-Business-Network Xing AG. Das Netzwerk hat rund 80.000 Mitglieder, die von ihrem Profil her „Personalentscheider“ sind. In der speziellen Gruppe „Personalmanagement & Führung“ soll ein noch professionellerer Erfahrungsaustausch zu allen Themen des Personalmanagements möglich werden. Die Moderation übernehmen Ex-

perten der DGFP. Voraussetzung für eine Teilnahme ist lediglich die Mitgliedschaft bei XING. Derzeit sind 2.000 Teilnehmer in der Gruppe registriert. 44 Mitglieder haben Beiträge gelistet.

Passend zur Ausrichtung auf die digitalen Medien, bekommt die DGFP ab sofort ein neues Gesicht. Das neue Corporate-Design in den Farben grau und orange mit einem gepunkteten, rautenförmigen Logo



Forum für eLearning und Wissensmanagement

Registrieren Sie sich noch heute unter:
www.zukunft-personal.de

12.-14. Oktober 2010 | Messe Köln



Zukunft Personal 

Im „Professionell Learning Forum – Forum für eLearning und Wissensmanagement“ auf der Zukunft Personal, 11. Fachmesse für Personalwesen, präsentieren und demonstrieren Spezialisten der Branche neue Perspektiven und praktische Lösungsansätze.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2010

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de



... und wie sieht Ihr
erfolgreiches Event aus?

www.erfolgreiches-event.de
www.bio-seehotel-zeulenroda.de

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

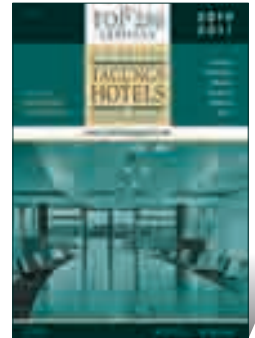
TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen
Autorenteam geprüft und bewertet

Die Ausgabe 2010/2011
ist soeben erschienen!

Jetzt für nur 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@toptagungshotels.de



**Beachten Sie bitte die folgende
Doppelseite zur Wahl!**

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

Historisches
HERRENKRUG
PARKHOTEL
an der Elbe
Herrnkrug, 06 Juni 2010

↑
*Historisches Herrenkrug Parkhotel - das ist mein
Bestes Tagungshotel!*

Mitglied seit 2010
TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.herrenkrug.de

Historisches Herrenkrug Parkhotel • Herrnkrug 3 • 39114 Magdeburg
Tel. 0391 / 8508 0 • Fax 0391 / 8508 501 • Mail info@herrenkrug.de

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

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

BADEN-WÜRTTEMBERG					
Best Western Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch	Flair Hotel Kainsbacher Mühle	91230	Kainsbach-Happurg
Hotel GENO - Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart	Hotel Goldner Stern & Tagungshotel Sternla	91346	Wiesenttal
Classic Congress Hotel	70734	Fellbach	Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Schlosshotel Monrepos	71634	Ludwigsburg	Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
nestor Hotel Objekt Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg	hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
Hotel Schönbusch	72124	Pliezhausen	Garten Hotel Hirschenhof	92331	Parsberg
Schloss Haigerloch Gastschloss GmbH	72401	Haigerloch	Ringhotel Die Gams	92339	Beilngries
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein	MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Best Western Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen	Hotel St.Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll	Schlossparkhotel Mariakirchen	94424	Arnstorf/Mariakirchen
Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern	Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen	Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Landhotel-Seminarpark Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg	Post-Hotel Würzburg	97084	Würzburg
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg	Wald- und Sporthotel Polisina	97199	Ochsenfurt
NaturKultur Hotel Stumpf	74867	Neunkirchen, Baden	hotel sturm garten & spa	97638	Mellrichstadt
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim	Rhön Park Hotel	97647	Hausen-Roth
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw	Conference Partner Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe	Flair-Hotel Gut Dürnhof	97794	Rieneck
Holland Hotel Sophienpark	76530	Baden-Baden	Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen			
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen	BERLIN		
Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena	Upstalsboom Hotel Friedrichshain	10243	Berlin
Hotel Rheingold	79098	Freiburg	andel's Hotel Berlin	10369	Berlin
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee	Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin
Ringhotel Krone Schnetzenhausen****(S)	88045	Friedrichshafen			
Schloss Neutrauchburg	88316	Isny-Neutrauchburg	BRANDENBURG		
Golf & Vitalpark Bad Waldsee	88339	Bad Waldsee	Hotel Schloss Lübbenau	03222	Lübbenau
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen	NH Voltaire Potsdam	14467	Potsdam
Mindness® Hotel Bischofschloss	88677	Markdorf	Dorint Sanssouci Berlin/Potsdam	14469	Potsdam
Naturhotel Mohren	88693	Deggenhausertal-Limpach	Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
			Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
			Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
			Van der Valk Hotel Berliner Ring	15827	Blankenfelde-Mahlow
			Hotel Schloss Hubertushöhe	15859	Storkow
			bbw Kommunikationszentrum	16247	Joachimsthal
			Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen/OT Sommerfeld
			Resort Mark Brandenburg	16816	Neuruppin
			IFA Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg
			Hotel Döllnsee-Schorfheide	17268	Templin/OT Groß Dölln
			BREMEN		
			ATLANTIC Hotel SAIL City	27578	Bremerhaven
			ATLANTIC-Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
			ATLANTIC-Hotel Universum	28359	Bremen
			HAMBURG		
			Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
			HESSEN		
			Hotel Gude	34134	Kassel
			Waldgut Schloss Höhnscheid - Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen-Höhnscheid
			TOP CountryLine Hotel Schwanenteich	34537	Bad Wildungen-Reinhardshausen
			Landhaus „Klosterwald“	35423	Lich-Arnsburg
			Altstadthotel Arte	36037	Fulda
			Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
			Bäder-Park-Hotel	36093	Künzell
			Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
			Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
			Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
			hôtel schloss romrod	36329	Romrod
			Novotel Frankfurt-Niederrad	60528	Frankfurt/Main
			Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
			Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg
			Siegfried Vögel Institut	61462	Königsstein/Taunus
			Landhaus Hotel Waitz	63165	Mühlheim
			Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
			Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
			Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
			Lufthansa Training & Conference Center Seeheim	64342	Seeheim-Jugenheim
			AlleeHotel Europa	64625	Bensheim

Und So funktioniert's:
 Im Internet unter
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

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



Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

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

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 19. September 2010 im Seehotel Niedernberg statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

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

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

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

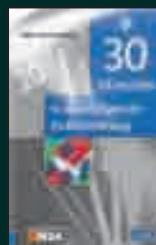
www.toptagungshotels.de

Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach	The New Yorker I HOTEL	51063	Köln
Dorint Pallas Wiesbaden	65185	Wiesbaden	Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
nH Aukamm Wiesbaden	65191	Wiesbaden	Pullman Aachen Quellenhof	52062	Aachen
Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim	Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim	Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Parkhotel Schlangenbad	65388	Schlangenbad	Tagungshotel Schleiden	53937	Schleiden/Eifel
Columbia Hotel Rüsselsheim	65428	Rüsselsheim	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
MECKLENBURG-VORPOMMERN			Hotel Vierjahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636	Iserlohn
Hotel Kleines Meer	17192	Waren (Müritz)	Dorint Hotel & Sportresort Arnsberg / Sauerland	59757	Arnsberg
KIWI Seminar- und Ferienhotel	17214	Alt Schwerin/OT Ortrug	Sunderland Hotel	59846	Sundern
Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz	RHEINLAND-PFALZ		
Maritim Hotel Kaiserhof	17424	Heringsdorf	Dorint Parkhotel Bad Neuenahr	53474	Bad Neuenahr
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock	Hotel Rodderhof	53474	Bad Neuenahr-Ahrweiler
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde	Dorint Am Nürburgring / Hocheifel	53520	Nürburg
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin	Hotel Park Plaza Trier	54290	Trier
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel	Nells Park Hotel Orangerie	54292	Trier
NIEDERSACHSEN			Relais & Châteaux Weinromantikhotel Richtershof	54486	Mülheim an der Mosel
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg	Romantik Schloss Hotel Kurfürstliches Amtshaus	54550	Daun/Vulkaneifel
Bergström	21335	Lüneburg	Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg	Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Ellernhof	21368	Dahlenburg-Ellringen	Domina Hotel, Kurhaus & Conference Park	55543	Bad Kreuznach
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	21610	Bad Zwischenahn	Park Hotel Bad Salzig	56154	Boppard-Bad Salzig
Forsthaus Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen	Hotel Zugbrücke Grenzau	56203	Höhr-Grenzhausen
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777	Ganderkesee-Stenum	Schloss Montabaur	56410	Montabaur
Seminaris Hotel Heidehof Hermannsburg	29320	Hermannsburg	Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Hotel Park Soltau	29614	Soltau	Parkhotel Leininger Hof	67098	Bad Dürkheim
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664	Walsrode	Kurpark Hotel Bad Dürkheim	67098	Bad Dürkheim
Hotel Heide-Kröpke	29690	Essele-Ostenholzer Moor	Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Best Western Domicil Hotel	29693	Hodenhagen	Hotel Domhof	67346	Speyer
Hotel Amadeus	30451	Hannover	Hotel Klostermühle	67728	Münchweiler
Designhotel + CongressCentrum WIENECKE XI.	30519	Hannover	Schlosshotel Rockenhausen	67806	Rockenhausen
Queens Hotel Hannover	30559	Hannover	SAARLAND		
MEDIAN-HOTEL Hannover-Lehrte	31275	Lehrte	Flair Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Ringhotel Tallymann	31542	Bad Nenndorf	Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
Der Waldkater	31737	Rinteln	SACHSEN		
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen	Pullman Dresden Newa	01069	Dresden
revita Tagungs & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg	NH Leipzig Messe	04158	Leipzig
Romantischer Winkel - SPA & Wellness-Resort	37441	Bad Sachsa	Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
Hotel-Restaurant „Gasthof zum Freden“	49186	Bad Iburg	Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme	Hotel Meerane	08393	Meerane
NORDRHEIN-WESTFALEN			Hotel Schloss Schweinsburg	08459	Neukirchen (Pleiße)
Hotel Campus Lounge	33100	Paderborn	SACHSEN-ANHALT		
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienberg	Naturresort Schindelbruch	06547	Stolberg (Harz)
Hotel MutterHaus	40489	Düsseldorfer	Ringhotel „Zum Stein“ Wörlitz	06786	Wörlitz
Novotel Düsseldorf City West	40547	Düsseldorfer	Quality Hotel Country Park	06796	Sandersdorf-Brehna/OT Brehna
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach	NH Dessau	06844	Dessau-Roßlau
WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH	41334	Nettetal	Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss	Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg
Novotel Düsseldorf Neuss Am Rosengarten	41460	Neuss	SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Classic Hotel Kaarst	41564	Kaarst	Ringhotel Birke – Das Business- & Wellness Hotel	24109	Kiel
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus	Seehotel Dreiklang	24326	Ascheberg
Seminar- & Freizeithotel Große Ledder	42929	Wermelskirchen	Landhotel Dreiklang	24568	Kaltenkirchen
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen	Bildungszentrum Tannenfelde	24613	Aukrug
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131	Essen	Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	25569	Hodorf
Hotel Lindenhof	46325	Borken	Ringhotel Landhaus Gardels	25693	St. Michaelisdonn
Waldhotel Tannenhäuschen	46485	Wesel	atoll ocean resort	27498	Helgoland
Hotel Haus Duden	46485	Wesel	THÜRINGEN		
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck	Schlosshotel Eyba	07422	Saalfelder Höhe
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers	FAIR RESORT & Spa	07751	Jena
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort	Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
Straelener Hof	47638	Straelen	Hotel Thüringen Suhl	98527	Suhl
Mercure Hotel Krefeld	47802	Krefeld	Ringberg Hotel	98527	Suhl
Landidyll Wilmskings-Parkhotel	48485	Neuenkirchen	Haus Hainstein	99817	Eisenach
Hotel Ascari	50259	Pulheim	VCH Hotel am Schlosspark	99867	Gotha
Pullmann Cologne	50667	Köln	RAMADA Hotel Friedrichroda****	99894	Friedrichroda
Dorint An der Messe Köln	50679	Köln			
Hotel Falderhof	50999	Köln			

Unter allen Einsendern verlosen wir hochwertige Preise:



1. und 2. Preis:
Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland.



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



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

Das wird ein schöner Monat für ...



... Professor Dr. August-Wilhelm Scheer,

den Präsidenten des Bundesverbands Informationswirtschaft, der auf der **eLearning Baltics Konferenz (eLBa)** in Rostock den Eröffnungsvortrag halten wird. Mit seiner Antwort auf die Frage „Business 2.0 und E-Learning: Wächst endlich zusammen, was zusammen gehört?“ hat Scheer es in der Hand, ein neues E-Learning-Kapitel einzuleiten.

1. und 2. Juli in Rostock
www.e-learning-baltics.de



... Joachim Sauer,

Personalchef bei Airbus Operations GmbH und Präsident des im September 2009 gegründeten Bundesverbands der Personalmanager (BPM), der sich über mehr als 1.000 Anmeldungen zum ersten BPM-Kongress freuen kann. Aller Unkenrufe zum Trotz kann der BPM damit und mit der Zahl seiner Mitglieder (1.700) einen Achtungserfolg verbuchen. Als Keynote-Speaker kann Sauer in Berlin unter anderem Prof. Dr. Peter Kruse und Prof. Dr. Rolf Wunderer von der Universität St. Gallen begrüßen.

1. und 2. Juli in Berlin
www.personalmanagementkongress.de



... Dr. Otmar Donnenberg,

der auf der Konferenz **Action Learning & Action Research – the Perspective of Change** sein Lieblingsthema endlich wieder aus der Versenkung holen darf. Als Autor eines Handbuchs zum „Action Learning“ hat er schon 1999 diese Art des „Projektlernens“ in Deutschland eingeführt. Professor Dr. Bernhard Hauser von der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding hat Donnenberg als „international führenden Experten“ zu seiner Konferenz eingeladen - zusammen mit Prof. Mike Pedler von der Henley Business School und Prof. David Coghlan vom Trinity College der Dublin University.

2. Juli in Erding
<http://actionlearning.fham.de>



... Dr. Volker Zimmermann,

Mitglied des Vorstands der imc AG in Saarbrücken. Zimmermann hat mit seiner Truppe ein neues Konferenzformat ins Leben gerufen. Es heißt „**Learning & Development Executive Day**“ und ist als Spitzenveranstaltung exklusiv für die Entscheider in den Personal- und Personalentwicklungsabteilungen gedacht. Es geht um neue Lösungen für „Personalentwicklung und Talentmanagement“, die zum Beispiel von den „Sozialen Medien“ abgeleitet werden und entscheidend zur Linderung des künftigen Fachkräftemangels beitragen sollen.

2. Juli in Berlin

[www.imc-learningworld.com/
executiveday](http://www.imc-learningworld.com/executiveday)



... Claus Dieter Hildenbrand,

der es als Veranstalter der **3. Badischen Coaching-Tage** geschafft hat, mit Dr. Helmut Willke einen Promi-Systemiker in die Provinz zu holen. Willke stammt aus der Bielefelder Luhmann-Schule und ist Autor des Standardwerks „Einführung in das systemische Wissensmanagement“. Seit Herbst ist er an der Zeppelin University in Friedrichshafen, weil er sich „an mögliche Lösungen zur Steuerung hochkomplexer Systeme wagen will“. Darum wird er bei Hildenbrands Coaching-Tagen auch über „Grundlagen und Grundhaltung systemischer Arbeit“ sprechen – und das auch noch inklusive Praxistransfer!

15. und 16. Juli in Baden-Baden

www.cd-hildenbrand.de



... Bernd Isert,

Inhaber von „Metaforum international – Akademie für Kompetenzentwicklung“, das den **5. Zukunftskongress für Systemische Veränderung** ausrichtet. Der Zukunftskongress findet während des Metaforum-Sommercamps im italienischen Abano Terme statt, bei dem die Teilnehmer Berater- und Coaching-Ausbildungen erwerben können. Obwohl Iserts vierwöchiges Sommercamp gerne als „Schnellbleiche“ belächelt wird, hat es sich durchgesetzt: Es findet in diesem Jahr zum 23. Mal statt. Beim Zukunftskongress präsentieren Trainer des Camps und Gäste wie Robert Dilts, Lukas Derks oder Insa Sparrer wichtige Ergebnisse ihrer Arbeit.

**30. Juli bis 1. August
in Abano Terme, Italien
www.metaforum.com**

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Juli 2010

Trends vom Psychologenkongress

KONGRESSBERICHT. 270 Wirtschaftspsychologen trafen sich in Potsdam zum 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie. Den Teilnehmern wurde eine breite Palette von rund hundert Vorträgen zu sieben Themenbereichen aus der Arbeits-, Organisations-, Markt- und ökonomischen Psychologie geboten. Viele befassten sich mit aktuellen Forschungsberichten, aber auch das Thema „Marketing für freiberufliche Wirtschaftspsychologen“ spielte eine große Rolle.

Julia Hartmann, Mitarbeiterin an der Universität Würzburg, referierte über ihre Erkenntnisse zur Transfersicherung bei Weiterbildungsmaßnahmen am Beispiel von Vertriebsschulungen für ein Tochterunternehmen des bekannten Schraubengroßhändlers Würth in Künzelsau. Neben dem direkten Vorgesetzten fördere insbesondere „die Freiwilligkeit der Teilnahme“ die Transferleistung.

Daher sei es sinnvoll, innerhalb von Weiterbildungsprogrammen neben den Basismodulen auch weiterführende Module zur freien Auswahl anzubieten. Im Training selbst solle man auf kollaboratives Lernen setzen: Jeder lernt für sich, aber auch in der Gruppe. Und weil auch die Selbstwirksamkeit den Lerntransfer steigert, gab es für die Seminarteilnehmer ein ressourcenorientiertes Feedback. Ein wichtiges Element dabei war, dass zwei bis drei Monate nach dem Training jeder Teilnehmer vor seinen Kollegen noch einmal seine Lernziele und Lernfortschritte präsentierte – und damit ganz bewusst seine Selbstwirksamkeit spürte, was viele laut Hartmann fit für die nächsten Lernerfolge gemacht hat.

Tobias Schröder vom Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie an der Freien Universität Berlin und Karl Gläs von der PfO Partnerschaft wirtschaftspsychologische Unternehmensberatung in Ginsheim präsentierten die Ergebnisse der Delphi-Studie „Personalentwicklung 2020“ (www.personalentwicklung2020.de). Für diese Studie wurden PE-Experten zu den künftigen Herausforderungen befragt. An erster Stelle steht dabei die sich

weiter erhöhende Veränderungsgeschwindigkeit, gefolgt von der systematischen Integration der Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie. Weitere Trends sehen die Experten bei der Altersdiversität und der Weiterbildung Älterer sowie dem Wissensmanagement als Aufgabe der Personalentwicklung. Abgelehnt wurde eine Entwicklung, wonach die Personalentwicklung künftig eine Substitutionsfunktion für Qualitätsmängel im Bildungssystem übernehmen werde. „Das ist unerwünscht, wird aber befürchtet“, erklärte Gläs. An Bedeutung gewinnen werden künftig auch Teamtrainings und Mentoring-Programme.

Die aktuelle Wirtschaftskrise spielte auch eine Rolle. So beschäftigten sich Nils Christian Sauer und Simone Kaufeld vom Institut für Psychologie an der Technischen Universität Braunschweig zusammen mit Matthias Honert von der Beratung Validfield in Düsseldorf in ihrer Leadership-Studie (www.validfield.com/index.php?id=validstudies) damit, welche Auswirkungen die Krise auf das Führungsverhalten hat. Befragt wurden 120 erfahrene Führungskräfte, 43 Prozent davon Geschäftsführer. Dabei zeigte sich, dass sich durch den Abschwung die Schere zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen noch verbreiterte. Während Erstere auf Innovationen und die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter setzten und damit ihre Zukunftschancen verbesserten, dächten Letztere nur an die Kosten.

Henrike Schneider von der Technischen Universität Braunschweig präsentierte

eine Studie über die Auswirkungen eigen-nützigen Verhaltens bei Finanzberatern. Befragt wurden 133 Bankberater. Dabei fand die Psychologin heraus, dass eigen-nütziges, nur am Vertragsabschluss orientiertes Verhalten zu einer emotionalen Belastung der Berater führt. Denn einerseits müssen sie ein freundliches, integrires und kompetentes Verhalten gegenüber dem Kunden zeigen, andererseits haben die provisionsabhängigen Berater hohe Zielvorgaben zu erfüllen. Das Fazit: Das Ergebnis der Studie spiegelt das gesundheitsschädliche Risiko eines von den Unternehmen geförderten Drückerverhaltens wider.

Aber (Existenz-)Druck beim Verkaufen haben leider auch viele freiberufliche Psychologen. Der für die Marketingvorträge reservierte Raum war daher bis zum letzten Platz gefüllt, als Thomas Staller über „Die ICH-Marke – Wie ein Wirtschaftspsychologe erfolgreich ist – oder wie er es selbst verhindert“ referierte. Doch im Laufe des Vortrags schrumpfte das Publikum immer mehr. Denn was der Mathematiker präsentierte, war nichts weiter als eine Verkaufsshow für das Reiss-Profil, bei der er sich ausschließlich mit der Testauswertung seiner eigenen Ich-Marke beschäftigte. Handfeste Tipps, wie man denn nun erfolgreicher werden könne, gab es nicht. Kritische Fragen ließ der selbst ernannte „Experte für Leistungsentfaltung“ an sich abprallen, den zunehmenden Zuhörerschwind ignorierte er und demonstrierte daher vor allem eines: So profiliert man sich nicht.

Bärbel Schwertfeger ●

seminarmarkt

07/08_10

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Umfrage: Coaching-Honorare sinken! s. 2

Award_Uni-Klinikum gewinnt Deutschen Coaching-Preis s. 5

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 6

Auflage:
50.000
Exemplare



Coaching-Honorare sinken in der Krise um 8 Prozent

AKTUELLE UMFRAGE. Das Krisenjahr 2009 führte dazu, dass zum ersten Mal seit 2002 ein Absinken des durchschnittlichen Coaching-Stundensatzes beobachtet wurde. Er fiel von 158 Euro im Jahr 2008 auf 145 Euro im Jahr 2009. Das bedeutet einen Rückgang von 8,22 Prozent! Bemerkenswert ist, dass die Honorarhöhen im Einzelfall sehr stark differieren.

Worüber im Coaching gesprochen wird

Coaching-Anliegen. Im Jahr 2009 wurde Coaching am häufigsten eingesetzt, damit Manager lernen, ihre Führungsrolle auszufüllen. Die Frage hieß: „Wie verteilen sich die aus dem beruflichen Umfeld stammenden Coaching-Anlässe?“ (n = 578)

Führungsrolle ausfüllen	22,8 %
Konflikte lösen	19,2 %
Karriere vorantreiben	16,8 %
Burnout verhindern	14,4 %
Teamentwicklung verbessern	9,8 %
alltägliche Probleme lösen	8,0 %
reine Selbstreflexion betreiben	7,1 %
Sonstiges	1,7 %

Quelle: BCO / DBVC 2009

Wie viel kostet eine Coaching-Stunde?

Einkommen. Der durchschnittliche Stundensatz (Es werden 60 Minuten pro Stunde gerechnet) beträgt 145,90 Euro zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Die Anzahl der Befragten (n) liegt bei 578 Coaches.

bis 50 Euro	24
51 bis 80 Euro	102
81 bis 100 Euro	77
101 bis 150 Euro	168
151 bis 200 Euro	94
201 bis 300 Euro	80
mehr als 300 Euro	15
keine Angabe	18

Quelle: BCO / DBVC 2009

Die Spanne der Honorarhöhe reicht von unter 50 Euro pro Stunde bis zu über 300 Euro für eine Stunde Coaching. Immerhin knapp 17 Prozent berechnen über 200 Euro pro Stunde und fast ebenso viele Coaches konnten noch zwischen 151 und 200 Euro die Stunde verlangen. Das ergab die „Coaching-Umfrage Deutschland 2009“, die das Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO Köln) wieder in Kooperation mit dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) durchgeführt hat. Die insgesamt 578 Coaches, die an der Umfrage teilgenommen haben, beklagten nur einen minimalen Rückgang der von ihnen begleiteten Coaching-Prozesse von durchschnittlich 24,5 auf 23,7 im Jahr. Doch innerhalb eines Coaching-

Prozesses sank die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Stunden um 12 Prozent von 15,6 auf 13,2 Stunden. Und da die meisten Coachings immer noch in Stunden abgerechnet werden, schlägt sich dieser Rückgang direkt auf das Einkommen der Coaches nieder.

Die beobachtete Verkürzung der Coaching-Prozesse passt sich ein in einen Trend, der den gesamten Weiterbildungsmarkt erfasst zu haben scheint: Die Qualifizierungen, die die Unternehmen durchführen lassen, sollen nach Möglichkeit kürzer, kompakter und damit preisgünstiger sein. Ob dies didaktisch immer sinnvoll ist, scheint nur sekundär zu sein. Allerdings kann es als sicher gelten, dass die Akzeptanz von Coaching insgesamt

kontinuierlich steigt. Ein robuster Indikator dafür bildet die stetige Zunahme jener Coachings, die nicht der Ratsuchende („Coachee“) selbst, sondern sein Arbeitgeber bezahlt. Dieser Anteil hat sich in 2009 gegenüber 2007 um fünf Prozent erhöht.

Systemische Ausbildungen liegen vorn

Trotz sinkender Honorare investieren Coaches in ihre Weiterbildung. So gaben 72 Prozent der Befragten an, auch in 2009 eine Weiterbildung besucht zu haben. Dabei investierte mehr als ein Viertel der Coaches 3.000 Euro und mehr in eine zusätzliche Qualifizierung. Bei der Wahl der



ersten (Basis-)Ausbildung im Bereich Coaching gibt es hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung einen klaren Favoriten. Mit fast 18 Prozent liegen die systemisch orientierten Ausbildungen klar vorn in der Gunst der Coaches. Dahinter folgen mit knapp zehn Prozent eklektische Ausbildungen, die keiner klaren Beratungsrichtung einen Vorzug geben, sondern sich aus verschiedenen Richtungen passende Elemente für die Coaching-Ausbildung herausuchen. Gleich gefolgt vom NLP mit lediglich 0,1 Prozentpunkten dahinter. Die restlichen 60 Prozent der Befragten verteilen sich auf praktisch alle bekannten psychotherapeutischen Schulen und Trainerausbildungen. Bei den jährlichen Weiterbildungen, die im Jahr 2009 von den befragten Coaches besucht wurden, rangieren die systemisch geprägten Formate mit fast zehn Prozent ebenfalls auf Platz eins der Hitliste. Auch die eklektisch orientierten Weiterbildungen konnten mit fast sech-

seinhalb Prozent hier wieder die zweitmeisten Nennungen verbuchen. Dann ändert sich jedoch das Bild im Vergleich zu den Primärausbildungen und die Supervision rückt mit knapp über sechs Prozent auf Platz drei. Allerdings erreicht die Sammelkategorie „Sonstige“ sogar noch mehr Nennungen (8,5 Prozent) als die Plätze zwei und drei. Woran auch hier die große Bandbreite der Weiterbildungen für Coaches sichtbar wird.

Ausführliche Studie beim DBVC erhältlich

Fragt man nach dem Ziel der Weiterbildung, ergibt sich ein interessantes Bild. Am häufigsten, nämlich von der Hälfte der Teilnehmer, wird hier der Bereich der persönlichen Weiterentwicklung genannt. Ein Thema, was praktisch in jedem Coaching – unabhängig vom Anlass – eine Rolle spielt. Der zentrale Stellenwert der Persönlichkeitsentwicklung spiegelt sich

 developing organisations and people.	
<p>Weiterbildungsinstitut im Schloss Buschfeld</p> <p>Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e. V.</p> 	
<p>Weiterbildungen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Organisationsentwicklung/ Change Management • Mediation • Projektleitung • Interkulturelle Kompetenz • Trainerweiterbildung <p>Seminare zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Großgruppenkonferenzmethoden • Coaching Kompakt • Rollenanalyse- und Beratung • Führung Kompakt • Organisationsentwicklung • Organisationslaboratorium <p>Verlag edition oezpa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praxisbücher • Forschungsarbeiten • Studien und Artikel 	<p>Was zeichnet die oezpa Weiterbildungen aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkter Praxisbezug durch langjährige Beratungs- und Coachingerfahrung • Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching • Lernbegleitend: Eigene Coachingakquise/-aktivitäten • Methodenvielfalt und Einsatz in der Praxis • Live Kunden Coaching • Hochkarätige Referenten aus der Praxis (unterschiedliche Coaching-Ansätze) • Interkulturelles Institut • Kooperation und Zusammenarbeit mit Universitäten • Alumni Netzwerk als Lerngemeinschaft • Seminar „Group Relations“ (Tavistock-Ansatz) als Bestandteil in den Fortbildungen
<p>oezpa Insitutsleitung - Hüseyin Özdemir und Barbara Lagler Özdemir Schloss Buschfeld, D-50374 Ertstadt-Liblar (Köln) T.: +49 (0) 22 35.92 94 00 T.: +49 (0) 22 35.92 94 09 info@oezpa.de www.oezpa.de www.oezpa.com</p>	


IHK-Akademie
 München - Westerham



Westerhamer Business-Coachingtage

für Führungskräfte, Personalmanager und Coaches

- Vorträge
- Expertengespräche
- Networking

19. und 20. November 2010

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274



IHK-Akademie
 München - Westerham
 IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

also nicht nur in den Coaching-Anliegen wider, sondern nimmt auch in der Weiterbildung der Coaches selbst den zentralen Stellenwert ein.

Die Bereiche Interventionen (Methodenausbildung) und inhaltliche Vertiefung von Themen wie Burnout und Gesundheit waren für jeweils 39 Prozent der Befragten Inhalte einer Weiterbildung in 2009. Zertifizierungen in lizenzgebundenen Systemen spielten dagegen nur in der Weiterbildung von elf Prozent der Befragten eine Rolle.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Der Coaching-Markt in Deutschland ist nicht von der Krise verschont geblieben. Sowohl die Anzahl der Coaching-Prozesse, die Stunden im Rahmen dieser Prozesse und auch die Honorare sind im Durchschnitt zurückgegangen. Allerdings gibt es nach wie vor deutliche Unterschiede mit Blick auf die Verdienstmöglichkeiten als Coach. Diese hängen unter anderem davon ab, ob ein Coach Vollzeit oder Teilzeit berufstätig ist. Doch auch vor diesem Hinter-

grund scheint für die überwiegende Zahl der befragten Coaches die eigene Weiterbildung so wichtig zu sein, dass sie nicht darauf verzichten wollen.

So wurden von den meisten Coaches auch in 2009 Weiterbildungen zu den Bereichen persönliche Entwicklung, Interventionen, inhaltliche Vertiefungen und Zertifizierungen besucht. Dies unterstreicht die zunehmende Professionalisierung des Coachings, die seit einigen Jahren zu beobachten ist. Die Ergebnisse der Studien zum Coaching-Markt von 2002 bis 2008 stehen kostenfrei unter www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm bereit. Die aktuellen Ergebnisse können gegen eine Gebühr von 15 Euro beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (www.dbvc.de) bezogen werden.

● **Jörg Middendorf, Klaus C. Stadler**

AUTOREN



Jörg Middendorf,
Diplom-Psychologe,
Coach und Organisationsentwickler,
Inhaber und Leiter

des Kölner Unternehmens BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung, analysiert den Coaching-Markt seit 2002 jährlich mittels einer Online-Umfrage.

www.bco-koeln.de



Klaus Stadler,
Ex-McKinsey-Berater, derzeit Top-Management-Coach. Er ist Master

des Instituts für systemische Beratung (ISBW), Mitglied im Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) und Senior-Coach (DBVC).

www.dbvc.de

kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie
München • Westerham

Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

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

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis November 2011

Info und Anmeldung: juraschek@muenchen.ihk.de Rita Juraschek
08063 91-274

IHK-Akademie
München • Westerham
IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

THE RIGHT WAY

THE PERFORMANCE COMPANY

Manche Spezialisten will man, manche Experten braucht man,
die Personalperformer will man brauchen.

PERFORMER 2010
www.the-right-way.eu

EMPFOHLEN
DURCH DIE

Erfolgsgemeinschaft.com
Qualitätsnetzwerk

Personal- und Führungskräfteentwicklung par Excellence

<p>PETER H. BUCHENAU Performance Experte www.the-right-way.de</p>	<p>CHRISTINE RIEDELSBERGER Rede- & Präsentationsexpertin www.christinriedelsberger.de</p>	<p>Dr. MARKUS BLASCHKA Experte für Projektcoaching www.drblaschka-consulting.de</p>
<p>CLAUDIA SIMON Managementberaterin, Coach www.claudia-simon-consulting.de</p>	<p>FELIX A. SCHWEIKERT Trainer, Berater, Coach www.schweikert-training.de</p>	<p>HANS-JOACHIM HAHN Führungskompetenz durch Werte www.hans-joachim-hahn.de</p>

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

Uni-Klinik gewinnt „Deutschen Coaching-Preis“

DBVC. Annelie Eichhorn, Personalentwicklerin und interner Coach am Klinikum der J. W. Goethe Universität in Frankfurt am Main, wurde mit dem „Deutschen Coaching-Preis 2010“ in der Kategorie „Organisationen“ ausgezeichnet.

Der Preis für die „Organisationen“ würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorgetan haben.

Eichhorn setzte sich in einem Kopf-an-Kopf-Rennen gegen ein so namhaftes Unternehmen wie die SAP AG in Walldorf durch. Klaus Grafe und Ralf Kronig von der SAP AG beeindruckten mit ihrem „Modell des internen Coachings“.

Letztlich stand aber Annelie Eichhorn mit ihrem Thema „Implementierung des internen Coach-Pools am Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main“ auf dem Siegertreppchen, weil ihr Konzept einen Tick mutiger und ausgefallener gewesen sei, wie der Laudator Dr. Bernd Schmid, Präsidiumsvorsitzender des DBVC, ausführte. Er zeigte sich nach der Analyse der beiden Konzepte mehr denn je überzeugt, dass Coaching in Unternehmen eine Kooperationskultur und

arbeitsnahes Lernen fördern kann. Das Siegerkonzept des Uni Klinikums (4.500 Mitarbeiter) wird in der September-Ausgabe der Fachzeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ (www.wuw-magazin.de) vorgestellt werden. In der Kategorie „Wissenschaft“ ging der Deutsche Coaching-Preis an Peter-Paul Gross, Uni Marburg, der eine Dissertation zum Thema „Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt“ verfasst hat.

Gudrun Porath ●

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Schulung, die ankommt Lean-Trainings mit Berater-Know-how

Mit der Erfahrung aus 30 Jahren und 2700 erfolgreich realisierten Projekten im In- und Ausland steht Ingenics Ihnen als technische Unternehmensberatung mit Rat und Tat zur Seite.

Unsere Kernkompetenzen

- Fabrik- & Logistikplanung
- Effizienzsteigerung in Produktion & Office

Höchste Effizienz ist nur möglich, wenn Mensch und System perfekt harmonisieren. Ein wichtiger Baustein dabei ist die bestmögliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Ob Soft Skills oder Fachkompetenzen, die Ingenics Academy erstellt für jeden Bedarf ein passendes Schulungsangebot.

Ihre Vorteile

- Topqualifizierte Trainer mit Berater-Know-how
- Trainings auf dem neuesten

Stand von Wissenschaft und Praxis

- Starker Umsetzungsbezug
- Individuelle Abstimmung auf Ihren konkreten Bedarf

Fragen Sie auch nach unseren erfolgreichen Qualifizierungs-Bundles!

inGenics
And Future Works.

inGenics AG
Schillerstraße 1/15
D-89077 Ulm
Tel. + 49 731 93680-0
Fax + 49 731 93680-30
E-Mail: kontakt@ingenics-academy.com
Internet: www.ingenics-academy.com

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Leitbild der KERN AG IKL

Im Zeitalter einer vernetzten Welt ist es unser Anliegen, Ihnen Fremdsprachenerwerb auf höchstem Niveau zu ermöglichen.

Als gesundes eigenständiges Familienunternehmen stehen wir seit über vier Jahrzehnten erfolgreich im Dienste der Industrie und Wirtschaft. Ein umfassender, weltoffener Service in der fremdsprachlichen Kommunikation hat uns über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt gemacht.

Wir bieten einen weit gefä-

cherten, innovativen Dienstleistungskatalog – vom klassischen Sprachunterricht für Firmen- und Privatkunden bis hin zu Skills Seminaren, Interkulturellem Training, Sprachreisen und modernen E-Learning-Lösungen. Unsere Strukturen sind kundenfreundlich, zukunftsorientiert und immer auf Ihren individuellen Bedarf ausgerichtet. Wir freuen uns auf Ihren Besuch in unseren 35 Sprachzentren, bundesweit.



KERN AG
IKL Business Language Training & Co.KG
Leipziger Str. 51
60487 Frankfurt am Main
Tel. 069 756073-90
Fax 069 756073-95
info@kerntraining.com
www.kerntraining.com





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

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

 PETER H. BUCHENAU Performance Experte	 ANJA WALTER Senior Transition & Projekt Manager	 UDO STADELMANN SAP Senior Consultant
 ALEXANDER HOFMANN Executive Consultant	 GERD DRESEN Senior Projekt- & Transition Manager	 GODELA TÖNNIES PMI Projektmanager

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

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

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

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

Unser Tipp:
Ausbildung zum Zertifizierten Coach Gemäß den Standards des Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.
03.11.2010 – 07.10.2011
8.950 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/5010



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

SOFT SKILLS

Ausbildung zum Systemischen Coach

Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich selbst tiefen inneren Prozessen zu stellen?

Starten Sie im November 2010 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Führungs-, Team- und/oder Vertriebscoach.

Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über 18 Monate und umfasst insgesamt 25 Ausbildungstage.

Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Skulpturarbeit, Lernen in der Natur, Lernen von Pferden, Intensive Techniken der Selbstreflexion, 3 Live-Supervisionen, integriertes Einzelcoaching, u.v.m

Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt.

Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an.

Wir freuen uns auf Sie!



im-prove coaching und training gmbh
Tel. 0911 97795381
ausbildung@im-prove.de
www.im-prove.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere September-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 27.08.2010

→ Datenanlieferung bis 06.08.2010

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

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

**Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare**

THEMEN UND TERMINE BIS NOVEMBER 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
September 2010	Seminar-Innovationen des Jahres		Personalmagazin 10/10 Erscheinung: 23.09.10
Oktober 2010	train-the-trainer	acquisa 10/10 Erscheinung: 02.10.10	
November/ Dezember 2010	Vertriebstraining (Jahresendgeschäft)	acquisa 11/10 Erscheinung: 03.11.10	

Preise im Seminarmarkt

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

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma _____

Ansprechpartner _____

Funktion _____

PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____

E-Mail _____

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

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



Weiterbildung?

gesucht &
gefunden bei
seminus.de

Über 100.000
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

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

seminus 

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2010 ERSCHEINT AM 27. AUGUST 2010

MESSE-VORBERICHT

Zukunft Personal 2010

Die Messe „Zukunft Personal“, die vom 12. bis 14. Oktober in Köln stattfindet, hat sich in den letzten 10 Jahren als größte Fachmesse für Personalmanagement in Europa etabliert. Wir stellen das aktuelle Rahmenprogramm und einige der wichtigsten Aussteller vor.



KIENBAUM JAHRESTAGUNG

HR-Event

Die Jahrestagung der Kienbaum Management Consultants in Ehreshoven bei Köln hat sich zu einem wichtigen Treff der HR-Szene entwickelt. Angesprochen werden alle Personaler, die sich als strategische Partner des Managements verstehen.



NEUER BESTSELLER

Gladwells Aha-Effekte

Der US-Bestseller-Autor Malcolm Gladwell („Überflieger“), hat 19 seiner besten Essays aus „The New Yorker“ in einem Buch („Was der Hund sah“, Campus-Verlag) zusammengefasst. Wir stellen wichtige Einsichten zum Thema „Perspektivenwechsel“ vor.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

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

Redaktionsassistenten

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

Autoren dieser Ausgabe

Andreas Bornhäußer, Gudrun Porath,
Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger,
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 Verwaltungen GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe, Markus
Reithwiesner, Andreas Steffen
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

ddp

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonnentenservice

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

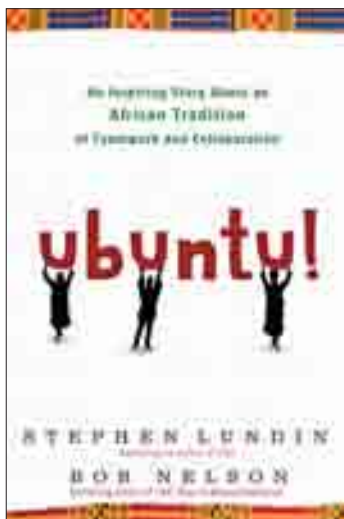
Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Stephen Lundin, Bob Nelson:
 Ubuntu! So arbeiten Ihre Teams
 entspannt und effektiv zusammen.
 Redline Verlag, München 2010,
 160 Seiten, 14,90 Euro

Teambuilding

Afrikanische Weisheit im Business

Es ist Dienstag, der 6. Juli 2010: Halbfinale bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika. Im Büro ist Flaute, viele Kollegen sind im Urlaub. Da kommt ihr Chef und berichtet über einen geplanten Unternehmenskauf. Es sind Details des Deals durchgesickert und er möchte als Personalchef frühzeitig Konzepte für das Verschmelzen des zukünftigen Teams vorlegen. Von Fußball hält ihr Chef wenig und noch weniger von Work-Life-Balance und trägt ihnen auf, bis Anfang nächster Woche erste Konzepte zum Thema zu präsentieren. Sie sind begeistert. Heute und Freitag ist Halbfinale, am Wochenende finden die Endspiele statt und Sie haben nicht die geringste Lust, sich mit dröger Fachliteratur auseinanderzusetzen. Zumindest wollen sie sich damit nicht die gute Fußballstimmung verderben. In der Mittagspause sehen sie eine Werbung in der Buchhandlung, Titel des Buches: „Ubuntu! So arbeiten Ihre Teams entspannt und effektiv zusammen.“ Sie schlagen zu und lesen es in der Bahn auf dem Heimweg.

John Peterson hat als Leiter der Kreditgruppe eines Chicagoer Einzelhandelskonzerns ein Problem. Sein Team macht viele Fehler, die er ausbügeln muss und ihn an den Rand seiner Leistungsfähigkeit bringen. Nach der Mahnung seiner Chefin will sich John am Wochenende ins Büro setzen, um alle Kreditanträge selbst noch einmal durchzugehen. Davon erfährt sein Mitarbeiter Simon, der aus der südafrikanischen Hauptstadt Pretoria stammt. Ohne zu zögern, hilft Simon seinem Vorgesetzten und tritt damit eine Entwicklung los, an dessen Ende John zum Initiator eines unternehmensweiten Kulturwandels wird. Simon vertritt die traditionelle afrikanische Weisheit „Ubuntu“. „Ubuntu ist eine Philosophie, die den Erfolg der Gruppe über den Erfolg des Einzelnen stellt.“

Grundlage dafür ist, dass jeder Mensch als Mensch anerkannt wird, der versucht, seinen Weg zu gehen. Kooperation bringt die Gruppe und damit dessen einzelnes Mitglied weiter. Es ist eine einfache Geschichte vor dem Hintergrund afrikanischer Kultur, die handelnden Charaktere fallen eher flach aus – aber das sind Sie von anderen Business-Gleichnissen dieser Art gewohnt. Die Geschichte liest sich leicht und schnell und regt Sie zum Nachdenken an: Eigentlich könnten Sie Ihren Kollegen mit etwas mehr Respekt begegnen. Sie prüfen Ihre eigenen Werte, die Sie bei der Arbeit und im Team leben. Dann finden Sie noch ein paar gute Sätze für die Präsentation am Montag. Für heute ist der Tag gerettet und Sie sind auf angenehme Weise gedanklich im Thema Gruppendynamik drin. Der Griff zur theorielastigen Fachliteratur bleibt Ihnen aber in dieser Woche nicht erspart.



AUTOREN

**Stephen C.
 Lundin und
 Bob Nelson**

Lundin ist Autor des Bestsellers „Fish!“, bei dem er eine ähnliche Methode anwendet wie bei „Ubuntu!“. Er erzählt die Geschichte amerikanischer Fischer und versucht, die Prinzipien ihrer guten Arbeitsmoral auf komplexere Organisationen zu übertragen. Nelson ist Peter F. Drucker-Schüler und Berater für die Themen Mitarbeitermotivation und -management.

Mächtige Veränderung



Warum Veränderungsprojekte scheitern, erklären die beiden Autoren wissenschaftlich – Oltmanns hat seine Dissertation über dieses Thema geschrieben – und ausführlich auf den ersten 100 Seiten des Buches. Dann geht es auf Seite 109 ans Eingemachte: Was, wenn es für den Erfolg des Wandels nur eine kritische Masse im Unternehmen braucht, die die Macht hat, sie durchzudrücken? Damit wenden sich

die Autoren explizit gegen die gängige Wohlmeinung, dass alle Mitarbeiter ins Boot geholt werden müssten. Um ihren Machtbegriff positiv einzuführen, greifen Oltmanns und Nemeyer tief in die philosophische Schatzkiste und legen eindrücklich dar, dass Macht als positiv gestaltende Kraft der herrschenden Wirtschaftstheorie (der Markt regelt) zur Seite gestellt werden müsse. Denn letztlich schei-

tern Change-Projekte eher am mittleren Management, das sich wehrt. Ein intelligentes und überraschendes Buch.

Torsten Oltmanns, Daniel Nemeyer: Machtfrage Change. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Campus Verlag, Frankfurt 2010, 214 Seiten, 39,90 Euro

Erkenne dich selbst!



Besonders interessant sind die Bücher, die mit einer Verteidigung anfangen. Philipps erster Satz lautet „Nicht schon wieder ein Buch über Führung“, er ist rot und größer als der Fließtext (dieses etwas verwirrende Layout zieht sich durch das ganze Buch und macht das kontinuierliche Lesen bisweilen schwer). Als Rechtfertigung für eine weitere Publikation über das Thema verspricht der Autor einen „Begleiter auf Ihrem Führungsweg

und einen wissenschaftlich fundierten, aber bewusst für den Praktiker geschriebenen Überblick darüber, was moderne Leader heutzutage über Führung wissen müssen“. Das ist Philipp gelungen. Das Buch ist wie ein kompetenter Coach, der mit seinem Klienten einen klar abgesteckten Weg geht und ihn durch verschiedenste Werkzeuge zur Reflexion anregt. So kann der Leser Schritt für Schritt seinen eigenen Führungsstil definie-

ren und entwickeln. Für solch eine intensive Beschäftigung braucht der Leser allerdings viel Zeit und den Willen, sich auf den Prozess einzulassen. Denn Philipps neunfacher Pfad ganzheitlicher Führung beginnt „bei sich selbst“.

Andreas F. Philipp: Die Kunst ganzheitlichen Führens. Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag. Literatur-VSM Verlag, Wien 2010, 246 Seiten, 33,95 Euro

Aus unserem Verlag: Nachschlagewerk



In diesem Buch sind für alle englischen Situationen im Leben eines Personalers Vokabeln, Formulierungen und Checklisten vorhanden. Das fängt an mit dem Kapitel „Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung“, reicht über „Bewerber interviewen und bewerten“ und „Arbeitsvertrag erstellen“ und geht dann in medias res der Personalentwicklung mit den Kapiteln „Mitarbeiterbeurteilung“,

„Mitarbeitermotivation“. Theorie ist nicht zu erwarten, vielmehr ist das Buch ein Fundus für Situationen, wie sie jeden Tag vorkommen können. Die Kapitel enthalten Gesprächsleitfäden, Formulierungsbeispiele und Dialogbeispiele, am Ende aber auch Übungen und eine Vokabelliste. So kann das Buch einerseits kapitelweise durchgearbeitet werden, um englische Sprachkompetenz zum jeweiligen Thema zu er-

arbeiten. Andererseits funktioniert es aber auch als schnelles Nachschlagewerk kurz vor der anstehenden Präsentation. Begleitet wird das Printprodukt von kostenlosen Downloads im Internet.

Annette Bosewitz, René Bosewitz, Frank Wörner: Business English für Personalier. Haufe-Lexware Verlag, Freiburg 2010, 309 Seiten, 39,80 Euro



„ Ich bin durch Auseinandersetzungen, von denen es ja in meinem Leben einige gegeben hat, vor allem schlauer geworden. Und ich bin bis zum heutigen Tag lernfähig geblieben. “

Günter Netzer, Ex-Fußballnationalspieler und Fernseh-Kommentator, in einem Interview mit der Berliner Tageszeitung „Tagesspiegel“ vom 6. Juni 2010.

„Von den amerikanischen Personalchefs können Sie lernen, auf den Verlierer zu setzen, der sich wieder aufrappelt. Finden Sie den Mann, der sich nach einem Fehlschlag wieder fängt, und stellen Sie ihn auf der Stelle ein. Jeder Narr kann gewinnen. Aber der schlaueste Mann im Raum ist derjenige, der aus der Asche wieder aufersteht.“

Professor Dr. Sudhir Venkatesh, Professor für Soziologie an der Columbia University in New York, auf dem „Manager Meeting Europe“ am 23. Juni in Frankfurt am Main.

„Alles, was ich (über Sex) wissen wollte, habe ich im Lexikon herausgefunden, im Literaturlexikon! Da habe ich unter den einzelnen Stichworten nachgeschaut. Glauben Sie mir: Ich wusste sehr schnell Bescheid.“

Marcel Reich-Ranicki, Literaturkritiker, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 2. Juni 2010, auf die Frage, wer ihn aufgeklärt habe.

„Was ich von meinem Vater mitgenommen habe, ist diese Sehnsucht, Größeres zu erreichen. Meist bleibt es bei dieser Sehnsucht. Auf dem Weg zu Größerem schafft man aber einiges.“

Thomas Sattelberger, Telekom-Personalvorstand, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 23. Mai 2010.

„Wer Kinderarzt werden will, muss sich bücken können! Der Arzt muss sich auf eine Ebene

begeben mit dem Patienten – auch im übertragenen Sinne. Er sollte spüren, in welcher Erlebnis- und Erfahrungswelt der Patient lebt.“

Werner Bartens, Wissenschaftsredakteur der „Süddeutschen Zeitung“ und Autor des aktuellen Bestsellers „Körperglück“, in der „Rheinischen Post“ vom 22. Mai 2010.

„Wer Fragen stellt, muss auch akzeptieren, dass er Antworten bekommt.“

Spruchwort aus Kamerun, das laut „SPIEGEL“ (Nr. 23 / 7. Juni 2010) vom ehemaligen Bundespräsidenten Horst Köhler gerne zitiert wurde.

„Holen Sie in der Krise alles raus aus Ihren Mitarbeitern, indem Sie sie an Stabilität glauben lassen. Aber tappen Sie niemals in die Falle, selbst an die Rückkehr zu stabilen Verhältnissen zu glauben.“

Professor Dr. Sudhir Venkatesh, Professor für Soziologie an der Columbia University, New York, auf dem „Manager Meeting Europe“, 23. Juni 2010.

„Ein Märchenheld ist einer, der hingeht und unternehmerisch agiert. Der fragt nicht lange rum. Bloß immer schöne Ideen haben, reicht auch im Märchen nicht.“

Professor Dr. Rolf Wunderer, Leiter des Arbeitskreises „Märchen und Management“ der Schweizerischen Märchengesellschaft, in der Schweizer Fachzeitschrift „HR Today“ Nr. 6/2010.

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.



Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

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

www.personalmagazin.de



„Welche Trainer-Ausbildung ist denn offiziell anerkannt?“

„Die von der Haufe Akademie. Die wird vom BDVT empfohlen.“

Ausbildung zum Zertifizierten Trainer

Anerkannt durch den Berufsverband BDVT e. V.

Wenn Sie erfolgreich trainieren wollen, brauchen Sie vor allem eines: professionelles Rüstzeug. Neben Ihrem inhaltlichen Fachwissen kommt es auf Ihre umfangreiche Methoden- und Vermittlungskompetenz an. In dieser Trainer-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Vorgespräch zum Trainingsauftrag und von der Interessensabfrage zum Transfererfolg gelangen. Mit der Zertifizierung durch den BDVT e. V. erhalten Sie einen qualifizierten und anerkannten Abschluss. So bauen Sie Ihre Position als gefragter Trainer und Moderator aus und festigen Ihre Karriere.



Zertifizierungspartner

Diese Trainer-Ausbildung arbeitet gemäß den Qualitätsstandards des Berufsverbandes BDVT e. V., dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschen Sprachraum.

Ablauf

- 20 Seminartage in 5 Modulen à 4 Tage mit dazwischen liegenden Praxisphasen.
- Abschlussarbeit: Erstellung eines Trainingskonzeptes.
- 2 Tage Prüfung vor dem BDVT e. V. und der Haufe Akademie.
- Ausbildungsdauer: ca. 14 Monate.

Termine und Orte

27.10.10 – 02.12.11 Stuttgart


13.04.11 – 15.06.12 Hagen





Teilnahmegebühr

Vorzugspreis bei Vorabzahlung: € 8.950,- + MwSt. inkl. Prüfung

Ausführliche Informationen und Anmeldung unter

www.haufe-akademie.de/5000

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

-  **Seminarprogramm**
Seminare und Trainings
Tagungen
E-Learnings
Seminare in englischer Sprache
-  **Programme mit Zertifikat**
Lehrgänge und Schulungen
Ausbildungen und Qualifizierungsprogramme
Schriftliche und Fernlehrgänge
-  **Inhouse-Training**
Firmeninterne Durchführung unserer Seminare und Zertifikationsprogramme
Individuelle Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Bedarf
-  **Beratung und Prozessbegleitung**
Coaching, individuelle Beratung
Organisationsberatung und Prozessbegleitung